



## РЕЗЮМЕ

**Дипломна робота** містить 130 сторінок, 25 таблиць, 17 рисунків, 8 формул, список використаних джерел із 100 найменувань, 11 додатків.

**Метою дипломної роботи** є аналіз, систематизація та узагальнення теоретико-методичних основ продуктивності праці, а також розробка практичних рекомендацій щодо формування системи заходів з її підвищення на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** виступають процеси вимірювання, аналізу та планування продуктивності праці, а також визначення факторів і формування резервів її зростання на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування промислового підприємства на основі росту продуктивності праці його персоналу.

**Одержані висновки та їх новизна** полягають у систематизації й розвитку теоретико-методичних основ та розробці практичних рекомендацій з підвищення продуктивності праці на підприємстві, а саме: визначено напрямки підвищення продуктивності праці засобами матеріальної і нематеріальної мотивації, розроблено пропозиції щодо організації ефективного управління технічними факторами росту продуктивності праці на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП».

**Ключові слова:** персонал, продуктивність праці, виробіток, трудомісткість, чинники та резерви підвищення продуктивності праці.

## RESUME

**Thesis contains** 130 pages, 25 tables, 17 figures, 8 formulas, list of sources with 100 titles, 11 applications.

**The aim of the thesis** is to analyze, systematize and synthesis of theoretical and methodological foundations productivity, and develop practical recommendations on forming a system of measures to improve the company.

**The object** supports the process of measuring, analyzing and planning productivity and to identify factors and provisioning of growth to "SANZA-TOP".

**The subject of research** is a set of theoretical and methodical positions and practical recommendations to improve the efficiency of industrial enterprises on the basis of growth in productivity of its staff.

**The resulting** conclusions and their novelty lies in the ordering and development of theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations to improve productivity in the enterprise, namely the main ways of increasing productivity by means of financial and non-financial incentives, developed proposals for an efficient management of technical factors of productivity growth the "SANSА-TOP".

**Keywords:** personnel, productivity, yield, complexity, factors and reserves increased productivity.

## АНОТАЦІЯ

Щербата С.М. Продуктивність праці як результативний показник ефективності виробництва на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 8.03050401 - Економіка підприємства. - Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

Продуктивність праці є узагальнюючим показником, який характеризує результативність використання робочої сили у процесі здійснення виробничої діяльності. Підвищення продуктивності праці сприятиме скороченню витрат праці на одиницю споживчої вартості, зростанню маси споживчих вартостей, які створюються в одиницю часу, зміні співвідношення між витратами живої та матеріалізованої праці, скороченню часу обороту.

Потребують подальшого вирішення питання: напрямків підвищення продуктивності праці засобами матеріальної і нематеріальної мотивації, організації ефективного управління технічними факторами росту продуктивності праці на підприємстві.

Всі пропозиції щодо напрямків підвищення продуктивності праці на підприємстві достатньою обґрунтовані. Впровадження розроблених заходів створить підприємству умови для ефективного функціонування і розвитку його кадрового потенціалу.

## ANNOTATION

Shcherbata S. M. Productivity as effective indicator of the effectiveness of the facility. - Manuscript.

Research on the education of a master's degree in the specialty 8.03050401 - "Economy of enterprise", Ternopil National Economic University. - Ternopil, 2017.

Productivity is a summary measure that describes the impact of the use of labor in the process of production activities. Improving productivity will reduce labor costs per unit of consumer value, increased mass of use values that are generated per unit of time, changing the ratio between the cost of living and materialized labor, reduce turnaround time.

Need to further address the issue: ways to increase productivity by means of material and non-financial incentives, effective management of the technical factors of productivity growth in the enterprise.

All suggestions for ways to increase productivity at the company sufficiently justified. Implementation of measures designed enterprise to create conditions for effective functioning and development of its human resources.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Економічна сутність поняття «продуктивність праці».....	6
1.2. Методика визначення продуктивності праці.....	16
1.3. Чинники та резерви підвищення продуктивності праці.....	31
Висновки до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП».....	45
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	45
2.2. Аналіз основних показників діяльності та фінансового стану підприємства.....	58
2.3. Аналіз продуктивності праці на підприємстві.....	69
Висновки до розділу 2.....	78
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	80
3.1. Визначення напрямків підвищення продуктивності праці засобами матеріальної та нематеріальної мотивації.....	80
3.2. Управління технічними факторами підвищення продуктивності праці на підприємстві.....	97
Висновки до розділу 3.....	111
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	119
ДОДАТКИ.....	130

## ВСТУП

Актуальність теми. Головне завдання кожного промислового підприємства сьогодні полягає у забезпеченні запланованого випуску продукції при мінімальних витратах виробництва. Одним з найважливіших факторів зниження витрат і відповідно зниження собівартості продукції, збільшення розміру прибутку підприємства та підвищення рівня його рентабельності є зростання продуктивності праці.

Продуктивність праці, а, отже, і раціональне використання робочої сили суттєво впливають на ефективність роботи сучасних підприємств та їх конкурентоспроможність. На рівні національної економіки продуктивність праці є одним з найбільш важливих показників, що характеризують рівень розвитку продуктивних сил країни, ефективність суспільного виробництва та ступінь використання її трудового потенціалу. Тому проблема підвищення продуктивності праці залишається однією із найбільш гострих у сучасній українській економіці, не вирішення якої перешкоджає динамічному розвитку промисловості, істотно обмежує можливості стійкого розвитку економічних суб'єктів.

Кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може зростати або знижуватися під дією різноманітних чинників. За таких умов пошук напрямків і резервів росту продуктивності праці, а також формування системи заходів з їх раціонального використання на підприємстві є надзвичайно актуальними.

Вагомий внесок у дослідження основних аспектів продуктивності праці на підприємстві висвітлені в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: А.Г. Бабенко, С.Л. Брю, О.А. Грішнова, І.М. Долішній, А.В. Жадан, А.М. Колот, К.Р. Макконелл, А. Сміт та інших. Проте низка питань, пов'язаних з теорією й практикою управління продуктивністю праці на підприємствах деревообробної промисловості залишається не достатньо розробленою.

Метою дослідження є аналіз, систематизація та узагальнення теоретико-

методичних основ продуктивності праці, а також розробка практичних рекомендацій щодо формування системи заходів з її підвищення на підприємстві.

Відповідно до окресленої мети в дослідженні були поставлені і вирішені такі завдання:

- ✓ досліджено основні підходи до трактування змісту категорії «продуктивність праці»;
- ✓ вивчено систему показників оцінки продуктивності праці персоналу підприємства;
- ✓ визначено основні чинники та резерви підвищення продуктивності праці;
- ✓ проаналізовано результати діяльності та фінансовий стан УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП», а також продуктивність праці персоналу підприємства;
- ✓ запропоновано напрямки підвищення продуктивності праці на підприємстві засобами матеріальної і нематеріальної мотивації;
- ✓ розроблено пропозиції щодо організації ефективного управління технічними факторами росту продуктивності праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступають процеси вимірювання, аналізу та планування продуктивності праці, а також визначення факторів і формування резервів її зростання на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування промислового підприємства на основі росту продуктивності праці його персоналу.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження стали положення економічної теорії та теорії менеджменту персоналу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з управління продуктивністю праці на підприємстві.

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: порівняння, аналізу та синтезу, які забезпечують

системність підходу до вирішення окремих питань підвищення продуктивності праці на підприємстві; групування та зіставлення, які застосовані при аналізі продуктивності праці та визначенні основних критеріїв оцінки персоналу; метод опитування при визначенні та оцінці впливу факторів нематеріальної мотивації на продуктивність праці персоналу підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали статистичні дані, періодичні видання, наукові збірники, підручники та посібники, монографії і наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління продуктивністю праці на підприємстві, звітно-статистичні дані промислового підприємства УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП», інтернет-ресурси.

Одержані висновки та їх новизна: полягають у систематизації й розвитку теоретико-методичних основ та розробці практичних рекомендацій з підвищення продуктивності праці на підприємстві, а саме: визначено напрямки підвищення продуктивності праці засобами матеріальної і нематеріальної мотивації, розроблено пропозиції щодо організації ефективного управління технічними факторами росту продуктивності праці на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП».

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що впровадження їх у діяльність підприємства сприятиме вирішенню проблем управління продуктивністю праці та її підвищення.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на міжнародній студентській науково-практичній WEB-конференції «Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 2016).

Обсяг та структура магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладений на 116 сторінках, містить 17 рисунків, 25 таблиць, список використаних джерел складається зі 100 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Економічна сутність поняття «продуктивність праці»

Сьогодні необхідною умовою підвищення ефективності діяльності економічних суб'єктів є раціональне використання ресурсу праці, зокрема наявного у них кадрового ресурсу та трудового потенціалу працівників. Саме від персоналу залежать конкурентоспроможність продукції, техніко-економічні показники роботи як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому. З огляду на це дослідження продуктивності праці, виявлення чинників та резервів її зростання є важливими завданнями системи управління сучасного промислового підприємства.

Діяльність людини у будь-якому суспільстві спрямована на відтворення матеріальних благ (продуктів) і духовних цінностей, на виробництво яких були здійснені різні за величиною витрати праці. Як відомо, праця може бути фізичною та розумовою, простою та складною (кваліфікованою). Саме поняття «продуктивність праці» і відображає кількість і якість витраченої у виробничому процесі праці.

Слід зазначити, що вчення про продуктивність праці зародилося ще в Стародавньому Світі і розвивалося разом з розвитком суспільства. Окремі висловлювання про продуктивність праці можна знайти ще у древніх філософів Сократа, Ксенофонта, Платона. Але ґрунтовна розробка теорії продуктивності почалася в умовах зародження нового капіталістичного суспільного ладу і становлення політичної економії як науки.

Визнаючи працю джерелом багатства, В. Петті, ім'я якого пов'язане з початком класичного періоду в економічній науці, першим визначив, що «природна ціна праці» прямо пропорційна її продуктивності. Йому належать слова про те, що праця – батько багатства, а природа – мати. Він вважав, що джерелом доходу є продуктивність праці, підвищити яку можна двома



способами: або шляхом більшої інтенсивності праці, або застосовуючи засоби, що скорочують і полегшують працю працівника. На думку науковця, тільки праця, що витрачається на видобуток дорогоцінних металів є продуктивною і створює вартість. При цьому між вартістю товару і продуктивністю праці існує обернено пропорційна залежність.

Представники школи фізіократів пов'язували продуктивність праці з сільським господарством. Зокрема Ф. Кене, розвиваючи вчення про чистий продукт, стверджував, що тільки землеробська праця є продуктивною і створює додаткову вартість.

Дотримуючись поглядів фізіократів, Р. Джонс відзначав, що відносна чисельність тих людей, які можуть існувати, не займаючись землеробською працею, цілком визначається продуктивністю праці хліборобів. На його думку, продуктивність праці залежить, по-перше, «від безперервності, з якою вона виконується», по-друге, від знань і вмінь працівника, і, по-третє, від машин, «механічної сили», які використовуються в процесі виробництва [79].

Значний внесок у розвиток теорії про продуктивність праці внесла класична економічна школа. Велику увагу питанням продуктивності праці і забезпеченню її зростання приділяв у своїх роботах класик А. Сміт. Вважаючи, як і В. Петті, працю джерелом багатства, А. Сміт визначив її роль у створенні споживаних людиною благ: вартість товару визначається працею, яка витрачається на його створення і працею, що купується для виготовлення цього товару [90, 375].

Поділяючи працю на продуктивну і непродуктивну, він так пише у своїй роботі [90, 390]: «Праця робітника мануфактури зазвичай збільшує вартість матеріалів, які він переробляє, а саме збільшує її на вартість свого утримання і прибутку його господаря. Праця домашнього слуги, навпаки, нічого не додає до вартості ... Праця деяких найбільш шанованих прошарків суспільства, подібно до праці домашніх слуг, не створює ніякої вартості, не закріплюється і не реалізується в жодних довго існуючих предметах або товарах, що можуть бути продані».

Аналізуючи роль продуктивності праці в розвитку суспільства, А. Сміт стверджує, що збільшити вартість річного продукту будь-якої нації можна двома способами:

- 1) за допомогою збільшення чисельності працівників (продуктивної сили);
- 2) за рахунок зростання продуктивної сили насамперед зайнятих працівників, що, в свою чергу, можливо в результаті збільшення застосування або удосконалення машин, що полегшують або скорочують працю, або в результаті більш раціонального, доцільного поділу і розподілу праці.

Конкретизуючи це положення він зазначає, що продуктивність праці в промисловості залежить: по-перше, від збільшення вправності кожного окремого робітника; по-друге, від заощадження часу, який зазвичай втрачається на перехід від одного виду праці до іншого; і, нарешті, від появи і використання більшої кількості машин, що полегшують і зменшують працю й дозволяють одній людині виконувати роботу декількох людей. Але, перш за все, збільшення продуктивності праці А. Сміт пов'язував з її поділом і конкуренцією.

У сучасній науковій літературі існує багато різних поглядів та трактувань поняття «продуктивність праці». Проте слід розрізняти такі поняття, як «продуктивність» та «продуктивність праці».

Відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці, продуктивність є загальним показником, який характеризує ефективність використання ресурсів (таких як праця, капітал, земля, матеріали, енергія та інші) у процесі виробництва товарів та надання послуг. Ця категорія показує зв'язок між якістю та кількістю вироблених товарів чи наданих послуг та ресурсами, які витрачені на їх виробництво. Продуктивність дає змогу порівнювати результати виробництва на різних рівнях економічної системи, а саме: індивід, цех, підприємство, галузь та держава. Здійснюючи їх оцінювання слід урахувувати міру зростання вартості ресурсів, наприклад сировини, енергії тощо [47, 298; 24].

Продуктивність виступає узагальнюючим показником, який характеризує результативність використання ресурсів у процесі здійснення виробничої діяльності [3]. Щоб точно визначити частку і роль витрат тих чи інших ресурсів виробництва, доцільно застосовувати показник продуктивності праці.

Значний внесок у дослідження категорії «продуктивність праці» зробили такі українські вчені, як: А.Г. Бабенко [3], О.А. Грішнова [24], В.С. Дієсперов [27], І.М. Долішній [28], А.В. Жадан [35], А.М. Колот [45], М.В. Семикіна [84] та інші. Вони намагалися найбільш точно розкрити зміст продуктивності праці та класифікувати чинники впливу на неї.

У своїй роботі А.В. Жадан вказує, що продуктивність відображає ступінь ефективності процесу використання живої та уречевленої праці. На його думку, продуктивність праці це показник її результативності, віддачі кожної одиниці використаного ресурсу праці [35].

О.А. Грішнова вважає, що продуктивність праці – це узагальнюючий показник ефективності використання робочої сили, оскільки дозволяє співставити результати й витрати праці [24].

Трактування поняття «продуктивність праці» західними вченими базується на теорії факторів виробництва. Науковці вважають, що слід розрізняти поняття продуктивності чотирьох факторів виробництва: продуктивність праці, продуктивність землі, продуктивність капіталу та продуктивність підприємства. Вони стверджують, що загальна ефективність або продуктивність підприємства є сумою від додавання продуктивності факторів виробництва, а продуктивність праці є одним із показників, що характеризують його ефективність [56, 57].

Проаналізувавши та систематизувавши наукову літературу з теми дослідження, виділимо низку трактувань понять «продуктивність» та «продуктивність праці» (див. табл.. 1.1).

Таблиця 1.1

## Трактування понять «продуктивність» та «продуктивність праці»\*

<b>Науковець</b>	<b>Наукове трактування</b>
Сінк Д.	Продуктивність – це відношення кількості продукції, виробленою даною системою за даний період часу, до кількості ресурсів, спожитих для створення цієї продукції за той же період часу [89].
Комітет з продуктивності при Європейському агентстві з проблем продуктивності (1959р.)	Продуктивність – це стан розуму, ставлення до світу, яке припускає безперервне удосконалення всього властивого йому. Це переконаність у тому, що людина може виконувати роботу сьогодні краще, ніж учора, а завтра краще, ніж сьогодні. Зрештою, продуктивність передбачає безперервність зусиль, пов'язаних із пристосуванням економічної діяльності до умов, що постійно змінюються, застосуванням нових теорій та методів [47, 299].
Макконелл К.Р. та Брю С.Л.	Продуктивність праці - це загальний обсяг продукції, поділений на кількість витраченої на його виробництво праці; середній продукт праці чи виробіток одного працівника [55, 925].
Мочерний С.В.	Продуктивність праці - це ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг. Характеризується кількістю продукції чи послуг, вироблених працівником за одиницю часу (рік, місяць, тиждень), або кількістю робочого часу, який затрачається на виробництво продукції чи надання послуг [58, 118].
Грішнова О.А.	Продуктивність праці як узагальнюючий показник використання робочої сили, що характеризує співвідношення результатів праці та її витрат [24].
Гринчуцький В.І.	Продуктивність праці – це ефективність, результативність витрат праці. Визначається кількістю продукції, виробленої в одиницю робочого часу, або витратами праці на одиницю виробленої продукції чи виконаних робіт [23, 122].
Завіновська Г.Т.	Продуктивність – це ефективність використання ресурсів – праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації – під час виробництва різних товарів і надання послуг. Відбиває взаємозв'язок між кількістю і якістю вироблених товарів або наданих послуг і ресурсами, які були витрачені на їх виробництво [36, 274]
Вайсбурд В.А.	Як економічна категорія, продуктивність праці відображає ефективність витрат живої праці в процесі доцільної діяльності зі створенню споживчих вартостей. Індикатор економічної ефективності виробництва, що характеризує ступінь результативності, продуктивності використання живої праці в процесі виробничої діяльності та витрат живої праці [79 ].

\*Примітка: складено на основі: [89; 47; 55; 58; 24; 23; 36; 79].

Водночас, заслуговує на увагу й інша позиція вітчизняного науковця [84, 16]: вона розглядає продуктивність праці у широкому та вузькому сенсі, тим самим намагається вирішити всі спірні питання у тлумаченні змісту цього поняття. У вузькому розумінні продуктивність праці слід розглядати як результативність конкретної праці на мікро- та індивідуальному рівнях, а тому визначати як співвідношення обсягу виробленої продукції та витрат одного з факторів виробництва, а саме, живої праці, та вимірювати у розрізі години, робочого дня, кварталу, року. Тут продуктивність праці виступає одним із засобів зменшення витрат, збільшення прибутковості, забезпечення ефективного функціонування підприємства, його конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках [84, 18]. Широке ж розумінні цього поняття вказує на макрорівень, оскільки у такому випадку визначається суспільна продуктивність праці, що визначається співвідношенням загального обсягу виготовленої продукції і загальних витрат праці.

Змінами у продуктивності праці на макрорівні визначаються:

- ✓ динаміка ВВП;
- ✓ купівельна спроможність населення;
- ✓ інфляційні коливання;
- ✓ соціальний розвиток;
- ✓ рівень життя.

У науковій літературі прийнято розрізняти продуктивність живої та продуктивність суспільної праці. Продуктивність живої (людської) праці визначається витратами робочого часу в конкретному виробничому процесі на конкретному підприємстві, а продуктивність загальної чи суспільної праці вимірюється витратами живої та минулої (машинної, уречевленої) праці [23, 124].

Зміст поняття «продуктивність праці» відрізняється від змісту широко застосовуваних на Заході понять «продуктивність організаційної системи» і «загальна продуктивність», які часто використовуються як синоніми поняття «ефективність» [54, 58].

При існуванні великого різноманіття точок зору на поняття «продуктивність праці» об'єднує їх те, що вони нерозривно пов'язані з поняттям «ефективність праці». Поняття ефективності праці є більш широким за змістом і, на відміну від поняття продуктивності, виражає не тільки кількісні, а й якісні результати праці, а також відображає необхідність її економного використання [39, 240].

Ефективність праці часто визначають як загальну величину обсягу продукту праці (продукції, обороту, послуг) з урахуванням якості праці за одиницю витрат праці [24]. Отже, відмінність ефективності праці від продуктивності праці полягає у тому, що вона:

- ✓ відображає економію витрат праці;
- ✓ враховує якісний бік результату праці.

Досягнення більш високої продуктивності праці і зменшення трудовитрат при однаковому обсязі роботи приводять до підвищення ефективності праці. Істотним є не тільки те, який обсяг роботи виконав працівник в одиницю часу, а й якими витратами це було досягнуто. Таким чином, ефективність праці характеризує рівень використання трудових ресурсів з урахуванням обсягу, якості роботи і витрат праці у розрахунку на одного працівника [39, 242].

На основі аналізу наукової літератури, виділимо такі види продуктивності праці: індивідуальна, локальна, сукупна (див. рис. 1.1) [16, 196].

Щоб зрозуміти глибше сутність продуктивності праці, слід розглянути форми її прояву на підприємстві. Насамперед продуктивність праці виражається у скороченні витрат праці на одиницю споживчої вартості, показуючи таким чином економію робочого часу. Найважливішим у цьому випадку є абсолютне зниження трудових витрат, які необхідні для задоволення тієї чи іншої суспільної потреби. В такому випадку підприємству слід зосереджуватись на пошуку різноманітних методів економії трудових та матеріальних ресурсів, наприклад, за рахунок зменшення чисельності зайнятих працівників на тих ділянках виробничого процесу, де є для цього можливість, а також економії палива, енергії та сировини [6, 33].

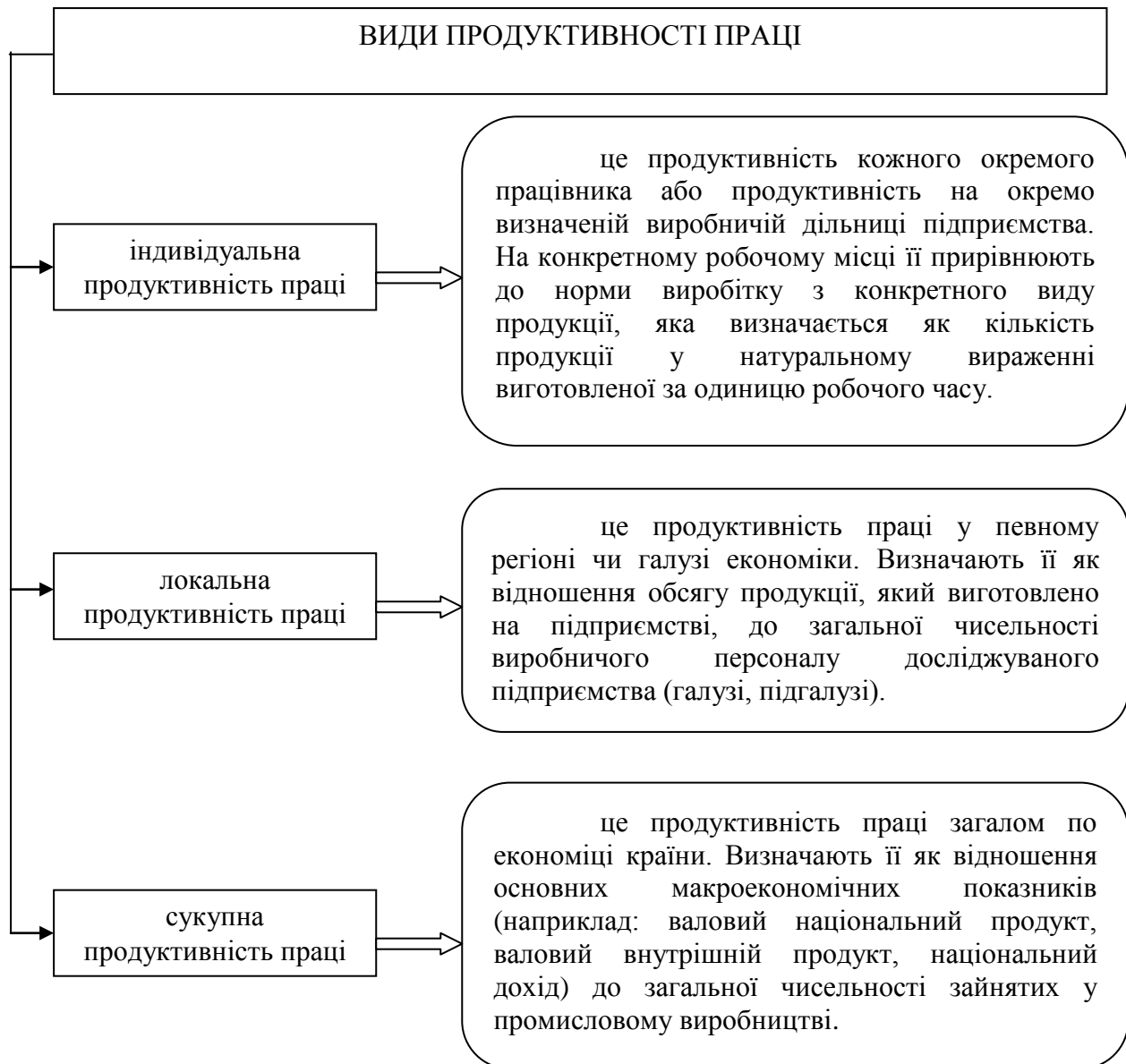


Рис. 1.1 Види продуктивності праці\*

\*Примітка: побудовано на основі: [16, 196]

Продуктивність праці відбивається також у зростанні маси споживчих вартостей, які створюються в одиницю часу. Важливим тут є те, що результати праці виражають не просто розширення обсягів вироблених товарів, але і підвищення їх якості [12, 55]. Тому облік даного прояву продуктивності праці на підприємстві широко застосовується у бізнес-плануванні та комерційному стимулюванні підходів до процесів виробництва, які відображають ефективність, потужність, надійність тощо.

Продуктивність праці проявляється також як зміна у співвідношенні витрат живої та матеріалізованої праці. У випадку більш широкого застосування у виробничому процесі матеріалізованої праці порівняно із живою підприємство має високі шанси підвищити рівень продуктивності праці. При зменшенні витрат живої праці витрати матеріалізованої праці на одиницю продукції збільшуються як відносно, так і абсолютно (при зниженні сукупних витрат). В іншому випадку витрати матеріалізованої праці ростуть лише відносно, але їх абсолютне вираження падає [13, 31]. Такі процеси спостерігають або при заміні ручної праці механізованою, або при модернізації застарілої техніки, реконструкції підприємства на основі більш прогресивних і ефективних засобів виробництва.

Продуктивність праці виражається також у формі скорочення часу обороту, що напряму пов'язано з економією часу. В цьому випадку економії можна досягнути за рахунок скорочення часу виробництва та часу обігу, тобто ущільнити терміни будівництва та освоєння виробничих потужностей, оперативно впроваджувати у виробництво науково-технічні досягнення, прискорити інноваційні процеси тощо. У результаті підприємство за наявності тієї ж живої та матеріалізованої праці, ресурсів отримає кінцеві результати в розрахунку на рік вищі, що свідчатиме і про підвищення продуктивності праці [17]. Тому можна стверджувати, що облік чинника часу набуває важливого значення на підприємстві, особливо в умовах високого динамізму економіки, зростання і ускладнення суспільних потреб.

Продуктивність праці безпосередньо залежить від якості використовуваних технічних засобів. Краще обладнання, скомплектоване на основі новітніх технологій і техніки, є найважливішим фактором підвищення продуктивності праці [19]. Однак цей показник залежить і від інших факторів, він має велике самостійне значення. Більш того, продуктивність праці була і залишається одним з найважливіших показників добробуту в країні.

Продуктивність праці в економіці є відношенням валового внутрішнього продукту до числа зайнятих, або виробленої продукції в одиницю робочого



часу [17]. Також слід зазначити, що продуктивність праці, як і раніше, є незамінним показником успішного або несприятливого розвитку матеріального виробництва і, перш за все, промисловості, яка є фундаментальною основою економіки країни. Систематичне активне її підвищення в галузях матеріальної сфери, зазвичай, визначає стійке і тривале економічне процвітання й успішне суперництво на світовому ринку [33, 352].

Продуктивність праці залишається важливим узагальнюючим показником ефективності використання вагової складової виробничих витрат робочої сили й орієнтиром підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства [19].

Підвищення продуктивності праці виступає економічною необхідністю для розвитку як будь-якого суспільства загалом, так і окремого підприємства, зокрема. Основними цілями стосовно підвищення продуктивності праці на будь-якому підприємстві є :

— стратегічна (довгострокова) ціль, тобто підвищення рівня життя населення. З історія розвитку економіки відомо, що за рахунок зростання продуктивності в країнах, які переходили до ринкової економіки, спостерігалось зростання рівня життя населення на 40-90 %;

— найближча (короткострокова) ціль, яка полягає у підвищенні ефективності діяльності галузей і підприємств, а також сприяє стрімкому зростанню індивідуальних доходів працівників [36, 275].

В Україні розвиток економіки, підвищення конкурентоспроможності економічних суб'єктів, збільшення обсягів продажу конкурентоспроможної продукції можливі тільки при умові ефективного використання на кожному робочому місці наявних у підприємств ресурсів. Тобто виникає необхідність проведення глибокої реформи систем управління, виробництва і реалізації продукції, яка буде узгоджена з такими процесами, як реструктуризація, приватизація та адаптація до міжнародних стандартів. А зростання продуктивності, в свою чергу, сприятиме підвищенню зайнятості населення. Тому вкрай важливо застосувати такий показник, який надасть реальне

уявлення про рівень і динаміку продуктивності праці на підприємстві. У зв'язку з цим, виникає необхідність у застосуванні різних методів визначення продуктивності праці.

## 1.2. Методика визначення продуктивності праці на підприємстві

Продуктивність праці є одним з інструментів впливу на ефективність та результативність виробничих процесів, які відбуваються на підприємстві. Обчислення продуктивності праці на підприємствах є важливим відправним моментом в [96]:

- ✓ оцінці її рівня;
- ✓ аналізі чинників впливу на зміну продуктивності праці;
- ✓ плануванні заходів з підвищення продуктивності праці;
- ✓ вимірюванні та оцінці впливу цих заходів на підвищення продуктивності праці;
- ✓ здійсненні контролю за її зростанням.

Вимірювання продуктивності праці має важливе значення для забезпечення оптимального управління економікою в усіх її макро-, мезо- і мікрорівневих ланках. Адже тільки наявність достовірної інформації щодо абсолютних та відносних показників продуктивності дасть змогу прийняти правильне управлінське рішення.

На підприємстві продуктивність праці вимірюється з метою визначення його реального економічного потенціалу та положення в галузі та на ринку. Вимірювання продуктивності праці стимулює удосконалення системи управління, організації праці та виробництва [2, 10].

Оцінити те, яким чином і якою мірою продуктивність праці впливає на збільшення обсягу виробництва, можна за допомогою обґрунтованого розрахунку продуктивності праці. Найбільш універсальний спосіб це визначення в грошових одиницях, тобто за вартістю виготовленої продукції. У

разі випуску будь-якої однорідної продукції продуктивність праці може визначатися і в натуральних показниках в одиницю часу [20].

Також продуктивність праці може оцінюватися виходячи із зниження трудомісткості продукції, зменшення трудових витрат на кожну її одиницю. Важливо, щоб в оцінці продуктивності праці були всебічно враховані як зусилля трудового колективу, так і окремих працівників. У цьому ракурсі найбільш точні показники натуральні (штуки, тонни, кілограми тощо) або трудові (нормо-години) [52, 103].

На практиці використовуються різні методи обчислення показника і динаміки продуктивності праці. Застосування того чи іншого методу обумовлене, по-перше, рівнем, на якому вимірюється продуктивність праці, а по-друге, метою і завданнями, що стоять перед менеджментом підприємства.

Продуктивність праці на промисловому підприємстві характеризується результативністю витрат живої праці та обчислюється через показники трудомісткості продукції та виробітку. Ці показники тісно пов'язані між собою, і між ними існує обернено пропорційна залежність (див. рис. 1.2) [23, 123].

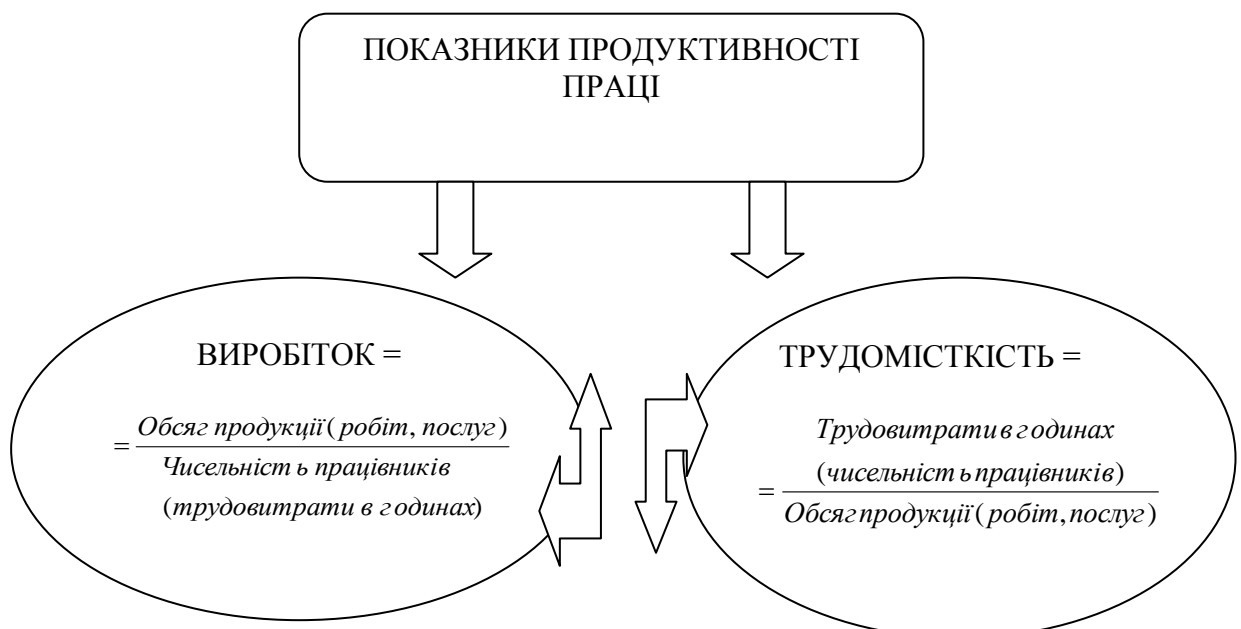


Рис. 1.2. Показники продуктивності праці\*

\*Примітка: побудовано на основі: [23]

Виробіток – це прямий показник рівня продуктивності праці, що визначається кількістю продукції (робіт, послуг) виробленої одним працівником за одиницю робочого часу. Даний показник визначається через відношення обсягу виготовленої продукції до витрат робочого часу на виготовлення цієї продукції або до середньоспискової чисельності працівників. Чим більшою є величина цього показника, тим вищою є і продуктивність праці [23, 122].

Виділяють такі види виробітку: годинний, денний, місячний, річний [43].

Розглянемо алгоритм розрахунку кожного з цих показників (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Алгоритм розрахунку виробітку\*

Вид виробітку	Порядок розрахунку
Годинний виробіток	Обсяг виробленої продукції/Витрати робочого часу в людино-год.
Денний виробіток	Обсяг виробленої продукції/ Витрати робочого часу в людино-дн.
Місячний виробіток	Обсяг виробленої продукції/ Витрати робочого часу в людино-міс.
Річний виробіток	Обсяг виробленої продукції/ Витрати робочого часу в людино-роках

\*Примітка: складено на основі: [43]

Залежно від одиниць вимірювання обсягу продукції, яка виготовлена на підприємстві, вирізняють такі методи вимірювання виробітку, як: натуральний (умовно-натуральний), вартісний і трудовий (за нормованим робочим часом) (див. рис. 1.3) [23; 39].

Натуральні вимірники виробітку (продуктивності праці) є найбільш об'єктивними та достовірними, проте сфера застосування цих показників досить обмежена [23, 124]. Натуральні показники використовуються на промислових підприємствах різних галузей економіки, а саме: газовій, нафтовій, вугільній, лісовій, електроенергетичній тощо, а умовно-натуральні у цементній, текстильній промисловості, виробництві мінеральних добрив,

металургії тощо [39, 239]. Показники виробітку в натуральному виразі дозволяють визначати і порівнювати продуктивність праці окремих бригад і робітників, планувати їх чисельність, професійний та кваліфікаційний склад, зіставляти рівень продуктивності праці на однорідних роботах у різних організаціях [96].

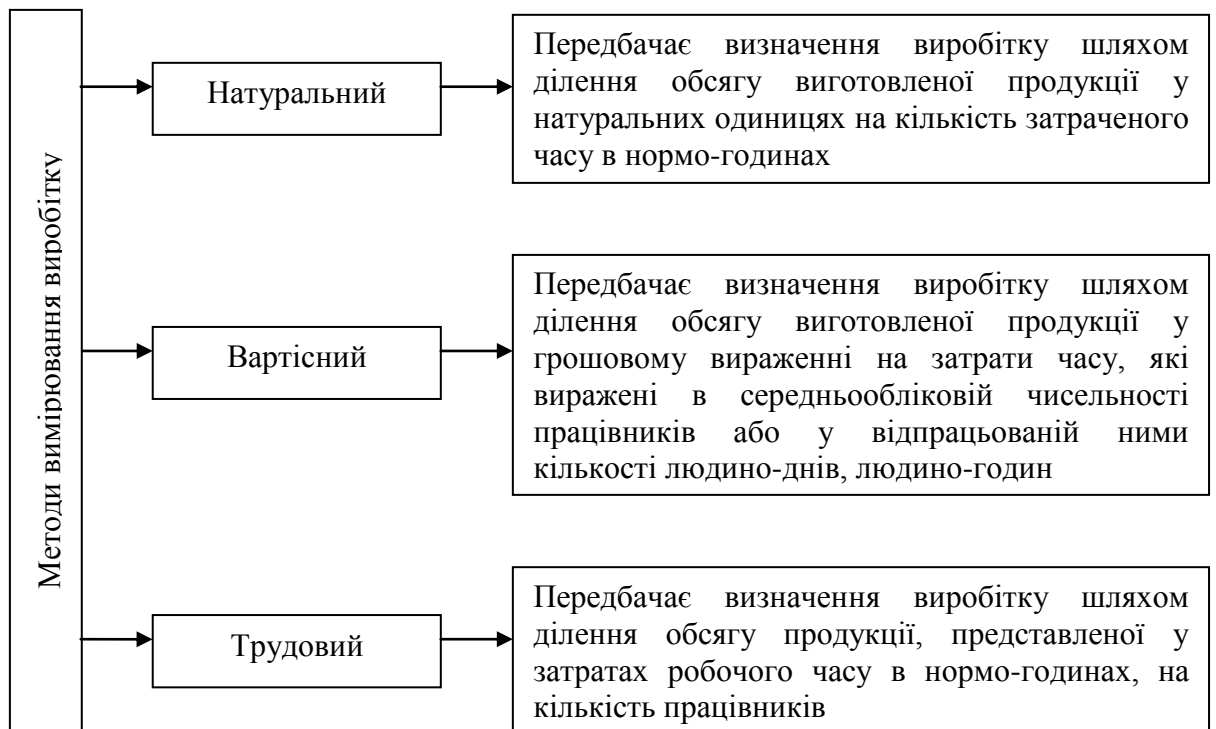


Рис. 1.3. Методи вимірювання виробітку\*

\*Примітка: побудовано на основі: [23; 39]

Натуральний метод обчислення виробітку передбачає визначення обсягу виготовленої продукції у натуральних вимірниках (одиниці ваги, кількості, об'єму, довжини). Цьому показнику властивий часовий та персоніфікований прояв (див. рис. 1.4) [39, 238].

До основних переваг натурального методу віднесемо такі:

✓ легкість, наочність та достовірність розрахунку показника продуктивності праці;

- ✓ зрозумілість визначення продуктивності праці за кількістю продукції, що виробляється;
- ✓ можливість зіставлення ефективності праці та її витрат на однакові вироби у різних структурних підрозділах підприємства [16, 196].

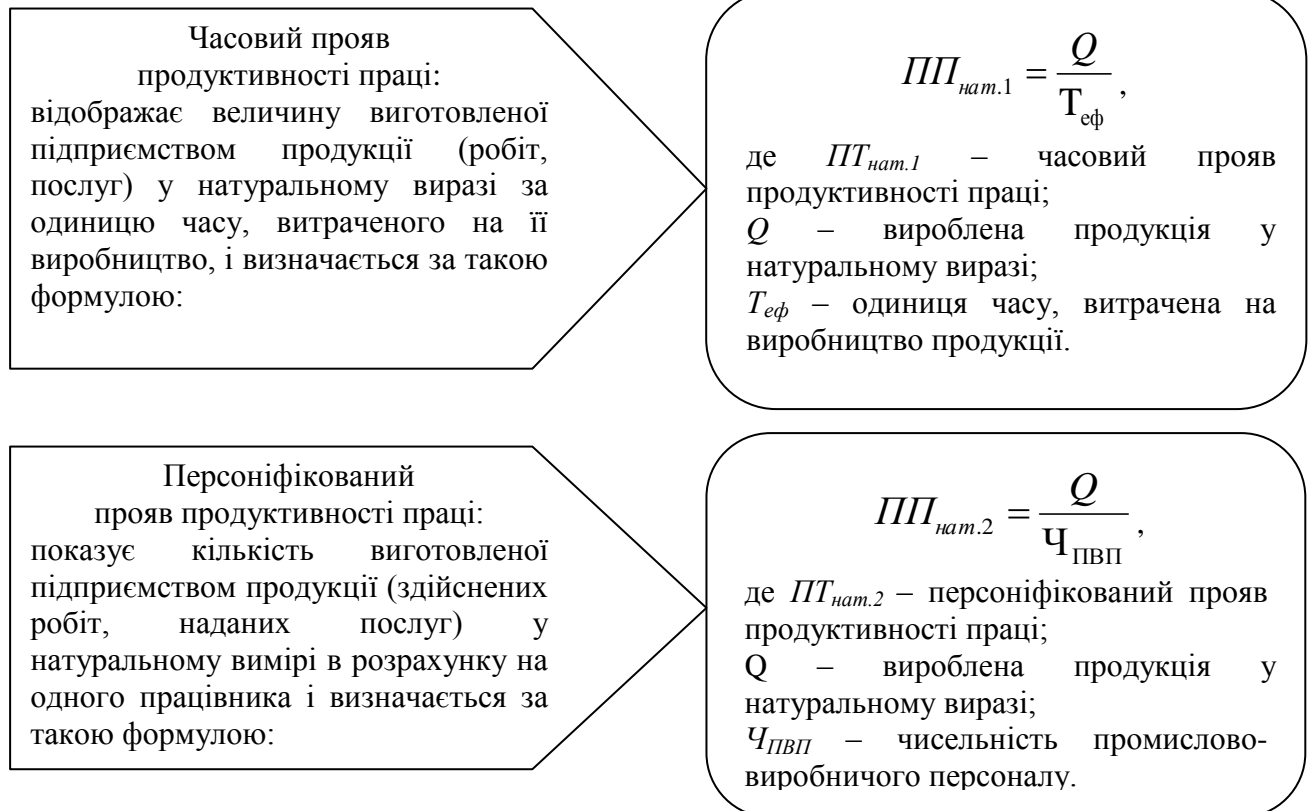


Рис. 1.4. Характеристики натурального методу розрахунку продуктивності праці\*

\*Примітка: розроблено на основі: [39]

Водночас виділимо низку недоліків даного методу:

- ✓ не дає можливості визначити узагальнюючий показник продуктивності при наявності декількох видів різнорідних робіт;
- ✓ не враховує зміни залишків незавершеного виробництва та якість продукції, що виробляється;
- ✓ неможливість використання при виготовленні в цеху (на дільниці), чи загалом на підприємстві різноманітної продукції [16, 197].

Натуральний метод обчислення продуктивності праці (виробітку) використовується на практиці скоріше як виняток, ніж, як правило (наприклад, на деякому робочому місці, на дільниці, де виробляється абсолютно однакова продукція).

Для усунення виділених вище недоліків доцільно використовувати умовно-натуральний метод, який є різновидом натурального методу. Сутність умовно-натурального методу полягає у визначенні продуктивності праці, враховуючи коефіцієнти якості (перевідні коефіцієнти) [16, 197]. Продуктивність праці за цим методом розраховується за формулою:

$$ПП_{ум.-нат.} = \frac{\sum Q_i \cdot k_i}{Ч_{ПВП}} [16, 197], \quad (1.1)$$

де  $k_i$  коефіцієнт якості (перевідний коефіцієнт).

Цей метод слід застосовувати у тих випадках, коли цех (дільниця) випускає схожу чи однорідну продукцію.

Підприємства (цехи, дільниці), що виробляють велику кількість різноманітної продукції, яку надзвичайно складно порівняти з допомогою коефіцієнтів якості, використовують вартісний метод розрахунку продуктивності праці [16, 197]. Цей метод, порівняно з натуральним, є універсальним, однак він ураховує не лише зміну витрат живої праці, а й вплив структурних зрушень у виробничій програмі, матеріаломісткості продукції, яка виготовляється, зміну ціни тощо.

Залежно від сфери застосування, виробіток у грошовому вигляді можна обчислити за показниками товарної, валової, реалізованої та чистої продукції [39, 238]. При однакових оптових цінах валова продукція відрізняється від товарної на величину зміни залишків незавершеного виробництва, а реалізована від товарної – на суму залишків готової продукції на складах [23, 125].

Метод заснований на використанні вартісних показників обсягу виробленої продукції, тобто всі види і обсяги продукції (робіт, послуг) виражаються у єдиному грошовому показнику. Описаний вартісний показник також має дві характеристики, зокрема: часовий та персоніфікований прояв (див. рис. 1.5) [39, 239].

До основних переваг вартісного методу слід віднести:

- ✓ простота обчислення показника продуктивності праці;
- ✓ доцільність його використання за умов багатомноменклатурного виробництва з широким асортиментом та номенклатурою продукції;
- ✓ дає можливість визначити, порівняти й охарактеризувати динаміку та рівень продуктивності праці за асортиментом виробленої продукції як окремо по підприємству, так і в цілому по галузі промисловості з обчисленням темпів зростання (спаду) за будь-які проміжки часу [16, 198].



Рис. 1.5. Характеристики вартісного методу розрахунку продуктивності праці\*

\*Примітка: побудовано на основі: [39]



Основними недоліками вартісного методу є:

✓ залежність дійсного показника продуктивності праці від зміни асортименту продукції, що виготовляється, а також від рівня спеціалізації та кооперування;

✓ залежність показника продуктивності праці від визначених на продукцію цін, тобто, якщо у плановому періоді порівняно із звітним збільшується частка продукції, на яку встановлено високі ціни, то обсяг валової (товарної) продукції, а також і виробіток на одного працівника відповідно зростають, навіть коли обсяги продукції у натуральному вираженні та її трудомісткість залишаються незмінними [39, 198];

✓ показник залежить від змін виробничої структури підприємства, а це означає, що, з одного боку, урізноманітнення процесів виробництва може призвести до збільшення розміру непередбачених втрат при обчисленні валової продукції в цілому по підприємству, а з іншого – організація власного виробництва напівфабрикатів на противагу отриманню їх ззовні чи внаслідок об'єднання підприємств збільшує показник валової (товарної) продукції, тим самим збільшуючи показник продуктивності праці;

✓ орієнтація показника продуктивності праці на матеріаломісткість, здебільшого на вартість минулої, уречевленої праці (сировини, матеріалів, палива, амортизації) порівняно з вартістю живої праці, що призводить до виникнення невідповідності між ціною на продукцію та її трудомісткістю на кожному окремому підприємстві, спотворюючи цим самим показник валової (товарної) продукції, і, як наслідок, показник продуктивності праці [23, 125].

Для усунення останнього недоліку вартісного методу розрахунку продуктивності праці на підприємствах можуть застосовуватись методи обчислення продуктивності праці за умовно-чистою чи чистою продукцією. Використання цих методів дасть можливість повністю або частково усунути негативний вплив змін матеріаломісткості, але кожен з них має той чи інший недолік і по суті жоден повністю не відповідає вимогам ринкової економіки [40, 239].

Чиста продукція характеризує обсяг виготовленої підприємством продукції у вартісному вираженні з урахуванням лише живої праці. Можна сказати, що це нова створена вартість на підприємстві, яка обчислюється як різниця між валовою продукцією та вартістю минулої, уречевленої праці, тобто прямими матеріальними витратами на сировину, матеріали, енергію, паливо тощо та амортизацією основних фондів й нематеріальних активів, що беруть участь у безпосередньому виробництві продукції. Саме тому ця вартість включає суму оплати живої праці з обов'язковими відрахуваннями та заплановану до отримання частину прибутку. Отже, продуктивність праці за методом чистої продукції обчислюється як відношення суми чистої продукції до чисельності промислово-виробничого персоналу за формулою [40, 239]:

$$ПП_{\text{чп}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Ч}_{\text{ПВП}}} = \frac{\text{ВП} - B_m - A_p}{\text{Ч}_{\text{ПВП}}} = \frac{\text{ЗП} + \text{ВЗП} + \Delta\Pi}{\text{Ч}_{\text{ПВП}}} \quad [40, 239], \quad (1.2)$$

де  $\text{ЧП}$  – чиста продукція;

$B_m$  прямі матеріальні витрати на сировину;

$A_p$  – амортизація основних фондів та нематеріальних активів, які беруть участь у виробництві продукції;

$\text{ЗП}$  сума оплати живої праці;

$\text{ВЗП}$  сума обов'язкових відрахувань з оплати живої праці;

$\Delta\Pi$  запланована до отримання частина прибутку.

Різновидом чистої продукції є умовно-чиста продукція обсяг виготовленої продукції у вартісному вираженні з урахуванням живої та минулої частково-уречевленої праці. Даний показник обчислюється як різниця між валовою продукцією та вартістю минулої, уречевленої праці, тобто прямими матеріальними витратами на сировину, енергію, матеріали, паливо тощо, а отже, включає суму оплати живої праці з обов'язковими відрахуваннями та з урахуванням амортизації основних фондів та нематеріальних активів, що

беруть участь у процесі виробництва продукції, а також заплановану до отримання частину прибутку [72, 33].

Тому продуктивність праці за методом умовно-чистої продукції обчислюється шляхом ділення суми умовно-чистої продукції на чисельність промислово-виробничого персоналу [84, 16]:

$$ПП_{УЧП} = \frac{УЧП}{Ч_{ПВП}} = \frac{ВП - B_m}{Ч_{ПВП}} = \frac{ЗП + ВЗП + A_p + \Delta П}{Ч_{ПВП}} \quad [84, 16], \quad (1.3)$$

де  $УЧП$  – умовно-чиста продукція.

Цей метод застосовують в основному при багатомноменклатурності виробництва, коли підприємство (цех, дільниця) виробляє різноманітну продукцію, а також при складності виробничої структури підприємства [16, 198].

Найбільш об'єктивні і точні показники рівня та динаміки продуктивності праці надає трудовий метод її обчислення. Тут вимірювання рівня та динаміки продуктивності праці здійснюється за показником трудомісткості випуску продукції [40,240].

Трудовий метод визначення рівня продуктивності праці заснований на використанні показника трудомісткості, який виступає тут основним вимірником продукції. Даний метод можна застосувати до всіх видів продукції незалежно від ступеня її готовності (готова продукція, напівфабрикати, незавершене виробництво). Цей метод на практиці застосовується на окремих робочих місцях (цехах, дільницях), які випускають різноманітну й незавершену продукцію, яку складно виміряти в натуральних або вартісних одиницях. Вимірником продукції, у більшості випадків, виступає нормована технологічна трудомісткість на початок аналізованого року [23,126].

Трудовий метод передбачає визначення трудомісткості одиниці продукції через відношення витраченого фонду робочого часу (Тэф) до кількості виробленої продукції у натуральному вираженні (Q). Отже, фактична

трудомісткість, або витрати робочого часу на одиницю продукції, визначається у нормо-годинах за формулою:

$$T_M = \frac{T_{ef}}{Q} \quad [96] \quad (1.4)$$

Трудомісткість також може бути обчислена шляхом ділення кількості відпрацьованих працівниками людино-годин на кількість виробленої продукції (Q), тобто визначається кількість праці, що витрачається ними для виробництва певної продукції у натуральному виразі [96]:

$$T_M = \frac{T_{ef} \cdot \mathcal{C}_{ПВП}}{Q} \quad [96] \quad (1.5)$$

Перевагами трудового методу можна вважати такі:

- ✓ можливість застосування методу щодо всіх видів робіт і послуг за умови багатомітенклатурності виробництва з широким асортиментом продукції;
- ✓ точне і чітке визначення рівня і динаміки продуктивності праці;
- ✓ зміна організаційної структури чи асортименту продукції підприємства не руйнує показників продуктивності праці [40, 241].

Основними недоліками цього методу є те, що:

- ✓ розглянутий показник продуктивності праці не залежить від визначених на продукцію цін та не орієнтований на цінові визначники, однак, у певних випадках є можливим здійснювати розрахунок трудомісткості на одиницю виготовленої продукції у вартісному вимірі;
- ✓ вимагає стабільності норм, які змінюються паралельно з удосконаленням організаційно-технічних умов трудового процесу;

✓ відсутність надійних нормативів трудомісткості на окремі види робіт [23,127].

Як уже зазначалося вище, показники продуктивності праці і трудомісткості мають обернено пропорційний зв'язок, що у формалізованому вигляді можна зобразити так [16,199]:

$$ПП = \frac{1}{T_m} [16,199], \quad (1.6)$$

$$T_m = \frac{1}{ПП} [16, 199] \quad (1.7)$$

Якщо показник виробітку виступає прямим показником продуктивності праці, тобто чим більше значення цього показника, тим вищою є продуктивність праці, то показник трудомісткості є оберненим, тому чим менше значення цього показника, тим вищою є продуктивність праці на підприємстві [39, 240]. Між зміною норми часу (трудомісткості) і виробітком існує обернена залежність. При зниженні норми часу на  $t_{zn}$  відсотків, норма виробітку зростає на  $B_{зб}$  відсотків. Таку залежність можна виразити такою формулою:

$$t_{zn} = \frac{100 \cdot B_{зб}}{100 + B_{зб}} [16, 199], \quad (1.8)$$

Відтак, якщо у певній ситуації норма часу збільшується, то, відповідно, норма виробітку зменшується.

Враховуючи склад витрат праці, які враховуються при визначенні трудомісткості продукції, виділяють такі види трудомісткості [84, 16]:

1. Трудомісткість виробнича, яка включає технологічну трудомісткість та трудомісткість обслуговування, тобто характеризує витрати праці основних і допоміжних робітників на виконання одиниці роботи.

2. Трудомісткість обслуговування, що характеризується витратами праці допоміжних робітників, що залученні в обслуговуванні виробництва, на виготовлення одиниці виробу.

3. Повна трудомісткість продукції, що відображає всі витрати праці на виробництво одиниці виробу.

4. Технологічна трудомісткість, яка відображає витрати праці основних робітників на виробництво одиниці виробу та обчислюється для окремих операцій, деталей, виробів.

5. Трудомісткість управління – характеризує витрати праці керівників, спеціалістів, технічних виконавців на виготовлення одиниці виробу.

Основні характеристики видів трудомісткості представлені на рис. 1.6.

Залежно від характеру та призначення витрат праці, показник трудомісткості може бути [23,127]:

- ✓ проектним;
- ✓ перспективним;
- ✓ нормативним;
- ✓ плановим;
- ✓ фактичним.

У планових розрахунках виокремлюють трудомісткість виготовлення одиниці продукції (виду роботи, послуги) і трудомісткість товарного випуску продукції (виробничої програми). У трудомісткості одиниці продукції (виду роботи, послуги) виділяють технологічну, виробничу і повну трудомісткість залежно від витрат праці, що включаються в розрахунки [23, 124 ].

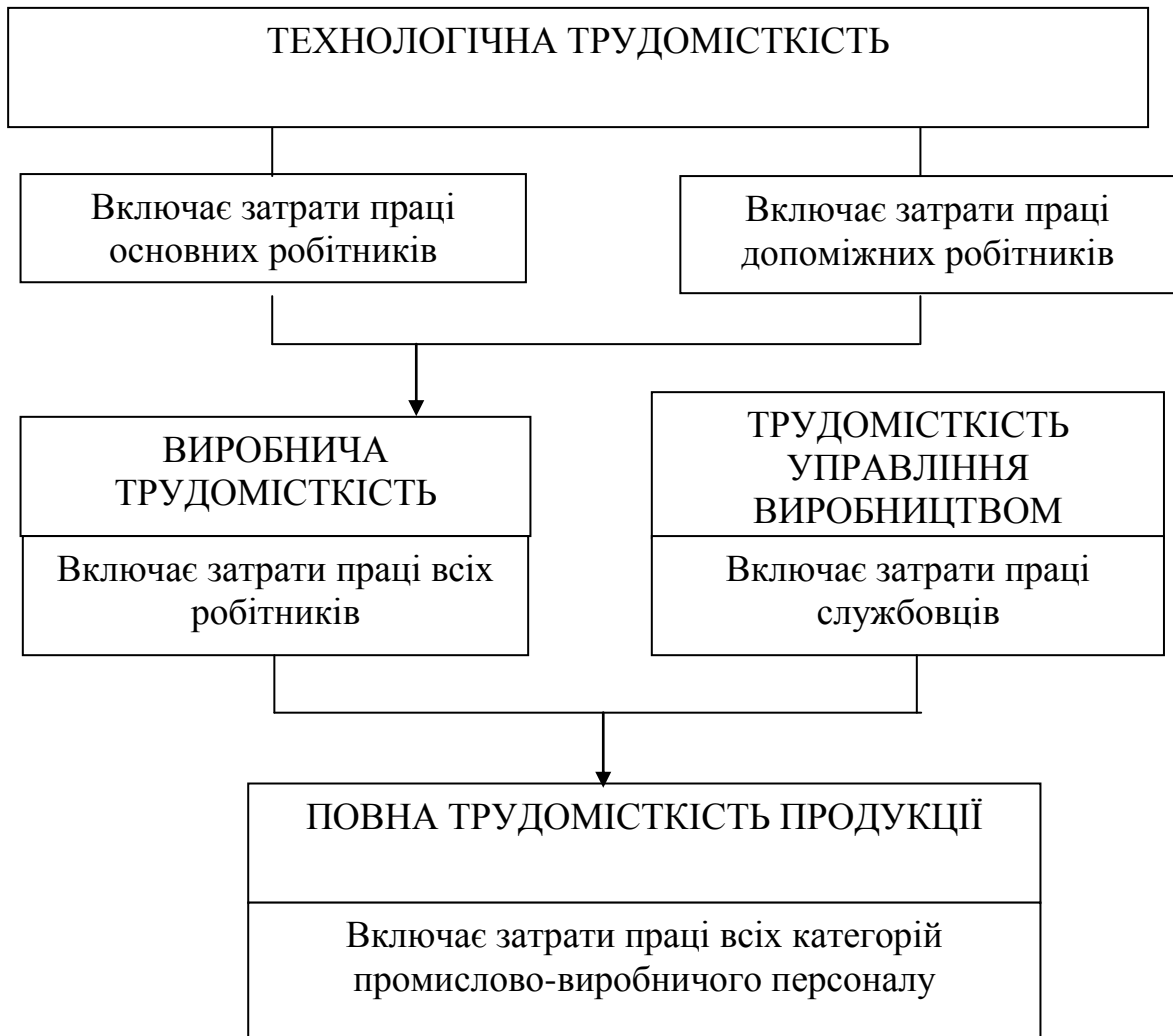


Рис. 1.6. Структура повної трудомісткості виробленої продукції [23]

Трудомісткість одиниці продукції в натуральному виразі розраховується за всією номенклатурою продукції, яка виробляється, і послуг на початок планового періоду. При широкому асортименті трудомісткість визначається за виробами-еталонами, до яких приводиться всі інші види продукції, та за виробами, на які припадає найбільша частка в загальному обсязі продукції [20].

Проаналізувавши різні методичні підходи до вимірювання продуктивності праці на підприємстві, виділимо існуючі на сьогодні проблеми в цій сфері:

1. Діючі методики приділяють більше уваги витратам живої праці й набагато менше таким складовим, як витрати матеріалів, основного капіталу, знань.

2. Існує тенденція використання в аналізі тільки одного показника, тобто немає системи показників, які б відображали всі аспекти діяльності підприємства.

3. Занадто часто використовуються вартісні показники, навіть у тих випадках, коли натуральні показники несуть більше інформації про стан справ підприємства.

4. Більшість даних збирається для складання фінансових звітів, а не для контролю і коригування виробничої діяльності.

5. Часто дані щодо продуктивності подаються не своєчасно, що не дає можливості використовувати їх в процесі прийняття управлінських рішень.

Показники продуктивності праці допомагають формувати реальні цілі та орієнтири для здійснення діагностично-аналітичної діяльності, що допомагає виявити вузькі місця й перешкоди, які виникають у виробничому процесі. Водночас, відсутність об'єктивної системи вимірювання продуктивності праці негативно впливає на систему соціально-трудових відносин між робітниками, менеджерами та підприємцями. Це пояснюється тим, що в таких випадках порушується соціальна справедливість при нарахуванні заробітної плати та розподілу прибутку, динаміка яких перебуває у прямій функціональній залежності від динаміки продуктивності. Показники продуктивності вкрай необхідні також для порівняння соціально-економічних результатів функціонування підприємств, економіки в цілому, для міжнародних порівнянь, для виявлення додаткових чинників економічного зростання.

Таким чином, для вирішення зазначених проблем підприємствам необхідно розробляти і застосовувати сучасні методи подання інформації про продуктивність праці, що враховують всі фактори (працю, капітал, матеріали) і тісно пов'язані з системами управлінського обліку, фінансового планування, фінансування та стимулювання праці.

Щоб забезпечити ефективне дослідження основних показників продуктивності праці на підприємстві, необхідно дослідити та проаналізувати систему основних чинників та резервів її зростання на підприємстві.



### 1.3. Чинники та резерви підвищення продуктивності праці

У сучасних соціально-економічних умовах зростання продуктивності праці на підприємстві є найважливішою умовою його ефективного розвитку. В економічному сенсі категорія «продуктивність праці» характеризує результат використання робочої сили в конкретних організаційно-технічних умовах підприємства [29]. Виділяють такі об'єкти управління продуктивністю праці: персонал, працівник, результати праці, робоче місце, робочий час. Суб'єктами управління продуктивністю праці є: вище керівництво, лінійні керівники, відповідні кадрові підрозділи [3].

Зацікавленість керівників підприємств у підвищенні продуктивності праці висока, але найчастіше з причини відсутності необхідної компетенції, бажання або часу, керівники підприємств акцентують увагу на цій проблемі досить рідко і вибірково.

Слід урахувати відмінності в змісті понять «чинники», «умови» і «резерви» зростання продуктивності праці. «Чинники зростання продуктивності праці» – це об'єктивні умови, що визначають можливість підвищення продуктивності праці. Під чинниками підвищення продуктивності праці маються на увазі рушійні сили, під впливом яких змінюються витрати праці на виробництво одиниці продукції (робіт, послуг) або збільшується кількість продукції на одного працівника в одиницю часу [87, 250]. Дія чинників росту продуктивності праці відбувається за певних обставин, які характеризуються різними природними, матеріально-технічними і суспільно-економічними особливостями, що впливають на розвиток виробництва. Ці обставини формують умови підвищення продуктивності праці [68, 139].

Широкого використання сьогодні також набуло поняття «шляхи підвищення продуктивності праці», які передбачають конкретні напрямки дії основних чинників її зростання, методи використання їх людьми в процесі виробництва [100, 27]. Наприклад, дія фактора «технічний прогрес»

проявляється за такими напрямками, як механізація, автоматизація виробництва тощо.

Особливе місце серед названих понять займає поняття резервів зростання продуктивності праці, яке пов'язане зі ступенем використання тих можливостей, які створюються в результаті дії основних чинників її зростання за даних природних, матеріальних і суспільних умов [6, 33]. Резерви – невикористані можливості підвищення продуктивності праці при даному рівні розвитку продуктивних сил (див. рис. 1.7). Кількісно їх можна визначити як різницю між досягнутим і максимально можливим рівнем продуктивності праці за певний проміжок часу [83, 183]. Для виявлення резервів доцільно провести аудит. Аудит резервів зростання продуктивності праці підприємства проводиться з метою оцінки поточного її рівня, аналізу економічного стану, вироблення стратегічних напрямків розвитку підприємств і розробки проектів з підвищення продуктивності праці.

Методика проведення аудиту резервів зростання продуктивності праці підприємства включає в себе проведення комплексного аналізу внутрішнього стану підприємства за такими напрямками:

- ✓ аналіз продуктивності праці по підприємству за минулий період;
- ✓ аналіз внутрішнього економічного середовища підприємства з виявленням підрозділів-донорів і підрозділів-реципієнтів;
- ✓ технологічний аудит підприємства;
- ✓ аналіз технології виробництва;
- ✓ аналіз роботи і завантаження устаткування;
- ✓ аналіз організації ремонтів і технічного обслуговування;
- ✓ аналіз енергетичних і матеріальних потоків;
- ✓ оцінка трудових ресурсів підприємства [8].

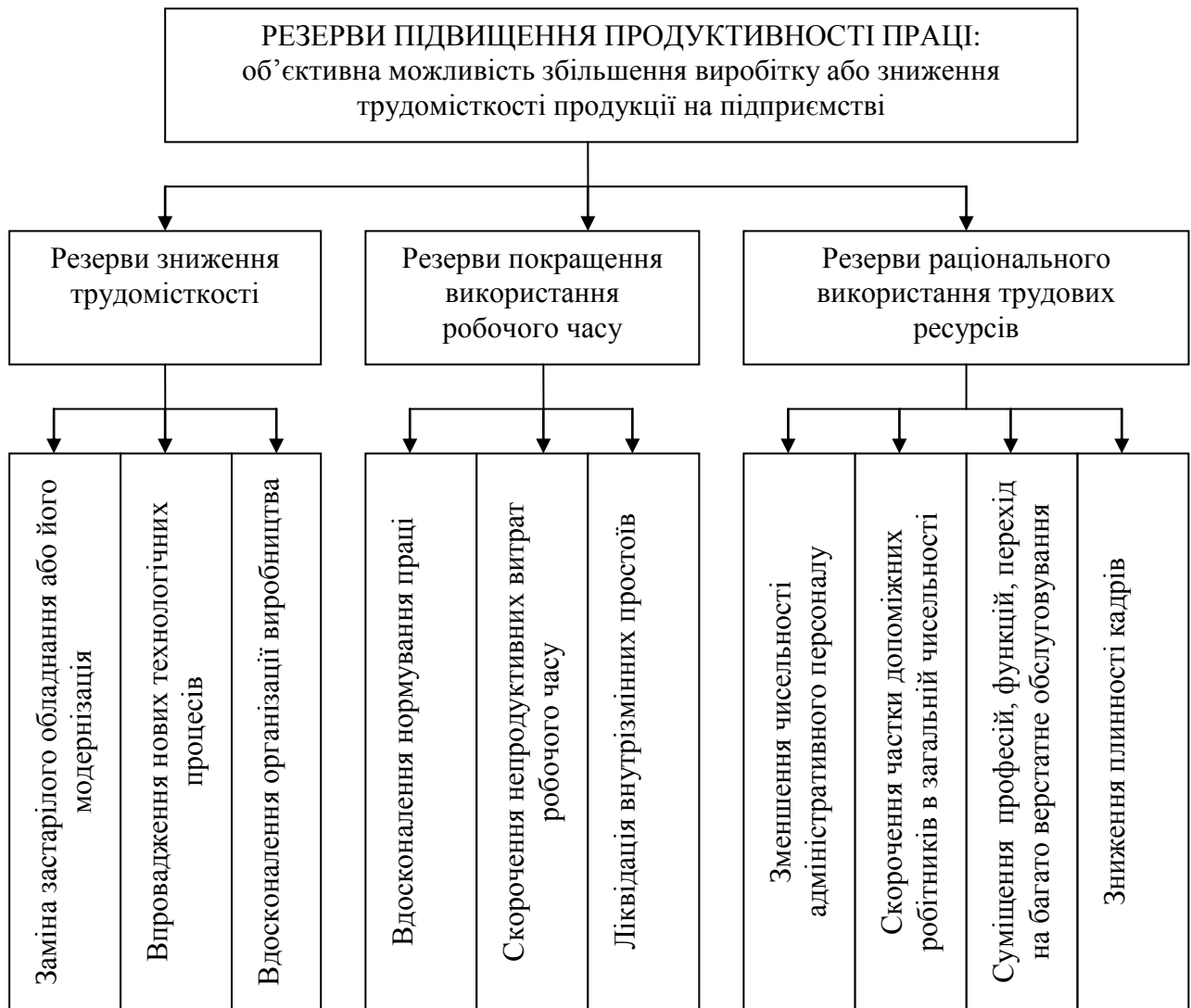


Рис. 1.7. Резерви підвищення продуктивності праці на підприємстві [6, 33]

У вітчизняній і зарубіжній практиці існує значна кількість класифікацій чинників зростання продуктивності праці (див. рис. 1.8).

Одна з класифікацій [41] усі чинники продуктивності праці поділяє на:

1) чинники росту живої і матеріалізованої праці. Такий поділ пов'язаний з резервами інтенсифікації в межах нормальної інтенсивності праці і заходами підвищення частки основного капіталу;

2) чинники зростання продуктивності праці, що обумовлені терміном дії.

Ці чинники в свою чергу поділяються на:

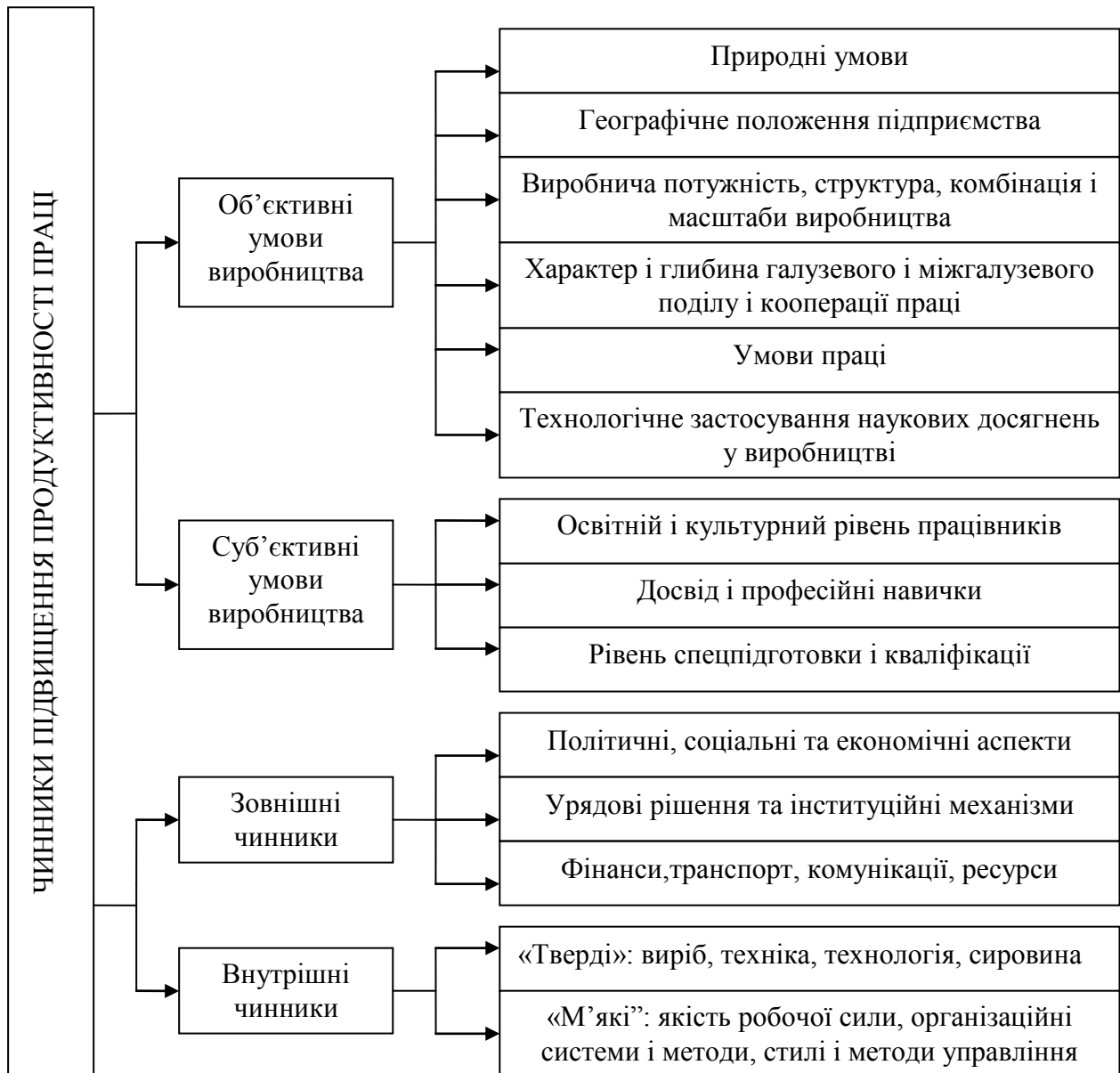


Рис. 1.8. Чинники підвищення продуктивності праці [41; 3; 74]

✓ поточні, пов'язані з організаційно-технічними засобами, що не вимагають значних інвестицій;

✓ перспективні, пов'язані з корінними перетвореннями в техніці і технології, дія яких розрахована на тривалий період часу;

3) чинники, що обумовлені роллю і місцем в економіці:

✓ загальноекономічні;

✓ міжгалузеві і галузеві;

✓ внутрішньофірмові;

- ✓ робочого місця.

Дія загальноекономічних чинників пов'язана з суспільним поділом праці, в тому числі міжнародним, наявністю і використанням трудових ресурсів. Міжгалузеві і галузеві чинники росту продуктивності праці пов'язані з особливостями організації виробництва його спеціалізацією, концентрацією і комбінуванням, з міжвиробничою кооперацією. Чинники зростання продуктивності праці на робочому місці включають, перш за все, комплекс заходів щодо усунення втрат робочого часу і раціональнішого його використання.

Як слушно зазначено [88], в умовах конкурентного середовища значний вплив на продуктивність праці здійснюють такі чинники, як:

- ✓ зростання конкуренції між товаровиробниками;
- ✓ активний розвиток малого і середнього підприємництва;
- ✓ роздержавлення і приватизація підприємств;
- ✓ ефективна система соціальної підтримки, яка ґрунтується на активній структурно-інвестиційній політиці в напрямку стрімкого розвитку виробництва споживчих товарів і надання послуг;
- ✓ результативне формування політики повної зайнятості населення;
- ✓ підвищення гнучкості виробництва, його мобільності відповідно до змін попиту на ринку і технологічних нововведень;
- ✓ фінансова та економічна стабілізація діяльності, як економіки загалом, так і підприємств зокрема [88].

Щодо системи управління, то виділяють [68, 140] дві групи чинників, які впливають на продуктивність праці:

1) чинники, що знаходяться під дією менеджменту ділового суб'єкта (організаційні питання, керівні та контролюючі кадри середніх ланок, умови праці, трудові відносини, стратегічні рішення, якість продукції, технологія, засоби виробництва, інформація);

2) чинники, які не перебувають під дією менеджменту ділового суб'єкта (політичні заходи уряду, конкуренція, ринковий механізм, трудові ресурси,

закони, інфраструктура, забезпечення природними ресурсами, культура і соціальні цінності).

Певні науковці [3; 8] виділяють дві основні групи чинників, що впливають на підвищення продуктивності праці: зовнішні та внутрішні. Зовнішніми є ті чинники, які підприємство не може контролювати і не чинить на них жодного впливу. Внутрішні чинники – це чинники, на які підприємство чинить безпосередній вплив і коригує їх за допомогою певних механізмів управління.

До зовнішніх чинників включають загальнодержавні та загальноекономічні чинники, тобто такі: законодавство, політику та стратегію країни, її ринкову інфраструктуру, структурні зрушення в суспільстві, зокрема зміну обсягів державних замовлень або попиту і пропозиції на ринку, природні ресурси, соціально-економічні умови в суспільстві і регіоні; рівень кооперації з іншими підприємствами; надійність матеріально-технічного постачання тощо. Відзначимо, що вони опосередковано впливають на продуктивність праці, але позначаються на кінцевих результатах її використання [8].

Внутрішні чинники включають рівень технічної озброєності підприємства, ефективність застосування технологій, енергоозброєність праці, організацію праці і виробництва, дієвість застосовуваних систем стимулювання, навчання кадрів і підвищення кваліфікації, поліпшення структури кадрів, тобто всі вони залежні від колективу, самого підприємства і його керівників [3]. Слід зазначити, що внутрішні чинники включають рівень технічної озброєності промислового підприємства, ефективність застосовуваної техніки і технології, ефективність організації виробництва і праці тощо, тобто те, що залежить від його керівників.

Водночас, внутрішні чинники можна поділити на стійкі («тверді») та змінні («м'які») [33].

До стійких чинників відносять :

✓ виріб – рівень його якості, призначення, дизайн, тобто як він відповідає вимогам, що ставляться споживачами на ринку, конкурентами;

✓ технологія та устаткування, підвищення ефективності використання матеріалів, управління матеріалами, розвиток нових та ефективних джерел постачання [33, 351].

Змінними чинниками є:

✓ якість персоналу, підвищення ефективності його використання шляхом удосконалення через навчання та мотивацію праці, покращення поділу і кооперації праці, розширення участі працівників в управлінні підприємством;

✓ організаційна система і методи, через динамічність, гнучкість та мобільність структури управління підприємством, удосконалення організації виробництва і праці, трудових методів;

✓ стиль і методи управління, їх вплив на організаційну структуру управління підприємством, кадрову політику, планування діяльності підприємства [33, 352].

Внутрішньоорганізаційні чинники підвищення ефективності праці ще можна поділити на три групи: економічні, організаційні, соціальні (див. табл. 1.3) [3]. Зростання продуктивності праці в промисловій організації можливе за умови постійної технологічної модернізації виробництва на основі інноваційного підходу. Для вирішення цього завдання необхідно враховувати чинники продуктивності праці, зумовлені сучасною роллю працівника в організації.

Процес управління продуктивністю праці є циклічним і передбачає проведення аналізу чинників і резервів підвищення продуктивності персоналу. Розробку, планування і реалізацію заходів щодо підвищення ефективності праці необхідно здійснювати з урахуванням системи управління кадровими ризиками в роботі з персоналом організації [70]. Поліпшення умов і організації праці оптимізує виконання робочих операцій, викликає збільшення продуктивності праці і задоволеності виробничою ситуацією.

Класифікація внутрішньоорганізаційних чинників підвищення продуктивності праці [3]

ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ		
Економічні	Організаційні	Соціальні
1. Стимулювання праці 2. Нормування праці 3. Інвестування і розвиток матеріально-технічної бази 4. Управління фондом оплати праці 5. Бюджетування витрат на персонал	1. Управління результатами праці 2. Нормування праці 3. Винагорода і навчання працівників 4. Регулювання чисельності і структури персоналу 5. Заходи з формування структури підприємства	1. Формування організаційної (корпоративної) культури 2. Розвиток професійного потенціалу працівників 3. Формування прихильності персоналу до організації

Певні науковці [16; 100] групи чинників зростання продуктивності праці поділяють на матеріально-технічні, які пов'язані з технічним рівнем виробництва і вдосконаленням технологій, техніки та матеріалів, організаційно-економічні, що характеризують організацію праці, виробництва і управління, соціально-економічні, які стосуються людського компонента виробництва, зокрема, якості працівників, їх вмотивованості і задоволеності працею.

До групи матеріально-технічних чинників вони відносять:

- ✓ механізацію та автоматизацію виробництва;
- ✓ впровадження прогресивної технології і новітньої техніки;
- ✓ вдосконалення технологічних процесів на базі діючого обладнання;
- ✓ модернізацію діючого обладнання;
- ✓ зміну конструкцій і технічних характеристик виробів;
- ✓ якість використаних сировини, матеріалів, палива;
- ✓ застосування більш прогресивних видів енергії [16, 200].

Група матеріально-технічних чинників є провідною, оскільки розвиток науки, техніки і технології, а також подальше впровадження інновацій у промислове виробництво безпосередньо впливає на зростання продуктивності праці. Головними напрямками, які сприяють науково-технічному прогресу, а



отже, і зростанню продуктивності праці, є перехід до автоматизації виробництва, створення і впровадження нової техніки і технологій з метою зниження витрат живої праці тощо [100, 27].

До групи організаційно-економічних чинників відносять такі, як :

- ✓ вдосконалення форм організації суспільної праці;
- ✓ вдосконалення форм організації праці на рівні підприємства;
- ✓ вдосконалення управління виробництвом, зокрема організаційних структур управління [16, 200].

Система соціально-економічних чинників підвищення продуктивності праці включає:

- ✓ підвищення загальноосвітнього, культурно-технічного і кваліфікаційного рівня працівників;
- ✓ впровадження нових систем і диференціацію оплати праці;
- ✓ підвищення прибутковості роботи підприємства;
- ✓ суміщення професій;
- ✓ повне, інтенсивне і якісне використання робочого часу;
- ✓ підвищення рівня задоволеності матеріальних і духовних потреб;
- ✓ поліпшення медичного та побутового обслуговування;
- ✓ раціональне використання вільного часу;
- ✓ прояв творчості, ініціативи, підприємливості в процесі праці [100, 28].

Оскільки зростання продуктивності праці виражається в збільшенні кількості продукції, виробленої в одиницю робочого часу, або в зменшенні часу, витраченого на виробництво одиниці продукції, то весь ефект прийнято відносити на рахунок живої праці. Однак зі зростанням науково-технічного прогресу збільшується значення чинників, створених попередньою працею, які дозволяють при незмінних витратах живої праці виробляти більшу або меншу кількість продукції. Як головний чинник, що визначає ефективність виробництва, виступають інновації, які тісно пов'язані з НТП і є його результатом [50].

Актуальним завданням сучасного промислового підприємства є своєчасна діагностика існуючих проблем неефективного використання людських ресурсів і формування новітніх кадрових технологій. Як відзначають спеціалісти [47], значення таких неекономічних чинників зростання віддачі від робочої сили, як прихильність, розвиток компетенцій у суміжних галузях, багатофункціональність працівників, підтримка ініціативи і командної роботи, зростає в питанні управління продуктивністю праці через підвищення ефективності праці.

У даний час на практиці застосовуються чотири основні підходи до управління продуктивністю праці: управління результатами праці; управління за витратами праці; управління факторами праці; управління людиною. У статті [15] авторами розглянуті чинники підвищення продуктивності праці, пов'язані з раціональним використанням робочого часу, з профілактикою деструктивних конфліктів і професійного стресу працівників і формуванням конструктивної організаційної культури.

Одним з методів підвищення ефективності праці є управління раціоналізацією використання робочого часу. Раціональне використання робочого часу є найважливішою умовою ефективної праці. Режим робочого часу є інструментом підвищення ефективності робочого часу. Правильно обраний раціональний режим робочого часу сприяє збереженню здоров'я працівників, підтриманню їх високої працездатності, раціональному використанню робочого часу і гармонізації суспільних і особистих інтересів [18, 89].

Раціональність режиму робочого часу формується виходячи зі ступеня відповідності періодів роботи і відпочинку, а також з їх змісту, і визначається працездатністю людини. Ефективне використання робочого часу передбачає повну завантаженість робітника в певний проміжок часу і обґрунтоване поєднання періодів роботи і перерв [68, 138].

Технологія управління робочим часом повинна включати в себе такі організаційні процедури:

- ✓ постійний аналіз використання організацією ресурсу часу;
- ✓ прогнозування часового ресурсу, фотографування робочого дня, проектування, програмування і планування;
- ✓ гармонізація трудових відносин працівників організації;
- ✓ структурування робіт;
- ✓ профілактика і нейтралізація деструктивних конфліктів і професійних стресів;
- ✓ моніторинг виконання технологічних процесів [75, 188].

Для забезпечення балансу індивідуальних, колективних та суспільних інтересів у режимі робочого часу роботодавцю необхідно використовувати в організації трудового процесу дані багатьох наук: економіки, соціології, фізіології, юриспруденції, організаційної конфліктології та інших [46].

Очевидно, що в даний час необхідно активно впроваджувати в практику діяльності організацій гнучкі графіки робіт, що дозволить їм урахувати індивідуальні інтереси працівників, не допускати виникнення конфлікту інтересів і формувати сприятливий морально-психологічний клімат. Форму організації робочого часу з нестандартним режимом необхідно застосовувати, враховуючи специфіку індивідуально-особистісних особливостей членів трудового колективу, оскільки використання цієї форми може викликати як конструктивні, так і деструктивні наслідки для трудових відносин.

Конструктивні наслідки виражаються в тому, що використання режиму гнучкого робочого часу направлене на підвищення продуктивності, оскільки ця форма організації робочого часу задовольняє вимоги різних категорій працівників. Деструктивний вплив проявляється в ослабленні ступеня соціального захисту працівників і підвищення рівня соціальної напруги [14, 111].

Мотивація участі в продуктивній праці зазнає впливу об'єктивних (організація праці, економічні, соціальні умови) і суб'єктивних чинників (задоволеність заробітною платою, морально-психологічний клімат і безпека праці). Підвищення рівня задоволеності веде до підвищення продуктивності

праці і більш позитивному сприйняттю цілей організації. У дослідженнях мотиваційно-психологічного плану велике значення набуває зв'язок між продуктивністю, задоволеністю і стимулами. Застосування вищезазначених шляхів раціоналізації форм управління використанням робочого часу забезпечує скорочення неефективних витрат часу персоналу організації [10, 147].

Для усунення причин, що викликають неефективне використання робочого часу, керівнику організації необхідно сформувати систему професійного навчання та розвитку працівників. Наприклад, організувати навчання персоналу методам персонального менеджменту, що включає в себе сукупність технологій планування роботи співробітника організації, які застосовуватимуться ним для підвищення ефективності використання робочого часу. Для раціоналізації використання робочого часу керівнику також необхідно чітко визначити основні та допоміжні підрозділи організації [15].

Наступним кроком підвищення ефективності праці є розробка штатного розпису, в якому для структурних підрозділів організації з урахуванням напрямків роботи затверджуються посади, необхідні для виконання поставлених завдань. При розподілі робіт за посадами важливо передбачити рівномірне завантаження працівників. Такий підхід дозволяє керівнику підрозділу в подальшому значно скоротити витрати своєї праці на конкретизацію робіт і організацію робочого часу підлеглих [10, 149].

Отже, розробка ефективної політики підприємства щодо підвищення продуктивності праці має починатися з покрокового визначення всіх наявних у нього можливостей та резервів. Основними напрямками в цій діяльності є організація розробки планів щодо підвищення продуктивності праці на кожному робочому місці, у кожному структурному підрозділі підприємства, а також активна участь персоналу в плануванні заходів з їх впровадження і здійсненні контролю за їх виконанням. До розробки таких заходів слід залучати рядових працівників, інженерно-технічних робітників, службовців, лінійних

керівників тощо. Їх участь сприятиме визначенню внутрішньовиробничих резервів підвищення продуктивності праці.

### Висновки до розділу 1

Продуктивність виступає узагальнюючим показником, який характеризує результативність використання ресурсів у процесі здійснення виробничої діяльності, тобто відображає ступінь ефективності процесу використання живої та уречевленої праці. У вузькому розумінні продуктивність праці розглядають як результативність конкретної праці на мікро- та індивідуальному рівнях та визначають як співвідношення обсягу виробленої продукції та витрат живої праці, а широке трактування поняття вказує на макрорівень, оскільки у такому випадку визначають суспільну продуктивність праці як співвідношення загального обсягу виготовленої продукції і загальних витрат праці.

Вимірювання продуктивності праці має важливе значення для забезпечення оптимального управління економікою в усіх її макро-, мезо- і мікрорівневих ланках. На підприємстві продуктивність праці вимірюється з метою визначення його реального економічного потенціалу та положення в галузі та на ринку. Вимірювання продуктивності праці стимулює удосконалення системи управління, організації праці та виробництва.

На підприємствах продуктивність праці визначається як ефективність витрат тільки живої праці і розраховується через показники виробітку і трудомісткості продукції, між якими є зворотно пропорційна залежність. Залежно від одиниць вимірювання обсягу продукції конкретного підприємства, вирізняють такі основні методи вимірювання виробітку: натуральний (умовно-натуральний), вартісний і трудовий. Кожен з цих методів має свої переваги і недоліки.

Процес управління продуктивністю праці є циклічним і передбачає проведення аналізу чинників і резервів підвищення продуктивності персоналу. Розробку, планування і реалізацію заходів щодо підвищення ефективності праці

необхідно здійснювати з урахуванням системи управління кадровими ризиками в роботі з персоналом організації.

Визначено, що чинниками підвищення продуктивності праці є рушійні сили, під впливом яких змінюються витрати праці на виробництво одиниці продукції (робіт, послуг) або збільшується кількість продукції на одного працівника в одиницю часу. Виділяють три групи чинників підвищення продуктивності праці: матеріально-технічні; організаційно-економічні; соціально-психологічні. Резерви зростання продуктивності праці – це невикористані можливості її підвищення за даного рівня розвитку продуктивних сил. Кількісно їх визначають як різницю між досягнутим і максимально можливим рівнем продуктивності праці за певний проміжок часу .

Актуальним завданням сучасного промислового підприємства є своєчасна діагностика існуючих проблем неефективного використання людських ресурсів і формування новітніх кадрових технологій. На практиці застосовуються чотири основні підходи до управління продуктивністю праці: управління результатами праці; управління за витратами праці; управління факторами праці; управління людиною.

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА УІСП ТЗОВ «САНЗА-ТОП»

## 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Сьогодні деревообробній галузі, яка функціонує у межах вітчизняного лісопромислового комплексу, відведена важлива роль у забезпеченні конкурентоспроможності економіки країни. Це зумовлено наявністю власних лісосировинних ресурсів, зростанням на світовому ринку цін на продукцію деревообробки, удосконаленням митного законодавства, зокрема щодо вивозу круглого лісу, тощо.

Деревообробна галузь є комплексною, оскільки до її складу входять лісопилна, фанерна та меблева промисловості, а також виробництво плит та будівельних матеріалів з деревної сировини. Загалом, асортимент продукції підприємств деревообробної галузі налічує близько 300 найменувань.

Фінансова криза негативно позначилась на результатах діяльності підприємств галузі, вагомо знизивши обсяги виробництва і реалізації продукції з деревини. Проте, як видно з даних табл. 2.1, у 2016 р. порівняно з 2015 р. у деревообробній галузі відбулися певні позитивні зрушення - темпи зростання обсягів виробництва продукції її підприємствами склали 104,6%.

Таблиця 2.1

Індекси виробництва промислової продукції підприємствами деревообробної галузі України, % [64]

Вид виробництва	Грудень 2016 р. до грудня 2015 р.	2016 р. до 2015 р.
Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка, крім меблів; виготовлення виробів із соломки та рослинних матеріалів для плетіння:	104,8	104,6
лісопилне та стругальне виробництво	107,4	114,1
виготовлення виробів з деревини, корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння	103,4	99,5

Таке зростання було досягнуте за рахунок позитивної динаміки в лісопилному та стругальному виробництві (114,1%).

Підприємство створене відповідно із Законами України та Установчого договору шляхом об'єднання майна Учасників (див. рис. 2.1).

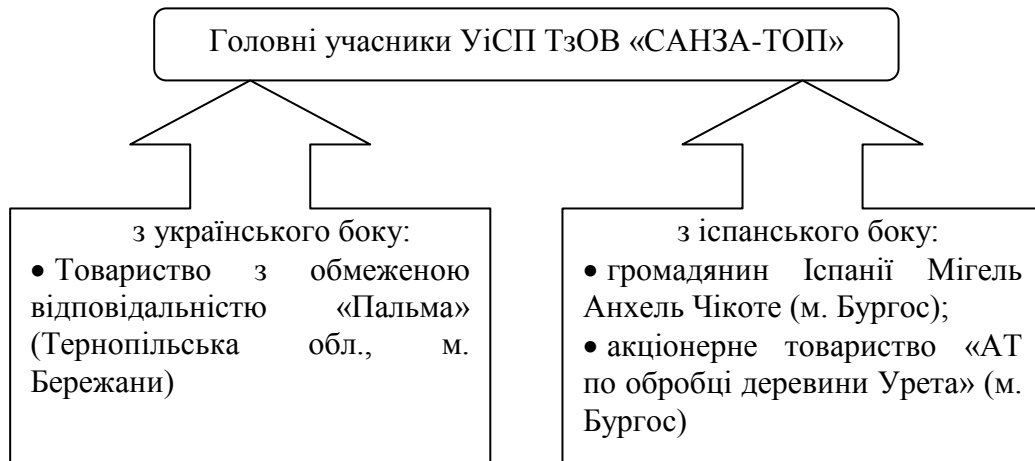


Рис. 2.1. Учасники УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП»\*

\*Примітка: побудовано на основі Додатку А

Основним видом діяльності УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» (далі Товариство) є лісопилне та стругальне виробництво, а саме, виготовлення деревини розпиленої. Проте, згідно Статуту, підприємство виконує й інші види діяльності (див. рис. 2.2).

Розглядаючи організаційну структуру управління підприємством слід зазначити, що вищим органом управління є Збори учасників, які складаються з учасників або призначених ними представників. Керівництво поточною діяльністю здійснює виконавчий орган в особі директора. Директор призначається зборами учасників на 2 роки з правом продовження своїх повноважень. Апарат підприємства формується директором.



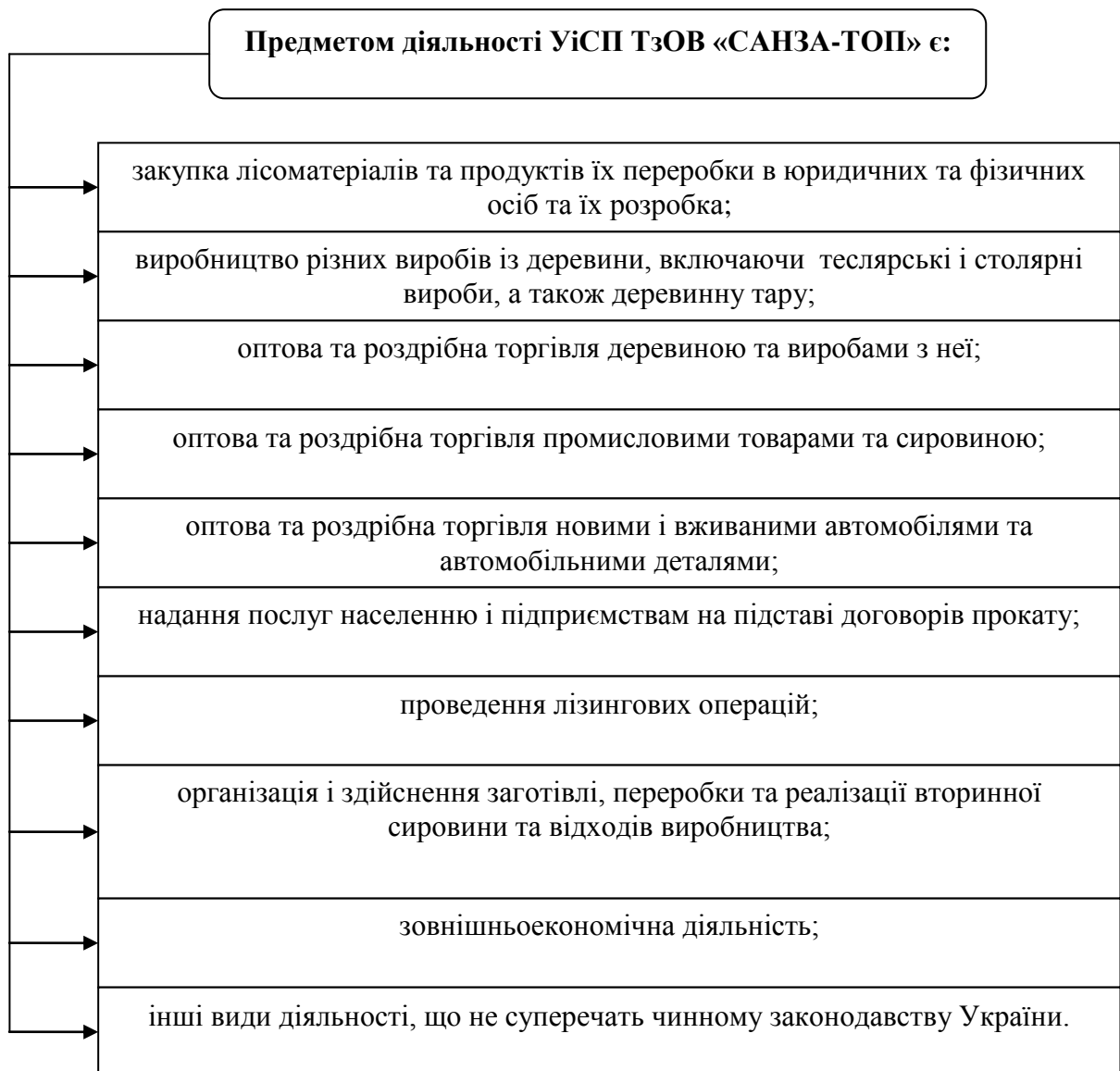


Рис. 2.2. Напрямки діяльності УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП»\*

\*Примітки: складено на основі Додатку А

За кожним органом управління закріплені певні повноваження (див. рис. 2.3). Організаційна структура управління УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» подано на рис. 2.4.

В УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» лінійно-функціональна структура управління. Кожен виробничий чи управлінський підрозділ очолює керівник, який наділений усіма повноваженнями та здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками.

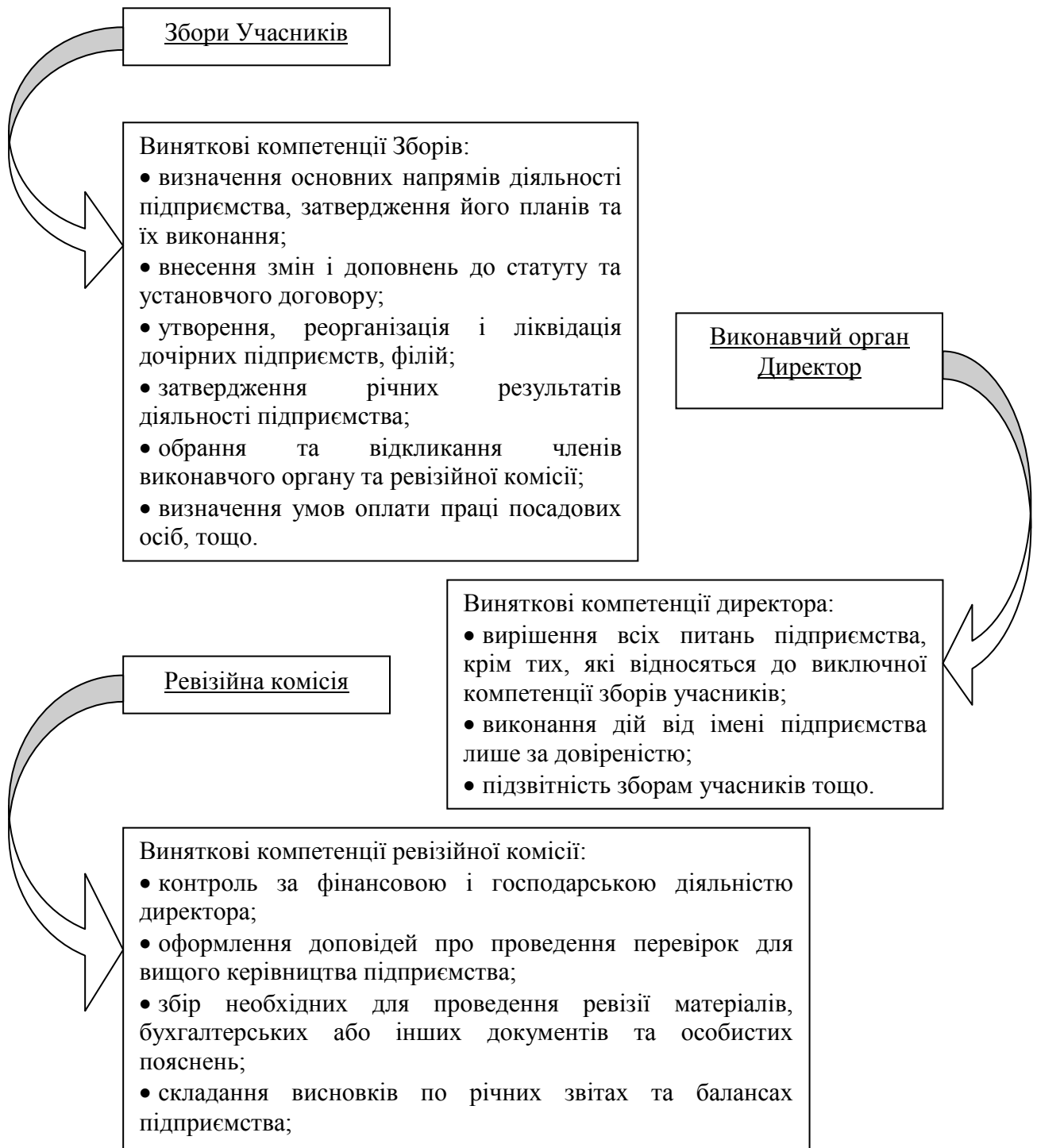


Рис. 2.3. Органи управління УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП»\*

\*Примітка: побудовано на основі Додатку А

Його рішення передаються за ланцюжком «зверху вниз» і є обов'язковими для виконання усіма нижчими ланками управління. Керівник середньої ланки підпорядковується вищому керівнику. Це є основою для створення ієрархія керівників даної системи управління.

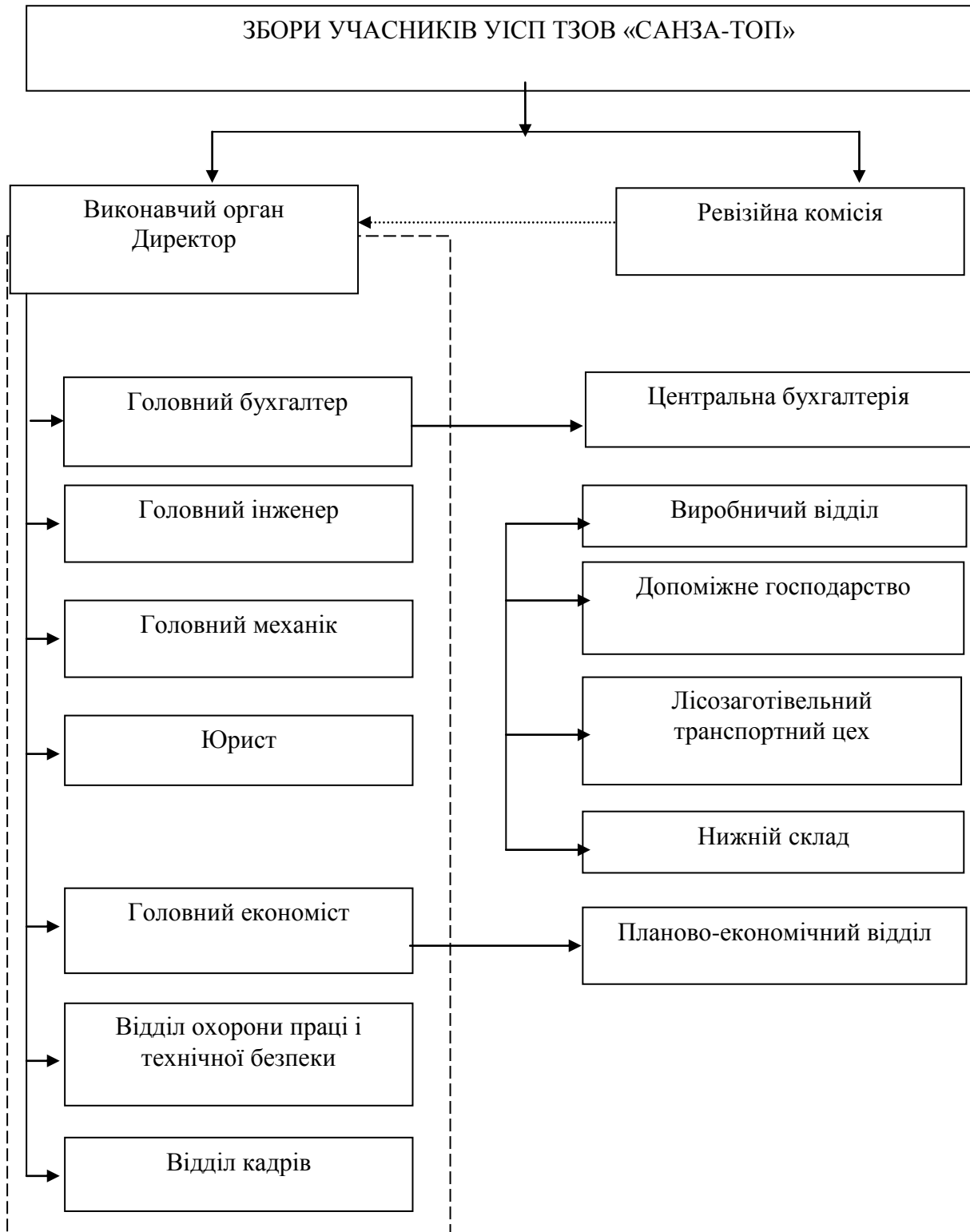


Рис. 2.4. Організаційна структура управління УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП»\*

\*Примітка: побудовано на основі даних з підприємства

Структура управління підприємства розроблена таким чином, щоб оперативно впливати на весь процес виробництва, починаючи із забезпечення

його матеріально-технічними ресурсами та закінчуючи процесом реалізації готової продукції, складанням статистичної звітності та обліком витрат на виробництво, а також забезпечити рентабельну та ритмічну його діяльність у напрямках, передбачених статутом.

Служба головного інженера створена для забезпечення виконання заходів з технічного розвитку підприємства, модернізації і реконструкції основних засобів, заходів із запобігання шкідливого впливу виробництва на навколишнє середовище, створення сприятливих та безпечних умов праці. Ця служба виконує плани щодо застосування нової техніки і технологій, реалізує заходи щодо забезпечення виробничих підрозділів необхідним устаткуванням і запчастинами.

Для врегулювання даної діяльності в службі створено енергомеханічний відділ, керівником якого є головний механік, який здійснює безпосереднє керівництво ремонтно-механічним цехом.

Головному бухгалтеру підпорядковується бухгалтерія, яка створена для організації та здійснення бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства, забезпечення раціональної організації обліку звітності на підприємстві в цілому.

Оскільки УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» є суб'єктом малого підприємництва, то і, відповідно, планово-економічний відділ за розміром є невеликим. Планово-економічний відділ здійснює свою діяльність на чолі з головним економістом, якому підпорядковуються економіст та інженер з праці

Планово-економічний відділ займається формуванням загальної економічної політики підприємства на основі аналізу сучасного положення і тенденцій розвитку галузі, цінової політики, економічним плануванням та аналізом економічного стану Товариства. До повноважень начальника планово-економічного відділу УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» належать такі:

- ✓ здійснення керівництва роботою з економічного планування на підприємстві, яка направлена на організацію раціональної економічної діяльності, відповідно до потреб ринку та можливостей підприємства;

✓ керівництво підготовкою проектів поточних планів підрозділами підприємства по всіх видах діяльності відповідно до запитів споживачів продукції (робіт, послуг) та укладених договорів;

✓ організація розробки методичних матеріалів техніко-економічного планування діяльності підрозділів, розрахунку економічної ефективності впровадження нової техніки і технології, організаційно-технічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг);

✓ керівництво проведенням комплексного аналізу всіх видів діяльності підприємства та розробка заходів щодо ефективного використання капітальних вкладень, фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності продукції, що виробляється, рентабельності виробництва, збільшення прибутків, усунення втрат та невиробничих витрат;

✓ організація контролю за виконанням підрозділами підприємства планових завдань та підготовка періодичної звітності;

✓ керівництво працівниками відділу.

Для підвищення ефективності роботи планово-економічного відділу у 2011 р. було здійснено комп'ютеризацію (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Парк обчислювальної техніки УіСП ТЗОВ «САНЗА-ТОП»\*

Типи ЕОМ (процесорів)	Наявність ЕОМ, одиниць	Залишкова вартість, тис. грн.
Процесори початкового рівня: Pentium 75-233; Pentium-II; Pentium-III; Celeron 1700	5	1,21
Сучасні процесори: Pentium-IV; PentiumM/4M; PentiumPro; Xeon MP/1M; PII-/PIII-/PVI-Xeon; Celeron AMD K7; Athlon MP/XP; Athlon 64; Optereon; Sempron	9	5,87
Надпотужні процесори: EM64T Intel Core: [Xeon- Wodcrest, Intel Core 2 Duo]	1	14,30
	2	4,90

\*Примітка: складено на основі даних з підприємства

З обчислювальної техніки в наявності є процесори початкового рівня – 5 од., сучасні процесори – 10 од., надпотужні процесори – 2 од., з них 13 комп'ютерів, що мають доступ до ресурсу Internet.

Щодо організації транспортного господарства, то на досліджуваному підприємстві існує тільки транспортний цех, де знаходяться чотири одиниці техніки, яка призначена для внутрішньозаводських переміщень вантажів, та дві одиниці техніки, яка залучається, при перевезенні сировини для виготовлення власної продукції. До парку транспортних засобів входять : Volvo BM L 50, Volvo BM L 35, виловний навантажувач Nissan WF05H60U та Nissan 01ZUJ02A20U, автомобілі - DAF XF 95 та MA3 500.

Призначення складського господарства полягає в зберіганні необхідних запасів матеріалів, сировини, палива, напівфабрикатів і готової продукції, які забезпечують безперебійну та ритмічну роботу підприємства. На УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» розміщений склад загальною площею 290 м<sup>2</sup>, який поділений на три частини. В перших двох зберігаються напівфабрикати, які поставляються з цехів, і в останньому третьому зберігається вже суха, готова продукція, яка пройшла процеси сушіння і призначена для реалізації зовнішнім споживачам. Також на території підприємства знаходиться сушка, котра повністю виготовлена із алюмінію для кращої тепловіддачі та для ретельнішого просушування деревини. Сушка складається і трьох частин загальною місткістю близько 125 м<sup>3</sup> деревини. Процес сушіння деревини складає двадцять один день. При закінченні просушування деревина забирається повністю готовою до продажу зі встановленою міжнародними стандартами семи відсотковою вологістю. Для опалювання сушки використовують відходи з пиломатеріалів, тому додаткових затрат енергоресурсів сушка не потребує.

Загалом, технологічний процес обробки деревини є досить складним, механізованим, із залученням живої праці.

УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» є одним із провідних підприємств лісопильної та стругальної промисловості Тернопільської області загалом та Бережанського району зокрема. На сьогодні підприємство в основному

займається переробкою деревини. Станом на 01.01.2016 р. обсяг промислової продукції склав 27493,0 тис. грн.

Головними конкурентами підприємства на ринку у Бережанському районі є: ТОВ «Потутори ДОЗ» і ТОВ «Успіх», які займаються виготовленням паркету штучного та деревини розпиленої [76; 77].

Інформацію щодо обсягів виробництва продукції та їх динаміки промисловими підприємствами Бережанського району, УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» та його основними конкурентами за 2013-2015 рр. подано в табл. 2.3 [76; 77].

Таблиця 2.3

Обсяги виробництва продукції УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» та його конкурентів у 2013-2015 рр., тис. грн.\*

Підприємство	2013 р.	Підсумки 2014 р.	Відсоток виконання програми 2014/2013 р.	Підсумки 2015 р.	Відсоток виконання програми 2015/2014 р.
Бережанський район	66471,8	148895,1	218,7	269623,3	179,3
УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП»	3742,0	14445,0	376,7	27493,0	188,5
ТОВ «Потутори ДОЗ»	3637,8	3530,7	93,2	3072,3	86,2
ТОВ «Успіх»	3776,4	6146,5	156,5	7147,6	115,1

\*Примітка: складено на основі: [76; 77]

Аналізуючи дані з таблиці, можна відмітити, що в цілому по Бережанському району обсяг виробництва промислової продукції зріс на 82423,3 тис. грн., або на 118,7%. Тобто 2014 р. був дуже успішним для промисловості району, адже програму з виробництва промислової продукції було перевиконано. У 2015 р. знову ж таки спостерігалася тенденція до зростання обсягу виробництва продукції підприємствами на суму 120728,2 тис. грн.

Тенденція до значного зростання обсягу виробництва продукції впродовж 2013-2015 рр. спостерігається на підприємстві УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП», яке безумовно було лідером у виробництві деревообробної продукції в регіоні. Оскільки 2012 р. був нестабільним для підприємства, то обсяги виробництва продукції у 2013 р. є низькими (3742,0 тис. грн.). Проте у 2014 р. підприємство показало дуже високі результати своєї діяльності і обсяг виробництва становив уже 14445,0 тис. грн., тобто спостерігається зростання на 10703,0 тис. грн. (або на 386,0%). У 2015 р. підприємство продовжувало успішно здійснювати свою діяльність і також показало хороші результати. Обсяг виробництва продукцію у 2015 р. зріс на 13048,0 тис. грн. і виробничу програму виконано на 188,5%. Отже, впродовж аналізованого періоду УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» виробляло найвищий рівень продукції порівняно з підприємствами-конкурентами.

Зокрема, обсяг промислової продукції у ТОВ «Успіх» у 2013 р. склав 3776,4 тис. грн., а вже у 2014 р. цей показник зріс майже вдвічі і становив 6146,5 тис. грн. (156,5% до завдання програми). Тому можна зробити висновок, що у 2014 р. підприємство взяло курс на підвищення результатів своєї діяльності і вже в 2015 р. обсяг виробництва продукції становив 7147,6 тис. грн. (приріст 162,7%). Проте, слід зазначити, що позитивна динаміка все ж не дала можливості цьому економічному суб'єкту стати лідером у регіоні.

На ТОВ «Потутори ДОЗ» вироблено готової продукції в порівняльних цінах станом на 01.12.2015 р. на суму 3072,3 тис. грн. (86,2% до завдання виробничої програми). Аналізуючи дані таблиці, можна сказати, що цей суб'єкт господарювання показував найнижчі результати серед підприємств галузі, адже у 2013-2015 рр. обсяги виробництва продукції поступово зменшувались, що свідчить про стабільне невиконання ним виробничої програми.

Динаміку обсягів виробництва продукції підприємства УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» та підприємств конкурентів відображено на рис. 2.5.



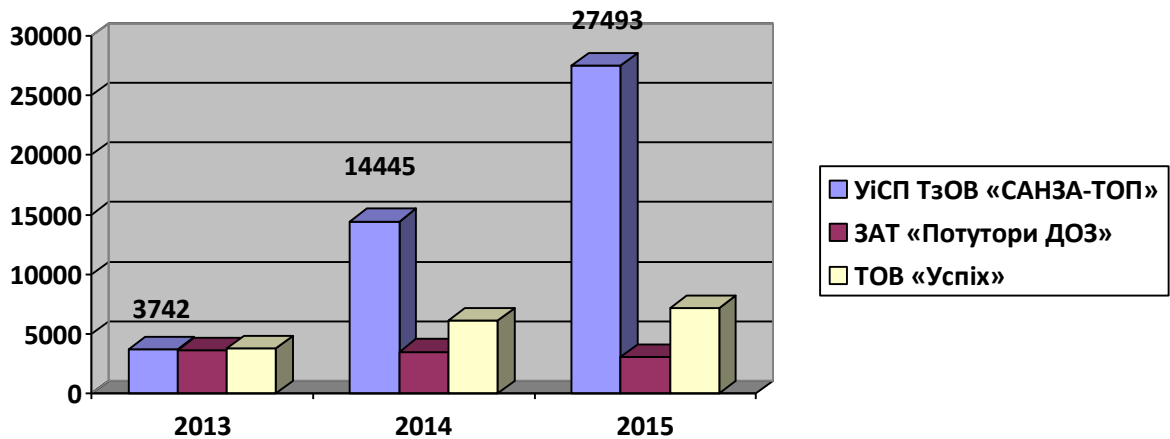


Рис. 2.5. Динаміка обсягів виробництва продукції УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» та підприємств-конкурентів у 2013-2015 рр.\*

\*Примітка: побудовано на основі: [76; 77]

Як видно з рисунку, на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» спостерігається тенденція до підвищення обсягу виробництва продукції, проте ситуація на підприємстві на сьогодні не є стабільною, адже середовище функціонування підприємства є досить мінливим.

Для аналізу умов діяльності УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» всі фактори, що впливають на її ефективність, потрібно віднести до позитивно чи негативно діючих, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно внутрішнього середовища. Тому побудуємо матрицю SWOT-аналізу (див. табл. 2.4).

Основна проблема, яка виникає при здійсненні виробничої діяльності підприємством, є відсутність необхідної сировини. Основною сировиною для виготовлення деревини розпиленої є дуб. Під час закупки сировини проводиться її сортування за якістю. Супутньою проблемою є розвиток приватних деревообробних підприємств у регіоні, що призводить до посилення конкуренції не тільки в плані збуту готової продукції, а й у плані закупки сировини, адже її катастрофічно не вистачає.

Матриця SWOT-аналізу діяльності УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП»

<p>Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє середовище</p>	<p><b>Можливості</b></p> <p>Розширення асортименту продукції деревообробки за рахунок впровадження інноваційного обладнання. Розширення збутової мережі за рахунок випуску нових видів продукції. Стабільний ріст попиту на продукцію підприємства з боку закордонних споживачів. Збільшення реалізаційних цін на продукцію переробки.</p>	<p><b>Загрози</b></p> <p>Розвиток приватних деревообробних структур в регіоні. Труднощі в реалізації продукції на території України (відсутність стабільного попиту й постійного споживача). Труднощі при здійсненні процедури оформлення документів на продукцію для експортних поставок. Недосконале податкове законодавство.</p>
	<p><b>Сильні сторони</b></p> <p>Високий рівень кваліфікації працівників, обслуговуючого персоналу, керівника. Надійні постачальники запчастин, обладнання й комплектуючих. Зменшення собівартості за рахунок зниження загальногосподарських, адміністративних витрат та податків. Стабільний характер надходження грошових коштів згідно укладених договорів.</p>	<p>- розширення збутової мережі за рахунок випуску нових видів продукції, який розпочнеться після введення в дію інноваційного обладнання; - направлення коштів на розвиток виробництва за рахунок збільшення цін та зменшення собівартості продукції; - залучення нових покупців за рахунок розширення асортименту продукції</p>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <p>Обмежений ринок збуту продукції низького сорту та якості. Високий рівень спрацьованості окремих одиниць обладнання. Вилучення значних сум з обороту на придбання нового обладнання. Відсутність відділу маркетингу.</p>	<p><b>Можливості</b></p> <p>- накопичення низькосортної продукції через відсутність правильної маркетингової політики.</p>	<p><b>Загрози</b></p> <p>- розвиток приватних деревообробних структур в регіоні та відсутність маркетингової політики – загроза ринку збуту; - загроза з боку нестабільного податкового законодавства (ймовірність введення ПДВ на експорт) та обмежений ринок збуту на Україні.</p>

У грудні та січні поточного року спостерігається затримка або повне припинення закупок і поставок сировини. Це пов'язано із розподілом ділянок, які призначені для вирубки, який відбувається саме в кінці року.

Оскільки досліджуваний суб'єкт господарювання є українсько-іспанським спільним підприємством, то очевидно, що основним споживачем готової продукції є акціонерне товариство «АТ по обробці деревини Урета», що розміщене в Іспанії. Тобто, майже вся готова продукція експортується за кордон. Експортні операції здійснювались також у Польщу, де знаходилось підприємство, яке тісно співпрацювало з УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП».

Наступною проблемою є нестабільне податкове законодавство, що впливає на здійснення експортних операцій, а саме: певною загрозою з боку зовнішнього середовища є ймовірність введення ПДВ на експорт продукції підприємств галузі. Також виникають певні складнощі при здійсненні процедури оформлення документів на продукцію для експортних поставок, адже все має бути зроблено якісно та відповідати вимогам споживача. Тому працівники повинні уважно фасувати й упаковувати продукцію для відвантаження, а це потребує додаткових затрат часу, що призводить до затягнутості процедури.

Суттєвий вплив на діяльність підприємства зі збуту продукції чинить відсутність у нього ефективної маркетингової політики. На УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» відділу маркетингу не існує, а існує служба маркетингу, яка входить до відділу матеріально-технічного постачання, збуту та маркетингу. Метою та завданням маркетингової діяльності на даному підприємстві є підтримання високого іміджу підприємства, інформування жителів регіону (потенційних споживачів) про появу нових видів продукції власного виробництва на місцевому ринку та проведення певних заходів для стимулювання продажу продукції.

Отже, з урахуванням сильних та слабких сторін, можливостей і загроз, пропонуємо такі стратегічні альтернативи розвитку підприємства: розширення збутової мережі за рахунок випуску нових видів продукції, який розпочнеться

після введення в дію інноваційного обладнання; направлення коштів на розвиток виробництва за рахунок збільшення цін та зменшення собівартості продукції; залучення нових покупців за рахунок збільшення асортименту продукції та підвищення її якості; зниження собівартості виробництва за рахунок використання нових технологій.

Усі вищевказані труднощі можуть суттєво вплинути на результати діяльності підприємства. Тому доцільно детальніше розглянути основні показники функціонування підприємства для виявлення основних прогалин у його діяльності.

## 2.2. Аналіз основних показників діяльності та фінансового стану підприємства

Для формування і реалізації системи заходів, які забезпечили б підвищення продуктивності праці на підприємстві, перш за все, доцільно провести своєчасний і комплексний аналіз результатів господарської діяльності підприємства. Основними напрямками такого аналізу є вивчення діяльності економічного суб'єкта з точки зору готовності його до проведення певних змін щодо покращення ефективності функціонування загалом та підвищення продуктивності праці зокрема. Щоб отримати достатній обсяг інформації щодо готовності підприємства до цих змін доцільно провести аналіз основних показників діяльності економічного суб'єкта та його фінансового стану.

Використовуючи «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» (див. Додаток Г, Д), проаналізуємо динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» за 2014-2015 рр. (див. табл. 2.5).

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності УіСП  
ТЗОВ «САНЗА-ТОП» за 2014-2015 рр., тис. грн.\*

№ з/п	Показники	Роки		+; -	Темп зростання/ зниження, %
		2014 р.	2015 р.		
1	Чистий дохід від реалізації продукції	14445	27493	13048	190,3
2	Собівартість реалізованої продукції	12735	24147	11412	189,6
3	Валовий прибуток	1710	3346	1636	195,7
4	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	277	775	498	279,8
5	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	277	775	498	279,8
6	Чистий фінансовий результат: прибуток	181	638	457	352,5
7	Сукупний дохід	181	638	457	352,5

\*Примітка: складено на основі бухгалтерської звітності підприємства (див. Додатки Г, Д)

Результати аналізу результатів господарської діяльності УіСП ТЗОВ «САНЗА-ТОП» дозволяють зробити такі висновки:

✓ чистий дохід від реалізації продукції у 2015 р. порівняно з 2014 р. збільшився: з 14445 тис. грн. до 27493 тис. грн. (+13048 тис. грн. або на 90,3 % порівняно з попереднім періодом);

✓ собівартість реалізованої продукції у 2015 р. порівняно з 2014 р. збільшилась і становила 24147 тис. грн., що на 11412 тис. грн. більше, порівняно з попереднім роком (+89,6 %);

✓ за звітний період збільшився валовий прибуток підприємства: з 1710 тис. грн. у 2014 р. до 3346 тис. грн. у 2015 р., тобто на 1636 тис. грн. або на 95,7% від загального обсягу попереднього року;

✓ фінансовим результатом від операційної діяльності підприємства у 2015 р. був прибуток в обсязі 775 тис. грн., що на 498 тис. грн. більше порівняно з 2014 р. (179,8 %);

✓ чистим фінансовим результатом діяльності підприємства у 2015 р. був прибуток у 638 тис. грн., що на 457 тис. грн. більше порівняно з попереднім роком (252,5 %);

✓ сукупний дохід підприємства у 2015 р. становив 638 тис. грн.

Для характеристики виробничого потенціалу УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» необхідно оцінити майновий стан підприємства. Насамперед потрібно вибрати систему відповідних показників і розрахувати їх величини. Наступним кроком буде безпосереднє порівняння розрахованих показників з нормативними величинами чи середньогалузевими даними. Важливим моментом тут стане виявлення абсолютних чи відносних відхилень та їхня оцінка. Також обов'язковою складовою аналізу є висновки, які робляться на основі отриманих результатів і свідчать про стан справ на підприємстві.

Показники оцінки майнового стану та порядок їх розрахунку подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Порядок розрахунку основних показників оцінки майнового стану підприємства\*

№ п/п	Показник	Порядок розрахунку
1	Сума господарських коштів, які знаходяться у розпорядженні підприємства	Валюта балансу
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	Сума зносу / Первісна вартість основних засобів
3	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Первісна вартість основних засобів, що надійшли / Первісна вартість основних засобів
4	Коефіцієнт вибуття основних засобів	Первісна вартість основних засобів, що вибули / Первісна вартість основних засобів

\*Примітка: складено на основі: [99]

Згідно результатів аналізу даних (див. Додатки Б, В, Е, Ж) та здійснених розрахунків отримано такі значення показників оцінки майнового стану (див.

табл. 2.7).

Таблица 2.7

Динаміка показників оцінки майнового стану  
УІСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» за 2014-2015 рр.\*

№ з/п	Показник	Нормативна величина показника	31.12. 2014 р.	31.12. 2015 р.	Абсолютне відхилення	Темп росту (зменшення), %
1	Кошти, які знаходяться у розпорядженні підприємства, тис. грн.	-	5566	9048	3482	162,6
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	Зменш.	0,705	0,721	0,016	102,3
3	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Збільш.	0,0049	0,0042	-0,0007	85,7
4	Коефіцієнт вибуття основних засобів	Пок. 4 < Пок. 3	0,0058	0,0044	-0,0014	75,9

*\*Примітка:* складено на основі бухгалтерської звітності підприємства (див. Додатки Б, В, Е, Ж)

Аналізуючи дані таблиці та враховуючи рівень забезпеченості підприємства основними засобами, можемо спостерігати незначні коливання у показниках. Зокрема, величина грошових коштів, які знаходились у розпорядженні підприємства в 2015 р., порівняно із 2014 р. зросла на 3482 тис. грн. або 162,6%, що є позитивним для підприємства.

Коефіцієнт зносу основних фондів зріс на 0,016 або на 2,3% порівняно із попереднім роком. Це свідчить про незначну тенденцію до поступового старіння обладнання та необхідність його оновлення.

Аналізуючи значення коефіцієнта оновлення, слід відзначити відсутність тенденції його росту, а навпаки – спостерігається зменшення його величини на 0,0007. Саме тому найближчим стратегічним завданням для підприємства має стати оновлення основних засобів. На підприємстві у 2015 р. списано менше одиниць обладнання, про що свідчить величина коефіцієнту вибуття, яка зменшилась порівняно з 2014 р. на 24,1%.

Старіння обладнання та відсутність капітальних вкладень у його оновлення в кінцевому підсумку призведе до зниження якості продукції. Це, в

свою чергу, негативно вплине на конкурентоспроможність продукції підприємства на ринках збуту, особливо на зовнішньому ринку. Наслідком цього ймовірно стане значне зменшення обсягів експорту продукції підприємства.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь його фінансової стійкості і незалежності від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Показники для характеристики фінансової стійкості підприємства наведені в табл. 2.8.

Фінансова стійкість УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» характеризується такими даними (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.8

## Порядок розрахунку показників фінансової стійкості підприємства\*

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Власний капітал / Валюта балансу
2	Коефіцієнт фінансової залежності	Валюта балансу / Власний капітал
3	Коефіцієнт фінансування за рахунок власного капіталу	Власні засоби / Залучені засоби
4	Коефіцієнт фінансового ризику (заборгованості)	Залучені засоби / Власні засоби
5	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Чистий оборотний капітал / Оборотні активи
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Чистий оборотний капітал / власний капітал

\*Примітка: складено на основі: [99]

Значення коефіцієнта автономії є меншим від нормативного значення і спостерігається незначна тенденція до його подальшого зменшення, що свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності складає більше 2 і також має негативну тенденцію до зростання. Коефіцієнт фінансування за рахунок



власного капіталу є меншим 1 і становить 0,382 у 2014 р. і має тенденцію до зниження, оскільки у 2015 р. його значення складало 0,353.

Таблиця 2.9

Динаміка показників фінансової стійкості УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП»  
за 2014-2015 рр.\*

№ з/п	Показник	Нормативна величина	31.12. 2014 р.	31.12. 2015 р.	Абсолютне відхилення	Темп росту (зменшення),%
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\leq 0,5$	0,276	0,261	-0,015	94,6
2	Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	3,619	3,831	0,212	105,9
3	Коефіцієнт фінансування за рахунок власного капіталу	$> 1,0$	0,382	0,353	-0,029	92,4
4	Коефіцієнт фінансового ризику (заборгованості)	$< 1,0$	2,619	2,831	0,212	108,1
5	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$> 0,5$	0,107	0,174	0,067	162,6
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,5$	0,314	0,589	0,275	187,6

\*Примітка: складено на основі бухгалтерської звітності підприємства (див. Додатки Б, В)

Зростання коефіцієнта фінансового ризику та перевищення його значення порівняно з нормативним рівнем свідчить про те, що сума залучених коштів є майже втричі більшою за суму власного капіталу. Підприємство недостатньо забезпечене власними оборотними засобами, на що вказує низька величина показника, хоча і спостерігається незначна тенденція до його зростання. У 2014 р. значення показника маневреності було нижчим від нормативного, проте у 2015 р. цей показник дещо перевищив нормативне значення, що свідчить про

незначне покращення можливостей фінансового забезпечення діяльності та проведення розрахунків з кредиторами.

Отже, враховуючи результати аналізу фінансової стійкості можна зробити висновок, що підприємству УІСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» доцільно більше уваги зосередити на формуванні і використанні власного оборотного капіталу та зменшити залучення позикових коштів.

Проводячи аналіз фінансового стану підприємства важливо проаналізувати ліквідність підприємства, тобто спроможність підприємства відповідати за свої поточні зобов'язання. Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку показників, що подані в табл. 2.10. За проведеними розрахунками отримано дані, які приведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.10

## Порядок розрахунку основних показників оцінки ліквідності

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку
1	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Грошові засоби та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові засоби та їх еквіваленти + поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання
4	Чистий оборотний капітал	Оборотні активи – поточні зобов'язання

*\*Примітка:* складено на основі: [99]

Значення показника покриття свідчить про перевищення поточних зобов'язань над оборотними активами підприємства. Однак, у 2015 р. спостерігається незначне наближення коефіцієнту покриття до нормативного значення, зокрема, відбулося зростання на 8,1%

Показник швидкої ліквідності має нижче значення ніж нормативна величина (0,384 та 0,115 у 2014 р. та 2015 р. відповідно), із значною тенденцією до зменшення (зниження показника на 70,1%). Таке низьке значення показника свідчить про незначні обсяги грошових засобів у підприємства.

Коефіцієнти абсолютної ліквідності 2014-2015 рр. нижчі за нормативні значення, що є негативним сигналом, до того ж, спостерігається тенденція до їх зменшення (на 91,8%). Водночас, значно зросла величина чистого оборотного капіталу, а саме на 908 тис. грн. (188%).

Таблиця 2.11

Динаміка показників ліквідності УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» за 2014-2015 рр.\*

№ з/п	Показник	Нормативна величина показника	31.12. 2014 р.	31.12. 2015 р.	Абсолютне відхилення	Темп росту (зменшення), %
1	Коефіцієнт покриття	2-2,5	1,120	1,211	0,091	108,1
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-0,8	0,384	0,115	-0,268	29,9
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3 збільш.	0,097	0,008	-0,089	8,2
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	збільш.	483	1391	908	288

\*Примітка: складено на основі бухгалтерської звітності підприємства (див. Додатки Б, В)

Отже, підсумовуючи результати аналізу ліквідності, можна зробити висновок, що підприємству вкрай необхідно шукати додаткові джерела поповнення ресурсів для погашення своїх поточних зобов'язань.

Аналіз ділової активності дає змогу проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання його фінансових ресурсів. Система показників та формули для їх розрахунку наведено у табл. 2.12.

Стан ділової активності УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» можна охарактеризувати за отриманими після розрахунків показниками, які представлені у табл. 2.13.

## Порядок розрахунку показників ділової активності\*

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку
1	Коефіцієнт оборотності активів	Чиста виручка від реалізації продукції / середня величина підсумку балансу
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації продукції / середня величина кредиторської заборгованості
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації продукції / середня величина дебіторської заборгованості
4	Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	Тривалість звітного періоду / коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
5	Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	Тривалість звітного періоду / коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Собівартість реалізованої продукції / середньорічна вартість матеріальних запасів
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	Чиста виручка від реалізації продукції / середньорічна вартість основних фондів
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чиста виручка від реалізації продукції / середньорічна величина власного капіталу

\*Примітка: складено на основі: [99]

Про високу ефективність використання підприємством наявних у нього ресурсів свідчить зростання коефіцієнта оборотності активів на 50,7% у 2015 р. порівняно з 2014 р. Зростання оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості на 57,8% та 150,3% відповідно привело до зменшення строку погашення кредиторської та дебіторської заборгованості на 39 та 19 днів.

Водночас, негативним є зниження оборотності матеріальних запасів на 13,5%, а це означає, що більше коштів зв'язано в цій найменш ліквідній статті обігових засобів. Зростання коефіцієнта оборотності основних засобів у 2015 р. на 153,1% викликане їх зношенням, збільшенням активної частини або збільшенням доходів від реалізації продукції.

Динаміка показників ділової активності УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП»  
за 2014-2015 рр.\*

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2014 р.	2015 р.	Абсолютне відхилення	Темп росту (зменшення),%
1	Коефіцієнт оборотності активів	Збільш.	2,497	3,763	1,266	150,7
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільш.	3,447	5,441	1,994	157,8
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільш.	11,869	29,706	17,837	250,3
4	Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	Зменш.	31	12	-19	38,7
5	Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	Зменш.	106	67	-39	63,2
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільш.	4,741	4,102	-0,639	86,5
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	Збільш.	3,991	10,103	6,112	253,1
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільш.	9,976	14,099	4,120	141,3

\*Примітка: складено на основі бухгалтерської звітності підприємства (див. Додатки Б-Д)

Зростання коефіцієнта оборотності власного капіталу в 2015 р на 41,3% порівняно з 2014 р. свідчить про перевищення обсягів реалізації над величиною вкладеного капіталу, що загалом призводить до збільшення запозичень ресурсів у кредиторів і в результаті може стати причиною збільшення співвідношення зобов'язань і власного капіталу у бік зростання величини зобов'язань.

Невід'ємною складовою аналізу фінансового стану економічного суб'єкта є аналіз рентабельності підприємства, який дозволяє проаналізувати ефективність вкладення коштів у підприємництво та раціональність їх

використання. На нашу думку, узагальнюючими показниками ефективності фінансової діяльності підприємства виступають ті, що представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

## Порядок розрахунку показників рентабельності підприємства\*

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку
1	Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток / середньорічна вартість активів
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток підприємства / середньорічна вартість власного капіталу
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	Чистий прибуток / чиста виручка від реалізації продукції

\*Примітка: складено на основі: [99]

Інформація про величину вищевказаних показників подана в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

## Динаміка показників рентабельності УіСП ТЗОВ "САНЗА-ТОП" за 2014-2015 рр.\*

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2014 р.	2015 р.	Абсолютне відхилення	Темп росту
1	Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 збільш.	0,031	0,087	0,056	280,6
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 збільш.	0,125	0,327	0,202	261,6
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	> 0 збільш.	0,013	0,023	0,010	176,9

\*Примітка: складено на основі бухгалтерської звітності підприємства (див. Додатки Б-Д)

На основі аналізу наведених даних можна зробити висновок, що у 2014 р. показники були значно нижчими порівняно з 2015 р. Значення показника рентабельності активів у 2015 р. зросло майже втричі (приріст 180%) і становило 0,087, приріст коефіцієнта рентабельності власного капіталу

становив 161,6%, а рентабельності діяльності – 76,9%. Це є наслідком зростання суми прибутку, отриманої підприємством у 2015 р.

Отже, підсумовуючи результати проведеного дослідження можна вказати на такі основні проблеми розвитку і функціонування підприємства УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП»:

- ✓ підвищення рівня зношення основних засобів підприємства та повільна тенденція до їх оновлення;
- ✓ недостатня кількість обігових коштів у підприємства;
- ✓ відсутність джерел фінансування у підприємства;
- ✓ обмежений ринок збуту продукції;
- ✓ відсутність відділу маркетингу.

Наступним кроком щодо оцінки ефективності функціонування підприємства є, власне, оцінка продуктивності праці на підприємстві та основних факторів, які на неї впливають.

### 2.3. Аналіз продуктивності праці на підприємстві

Сучасна модель використання людських ресурсів передбачає орієнтацію на висококваліфікованих та ініціативних працівників, здатних безперервно збагачувати свої знання і розвивати компетенції. Успішні підприємства розглядають свій персонал як основну конкурентну перевагу, чітко визначаючи, яким чином і за якими напрямками необхідно розвивати професійні і творчі здібності персоналу, підвищувати кваліфікацію працівників.

Ефективність використання персоналу на підприємстві першочергово впливає на показник продуктивності праці. Саме тому, здійснення аналізу продуктивності праці доцільно розпочати з оцінки кадрового потенціалу суб'єкта господарювання. У табл. 2.16 подано структуру персоналу на підприємстві.

Аналізуючи структуру персоналу підприємства можна відзначити зростання загальної чисельності працівників у 2015 рр. порівняно з 2014 р. на 7,55% (+4 осіб). У 2015 р. порівняно із 2014 р. чисельність керівників і спеціалістів не змінилася і становила 2 та 5 осіб. У структурі службовців відбулись незначні зміни: якщо чисельність службовців у 2014 р. становила 6 осіб, то у 2015 р. було прийнято на роботу ще одного працівника. Основні зміни відбулися у чисельності робітників підприємства, зокрема їх чисельність зросла майже на 8% або на 3 особи.

Таблиця 2.16

## Структура персоналу на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП»\*

Персонал підприємства	2014 р.	Питома вага,%	2015 р.	Питома вага,%	Абсолютне відхилення	Темп росту,%
Промислово-виробничий персонал, в т.ч.:	53	100	57	100	4	107,55
Керівники	2	3,78	2	3,51	0	100
Спеціалісти	5	9,43	5	8,77	0	100
Службовці	6	11,32	7	12,28	1	116,67
Робітники	40	75,47	43	75,44	3	107,50

\*Примітка: складено на основі даних з підприємства

Узагальнена структура персоналу підприємства УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» за 2015 р. представлена на рис. 2.4.

З рисунку видно, що переважну більшість працівників підприємства становлять робітники, частина яких у структурі персоналу складає 75% персоналу (це на 7% більше ніж у 2014 р.).

Частка службовців у структурі персоналу становить 12%, що на 1% менше ніж попереднього року. Хоча кількість керівників і спеціалістів у 2015 р. не змінилася, частка їх зменшилася на 1%, що пов'язане із зростання загальної чисельності працівників підприємства.



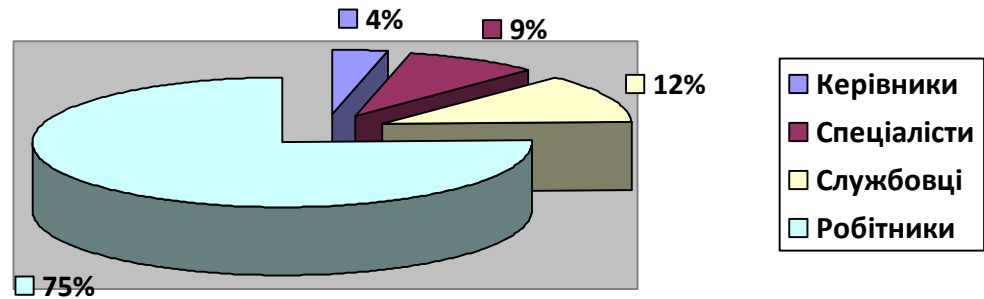


Рис. 2.6. Структура персоналу УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» у 2015 р.\*

\*Примітка: побудовано на основі даних з підприємства

Чисельність персоналу підприємства за складом чи рівнем кваліфікації не можна вважати незмінною або постійною, оскільки вона змінюється. Це пов'язано із звільненням одних працівників, наймом інших. Основні зміни і динаміку персоналу можна охарактеризувати через показники руху персоналу [5]. Основні показники руху персоналу представлені в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Основні показники руху персоналу на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП»\*

№ п/п	Показник	2014 р.	2015 р.	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
1	Середньооблікова чисельність працівників	53	57	4	107,5
2	Прийнято працівників	7	13	6	185,7
3	Вибуло працівників (Чзв)	5	9	4	180,0
4	Коефіцієнт вибуття (п3/п1)	0,094	0,158	0,064	168,1
5	Коефіцієнт найму (п2/п1)	0,132	0,228	0,096	172,7

\*Примітка: складено на основі бухгалтерської звітності підприємства (див. Додатки И, К)

Характеризуючи показники руху персоналу на підприємстві можна відзначити збільшення середньооблікової чисельності працівників у 2015 р. на 4 особи або 7,5% порівняно з попереднім роком. У 2014 р. вибуло 5 осіб, а у 2015 р. – 9 осіб (180%).

Загалом основними причинами звільнення працівників на підприємстві можуть бути:

- ✓ невисокий рівень заробітної плати на підприємстві;
- ✓ незадовільні, погані умови праці;
- ✓ важкий соціально-психологічний клімат на підприємстві, відсутність взаєморозуміння в колективі або у відносинах з керівництвом;
- ✓ відсутність перспективи кар'єрного росту, падіння інтересу до роботи;
- ✓ переїзд, виїзд із країни, стан здоров'я тощо.

На УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» такі зміни у його кадровому потенціалі є яскравим проявом нестійкості діяльності підприємства. Внаслідок звільнення великої кількості персоналу коефіцієнт вибуття у 2015 р. становив 0,158 (+0,064). У 2015 р. прийнято на 4 особи більше, ніж у 2014 р., у результаті величина коефіцієнту найму збільшилась на 0,096 або на 72,7% і становила 0,228.

Одним із факторів, які безпосередньо впливають на продуктивність праці, є ефективність використання робочого часу працівниками підприємства. Основні показники використання робочого часу працівниками на підприємстві УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» представлені у табл. 2.18.

Аналізуючи використання робочого часу працівниками підприємства впродовж аналітичного періоду, можна відзначити збільшення у 2015 р. фонду робочого часу на 8612 людино-годин або на 9,1%.

Загалом, у 2014 р. використання фонду робочого часу було дуже ефективним, оскільки було відпрацьовано 86073 людино-годин, що становить 90,77%. У 2015 р., попри збільшення загальної величини фонду робочого часу

(8,6%), що є позитивною тенденцією, частка відпрацьованого часу складала 90,34% загального фонду робочого часу, тобто зменшилась на 0,43%.

Таблиця 2.18

Використання робочого часу працівниками на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» у 2014-2015 рр.\*

Показник	2014 р.	Питома вага, %	2015 р.	Питома вага, %	Абсолютне відхилення	Темп росту (зменшення), %
Фонд робочого часу в людино-годинах , усього	94829	100	103441	100	8612	109,1
Відпрацьований час	86073	90,77	93449	90,34	7376	108,6
Невідпрацьований час, з причин:	8756	9,23	9992	9,66	1236	114,1
- щорічних відпусток	4684	4,94	6568	6,35	1884	140,2
- тимчасової непрацездатності	1440	1,52	2640	2,56	1200	183,3
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	248	0,26	376	0,36	128	151,6
- інших відпусток без збереження заробітної плати	2384	2,51	408	0,39	-1976	17,1

\*Примітка: складено на основі бухгалтерської звітності підприємства (див. Додатки И, К)

Питома вага невідпрацьованого часу у 2014 р. становила 9,23% загального фонду робочого часу (8756 людино-годин). У 2015 р. цей показник підвищився на 14,1% і становив 9992 людино-години.

Основна частка невідпрацьованого часу у 2014 та 2015 рр. припадає на щорічні відпустки. Вона складає відповідно 4,94% та 6,35%. Окрім цього, в 2015 р. у структурі невідпрацьованого часу відбулися такі зміни:

✓ збільшилась частка невідпрацьованого часу з причин тимчасової непрацездатності – на 1,04%;

✓ збільшилась питома вага відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін – на 0,1%;

✓ значно скоротилася частка інших відпусток без збереження заробітної плати: з 2,51% у 2014 р. до 0,39% у 2015 р. (-2,12%).

Основними причинами неефективного використання робочого часу на УіСП ТЗОВ «САНЗА-ТОП» могли стати:

- ✓ низький рівень організації оперативного і стратегічного управління;
- ✓ неефективний комунікаційний процес в організації;
- ✓ неефективне планування;
- ✓ відсутність чітких вимог до кількості та якості робіт;
- ✓ невміння керівника делегувати повноваження;
- ✓ необхідність отримання додаткових консультацій у фахівців;
- ✓ порушення ділового етикету;
- ✓ неефективна система документообігу;
- ✓ великий обсяг незапланованих перерв у роботі;
- ✓ несправність техніки;
- ✓ недотримання виробничої, технологічної та трудової дисципліни;
- ✓ високий рівень пропусків роботи через тимчасову непрацездатність;
- ✓ недоцільний розподіл функціональних обов'язків персоналу;
- ✓ високий рівень конфліктності в трудовому колективі;
- ✓ відсутність програм профілактики робочого стресу і синдрому професійного виснаження працівників організації.

Отже, в цілому як і у 2014 р., так і у 2015 р. ефективність використання робочого часу досить висока, оскільки, як уже зазначалося, відпрацьований час становив відповідно 90,77% і 90,34% від загального фонду робочого часу робітників.

Сьогодні, кожен керівник повинен усвідомлювати, що успіх діяльності підприємства залежить не лише від успішно прийнятих рішень, але і від того, на скільки вдало ці рішення реалізовані у діяльності працівників підприємства. Це можливо лише у тих випадках, коли працівники будуть зацікавлені у

результатах своєї праці. Саме тому оплата праці є одним із найбільших мотиваторів для працівників у ефективній роботі підприємства, і тому є одним із основних факторів, які впливають на підвищення продуктивності праці. Загальна характеристика фонду оплати праці на підприємстві УІСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» представлені у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

## Фонд оплати праці на УІСП ТзОВ «САНЗА-ТОП»\*

Показники	2014 р.	Питома вага,%	2015 р.	Питома вага,%	Абсолютне відхилення	Темп росту
Фонд оплати праці працівників, усього тис. грн.	1618,3	100	3635,7	100	2017,4	224,7
Фонд основної заробітної плати	1506,2	93,07	2246,9	61,8	740,7	149,2
Фонд додаткової заробітної плати, з нього:	112,1	6,93	1282,1	38,2	1170,0	1143,7
- премії та винагороди, що носять системний характер	0	0	1123,4	30,90	1123,4	-
- заохочувальні та компенсаційні виплати	0	0	106,7	2,94	106,7	-
- оплата за невідпрацьований час	112,1	6,93	158,7	4,37	46,6	141,6

\*Примітка: складено на основі бухгалтерської звітності підприємства (див. Додатки И, К)

Опрацьовуючи отримані результати, можна зробити висновок, що фонд оплати праці у 2015 р. зріс на 124,7% порівняно із 2014 р., і становив 3635,7 тис. грн. Фонд оплати праці у 2014 р. складав 1618,3 тис. грн., на основну заробітну плату припадало 93,07% фонду оплати праці, а на додаткову – 6,93%. У структурі додаткової заробітної плати сто відсотків належало оплаті за невідпрацьований час, оскільки премії та винагороди, заохочувальні та компенсаційні виплати не виплачувались взагалі.

У 2015 р. структура фонду оплати праці значно змінилася. Зокрема, спостерігається збільшення фонду основної заробітної плати на 740,7 тис. грн.

або на 49,2%, проте частка її у загальній структурі фонду зменшилась до 61,8%. Також зросла величина фонду додаткової заробітної плати на 1170 тис. грн., а її частка становила 35,26% загального фонду оплати праці. Слід зазначити, що відбулось значне зростання частки додаткової заробітної плати – на 31,27 %.

Також, зауважимо, що у 2015 р. вже працівникам виплачувались премії та винагороди у сумі 1123,4 тис. грн., здійснювались заохочувальні та компенсаційні виплати на суму 106,7 тис. грн. Величина оплати за невідпрацьований час зросла в аналітичному періоді на 46,6 тис. грн., або на 41,6% і становила 158,7 тис. грн. Проте, її частка у 2015 р. зменшилась до 4,37%, тобто на 2,56%.

Якщо проранжувати величину оплати праці на підприємстві залежно від її величини та кількості працівників, яким вона виплачується, то отримаємо результати, які представлені у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

## Оплата праці на УіСП ТЗОВ «САНЗА-ТОП» у 2014-2015 рр.\*

Показник	Кількість осіб		Питома вага у загальній кількості у 2014 р.,%	Питома вага у загальній кількості у 2015 р.,%
	2014 р.	2015 р.		
Загальна кількість працівників	53	57	100	100
Кількість штатних працівників, яким сплачено 50% і більше робочого часу, у т.ч. у розмірі, грн:	53	53	100	92,98
До 1218	0	0	0	0
Від 1218 до 1500	27	0	50,94	0
Від 1500,01 до 2000	16	0	30,18	0
Від 2000,01 до 2500	4	1	7,55	1,75
Від 2500,01 до 3000	0	1	0	1,75
Від 3000,01 до 3500	0	2	0	3,51
Від 3500,01 до 4000	1	0	1,89	0
Від 4000,01 до 5000	0	38	0	66,67
Від 5000,01 до 10000,00	1	5	1,89	8,77
Понад 10000,00	4	6	7,55	10,53

\*Примітка: складено на основі бухгалтерської звітності підприємства (див Додатки И, К)

Зокрема у розрізі величини заробітної плати її отримали: до 1500 грн. – 27 осіб або 50,94%, до 2000 грн. – 16 осіб або 30,18%, до 2500 грн. – 4 особи або 7,55%, до 4000 грн. – 1 особа або 1,89%, до 10000 грн. – 1 особа або 1,89% та понад 10000 грн. – 4 осіб або 7,55% загальної кількості працівників підприємства. У 2015 р. ситуація дещо погіршилась, оскільки заробітна плата була виплачена лише 92,98% персоналу або 53 осіб із 57 працівників, зокрема у розрізі величини її отримали: до 2500 грн. – 1 особа, до 3000 грн. – 1 особа, до 3500 грн. – 2 особи, до 5000 грн. – 38 осіб, до 10000 грн. – 5 осіб, понад 10000 грн. – 6 осіб.

Згідно цих даних визначимо середню заробітну плату на підприємстві. У 2014 р. середня заробітна плата становила 2544 грн., а у 2015 р. - 5716 грн., тобто зросла на 125%. Ця тенденція є позитивною для підвищення мотивації праці, а також продуктивності праці на підприємстві.

Як уже зазначалося у першому розділі, продуктивність праці відображає інтенсивність і результативність праці працівників на підприємстві. Підвищення продуктивності праці забезпечує скорочення витрат робочого часу на виготовлення одиниці продукції або зростання кількості продукції, виробленої в одиницю часу.

Для вимірювання продуктивності живої праці на підприємстві використовують два показники: виробіток та трудомісткість. Характеристика основних показників та динаміки продуктивності праці на підприємстві представлені у табл. 2.21.

Аналізуючи основні показники продуктивності праці на підприємстві у 2014-2015 рр. можна відзначити, що при зростанні обсягу виробництва на 13048 тис. грн. або 90,3%, виробіток на 1 працюючого зріс на 209,78 тис. грн.. або на 76,9%, тоді як у 2014 р. він становив 272,55 тис. грн.

Як уже зазначалося вище, у 2015 р. збільшилась кількість відпрацьованого часу працівниками на 7376 людино-годин, а також збільшився обсяг виробництва на 13048 тис. грн. Тому спостерігаємо позитивну тенденцію

до зниження трудомісткості праці з 5,96 до 3,39 людино-годин на 1 продукції, або на 56,9%.

Таблиця 2.21

Динаміка продуктивності праці на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» у 2014-2015 рр.

№ з/п	Показники	2014 р.	2015 р.	Абсолютне відхилення	Темп росту,%
1	Обсяг виробництва, тис. грн.	14445,0	27493,0	13048	190,3
2	Чисельність працівників	53	57	4	107,5
3	Відпрацьований час, людино-годин	86073	93449	7376	108,6
4	Виробіток на 1 працюючого, тис. грн. (п1/п2)	272,55	482,33	209,78	176,9
5	Трудомісткість (п3/п1)	5,96	3,39	-2,57	56,9

\*Примітка: складено на основі бухгалтерської звітності підприємства (див. Додатки Г, Д, И, К)

Оскільки між виробітком та трудомісткістю існує обернений зв'язок, тому варто визначити зміну продуктивності праці та її трудомісткості у 2015 р.:

$$\% \text{ росту виробітку} = \frac{56,9 \times 100}{100 - 56,9} = 132,0\% ,$$

$$\% \text{ зниження трудомісткості} = \frac{76,9 \times 100}{100 + 76,9} = 43,5\%$$

Таким чином, можна зробити висновок, що при зниженні трудомісткості на 56,9% виробіток зростає на 132,0%. При зростанні виробітку на 76,9%, трудомісткість знизиться на 43,5%.

Отримані результати дослідження показують неефективність управління як підприємством так і виробничим процесом загалом, з тенденцією до покращення їх стану. Саме тому наступним кроком у дослідженні має стати визначення шляхів підвищення продуктивності праці на підприємстві.



## Висновки до розділу 2

УІСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» є одним із провідних підприємств лісопильної та стругальної промисловості Тернопільської області загалом та Бережанського району зокрема. Основним видом діяльності підприємства є виготовлення деревини розпиленої.

Впродовж 2014-2015 рр. підприємство демонструвало високі результати своєї діяльності, займало лідируючі позиції на ринку. До основних несприятливих умов функціонування підприємства віднесено: відсутність достатнього обсягу необхідної сировини; розвиток приватних деревообробних підприємств у регіоні; нестабільне податкове законодавство; труднощі в реалізації продукції на території України (відсутність стабільного споживача); складність та затягнутість процедури оформлення продукції для експортних поставок.

Основними проблемами розвитку підприємства визначено такі: підвищення рівня зношення основних засобів та повільна тенденція до їх оновлення; недостатня кількість обігових коштів; відсутність джерел фінансування підприємства; обмежений ринок збуту продукції; відсутність відділу маркетингу.

За результатами проведеного аналізу результатів діяльності та фінансового стану підприємства зроблено висновок, що попри отриманий у 2015 р. прибуток, фінансовий стан економічного суб'єкта не є стійким. Про це, в першу чергу, свідчить негативна динаміка значень коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності, платоспроможності, фінансування за рахунок власного капіталу та ріст коефіцієнтів фінансової залежності та фінансового ризику.

Аналіз динаміки кількості працівників, їх забезпеченості фондом оплати праці, ефективності використання робочого часу та продуктивності праці показав, що у 2015 р. плинність кадрів на підприємстві була незначною, про що свідчить значення відповідних коефіцієнтів. Також встановлено, що впродовж аналітичного періоду спостерігається висока ефективність використання

робочого часу на підприємстві. Позитивною динамікою характеризуються зміни в загальному фонді оплати праці штатних працівників підприємства, фонді основної і додаткової заробітної плати. На основі визначених показників виробітку і трудомісткості зроблено висновок, що продуктивність праці на підприємстві збільшилась, а трудомісткість зменшилась.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення напрямків підвищення продуктивності праці засобами матеріальної і нематеріальної мотивації

Підвищення продуктивності праці є сьогодні однією з найбільш актуальних проблем у бізнесі. За даними різних досліджень, вітчизняні підприємства катастрофічно відстають за цим показником від європейських, японських і американських компаній. Як відомо, способи підвищення продуктивності праці умовно розділяють на економічні та управлінські. Економічний інструментарій спрямований на модернізацію виробництва, оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат праці (робочого часу) на виготовлення одиниці продукції і (або) випуску додаткової кількості виробленої продукції в одиницю часу тощо.

Управлінські інструменти націлені, насамперед, на підвищення зайнятості персоналу, орієнтацію співробітників на ефективну і продуктивну роботу. Одним із значущих чинників, що впливають на підвищення рівня зайнятості співробітників, є ефективно функціонуюча система винагород.

Підвищення продуктивності праці передбачає зниження витрат праці на виробництво одиниці продукції або виготовлення додаткової кількості продукції в одиницю часу. Зростання продуктивності праці відбувається при зниженні необхідної частки живої праці з підвищенням, водночас, питомої ваги уречевленої праці [15].

Зниження витрат праці на виробництво одиниці споживчої вартості говорить про економію робочого часу. Найважливішим тут є абсолютне скорочення трудових витрат, які потрібні для задоволення будь-якої суспільної потреби [18, 89]. Отже, підприємству необхідно шукати методи економії своїх матеріальних і трудових ресурсів: зменшувати (за необхідності) кількість

працівників на ділянках, економити на використанні палива, сировини та енергії.

Підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення маси споживчих вартостей, які виробляються в одиницю часу, орієнтує на кінцевий результат діяльності підприємства та передбачає не лише розширення обсягів виробництва продукції, а й поліпшення її якості.

Скорочення часу обороту безпосередньо пов'язане з економією часу. Останній тут виступає як календарний час. У цьому випадку вдається досягти економії за рахунок зменшення необхідного часу виробництва й обігу, ущільнюючи терміни, що відведені на розробку і освоєння виробничих потужностей, впровадження науково-технічних проектів у виробництво, тиражування і застосування кращого досвіду, прискорення інноваційних процесів. Підприємство при тих же обсягах наявних у нього ресурсів уречевленої і живої праці може отримати результати в розрахунку на рік вищі, тобто передбачається зростання продуктивності праці.

Для підвищення продуктивності праці слід використовувати такі методи:

1. Зміцнення матеріально-технічної складової виробництва. Домогтися різкого зростання продуктивності праці вдається завдяки автоматизації бізнес-процесів.

2. Застосування сучасних систем управління підприємством, які засновані не тільки на автоматизації процесів підприємства, але також на механізмі накопичення та управління знаннями, що сприятиме зростанню продуктивності менеджерів середньої ланки.

3. Скорочення витрат у розрахунку на одиницю виробленої продукції, яке досягається завдяки зменшенню невиробничих витрат. Сприятиме виявленню точок необґрунтованих витрат і «вузьких місць» буде проведення аудиту бізнес-процесів.

4. Створення методичної та нормативно-правової бази підприємства, завдяки чому перед співробітниками в межах посадових інструкцій ставитимуться конкретні завдання. Таким чином, вдасться домогтися

скорочення часу, необхідного для уточнення завдань, вирішення суперечок і питань з розподілу посадових обов'язків.

5. Покращення організації праці. Це передбачає поліпшення етичної складової при організації робочих місць та місць відпочинку, вдосконалення санітарно-гігієнічних умов.

6. Удосконалення мотиваційної складової, орієнтація соціальної політики підприємства на працівника.

7. Формування лояльності працівників до підприємства, залучення працівників до вирішення питань поточного та перспективного розвитку. Тут необхідно зазначити, що лояльність є важливою умовою творчої активності працівників, їх відповідальності та наполегливості в досягненні цілей підприємства, а також необхідною умовою його безпеки.

8. Розробка і використання на підприємстві ефективної методики та інструментарію оцінки продуктивності праці, аналізу впливу чинників на її рівень та контролю отриманих результатів.

У підвищенні продуктивності праці значну увагу доцільно приділити методам та способам мотивації. Так заохочення – це спосіб мотивації, який ґрунтується на винагороді працівників за сумлінний внесок у розвиток підприємства і викликає у них позитивні емоції [34]. Заохочення необхідне, коли потрібно стабілізувати належне ставлення співробітників до трудового процесу. Кращий ефект досягається у результаті мінімального відрізка часу між діями працівників і їх винагородою. Основним результатом заохочення буде досягнення бажаного емоційного стану працівників. Вища ступінь емоційного ефекту досягається при використанні фактору несподіванки. Позитивним моментом тут є повна поінформованість керівника про особистісні характеристики кожного співробітника, якого він би хотів заохотити. Знаючи особисті потреби своїх працівників, керівник може вибрати зручну ситуацію для нагородження або діяти за спеціально розробленим сценарієм. У будь-якому випадку, заохочення повинно відбуватися щиро, так як інші почуття не вмотивують на позитивний настрій до роботи. Вкрай важливо враховувати

фактор справедливості заохочень всередині колективу, щоб не спровокувати появу конфлікту інтересів.

Потрібно враховувати те, що неграмотно проведене заохочення працівників в колективі може призвести до негативних наслідків, аж до порушення його єдності, і навпаки, грамотно обґрунтовані і справедливі заохочення згуртують і об'єднають колектив в одну команду.

Дієвим інструментом заохочення є винагорода – те, що людина вважає для себе найбільш цінним при виконанні роботи. Проте, слід враховувати, що розуміння цінності у людей може різнитися: для когось цінною є матеріальна складова, а для когось – соціально-психологічна [38].

На підприємстві застосовується два основних типи винагород: внутрішні і зовнішні. Внутрішня винагорода – це задоволення, яке отримує людина від роботи, яку вона виконує. Працівник відчуває такі емоції, як почуття виконаного обов'язку, підвищення самооцінки, усвідомлення значущості своєї роботи та важливості її результатів. Щоб працівники отримали внутрішню винагороду, роботодавець повинен забезпечити дотримання необхідних умов праці, надати все необхідне для досягнення поставлених перед ними завдань, прописати трудові обов'язки і ступінь відповідальності кожного учасника процесу праці на підприємстві [42].

Зовнішня винагорода дається самим підприємством і не залежить від роботи, яку здійснює працівник. Її видами є заробітна плата, різні форми додаткових виплат, просування по службі тощо [80]. Сьогодні роль зовнішньої винагороди полягає в наступному:

- 1) є дієвим інструментом стимулювання творчого потенціалу та інноваційної поведінки працівників;
- 2) створює фундамент для внутрішньої мотивації працівників.

Проте, зазначимо, що надмірне та неефективне застосування зовнішніх стимулів може, призвести до певних негативних наслідків, зокрема, зменшити інноваційну активність працівників, підірвати їх внутрішню мотивацію до творчості та креативності.

Виділимо основні аспекти ефективності заохочення [38]:

1. Заохочення потрібно використовувати в кожному випадку прояву трудової активності працівником, яка закінчується позитивним результатом.

2. Для надання якісному виконанню трудових обов'язків більшої значущості та престижності необхідно використовувати всі доступні заохочувальні заходи.

3. Потрібно забезпечити максимально короткі терміни отримання заохочень працівниками, наприклад, через тиждень. Якщо людина знає про вчасне та адекватне результатам її праці заохочення, ефективність її діяльності на підприємстві збільшується в рази.

4. Будь-яке заохочення в колективі повинно отримати позитивного розголосу. Це піднімає авторитет, престиж і повагу співробітників. Часто таке заохочення є ціннішим, ніж матеріальні блага.

5. Заохочувати слід співробітників будь-якого рівня і будь-якого статусу.

До основних принципів заохочення віднесемо [51]:

✓ законність. Принцип законності передбачає, що будь-який розмір заохочення є законним. Зміст заохочень, його кількісні та якісні параметри декларуються у відповідних документах підприємства. Також завжди встановлюються точні терміни мотиваційних виплат;

✓ гласність. Принцип гласності здійснюється завдяки наданню співробітникам підприємства повної інформації щодо прийнятої системи заохочень. Також цей принцип називають принципом відкритості, так як підсумки проведеного заохочення співробітників доводяться до кожного працівника;

✓ справедливість - означає об'єктивність аналізу діяльності співробітників загалом, і кожного конкретного працівника зокрема. Тим самим визначається баланс між внеском персоналу і віддачею від підприємства;

✓ співвідношення. Цей принцип допомагає розподілити заходи заохочень на дві групи: моральні і матеріальні заохочення співробітників. Він дає розуміння важливості і розставляє пріоритети кожного способу заохочень.

Керівники бізнесу і окремих бізнес-напрямків повинні розуміти, що заохочувати співробітників слід не тільки для того, щоб їх працівники вважали позитивними героями, а й для того, щоб максимально мотивувати кожного співробітника окремо або в цілому весь колектив на покращення трудових показників. Практичний досвід успішних підприємств в сфері управління персоналом свідчить, що працівники, бачачи, що до їх колеги було використано інструменти заохочення (матеріальне, моральне заохочення та їх комбінація), починають працювати з більшою самовіддачею, щоб не залишитися непоміченими керівництвом і в найближчій перспективі також отримати винагороду.

Основними причинами для заохочення є:

- ✓ прояв ініціативи, творчого підходу, старанності при виконанні завдань;
- ✓ високопрофесійні і високоякісні характеристики співробітників;
- ✓ генерування новітніх ідей, раціональних пропозицій, реалізація яких привела до підвищення ефективності роботи, росту прибутку підприємства;
- ✓ вагомий особистий внесок у досягнення високих результатів під час проведення професійних змагань чи конкурсів;
- ✓ прагнення фахівців до професійного росту та самоосвіти;
- ✓ активна робота з навчання і підготовки молодих спеціалістів тощо.

Слід зазначити, що мотиваційною складовою поведінки працівника і тим, наскільки реалізовані його очікування, значною мірою визначається прихильність співробітника до організації. З одного боку, під прихильністю мається на увазі сукупність установок співробітника щодо його подальшої роботи на конкретному підприємстві, а з іншого боку – це ототожнення особистих цілей працівника з цілями підприємства і робота з повною самовіддачею. Прихильники роботи на підприємстві сприймають його інтереси як свої власні. Кожне досягнення та успіх підприємства є для таких співробітників уособленням особистої перемоги. Тому у такій ситуації вони



будуть виконувати свої обов'язки з величезним ентузіазмом, щоб привнести максимальний результат у загальну справу.

Водночас, слід ураховувати, що формування прихильного ставлення працівників до підприємства – це довготривалий процес, успіх якого залежить від своєчасності заохочення співробітників, способів та інструментів, які при цьому були застосовані. Види і форми заохочень працівника за сумлінну працю роботодавець може визначати самостійно, або вдаючись до узгодження з профспілкою або іншими органами, що представляють інтереси працівників.

Виділяють такі види заохочення працівників [58]:

- ✓ регулярні (заохочення, які виплачуються щомісячно у вигляді премій працівникам);
- ✓ разові (нагородження усього колективу за досягнення значних результатів діяльності підприємства або індивідуально деяких працівників за вагомий внесок у його розвиток).

Також заохочення поділяються на [28]:

- ✓ матеріальні. У більшості випадків мають грошове вираження, іноді це можуть бути цінні подарунки. У будь-якому випадку, крім морального задоволення, співробітник отримує додаткову матеріальну вигоду.
- ✓ моральні – надихають працівників на поліпшення якості своєї роботи і морально задовольняють.

Підвищення продуктивності праці можливе тільки в тому випадку, якщо працівники самі будуть зацікавлені у результатах праці. Саме тому стимулювання є одним з чинників росту продуктивності праці, оскільки, стимули та мотиви відіграють основну роль у трудовій діяльності людини. Формування та впровадження ефективних систем стимулювання високопродуктивної праці – це досить тривалий, розрахований не на один рік процес внесення істотних змін в існуючу на підприємстві систему стимулювання. Будь-яка програма стимулювання, щоби досягти поставлених перед нею цілей, повинна попередньо обговорюватися із персоналом. Умовами та заходами з впровадження ефективної системи стимулювання є такі:

- ✓ визнавати цінність працівника для організації, підтримувати творчу активність та ініціативність;
- ✓ застосовувати гнучкий графік роботи, неповний робочий тиждень, надавати можливість працювати як на робочому місці, так і вдома;
- ✓ надавати працівникам знижки на продукцію, яку випускає підприємство, на якому вони працюють;
- ✓ виплачувати щомісячні премії кращим працівникам підприємства;
- ✓ виплачувати премії працівникам за результатами роботи підприємства (за квартал, півріччя, рік).

Для поліпшення управління стимулюванням персоналу доцільна розробка перспективного плану. Такий план повинен ґрунтуватися на докладному аналізі, по-перше, потреб у стимулюванні поведінки, по-друге, на визначенні обсягу необхідних коштів на впровадження системи. Разом із перспективним планом з кожної системи стимулювання поведінки, яка планується до впровадження, повинні розроблятися конкретні плани або заходи. Кожна система стимулювання повинна бути оцінена на ефективність. Розробка і впровадження системи стимулювання працівників є важливим напрямком управління персоналом і, в цілому, управління підприємством. Для цього потрібно вирішити багато питань, зокрема щодо:

- ✓ розробки методів аналізу умов, в яких доцільно використовувати такі системи;
- ✓ розробки способів оцінювання економічної і соціальної ефективності різних систем, визначення механізмів їх взаємодії з іншими підсистемами управління на підприємстві;
- ✓ організації ефективної системи матеріального і нематеріального стимулювання праці персоналу підприємства.

Матеріальна мотивація – важливий чинник розвитку підприємства й отримання ним більш високих прибутків – важлива складова системи управління персоналом [51]. Основним документом, який містить інформацію про систему матеріальної мотивації на підприємстві є «Положення про мотивацію». При

грамотній і уважній розробці даного документу на підприємстві може бути сформована ефективна система оплати праці, яка дозволить досягти максимально можливої зацікавленості працівників в раціональному витрачанні свого робочого часу, мотивує їх в підвищенні якості роботи, зменшенні браку, зниженні витрат і вдосконаленні своїх практичних навичок.

Ми вважаємо, що розробка такого Положення на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» стане одним із дієвих напрямків підвищення продуктивності праці на підприємстві.

При цьому, триєдине завдання, яке потрібно вирішити до складання «Положення про мотивацію» персоналу, полягатиме у такому:

1. Має бути проведений моніторинг окладів працівників для розуміння відповідних розмірів зарплат для них.
2. Потрібно уточнити, що роботодавець чекає від своїх працівників, наскільки співробітники відповідають цим вимогам і очікуванням.
3. Необхідно сформувані інструменти, що сприятимуть збереженню в штаті потрібних працівників і досягненню поставлених цілей підприємства.

При вирішенні першого завдання вдасться зрозуміти чи дійсно заробітна плата працівників підприємства відповідає рівню ринку праці. Якщо ж заробітна плата на підприємстві виявляється нижчою порівняно з ринковою, можливе виникнення проблем через збільшення плинності кадрів. Щоб подібна ситуація не відбулася, слід поспілкуватися з керівництвом та скласти графік гармонізації виплат для працівників. Доцільно проводити спільну роботу з бухгалтерією. Завдяки такій взаємодії вдасться зберегти діяльність підприємства в межах затвердженого бюджету та виявити тонкощі і різні нюанси, які потрібно враховувати.

Вирішення другого завдання дасть змогу зрозуміти, що роботодавець хоче отримати від працівників. Для цього, на основі результатів дослідження фінансової звітності підприємства за декілька останніх років та оцінки ефективності роботи персоналу, необхідно виявити можливі проблемні точки

та намітити заходи з їх подолання й досягнення балансу інтересів між працівниками, менеджерами та керівництвом.

Внаслідок вирішення третього завдання сформулюються інструменти матеріальної мотивації, відповідно до яких інтереси працівників та підприємства в цілому поєднуються. Потрібно виходити з того, що окрім можливого збільшення окладу, дієвим інструментом матеріальної мотивації стануть додаткові виплати за досягнення певних результатів і досягнення цілей. Фактично, активно застосовуватиметься механізм надання премій і надбавок, завдяки чому ставлення співробітників до службових обов'язків буде більш мотивованим.

Загалом, система оплати праці відіграє важливу роль в управлінні персоналом, у залученні й утриманні кваліфікованих співробітників, стимулюванні їх до підвищення продуктивності праці, і, як наслідок, до підвищення ефективності використання людських ресурсів на підприємстві.

На УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» доцільно переглянути систему оплати праці з метою підвищення мотивації до праці та її продуктивності.

Основною причиною невиходів на роботу працівниками досліджуваного підприємства є невиходи через хворобу, що призводить до значних фінансових втрат. Для вирішення проблеми доцільно ввести премію «За вміння цінувати робочий час». У такому випадку в останні дні року, що минає здійснюватиметься виплата періодичних премій для працівників, які не були на лікарняному або пропустили мінімальну кількість робочих днів.

Положення про матеріальну мотивацію може бути доповнене премією «За вірність підприємству». Не обов'язково, щоб така премія була високою. Розмір премії слід прив'язати до стажу роботи працівників на підприємстві. Зокрема, для тих хто пропрацював на підприємстві впродовж цілого року, буде надано 0,5% від розміру окладу, двох років – 0,8%, десяти років – 5%. Однак не слід встановлювати дану премію лише для працівників, які пропрацювали на підприємстві достатньо довго, оскільки така матеріальна мотивація персоналу

не буде зачіпати молодь або новачків. Періодичність виплати повинна становити один рік.

Також працівники підприємства не відчують взаємозв'язку між результатами його діяльності і своєю заробітною платою. Тому для вирішення цієї проблеми може бути введена премія «За фінансові показники підприємства», розмір якої залежатиме від їх величини. Виплати проводитимуться раз на рік або квартал, залежно від розміру прибутку підприємства. У разі відсутності прибутків працівники не отримуватимуть премії.

Оскільки премії не відносяться до гарантованих виплат, то немає зацікавленості у скороченні виробничих витрат. Можливим інструментом вирішення цієї проблеми стане премія «За зниження витрат і оптимізацію виробництва». Здійснюватимуться виплати премії з суми економії, яку на підприємстві домоглися отримати з ініціативи працівника.

Положення про виплати слід також доповнити премією «За виявлення недоброякісної продукції». Подібні виплати проводитимуться один раз на рік або на квартал. В основі нарахування премії лежатиме обсяг виявлених товарів з браком і розмір фінансових втрат, з якими при цьому могло зіткнутися підприємство. Для виплат може встановлюватися фіксована або процентна сума за одиницю браку. Потрібно контролювати, щоб не було збільшення рівня браку після введення даної премії. У працівників повинна бути зацікавленість у зменшенні кількості браку на виробництві, а не в підвищенні обсягу виявленої з браком продукції.

Наступною проблемою є те, що працівники підприємства не зацікавлені в професійному зростанні. А тому її рішенням може стати премія «За нові навички і знання», «За кваліфікацію» та ін. Останній варіант підійде в тому випадку, якщо планується регулярна, а не разова доплата. Тут Положення про матеріальну мотивацію має містити інформацію про те, кому, в якому розмірі й за що будуть проводитися дані виплати.

Також можливим видом матеріальної мотивації стануть бонуси за виконання нових проектів. Сьогодні бонусна система зарекомендувала себе як ефективний засіб мотивації співробітників підприємств. Для їх нарахування потрібно визначити внесок окремого працівника в загальний результат реалізації проекту та встановити величину коефіцієнта винагороди..

Одним із недоліків матеріального стимулювання слід вважати коротко терміновість його впливу на поведінку працівників, адже найбільша ефективність припадає на момент його введення на підприємстві. Проте через певний проміжок часу цей вплив слабшає, оскільки людина звикає до регулярності виплат премій і бонусів, і починає вважати їх обов'язковими атрибутами винагороди за свою працю.

З огляду на це, вкрай важливо не обмежуватися тільки матеріальною складовою мотивації, паралельно слід розвивати її нематеріальну частину – саме таке поєднання дозволить домогтися максимальної мотивації працівників до високопродуктивної праці.

Нематеріальна мотивація співробітників повинна вирішувати тактичні завдання підприємницької діяльності і охоплювати всі категорії працівників [62. 44]. При поєднанні інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації відносини з працівниками не обмежуються тільки фінансовою складовою. Сучасні підприємства, прагнучи залучити працівників з високим творчим потенціалом та орієнтуючись на його розвиток, використовують різні інструменти нематеріальної мотивації, такі як:

- 1) ротація персоналу між різними функціями, бізнес-одинацями тощо;
- 2) система навчання і підвищення кваліфікації;
- 3) інформування персоналу про його здобутки;
- 4) робота в команді, командний дух та ін.

Для дослідження системи нематеріальної мотивації на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» використаємо метод опитування, оскільки він дозволяє за короткий проміжок часу отримати всю необхідну інформацію. Для проведення опитування були розроблені питання, покликані з'ясувати, як на підприємстві

використовуються методи нематеріальної мотивації і якою мірою персонал задоволений найважливішими аспектами своєї роботи. В опитуванні брали участь робітники та менеджери середньої ланки.

Із переліку факторів нематеріальної мотивації ними були відібрані ті вісім, які мають пріоритетне значення і тому посіли лідируючі позиції в результатах дослідження. Ці фактори було об'єднано у дві групи: морально-психологічні та організаційні.

Для оцінки вагомості визначених факторів в системі нематеріальної мотивації працівників підприємства частково скористаємось методикою, яку подано в [71]. Кожен з факторів мотивації оцінюватиметься окремим респондентом за 10-бальною шкалою, а також відповідно до рівня мотивації (високий, середній, низький). Зокрема, високому рівню мотивації відповідатимуть оцінки «8, 9, 10», середньому – «5, 6, 7», низькому – «2, 3, 4».

Результати оцінки факторів нематеріальної мотивації подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Найбільш вагомі фактори нематеріальної мотивації\*

	Фактор	Середній бал		Ранг	
		робітники	менеджери	робітники	менеджери
I	Організаційні фактори:				
1	Делегування повноважень, участь у прийнятті рішень	8	8	3	3
2	Планування кар'єри та кар'єрний ріст	5	8	5	3
3	Інформаційні комунікації	9	9	2	2
4	Навчання та підвищення кваліфікації	8	7	3	4
II	Морально-психологічні фактори				
1	Визнання, повага і довіра	9	9	2	
2	Психологічний клімат в колективі	10	10	1	1
3	Умови праці	10	10	1	1
4	Можливість самореалізації	8	8	3	3

\*Примітка: розроблено на основі даних з підприємства

Для унаочнення результатів оцінки задоволеності працівників факторами нематеріальної мотивації побудуємо радар у вигляді восьмикутника, де на кожному промені відобразимо окремий фактор (див. рис. 3.1).

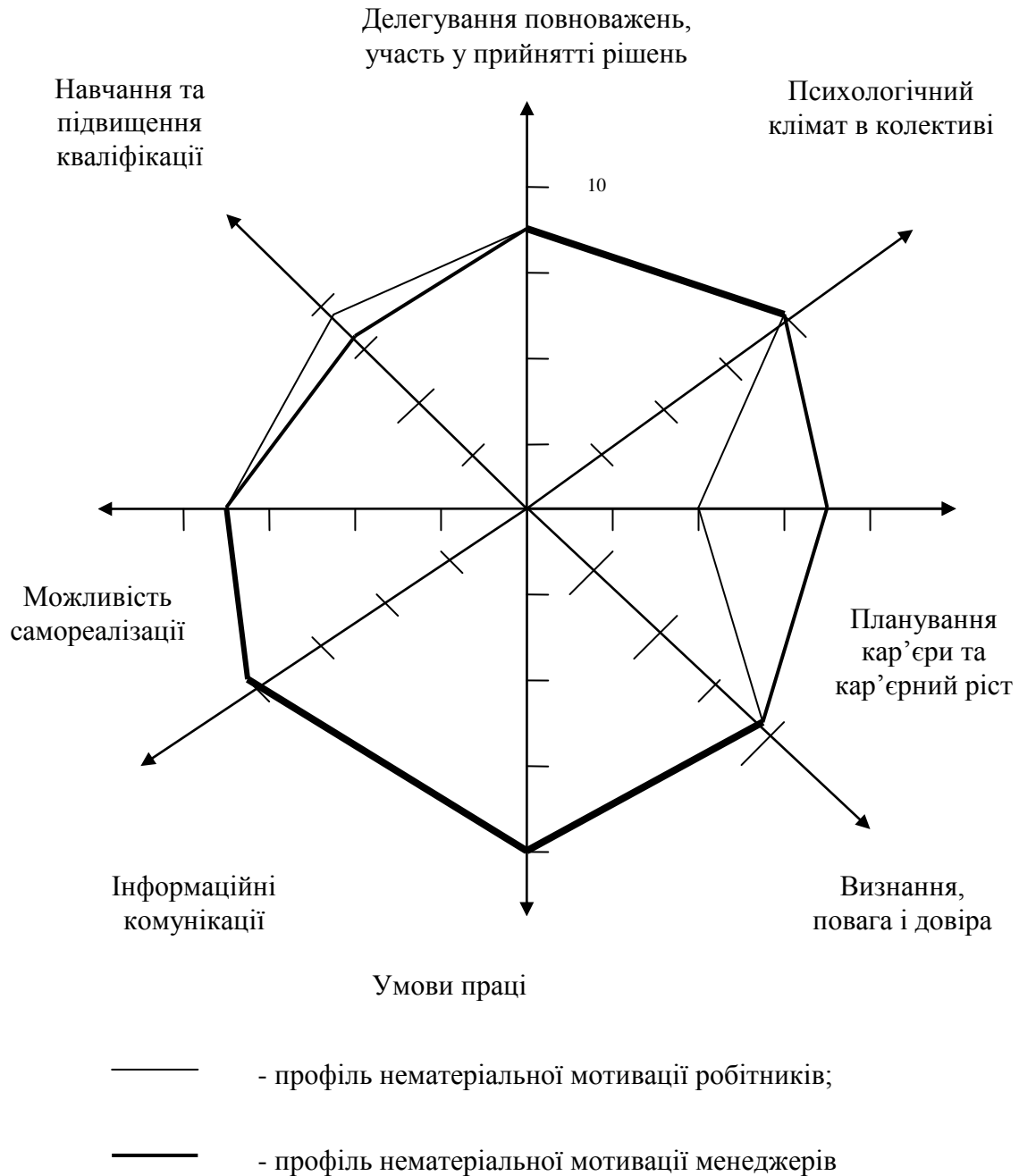


Рис. 3.1. Радар нематеріальної мотивації робітників і менеджерів підприємства\*

\*Примітка: побудовано на основі даних з підприємства



Отже, найбільш значущими факторами нематеріальної мотивації для робітників і менеджерів є психологічний клімат у колективі та умови праці. Для підтримки комфортності психологічного клімату на підприємстві доцільно і надалі створювати умови для більш повної реалізації потенціалу працівників та розробити систему забезпечення індивідуального підходу до організації їх праці. Успіх могла б забезпечити посилена орієнтація на людину. Для її досягнення можливим є застосування політики «відкритих дверей», за якої керівник відповідатиме і реагуватиме на всі побажання і скарги, які надходять до нього від будь-якого співробітників.

Створення оптимальних умов праці менеджерів середньої ланки передбачатиме поліпшення дизайну приміщень, встановлення нового комп'ютерного обладнання, створення зручних робочих зон. Для робітників це перш за все включатиме видачу спецодягу, встановлення сучасних систем опалювання та кондиціонерів.

Також для працівників важливими є такі фактори мотивації, як визнання, повага і довіра. Для оптимізації впливу цих факторів в системі управління персоналом доцільно використовувати такі інструменти:

1. Похвала співробітників. Похвала є важливою умовою для досягнення лояльного ставлення працівників до свого керівництва і підприємства.

2. Вручення пам'ятних подарунків. Найпоширеніший спосіб мотивації працівників, особливо на виробничих підприємствах. Працівників нагороджують грамотами чи символічними подарунками.

3. Дошка пошани - публічне визнання досягнень і успіхів працівників впродовж певного періоду.

4. Публічна подяка. Найбільший ефект досягається, якщо публічна подяка підкріплена корисним і цікавим подарунком. Зазвичай, цілком достатньо символічного подарунку. Але публічна подяка повинна бути коректною, щоб не образити інших працівників колективу підприємства.

У своїх дослідженнях ми виявили, що важливим фактором нематеріальної мотивації, який має вагомий вплив на продуктивність праці персоналу підприємства, є рівень інформаційних комунікацій. Водночас, встановлено, що однією з причин незадоволеності працею на підприємстві є недостатній рівень поінформованості працівників про систему мотивації. Зокрема, працівники вважають, що при визначенні розміру винагороди результати роботи не завжди враховуються. Для удосконалення інформаційних комунікацій на підприємстві для працівників доцільно створити внутрішній сайт, на якому будуть висвітлюватися новини та обговорюватимуться питання щодо діяльності підприємства, звучатимуть пропозиції і зауваження працівників щодо вирішення важливих задач і проблем, зокрема і проблем, які стосуються системи мотивації на підприємстві.

Найбільш важливі зауваження і пропозиції в подальшому доцільно озвучувати та обговорювати на зборах трудового колективу. Окрім цього, на сайті також розмішуватимуться фотографії працівників, результати роботи яких були найкращими в розрізі місяця, кварталу, року.

До переліку важливих факторів нематеріальної мотивації для менеджерів і робітників були також включені делегування повноважень та участь у прийнятті рішень, а також можливість самореалізації. Слід зазначити, що сучасні організації широко застосовують партисипативний підхід до мотивації персоналу, який реалізує програми посилення внутрішньої мотивації і зацікавленості працівників в процесі праці шляхом розширення їх повноважень та участі в управлінському процесі. Делегування повноважень та участь працівників у прийнятті рішень дозволить, з одного боку, підвищити ефективність роботи керівника, а з іншого боку, мотивуватиме зростання ефективності роботи підлеглих, зміцнить їх впевненість у власних силах, згуртує співробітників та мотивує їх зацікавленість у ефективності виконання прийнятих рішень. Для того, щоб працівники мали умови для самореалізації, на підприємстві доцільно проводити професійні конкурси. Конкурси можуть оголошуватися один раз на рік з метою рішення конкретної проблеми

організації або бути постійно діючими і спрямованими, наприклад, на заохочення творчої активності працівників.

Також згідно результатів опитування було встановлено, що велике значення для менеджерів підприємства має такий фактор нематеріальної мотивації, як планування кар'єри. Проте належної уваги на підприємстві йому не приділено. Для вирішення цієї проблеми на рівні управлінського персоналу організації доцільно здійснювати заходи з планування кар'єри, виходячи з твердження про необхідність різнобічності досвіду менеджера в різних сферах управління. Тому це планування повинне міститиме етапи його функціональної та організаційної підготовки.

Важлива роль у системі нематеріальної мотивації робітників відводиться навчанню та підвищенню кваліфікації. Тому на підприємстві і надалі доцільно здійснювати навчання робітників за індивідуальною формою безпосередньо на виробництві (на робочих місцях) під керівництвом досвідчених працівників у формі тренінгів. Також значну увагу доцільно приділити самоосвіті працівників. Для підвищення кваліфікації працівників обох категорій доцільно щодо них будувати індивідуальні освітні траєкторії на основі врахування їх практичного досвіду. Тут, за наявності у підприємства коштів на оплату, доцільне стажування працівників з отриманням ними документів державного зразка про підвищенні кваліфікації.

Отже, система мотивації персоналу буде ефективною, якщо включатиме матеріальні чинники і нематеріальні стимули. Сучасна система мотивації повинна бути індивідуалізованою, гнучкою та багатоаспектною; використовувати сучасні інструменти диверсифікації видів стимулювання праці; враховувати динаміку професійного росту працівника. Основними принципами її побудови повинні стати максимальна об'єктивність і прозорість, а також повна поінформованість працівників про критерії оцінювання їх роботи. Для проведення якісного аналізу важливості факторів нематеріальної мотивації для працівників підприємства було використано метод опитування,

що дозволило визначити найбільш пріоритетні з них та розробити пропозиції щодо їх оптимізації.

### 3.2. Управління технічними факторами підвищення продуктивності праці на підприємстві

У сучасних умовах підвищення ефективності виробництва ріст продуктивності праці є основним джерелом розвитку підприємства, засобом стримування зростання цін та інфляції, критерієм економічної доцільності інноваційної політики, заміни живої праці уречевленою, регулятором розмірів реальних доходів, умовою досягнення збалансованого платоспроможного попиту і підвищення рівня життя населення.

Достатня забезпеченість підприємств необхідними за кількістю і якістю трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів і, як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.

Розглянемо основні проблеми підвищення продуктивності праці на вітчизняних підприємствах [70]:

1. Недостатня механізація і автоматизація виробництва. На невеликих японських підприємствах, наприклад, широко застосовуються засоби механізації, а на великих діють повністю автоматизовані лінії, у нас же багато підприємців як і раніше розраховують на дешеву робочу силу, а тому на підприємствах слабо впроваджуються навіть засоби малої механізації, здатні значно підняти рівень виробітку, особливо ремонтних підрозділів.

Для вирішення даної проблеми необхідне джерело коштів для оновлення обладнання. Таким джерелом можуть стати фінансові ресурси підприємства, основними складовими яких є власний прибуток і амортизаційний фонд. Також можна залучити кредитні кошти або придбати обладнання в лізинг.

2. Недосконала організація праці. Серед основних факторів, які негативно впливають на систему організації праці підприємств, виділимо такі: незадовільна організація робочого місця, неефективне забезпечення безперебійного обслуговування робочих місць та внутрішнє планування оснащення на робочому місці, зменшення частки технічно обґрунтованих норм, незадовільний виробничий клімат та нерозвинута організаційна культура тощо.

Сьогодні ефективна організація праці є одним із провідних факторів зростання продуктивності праці і зниження витрат виробництва. Для вирішення цієї проблеми необхідно забезпечити ефективність нормування праці, а також застосовувати наукову організацію праці. Зокрема, основними напрямками вдосконалення організацій праці на підприємстві визначимо такі: удосконалення організації праці шляхом раціоналізації форм поділу і кооперації праці; удосконалення систем відбору, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів; удосконалення нормування праці та забезпечення технічного обґрунтування норм; поліпшення умов праці; удосконалення організації робочих місць та їх обслуговування; удосконалення системи матеріального і морального стимулювання працівників; розвиток організаційної культури підприємства та формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі; дотримання трудової і виробничої дисципліни тощо.

Водночас, лише завдяки оптимальному поєднанню вказаних напрямків можна досягти поставлених цілей, зокрема таких як: побудова ефективної системи організації праці, підвищення продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

3. Проблема існування багаторівневої системи управління. Найчастіше рівні системи управління виробництвом дублюють один одного, створюючи

занадто багато «ієрархічних» ступенів. Природно, що при такій складній управлінській структурі виникають різного роду нестиковки і затримки в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень. Саме через ці затримки і втрачається робочий час і, як наслідок, знижується продуктивність праці. Тому, перш ніж вибрати форму організаційної структури управління, потрібно проаналізувати функції кожного підрозділу управління виробництвом, щоб виключити можливість різного роду дублювань. Будь-які зміни в системі управління повинні ретельно опрацьовуватись в колективах промислових підприємств із застосуванням інформаційно-ієрархічного підходу.

4. Нерівномірний розподіл праці. Ознакою сучасного виробництва є відокремлення окремих процесів і робіт, внаслідок чого досягається спеціалізація знарядь праці і працівників, скорочується виробничий цикл, підвищується продуктивність праці. Проте, результати праці залежать і від того, якою мірою дотримуються необхідні кількісні і якісні пропорції в розподілі праці на окремих ланках виробництва і робочих місцях.

Існуючі на підприємства недоліки в розподілі праці не дають можливості оптимально завантажити людей роботою впродовж трудового дня. При цьому не враховується індивідуальний внесок кожного окремого працівника в загальний результат праці, оскільки колективні методи розрахунку продуктивності праці, які сьогодні використовуються на підприємствах, не враховують цього аспекту.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» підвищення продуктивності праці доцільно здійснювати за такими основними напрямками:

- ✓ зниження трудомісткості впровадження нових технологій, автоматизація виробництва та технічне переоснащення;
- ✓ оптимізація структури персоналу зміна співвідношення управлінського та виробничого персоналу, підвищення кваліфікації співробітників;

✓ удосконалення використання робочого часу – оптимізація організаційної структури підприємства, підвищення ефективності організації праці та управління.

Водночас, сьогодні ріст продуктивності праці на підприємстві залежить і від технічних факторів, оскільки саме внаслідок ефективного управління основними засобами промислового підприємства можна досягти істотного підвищення результативності фінансово-господарської діяльності та зростання продуктивності праці.

Існуючі на підприємстві технічні фактори росту продуктивності праці поділимо на дві групи:

- 1) зовнішні фактори;
- 2) внутрішні фактори (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Зовнішні і внутрішні технічні фактори росту продуктивності праці\*

\*Примітка: побудовано на основі: [67]

Згідно рисунку, зовнішні технічні фактори росту продуктивності праці формуються у зовнішньому середовищі економічного суб'єкта під впливом досягнень науково-технічного прогресу в межах національної та світової економіки і перебувають поза його контролем. Це так звані інтенсивні фактори впливу на продуктивність праці. Вплив зовнішніх технічних факторів необхідно розглядати за такими напрямками:

1. Поява нових більш продуктивних, ефективних і економічних робочих машин і устаткування. Внаслідок їх використання забезпечується:

- ✓ зменшення витрат часу на виконання різних технологічних операцій;
- ✓ економія електроенергії та інших енергетичних ресурсів;
- ✓ підвищення якості обробки предметів праці;
- ✓ збільшення довговічності, надійності і безпеки експлуатації засобів праці;
- ✓ зменшення витрат на утримання і обслуговування машин і устаткування тощо.

2. Комплексна механізація й автоматизація виробництва. Вплив цього фактору стає можливим, коли на ринку засобів праці з'являються обладнання та інструменти, які можуть використовуватись підприємством з метою заміщення ручної праці робітників. Підвищення рівня механізації на промисловому підприємстві можливе в результаті здійснення механізації ручної праці, аж до проведення комплексної механізації робіт у виробничих цехах і на дільницях. Автоматизація виробництва здійснюється на основі встановлення автоматизованого обладнання, використання автоматизованих ліній і систем виробництва, а також верстатів-автоматів.

3. Модернізації обладнання. Умовою проведення модернізації є поява на ринку засобів праці сучасних деталей, вузлів, комплектуючих чи цілих частин того устаткування, яке експлуатується на підприємстві. Модернізація дозволяє вдосконалити активну частину основних засобів, підвищити їх функціональні характеристики та істотно знизити моральний і фізичний знос. Основними



напрямами модернізації є: вдосконалення конструкції засобів праці, що забезпечить поліпшення їх технічних і функціональних характеристик, використання програмного забезпечення в керуванні роботою машин та устаткування, автоматизація і механізація виробничих процесів, які дозволяють значно підвищити продуктивність обладнання тощо [48, 28].

Внутрішні технічні фактори підвищення продуктивності праці виникають внаслідок погіршення стану основних засобів підприємства і/або неефективного їх використання та є підконтрольними підприємству. Це так звані екстенсивні фактори, які виникають внаслідок появи певних досягнень в верстатобудуванні та машинобудуванні і безпосередньо не залежать від темпів науково-технічного прогресу. Вплив внутрішніх технічних факторів зростання продуктивності праці може здійснюватися за такими напрямками [66]:

1. Заміна зношених робочих машин і устаткування на засоби праці, технічні та експлуатаційні характеристики яких відповідають замінним об'єктам. У результаті такої заміни здійснюється процес простого відтворення основних засобів праці. Слід зазначити, що ті засоби праці, що вводяться в експлуатацію, відрізнятимуться від замінних за економічними параметрами, зокрема за їх вартістю: вартість нового обладнання буде вищою за вартість замінного на величину зносу. Це дозволить відновити вартість основних засобів у результаті відшкодування фізичного зносу.

2. Капітальний ремонт – одна з форм простого відтворення основних виробничих засобів є періодичним відшкодуванням фізичного спрацювання конструктивних елементів основних засобів, максимально можливим відновленням їх первісних техніко-експлуатаційних параметрів шляхом повної заміни спрацьованих деталей та вузлів, частин машин, обладнання, споруд на нові чи відновлені. Всі ці заходи здійснюються на основі реалізації широкого переліку ремонтних робіт. Таким чином, капітальний ремонт спрямований на відновлення технічних характеристик засобів праці.

3. Розширення парку технологічного обладнання. Таке розширення досягається за рахунок придбання додаткової кількості робочих машин і

устаткування, які за типорозмірами збігаються з діючими засобами праці. Умовами реалізації цього напрямку є:

- 1) існування стійкого попиту на продукцію, що випускається підприємством;
- 2) можливість розширення ринків збуту продукції підприємства;
- 3) недостатня виробнича потужність підприємства;
- 4) перевантаження наявних у підприємства засобів праці, що не дозволяє істотно збільшити обсяги виробництва і збуту продукції;
- 5) наявність у підприємства фінансових ресурсів або можливості їх залучення з інших джерел для придбання обладнання;
- 6) скорочення частки витрат «живої» праці і збільшення частки витрат «уречевленої» праці.

4. Підвищення ефективності використання основних засобів. Реалізація цього напрямку можлива лише за умови, що наявні у підприємства основні засоби використовуються неефективно, зокрема, машини і устаткування завантажені не повою мірою. Про ступінь завантаження основних засобів тут свідчатиме значення коефіцієнта завантаження.

Сьогодні все більше підприємств при вирішенні проблеми підвищення продуктивності праці акцентують увагу на інтенсивних факторах. Тут одним із способів підвищення продуктивності праці на підприємстві є його технічне переоснащення. Процес переоснащення спрямований на поліпшення організаційної структури виробництва, підвищення якості та збільшення кількості продукції, а також на зростання продуктивності праці [48].

До технічного переоснащення можна віднести заміну обладнання внаслідок морального зносу. Даний процес може проходити в трьох формах [48]:

- 1) переналагодження (у даному випадку змінам можуть підлягати, наприклад, способи обробки сировини і матеріалів, режим роботи обладнання, а також етапи послідовності технологічного циклу);

2) заміна використовуваних матеріалів (сюди відносяться як заміна самих матеріалів, так і комплектуючих для кінцевого продукту);

3) оснащення (введення додаткового знімного обладнання).

Метою технічного переоснащення є інтенсифікація виробництва, удосконалення управління, підвищення техніко-економічного рівня виробництва, удосконалення основного і допоміжного господарств; збільшення виробничих потужностей, випуску продукції і підвищення її якості, зниження матеріаломісткості, трудомісткості, собівартості продукції і підвищення ефективності виробництва в цілому

Технічне переоснащення передбачає механізацію, автоматизацію, роботизацію і комп'ютеризацію виробничих процесів, модернізацію і заміну застарілого обладнання на нове, що забезпечує поліпшення техніко-економічних показників виробництва, організації та умов праці, вдосконалення управління виробництвом, перебудову природоохоронних об'єктів тощо [48].

Технічне переоснащення підприємства характеризується низкою суттєвих переваг порівняно з новим будівництвом:

- ✓ немає необхідності у виборі району і місця будівництва, житловому будівництві, створенні інфраструктури;
- ✓ немає необхідності в залученні додаткової чисельності працівників;
- ✓ відносне зниження питомих капітальних вкладень на відтворення основних виробничих фондів порівняно з новим будівництвом приводить до того, що витрати на реконструкцію і технічне переозброєння менші, а їх окупність збільшується вдвічі;
- ✓ порівняно коротший, ніж при новому будівництві, термін досягнення проектної потужності, прискорення процесу підвищення основних техніко-економічних показників порівняно з базовим періодом;
- ✓ можливість проведення заходів технічного переоснащення в основному за рахунок власних коштів підприємства: фонду розвитку, а також амортизаційних відрахувань на повне відновлення. При значній величині

витрат на технічне переозброєння або реконструкцію підприємство має можливість використовувати кредити банку.

Здійснення техніко-економічного обґрунтування проведення технічного переоснащення підприємства і виробництва необхідно здійснювати за такими напрямками [65]:

1. Аналіз техніко-економічного рівня виробництва, якості продукції, виконання плану з виробництва і поставок, ступеня узгодженості окремих виробничих ланок, ділянок виробництва.

2. Вивчення науково-технічних розробок, передового вітчизняного і зарубіжного досвіду, раціоналізаторських пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності виробничого процесу.

3. Розробка комплексу заходів щодо вдосконалення виробничого процесу.

4. Оцінка змін техніко-економічних показників виробництва внаслідок технічного переоснащення підприємства.

5. Визначення потреби в капітальних вкладеннях.

При цьому у систему показників для оцінки техніко-економічного рівня, а також організаційного рівня виробництва входять ті з них, на підставі аналізу яких і проводиться обґрунтування прийнятого рішення (проекту технічного переоснащення):

1. Технічна оснащеність виробництва і праці характеризується наявністю автоматичних поточкових ліній, роботів, комп'ютеризованої техніки, рівнем механізації праці, а також його фондоозброєністю. Величини всіх перерахованих показників беруться на підприємстві. Проект технічного переоснащення повинен сприяти збільшенню перерахованих показників у 1,5-2 рази порівняно із рівнем діючого підприємства.

2. Техніко-економічний рівень обладнання характеризується термінами служби цього обладнання на підприємстві, питомою вагою прогресивного обладнання, коефіцієнтом використання виробничої потужності у виробництві.

Для аналізу цієї групи показників необхідно розглянути склад технологічного обладнання підприємства за термінами його служби.

Якщо частка устаткування, що має термін служби більше 10 років, а також 7-10 років, становить значну величину (50 і більше відсотків), то доцільно ставити питання про фізичний і моральний знос даного обладнання, необхідність його заміни і проведення для цього технічного переоснащення.

Прогресивність обладнання характеризується часткою обладнання, що має термін служби до 3-х років і знаходиться в хорошому технічному стані.

Якщо коефіцієнт використання виробничої потужності нижче 90%, то це означає, що технічний стан обладнання не дозволяє на ньому в подальшому нарощувати обсяг виробництва і це обладнання потребує заміни на більш нове, прогресивне.

Приріст обсягу виробництва на значну величину (30% і більше) може бути досягнутий тільки за рахунок заміни старого обладнання на нове.

3. Оцінка технічного рівня і якості сировини, продукції, а також прогресивності технологічних процесів.

4. Ефективність використання ресурсів. Тут необхідно проаналізувати ефективність вибору обладнання і ефективність використання трудових ресурсів після проведення технічного переоснащення.

Ефективність вибору системи машин і ланцюжків технологічного обладнання визначається перевагами обраної системи обробки деревини, а також порівнянням норм продуктивності устаткування в проекті з діючими величинами норм.

У проекті технічного переоснащення норми продуктивності технологічного устаткування вищі, ніж на діючому підприємстві. Це пояснюється вибором більш прогресивного, високошвидкісного устаткування по технологічних переходах, оснащеного елементами механізації, автоматизації, роботизації і комп'ютеризації. У цій частині обґрунтування необхідно коротко дати опис переваг обраної системи обробки деревини, а також прогресивності кожної з марок обраного технологічного обладнання.

Прогресивність вибраного обладнання, як уже зазначалося, відіб'ється, перш за все, на зростанні норм продуктивності цього обладнання.

Зростання продуктивності обладнання по переходах дасть можливість зменшити кількість машин у виробничому процесі. Зниження ж кількості машин по технологічних переходах відіб'ється на техніко-економічних показниках деревообробного виробництва: зменшиться собівартість продукції, виросте продуктивність праці, збільшиться прибуток (дохід), а також зростуть відрахування до фондів економічного стимулювання. Все це приведе до поліпшення фінансового стану даного підприємства.

Ефективність використання трудових ресурсів буде на підприємстві характеризуватися зростанням продуктивності праці як за рахунок зменшення кількості машин у виробництві, що припадає на випуск одиниці продукції, так і за рахунок застосування прогресивних зон обслуговування технологічного обладнання, що можливо за рахунок механізації, автоматизації, роботизації і комп'ютеризації виробничого процесу. Зростання продуктивності праці досягається також і за рахунок механізації і автоматизації процесу транспортування, автоматизації роботи господарства з переробки відходів [41].

Реалізація всіх необхідних напрямків науково-технічного прогресу і облік їх результатів при технічному переоснащенні підприємства в більшості випадків забезпечують зростання продуктивності праці в 1,5 рази.

Проект технічного переоснащення діючого виробництва неможливий без удосконалення і розвитку соціально-побутової сфери підприємства. При виконанні проекту технічного переоснащення необхідно частину виробничих площ виділити під розширення і розвиток соціальної сфери (кімнати фізичного навантаження та психологічного розвантаження, кімнати відпочинку, буфети, їдальні та ін.). Дослідження показують, що за рахунок розвитку соціально-побутової сфери на підприємствах можливе зростання продуктивності праці працівників на 10-15%.

Загалом, на основі дослідження [66] завданнями організації ефективного управління технічними факторами зростання продуктивності праці на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» визначено такі:

1. Встановлення та групування технічних факторів зростання продуктивності праці на підприємстві. Критеріями групування є: ступінь впливу технічного фактору на зростання продуктивності праці; ціна і тривалість його формування. Кожен з трьох критеріїв відповідає прагненню підприємства забезпечити оптимум однієї з трьох основних характеристик, тобто досягти максимуму ступеня впливу технічних факторів на зростання продуктивності праці, мінімумів сукупної ціни та тривалості їх формування.

Групування технічних факторів слід здійснювати за всіма цими критеріями з використанням статистичних методів.

2. Побудова моделі ефективного управління технічними факторами зростання продуктивності праці. Ця модель повинна містити вказані вище три критерії. Також в ній використовуватимуться такі часткові та узагальнені показники: планований рівень зростання продуктивності праці; фінансові можливості підприємства; період збільшення продуктивності праці.

3. Вибір оптимального рішення задачі організації ефективного управління технічними факторами зростання продуктивності праці. Такий вибір здійснюється на основі пріоритетності одного з трьох можливих варіантів для організації ефективного управління технічними факторами зростання продуктивності праці на підприємстві.

4. Побудова для обраного варіанту моделі ефективного управління технічними факторами зростання продуктивності праці.

5. Впровадження моделі ефективного управління технічними факторами зростання продуктивності праці.

6. Контроль результатів, встановлення впливу кожного технічного чинника на зростання продуктивності праці.

7. Визначення наявних технічних резервів зростання продуктивності праці на підприємстві.

У результаті впровадження цієї моделі визначається вплив технічних факторів на збільшення продуктивності праці. Також встановлюються:

- ✓ загальна величина зростання продуктивності праці;
- ✓ потенціал невикористаних технічних резервів зростання продуктивності праці.

На рис. 3.3 подано схему організації ефективного управління технічними факторами росту продуктивності праці на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП».

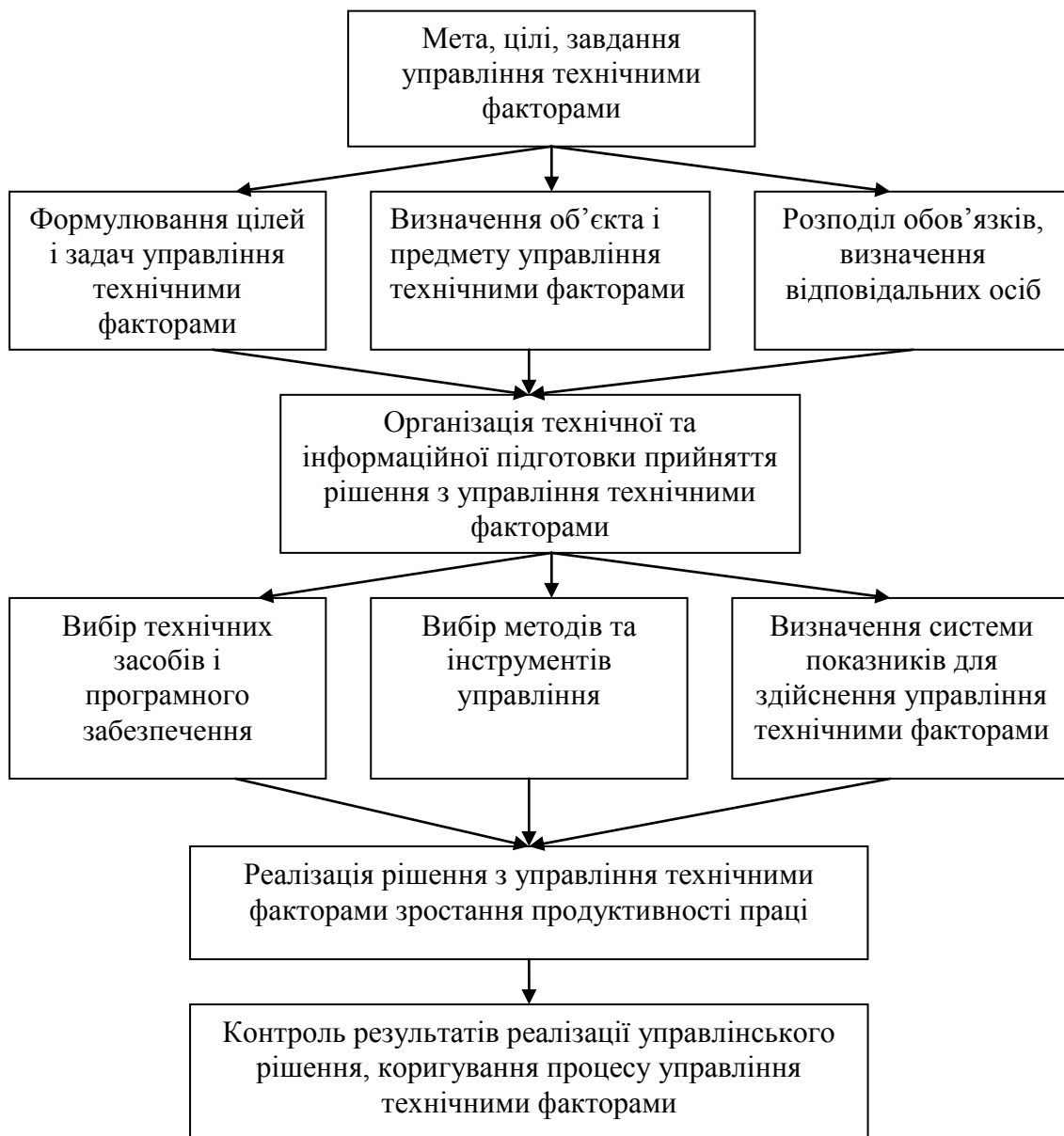


Рис. 3.3. Схема організації ефективного управління технічними факторами росту продуктивності праці на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП»\*

\*Примітка: побудовано на основі: [65]



Так на першому етапі формулюються мета, цілі та завдання управління. Головною метою тут є досягнення ефективного управління технічними факторами зростання продуктивності праці, тобто отримання найбільшого або необхідного зростання продуктивності праці за оптимальних витрат. Для досягнення мети формулюються відповідні завдання організації на підприємстві ефективного управління технічними факторами зростання продуктивності праці. Також на цьому етапі визначаються: об'єкт (досліджуване підприємство, продуктивність праці) і суб'єкт (керівники і працівники підприємства) організації ефективного управління технічними факторами зростання продуктивності праці.

На другому етапі визначається система показників, на основі якої будуть розроблятися управлінські рішення. Ця система, як уже зазначалось вище, буде містити часткові і узагальнюючі показники. Також тут визначаються способи, методи та інструменти управління технічними факторами зростання продуктивності праці. Не менш важливими є дії з вибору технічних засобів і програмних продуктів. У цьому аспекті необхідні комп'ютеризація всіх розрахункових процедур, створення автоматизованих баз даних, використання сучасних програмних продуктів.

Наступними етапами організації ефективного управління технічними факторами росту продуктивності праці на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» стануть: реалізація рішення з управління технічними факторами зростання продуктивності праці; контроль результатів реалізації управлінського рішення та коригування процесу управління технічними факторами.

Важливість цих етапів обумовлена тим, що управлінські рішення повинні реалізовуватись у практичній діяльності підприємства, а контроль за результатами їх реалізації дозволить визначити необхідність внесення коригувальних заходів в управління виробничим процесом на підприємстві загалом і технічними факторами росту продуктивності праці зокрема.

Отже, вирішення проблем підвищення продуктивності праці і визначення способів їх вирішення дозволить підприємству зміцнити свої ринкові позиції,

забезпечити необхідні організаційно-економічні умови для підвищення конкурентоспроможності продукції. Технічне переоснащення підприємства за визначеними напрямками дасть можливість значно підвищити обсяг виробництва, а також значно поліпшити рівень основних техніко-економічних показників виробництва.

Впровадження заходів з організації управління технічними факторами зростання продуктивності праці забезпечить досягнення найбільшого або необхідного зростання продуктивності праці при оптимальних витратах.

Етапи управління технічними факторами зростання продуктивності праці відображають взаємозалежну послідовність дій з досягнення мети, цілей і завдань цього процесу управління.

### Висновки до розділу 3

Підвищення продуктивності праці передбачає зниження витрат праці на виробництво одиниці продукції або виготовлення додаткової кількості продукції в одиницю часу. Зростання продуктивності праці відбувається при зниженні необхідної частки живої праці з підвищенням, водночас, питомої ваги уречевленої праці.

Основними методами підвищення продуктивності праці підприємства є: зміцнення матеріально-технічної складової виробництва; застосування сучасних систем управління підприємством; скорочення витрат у розрахунку на одиницю виробленої продукції; створення методичної та нормативно-правової бази підприємства; покращення організації праці; удосконалення мотиваційної складової; формування лояльності працівників до підприємства; розробка і використання на підприємстві ефективної методики та інструментарію оцінки продуктивності праці, аналізу впливу чинників на її рівень та контролю отриманих результатів.

У роботі визначені напрямки підвищення продуктивності праці засобами матеріальної і нематеріальної мотивації. Для підвищення ефективності засобів

матеріальної мотивації запропоновано розробити «Положення про мотивацію», використання якого забезпечить формування ефективної системи оплати праці, яка дозволить досягти максимально можливої зацікавленості працівників у раціональному витрачанні свого робочого часу, мотивує їх в підвищенні якості роботи, зменшенні браку, зниженні витрат і вдосконаленні своїх практичних навичок.

Водночас, доведено, що лише поєднання методів матеріальної і нематеріальної мотивації дозволить домогтися високопродуктивної праці. Для дослідження системи нематеріальної мотивації на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» використано метод опитування, який дозволив за короткий проміжок часу отримати всю необхідну інформацію. За результатами опитування визначені фактори нематеріальної мотивації, які мають пріоритетне значення для працівників підприємства, і запропоновані заходи щодо посилення їх впливу на продуктивність праці.

Зроблено висновок, що ріст продуктивності праці на підприємстві залежить і від технічних факторів, які у роботі поділено на дві групи: зовнішні і внутрішні.

Завданнями організації ефективного управління технічними факторами зростання продуктивності праці на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» визначено такі: встановлення та групування технічних факторів; побудова моделі ефективного управління технічними факторами; вибір оптимального рішення задачі організації ефективного управління технічними факторами; побудова для обраного варіанту моделі ефективного управління технічними факторами; впровадження моделі ефективного управління технічними факторами; контроль результатів, встановлення впливу кожного технічного чинника на зростання продуктивності праці; визначення наявних технічних резервів зростання продуктивності праці на підприємстві. У результаті впровадження цієї моделі визначається вплив технічних факторів на збільшення продуктивності праці.

Впровадження заходів з організації управління технічними факторами зростання продуктивності праці забезпечить досягнення найбільшого або необхідного зростання продуктивності праці при оптимальних витратах.

## ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретико-методичні засади і розроблено практичні рекомендації щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві. Проведені дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Продуктивність є узагальнюючим показником, який характеризує результативність використання ресурсів у процесі здійснення виробничої діяльності, тобто відображає ступінь ефективності процесу використання живої та уречевленої праці. У вузькому розумінні продуктивність праці розглядають як результативність конкретної праці на мікро- та індивідуальному рівнях та визначають як співвідношення обсягу виробленої продукції та витрат живої праці, а широке трактування поняття вказує на макрорівень, оскільки у такому випадку визначають суспільну продуктивність праці як співвідношення загального обсягу виготовленої продукції і загальних витрат праці.

Формами прояву високої продуктивності праці є: скорочення витрат праці на одиницю споживчої вартості; зростання маси споживчих вартостей, які створюються в одиницю часу; зміна у співвідношенні витрат живої та матеріалізованої праці; скорочення часу обороту.

2. Вимірювання продуктивності праці має важливе значення для забезпечення оптимального управління економікою в усіх її макро-, мезо- і мікрорівневих ланках. На підприємстві продуктивність праці вимірюється з метою визначення його реального економічного потенціалу та положення в галузі та на ринку. Вимірювання продуктивності праці стимулює удосконалення системи управління, організації праці та виробництва.

На підприємствах продуктивність праці визначається як ефективність витрат тільки живої праці і розраховується через показники виробітку і трудомісткості продукції, між якими є зворотно пропорційна залежність. Залежно від одиниць вимірювання обсягу продукції конкретного підприємства, вирізняють такі основні методи вимірювання виробітку: натуральний (умовно-

натуральний), вартісний і трудовий. Кожен з цих методів має свої переваги і недоліки.

3. Процес управління продуктивністю праці є циклічним і передбачає проведення аналізу чинників і резервів підвищення продуктивності персоналу. Розробку, планування і реалізацію заходів щодо підвищення ефективності праці необхідно здійснювати з урахуванням системи управління кадровими ризиками в роботі з персоналом організації.

Визначено, що чинниками підвищення продуктивності праці є рушійні сили, під впливом яких змінюються витрати праці на виробництво одиниці продукції (робіт, послуг) або збільшується кількість продукції на одного працівника в одиницю часу. Виділяють три групи чинників підвищення продуктивності праці: матеріально-технічні; організаційно-економічні; соціально-психологічні. Резерви зростання продуктивності праці – це невикористані можливості її підвищення за даного рівня розвитку продуктивних сил. Кількісно їх визначають як різницю між досягнутим і максимально можливим рівнем продуктивності праці за певний проміжок часу.

Актуальним завданням сучасного промислового підприємства є своєчасна діагностика існуючих проблем неефективного використання людських ресурсів і формування новітніх кадрових технологій. На практиці застосовуються чотири основні підходи до управління продуктивністю праці: управління результатами праці; управління за витратами праці; управління факторами праці; управління людиною.

4. УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» є одним із провідних підприємств лісопильної та стругальної промисловості Тернопільської області загалом та Бережанського району зокрема. Основним видом діяльності підприємства є переробка деревини.

Впродовж 2014-2015 рр. підприємство демонструвало високі результати своєї діяльності, займало лідируючі позиції на ринку. До основних несприятливих умов функціонування підприємства віднесено: відсутність достатнього обсягу необхідної сировини; розвиток приватних деревообробних

підприємств у регіоні; нестабільне податкове законодавство; труднощі в реалізації продукції на території України (відсутність стабільного споживача); складність та затягнутість процедури оформлення продукції для експортних поставок.

Основними проблемами розвитку підприємства визначено такі: підвищення рівня зношення основних засобів та повільна тенденція до їх оновлення; недостатня кількість обігових коштів; відсутність джерел фінансування підприємства; обмежений ринок збуту продукції; відсутність відділу маркетингу.

За результатами проведеного аналізу результатів діяльності та фінансового стану підприємства зроблено висновок, що попри отриманий у 2015 р. прибуток, фінансовий стан економічного суб'єкта не є стійким. Про це, в першу чергу, свідчить негативна динаміка значень коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності, платоспроможності, фінансування за рахунок власного капіталу та ріст коефіцієнтів фінансової залежності та фінансового ризику.

5. Аналіз динаміки кількості працівників, їх забезпеченості фондом оплати праці, ефективності використання робочого часу та продуктивності праці показав, що у 2015 р. плинність кадрів на підприємстві була незначною, про що свідчить значення відповідних коефіцієнтів. Також встановлено, що впродовж аналітичного періоду спостерігається висока ефективність використання робочого часу на підприємстві. Позитивною динамікою характеризуються зміни в загальному фонді оплати праці штатних працівників підприємства, фонді основної і додаткової заробітної плати. На основі визначених показників виробітку і трудомісткості зроблено висновок, що продуктивність праці на підприємстві збільшилась, а трудомісткість зменшилась.

6. Основними методами підвищення продуктивності праці підприємства є: зміцнення матеріально-технічної складової виробництва; застосування сучасних систем управління підприємством; скорочення витрат у розрахунку на одиницю виробленої продукції; створення методичної та нормативно-правової

бази підприємства; покращення організації праці; удосконалення мотиваційної складової; формування лояльності працівників до підприємства; розробка і використання на підприємстві ефективної методики та інструментарію оцінки продуктивності праці, аналізу впливу чинників на її рівень та контролю отриманих результатів.

У роботі визначені напрямки підвищення продуктивності праці засобами матеріальної і нематеріальної мотивації. Для підвищення ефективності засобів матеріальної мотивації запропоновано розробити «Положення про мотивацію», використання якого забезпечить формування ефективної системи оплати праці, яка дозволить досягти максимально можливої зацікавленості працівників у раціональному витрачанні свого робочого часу, мотивує їх в підвищенні якості роботи, зменшенні браку, зниженні витрат і вдосконаленні своїх практичних навичок.

Водночас, доведено, що лише поєднання методів матеріальної і нематеріальної мотивації дозволить домогтися високопродуктивної праці. Для дослідження системи нематеріальної мотивації на УіСП ТзОВ «САНЗА-ТОП» використано метод опитування, який дозволив за короткий проміжок часу отримати всю необхідну інформацію. За результатами опитування визначені морально-психологічні (психологічний клімат у колективі; умови праці; визнання, повага і довіра; можливість самореалізації) та організаційні (делегування повноважень, участь у прийнятті рішень; планування кар'єри та кар'єрний ріст; інформаційні комунікації; навчання та підвищення кваліфікації) фактори нематеріальної мотивації, які мають пріоритетне значення для працівників підприємства, і запропоновані заходи щодо посилення їх впливу на продуктивність праці.

Основними напрямками вдосконалення організацій праці на підприємстві визначено такі: удосконалення організації праці шляхом раціоналізації форм поділу і кооперації праці; удосконалення систем відбору, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів; удосконалення нормування праці та забезпечення технічного обґрунтування норм; поліпшення умов праці;



удосконалення організації робочих місць та їх обслуговування; удосконалення системи матеріального і морального стимулювання працівників; розвиток організаційної культури підприємства та формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі; дотримання трудової і виробничої дисципліни тощо.

7. Одним із способів підвищення продуктивності праці на підприємстві є його технічне переоснащення, яке передбачає механізацію, автоматизацію, роботизацію і комп'ютеризацію виробничих процесів, модернізацію і заміну застарілого обладнання на нове, що забезпечує поліпшення техніко-економічних показників виробництва, організації та умов праці, вдосконалення управління виробництвом, перебудову природоохоронних об'єктів тощо

Ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві характеризується зростанням продуктивності праці як за рахунок зменшення кількості машин у виробництві, що припадає на випуск одиниці продукції, так і за рахунок застосування прогресивних зон обслуговування технологічного обладнання, що можливо за рахунок механізації, автоматизації, роботизації і комп'ютеризації виробничого процесу. Зростання продуктивності праці досягається також і за рахунок механізації і автоматизації процесу транспортування, автоматизації роботи господарства з переробки відходів.

Впровадження заходів з організації управління технічними факторами зростання продуктивності праці забезпечить досягнення найбільшого або необхідного зростання продуктивності праці при оптимальних витратах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М. Г. Економіка праці і соціально трудові відносини. Навч. посіб. / М.Г. Акулов, А.В. Драбаніч, Т.В. Євась. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
2. Бабенко А. Дослідження вартісних показників продуктивності праці у Дніпропетровському регіоні. / А. Бабенко, К. Бондаревська // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 6. – С. 9–13.
3. Бабенко А. Г. Соціально-економічні фактори продуктивності праці в контексті управління персоналом [Електронний ресурс] / А.Г. Бабенко, К.В. Бондаревська. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.2/039.pdf>
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – К. : Знання, 2011. – 232 с.
5. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації [Електронний ресурс] / Ж. М. Балабанюк // Ефективна економіка. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>
6. Берник М. Д. Значення продуктивності праці, резерви її підвищення та вплив на ефективність діяльності підприємства. / М. Д. Берник // Продуктивність агропромислового виробництва. – 2012. – № 22. – С. 33–36.
7. Богачев О. С. Дослідження взаємозв'язку продуктивності та оплати праці в Україні / О. С. Богачев // Вісн. екон. науки України. – 2009. – № 1. – С. 33–36.
8. Богиня Д. П. Фактори і резерви підвищення продуктивності праці [Електронний ресурс] / Д. П. Богиня. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/40/2690.html>.
9. Вайсбурд В. А. Экономика труда : учебн. пособие / В. А. Вайсбурд. – 2-е изд., – М. : Омега-Л, 2012. – 96 с.

10. Величко О. В. Стратегія ефективного використання трудових ресурсів у сільсько- господарських підприємствах./ О. В. Величко // Економіка АПК. – 2011. – № 5. – С. 147-152.
11. Вітвіцький В. Вплив основних чинників на підвищення продуктивності праці / В. Вітвіцький, З. Мемельська // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 2 – С. 29-34.
12. Вітвіцький В. В. Системна теорія продуктивності / В. В. Вітвіцький // Актуальні пробл. економіки. – 2007. – № 6. – С. 55–61.
13. Воронич К. М. Генезис сутності категорії «Продуктивність праці» та факторів її зростання / К. М. Воронич // Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка / редкол. В. П. Мікловда, М. І. Пітюлич, Н. М. Гапак та ін. – Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2011. – Вип. 32. – С. 31–33.
14. Гагаринский А. В. Управление производительностью труда промышленного предприятия [Електронний ресурс] / А. В. Гагаринский // Вестник СамГУ. – 2013. – № 7(108). – С. 111-116. – Режим доступу: [http://vestnik.ssu.samara.ru/articles/108\\_19.pdf](http://vestnik.ssu.samara.ru/articles/108_19.pdf)
15. Гарбузюк О. О. Розробка і впровадження програм управління продуктивністю праці на підприємстві [Електронний ресурс] / О. О. Гарбузюк. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2009\\_03\\_18/ek1\\_garbuzyuk.php](http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek1_garbuzyuk.php)
16. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. О.Гетьман, В. М.Шаповал; М-во освіти і науки України. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 488 с.
17. Гетьман О. О. Продуктивність праці: поняття і види [Електронний ресурс] / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/glavy/14912-510-produktivnst-prats-ponyattya-vidi.html>
18. Головачук Т. І. Методичні підходи до управління продуктивністю праці у роздрібній торгівлі / Т. І. Головачук, Л. В. Гут // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2013. – № 2(18). – С. 89-94.

19. Головачук Т. І. Наукові підходи до визначення сутності продуктивності праці [Електронний ресурс] / Т. І Головачук, А. О. Смірнова. – Режим доступу: [http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v2/NV-2013-V2\\_2.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v2/NV-2013-V2_2.pdf)
20. Гончаров Ю. В. Тенденції і проблеми аналізу продуктивності праці в цілому по економіці та за деякими видами промислової діяльності [Електронний ресурс] / Ю. В. Гончаров // Ефективна економіка. – № 3. – 2014. – . – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2814>
21. Горбач Д. Продуктивність праці і класова експлуатація в Україні / Д. Горбач // Спільне: журнал соціальної критики. Класова експлуатація та класова боротьба. – 2012. – № 4. – С. 42-51.
22. Грещук Л. М. Фінансовий стан підприємства та шляхи його вдосконалення [Електронний ресурс] / Л. М. Грещук. – Режим доступу: [http://bsfa.edu.ua/files/konf/23022013/sekciya5/teza\\_hreshuk.pdf](http://bsfa.edu.ua/files/konf/23022013/sekciya5/teza_hreshuk.pdf)
23. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: Навчальний посібник. / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погрішук – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
24. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина : [підручник] / О. А. Грішнова. – [4-е вид., оновлене]. – К. : Знання, 2009. – 390 с.
25. Грішнова О. А. Трудовий потенціал України: оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрями розвитку : [монографія] / О. А. Грішнова, С. Р. Пасека, А. С. Пасека; за наук. ред. О. А. Грішнкової. – Черкаси : Вид-во ТОВ „МАКЛАУТ”, 2011. – 360 с.
26. Грінько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами [Електронний ресурс] / І. М. Грінько. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Znpchdtu/2009\\_24/articles/38\\_Grinko.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf)
27. Дієсперов В. С. Продуктивність сільськогосподарської праці: [монографія] / В. С. Дієсперов – К. : ННЦ ІАЕ., 2006. – 274 с.

28. Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві [Електронний ресурс] / І. М. Долішній, А. В. Колодійчук. – Режим доступу : [http://nvunfu.esy.es/Archive/2010/20\\_5/211\\_Dolisznij\\_20\\_5.pdf](http://nvunfu.esy.es/Archive/2010/20_5/211_Dolisznij_20_5.pdf)
29. Дробишева О. О. Напрямки підвищення ефективності виробництва промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Дробишева, Ю. А. Савченко. – Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_078.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_078.pdf)
30. Егорова Е. А. Экономика труда / Е. А. Егорова, О. В. Кучмаева. – М. : Московская финансово-промышленная академия, 2009. – 80 с.
31. Економіка підприємства : навч. посіб. / І. М. Бойчик, М. С. Харів, М. І. Хопчан, Ю. В. Піча ; М-во освіти і науки України. – 2-е вид., випр. і допов. – К. : Каравела ; Л. : Новий світ - 2000, 2001. – 296 с.
32. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч. посіб. / Є. П. Качан, О. П. Дяків, В. М. Островерхов та ін.; За ред. Є.П. Качана. – К. : Знання, 2008. – 407 с.
33. Єлець О. П. Продуктивність праці: роль, сутність та чинники [Електронний ресурс] / О. П. Єлець, М. О. Глазкова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – С. 351-356. – Режим доступу: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/1365>
34. Єгоркіна Т. О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах [Електронний ресурс] / Т. О. Єгоркіна. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vdnuet/econ/2010\\_4/Egorkina.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.pdf)
35. Жадан О. В. Економіка праці і соціально-трудова відносини : навч. посіб. / О. В. Жадан. – Х. : Вид-во Хар. РІ НАДУ «Магістр», 2008. – С. 143.
36. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. [3-тє вид., без змін]. К. : КНЕУ, 2007. – 304 с.
37. Залунін В. Ф. Шляхи зростання продуктивності і інтенсивності праці в соціально-орієнтованій ринковій економіці [Електронний ресурс] / В. Ф. Залунін, О. І Кірнос // Экономика и управление. – 2013. № 2. – С. 55-59. –

Режим

доступу:

[http://pk.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2013/2/p\\_55\\_59.pdf](http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2013/2/p_55_59.pdf)

38. Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А. М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2010. – № 2. – С. 204.

39. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 728с.

40. Калина А. В. Економіка праці : навч. посіб. для студ. ВНЗ / А. В. Калина ; М-во освіти і науки України. – К. : Міжрегіон. акад. упр. персоналом, 2004. – 272 с.

41. Калмыкова О. Ю. Факторы повышения производительности труда в организации [Електронний ресурс] / О. Ю. Калмыкова, А.В. Гагаринский . – Режим доступу: <http://vestnik.samgtu.ru/uploads/series/1/18/160/2013-2-8-0006.pdf>

42. Кіях О. О. Матеріальне стимулювання як фактор підвищення продуктивності праці / О. О. Кіях // Економіка АПК. – 2009. – № 12. – С. 120–123.

43. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посібник / І. В. Ковальчук. К. : Знання, 2008. – 679 с.

44. Кожем'якіна С. М. Методичні підходи щодо прогнозування продуктивності праці на макроекономічному рівні / С. М. Кожем'якіна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 6. – С. 23–29.

45. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот – К. : КНЕУ, 2002. – 345 с

46. Коречков Ю. В. Управление производительностью труда в интегрированных промышленных структурах [Електронний ресурс] / Ю. В. Коречков, А. Ю. Мудревский // Наукоеведение. – 2012. – № 4. – Режим доступу: <http://naukovedenie.ru/PDF/71evn412.pdf>

47. Костенко О. Т. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Т. О. Костенко // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2013. – Випуск

- 28.т.1. – С. 297-304. – Режим доступу:  
[http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013\\_28/zb28\\_38.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013_28/zb28_38.pdf)
48. Костюк В. Модернізація та реконструкція основних фондів [Електронний ресурс] / В. Костюк // Баланс. Український бухгалтерський журнал. – 2007. № 51 (697). – С. 28-30. – Режим доступу:  
<http://www.balance.dp.ua/ua/download/balance/075128.pdf>
49. Кривенка К. Т. Політична економія : навч. посіб. / К. Т. Кривенка. – К. : КНЕУ, 2009. – 508 с.
50. Кривко С. М. Шляхи покращення стану українських підприємств [Електронний ресурс] / С. М. Кривко. – Режим доступу: <http://int-konf.org/konf062013/355-krivko-s-m-shlyahi-pokraschennya-fnansovogo-stanu-ukrayinskih-pdpriyemstv.html>
51. Кусакін В. Багаторівнева система мотивації [Електронний ресурс] / В. Кусакін // Управління персоналом. – 2008. – № 11. – Режим доступу:  
<http://www.top-personal.ru/issue.html?1626>
52. Лісовий А. В. Мікроекономіка : навч. посіб. / А. В. Лісовий – К. : ЦУЛ, 2011. – 192 с.
53. Лісогор Л. С. Продуктивність праці в Україні: проблеми та перспективи підвищення / Л. С. Лісогор // Демографія та соц. економіка. – 2010. – № 2. – С. 131-138.
54. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навчальний посібник / В. М. Лукашевич. – Львів: «Новий Світ-2000», 2008. – 248 с.
55. Макконелл К. Р. Экономика: принципы, проблемы и политика: пер. с англ. / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю. – 14-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2003. – XXXVI, 972 с.
56. Морщенок Т. С. Продуктивність праці: економічна сутність та фактори її підвищення на підприємстві / Т. С. Морщенок, І. Л. Луц // Вісник Запорізького національного університету. – № 2. – 2014. – С. 63-71.

57. Мотивация персонала как инструмент повышения стоимости компании // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=13955>

58. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: У трьох томах / С. В. Мочерний К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – Т3. – 951 с.

59. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А. В. Музиченко-Козловський, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361–367.

60. Музиченко С. А. Продуктивність праці: соціально-економічна сутність категорії / С. А. Музиченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 6. – С. 24-28.

61. Музиченко С. А. Фактори зростання продуктивності праці в агропромисловому комплексі в Україні / С. А. Музиченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 4. – С. 112-116.

62. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці / І. Мушкін // Персонал. – 2009. – № 4. – С. 44-49.

63. Орленко О. М. Продуктивність праці як критерій ефективності інноваційної діяльності підприємства / О. М. Орленко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2, Т.2. – С. 91-95.

64. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

65. Папян Г. Р. Основные элементы методики организации эффективного управления техническими факторами роста производительности труда [Электронный ресурс] / Г.Р. Папян. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-elementy-metodiki-organizatsii-effektivnogo-upravleniya-tehnicheskimi-faktorami-rosta-proizvoditelnosti-truda>

66. Папян Г. Р. Содержание основных этапов методики организации эффективного управления техническими факторами роста производительности труда [Электронный ресурс] / Г. Р. Папян. – Режим доступа:



<http://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-osnovnyh-etapov-metodiki-organizatsii-effektivnogo-upravleniya-tehnicheskimi-faktorami-rosta-proizvoditelnosti-truda>

67. Папян Г. Р. Характеристика и классификация технических резервов роста производительности труда на промышленном предприятии [Электронный ресурс] / Г. Р. Папян. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/harakteristika-i-klassifikatsiya-tehnicheskikh-rezervov-rosta-proizvoditelnosti-truda-na-promyshlennom-predpriyatii>

68. Петращак О. О. Застосування організаційних та економічних факторів підвищення продуктивності праці у практичній діяльності підприємств регіону / О. О. Петращак // Фінансовий простір. – 2011. – № 3(3). – С. 139-146.

69. Пеліхов Є. Ф. Економіка сучасного підприємства: Навч.-метод. і практ. посіб. / Є. В. Пеліхов, О. А. Іванова, О. М. Сумець. – К.: «Хай-Тек Прес», 2008. – 344 с.

70. Повышение производительности труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://mert.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub\\_159778.pdf](http://mert.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub_159778.pdf)

71. Подосинников Е. Ю. Мотивация трудовой деятельности инженерно-технического персонала предприятия: измерение и анализ / Е. Ю. Подосинников, А. С. Кулешов, С. С. Железняков. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-trudovoy-deyatelnosti-inzhenerno-tehnicheskogo-personala-predpriyatiya-izmerenie-i-analiz>

72. Половина Э. А. Исследование производительности труда как фактора повышения эффективности общественного производства / Э. А. Половина // Казанский экономический вестник. – 2014. – № 1 (9). – С. 32–36.

73. Половина, Э. А. Теоретические модели взаимоотношения занятости и производительности труда / Э. А. Половина // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2012. – № 5-1 (22). – С. 158-160.

74. Поляк М. М. Фактори росту продуктивності праці [Электронный ресурс] / М. М. Поляк. – Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2011/Economics/5\\_86647.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/5_86647.doc.htm)

75. Притулин С. В. Основы управления производительностью труда в организациях [Текст] / С. В. Притулин // Молодой ученый. – 2011. – № 3. Т.1. – С. 187-190.

76. Проект програми соціально-економічного та культурного розвитку Бережанського району на 2015 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oda.te.gov.ua/berezhanska/ua/publication/content/21540.htm>

77. Проект програми соціально-економічного та культурного розвитку Бережанського району на 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oda.te.gov.ua/berezhanska/ua/catalog/item/46241.htm>

78. Радько С. Г. Теоретические основы управления трудовым потенциалом : Учеб. пособ. / С. Г. Радько– СПб. : «Просвещение», 2007. – 318 с.

79. Рачер С. В. Производительность труда как основной показатель эффективности трудовой деятельности [Електронний ресурс] / С. В. Рачек, А. В. Мирошник. – Режим доступу: <http://www.science-education.ru/pdf/2013/6/724.pdf>

80. Ребров А. В. Влияние структуры мотивации работника на результативность труда. Новая парадигма в управлении мотивацией / А. В. Ребров – Lambert Academic Publishing, 2011.

81. Ромусік Я. В. Динаміка продуктивності праці економіки України у контексті диспропорційності міжнародних порівнянь [Електронний ресурс] / Я. В. Ромусік // Ефективна економіка. – 2011. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=569>

82. Семенов А. Г. Управління продуктивністю праці на машинобудівному підприємстві / А. Г. Семенов, А. І. Шарко, Г. О. Закаблук // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. – № 2. – С. 149–158.

83. Семенов А. Г. Резерви продуктивності праці та їх вплив на оплату праці [Електронний ресурс] / А. Г. Семенов, Л. А. Юсипчук // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2 (71). – С. 182-185. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe)

84. Семикіна М. В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання. / М. В. Семикіна // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – № 17. – С. 15-21.

85. Сербиновский Б. Ю. Мониторинг производительности труда [Электронный ресурс] / Б. Ю. Сербиновский, Е. В. Рудик; Юж. федеральный ун-т. – Новочеркасск: Лик, 2010. – 260 с. – Режим доступа: <http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/228/68228/41766>

86. Сербиновский Б. Ю. Производительность предприятия и труда: управление и контролинг [Электронный ресурс] / Б. Ю. Сербиновский, Э.В. Емец // Научный журнал КубГАУ. – 2011. – № 67 (03). – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2011/03/pdf/09.pdf>

87. Сергійчук С. І. Чинники підвищення продуктивності праці: сутність, класифікація та умови її зростання / С. І. Сергійчук // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 6. – С. 250-253.

88. Сергійчук С. І. Класифікація чинників зростання продуктивності праці відповідно до етапізації розвитку національної економіки [Електронний ресурс] / С. І. Сергійчук, П. М. Карась, Л. О. Гришина // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – Режим доступа: <http://www.vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcl&j=7&id=9>

89. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк. – М. : Прогрес, 1989. – 532 с.

90. Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Изд. соц.-экон. лит-ра, 1962. – 684 с.

91. Соколенко В. А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / В. А. Соколенко, А. С. Клиженко // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – Харків: НТУ «ХП», 2013. – № 69 (1042). – С. 83-87

92. Соколик М. Темпи продуктивності праці та заробітної плати в Україні, окремих високорозвинених країнах і країнах ЄС / М. Соколик // Економіст. – 2011. – № 10. – С. 68–71.

93. Стрекозова Е. В. Макроэкономические факторы роста производительности труда / Е. В. Стрекозова // Российское предпринимательство. – 2011. – № 7(188). – С. 75-80

94. Стрельчук Є. М. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації / Є. М.Стрельчук, Т.Л. Коваленко // Актуальні проблеми економіки. – №8 (86). – 2008. – С.125-129.

95. Теорія і практика управління персоналом : Навч. Метод. посіб. / Авт. та уклад. П. В. Щокін. – К. : МАУП, 2008. – 256 с.

96. Тимчасові методичні рекомендації розрахунку продуктивності праці в цілому в економіці та за видами економічної діяльності [Електронний ресерс] / Наказ міністерства економіки України № 916 від 26.12.2008р. – Режим доступу: [http://www.uazakon.com/documents/date\\_3x/pg\\_gmwhsf.htm](http://www.uazakon.com/documents/date_3x/pg_gmwhsf.htm)

97. Ушенко Н. В. Сутність та тенденції зростання продуктивності праці в сучасних умовах розвитку економіки України / Н. В. Ушенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 12. – С. 175-178.

98. Чикуркова А. Д. Продуктивність праці як основа формування мотивації праці персоналу [Електронний ресурс] / А. Д. Чикуркова // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 3. – С. 3–7. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2012\\_3/3.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2012_3/3.pdf)

99. Шило В. П. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства: Навч. Посібник / В.П. Шило, Н.І. Верхоглядова, С.Б. Ільїна, А.Г. Темченко, О.М. Брадул. – К. : Кондор, 2005. – 240 с.

100. Янковий Р. В. Підвищення продуктивності та результативності праці персоналу на підприємстві / Р. В. Янковий, Н. В. Попович // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 1 (6). – С. 27-29.