

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет бізнесу та права
Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

Аналіз та оцінка ефективності використання персоналу на підприємстві (на матеріалах ПП «ТРАНС-АТЛАС»)

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Економіка»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ЕК-41
НОВАКОВЕЦЬ Андрій Михайлович

(підпис)

Керівник:
Доктор філософії (PhD), старший викладач
Косінський Петро Миколайович

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Доктор філософії (PhD), старший викладач
Гарант освітньої програми:
Косінський Петро Миколайович

(підпис)

Луцьк – 2023 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
проф. Шубалий О.М.

«__» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ НОВАКОВЦЮ Андрію Михайловичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Аналіз та оцінка ефективності використання персоналу на підприємстві (на матеріалах ПП «ТРАНС-АТЛАС»)

Керівник роботи: Косінський П.М.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «__» _____ 202__ р. №__

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «10» червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна, наукова і методична література, зокрема посібники, підручники, монографії, матеріали конференцій, наукові журнали і збірники наукових праць, а також статистичні дані ПП «ТРАНС-АТЛАС» згідно теми даної роботи та доступна інформація з глобальної мережі Інтернет за темою дослідження.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):
ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «ТРАНС-АТЛАС»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ. ДОДАТКИ.

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Підходи до визначення категорії «персонал»

2. Чинники впливу на ефективність персоналу

3. Трудове законодавства щодо регулювання ефективності персоналу

4. Динаміка основних економічних показників роботи підприємства

5. Показники руху персоналу ПП «ТРАНС-АТЛАС»

6. Факторний аналіз впливу факторів на зміну середньорічного виробітку

7. Основні показники ефективності використання персоналу компанії

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>Косінський П.М.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>Косінський П.М.</i>		
<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>Косінський П.М.</i>		

7. Дата видачі завдання «30» вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 30.09.2022</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 31.10.2022</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 30.12.2022</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.04.2023</i>	
5.	<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>до 20.05.2023</i>	
6.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 25.05.2023</i>	
7.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 27.05.2023</i>	
8.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 31.06.2023</i>	
9.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.06.2023</i>	
10.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 03.06.2023</i>	
11.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	<i>до 10.06.2023</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис) (Новаковець А.М.)
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис) (Косінський П.М.)
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Новаковець А.М. Аналіз та оцінка ефективності використання персоналу на підприємстві (на матеріалах ПП «ТРАНС-АТЛАС»). – Кваліфікаційна робота бакалавра на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Економіка». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2023.

Мета даної кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в проведенні аналізу і узагальнюючої оцінки ефективності використання персоналу на автотранспортному підприємстві на прикладі ПП «ТРАНС-АТЛАС». Об'єктом дослідження є процес аналізу і оцінки ефективності використання персоналу на автотранспортному підприємстві на прикладі ПП «ТРАНС-АТЛАС». Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади аналізу і узагальнюючої оцінки ефективності використання персоналу на автотранспортному підприємстві.

У першому розділі вивчено засади ефективності використання персоналу на підприємстві; досліджено сутність поняття персонал; досліджено чинники впливу на ефективність використання персоналу; розглянуто нормативно-правова база та зарубіжний досвід підвищення ефективності використання персоналу.

У другому розділі представлено основні напрямки діяльності та економічні показники функціонування підприємства; проведено аналіз забезпеченості, руху, використання робочого часу персоналу підприємства; проведено аналіз та оцінка узагальнюючих показників ефективності використання персоналу підприємства.

У висновках і пропозиціях представлено узагальнені результати проведеного теоретичного та аналітичного дослідження.

Ключові слова: персонал підприємства, працівники, ефективність, продуктивність праці, виробіток, трудомісткість.

ANNOTATION

Novakovets A.M. Analysis and evaluation of the effectiveness of the use of personnel at the enterprise (on the materials of PE "TRANS-ATLAS"). – Manuscript.

Qualification work of bachelor in the specialty 051 Economics, educational program "Economics". Lutsk National Technical University. Luck, 2023.

The purpose of this bachelor's qualification work is to conduct an analysis and general assessment of the effectiveness of the use of personnel at a motor vehicle enterprise using the example of the PE "TRANS-ATLAS. The object of the research is the process of analysis and evaluation of the efficiency of the use of personnel at the motor transport enterprise, using the example of the PE "TRANS-ATLAS. The subject of the study is the theoretical and applied principles of analysis and general assessment of the effectiveness of the use of personnel at a motor transport enterprise.

In the first chapter, the principles of the efficiency of the use of personnel at the enterprise were studied; the essence of the concept of personnel was investigated; the factors affecting the efficiency of personnel use were investigated; the legal framework and foreign experience of increasing the efficiency of personnel use are considered.

The second section presents the main areas of activity and economic indicators of the enterprise's functioning; an analysis of security, movement, use of working time of the company's personnel was carried out; the analysis and assessment of the general indicators of the efficiency of the use of the company's personnel were carried out.

The conclusions and proposals present the generalized results of the conducted theoretical and analytical research.

Key words: enterprise personnel, employees, efficiency, labor productivity, output, labor intensity.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність поняття персонал	10
1.2. Чинники впливу на ефективність використання персоналу	14
1.3. Нормативно-правова база та зарубіжний досвід підвищення ефективності використання персоналу	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «ТРАНС-АТЛАС»	22
2.1. Основні напрямки діяльності та економічні показники функціонування підприємства	22
2.2. Аналіз забезпеченості, руху, використання робочого часу персоналу підприємства	28
2.3. Аналіз та оцінка узагальнюючих показників ефективності використання персоналу підприємства	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Нині в складний період трансформацій вітчизняної економіки головна роль відводиться персоналу підприємства, адже саме він відіграє досить важливу роль у формуванні сильних конкурентних переваг підприємства. Адже від особистих якісних та кількісних характеристик персоналу залежить успіх та процвітання підприємства чи організації. Але на жаль сучасний стан демографічних процесів в нашій державі з одного боку є відображенням соціально-економічної ситуації в держав, яка на даний момент є досить критичною, а з іншого боку формує майбутній людський капітал.

Дослідженням поняття персонал та його особливостями займається досить велика кількість вітчизняних вчених зокрема: Андрійчук В.Г., Волошина Н. М., Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В., Гуцуляк Н. П., Ковальчук І.В., Крушельницька О. В, Мельничук Д. П. Мельник Б. Ю., Мікловда В. П., Попович О. О., Мінчак Н. Д., Мочерний С. В., Оксентюк А., Оксентюк Р., Оксентюк Б., Олексенко Т., Палійчук Є. С., Тимко В. В., Петрова І. Л., Приймак В.І., Гинда О.М., Смачило В. В., Наливайко Т. Л.

В той же час думки щодо специфіки формування та нарощення трудових ресурсів різняться, і тому дане поняття потребує ще більш ґрунтовного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета даної кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в проведенні аналізу і узагальнюючої оцінки ефективності використання персоналу на автотранспортному підприємстві на прикладі ПП «ТРАНС-АТЛАС». Досягнення поставленої у роботі мети вирішувалися ряд завдань:

- вивчити сутність поняття персонал;
- дослідити чинники впливу на ефективність використання персоналу;
- розглянути нормативно-правова база та зарубіжний досвід підвищення ефективності використання персоналу;

- представити основні напрямки діяльності та економічні показники функціонування підприємства;
- провести аналіз забезпеченості, руху, використання робочого часу персоналу підприємства;
- провести аналіз та оцінка узагальнюючих показників ефективності використання персоналу підприємства;
- запропонувати пріоритетні заходи для підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес аналізу і оцінки ефективності використання персоналу на автотранспортному підприємстві на прикладі ПП «ТРАНС-АТЛАС».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади аналізу і узагальнюючої оцінки ефективності використання персоналу на автотранспортному підприємстві.

Методи дослідження. При написанні цієї роботи використано сукупність наукових методів: системний підхід – для вивчення нормативно-правової бази і зарубіжного досвіду підвищення ефективності використання персоналу; методи логічного узагальнення – для вивчення сутності поняття персонал; аналізу та синтезу – для проведення аналізу забезпеченості, руху, використання робочого часу персоналу підприємства; індукції, дедукції – при вивченні чинників впливу на ефективність використання персоналу; табличний і графічний аналіз – при аналізі основних напрямів діяльності та економічних показників функціонування підприємства; програмно-цільовий метод – при обґрунтуванні пріоритетних заходів для підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві; факторного економічного аналізу – при проведенні аналізу та оцінки узагальнюючих показників ефективності використання персоналу підприємства.

Інформаційною базою даної роботи стали: навчальна, наукова і методична література, зокрема посібники, підручники, монографії, матеріали конференцій, наукові журнали і збірники наукових праць, а також статистичні дані ПП

«ТРАНС-АТЛАС» згідно теми даної роботи та доступна інформація з глобальної мережі Інтернет за темою дослідження.

Практичне значення одержаних результатів. Методичні та практичні підходи до аналізу та оцінки, а також розроблені пропозиції можуть бути використані ПП «ТРАНС-АТЛАС» та іншими подібними підприємствами для підвищення ефективності використання персоналу.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення кваліфікаційної роботи були апробовані під час круглого столу на тему «Детермінанти відновлення економіки України: національний, регіональний, локальний рівні», який відбувся 19 травня 2023 року у м. Луцьку в ЛНТУ.

Публікації. Основні теоретичні засади і практичні результати даного дослідження також викладені в одних тезах доповідей круглого столу загальним обсягом 0,1 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 52 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі 6 рисунків та 10 таблиць. Список використаних джерел складається з 31 найменувань і представлений на 3 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 24 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність поняття персонал

На даний час для кожного підприємства незалежно від форми власності персонал займає одне з провідних місць, адже саме він вирішує низку завдань та сприяє ефективній діяльності підприємства.

Сам по собі персонал може піддаватися впливу різноманітних факторів, як зовнішнього так і внутрішнього середовища. До внутрішніх факторів можна віднести організацію виробництва, характер праці, та виготовлення тієї чи іншої продукції. Зовнішні фактори включають в себе демографічну складову, розвиток ринку праці та інфраструктури, освіченість населення. чинне законодавство та багато інших.

В сучасній економічній літературі виділяють низку елементів, які беруть безпосередню участь у виробничому процесі: предмети праці, засоби праці, персонал. Від професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу залежить ефективність виробництва загалом. Існує низка різноманітних категорій і понять персоналу, які ототожнюються з поняттям кадри, проте соціально-економічне значення є різним. Зазвичай поняття персоналу розглядається з двох позицій, перша ґрунтується на визначенні людського фактору виробництва, як ключового, а з іншої як кількісний вимір даної категорії. Вітчизняні вчені категорію персонал трактують по-різному.

В. Андрійчук розглядає персонал, як «сукупність працівників, які є фізично розвинутими, володіють знаннями та практичними навичками, необхідними для управління виробництвом, для якісного та своєчасного виконання передбачених технологією робіт» [1].

З точки зору колективу авторів В. Гринчуцький, Е. Карапетян, Б. Погріщук «персонал підприємства розуміється як сукупність найнятих працівників різних

професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві відповідно до штатного розкладу, а також працюючі власники організації, які одержують на підприємстві (фірмі) заробітну плату» [3].

О. Крушельницька Д. Мельничук вважають, що «термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, тому що визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними з таких ознак є: трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами; володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей. Отже, персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів» [15].

В. Приймак «тлумачить персонал підприємства через сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної роботи» [30]. Дослідивши ряд думок вчених, можна констатувати, що єдиної думки щодо даного поняття немає, адже кожен має власну точку зору.

Враховуючи тенденції сучасної економіки, варто зауважити, що основна роль відводиться саме формуванню персоналу на підприємстві. Фахівці на всіх рівнях роботи підприємства повинні бути досить мобільними та креативними, адже саме від злагодженої роботи на всіх ланках дає можливість забезпечити ефективність роботи підприємства загалом. Адже в сучасному розуміння під економіку варто розуміти таку економіку, яка стрімко розвивається за рахунок використання сучасних технік та технологій, які досить динамічно змінюються, що породжує потребу в працівниках зовсім нової формації, які володіють новими знаннями.

Отже під персоналом підприємства варто розуміти штатний склад працівників, які мають певні знання, поєднують в собі певні здібності та мотивацію працівників до виконання конкретних завдань. Вважаємо, що поняття категорію персонал варто вивчати через призму сучасних тенденцій

розвитку економіки. Адже з посиленням конкурентної боротьби необхідно постійно оновлювати персонал навчати та перенавчати, а також надати можливість для розвитку підприємств.

Розглядаючи персонал як людський фактор можна виділити три підходи, щодо даного поняття (рис.1.1).



Рисунок 1.1. – Підходи до визначення категорії «персонал» (згруповано автором за джерелом [4])

Класифікацію персоналу підприємства за різними ознаками представлено в таблиці 1.1.

Таким чином варто зауважити, що саме персонал є рушійною силою будь якого підприємства, адже саме він здатний впроваджувати розробки науково-технічного прогресу з інноваційною складовою.

Таблиця 1.1. – Класифікаційні ознаки персоналу підприємства

Класифікаційна ознака	Характеристика
за характером участі у господарській діяльності виділяють	виробничий персонал це працівники, які зайняті у виробництві та його обслуговуванні (тобто зайняті в основних та допоміжних підрозділах підприємства, у структурі заводських лабораторій, дослідницьких відділах та апараті заводууправління); - невиробничий персонал підприємства - працівники, які зайняті в невиробничій сфері підприємства.
залежно від функцій, що виконуються виділяють	Це робітники тобто особи, які безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами з надання виробничих послуг. Залежно від відношення до самого процесу створення продукції поділяються на основних (безпосередньо ті, що беруть участь у процесі виробництва продукції) та допоміжних, які виконують функції обслуговування основного виробництва. - службовці це працівники, які здійснюють вчасну підготовку та оформлення документації, а також господарське обслуговування, облік та контроль; - спеціалісти це працівники, які зазвичай виконують інженерно-технічні, економічні та інші роботи; - керівники це працівники, які обіймають керівні посади на підприємстві всіх форм власності та у структурних підрозділах.
за професіями та спеціальностями, які є відповідно до єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника робіт та професій	професія характеризує вид трудової діяльності, що потребує визначеної підготовки; - спеціальність зазвичай виділяється в межах певної професії та характеризує відносно вузький вид робіт.
за рівнем кваліфікації (кваліфікація характеризує якість, та складність праці. а також є сукупністю спеціальних знань і навичок, які визначають ступінь підготовленості працівників до виконання професійних функцій зумовленої складності):	- робітники: можуть бути висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані; - спеціалісти: поділяються на працівників найвищої кваліфікації, вищої кваліфікації, середньої кваліфікації, практики.
за віком	- до 30 років, - від 30 до 60 років, - більш ніж 60 років;
за статтю	чоловіки жінки
за стажем роботи	до 1 року; 1-3 роки; 3-10 років; більше 10 років.

Примітка. Ргруповано автором за джерелом [13].

1.2. Чинники впливу на ефективність використання персоналу

За сучасних умов розвитку суспільства та набуття сучасних знань формує нову парадигму формування персоналу підприємства. Саме по собі поняття ефективності використання персоналу ворота розглядати через низку чинників, які мають значний вплив на формування резерву. Ефективність використання персоналу за нинішніх умов господарювання набуває зовсім нового значення, адже в силу військових дій в нашій державі значна частина підприємств є зруйнованою, і працівники змушені шукати нових місць роботи, а це є досить складний процес. В сучасній літературі виділяють ряд чинників, які впливають на персонал (рис.1.2).



Рисунок 1.2. – Чинники впливу на ефективність персоналу (згруповано за джерелом [27])

Як бачимо виокремлено шість груп чинників, це дає можливість сформуванню узагальнених умов формування персоналу підприємства, в той же час залишається відкритим питання щодо оцінки кількісного та якісного сектору впливу кожного з вищезазначених чинників на окремий етап виробничого процесу. Формування кадрового потенціалу підприємства зумовлена демографічною ситуацією в державі, а також соціального захисту населення забезпечення нормальних умов праці тощо. Трудовий потенціал будь якої організації впливає на кількість та структуру учасників виробничого процесу.

Взявши до уваги соціально-економічні чинники, які характеризуються структурою населення за статеву-віковою ознакою, освітньо-професійний склад населення, міграційні процеси. Варто відмітити, що саме міграційні процеси з війною в нашій країні значно зросли, велика частина населення виїхала за кордон рятуючись від досить складної ситуації, а це має досить негативне відображення на формуванні трудового потенціалу не лише в окремо взятому регіоні, а й в країні загалом. Отже розвиток та ефективність виробництва, та позитивні зрушення у цілому залежать від соціальних умов.

Розглядаючи технічні і технологічні чинники варто зауважити, що використання науково-технічного прогресу може мати також суперечливий вплив на працездатне населення, адже з одного боку покращення умов праці, а з іншого це посилення напруги, стресу та психологічний вплив на виконання поставлених завдань.

Розглядаючи територіально-розташувальні чинники можна констатувати, що чималий вплив на формування персоналу підприємства залежить територіальне розташування підприємства, адже чим ближче воно розташоване до густонаселених районів тим швидше можна наповнити вакантні місця, адже чим далі знаходиться місце роботи тим складніше добиратися, а це в свою чергу потребує додаткових витрат на проїзд що є негативним фактором для найманого працівника. Нажаль щільність населення потребує збільшення житлових площ, дошкільних закладів, закладів охорони здоров'я, розвитку

торгівлі, харчування та транспортного сполучення. Варто також приділити увагу екологічним чинникам, які мають безпосередній вплив на відтворення та якість життя населення, включаючи в себе збереження чистоти повітря та води, а це сприяє покращенню рівня життя суспільства загалом. Адже зміни навколишнього середовища, пов'язані не лише з отриманими результатами праці, а й з станом здоров'я населення.

Деякі науковці виділяють такі види чинників, як нерегульовані, малорегульовані, регульовані.

Під нерегульованими чинниками варто розуміти чинники, які не залежать від прийняття управлінських рішень. До них відносять конкурентне середовище,

Малорегульовані чинники найчастіше мають досить велику інертність, адже зміна яких за певний період майже не залежить від управлінських рішень. До даного виду чинників відносять: представництво підприємства, об'єм та структуру основних фондів, характеристики технічного рівня виробництва.

До регульованих відносять ті чинники, які характеризують не лише якість управління персоналом, а рівень організації виробництва та праці, а також рівень використання ресурсів на всіх рівнях.

Отже забезпеченість підприємства персоналом вивчається через призму зіставлення чисельності працівників за звітний період у порівнянні з попередніми періодами як в цілому так і за видами окремо взятими видами економічної діяльності. Після того, як проведено аналіз наявної кількості працівників, оцінюється структура кадрів, якісний склад який включає в себе кваліфікаційний та освітній рівень, вік, стать та стаж роботи. Під час аналізу кваліфікаційного рівня розраховується питома вага по кожній категорії працівників. Якщо ж в кількості персоналу переважають працівники які мають низькими рівень, то потрібно негайно провести перепідготовку чи підвищення кваліфікації працівників.

Аналізуючи освітній рівня вивчається кількість працівників які мають середньою, середньоспеціальною, неповною середньою та вищою освітою. Це

дає можливість проаналізувати динаміку цих показників та обчислити питому вагу кожної групи, які працюють у залежності від освітнього рівня.

Для того щоб розрахувати рух персоналу зазвичай використовуються коефіцієнти сумарного обороту, обороту прийому і звільнення, плинності кадрів та інші коефіцієнти. У процесі аналізу дуже важливим є аналіз причин коливань даних коефіцієнтів у динаміці, це дає можливість розробити конкретні заходи покращення в сфері ефективного використання працівників. \

Значний вплив на ефективність використання персоналу має раціональне використання фонду робочого часу. Тому для цього варто обчислювати такі показники, як кількість відпрацьованих нормо-годин, кількість працівників, які працювали неповний робочий час, та число невідпрацьованих ними нормо-годин. Для проведення аналізу робочого дня зазвичай обчислюється календарний фонд часу, номінальний фонд робочого часу, та реальний фонд робочого дня. Аналіз простоїв необхідно здійснювати шляхом вивчення причин їх виникнення та розробки конкретних заходів для усунення.

1.3. Нормативно-правова база та зарубіжний досвід підвищення ефективності використання персоналу

Досить специфічною особливістю ефективного використання персоналу порівняно з іншими видами управління є те, що робота з персоналом, пов'язана найперше з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з однієї посади на іншу, організацією оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації працівників, регулюванням робочого часу відповідно до чинного законодавства, створенням сприятливих умов праці, оцінюванням персоналу це все потребує чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Та досягається прийняттям відповідних законодавчих актів на державному рівні. В таблиці 1.2 наведені основні положення трудового законодавства, які мають вплив на ефективне використання персоналу.

Таблиця 1.2. – Основні положення трудового законодавства України щодо регулювання ефективності використання персоналу

Закон	Характеристика
1	2
Кодекс законів про працю (КЗпП) України	«КЗпП України визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. КЗпП України містить такі розділи: загальні положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплата праці; гарантії і компенсації; гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням; індивідуальні трудові спори; професійні спілки, участь працівників в управлінні підприємствами; трудовий колектив; державне соціальне страхування; нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю» [14].
Закон України «Про зайнятість населення»	«визначає правові, економічні та організаційні основи зайнятості населення і його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю. Він відбиває жорсткі вимоги ринку, виходячи з головної: товаром на ринку праці є робоча сила. В основу Закону України «Про зайнятість населення» покладені два основних міжнародних принципи зайнятості населення, які присутні і в ст. 43 Конституції України. Перший – це виключне право громадян розпоряджатися своїми здібностями до праці; не дозволяється примусової праці, окрім випадків визначених законом. Другий принцип полягає у відповідальності держави за створення умов для реалізації права на працю» [5].
Закон України «Про колективні договори і угоди»	«визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників» [6].
Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»	«визначає правові та організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів), він спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними» [10].
Закон України «Про оплату праці»	«визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірної регулювання оплати праці; він спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функції заробітної плати [7].

Продовження таблиці 1.2

1	2
Закон України «Про охорону праці»	«визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя і здоров'я в процесі трудової діяльності; регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні» [8].
Закон України «Про пенсійне забезпечення»	«гарантує всім непрацевдатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалась суспільно-корисна праця як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників [9].
Закон України «Про соціальний діалог»	«визначає правові засади організації та порядок функціонування системи соціального партнерства з метою договірного регулювання соціально-трудова і пов'язаних із ними економічних відносин, досягнення взаєморозуміння та громадської злагоди в Україні. Положення цього Закону поширюються на працівників підприємств, установ, організацій, профспілки чи об'єднання профспілок або інші представницькі об'єднання працівників, утворені ними відповідно до чинного законодавства, роботодавців і їх об'єднання та органи державної виконавчої влади та місцевого самоврядування» [11].
Генеральна угода	укладається між Кабінетом Міністрів України, всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців і підприємців та всеукраїнськими профспілками і профоб'єднаннями. Генеральна угода фіксує домовленості між сторонами соціального партнерства, та регулює основні аспекти соціально-трудова відносин.
Галузева угода	«регулює відносини, встановлює права та обов'язки суб'єктів соціального діалогу з питань формування і реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин та є чинним актом соціального діалогу, який встановлює мінімальні й обов'язкові для врахування на подальших рівнях колективних переговорів галузеві норми в оплаті і умовах праці, пільги, трудові та соціальні гарантії» [14].

Примітка. Згруповано автором за джерелами [5-11, 14].

До нормативно-правових документів також відносяться документи. Які розроблюються на підприємствах та підписуються керівниками, і використовуються суто для внутрішнього користування. До таких документів відносять Правила внутрішнього розпорядку.

Правила внутрішнього розпорядку, в цих документах фіксуються загальні правила для прийняття та звільнення працівників, прописуються обов'язки працівників всіх рівнів, визначається режим роботи, заохочення за досягнення високих результатів роботи, а також чітко вказується відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Колективний договір укладається між власником підприємства або уповноваженим органом це з одного боку і профспілками чи уповноваженим органом який представляє права та інтереси найманих працівників з другого, для врегулювання соціально-трудових відносин, колективний договір встановлює обов'язки та зобов'язання всіх сторін. До взаємні зобов'язання сторін відносять:

- змін які відбуваються в організації виробництва і праці;
- досягнення продуктивної зайнятості;
- нормування, організація і оплата праці;
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг працівникам;
- участі найманих працівників у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства незалежно від форм власності;
- встановлення режиму роботи, тривалості робочого часу та відпочинку;
- умов і охорони праці на підприємстві;
- своєчасне забезпечення житлово-побутового, культурного та медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;

В основі положення про структурні підрозділи організації покладені документи, що регламентують діяльність окремих структурних підрозділів тобто їхні завдання, функції, права та відповідальність, а також взаємозв'язки з іншими структурними ланками підприємства. Ці документи розробляються з врахуванням типових положень про структурні підрозділи чи самими керівниками відповідних структурних підрозділів або іншими вищими керівниками та затверджуються першим керівником підприємства чи організації.

Посадові інструкції – документи, що регламентують діяльність всіх посадових осіб та містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, уміння, навички, майстерність, та кваліфікацію, а також взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками. Зазвичай посадові інструкції розробляються керівниками відповідних структурних підрозділів на підставі типових вимог до посад, які містяться у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників. Всі посадові інструкції затверджує керівник підприємства чи організації.

Тому досить важливо проводити аналіз та оцінку ефективності використання персоналу підприємства для покращення ефективності роботи підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «ТРАНС-АТЛАС»

2.1. Основні напрямки діяльності та економічні показники функціонування підприємства

Сьогодні «ПП ТРАНС-АТЛАС – це сучасна транспортна компанія, яка на сьогодні посідає лідируючі позиції в міжнародних вантажних перевезеннях серед перевізників Західної України. Компанія ПП «Транс-Атлас» є членом асоціації міжнародних перевізників України – АСМАП.

На сьогодні в компанії працює близько 100 штатних висококваліфікованих працівників. Завдяки високопрофесійному колективу і дисциплінованим, а також вправним водіям, усі перевезення вантажів, які виконуються ПП «ТРАНС-АТЛАС», вирізняються високим рівнем обслуговування, дотриманням термінів, безпечністю та вигідною ціною.

Основні види послуг, які надає підприємство:

- міжнародні перевезення;
- перевезення по Україні;
- рефрижераторні перевезення;
- малотонажні перевезення;
- перевезення небезпечних вантажів» [29].

Для забезпечення безпечних вантажних перевезень фірма має власний потужний автопарк, в якому нараховується понад 250 сучасних вантажівок кращих сучасних світових марок: RENAULT, Mercedes, Volvo, MAN, DAF, Iveco та інших. Вантажопідйомність їх становить від 1,5 до 25 тон, а об'єм двигунів – від 5 до 120 м³. Переважно це тентовані, ізотермічні причепа або напівпричепа, а також причепа-рефрижератори і буси-холодильники. Всі автомобілі компанії відповідають європейським стандартам Євро-4, Євро-5. Компанія також володіє облаштованою територією для автомобілів і має

власний автосервіс для ремонту, утримання в належному стані вантажівок і транспорту.

Повне найменування бізнесу: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО ТРАНС-АТЛАС.

Скорочена назва бізнесу: ПП «ТРАНС-АТЛАС».

Дата реєстрації бізнесу: 07.08.2008р.

Код бізнесу за ЄДРПОУ: 36071694.

Організаційно-правова форма бізнесу: Приватне підприємство.

Форма власності бізнесу: Недержавна власність.

Види економічної діяльності бізнесу за КВЕД:

Основний:

49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Інші:

45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами.

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.

73.11 Рекламні агентства.

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами.

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

46.41 Оптова торгівля текстильними товарами.

46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням.

Юридична адреса бізнесу: вул. Захарова, 7 Б, Луцьк, Волинська область, 43000.

На наступному етапі на основі офіційних статистичних даних ПП «ТРАНС-АТЛАС» проаналізуємо динаміку основних показників його роботи у фінансово-економічній сфері за період 2020-2022 рр. на основі інформації, поданої у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Динаміка основних економічних показників роботи ПП «ТРАНС-АТЛАС» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення					
				2021 до 2020		2022 до 2021		2022 до 2020	
				абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%
Обсяг надання послуг у відпускних цінах, тис. грн.	67755	78027	125584	10272	15,2	47557	61,0	57830	85,4
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	69850	79619	128147	9769	14,0	48528	61,0	58297	83,5
Операційні витрати, тис. грн.	64869	74085	118140	9216	14,2	44055	59,5	53271	82,1
Операційні витрати на 1 грн. реалізованих послуг, грн.	0,929	0,930	0,922	0,002	0,2	-0,009	-0,9	-0,007	-0,7
Валовий прибуток (збиток "-"), тис. грн.	27954	31134	40464	3180	11,4	9330	30,0	12510	44,8
Чистий прибуток (збиток "-"), тис. грн.	3746	4295	6949	549	14,7	2654	61,8	3203	85,5
Актив балансу на кінець періоду, тис. грн.	32801	35670	43916	2869	8,7	8246	23,1	11115	33,9
Власний капітал на кінець року, тис. грн.	26272	30567	37651	4295	16,3	7084	23,2	11379	43,3
Рентабельність власного капіталу, %	14,3	14,1	18,5	0	-1,5	4	31,4	4	29,4
Рентабельність продажу, %	5,4	5,4	5,4	0,0	0,6	0,0	0,5	0	1,1
Рентабельність активів, %	11,4	12,0	15,8	0,6	5,4	3,8	31,4	4	38,6
Коефіцієнт зносу основних фондів на кін. року	0,69	0,55	0,32	-0,136	-19,8	-0,2	-42,0	0	-53,5
Фондовіддача основних засобів, грн.	21,84	18,31	15,12	-3,534	-16,2	-3,2	-17,4	-7	-30,8
Дебіторська заборгованість на кін. року, тис. грн.	22033	22748	25123	715	3,2	2375	10,4	3090	14,0
Кредиторська заборгованість на кін. року, тис. грн.	5029	4103	5265	-926	-18,4	1162	28,3	236	4,7
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	95	88	93	-7	-7,4	5,0	5,7	-2	-2,1
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	5783,2	6744,3	7311,7	961	16,6	567,4	8,4	1528,5	26,4
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, грн.	5073	6387	6552	1314	25,9	165,0	2,6	1479	29,2

Примітка. Побудовано автором.

Як бачимо з даної таблиці, протягом усього періоду спостерігалось прискорене зростання показника обсягу надання послуг даного бізнесу – за період 2020-2021 рр. на 15,2%, а за період 2021-2022 рр. відбулося ще більш значне зростання на 61,0%, що в цілому за аналізований період 2020-2022 рр. дозволило суттєво збільшити цей показник майже у 1,9 рази.

Але, якщо аналізувати динаміку показника обсягу реалізації послуг компанії, то у 2021 році відбулося його значне збільшення порівняно з 2020 роком на 14,0%, але у 2022 році було забезпечено ще більше зростання цього показника на 48528 тис. грн. або на 61,0%. Але в цілому за аналізований період показник обсягу реалізації послуг збільшився також у 4,3 рази.

В той же час, незважаючи на нестабільність зміни обсягів надання послуг і чистого доходу від їх реалізації, показник валюти балансу підприємства постійно зростає і загалом за аналізований період він збільшилася на 11115 тис. грн., або на 33,9%.

Сума власного капіталу компанії також стабільно збільшувалася протягом усього аналізованого періоду в цілому на 43,3%, досягнувши у 2022 році значення 11379 тис. грн.

Показники прибутку компанії також природньо залежали від зміни обсягів надання і реалізації транспортних послуг. Зокрема, валовий прибуток компанії зріс загалом за аналізований на 44,8%, досягнувши у 2022 році значення 12510 тис. грн. Подібно до нього і показник чистого прибутку також збільшився з 3746 тис. грн у 2020 році до 6949 тис. грн у 2022 році, або у 1,8 рази.

Крім того, протягом періоду 2020-2022 рр. відбувалося зростання також і рентабельності активів (з 11,4% до 15,8%), а також значне зростання рентабельності власного капіталу (з 14,3% до 18,8%). Тоді як показник рентабельності продажу залишався стабільший протягом усього періоду – на рівні 5,4%. Зростання обсягів надання послуг загалом не дозволило забезпечити адекватного зростання фондівіддачі основних фондів, яка загалом знизилася з 21,84 грн у 2020 році до 15,12 грн. у 2022 році, або загалом на 30,8%.

Але серед ряду позитивів можна виділити зниження рівня зносу основних фондів з 69% у 2020 році до 32% у 2020 році, що свідчить про те, що компанія дбає про оновлення власного транспортного парку, адже для здійснення міжнародних перевезень важливо, що транспортні засоби відповідали усім європейським вимогам.

Загалом порівняння тенденцій щодо зміни дебіторської та кредиторської заборгованостей за 2020-2022 рр. свідчить, що дебіторська зросла на 14,0%, а кредиторська лише на 4,7%. При цьому, на основі порівняння дебіторської та кредиторської заборгованостей (рис. 2.1) видно, що значним позитивом слід виділити, що у компанії дебіторська заборгованість у понад як 4 рази перевищує кредиторську, що говорить про мінімізацію ризиків платоспроможності бізнесу перед кредиторами, але натомість зберігається ризик отримання своєчасного отримання коштів від покупців, щоб надалі розраховуватися за власними боргами.

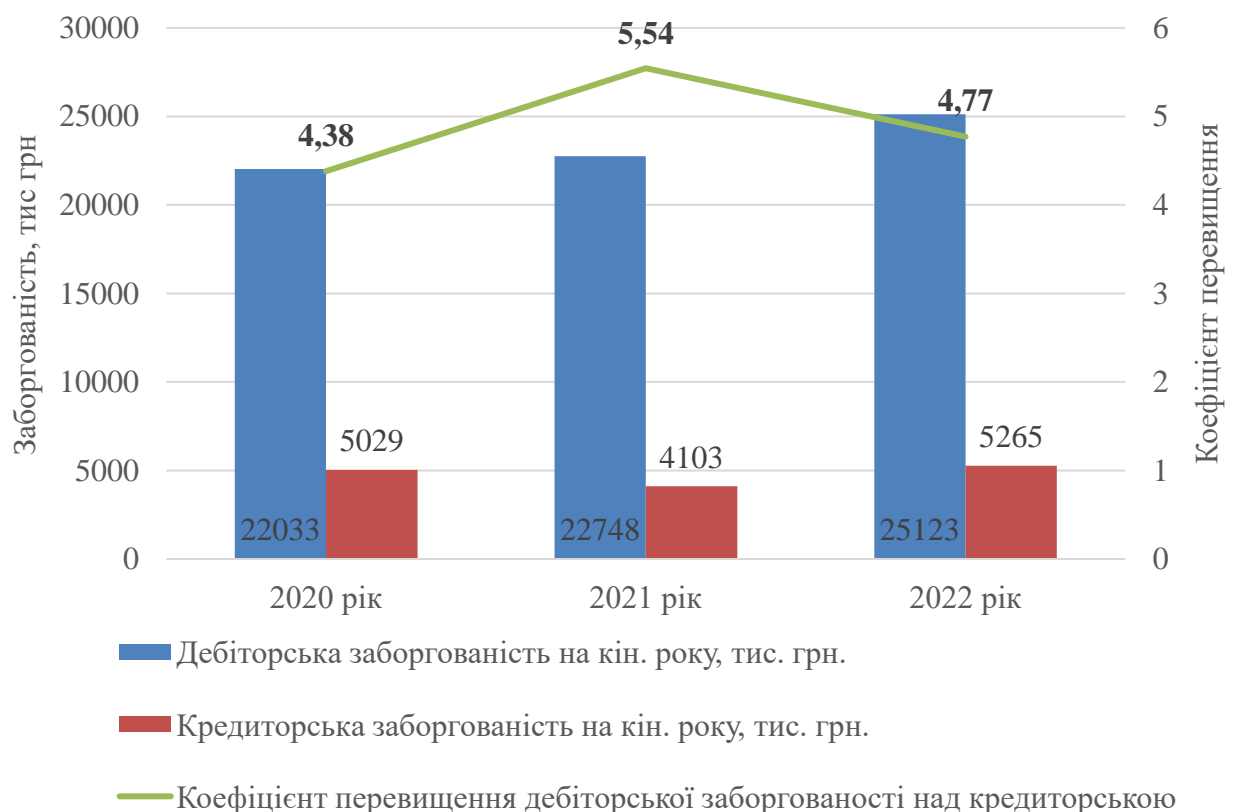


Рисунок 2.1. – Вивчення співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства за 2020-2022 рр. (побудовано автором)

Операційні витрати в середньому на 1 грн обсягу послуг протягом періоду коливалися на рівні 0,9922 – 0,930 грн, що не перевищувало критичного значення.

До певного позитиву загалом можна віднести збереження у компанії стабільного трудового колективу, адже показник середньооблікової чисельності штатних працівників у 2020 році був 95 осіб, але надалі у 2021 році мінімально знизився до 88 осіб внаслідок зменшення оборотів через пандемію коронавірусу, але вже у 2022 році він зріс до 93 осіб через активізацію міжнародних перевезень у воєнний час. Загалом таким чином компанії вдалося забезпечити зростання показника продуктивності праці – з 713,2 тис.грн./чол. у 2020 році до 1350,4 тис.грн./чол. у 2022 році) або загалом у 1,9 рази. Тобто підприємство забезпечувало оптимальне поєднання чисельності працівників і обсягу виконуваних транспортних послуг.

В той же час, компанія не забезпечувала адекватного підвищення фонду оплати праці персоналу, хоча він і збільшився з 5783,2 тис грн у 2020 році до 7311,7 тис грн у 2022 році, або на 26,4%, але таке зростання було не співставним із зростанням обсягів реалізації послуг. Тому протягом звітної періоду також несуттєво збільшувала рівень середньомісячної заробітної плати, яка зросла з 5073 грн до 6552 грн, або на 29,2%, тобто вона була фактично на мінімальному рівні порівняно іншими підприємствами регіону.

Тому за проміжним підсумком проведеного аналізу загалом можна дати переважно позитивну оцінку фінансовим результатам роботи ПП «ТРАНС-АТЛАС» у 2020-2022 рр., але в той же час, компанії потрібно зменшувати необхідно шукати резерви для подальшого зниження витратності основної діяльності та підвищення фонду оплати і праці та відповідно й середньомісячної заробітної плати працівників.

2.2. Аналіз забезпеченості, руху, використання робочого часу персоналу підприємства

Важливе значення на попередньому етапі оціни ефективності використання персоналу має вивчення показників наявності або забезпеченості підприємства персоналом (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Оцінка забезпеченості підприємства персоналом за категоріями у 2020-2022 рр.

Категорія персоналу	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників, у т.ч.:	95	100,0	88	100,0	92	100,0
1. Працівники основної діяльності, з них:	93	97,9	87	98,9	91	98,9
- робітники	64	67,4	61	69,3	66	71,7
- технічні службовці	4	4,2	3	3,4	3	3,3
- керівники	11	11,6	10	11,4	10	10,9
- професіонали та фахівці	14	14,7	13	14,8	12	13,0
2. Непромисловий персонал	2	2,1	1	1,1	1	1,1

Примітка. Побудовано автором.

Як видно з таблиці вище серед категорій персоналу найбільше у компанії працює робітників, до яких відносяться усі водії транспортних засобів, чисельність яких збільшилася з 64 осіб у 2020 році до 66 осіб у 2022 році, або на 3,1%. Тоді як чисельність керівників зменшилася на одну особу з 11 до 10 осіб, а професіоналів і фахівців зменшилася на 2 особи (з 14 до 12 осіб), технічних службовців на 1 особу (з 4 до 3 осіб). Найменшою була чисельність непромислового персоналу, яка також зменшилася з 2 до 1 особи. Також бачимо, що у компанії відбулося відповідне збільшення частки робітників з 67,4% до 74,7% у загальній чисельності працівників.

Так як, із забезпеченням працівниками загалом пов'язане питання підвищення ефективності використання персоналу у компанії, тому доцільно провести аналіз показників руху персоналу за період 2020-2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.3. – Показники руху персоналу ПП «ТРАНС-АТЛАС» за 2020-2022рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення					
				2021 до 2020		2022 до 2021		2022 до 2020	
				абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	95	88	93	-7	-7,4	5	5,7	-2	-2,1
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року, осіб	94	83	98	-11	-11,7	15	18,1	4	4,3
Прийнято на роботу нових працівників протягом року	40	26	60	-14	-35,0	34	130,8	20	50,0
Вибуло працівників у т.ч. з причин:	30	53	47	23	76,7	-6	-11,3	17	56,7
а) змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	20	45	11	25	125,0	-34	-170,0	-9	-45,0
б) плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	10	8	36	-2	-20,0	28	350,0	26	260,0
Коефіцієнт обороту:									
- з приймання, %	42,1	29,5	64,5	-13	-29,8	35	118,4	22,4	53,2
- зі звільнення, %	31,6	60,2	50,5	29	90,7	-10	-16,1	19,0	60,0
Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,5	9,1	38,7	-1	-13,6	30	325,8	28,2	267,7
Коефіцієнт загального обороту, %	73,7	89,8	115,1	16	21,8	25	28,2	41,4	56,1

Примітка. Побудовано автором.

Отже, видно, що у 2021 році середньоспискова чисельність працівників компанії зменшилася на 7 осіб порівняно з 2020 роком і становила 88 штатних працівників. Тоді як вона збільшилася у 2022 році вже до 93 осіб, або на 5 осіб, тобто не перевищила значення 2020 року. При цьому у 2021 році було прийнято

26 чоловік, що на 35,0% менше, ніж за попередній рік, а також вибуло з компанії 53 чоловік, тобто на 253 осіб, або у 1,8 рази більше.

Це призвело до того, що у 2021 році коефіцієнт обороту з приймання загалом зменшився на 13%, і склав 29,5,0%, а коефіцієнт обороту із звільнення навпаки збільшився на 29% і склав 60,2%.

Відповідно слід звернути увагу на зміну коефіцієнта плинності кадрів, який визначається як відношення кількості вибулих працівників з таких причин: за власним бажанням, звільнення за прогули та інші порушення трудової дисципліни, або невідповідність займаній посаді, тощо, до середньоспискової чисельності усіх працюючих компанії.

Зокрема, у 2021 році коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 1% в порівнянні з попереднім роком, а у 2022 році цей показник був на найвищому рівні за період 2020-2022 рр. – 38,7%. Загалом однією з причин збільшення плинності кадрів у 2022 році стало збільшення випадків звільнення, із зазначених вище причин з 10 осіб у 2020 році до 36 осіб у 2022 році. Відповідно коефіцієнт загального обороту у 2020 році був на рівні 73,7%, а за 2022 рік – 115,1%, тобто він збільшився за звітний період, в основному за рахунок зростання кількості випадів прийняття і звільнених працівників у компанії.

У 2022 році чисельність прийнятих працівників компанії збільшилася до 2021 року на 34 чол., але в той же час було звільнено значно меншу кількість – на 6 чол. переважно за власним бажанням і дуже мало працівників звільнилося через вихід на пенсію та з інших причин щодо скорочення штатів, тобто значно менше, ніж у попередніх періодах. Відповідно й коефіцієнт звільнення не перевищив коефіцієнт вибуття, але до негативу слід віднести той факт, що коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році збільшився (на 30% або у 4 рази). Поряд з цим про нестабільність чисельності персоналу компанії говорить також і зростання у 2022 році коефіцієнта загального обороту персоналу до 115,1%.

За підсумками проведеного аналізу видно, що відбулися ряд позитивних і негативних тенденцій у структурі і динаміці персоналу компанії за період 2020-2022 рр., що в загалом не дає підстави говорити про ефективність використання

персоналу у компанії, адже переважали процеси плинності кадрів, а у 2022 році відбулися значні масштаби оновлення персоналу, що пов'язується із негативними наслідками війни.

До важливих характеристик використання робочої сили можна віднести показники тривалості робочого часу. Загалом поліпшення використання робочого часу є важливим резервом зростання продуктивності праці та обсягу надання послуг у компанії.

Тому під час аналізу доцільно виявити наскільки ефективно використовується робочий час і підраховується його виробничі втрати та невиробничі втрати, а також досліджуються причини виникнення цих втрат, а також відпрацьовуються заходи для усунення недоліків у роботі компанії у цій сфері.

Загалом причини цілоденних втрат робочого часу за останні роки можна вивчити шляхом вивчення балансів робочого часу в середньому на одного працівника, які можуть бути складені на основі внутрішніх форм обліку робочого часу компанії за 2020-2022 роки (табл. 2.4).

Дані цієї таблиці свідчать про загалом відсутність у компанії втрат робочого часу за рахунок неявок дозволених законом, а також цілодобових простоїв і прогулів й інших невиходів працівників на роботу. В той же час, видно, що у 2022 році порівняно з 2020 роком було зменшення середньої тривалості чергових відпусток на 2 дні, а тимчасова непрацездатність навпаки зросла на 2 дні, а неявки з дозволу адміністрації навпаки зменшилися на 3 дні.

Також можна відмітити, що практично не відбулося різких змін середньої тривалості відпусток для навчання, що загалом не вплинуло на зростання кваліфікації й відтворення робочої сили у компанії, а загальне зменшення неявок з дозволу адміністрації і відсутність прогулів говорить про переважно належний стан трудової дисципліни у компанії.

Отож, протягом 2020-2022 рр. показник корисного фонду робочого часу поступово збільшувався і у 2022 році склав 215 днів, що на 1 день або 0,5% більше, ніж у 2020 році. Також і рівень використання календарного часу

збільшився з 58,5% у 2020 році до 58,9% у 2022 році, а коефіцієнт використання табельного фонду – з 85,3% до 86,3%.

Таблиця 2.4. – Зміна балансу робочого часу в середньому на одного працівника компанії за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення					
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2020 до 2020		2022 до 2020		2022 до 2020	
				абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%
Календарний фонд часу, днів	366	365	365	-1	-0,3	0	0,0	-1	-0,3
Кількість святкових і вихідних днів	115	115	116	0	0,0	1	0,9	1	0,9
Табельний фонд робочого часу, днів	251	250	249	-1	-0,4	-1	-0,4	-2	-0,8
Невиходи на роботу, днів:	37	37	34	0	0,0	-3	-8,1	-3	-8,1
чергові відпуски	25	24	23	-1	-4,0	-1	-4,2	-2	-8,0
відпустки на навчання	1	2	1	1	100,0	-1	-50,0	0	0,0
тимчасова непрацездатність	5	6	7	1	20,0	1	16,7	2	40,0
неявки з дозволу адміністрації	6	5	3	-1	-16,7	-2	-40,0	-3	-50,0
неявки дозволені законом	0	0	0	0	-	0	-	0	-
цілодобові простої	0	0	0	0	-	0	-	0	-
прогули та інші невиходи	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Тривалість робочого дня, год.	7,84	7,90	7,94	0,06	0,8	0,04	0,5	0,1	1,3
Корисний фонд робочого часу, днів	214	213	215	-1	-0,5	2	0,9	1	0,5
Рівень використання календарного фонду часу, %	58,5	58,4	58,9	-0,114	-0,2	0,5479	0,9	0,4342	0,7
Коефіцієнт використання табельного фонду, %	85,3	85,2	86,3	-0,059	-0,1	1,1454	1,3	1,0864	1,3

Примітка. Побудовано автором.

Отже, загалом робимо висновок про незначне підвищення ефективності використання фонду робочого часу переважно за рахунок покращення показників використання календарного, а також табельного фондів робочого часу, а це має важливе значення для загального підвищення ефективності використання персоналу компанії.

Отже, за підсумками даного аналізу зміни показників робочого часу у компанії і руху персоналу можна говорити про певну тенденцію до зменшення чисельності працівників компанії протягом аналізованого періоду, а також забезпечення поступової стабілізації персоналу підприємства після невизначеності перших місяців війни.

2.3. Аналіз та оцінка узагальнюючих показників ефективності використання персоналу підприємства

На першому етапі аналізу до узагальнюючих показників ефективності використання персоналу компанії віднесено аналіз зміни показників трудомісткості продукції за 2020-2022 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. – Аналіз зміни трудомісткості продукції компанії за 2020-2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення			
				2022 до 2021		2022 до 2020	
				абсол.	%	абсол.	%
Загальний фонд робочого часу, люд-год	190190	175472	184791	9319	5,3	-5399	-2,8
Відпрацьований робочий час усіма працівниками, люд-год	159387	150163	160237	10074	6,7	849,94	0,5
Питома вага відпрацьованого часу у загальному фонді, %	83,8	85,6	86,7	1,1	1,3	2,9084	3,5
Фонд робочого часу в середньому на одного штатного працівника, год	2002,0	1994,0	1987,0	-7,0	-0,4	-15	-0,7
Обсяг продукції у діючих цінах, тис.грн.	67755	78027	125584	47557	61,0	57830	85,4
Питома трудомісткість на 1000 грн., люд-год.	2,352	1,925	1,276	-0,649	-33,7	-1,076	-45,8
Середньогодинний виробіток одного працівника, грн.	0,43	0,52	0,78	0,26	50,83	0,3586	84,4
Середньорічний виробіток одного працівника, тис.грн.	713,2	886,7	1350,4	463,7	52,3	637,16	89,3

Примітка. Побудовано автором.

Видно, що протягом звітнього періоду відбулося певне зменшення загального фонду робочого часу з 190190 тис люд-год у 2020 році до 184791 тис люд-год у 2022 році, або на 2,8%. Тоді як фонд відпрацьованого робочого часу загалом збільшився з 159387 тис люд-год у 2020 році до 160237 тис люд-год у 2022 році, або тільки на 0,5%. Але за рахунок цього було досягнуто збільшення протягом усього періоду показника питомої ваги відпрацьованого часу у загальному фонді робочого часу бізнесу, який зріс з 83,8% у 2020 році до 86,7% у 2022 році, що було наслідком покращення організації транспортних перевезень після пандемії та після початку війни.

Але спостерігалось поступове зменшення фонду робочого часу в середньому 1 працівника з 2022 год у 2020 році до 1987 год у 2022 році, що відбулося за рахунок внесення змін до норм тривалості робочого часу персоналу підприємства через ведення нових транспортних засобів та зміни структури і транспортних перевезень компанії.

До позитивних результатів діяльності компанії у 2022 році слід віднести зменшення питомої трудомісткості на 1,076 люд-год. або на 45,8% порівняно з 2020 роком, а також збільшення середньогодинного виробітку на одного працівника у 2022 році до рівня 2020 року.

Зростання показника годинної продуктивності праці одного працівника у 2022 році дозволило забезпечити зростання кількості відпрацьованих усіма робітниками часу при збільшенні обсягів надання послуг. Оскільки відомо, що між трудомісткістю продукції і рівнем продуктивності праці компанії існує обернено пропорційна залежність, то показник трудомісткості послуг у даному випадку залежатиме від аналогічних факторів, що й середньогодинний виробіток робітника.

Тому підвищити річну продуктивність праці у компанії за аналізований період загалом вдалося, адже у 2022 році на разом із збільшенням обсягу товарної продукції було досягнуто більш раціональне використання робочого часу працівників компанії за цей період. Тому 2022 році до 2020 року питома трудомісткість загалом знизилася на 45,8%, а виробіток зріс— на 84,4%. Все це

підтверджує висновки про ефективне використання робочого часу у компанії у звітному періоді.

Надалі проведення розрахунків і порівняння показника виробітку у компанії за 2020-2022 рр. (рис. 2.2).

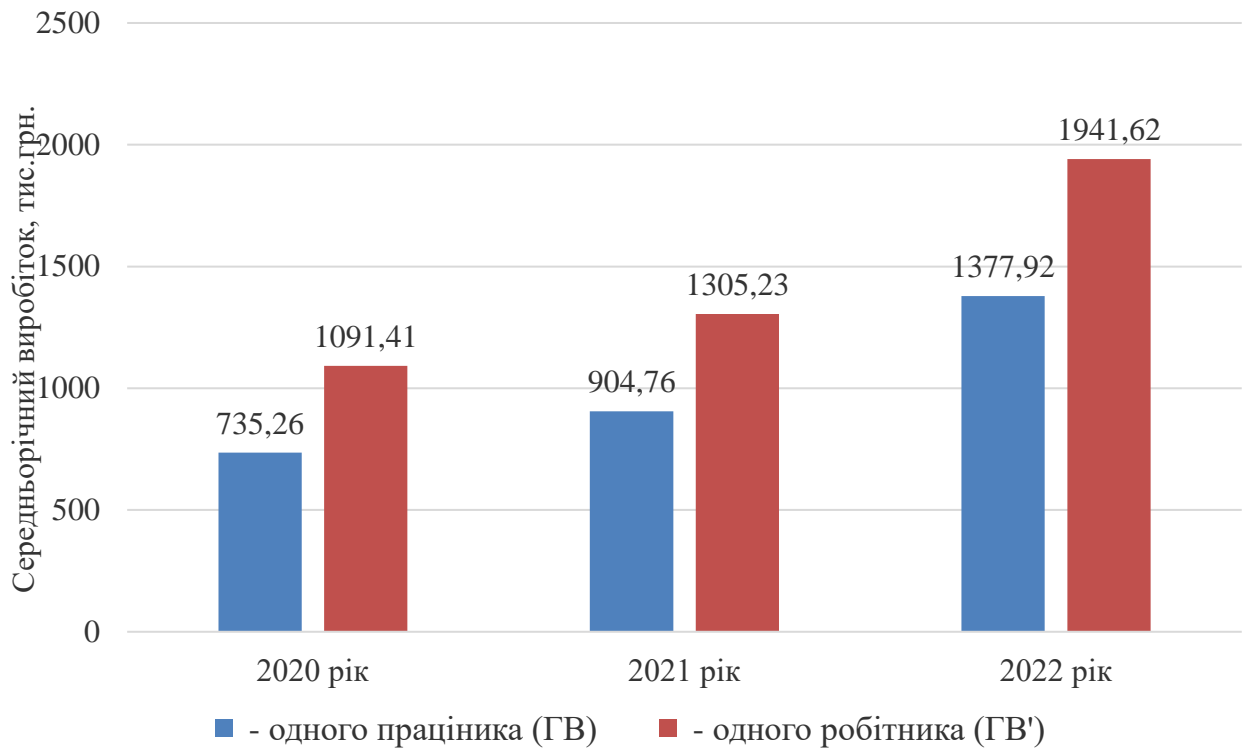


Рисунок 2.2. – Порівняння показників виробітку на підприємстві за 2020-2022рр. (побудовано автором)

Видно, що протягом періоду було забезпечено збільшення як показника виробітку в середньому одного працівника – з 735,26 тис грн до 1377,92 тис грн. у 2022 році, або на 87,4% також щорічне зростання виробітку на одного робітника – з 1091,41 тис грн до 1941,62 тис грн, або на 77,9%.

Загалом завдяки збільшенню обсягів надання послуг у 2022 році відбулося й значне покращення показників виробітку і трудомісткості, а також покращилися показники використання робочого часу, а це говорить про переважання позитивних тенденцій у діяльності компанії, які потрібно вчасно продовжувати й у наступних періодах.

Надалі проведено факторний аналіз ряду узагальнюючих показників ефективності використання персоналу, до яких можна віднести середньорічний,

середньоденний, а також середньогодинний виробіток в середньому одним робітником, або середньорічний виробіток в середньому на одного робітника у вартісному виразі. Загалом до часткових показників можна віднести витрати часу на надання послуг певного виду (наприклад трудомісткість послуг) або обсяг надання послуг окремого виду за один людино-день або людино-годину.

Відповідно, вихідні дані для подальшого факторного аналізу зміни показників продуктивності праці на ПП «ТРАНС-АТЛАС» за 2020-2022 рр. представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. – Дані проведення факторного аналізу продуктивності праці на ПП «ТРАНС-АТЛАС» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+, -)		
				2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	69850	79619	128147	9769	48528	58297
Середньоспискова чисельність:						
- штатних працівників (ПВП)	95	88	93	-7	5	-2
- робітників (ЧР)	64	61	66	-3	5	2
Питома вага робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу (УД), %	67,37	69,32	70,97	1,95	1,65	3,60
Відпрацьовано днів одним працівником за рік (Д)	214	216	217	2	1	3
Середня протяжність робочого дня (П) год.	7,84	7,90	7,94	0,06	0,04	0,10
Загальна кількість відпрацьованого часу:						
- всіма робітниками (Т), люд.-год.	107377	104090	113717	-3286	9626	6340
- в тому числі одним робітником, люд.-год.	1677,8	1706,4	1722,98	28,6	16,6	45,2
Середньорічний виробіток, тис. грн.:						
- одного працівника (ГВ)	735,26	904,76	1377,92	169,50	473,16	642,66
- одного робітника (ГВ')	1091,41	1305,23	1941,62	213,82	636,39	850,21
Середньоденний виробіток робітника (ДВ), тис. грн.	5,10	6,04	8,95	0,94	2,90	3,85
Середньогодинний виробіток робітника (ЧВ), грн.	650,51	764,90	1126,90	114,39	361,99	476,38

Примітка. Побудовано автором.

За даними таблиці 2.5 видно, що середньорічний виробіток працівника компанії збільшувався – з 735,26 тис.грн. у 2020 році до 1377,92 тис.грн. у 2022 році, або загалом на 642,66 тис.грн. або у 1,9 рази. Тоді як за період 2020-2021рр. приріст цього показника становив 169,50 тис.грн. і надалі збільшився у 2022 році до 473,16 тис.грн.

У результаті подальшого розрахунку впливу сукупності основних факторів на зміну показника середньорічного виробітку працівників компанії за період 2020-2022 рр. використовуючи спосіб абсолютних різниць отримано результати, які представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. – Результати факторного аналізу та оцінки впливу факторів на зміну середньорічного виробітку працівників ПП «ТРАНС-АТЛАС» способом абсолютних різниць

Фактор	Формула розрахунку	Δ ГВ, тис. грн.
Зміна за період 2020-2021рр. за рахунок:		
питомої ваги робітників в загальній чисельності ПВП	$\Delta ГВ_{уд} = \Delta УД * ГВ'2020$	21,28
кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік	$\Delta ГВ_{д} = УД2021 * \Delta Д * ДВ2020$	7,07
протяжності робочого дня	$\Delta ГВ_{п} = УД2021 * Д2021 * \Delta П * ЧВ2020$	5,84
середньогодинного виробітку	$\Delta ГВ_{чв} = УД2021 * Д2021 * П2021 * \Delta ЧВ$	135,30
Всього		169,50
Зміна за період 2021-2022рр. за рахунок:		
питомої ваги робітників в загальній чисельності ПВП	$\Delta ГВ_{уд} = \Delta УД * ГВ'2021$	21,53
кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік	$\Delta ГВ_{д} = УД2022 * \Delta Д * ДВ2021$	4,29
протяжності робочого дня	$\Delta ГВ_{п} = УД2021 * Д2022 * \Delta П * ЧВ2021$	4,71
середньогодинного виробітку	$\Delta ГВ_{чв} = УД2022 * Д2022 * П2022 * \Delta ЧВ$	442,63
Всього		473,16
Зміна за період 2020-2022рр. за рахунок:		
питомої ваги робітників в загальній чисельності ПВП	$\Delta ГВ_{уд} = \Delta УД * ГВ'2020$	39,28
кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік	$\Delta ГВ_{д} = УД2022 * \Delta Д * ДВ2020$	10,86
протяжності робочого дня	$\Delta ГВ_{п} = УД2022 * Д2022 * \Delta П * ЧВ2020$	10,02
середньогодинного виробітку	$\Delta ГВ_{чв} = УД2022 * Д2022 * П2022 * \Delta ЧВ$	582,50
Всього		642,66

Примітка. Побудовано автором.

Надалі на основі проведеного порівняльного аналізу і оцінки впливу основних факторів на зміну показника продуктивності праці за 2020-2022 рр. можна говорити, що найбільший позитивний вплив на зміну цього показника мало зростання показника середьогодинного виробітку, що також видно з рисунку 2.3.

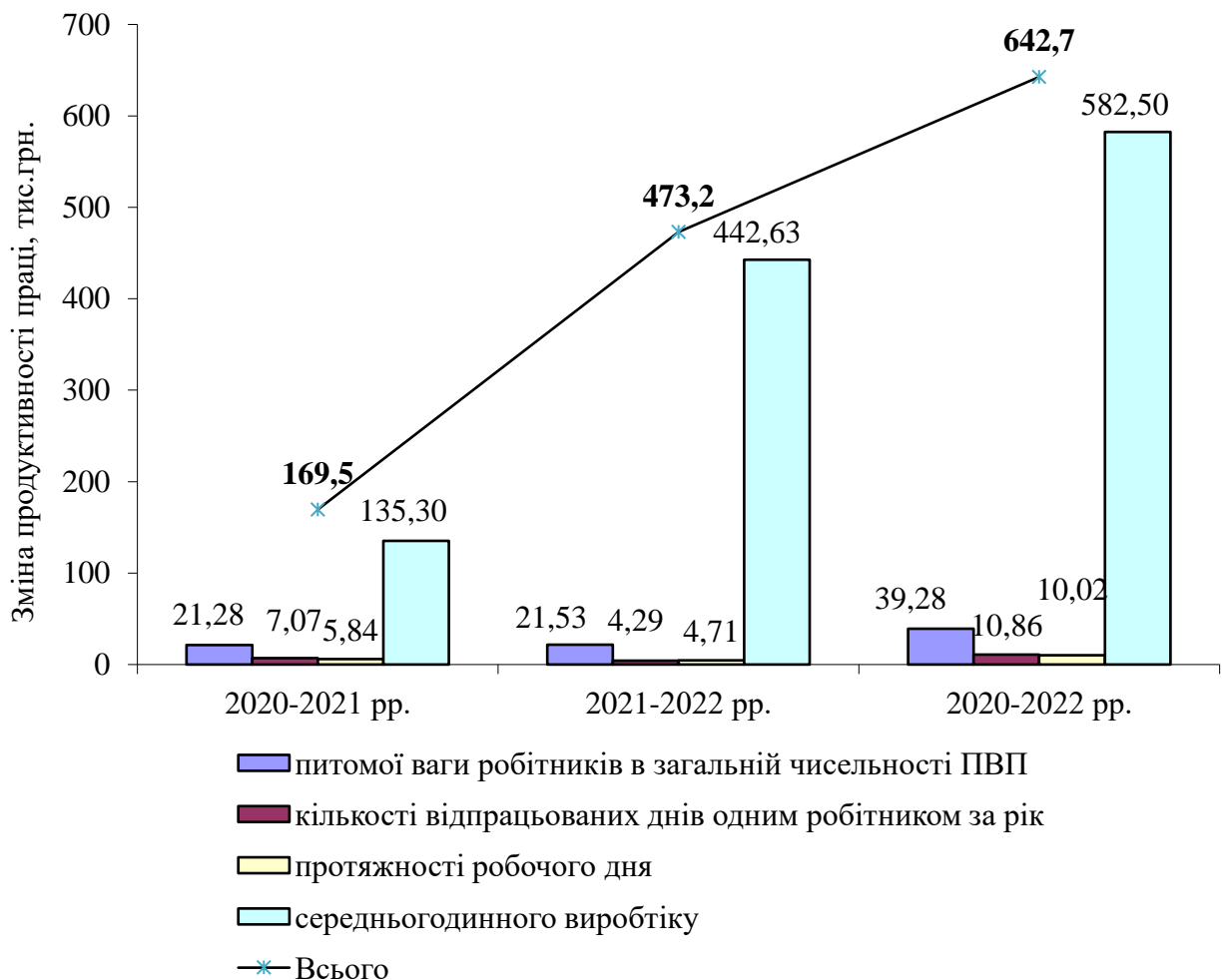


Рисунок 2.3. – Порівняння впливу факторів на зміну продуктивності праці за період 2020-2022 рр. (побудовано автором)

Протягом періоду 2020-2021 рр. цей фактор дав позитивний приріст продуктивності праці у розмірі 135,3 тис.грн., але у 2021-2022 рр. вплив цього фактору також більшим (+442,63 тис.грн.), а в цілому за період 2020-2022рр. було забезпечено загальний позитивний приріст показника продуктивності праці за рахунок дії цього фактору – 582,5 тис.грн.

Також позитивним за аналізований період, але дуже незначним був вплив зміни протяжності робочого (+10,02 тис. грн.). Але окремо за період 2020-2021рр. спостерігався найвищий позитивний ріст продуктивності праці за рахунок зміни цього фактору (+5,84 тис грн.). Отже, також важливе значення для забезпечення підвищення продуктивності праці у компанії матиме використання резервів для підвищення середньої протяжності робочого дня у компанії.

Підсумковий також позитивний внесок у загальне зростання продуктивності праці за цей період мала й зміна кількості відпрацьованих днів одним робітником за відповідний рік – у 2020-2021 рр. – 7,07 тис грн., який у 2021-2022 рр. зменшився до 4,29 тис. грн., а в загалом за 2020-2022 рр. це забезпечено позитивний приріст виробітку на 10,86 тис грн.

Більший позитивний у загальне підвищення продуктивності праці за цей період мала також зміна й показника питомої ваги робітників у загальній чисельності персоналу – у 2020-2021 рр. – 21,28 тис грн., що у 2021-2022рр. практично не змінився і становив 21,53 тис. грн., що загалом за 2020-2022 рр. призвело до приросту виробітку на 39,28 тис грн.

Тому загалом видно, що протягом даного часового періоду найбільший позитивний ефект для збільшення продуктивність праці, дав приріст показника середньогодинного виробітку, а тоді як найменшим, але позитивним, внеском відзначилася зміна протяжності робочого дня.

Доволі незначний, але також позитивний вплив на зростання продуктивності праці за увесь період було отримано за рахунок зміни кількості відпрацьованих днів в середньому 1 робітником.

Отже, за підсумками проведеного аналізу впливу ряду факторів на зміну продуктивності праці, робимо висновок щодо загальних позитивних змін щодо ефективності використання персоналу компанії. До того ж зростання продуктивності праці відбулося як шляхом зростання обсягів надання послуг, так і за через впорядкування чисельності працівників.

Для узагальнення оцінки важливим є вивчення динаміки основних показників ефективності використання персоналу компанії за 2020-2022рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. – Динаміка основних показників ефективності використання персоналу компанії за 2020-2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022 / 2021	2022 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Виробіток продукції (тис. грн.) в середньому на одного:							
- працівника	713	887	1350	464	637	52,3	89,3
- робітника	1059	1279	1903	624	844	48,8	79,7
Рентабельність персоналу (Чистий прибуток у розрахунку на 1 працівника), тис грн./особу	39,4	48,8	74,7	25,9	35,3	53,1	89,5
Фонд робочого часу в середньому на одного штатного працівника, год	2002	1994	1987	-7	-15	-0,4	-0,7
Питома вага відпрацьованого часу в загальному фонді робочого часу, %	83,8	85,6	86,7	1,1	2,9	1,3	3,5
Питома вага витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства, %	8,92	9,1	6,2	-2,9	-2,7	-32,0	-30,6
Зарплатомісткість виробництва продукції (сума зарплати в 1 грн товарної продукції), грн.	0,085	0,086	0,06	-0,03	-0,027	-32,6	-31,8
Чистий дохід від реалізації продукції на 1 грн витрат на оплату праці, грн.	12,1	11,81	17,53	5,72	5,4	48,5	45,1
Витрати на підвищення кваліфікації та профнавчання у розрахунку на 1 працівника, тис. грн.	2,78	2,28	2,53	0,24	-0,25	10,6	-9,1

Примітка. Побудовано автором.

З таблиці видно, що протягом звітної періоду в компанії спостерігалися переважно позитивні зміни більшості основних показників, які характеризують ефективність використання її персоналу.

Зокрема бачимо, що було забезпечено зростання середнього виробітку одного працівника у 1,9 рази, а робітника – у 1,8 рази. Також видно, що показник рентабельності персоналу збільшився з 39,4 тис грн у 2020 році до 74,7 тис грн у 2022 році, або у 1,9 рази на фоні нестабільності чисельності персоналу (рис. 2.4).

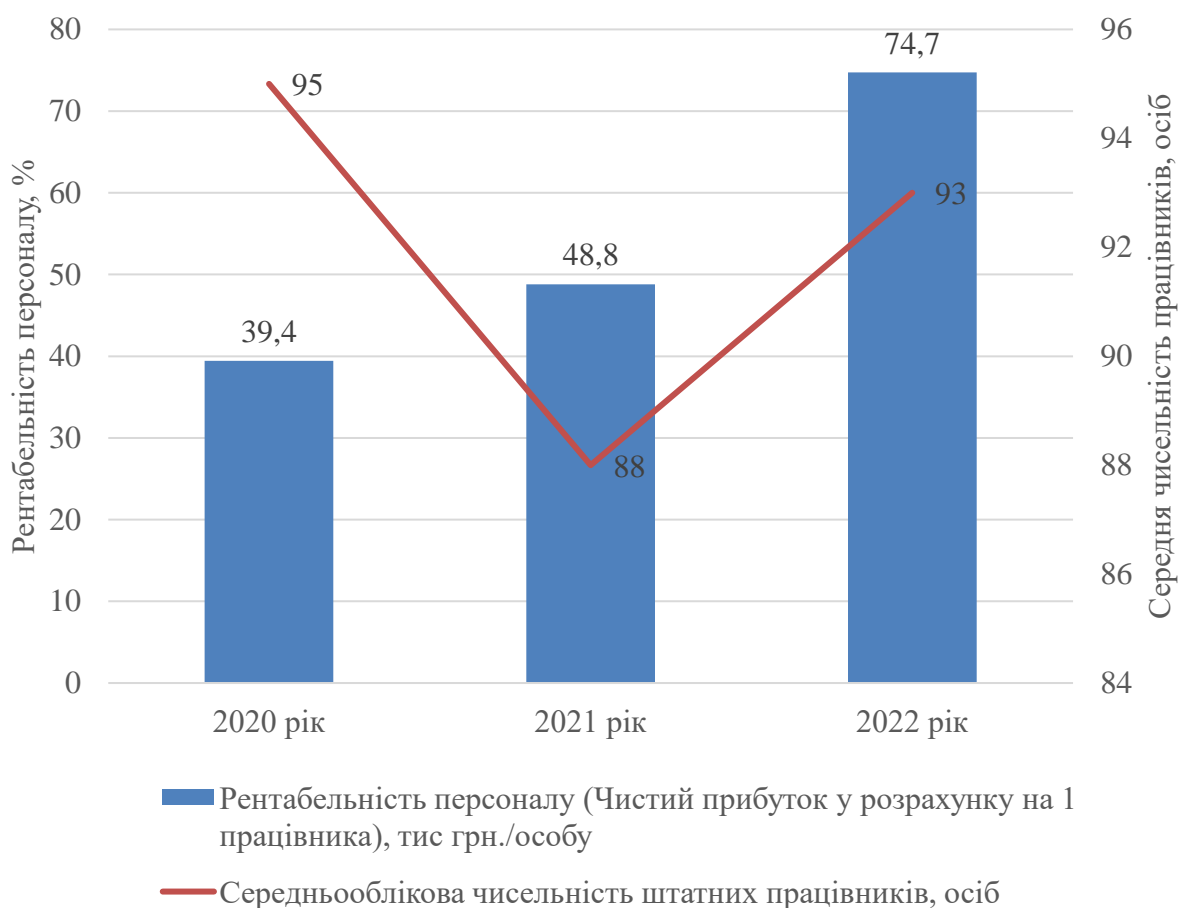


Рисунок 2.4. – Порівняльний аналіз зміни рентабельності персоналу та зміни його середньооблікової чисельності за 2020-2022 рр. (побудовано автором)

Фонд робочого часу у середньому на одного працівника зменшився на 0,7%, що загалом призвело до зменшення його питомої ваги у загальному показнику фонду робочого часу – з 83,8% до 86,7%. Як незначний негатив слід відмітити зниження питомої ваги витрат на оплату праці в операційних витратах компанії – з 8,92% до 6,2%. Відповідно також зменшився й показник зарплатомісткості – з 0,085 до 0,06. Як певний позитив можна також відмітити збільшення середнього доходу, який отримується в середньому на 1 грн витрат

на оплату праці – з 12,1 грн до 17,53 грн, або на 45,1%. Відповідно спостерігається і тенденція до зменшення середніх витрат на підвищення кваліфікації і навчання персоналу компанії на 1 працівника – з 2,78 тис грн до близько 2,53 тис грн, або на 9,1%.

Отже, як видно з результатів проведеного аналізу даних компанії для забезпечення ефективного використання й відтворення персоналу потрібно надалі підтримувати досягнуту у 2022 рр. позитивну тенденцію щодо зростання показників продуктивності праці та зниження трудомісткості, але також важливо у наступних роках створити ефективну систему матеріального стимулювання персоналу (зокрема за рахунок підвищення рівня заробітної плати) для підвищення продуктивності праці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У поданій кваліфікаційній роботі узагальнено результати аналіз та оцінки, обґрунтування шляхів підвищення ефективності використання персоналу ПП «ТРАНС-АТЛАС», що дозволило зробити ряд висновків і пропозицій:

1. Проведено аналіз думок, щодо трактування поняття персонал підприємства, це дозволило узагальнити дане поняття. Та зробити висновок що дане питання залишається досить актуальним та не повністю вивченим. Необхідно провести науковий аналіз та уточнення щодо змісту та структури персонал, адже дане поняття є досить спорідненим з такими категоріями як «трудові ресурси» та «людський капітал», «кадри». Адже залучення персоналу у виробничі процеси є однією з найважливіших умов ефективного функціонування підприємств різних видів діяльності. Оскільки від особистісних характеристик працівників в більшій мірі залежить виконання поставлених завдань та прийняття управлінських рішень.

2. Як бачимо за сучасних економічних умов формування та розвиток персоналу залежать від багатьох чинників. Варто зауважити, що конкурентоспроможність компанії, як правило, забезпечується через запровадження новітніх підходів в управління виробничими процесами з боку керівництва підприємства та зосередженістю самих працівників на саморозвитку. Важлива роль у компанії відводиться стимулам до підвищення продуктивності праці, та відкриттю творчих можливостей працівників а також мотивації працівників до якісного виконання поставлених завдань.

3. Вважаємо, що чинниками формування конкурентоспроможного персоналу підприємства є ендогенні, тобто такі, що охоплюють особистісні та зовнішні чинники, та екзогенні, які гуртуються на врахуванні соціально-економічні умови розвитку регіону, держави загалом. Для забезпечення ефективного використання персоналу важливо керуватися чинники законодавчими актами і нормами міжнародного трудового права. Також

важливо вивчати зарубіжний та переважно європейський досвід дослід реалізації заходів для підвищення ефективності використання персоналу.

4. Аналізоване підприємство ПП «ТРАНС-АТЛАС» працює у сфері автотранспортних перевезень та займається як внутрішніми, так і міжнародними перевезеннями різних видів вантажів. Підприємство має потужний парк сучасного вантажного автотранспорту, який постійно оновлюється, а також стабільний колектив штатних працівників у кількості близько 100 осіб.

5. Результати аналізу системи основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства показали, що воно забезпечило зростання обсягів надання послуг, зростання показників чистого доходу від реалізації, вартості активів та власного капіталу, що відбулося за рахунок забезпечення щорічного зростання показників валового і чистого прибутків протягом 2020-2022 рр. Також за рахунок своєчасного оновлення значно зменшився рівень зносу основних засобів, а також зросла фондовіддача. До певних негативних змін можна віднести нестабільність чисельності персоналу підприємства та порівняно низький рівень середньої зарплати персоналу, яка залишається практично на мінімальному рівні.

6. Вивчення показників наявності персоналу показує, що найбільшу частку на підприємстві – близько 70% – займають робітники, чисельність фахівців, керівників, технічних службовців зменшувалася. Вивчення показників руху персоналу показало, що у 2022 році значно збільшилася інтенсивність як прийняття, так і вибуття або звільнення персоналу у компанії. Це відбувалося переважно у першій половині року через невизначеності і загрози, які принесла в життя бізнесу війна. До позитивних змін у використанні персоналу також можна віднести збільшення рівня використання робочого часу, незначне зменшення його втрат, а також більш раціональне використання наявного бюджету часу.

7. Проведений аналіз узагальнюючих показників ефективності використання персоналу показав, що на підприємстві поступово зменшувалася

трудомісткість надання транспортних послуг, особливо у 2022 році, а також збільшувалися показники виробітку на одного працівника. Проведений детальніший факторний аналіз зміни середнього динного виробітку показав, що позитивний внесок у його зміну зробили усі виділені у факторній моделі чинники, а найбільше – це зміна середньогодинного виробітку.

8. Експрес-аналіз системи основних показників ефективності використання персоналу показав, що підприємство забезпечило зростання показника рентабельності персоналу, але важливе значення має забезпечення зростання зарплатомісткості надання послуг, а також підвищуючи заробітну плату, збільшувати питому вагу витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства. Тому надалі для підприємства важливо оптимізувати структуру персоналу і графік залучення у робочому процесі.

Виникає необхідність розробки сукупності заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання персоналу на даному підприємстві у наступних роках.

На початковому етапі керівництву компанії потрібно розробити стратегію підвищення ефективності використання персоналу. Загалом, ефективність – це рівень результатів дій працівників і керівництва. Ефективність зазвичай доцільно надалі оцінювати за допомогою щорічних оглядів ефективності, які використовують ключові показники ефективності для вимірювання індивідуального успіху.

Якщо працівник не працює щодня, щоб визначити пріоритети важливих завдань, доцільно використовувати найкращі ресурси та мінімізувати відходи, він чи вона неефективний, що підриває його чи її здатність бути ефективними.

Тому важливо зосередитися на обґрунтуванні заходів для забезпечення максимальній ефективності на робочому місці, щоб організація в цілому була ефективною в досягненні своїх операційних цілей.

Типи ефективності працівників, які підприємства прагнуть покращити, включають:

1. Продуктивність праці. Вона вимірюється рівнем виробництва за годину, тиждень, місяць або рік.

2. Операційна ефективність. Тобто ефективність ключових бізнес-процесів, таких як доставка продукту або перетворення сировини на товар, який можна продати.

3. Ефективність процесу Показник, який використовується для вимірювання вартості та швидкості кожного робочого процесу. Наприклад, аналіз доставки продукції клієнтам.

4. Фінансова ефективність. Вона збігається з ефективністю співробітників, оскільки це міра понесених витрат і отриманих доходів. Якщо співробітники не будуть ефективні в максимізації ресурсів, компанія може втратити гроші.

Поради для підвищення ефективності використання персоналу ПП «ТРАНС-АТЛАС»:

1. Збалансуйте кількість і якість залучення персоналу до роботи.

Ефективність якості відноситься до кількості продукції, виробленої за графіком. Ефективність вимірює якість виробленої продукції. Працівники та менеджери, які працюють ефективно, досягнуть кращих результатів. Наприклад, ефективний кадровий рекрутер знайде більше якісних новобранців із меншою плінністю кадрів, ніж неефективний кадровий рекрутер. Компанії повинні забезпечити баланс між якістю та кількістю співробітників. Ефективність полягає не у виконанні якомога більшої кількості завдань. Мета полягає в тому, щоб виконати якомога більше завдань без втрати якості.

Організації повинні знайти баланс між ними. Правильний розподіл ресурсів, використання показників ефективності для моніторингу продуктивності співробітників і вимірювання якості результатів сприятимуть підвищенню ефективності та, зрештою, результативності.

2. Делегувати

Хоча ця порада може здатися найбільш очевидною, часто її найважче застосувати на практиці. Ми це розуміємо: ваша компанія — це ваша дитина, тому ви хочете мати пряму участь у всьому, що в ній відбувається. Хоча немає

нічого поганого в тому, щоб віддати перевагу якості (зрештою, це те, що робить компанію успішною), самостійне вивчення кожної дрібниці замість делегування може втрачати дорогоцінний час для всіх.

Натомість покладіть обов'язки на кваліфікованих співробітників і довірте їм якісне виконання завдань. Це дає вашим співробітникам можливість отримати лідерські навички та досвід, які зрештою принесуть користь вашій компанії. Ви найняли їх не дарма, тепер дайте їм можливість довести свою правоту.

3. Зосередьтеся на стратегіях економії часу

Ефективні працівники завершують свої проекти за коротший період часу, ніж неефективні. Застосування стратегій управління часом і проектом має важливе значення для досягнення ефективного результату. Деякі стратегії управління часом включають ряд порад:

- використовуйте списки завдань, щоб визначити пріоритетність проектів;
- зосередьтеся на проектах з високою вартістю, а не на проектах з меншою вартістю;
- зведіть до мінімуму переривання, балаканину чи інше непотрібне спілкування;
- наявність ресурсів для виконання завдань;
- вислуховування відгуків працівників, щоб визначити, де виникають вузькі місця;
- використовуйте пристрій для відстеження часу, щоб аналізувати продуктивність і притягувати працівників до відповідальності за витрачений час;
- створіть політику, яка заохочує та оцінює організацію працівників;
- забезпечення того, щоб відділ кадрів регулярно вимірював продуктивність працівників.

Компанії також можуть скористатися перевагами нових технологій, які економлять час і ресурси. До них належать пристрої відстеження часу, рішення

бізнес-аналітики, такі як інформаційні панелі, системи обміну миттєвими повідомленнями або інші автоматизовані системи та програмне забезпечення.

Зосередьтеся на завданнях, які потребують найбільше часу, а потім шукайте можливі програмні рішення для підвищення продуктивності на робочому місці.

4. Відповідність завдань умінням.

Знання навичок і стилів поведінки ваших співробітників має важливе значення для досягнення максимальної ефективності. Наприклад, комунікабельний, креативний, нестандартний мислитель, ймовірно, чудово підійде для представлення ідей клієнтам. Однак йому чи їй може бути складно, якщо йому дадуть більш інтенсивне завдання, орієнтоване на деталі.

Вимагати від своїх співробітників бути чудовими в усьому неефективно. Замість цього, перш ніж доручити працівнику завдання, запитайте себе: чи ця людина найкраще підходить для виконання цього завдання? Якщо ні, знайдіть когось іншого, чий навички та стиль відповідають вашим потребам.

5. Використовуйте передову практику найму та проводите перевірки ефективності.

Обов'язково вимірюйте продуктивність працівників на регулярній основі, щоб підтримувати ефективну та ефективну робочу силу. Компанії повинні проводити піврічні або щорічні огляди ефективності, які вимірюють ефективність і результативність за допомогою конкретних ключових показників ефективності. Ці показники необхідно обговорити з працівником у перший день роботи.

Ефективна практика найму також має вирішальне значення для підтримки якісної робочої сили. Відділ кадрів повинен мати параметри, які змушують його шукати найкращих кандидатів із високим рівнем послужного списку на інших посадах. Зв'яжіться за рекомендаціями, використовуйте тести при прийомі на роботу та перевірте репутацію, щоб відсіяти кандидатів, які пізніше можуть виявитися марною тратою часу та ресурсів компанії.

6. Ефективно спілкуйтеся.

Кожен керівник знає, що спілкування є ключем до продуктивної робочої сили. Технології дозволили нам зв'язуватися один з одним одним натисканням кнопки (або, краще сказати, сенсорного екрана). Природно, це означає, що сучасні методи спілкування максимально ефективні.

Замість того, щоб покладатися виключно на електронну пошту, спробуйте інструменти соціальних мереж (наприклад, Slack або Teams), призначені для ще швидшого спілкування команди. Ви також можете заохочувати своїх працівників до більш старомодною форми спілкування час від часу голосового спілкування. Швидка зустріч або телефонний дзвінок можуть вирішити проблему, яка могла тривати години надсилання електронних листів туди й назад:

1. Заблокуйте час лише для електронної пошти.

2. Доручіть своїм співробітникам вибирати часовий проміжок кожного дня, коли вони працюватимуть з електронною поштою, і дотримуватися його: спілкуйтеся електронною поштою протягом години після обіду або за годину до того, як вони залишать роботу.

3. Електронні листи мають бути короткими та по суті. Навчіть своїх працівників бути ввічливими, а також точними у своїх запитаннях і прямими відповідями під час написання електронного листа.

4. Утримайтеся від надсилання електронних листів своїм співробітникам посеред ночі. Ці нічні електронні листи можуть викликати у ваших працівників стрес, підвищити рівень їх тривоги та знизити їхні шанси добре працювати на роботі завтра вранці.

7. Оптимізуйте зустрічі

Електронна пошта є швидшим і точнішим засобом зв'язку, тому замість того, щоб проводити незліченну кількість зустрічей, надішліть групову електронну пошту під час заблокованої години, присвяченої електронній пошті.

Зменшіть кількість зустрічей на день/тиждень/місяць. Проводьте лише важливі зустрічі. Зменшіть кількість платформ для зустрічей. Деякі працівники можуть мати життєво важливе значення для ваших зустрічей, але від інших не

слід вимагати постійної присутності. Натомість найпродуктивнішим рішенням є продовження звичної роботи. Скоротіть час, витрачений на кожну зустріч. 15-20 хвилин на зустріч достатньо, щоб висвітлити найважливіші моменти.

8. Забезпечте краще навчання працівників.

Якщо є робоча сила, повна неефективних працівників, проблема починається зверху. Відсутність навчальних матеріалів, брак доступних ресурсів та інформації, а також погані навички спілкування призведуть до неефективної та неефективної робочої сили.

Підвищуйте продуктивність працівників, співпрацюючи з відділом кадрів, щоб гарантувати, що всі політики, процедури та навчальні документи є актуальними та доступними для миттєвого доступу.

Використання рішення бізнес-аналітики для управління знаннями також є важливим для інформування та навчання працівників. Забезпечте легкодоступну систему, де користувачі зможуть відповісти на свої запитання та знайти інформацію, щоб поділитися з іншими.

Це покращить спілкування між співробітниками та притягне працівників до відповідальності за свої помилки. Переконайтеся, що є відповідне навчання для будь-якого нового рішення бізнес-аналітики, щоб уникнути інцидентів або помилок у спілкуванні пізніше. Навчання та розвиток допомагають покращити знання працівників і, як наслідок, ефективність їх роботи.

Використовуйте спеціалізоване програмне забезпечення. Програми управління навчанням пропонують низку корисних курсів, які допомагають співробітникам розширити свої старі навички та опанувати нові. Вони також пропонують аналітику та статистику, щоб ви могли відстежувати прогрес своїх працівників. Пропонуйте практичне навчання. Цей тип навчання дозволяє співробітникам перевірити ефективність певних навчальних завдань, надаючи їм можливість випробувати їх під час вивчення.

Дозвольте співробітникам навчатися у своєму власному темпі. Поспішне вивчення складних тем не дозволить новим знанням закріпитися, а також не

дозволить співробітникам перевірити свої нові навички. Краще дати працівникам час для завершення навчання або навчання у власному темпі.

9. Ставте цілі чіткими та зосередженими.

Не можна очікувати, що співробітники будуть ефективними, якщо вони не мають конкретної мети, до якої слід прагнути. Якщо мета не є чітко визначеною та дійсно досяжною, працівники будуть менш продуктивними. Тому робіть завдання працівників максимально чіткими і конкретними. Повідомте їм, чого саме ви очікуєте від них, і скажіть, який вплив матиме це призначення. Один із способів зробити це – переконатися, що ваші цілі є «розумними» - конкретними, вимірними, досяжними, реалістичними та своєчасними. Перш ніж доручити працівникові завдання, запитайте себе, чи відповідає воно кожній із цих вимог. Якщо ні, запитайте себе, як можна змінити завдання, щоб допомогти вашим працівникам залишатися зосередженими та ефективними.

10. Обріжте зайве.

Якщо можливо, намагайтеся не давати співробітникам дрібних, непотрібних завдань, коли вони зосереджені на більшій меті. Подивіться на розпорядок роботи команди та подивіться, чи можна щось виключити, щоб дати співробітникам більше часу, щоб зосередитися на пріоритетних завданнях.

Наприклад, якщо працівників просять писати щоденні звіти для своїх керівників, але у керівників часто немає часу їх читати, подумайте про скорочення вимоги до кількості слів. Роблячи щось просто як формальність, ви втрачаєте дорогоцінний час, який можна було б використати для досягнення цілей, які насправді допомагають вашій компанії.

11. Надання відгуків іншим.

Немає надії на підвищення ефективності працівників, якщо вони не знають, що вони неефективні. Ось чому перевірки ефективності є важливими: вимірюйте продуктивність своїх працівників, а потім проведіть зустрічі один на один, щоб повідомити їм, де вони досягли успіху та над якими напрямками їм потрібно працювати.

Підвищення ефективності працівників полягає не лише в тому, що вони можуть робити краще: частина відповідальності також лежить на вас. Але, як і ваші працівники, ви не ворожка. Тому після огляду своїх працівників запитайте їх, що ви можете зробити, щоб допомогти їм покращитися. Можливо, вони хотіли б трохи більше вказівок щодо певних завдань або віддали б перевагу трохи більше простору для творчої свободи. Запит на зворотній зв'язок не тільки дає вам чіткі та миттєві способи допомогти вашим співробітникам удосконалитися, але й сприяє формуванню культури відкритого діалогу, що дозволить безперервно розвиватися з часом.

Отже, підвищення ефективності використання персоналу є одним із найбільших завдань для будь-якого власника чи керівника бізнесу. Ефективність використання персоналу означає здатність працівника найкращим чином використовувати свої ресурси для досягнення своїх цілей. Ефективність залежить від низки факторів, таких як мотивація, навички, знання, досвід тощо. Тому для підприємства важливо, змусивши своїх людей робити правильні речі правильним чином, ви можете виробляти більше з тих же ресурсів. Дуже важливо, щоб ефективна робота неминуче призведе до кращого бізнес-результату з меншими витратами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. К. : Вид-во КНЕУ, 2004. 624 с.
2. Волошина Н. М. Альтернативний процес оцінки управлінського персоналу за категоріями. *Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка*. 2018. Вип. 5.
3. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства. К. : Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
4. Гуцуляк Н. П. Персонал як стратегічний ресурс діяльності підприємства в умовах нової економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 2-3. С. 63-71.
5. Закон України «Про зайнятість населення». *Відомості Верховної Ради України* 1991. № 14. Ст. 170 (№ 76-VIII від 28.12.2014.).
6. Закон України «Про колективні договори і угоди». *Закони України*. Т. 6. К., 1996. С. 5-11 (№ 77-VIII від 28.12.2014).
7. Закон України «Про оплату праці». *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 17. Ст. 121 (№ 77-VIII від 28.12.2014).
8. Закон України «Про охорону праці». *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 49. Ст. 668 (№ 77-VIII від 28.12.2014).
9. Закон України «Про пенсійне забезпечення». *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 3. Ст. 10 (N 5462-VI (5462-17) від 16.10.2012).
10. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». *Закони України*. Т. 15. - К., 1999. С. 332-343 (N 5458-VI (5458-17) від 16.10.2012).
11. Закон України «Про соціальний діалог». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2011, № 28, ст.255.
12. Класифікаторі професій ДК 003:2010. Режим доступу: <http://www.dk003.com/>

13. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2008. – 240 с.
14. Кодекс законів про працю України. Закони про працю. – Км 1997. - С. 3-83.
15. Крушельницька О. В, Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2005. 248 с.
16. Крушельницька О. В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К.: Кондор, 2005. С. 248
17. Кубіній Н. Ю., Варга В. П. Сучасні підходи до відбору персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 108-113.
18. Колот, А. М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. — 397 с.
19. Мантур-Чубата О. С. Значення іміджу персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 107-110.
20. Мельник Б. Ю. Економічний зміст категорій «персонал» «кадрові ресурси», «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал» у банківській сфері та їх складових. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2018. Вип. 2. С. 139-148.
21. Менеджмент персоналу. В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
22. Мікловда В. П., Попович О. О. Персонал як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2021. Вип. 2. С. 54-59.
23. Мінчак Н.Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком і використання персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Т. 28, № 9. С. 57-60.
24. Мочерний С. В. Економічна теорія: підручник. К. Видавничий центр «Академія», 2004. 486 с.

25. Оксентюк А., Оксентюк Р., Оксентюк Б. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2012. №1(34). С. 66-72.

26. Олексенко Т. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством. Матеріали II-ї всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції «Проблеми та перспективи розвитку української науки на початку третього тисячоліття» *Державного вищого навчального закладу «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»* 14 - 16 грудня 2010 р. <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/184>

27. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020.

28. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К. КНЕУ, 2013. 466 с.

29. ПП «ТРАНС-АТЛАС: офіційний веб-сайт. URL: <https://trans-atlas.com.ua/ua>

30. Приймак В.І., Гинда О.М. Управління процесами розвитку та реалізації людського потенціалу в економіці України: монографія. Львів : Растр-7, 2013. 436 с.

31. Смачило В. В., Т. Л. Наливайко Ідентифікація соціально-економічної категорії «персонал підприємства». *Економіка, управління та адміністрування*. - 2019. - № 3. - С. 47-56.

ДОДАТКИ

Додаток А
Фора № 1 „Баланс”
ПП «ТРАНС-АТЛАС»

Додаток Б
Фора № 2 „Звіт про фінансові результати”
ПП «ТРАНС-АТЛАС»

Додаток В
Звіти з праці
ПП «ТРАНС-АТЛАС»