

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Шеремет О.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ Березянку Т.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: **«Дослідження ефективності використання персоналу підприємства та шляхи його поліпшення»**

Виконав: здобувач 4 курсу групи 4-13

Буйницький Дмитро Борисович

Керівник вчене звання проф., д.е.н. Березянку Тамара Володимирівна  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент, к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цьому дипломному  
проекті немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2020 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки праці  
та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т.В. Березянко

“03” березня 2020 року

## **З А В Д А Н Н Я**

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) ЗДОБУВАЧУ

**Буйницькому Дмитру Борисовичу**

1. Тема проекту (роботи) **Дослідження ефективності використання персоналу підприємства та шляхи його поліпшення**

керівник проекту (роботи) Березянко Т.В. проф., д.е.н.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 10 лютого 2020 року № 109-КС

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 04 червня 2020 р.

3. Вихідні дані до проекту законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Київський маргариновий завод»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1.Теоретико-методологічні основи ефективності використання персоналу підприємства. Розділ 2.Аналіз ефективності використання персоналу на ПрАТ «Київський маргариновий завод». Розділ 3.Пропозиції щодо вдосконалення оцінки організації нормування праці на ПрАТ «Київський маргвриновий завод».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)Результати дослідження відображено в 5 рисунках та 22 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 03 березня 2020 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	16.02.20-16.03.20	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.03.20-01.04.20	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: « <u>Теоретико-методологічні основи ефективності використання персоналу підприємства</u> »	02.04.20-12.04.20	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: « <u>Аналіз ефективності використання персоналу на ПрАТ «Київський маргариновий завод»</u> »	13.04.20-16.04.20	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: « <u>Пропозиції щодо вдосконалення оцінки організації нормування праці на ПрАТ «Київський маргариновий завод»</u> »	17.04.20-20.04.20	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	21.04.20-03.05.20	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	04.05.20-10.05.20	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	21.05.20-31.05.20	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	01.06.20-03.06.20	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	04.06.20	<i>виконано</i>

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Буйницький Д.Б.  
(прізвище та ініціали)

**Керівник проекту (роботи)**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Березянюк Т.В.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Буйницький Д.Б. Дослідження ефективності використання персоналу підприємства та шляхи його поліпшення. – Рукопис.**

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Київський маргариновий завод» за 2017-2019 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування персоналу підприємства – визначено сутність, структура та класифікацію персоналу підприємства, поняття, функції та критерії ефективності використання персоналу підприємства.

У другому розділі дипломної роботи надана організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київський маргариновий завод», а також проведена оцінка ефективності використання персоналу на даному підприємстві.

У третьому розділі дипломної роботи обґрунтовано шляхи підвищення ефективності використання персоналу на ПрАТ «Київський маргариновий завод», запропоновано організаційну модель процесу підвищення ефективності використання його персоналу.

Робота містить 88 сторінок, 22 таблиць, 5 рисунків, 80 використаних джерел.

**Ключові слова:** персонал, класифікація, ефективність використання персоналу, кваліфікація, шляхи удосконалення.

## ANNOTATION

Buinytsky DB Research of efficiency of use of the personnel of the enterprise and ways of its improvement. - Manuscript.

Thesis for the bachelor's degree was performed on the materials of PJSC "Kyiv Margarine Plant" for 2017-2019.

In the first section of the work the theoretical substantiation of the personnel of the enterprise is carried out - the essence, structure and classification of the personnel of the enterprise, concepts, functions and criteria of efficiency of use of the personnel of the enterprise are defined.

The second section of the thesis provides organizational and economic characteristics of PJSC "Kyiv Margarine Plant", as well as an assessment of the efficiency of staff use at this enterprise.

The third section of the thesis substantiates the ways to increase the efficiency of personnel use at PJSC "Kyiv Margarine Plant", offers an organizational model of the process of improving the efficiency of its personnel.

The work contains 88 pages, 22 tables, 5 figures, 80 used sources.

Key words: personnel, classification, efficiency of personnel use, qualification, ways of improvement.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, класифікація та структура персоналу підприємства.....	8
1.2. Методичні засади оцінки ефективності використання персоналу підприємства.....	19
1.3. Зарубіжний досвід ефективного використання персоналу підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ МАРГАРИНОВИЙ ЗАВОД».....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	28
2.2. Характеристика персоналу на ПрАТ «Київський маргариновий завод».....	38
2.3. Оцінка ефективності використання персоналу на ПрАТ «Київський маргариновий завод».....	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ МАРГАРИНОВИЙ ЗАВОД».....	62
3.1. Основні напрями підвищення ефективності використання персоналу на ПрАТ «Київський маргариновий завод».....	62
3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження заходу на ПрАТ «Київський маргариновий завод».....	67
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	75
ДОДАТКИ.....	82

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Інтеграція української економіки в європейський економічний простір та реалізація завдань економічного зростання потребують якісно нового стану соціально-трудова відносин, які були і залишатимуться найважливішим індикатором ефективності реформ в країні, вагомим чинником підвищення результативності праці, якості життя й розвитку особистості.

Сучасний стан соціально-трудова відносин відображає суперечності між ціною і вартістю робочої сили, між інтересами найманих працівників і роботодавців, а також віддзеркалює існуючі деформації трудових цінностей, рівень конфліктності у суспільстві та колективі внаслідок недосконалої державної політики, яка понад десятиріччя проводилася ціною соціальних втрат. Певні прорахунки ринкових реформ, орієнтованих суто на економічну парадигму, без урахування соціальних цінностей, стали перешкодою стрімкого піднесення продуктивності праці, подальших економічних перетворень в Україні та інноваційного розвитку держави [9, с. 134]. Виникла нагальна потреба в усвідомленні нового економічного змісту взаємодії роботодавців і найманих працівників, саме це обумовлює актуальність теми дослідження.

Підґрунтя сучасних наукових уявлень щодо соціально-трудова відносин та шляхів їх удосконалення в різні часи закладено такими мислителями як Т.Мор, Сен-Симон, Фур'є, Оуен, У. Петті, А. Сміт, Д. Рикардо, К. Маркс, Ф. Енгельс, Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг та ін [21, с. 45].

Значний внесок у розробку теоретичних й практичних проблем регулювання соціально-трудова відносин здійснили вчені України: Бандур С. І., Богиня Д. П., Данюк В. М., Грішнова О. А., Долішній М. І., Дорогунцов С. І., Заяць Т. А., Колот А. М., Купалова Г. І, Куценко В. І., Лібанова Е. М. тощо

*Метою роботи* є визначення теоретичних і практичних засад регулювання соціально-трудова відносин в колективі ПрАТ «Київський маргариновий завод».

*Об'єктом* дослідження є процес вдосконалення регулювання системи соціально-трудових відносин підприємства.

*Предметом* дослідження є теоретичні та практичні аспекти системи регулювання соціально-трудових відносин та удосконалення корпоративної культури в ПрАТ «Київський маргариновий завод».

Задля досягнення поставленої мети дипломної роботи було поставлено і вирішено такі завдання:

- досліджено теоретико-методологічні та практичні підходи до побудови системи соціально-трудових відносин на підприємстві харчової промисловості;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Київський маргариновий завод»;
- здійснено оцінку стану соціально-трудових відносин організації;
- розроблено рекомендації вдосконалення системи соціально-трудових відносин в ПрАТ «Київський маргариновий завод».

*Методи дослідження.* При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

*Інформаційне забезпечення:* чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення організації оплати праці на підприємстві, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

*Структура.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний обсяг роботи – 89 сторінок, який містить 22 таблиць, 5 діаграм. Список використаних джерел складається з 80 найменувань.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, класифікація та структура персоналу підприємства

Трудові ресурси на підприємстві— це об'єкт постійного піклування з боку керівників підприємства. Роль трудових ресурсів суттєво підвищується в період ринкових відносин. Інвестиційний характер виробництва, його висока наукоємкість, пріоритетність питань якості продукції змінили вимоги до робітника, підвищили значення творчого ставлення до праці та високого професіоналізму. Це привело до суттєвих змін у принципах, методах і соціально-психологічних питаннях управління персоналом підприємств[15, с. 13].

Уміло підібраний трудовий колектив — одне з головних завдань підприємця. Це повинна бути команда однодумців і партнерів, здатних усвідомлювати, розуміти і реалізовувати задуми керівництва підприємства. Тільки вона є запорукою успіху підприємницької діяльності і процвітання підприємства.

Трудові відносини — певно, один із найскладніших аспектів роботи підприємства. Набагато простіше впоратися з технічними і технологічними недоліками, ніж розв'язувати конфліктні ситуації, які виникли в колективі, де потрібно враховувати індивідуальні інтереси, психологічні аспекти[72, с. 39].

Які б технічні можливості, організаційно-управлінської переваги не відкривалися перед підприємством, воно не розпочне працювати ефективно без відповідного людського ресурсу.

Але все в кінцевому підсумку залежить від людей, від їх кваліфікації, вміння і бажання працювати. Західні фахівці розглядають структуру підприємства, як складову частину матеріального і людського капіталу.

Нові виробничі системи складаються не тільки з досконалих машин та механізмів, які практично не роблять помилок. Вони включають також людей, які

повинні працювати в тісному зв'язку, бути готовим до вироблення і реалізації нових ідей. Забезпечити тісний взаємозв'язок великої кількості людей у процесі розв'язання найскладніших технічних і виробничих проблем неможливо без глибокої зацікавленості кожного в кінцевому результаті і свідомому ставленні до праці[3, с. 69].

Саме людський капітал, а не підприємства, обладнання і виробничі витрати є наріжним каменем конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності.

Управління персоналом є складовою частиною менеджменту, воно пов'язане з людьми та їхніми відносинами всередині підприємства. Підприємство (організація) існує, щоб обслуговувати людей. Підприємство складається з людей і обслуговується ними. Вони належать до тієї частини підприємства, що дає їй життя. Саме люди є джерелом творчості, ініціативи, енергії для досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Без керування людьми не може функціонувати жодна організація — велика чи маленька, комерційна чи некомерційна. Керування персоналом спрямоване на досягнення ефективності діяльності і справедливості у взаємодіях між працівниками.

Під управлінням персоналу підприємства розуміється цілеспрямована діяльність керівництва підприємства і відповідних підрозділів, що включає розробку кадрової політики й управлінських рішень щодо керування людьми на підприємстві[43, с. 100].

Ця діяльність включає:

- залучення робітників;
- підготовку робітників;
- мотивацію;
- оцінку;
- розвиток колективу;
- переміщення робітників.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Вплив останніх конкретизується в таких параметрах

макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу, ці характеристики зумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Трудові ресурси — це частина населення країни, що за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями здатна працювати в народному господарстві. Кількісно вони складаються з населення в працездатному віці, крім непрацюючих інвалідів та пільгових пенсіонерів, і працюючих в економіці країни осіб молодших та старших працездатного віку[11, с. 73].

Для характеристики усієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни — персонал, кадри.

Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

У рамках окремих організацій найбільш уживаним поняттям є «персонал», тобто люди зі складним комплексом індивідуальних якостей - соціальних, психологічних, професійних, мотиваційних й ін., наявність яких і відрізняє їх від речовинних факторів виробництва (сировини, машин, енергії, капіталу).

Основні ознаки персоналу[22, с. 84]:

— наявність трудових взаємин з роботодавцем, що оформляються трудовим договором (контрактом). Однак на практиці в окремих випадках відсутнє формальне юридичне оформлення наймання, що приводить персонал до позбавлення гарантій дотримання стосовно нього норм трудового законодавства.

Працюючі власники і співвласники організації включаються до складу персоналу, якщо вони, крім належної їм частини доходів, одержують відповідну оплату за те, що беруть участь своєю особистою працею в діяльності організації;

— володіння визначеними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю й ін.), наявність яких визначає діяльність працівника на конкретній посаді чи робочому місці, а отже, віднесення

його до однієї з категорій персоналу: керівників, фахівців, інших службовців (технічних виконавців), робітників;

— цільова спрямованість діяльності персоналу, тобто забезпечення досягнення цілей організації шляхом встановлення адекватних їм цілей окремого працівника і створення умов для їхньої ефективної реалізації.

Для сучасних організацій, що працюють у ринкових умовах, характерна наявність осіб, груп, які, не є їхнім персоналом, входять у кадровий простір (поле) цих організацій, зацікавлено беручи участь у їхньому ефективному функціонуванні. До них відносяться: акціонери, що не працюють у даній організації, рада директорів, що несе повну відповідальність за її діяльність і прийняття управлінських рішень, та інші групи.

У нашій країні і ряді інших держав, у тому числі європейських, ширше розповсюдження мав термін «кадри», ніж «персонал». У вітчизняній і закордонній літературі останніх років досить популярними є обидва ці терміни, хоча останній, «кадри», носить більш обмежений характер (наприклад, «кадри управління»).

Система управління персоналом включає ряд функцій, носіями яких є різні підрозділи щодо роботи з персоналом[56, с. 15]:

- умови і безпека праці;
- регулювання соціально-трудова відносин;
- оформлення обліку і системи роботи з кадрами;
- підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу;
- оцінка і розвиток персоналу;
- організація і нормування праці персоналу;
- аналіз і удосконалювання форм і методів матеріального стимулювання персоналу.

Усі працюючі на підприємстві діляться на дві категорії[26, с. 93]:

- промислово-виробничий персонал, зайнятий виробництвом і його обслуговуванням;

— непромисловий персонал — в основному робітники житлово-комунального господарства дитячих і лікарняно-санітарних закладів, які підпорядковуються підприємству.

За характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на чотири категорії[6, с. 29]:

1. Керівники — це працівники, які організують виробництво і здійснюють управління діяльністю підприємства та його структурних підрозділів (директори, начальники цехів, головні спеціалісти, начальники управлінь, відділів, майстри тощо), а також їх заступники.

2. Спеціалісти — працівники, зайняті спеціальними інженерно-технічними, економічними та іншими роботами, здійснюють економічну, організаційну підготовку виробництва, облік та аналіз його результатів (інженери, конструктори, економісти, адміністратори, бухгалтери, нормувальники, юрисконсультанти, технологи тощо).

3. Службовці — працівники, які здійснюють підготовку та оформлення документації, канцелярські, деякі адміністративно-господарські роботи (діловоди, агенти, секретарі-друкарки, обліковці, касири, архіваріуси, креслярі, стенографісти тощо).

4. Робітники — це працівники, які безпосередньо зайняті створенням продукту, а також ремонтом, переміщенням вантажів, перевозом пасажирів, наданням послуг або забезпечують умови для нормального ходу виробничого, процесу. Окрім того, до робітників відносяться прибиральниці, двірники, охоронці, гардеробники, кур'єри.

За характером виконуваних функцій робітники поділяються на основних і допоміжних.

Основні робітники беруть безпосередню участь у створенні продукції: за допомогою знарядь праці діють на предмети праці, видозмінюють їх і створюють готовий продукт. Допоміжні робітники виконують функції обслуговування основного виробництва, займаються транспортуванням, зберіганням предметів праці і готової продукції, ремонтом основних фондів.

Персонал підприємства поділяється за професіями, спеціальностями та кваліфікацією[16, с. 75].

Професія — це вид трудової діяльності, для здійснення якої необхідний певний комплекс спеціальних теоретичних знань та практичних навичок (наприклад, слюсар, токар).

Спеціальність — різновид трудової діяльності в межах професії; характеризує вууже коло виконуваних функцій і передбачає використання спеціалізованих засобів праці (наприклад, слюсар-інструментальник, слюсар-складальник, слюсар-ремонтник; токар-револьверник, токар-карусельник, токар-розточувальник).

В кожній галузі є властиві лише їй професії та спеціальності. Разом з цим є наскрізні професії робітників та службовців, загальні для багатьох галузей.

Кваліфікація — це рівень знань та практичних навичок, необхідний для виконання роботи певної складності. Кваліфікація робітника визначає ступінь його підготовленості до виконання ним професійних функцій відповідної складності[58, с. 99].

Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців визначається їх рівнем освіти і досвідом роботи. Залежно від освіти і практичного досвіду спеціалістів поділяють на чотири групи:

— спеціалісти найвищої кваліфікації (працівники, які мають наукові ступені і звання);

— спеціалісти вищої кваліфікації (які мають базову або повну вищу спеціальну освіту і значний досвід практичної роботи);

— спеціалісти середньої кваліфікації (працівники, які закінчили вищі навчальні заклади першого рівня акредитації та мають деякий досвід практичної роботи);

— спеціалісти-практики (працівники, які займають відповідні посади спеціалістів, але не мають спеціальної освіти)[35, с. 63].

За рівнем кваліфікації робітників підприємств поділяють на чотири групи:

1. Висококваліфіковані — робітники, які виконують висококваліфіковані (особливо складні та відповідальні) роботи. Це робітники, які пройшли тривалу

(понад 2—3 роки) спеціальну підготовку, володіють глибокими знаннями зі спеціальності, мають великий практичний досвід, періодично проходять стажування (наприклад, робітники з обслуговування, з налагодження та ремонту електронного та іншого особливо складного устаткування, виготовлення інструменту тощо).

2. Кваліфіковані — робітники, які виконують кваліфіковані (складні) роботи. Це робітники, які отримали необхідну підготовку (не менше ніж 1—2 роки) і мають значний досвід роботи (наприклад, слюсарі, токарі, столяри, електрики, оператори електронно-обчислювальних машин та ін.).

3. Малокваліфіковані — робітники, які виконують малокваліфіковані роботи. Це робітники, для підготовки яких достатньо кількох тижнів і які виконують нескладні роботи (копіювальники, контролери, ліфтери та ін.).

4. Некваліфіковані — робітники, які виконують прості некваліфіковані або допоміжні роботи. Виконання таких робіт не потребує спеціальної підготовки (наприклад, завантаження та розвантаження матеріалів, продукції; прибирання виробничих, службових приміщень, територій тощо)[47, с. 72].

Конкретний рівень кваліфікації робітників у певній галузі промисловості визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних характеристик робіт і професій, згрупованими за виробництвами і видами робіт у вигляді Єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника робіт і професій робітників (ЄТКД).

Галузеві тарифно-кваліфікаційні характеристики переважно передбачають шість (вісім) кваліфікаційних груп-розрядів робіт і робітників. Відповідно до рівня кваліфікації робітникам присвоюється певний тарифний розряд[19, с. 10].

Для визначення кваліфікаційного рівня робітників і службовців загальних (наскрізних) професій застосовується Єдина тарифна сітка, яка містить 15 тарифних розрядів. В 2003 році введено Єдину тарифну сітку для працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, в якій передбачено 25 тарифних розрядів, у тому числі для робітників — 8 тарифних розрядів.

З 1995 року введений в дію затверджений наказом Держстандарту України Класифікатор професій, який відповідає Міжнародній стандартній класифікації

професій 1988 року (18СО-88) і використовується в автоматизованих системах керування для вирішення таких завдань:

- розрахунків чисельності робітників, обліку складу та розподілу кадрів за професійними групами, планування додаткової потреби в кадрах;
- систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками;
- розроблення прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів, що вивільняються;
- вирішення питань контролю і аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування робочої сили тощо[23, с. 61].

Класифікація професій у Класифікаторі подається за такими групами:

1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери.
2. Професіонали.

В цій групі об'єднані професії, що передбачають високий рівень знань в різних галузях науки.

До групи належать професії, що вимагають від працівника освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста, магістра, вченого ступеня (кандидата наук, доктора наук), вченого звання (старшого наукового співробітника, доцента, професора).

3. Фахівці.

В цьому розділі об'єднані професії, що вимагають знань в одній або більше галузях наук і яким відповідає кваліфікація:

- молодшого спеціаліста;
- бакалавра;
- спеціаліста.

4. Технічні службовці.

Ця група об'єднує професії, що передбачають знання, необхідні для підготовки, збереження, відновлення інформації та проведення обчислень (виконання секретарських обов'язків, робота на конторських машинах, записи та опрацювання цифрових даних, обслуговування клієнтів). Це професії, до яких може бути застосований рівень кваліфікації «молодший спеціаліст», а також професії, які



вимагають повної загальної середньої та професійної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві[14, с. 28].

#### 5. Робітники сфери торгівлі та побутових послуг.

До цієї групи належать професії, що передбачають знання, необхідні для надання послуг чи торгівлі в крамницях та на ринках. Професії цієї групи потребують повної загальної середньої та професійної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.

6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарства, риборозведення та рибальства.

Ці професії передбачають знання, необхідні для вирощування врожаю, розведення тварин, полювання, розведення чи добування риби; збереження та експлуатації лісів з орієнтацією на ринок і реалізацію продукції[13, с. 92].

Професії цієї групи потребують повної загальної середньої та професійної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.

#### 7. Кваліфіковані робітники з інструментом.

Професії цієї групи передбачають знання, необхідні для вибору способів використання матеріалів, інструментів, визначення стадій виробничого процесу, характеристик та призначення кінцевої продукції. Для професій цієї групи необхідна повна загальна середня та професійна освіта чи повна загальна середня освіта та професійна підготовка на виробництві, а для деяких професій, пов'язаних з виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого спеціаліста[53, с. 61].

#### 8. Оператори та складальники устаткування і машин.

У цій групі об'єднані професії, що передбачають знання, необхідні для експлуатації та нагляду за роботою машин і устаткування та їх складання.

Для деяких професій, пов'язаних з виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого спеціаліста.

Професії, пов'язані з виконанням робіт середньої кваліфікації, потребують повної загальної середньої та професійної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.

Для професій, пов'язаних з виконанням робіт низької кваліфікації, достатньо повної середньої освіти та мінімальної професійної підготовки на виробництві чи інструктажу.

#### 9. Найпростіші професії.

Професії цієї групи потребують знання для виконання простих робіт з використанням ручних інструментів, а в окремих випадках — із значними фізичними зусиллями (збереження та охорона майна, прибирання приміщень, території тощо). Для виконання цих завдань достатньо неповної середньої освіти та мінімальної професійної підготовки на виробництві чи інструктажу[66, с. 69].

Важливе значення для ефективного управління персоналом має вивчення його структури.

Структура персоналу підприємства характеризується співвідношенням між окремими групами персоналу відповідно до різних класифікаційних його ознак[28, с. 70].

Найважливішими класифікаційними ознаками є категорія групи робітників (основні, допоміжні), кваліфікація, вік, стать, ступінь механізації праці, стаж роботи, професія, спеціальність і т. ін.

Структура персоналу підприємства є його якісною характеристикою. Найважливішими показниками структури персоналу є співвідношення між його категоріями, між основними і допоміжними робітниками, частка висококваліфікованих і кваліфікованих робітників у загальній чисельності працівників, а також співвідношення між робітниками, зайнятими механізованою, автоматизованою і немеханізованою працею, в тому числі важкою фізичною і шкідливою працею.

Найбільшу частку (більше ніж 82 %) в складі промислово-виробничого персоналу підприємств України займають робітники, інші категорії — керівники, спеціалісти і службовці займають менше ніж 18 %.

Структура персоналу підприємства не постійна. В умовах техніко-технологічного оновлення виробництва в різних галузях промисловості змінюється характер праці. Праця стає складнішою, підвищується її змістовність, у ній зростають творчі елементи. У зв'язку з цим проходять зміни в структурі персоналу, зокрема робітників[37, с. 73]:

- з'являються нові професії на основі сучасної техніки;
- із заміною застарілих технологій ліквідуються традиційні професії і формуються професії широкого профілю.

Структура персоналу підприємств потребує подальшого поліпшення. Зокрема, необхідно збільшувати частку кваліфікованих і висококваліфікованих робітників у загальній їх чисельності, зменшувати частку робітників, зайнятих на немеханізованих (ручних) операціях, на роботах з важкими і шкідливими умовами праці.

Одним із основних шляхів вирішення цього завдання є скорочення чисельності робітників, зайнятих на завантажувально-розвантажувальних, складських, транспортних операціях, частка яких на багатьох підприємствах ще велика через недостатній рівень механізації цих операцій[60, с. 59].

Найсуттєвішими факторами удосконалення структури персоналу підприємств є інноваційний характер виробництва, впровадження принципово нової техніки і технології, пріоритетність якості продукції, що збільшує попит на кваліфіковану робочу силу, потребує збільшення частки розумової праці, фахівців з вищою освітою. Це стосується, зокрема, впровадження у виробництво багатоопераційних верстатів з числовим програмним управлінням, робототехнічних і роторно-конвеєрних комплексів, гнучких автоматизованих систем, персональних комп'ютерів тощо. При виготовленні особливо складних видів продукції та продукції, до якості якої ставляться особливо високі вимоги, ряд виробничих операцій потребує участі робітників найвищої кваліфікації, в тому числі з вищою освітою.

## **1.2.Методичні засади оцінки ефективності використання персоналу підприємства**

Персонал як певна сукупність працівників підприємства становить ресурс, який залучається для здійснення господарської діяльності. Інтерес власників підприємства до ефективного використання персоналу зумовлений, насамперед, наявністю витрат на його утримання і прагненням максимізувати їх віддачу. [49]

Ефективність використання трудового ресурсу, тобто ефективність роботи персоналу, полягає в досягненні підприємством максимальних результатів при використанні наявної кількості працівників певних професій, кваліфікацій тощо.

З метою отримання уявлення про ефективність використання персоналу і пошуку резервів її зростання необхідно здійснити оцінку ефективності використання персоналу в такій послідовності [57, с. 61]:

- оцінка витрат підприємства на персонал;
- оцінка ефективності роботи персоналу;
- оцінка ефективності витрат підприємства на персонал. Така оцінка може проводитися за допомогою системи показників:

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

Підприємство витрачає певну суму коштів, пов'язану з залученням до роботи персоналу, тобто здійснює витрати на персонал. До таких витрат належить заробітна плата; нарахування на заробітну плату у вигляді відрахувань на соціальне і пенсійне страхування, страхування на випадок безробіття, обов'язкове державне страхування від нещасного випадку на виробництві; витрати підприємства на соціальні виплати і пільги, на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, на виплату дивідендів тощо [50, с. 19].

Серед показників витрат на персонал:

- загальна сума поточних витрат на персонал підприємства;
- витрати на оплату праці (фонд оплати праці підприємства);
- середня заробітна плата;
- величина обов'язкових соціальних виплат, які здійснюються відповідно до норм чинного законодавства;
- поточні витрати на утримання соціальної інфраструктури підприємства;
- середні витрати на утримання одного працівника;
- частка витрат на заробітну плату у складі поточних витрат підприємства;
- частка витрат на утримання персоналу у складі поточних витрат підприємства;
- частка витрат на заробітну плату у складі доходу підприємства.

Пошук напрямків економії витрат на персонал можна здійснити через аналіз рівня ефективності його праці. Безпосередньо ефективність роботи персоналу оцінюють за допомогою показників, які відображають рівень продуктивності праці на підприємстві. Показники продуктивності праці можуть бути покладені в основу системи мотивації персоналу підприємства[38, с. 57].

Продуктивність праці - це економічна категорія, яка відображає результативність та ефективність праці людини. Сутність продуктивності праці полягає в тому, що одна й та сама жива конкретна праця залежно від умов виробництва може виробляти за одиницю часу різну кількість продукції[41, с. 62].

Ефективність використання трудових ресурсів підприємства характеризує продуктивність праці. Продуктивність праці визначається кількістю продукції, що виробляється за одиницю робочого часу, або витратою праці на одиницю продукції, що виготовлена.

Продуктивність праці:

- ефективність трудових витрат;
- здатність конкретної праці створювати за одиницю часу певну кількість матеріальних благ чи послуг.

Основними показниками продуктивності праці на підприємстві є:

- виробіток(це кількість продукції, що виготовлена за одиницю часу);

- трудомісткість(це витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції у натуральному виразі за всією номенклатурою продукції, що виробляє підприємство.

Показник трудомісткості дає змогу[70, с. 61]:

- порівнювати (зіставляти) витрати праці на однакові вироби з підприємствами-конкурентами, із галузевими показниками;
- віддзеркалювати прямий зв'язок між обсягами виробництва і витратами праці, в т.ч. за підрозділами підприємства;

Методи визначення рівня продуктивності праці:

- натуральний(загальний обсяг виготовленої продукції у фізичних одиницях;
- кількість витраченого часу у нормо-годинах);
- вартісний(загальний обсяг виготовленої продукції у грн.;
- середньооблікова чисельність працівників (робітників), або загальний обсяг виготовленої продукції у грн.;
- відпрацьована кількість людино-днів, людино-годин;
- трудовий(загальний обсяг виготовленої продукції у витрачених нормо-годинах; середньооблікова кількість робітників).

Чинники, що впливають на рівень продуктивності праці на підприємстві[24, с. 71]:

- зовнішні(рівень конкуренції;
- рівень освіти та кваліфікації;
- зміни рівня цін та інфляції;
- стан науково-технічного прогресу);
- внутрішні(форми оптимізації використання робочого часу;
- рівень спеціалізації, кооперування;
- організація виробництва та праці;
- технологічний рівень виробництва).

Важливим показником ефективності використання трудових ресурсів є зарплато місткість одиниці продукції, що виготовляє підприємство.

### **1.3.Зарубіжний досвід ефективного використання персоналу підприємства**

Подальше вдосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах (в організаціях) має спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Йдеться передовсім про узагальнення й запозичення керівниками підприємств та організацій зарубіжного прогресивного досвіду стосовно державного фінансування і стимулювання внутрішньофірмової підготовки кадрів, використання сучасних систем оцінювання персоналу, формування й застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників до високоефективної трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом (справами фірми)[67, с. 29].

У країнах з розвинутою ринковою економікою держава, беручи на себе основний фінансовий тягар підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію держави та підприємств.

Цей механізм включає стимулювання з боку держави освітянської активності самих підприємств, кооперацію останніх з навчальними закладами, а також планування та перерозподіл коштів підприємств з метою підготовки та перепідготовки робочої сили[7].

Взаємодія держави і підприємств передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та забезпечення, створення інформаційної та правової інфраструктури.

Щодо початкової професійної підготовки молоді, то державні органи передовсім стимулюють активність підприємства за допомогою прямого фінансування внутріфірмових систем навчання.

Так, наприклад, за наймання та навчання молоді 16—18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80% витрат підприємств[52, с. 30].

Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років.

Ідеться про поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості. Відтак забезпечується відповідність зайнятості учня здобутій на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спеціальної програми, що забезпечує координацію підготовки у двох різних системах.

Активний контроль підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання[18].

Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням внутріфірмової підготовки з боку держави через диференціювання податкової політики. Цей інструмент особливо активно використовується у США, де кошти, що спрямовуються на підготовку молодих працівників, повністю звільняються від оподаткування (за умови акредитування місцевими органами влади, тобто гарантування відповідності підготовки встановленим стандартам).

У західноєвропейських країнах одним з джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств.

Так, у Франції існує порядок, за яким кожне підприємство з чисельністю зайнятих понад 10 осіб зобов'язане відраховувати на цілі підготовки та підвищення кваліфікації працівників не менше 1% фонду заробітної плати.

Необхідність постійної перепідготовки персоналу висунула практично в усіх країнах з ринковою економікою вимогу створення системи спеціальних підрозділів фірм. Це навчальні центри та курси, відділи кадрової політики тощо.

Систему професійної підготовки робітників мають 80% підприємств Японії. Витрати американських компаній на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу становлять до 5% чистого прибутку, не враховуючи державних дотацій.[40]

В економічно розвинутих країнах велика увага приділяється осучасненню систем оцінки різних категорій персоналу. Передовсім значно збільшується застосування самооцінки персоналу. За результатами досліджень, проведених американською корпорацією «Дженерал електрик», близько 90% керівників і 86%



підлеглих самооцінку персоналу вважають обов'язковою складовою системи оцінки в цілому.

Досить ефективним методом оцінки керівників і спеціалістів є оцінка за досягненням поставлених цілей. Оцінка за цілями включає, як правило, такі етапи[68, с. 119]:

- 1) визначення кількох ключових функцій працівників;
- 2) конкретизація кожної функції встановленням певних економічних показників (обсяг робіт, якість, витрати, прибуток тощо);
- 3) визначення конкретних показників для оцінки результатів діяльності;
- 4) порівняння досягнутих результатів із заздалегідь встановленими «стандартами виконання» і визначення оцінного бала;
- 5) розрахунок середньої оцінки, що відображає рівень досягнення поставлених цілей. Такий метод оцінки діяльності працівників застосовує, наприклад, американський банк «Чейз Манхеттен».

Чиненайбільшої уваги заслуговує зарубіжний досвід формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу.

Її ключовими елементами є:

- використання тарифної системи;
- застосування прогресивних форм оплати праці;
- поширення оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень;
- вища оплата розумової праці;
- істотна індивідуалізація заробітної плати.

Повсюдно використовується тарифна система в різноманітних її модифікаціях як інструмент диференціації оплати праці залежно від складності, умов і важливості роботи.

У країнах з розвинутою ринковою економікою переважно застосовуються єдині тарифні сітки для робітників, спеціалістів і службовців. Кожна галузь економіки, як правило, формує власні тарифні сітки, які, у свою чергу, модифікуються нарівні фірм [29, с. 116].

Наприклад, на італійській фірмі «Оліветті» використовується 20-розрядна тарифна сітка, а в американській автомобільній корпорації «Форд моторс» — 23-розрядна. В японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку й стажу роботи, а так звана трудова ставка — залежно від кваліфікації та результативності праці.

У зарубіжних підприємствах (організаціях) здебільшого запроваджено почасову оплату праці робітників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість товарів.

У 90-х роках ХХ сторіччя проста почасова й почасова з колективним та індивідуальним преміюванням системи за охопленням робітників становили (у відсотках)[33]:

- у Бельгії — 92,6;
- Німеччині — 86,7;
- Італії — 88,4;
- Нідерландах — 94,8;
- Франції — 93,5.

У багатьох зарубіжних країнах поширено цілком оригінальні системи преміювання. Зокрема, в американських фірмах уже тривалий час застосовуються дві системи, названі за прізвищами їхніх авторів, — системи Скенлона й Ракера.

Перша з них базується на розподілі (у пропорції 1 : 3) економії витрат на заробітну плату між компанією і робітниками, а друга — на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно-чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати. Подекуди широко застосовується система «відкладених премій»[12, с. 87].

Наприклад, на фірмі «Фіат» за створення нової продукції нараховується премія, виплата якої відкладається на фіксований термін (1—2 роки), а на французьких підприємствах за досягнення певного рівня якості та ефективності праці щорічно нараховується премія, яка виплачується лише через п'ять років.

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є величезне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних

нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір узалежнюється від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва.

У зарубіжних країнах, як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізична. За даними спеціальних досліджень заробітна плата працівників розумової праці у середньому перевищує заробіток робітників[34]:

- у Німеччині — на 20%;
- Італії і Данії— на 22%;
- Люксембурзі — на 44%;
- Франції і Бельгії — на 61%.

Середньо- тижнева заробітна плата американських інженерів майже у 2 рази більша за середню плату робітників. У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати па підставі оцінки конкретних заслуг працівника.

Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов наймання, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності.

Наприклад, в США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів 80% компаній, а робітників — приблизно 50%[46].

У Франції індивідуалізована заробітна плата становить  $\frac{3}{4}$  її приросту в керівників і спеціалістів,  $\frac{2}{3}$  — у майстрів і майже  $\frac{1}{2}$  — у робітників.

Зарубіжний досвід підтверджує виняткову корисність залучення працівників до управління виробництвом (діяльністю).

В американських фірмах, наприклад, застосовуються чотири форми залучення персоналу до управління[59]:

- 1) участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні виробничого цеху чи іншого такого ж підрозділу;
- 2) створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів;
- 3) запровадження системи участі персоналу в одержаному прибутку;

4) участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій.

Зокрема, майже 25% американських фірм з кількістю працівників понад 500 осіб мають в організаційній структурі управління ради робітників чи спільні комітети робітників та адміністрації.

Своєрідною є система участі трудящих в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає:

- спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці;
- існування «робітника-директора»;
- виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників.

Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік— понад 18 років, стаж роботи — не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й ураховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього[20, с. 14].

Характерною особливістю сучасного виробництва за кордоном треба вважати перехід до різноманітних колективних (групових) форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання).

З-поміж різних форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення трудових відносин, передовсім варто назвати так звані гуртки якості, які, по суті, є неформальною організацією управління виробництвом, що співіснує паралельно з традиційною ієрархічною системою.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ МАРГАРИНОВИЙ ЗАВОД»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є Приватне акціонерне товариство «Київський маргариновий завод». Дата державної реєстрації заводу є 19 жовтня 1994 року, про що було складено запис в державному реєстрі №1 068 120 0000 002296. Ідентифікаційний код юридичної особи – 00333581.

Київський маргариновий завод – це компактне підприємство, що знаходиться за адресою м. Київ, проспект Науки, 3. Форма власності: приватна. Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ: акціонерне товариство. Система менеджменту якості сертифікована згідно вимог стандартів ISO 9001:2008 та ISO 2200:2005. Орган державного управління за КОДУ (підпорядкованість): міські, районні у містах ради та їх виконавчі органи. Засновниками Приватного акціонерного товариства «Київський маргариновий завод» надалі скорочена назва ПрАТ «КМЗ» є Олексенко Ганна Олегівна та Олексенко Ольга Іванівна [80].

Основними видами діяльності підприємства є:

- виробництво олії та тваринних жирів;
- виробництво маргарину і подібних харчових жирів (основний);
- виробництво прянощів і приправ;
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах;

- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

- діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;

- технічні випробування та дослідження;

- торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи.

З 1949 року Київський маргариновий завод (КМЗ) зарекомендував себе як улюбленець українських споживачів. Понад півсторіччя КМЗ є «лабораторією» технологічних і маркетингових інновацій в олійно-жировій галузі. Але жоден технологічний секрет не здатен стати традицією без ІМЕНІ та ДУШІ.

У грудні 1999 року народилася традиція під назвою ТМ «ОЛКОМ» як поєднання класичних та сучасних передових технологій, гарантія якості та неповторності смаку, частинка душі кожного причетного до виробництва та кожного, хто розділяє справжнє українське.

Продукція «Київського маргаринового заводу» реалізується у всіх великих містах, а також в малих містах та сільських населених пунктах. Найбільший попит на готову продукцію є у місті Києві.

ПрАТ «Київський маргариновий завод» експортує продукцію, яку він виробляє, у ряд країн: Алжир, Грузію, Італію, Туреччину, Єгипет. Підприємство імпортує товари з Бельгії, Данії, Німеччини, Індонезії, Малайзії, Нідерландів.

Київський маргариновий завод - це компактне підприємство (потужність - 64,8 тис. тон рафінованих жирів в рік, 48,60 тис. тон маргаринової продукції і 7,9 тис. тон майонезної), що більше п'ятдесяти років є «лабораторією» технологічних і маркетингових інновацій в олійно-жировій галузі. Статутний капітал підприємства складає 2355836.00 грн.

Саме КМЗ першим в Україні використав пальмову олію і її фракції; освоїв виробництво замінників молочного жиру за рецептурою, розробленою спільно з німецькими фахівцями. КМЗ в числі перших використовував зонтичний бренд - «Олком» - в просуванні продукції[80].

Впроваджуючи інновації, на заводі дбайливо ставляться до традицій виробництва. Традиційно майонези Київського маргаринового заводу не містять крохмалю і виготовляються за класичною технологією. Столові маргарини також залишаються одним з головних напрямків в діяльності підприємства.

Незважаючи на те, що продукція КМЗ високотехнологічна, виробляється з натуральної сировини і має високу біологічну цінність, «Олком» залишається демократичним брендом, зберігаючи оптимальне співвідношення ціни і якості.

Місію підприємства можна сформулювати так: «Зберігаючи кращі традиції, ми даруємо радість смаку, гарантуємо корисність і натуральність продукту. Ми пишаємося своєю роботою, самореалізуємось в ній і допомагаємо реалізуватися партнерам».

Сьогодні слово «Олком» відомо кожному покупцеві, але не всі знають, що створив цю «смачну» торгову марку Олег Іванович Олексенко - непересічна людина і талановитий бізнесмен. Незвичайна енергія, життєлюбність і прагнення в усьому досягти досконалості були запорукою успіху всіх його починань.

У 1999 році Олег Іванович стає головою наглядової ради ПрАТ «Київський маргариновий завод». Під керівництвом Олексенка на столичному підприємстві було здійснено технічну модернізацію, що дозволило розширити асортимент продукції, як того вимагали тенденції ринку. Саме Олег Іванович наполягає на необхідності створення нової торгової марки, яка б стала візитною картою добре відомих у Києві олійно-жирових продуктів. Тому вже з 2000 року завод випускає продукцію під ТМ «Олком».

Йому довіряли, ним захоплювалися, його любили. Він би ще стільки встиг. Але 19 липня 2002 року раптово обірвалося життя людини, яка вмiла перемагати.

Сьогодні немає творця торгової марки «Олком», завдяки якому вона стала успішною, впізнаваною, улюбленою. Але залишилися його ідеї, задуми, його стратегія розвитку бізнесу.

ПрАТ «Київський маргариновий завод» працює на головному принципі і гаслі – «Швидко-Надійно-Якісно». Саме так виконується робота. Саме так ПрАТ «Київський маргариновий завод» вирішує головне питання клієнтів -

"Вантажоперевезення і доставку продукції". Звертаючись до ПрАТ «Київський маргариновий завод», можна гарантовано отримати комплексне вирішення питань вантажоперевезень будь-якої складності в найкоротші терміни. На Вас будуть працювати професіонали своєї справи, які негайно відреагують на всілякі зміни Ваших побажань, пов'язаних з перевезенням. «У результаті нашої роботи Ми вирішимо Ваші питання по вантажоперевезенням за Вас, Вам залишиться лише спостерігати за подіями»[80].

Головною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом виготовлення продукції та доставлення її споживачам шляхом вантажних перевезень.

Предметом діяльності підприємства є:

1. Виробництво та надання продуктів для споживачів.
2. Організація роботи операторів, логістів та водіїв.
3. Організація доставки вантажів від точки А до кінцевого пункту.
4. Організація навчання для персоналу.
5. Інші види діяльності, які не заборонені чинним законодавством України.

Для здійснення окремих видів діяльності підприємство отримує у встановленому чинним законодавством порядку спеціальні дозволи (ліцензії, сертифікати).

Згідно Закону України «Про господарські товариства» мінімальний розмір статутного фонду акціонерного товариства не може бути меншим 1250 мінімальних заробітних плат ( $1250 \cdot 332 = 415$  тис.грн.).

Отже, розмір статутного капіталу ПАТ «Київський маргариновий завод» відповідає вимогам законодавства України (2355,8415 тис.грн.).

Підприємство є юридичною особою з дня його державної реєстрації.

Однією з основних специфік діяльності підприємства на сьогоднішній час є перевезення вантажів для клієнтів по Україні.

Підприємство має власну територію, де знаходиться адміністрація підприємства, виробничі та складські приміщення, автопарк. Забезпечення належного стану підприємства підтримується за допомогою керівництва фірми.



Автопарк ПрАТ «Київський маргариновий завод» налічує 10 фур.

Розглянемо організаційну діяльність ПрАТ «Київський маргариновий завод». Характер організаційної діяльності підприємства визначається, перш за все, специфікою галузі економіки, до якої воно належить. Операційна діяльність є головною складовою всієї господарської діяльності підприємства, основною метою його функціонування.

Основний обсяг активів, що формуються на підприємстві, основна чисельність персоналу підприємства обслуговують цю діяльність. Відповідно прибуток від операційної діяльності за нормальних умов функціонування підприємства займає найбільшу питому вагу в загальному обсязі прибутку підприємства.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Лінійному керівнику в розробці відповідних рішень, програм, планів допомагають його функціональні заступники. Вони проводять свої рішення через вище керівництво і доводять їх до виконавців нижчого рівня, їх роль на підприємстві дуже значна, оскільки вони здійснюють технічну підготовку діяльності, розробляють варіанти рішень питань, пов'язаних з керівництвом діяльності, звільняють генерального директора від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення і т. ін.

Управління фінансовою діяльністю здійснює директор.

Збутово-маркетингова діяльність належить начальнику відділу збуту. Облік діяльності фірми здійснює бухгалтер.

Начальник відділу збуту здійснює оперативне планування, реалізацію поставлених завдань, вносить відповідні корективи та здійснює контроль за процесом виконання плану. Взагалі, економічна служба побудована на принципі максимального врахування динаміки навколишнього середовища.

Чисельність працюючих по трудових договорах становить 114 чоловік.

Апарат управління структурних підрозділів виконує планування техніко-економічних показників діяльності підрозділу і організовує їх виконання, здійснює оперативне управління виробництвом, веде бухгалтерський облік і звітність перед

бухгалтерією ПрАТ «Київський маргариновий завод», забезпечує реалізацію продукції і послуг, ремонті основних засобів виробництва.

А такі функції управління як забезпечення кадрами, організація праці і заробітної плати, бухгалтерський облік, комерційна і фінансова діяльність, забезпечення енергоносіями, теплоносіями і водою, основними засобами виробництва, ремонт будівель і споруд, охорона праці, охорона навколишнього природного середовища централізовані і виконуються апаратом управління ПрАТ «Київський маргариновий завод».

Організація виробництва харчових продуктів на заводі базується на загально технологічних схемах, прийнятих на спеціалізованих харчових підприємствах з урахуванням максимального завантаження обладнання та повної зайнятості виробничого персоналу.

Споживачами продукції, яка виробляється на підприємстві є:

- хлібозаводи;
- кондитерські фабрики і цехи;
- населення.

Для всіх категорій споживачів ПрАТ «Київський маргариновий завод» характерними є добра доступність (розвинена транспортна та комунальна інфраструктура).

Сприятливість споживачів має сезонний характер (в літній період попит на майонезну та маргаринову продукцію зменшується).

Що стосується стану галузі виробництва, в якій здійснює діяльність дане підприємство, то особливою проблемою ще в 2009 році було те, що Україна стала стабільним експортером насіння олійних культур. Це негативно впливало на роботу національних підприємств цієї галузі.

З введенням «Закону про ставки експортного мита», яким було затверджено 23% експортного мита на насіння соняшнику, сприяло тому, що більше сировини стало перероблятися в Україні.

Але на сьогоднішній день ціни на сировину ростуть і тому в умовах відсутності сировинного дефіциту більшість підприємств галузі не в змозі працювати з повним завантаженням.

Ще однією проблемою є сезонний характер виробництва. Для стабільної діяльності підприємства необхідна наявність коштів в період, коли ціни на основну сировину є найнижчими.

Рентабельність підприємства - найбільш узагальнюючий показник його діяльності. В ньому синтезуються всі фактори виробництва і реалізації продукції, оборотність господарських коштів і фінансові результати.

В загальному вигляді привабливість окремого підприємства включає:

1. Загальну характеристику підприємства - характер технології; наявність сучасного обладнання, складського господарства, власного транспорту; географічне розміщення; наближеність до транспортних комунікацій.
2. Характеристику технічної бази підприємства - стан технології, вартість основних фондів, коефіцієнт фізичного та морального старіння основних фондів.
3. Номенклатуру продукції, що випускається.
4. Статутний фонд, власники підприємства, ціна акцій.
5. Виробничу потужність.
6. Місце підприємства в галузі, на ринку, рівень його монопольності.
7. Характеристику системи управління.
8. Структура витрат на виробництво.
9. Обсяг прибутку та напрями його використання.
10. Оцінку фінансового стану підприємства.

Отже, розрахувавши основні техніко-економічні показники діяльності можна їх звести і зробити комплексний аналіз. Він представлений у табл.2.1.

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Київський маргариновий завод» за 2017–2019 роки**

Найменування показника	Роки			Відхилення			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
				±	%	±	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1.Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі, тис. грн.:	547576	597456	658466	49880	9,11	61010	10,21
1.1 - у діючих цінах	377104	463986	577125	86882	23,04	113139	24,38
1.2 - у порівняльних цінах	288803	384377	439475	95574	33,09	55098	14,33
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	557512	577115	605979	19603	3,52	28864	5,00
3. Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	392	447	513	55	14,03	66	14,77
4. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	366716	491253	601749	124537	33,96	110496	22,49
5. Фонд оплати праці, тис. Грн	39513,6	53908,2	68577,84	14394,6	36,43	14669,64	27,21
6. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	377694	389412	401958	11718	3,10	12546	3,22
7. Адміністративні витрати, тис. грн.	23855	26369	30215	2514	10,54	3846	14,59
8. Витрати на збут, тис. грн.	46347	48557	50848	2210	4,77	2291	4,72
9. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	447896	464338	483021	16442	3,67	18683	4,02
10. Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн. (п.2п.9)	109616	112777	122958	3161	2,88	10181	9,03
11. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	10974	19100	33017	8126	74,05	13917	72,86
12.Продуктивність праці, тис. грн. (п.1.1/п.3)	962	1038	1125	76	7,9	87	8,38
13. Середня заробітна плата, тис. грн. (п.5/п.3/12)	100,8	120,6	133,68	1,65	19,64	13,09	10,85
14. Фондоозброєність, грн. (п.4/п.3)	935,5	1099	1173	163,5	17,48	74	6,73
15. Рентабельність продукції, грн. (п.10/п.9)	0,24	0,24	0,25	0	0	0,01	4,17

Джерело:Складено автором самостійно на основі даних підприємства.

Отже, чистий дохід від реалізації продукції у 2019 році збільшився на 72.86% в порівнянні з 2018 роком. Собівартість виготовлення продукції зросла на 3,22% у 2019 році у зв'язку зі значним збільшенням цін на сировину. Витрати на збут продукції у 2019 році збільшилися майже на 4,72%, оскільки обсяг виробленої продукції також збільшився. Розмір фонду оплати праці протягом аналізованих років зростає на 27,21%, бо паралельно приймаються закони про підвищення розміру мінімальної заробітної плати.

Для повного аналізу діяльності та ефективності підприємства, проведено його SWOT-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

### SWOT-аналіз ПрАТ «Київський маргариновий завод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технологічні переваги</li> <li>• Лінійно-функціональна організаційна структура</li> <li>• Висока якість продукції</li> <li>• Розширена збутово-маркетингова діяльність</li> <li>• Максимальне використання потужностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невелика популярність у споживача</li> <li>• Відсутність регулювання соціально-трудових відносин</li> <li>• Сезонний характер виробництва</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення числа споживачів</li> <li>• Експорт продукції закордон</li> <li>• Залучення новітніх технологій</li> <li>• Позитивний бренд роботодавця</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постійна наявність сильних конкурентів <ul style="list-style-type: none"> <li>• Плинність кадрів</li> </ul> </li> <li>• Втрати іміджу компанії</li> <li>• Знос основного обладнання <ul style="list-style-type: none"> <li>• Неврожай</li> </ul> </li> <li>• Карантинні умови</li> </ul>

Джерело: створено автором самостійно.

Так, за результатами таблиці 2.2 бачимо що підприємство має як і сильні сторони, так і перспективу для свого розвитку. Так, збільшення числа споживачів уже є стратегічною ціллю підприємства, продукція підприємства характеризується високою якістю, що дає можливість виходу на нові ринки, закодон. Залучення нових

технологій вже практикується, і цим самим вибудовується позитивний бренд як роботодавця, так і самої компанії.

Підприємство виробляє харчову продукцію, тож звичайно має сильних конкурентів. Організаційна структура дозволяє вибудувати чудові соціально-трудова відносини, проте досі це є проблемою для підприємства. Як сьогодні відомо, від карантинних умов дуже впали прибутки багатьох компаній, і ПрАТ «Київський маргариновий завод» не є виключенням.

Керівництво заводу постійно працює над вдосконаленням виробництва, організації праці, якості продукції, чим заслуговує прихильність споживачів вже скільки років.

Таблиця 2.3

**Баланс виробничих потужностей «Київський маргариновий завод» за 2018-2019**

**р.р.**

№ з/п	Показники	Роки		Темп зміни, %	
		2018р.	2019 р.	2019р. від 2018 р.	2019р. Від
					2018 р.
1.	Величина виробничих потужностей на початок року, тис. грн.	87860	91167	7,61	3,63
2.	Величина виробничих потужностей введених протягом року, тис. грн.	2353	1112	126,47	-52,74
3.	Величина виробничих потужностей вибулих протягом року, тис. грн.	5660	3559	-12,59	-37,12
4.	Величина виробничих потужностей на кінець року, тис. грн.	87860	85413	-5,78	-2,79
5.	Середньорічна величина виробничих потужностей,	85623,58	84282,42	-6,86	-1,57
6.	Обсяг виробництва в натуральних одиницях, млн. дал.	16868	12804	-21,58	-24,09
7.	Коефіцієнт використання середньорічної потужності	0,20	0,15	x	X

*Джерело:* створено автором самостійно на основі даних підприємства.

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про значне зменшення виробничих потужностей у 2018 році. У 2019 році величина виробничих потужностей на початок року становила 91167 тис. грн. Порівняно з 2018 роком величина виробничих потужностей зросла на 3,63%. Величина введених потужностей на кінець року в 2019 році дорівнює 1112 тис. грн. Це означає що у 2019 році обсяг введених потужностей на кінець року зменшився на 52,74% порівняно з попереднім роком.

## **2.2. Характеристика персоналу на ПрАТ «Київський маргариновий завод»**

Одним з найважливіших елементів функціонування підприємства займає управління персоналом. Під управлінням персоналом розуміють діяльність, яка спрямована на ефективне використання працівників для досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей. Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

Цілями управління персоналом підприємства являються:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

На підприємстві працюючі поділяються на дві групи:

- персонал основної діяльності, або працівники, які зайняті на основних, допоміжних, обслуговуючих виробництвах;
- персонал невиробничої діяльності – це працівники, які не зв'язані з процесами виробництва, але знаходяться на балансі підприємства, тобто працівники соціальної інфраструктури.

Існує дві групи основних засобів управління: прямі засоби управління і опосередковані.

До найважливіших прямих засобів безпосереднього управління належать такі:

- делегування повноважень і завдань;
- обговорення в колективі, бесіди з підлеглими, під час котрих рішень;
- критика та заохочення;
- службовий нагляд і контроль за результатами праці, що мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ;
- інформація та комунікація.

Другу групу засобів управління, так званих непрямих, чи опосередкованих засобів управління персоналом складають:

- характеристика посади, тобто опис її мети, завдань, компетенцій і співвідношення з іншими посадами, вимог до працівника;
- оцінка робочого місця, котра частково здійснюється на основі характеристики посади, але тут враховуються і складність діяльності, і умови роботи, і т.д.;
- оцінка співробітника.

Система управління персоналом ПрАТ «Київський маргариновий завод» являє собою такі підсистеми:

- аналіз та планування персоналу;
- підбір і найм персоналу;
- оцінювання персоналу;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- атестація і ротація кадрів;
- управління оплатою праці;
- облік співробітників підприємства;
- створення умов праці;
- організація трудових відносин на підприємстві

У відповідності з характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на чотири категорії[69, с. 110]:



- керівники – це працівники, що займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів;
- спеціалісти – це працівники, що займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами;
- службовці – це працівники, які здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування;
- робітники – це працівники, які беруть безпосередню участь у створенні матеріальних цінностей.

Всі працівники підприємства мають вищу освіту і проходять підвищення кваліфікації, здобувають нові навички, щоб швидко пристосуватися до змін господарської діяльності.

Оформлення і облік на фірмі займається кадровий відділ. Команда керівників схильна до стабільних і професійних кадрів в організації. В свою чергу на підприємстві своєчасно виплачують заробітну плату, є система преміальних заохочень, позитивна психологічна атмосфера в колективі. Трудові відносини є досить дружніми та привітними, які сповнені взаємоповагою, взаєморозумінням.

Необхідний рівень освіти досягається завдяки реалізації освітніх, освітньо-професійних і освітньо-наукових програм підготовки і повинен відповідати в цілому колу і складності професійних завдань і обов'язків. Спеціалізація пов'язана як з необхідною галуззю знань, використовуваними інструментами чи устаткуванням, так і з вироблюваною продукцією чи наданими послугами і відповідає більш-менш деталізованому колу професійних завдань і обов'язків.

Склад і структура кадрів на підприємстві ПрАТ «Київський маргариновий завод» постійно змінюється відповідно до зміни:

- техніки,
- технології,
- організації виробництва,
- управління.

Склад кадрів характеризується освітнім рівнем, спеціальністю, професією, кваліфікацією, стажем роботи, віком [4, с. 17].

Кваліфікаційний рівень виконуваних робіт визначається в залежності від вимог до освіти, професійного навчання і практичного досвіду працівників, здатних виконувати відповідні завдання й обов'язки. Ця ознака використовується для виділення груп професій, пов'язаних з виконанням робіт високої, середньої і низької кваліфікації. Професії, пов'язані з виконанням робіт високої кваліфікації, зажадають від особи кваліфікації на рівні молодшого фахівця. До професій, пов'язаних з виконанням робіт низької кваліфікації, віднесені професії з діапазоном тарифних розрядів, верхня границя яких не перевищує третього розряду. Інші професії відносяться до професій, пов'язаних з виконанням робіт середньої кваліфікації.

Розглянемо склад та структуру персоналу підприємства ПрАТ «КМЗ» в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

**Аналіз структури працівників ПрАТ «Київський маргариновий завод» за 2017–2019 роки**

Показник	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення у структурі			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р. до 2017 р.		2019 р. до 2018 р.	
							±	%	±	%
Середньооблікова кількість штатних працівників:	392	100	447	100	513	100	55	-	66	-
- Непромисловий персонал	37	9,4	41	9,2	50	9,7	4	-0,2	9	0,5
- ПВП, всього: в т. ч.	355	90,6	406	90,8	463	90,3	51	0,2	57	-0,5
- робітники	159	40,6	197	44,1	231	45	38	3,5	34	0,9
- керівники	25	6,4	27	6	34	6,6	2	-0,4	7	0,6
- спеціалісти	33	8,4	35	7,8	41	8	2	-0,6	6	-0,2
- службовці	51	13	44	9,8	47	9,2	-7	-3,2	3	-0,6
- інший персонал	87	22,2	103	23	110	21,4	16	0,8	7	-1,6

Джерело: Складено автором самостійно на основі даних підприємства.

Таким чином, аналізуючи дані табл. 2.4, можна зробити висновки, що в ПрАТ «КМЗ» станом на 2019 рік, середньооблікова чисельність штатних працівників збільшилася на 55 осіб. Основну частку структури працівників складає виробничий персонал. Так, зокрема, в 2017 році чисельність робітників склала 159 осіб, що

складає 40,6 % від загальної чисельності, в 2018 – 44,1%, в 2019 – 45%. За структурою, більша частина працівників управлінського персоналу – спеціалісти. Для ПрАТ «КМЗ» характерним є збільшення чисельності персоналу, про що свідчать позитивні абсолютні відхилення. Динаміка структури персоналу в ПрАТ «КМЗ» представлена на рис. 2.1.

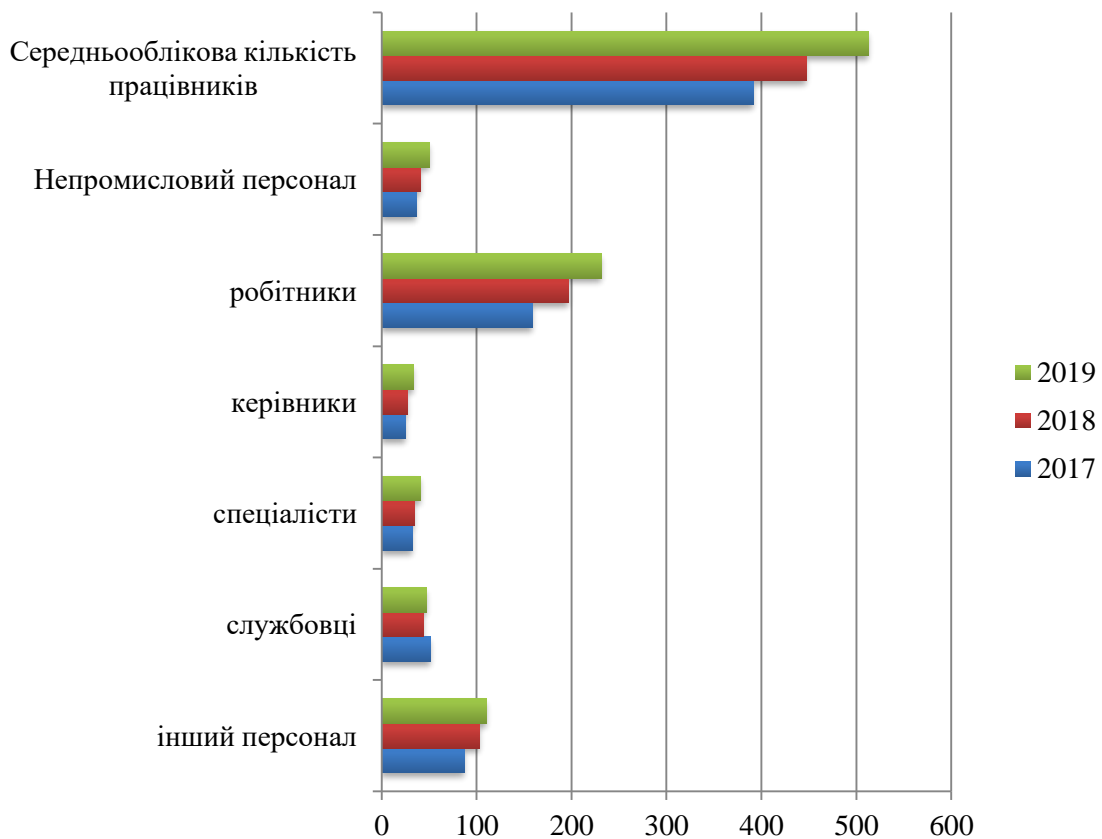


Рис. 2.1. Динаміка зміни структури персоналу в ПрАТ «КМЗ» за 2017–2019 роки

Джерело: Створено автором самостійно на основі даних підприємства.

Аналізуючи дані табл. 2.5., можемо зробити такі висновки: молодь становлять на 3,2% менше ніж в 2018 році серед працівників. Кількість працівників у віці 29-40 років становить найбільшу частку у категорії промислово-виробничого персоналу. В управлінському персоналі переважає вікова категорія 41-50 років. Серед категорії працівників виробничого персоналу найбільший відсоток займає вікова категорія 29-40 років.

**Динаміка вікової структури персоналу вПрАТ «Київський маргаринний завод» за 2017 – 2019 роки**

Вікові категорії	2017р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення у структурі			
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018 р. до 2017 р.		2018 р. до 2017 р.	
							±	%	±	%
<b>Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому</b>										
Молодь віком 15-28 років	78	22	91	22,4	89	19,2	13	0,4	-3	-3,2
29-40 років	95	26,8	113	27,8	139	30	18	1	26	2,2
41-50 років	89	25	98	24,1	113	24,4	9	-0,9	15	0,3
51-60 років	62	17,5	70	17,2	85	18,4	8	-0,3	15	1,2
Понад 60 років	31	8,7	34	8,5	37	8	3	-0,2	3	-0,5
<b>Разом</b>	<b>355</b>	<b>100</b>	<b>406</b>	<b>100</b>	<b>463</b>	<b>100</b>	<b>51</b>	<b>-</b>	<b>57</b>	<b>-</b>
<b>Управлінський персонал</b>										
Молодь віком 15-28 років	21	5,9	26	6,4	25	5,4	4	0,5	-1	-1
29-40 років	24	6,8	28	6,9	39	8,4	4	0,1	11	1,5
41-50 років	33	9,3	35	8,6	35	7,6	2	-0,7	0	-1
51-60 років	20	5,6	25	6,2	27	5,8	5	0,6	2	-0,4
Понад 60 років	11	3,1	12	3	13	2,8	1	-0,1	1	-0,2
<b>Разом</b>	<b>109</b>	<b>30,7</b>	<b>126</b>	<b>31</b>	<b>139</b>	<b>30</b>	<b>17</b>	<b>0,3</b>	<b>13</b>	<b>-1</b>
<b>Виробничий персонал</b>										
Молодь віком 15-28 років	54	15,2	65	16	64	13,8	12	0,8	-1	-2,2
29-40 років	74	20,9	85	20,9	100	21,6	-9	0	15	0,7
41-50 років	56	15,8	63	15,5	78	16,8	7	-0,3	15	1,3
51-60 років	42	11,8	45	11,1	58	12,5	3	-0,7	13	1,4
Понад 60 років	20	5,6	22	5,4	24	5,2	2	-0,2	2	-0,2
<b>Разом</b>	<b>246</b>	<b>69,3</b>	<b>280</b>	<b>68,9</b>	<b>324</b>	<b>70</b>	<b>34</b>	<b>-0,4</b>	<b>44</b>	<b>1</b>

Джерело: Складено автором самостійно на основі даних підприємства.

У табл. 2.6. наведені дані щодо гендерної структури персоналу підприємства. Питома вага чоловіків на підприємстві перевищує питому вагу жінок на 56,2% у категорії промислово-виробничий персонал. Питома вага жінок у категорії

управлінський персонал перевищує питому вагу чоловіків на 15,1%. Серед виробничого персоналу більшу кількість робітників складають чоловіки. Питома вага їх складу становить 41,3%.

Таблиця 2.6.

**Динаміка гендерної структури персоналу на ПрАТ «Київський маргариновий завод» за 2017 – 2019 роки**

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення у структурі			
	2017р.	2018 р.	2019 р.	2017р.	2018 р.	2019 р.	2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
							±	%	±	%
<b>Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому</b>										
Чоловіки	217	246	260	61,1	60,6	56,2	29	-0,5	14	-4,4
Жінки	138	160	203	38,9	39,4	43,8	22	0,5	43	4,4
<b>Разом</b>	355	406	463	100	100	100	51	-	57	-
<b>Управлінський персонал</b>										
Чоловіки	52	66	69	14,6	16,3	14,9	14	1,7	3	-1,3
Жінки	57	60	70	16,1	14,8	15,1	3	-1,4	10	0,3
<b>Разом</b>	109	126	139	30,7	31	30	17	0,3	13	-1
<b>Виробничий персонал</b>										
Чоловіки	165	180	191	46,5	44,3	41,3	15	-2,2	11	-3
Жінки	81	100	133	22,8	24,6	28,7	19	2,2	33	4,1
<b>Разом</b>	246	280	324	69,3	68,9	70	34	-0,3	44	1,1

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства.

Наведені дані в таблиці 2.7 говорять нам про те, що всі працівники виробничого персоналу закінчили середню освіту, а працівники з управлінського персоналу мають професійно-технічну освіту – 14 осіб, неповну вищу – 50 осіб,

базову вищу освіту – 25 осіб та повну вищу освіту – 20 осіб. І з кожним роком росте кількість працівників з вищою освітою.

Таблиця 2.7

**Динаміка освітньої структури персоналу на ПрАТ «Київський маргариновий завод» за 2017 – 2019 роки**

Рівень освіти	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення у структурі			
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
							±	%	±	%
<b>Середня освіта з них:</b>	<b>100</b>	<b>28,2</b>	<b>115</b>	<b>28,3</b>	<b>138</b>	<b>29,8</b>	<b>15</b>	<b>0,1</b>	<b>23</b>	<b>1,5</b>
- управлінський персонал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- виробничий персонал	100	28,2	115	28,3	138	29,8	15	0,1	23	1,5
<b>Професійно-технічна освіта, з них:</b>	<b>135</b>	<b>38</b>	<b>147</b>	<b>36,2</b>	<b>158</b>	<b>34,1</b>	<b>12</b>	<b>-1,8</b>	<b>11</b>	<b>-2,1</b>
- управлінський персонал	14	3,9	18	4,4	22	4,7	4	0,5	4	0,3
- виробничий персонал	121	34,1	129	31,8	136	29,4	8	-2,3	7	-2,4
<b>Неповна вища освіта з них:</b>	<b>75</b>	<b>21,1</b>	<b>90</b>	<b>22,2</b>	<b>100</b>	<b>21,6</b>	<b>15</b>	<b>1,1</b>	<b>10</b>	<b>-0,6</b>
- управлінський персонал	50	14,1	54	13,3	50	10,8	4	-0,8	-4	-2,5
- виробничий персонал	25	7	36	8,9	50	10,8	11	1,9	14	1,9
<b>Базова вища освіта з них:</b>	<b>25</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>7,1</b>	<b>37</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>0,1</b>	<b>8</b>	<b>0,9</b>
- управлінський персонал	25	7	29	7,1	37	8	4	0,1	8	0,9
- виробничий персонал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Повна вища освіта з них:</b>	<b>20</b>	<b>5,6</b>	<b>25</b>	<b>6,2</b>	<b>30</b>	<b>6,5</b>	<b>5</b>	<b>0,6</b>	<b>5</b>	<b>0,3</b>
- управлінський персонал	20	5,6	25	6,2	30	6,5	5	0,6	5	0,3

- виробничий персонал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Разом</b>	355	100	406	100	463	100	51	-	57	-

Джерело: Складено автором самостійно на основі даних підприємства.

Динаміка зміни структури персоналу за освітньої ознакою представлена на рис.2.2.

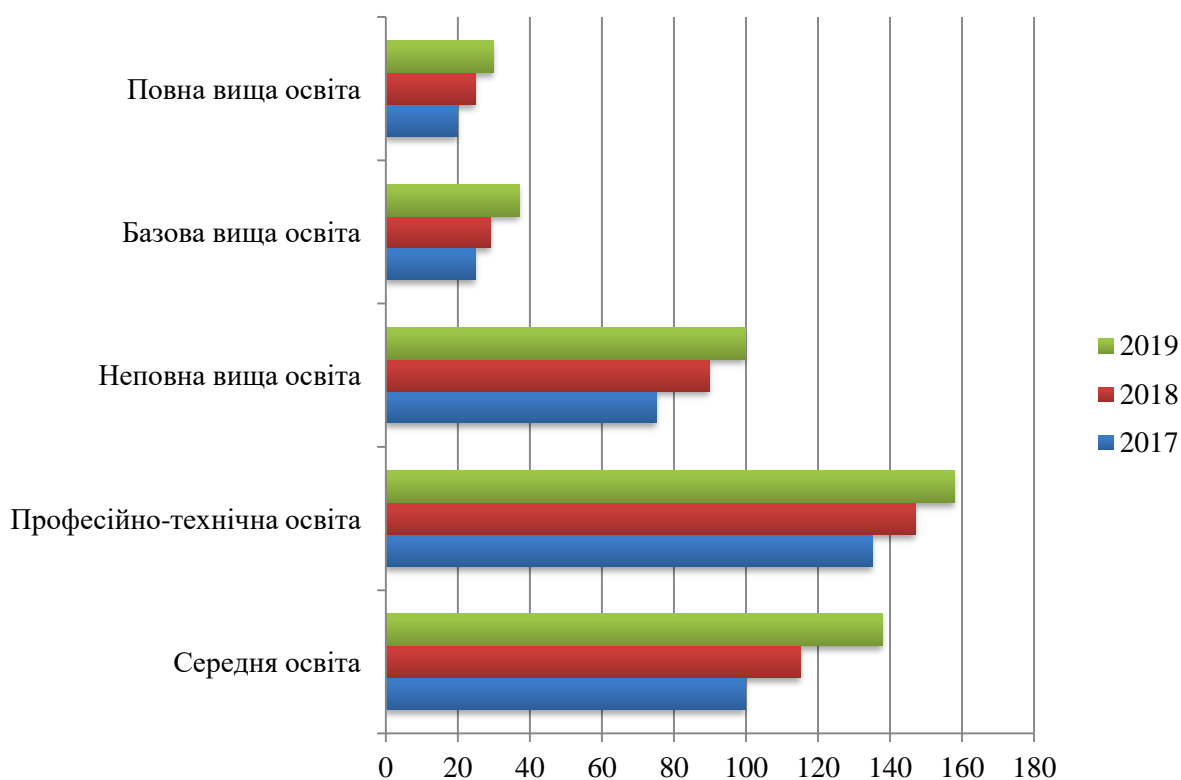


Рис. 2.2. Динаміка зміни структури персоналу за освітньої ознакою в в ПрАТ «КМЗ» за 2017 – 2019 роки

Джерело: Складено автором самостійно на основі даних підприємства.

Матеріальна мотивація працівників, в тому числі преміювання, працівників ПрАТ «КМЗ» відбувається на підставі систем матеріального стимулювання.

Виплата заробітної плати працівникам організації здійснюється 2 рази на місяць:

- 1-3-ого;

- 17-18-ого числа кожного місяця.

При збігу дня виплати з вихідним або неробочим і святковим днем виплата заробітної плати проводиться на передодні цього дня.

Аналіз динаміки середньої заробітної плати в ПрАТ «КМЗ» за 2017-2019 роки представлений в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз динаміки середньої заробітної плати в ПрАТ «Київський маргариновий завод» у 2017-2019 роки**

№	Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення			
					2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
					±	%	±	%
1	Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб	392	447	513	55	14,03	66	14,77
	в т.ч.: - виробничий персонал	246	280	324	34	13,82	44	15,71
	- управлінський персонал	109	126	139	17	15,60	13	10,32
2	Фонд заробітної плати ПВП, всього, тис. грн.	39513,6	53908,2	68577,84	14394,6	36,43	14669,64	27,21
	в т.ч.: - виробничий персонал	26316,06	35902,861	45672,84	9586,8	36,43	9769,98	27,21
	- управлінський персонал	13210,8	18005,34	22905	4794,54	36,29	4899,66	27,21
3	Середня місячна заробітна плата одного працівника (ПВП), тис. Грн	9507,33	11296,83	12739,57	1789,5	18,82	1442,74	12,77
	в т.ч.: - виробничий персонал	8914,65	10685,37	11747,13	1770,72	19,86	1061,76	9,94
	- управлінський персонал	10 100	11908,29	13732,01	1808,29	17,90	1823,72	15,31
4	Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу	1,13	1,11	1,17	X	X	X	X

Джерело: Складено автором самостійно на основі даних підприємства.



Як бачимо, середня заробітна плата працівників значно перевищує розмір мінімальної заробітної плати встановленої законодавством, що говорить про цінність персоналу для компанії. Також можемо бачити значне зростання середньої заробітної плати робітників на 1442,74 грн. у 2019 році. Середня заробітна плата керівників збільшилась від 10100 грн. до 13732,01 грн з 2017 до 2019 року.

Розглянемо структуру фонду оплати праці в ПрАТ «КМЗ» за 2017-2019 роки у таблиці 2.7.

Таблиця 2.9.

**Аналіз динаміки структури фонду оплати праці на ПрАТ «Київський маргариновий завод» за 2017 -2019 роки**

№	Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення			
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
								±	%	±	%
1.	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	39513,6	100	53908,2	100	68577,84	100	14394,6	36,43	14669,64	27,21
2.	Фонд основної заробітної плати	29635,2	75	39892,07	74	50061,82	73	10256,87	34,61	10169,76	25,49
3.	Фонд додаткової заробітної плати	5927,04	15	8625,31	16	11658,23	17	2698,27	45,52	3032,92	35,16
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати	3951,36	10	5390,82	10	6857,78	10	1439,46	36,43	1466,96	27,21

Джерело: Розраховано автором самостійно на основі даних підприємства.

Фонд заробітної плати протягом 3 років зростає. У 2019 році збільшився на 27,21%. Це говорить про те, що заробітна плата персоналу постійно зростає. Значним є також фонд додаткової заробітної плати. У 2019 році він збільшився на 35,16% в порівнянні з попереднім роком. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати теж присутні на підприємстві. У 2019 році вони зросли на 27,21%.

Динаміка зміни фонду оплати праці штатних працівників в ПрАТ «КМЗ» представлена на рис. 2.3.

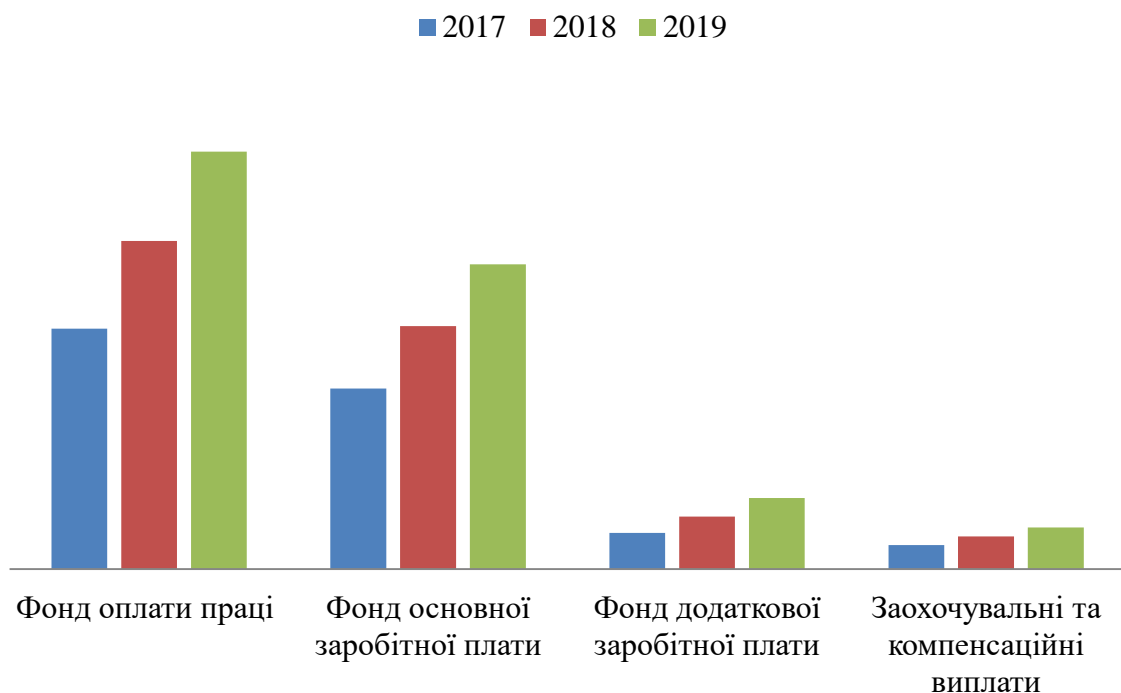


Рис. 2.3. Динаміки структури фонду оплати праці в ПрАТ «КМЗ» за 2017-2019 роки

Джерело: Складено автором самостійно на основі даних підприємства.

В таблиці 2.10 наведений аналіз фонду додаткової заробітної плати персоналу в ПрАТ «КМЗ». З отриманих даних бачимо, що фонд додаткової заробітної плати зріс на 45,52% з 2017 до 2018 року, а з 2019 до 2018 року на 35,16%.

Премії та винагороди допомагають стимулювати роботу працівників і робити її кращою, тому з 2017 до 2018 року зріс аж на 83,49%, а з попереднього року до

2019 на 7,2%. Також надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів теж зросли на 52,8% з 2017 до 2018 року, і на 41,6% з 2018 до 2019 року.

Аніліз динаміки додаткової заробітної плати за досліджені роки наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.10

**Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати  
ПрАТ «Київський маргариновий завод» за 2017 – 2019 роки**

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення			
	тис. грн	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
							±	%	±	%
Фонд додаткової заробітної плати, всього в т.ч.	5927,04	100	8625,31	100	11658,23	100	2698,27	45,52	3032,92	35,16
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1185,41	20	181130,16	21	2564,81	22	625,91	52,8	753,5	41,6
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	2370,82	40	43501,25	40	4663,29	40	1979,31	83,49	313,17	7,2
Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	1778,11	30	25013,41	29	3264,31	28	723,23	40,67	762,96	30,5
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	592,7	10	862,53	10	1165,82	10	269,83	45,52	303,29	35,16

Джерело: Розраховано автором самостійно на основі даних підприємства.

Заохочувальні та компенсаційні виплати зростають у порівнянні з попереднім роком на 27,21%. Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер також зросли

у 2019 році на 27,21%. У 2019 році матеріальна допомога зросла на 27,21%. Оплата за невідпрацьований час у 2019 році зросла на 27,21% (табл. 2.9).

Таблиця 2.11

**Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат ПрАТ «Київський маргариновий завод» за 2017 – 2019 роки**

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
							±	%	±	%
Заохочувальні та компенсаційні виплати, в т.ч.	3951,36	100	5390,82	100	6857,78	100	1439,46	36,43	1466,96	27,21
- матеріальна допомога	1382,98	35	1940,69	36	246,88	36	557,	40,33	528,12	27,21
-соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	2173,25	55	2857,13	53	3634,63	53	683,89	31,47	777,49	27,21
- оплата за невідпрацьований робочий час	395,14	10	592099	11	754,36	11	197,85	50,07	161,37	27,21

Джерело: Складено автором самостійно на основі даних підприємства.

Таким чином, була проаналізована структура персоналу в ПрАТ «КМЗ» та його якісний склад за наступними ознаками: за віком, за статтю і за рівнем освіти. Для ПрАТ «КМЗ» характерним є позитивна тенденція до збільшення чисельності персоналу. Важливим аспектом є збільшення кількості працівників з вищою освітою, які підвищили рівень своєї кваліфікації, що позитивно відбивається на трудовому потенціалі працівників. Матеріальне стимулювання персоналу в ПрАТ «КМЗ» має стабільний характер, а зміна фонду оплати праці має тенденцію до зростання. Показники співвідношення основних мінімальних соціальних гарантій та середньомісячної заробітної плати одного працівника мають позитивний характер.

### **2.3.Оцінка ефективності використання персоналу на ПрАТ «Київський маргариновий завод»**

Кількісною характеристикою використання робочої сили є показники тривалості робочого часу. Як свідчить статистика, загальна величина робочого часу протягом року має сталу тенденцію до зменшення. Зараз законодавче встановлено п'ятиденний робочий тиждень (40 робочих годин). Використання робочого часу робітників звичайно аналізується за допомогою таких двох показників, як середня кількість днів, відпрацьованих робітником за звітний період (місяць, квартал, рік), і середня тривалість робочого дня (зміни). Ці показники можна обчислити, використовуючи дані внутрішньої звітності підприємства, зокрема звіту з праці форми 1-ПВ.

Перший показник, який характеризує тривалість робочого періоду в днях (явочні дні), залежить від таких факторів, як:

- кількість вихідних і святкових днів;
- кількість днів чергової відпустки;
- інші види відпусток, передбачених законодавством;
- кількість днів непрацездатності;
- неявка на роботу з дозволу адміністрації
- прогули;
- інші [6, с. 12-13].

При цьому слід звернути особливу увагу на величину зафіксованих в обліку непродуктивних втрат робочого часу через такі обставини:

- неявка на роботу з дозволу адміністрації;
- прогули й цілодобові простої;
- внутрішньозмінні простої, зафіксовані в обліку;
- облікований брак продукції.

Раціональне використання робочої сили багато в чому залежить від економного і ефективного використання робочого часу.

Виявленню втрат і непродуктивному використанню приділяється найбільша увага в аналізі використання робочого часу. Зменшення втрат робочого часу сприяє зростанню продуктивності праці внаслідок кращого використання трудових ресурсів.

Аналіз використання підприємством робочого часу досліджуються поруч з аналізом використання кадрів підприємства, адже ці показники пов'язані між собою, та в певній мірі доповнюють один одного.

Для аналізу використання робочого часу для всіх категорій робітників застосовується два показники: середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником (тривалість робочого періоду) і середня тривалість робочого дня (зміни).

Зазначені показники можна оцінити на підставі даних, що містяться у статистичній звітності [2, с. 58].

Аналіз використання підприємством робочого часу досліджуються поруч з аналізом використання кадрів підприємства, адже ці показники пов'язані між собою, та в певній мірі доповнюють один одного.

Наведемо баланс робочого часу на ПрАТ «Київський Маргариновий Завод» (табл. 2.10).

Отже, номінальний фонд робочого часу зріс на 0,8% з 2017 до 2018-2019 роках. Ефективний фонд робочого часу зріс на 0,75% з 2017 до 2018-2019рр. Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу з 2017 до 2018-2019 рр зросла на 0,54%. Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу зросла з 2017 до 2018-2019 роках на 0,51%, що обраховано в табл. 2.12.

**Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника ПрАТ «Київський маргариновий завод» за 2017–2019 роки**

№	Показник	2017	2018	2019	Відхилення +/-, (%)	
					2018 р. до 2017р.	2019 р. до 2018 р.
1	Номінальний фонд робочого часу, дні	248	250	250	2 (0,80%)	0
2	Ефективний фонд робочого часу, год	1978	1993	1993	15 (0,75%)	0
3	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу, %	67,95	68,49	68,49	0,54	0
4	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, %	67,74	68,25	68,25	0,51	0

Джерело: Складено автором самостійно на основі даних підприємства.

Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника ПрАТ «КМЗ» представлена на рис. 2.4.

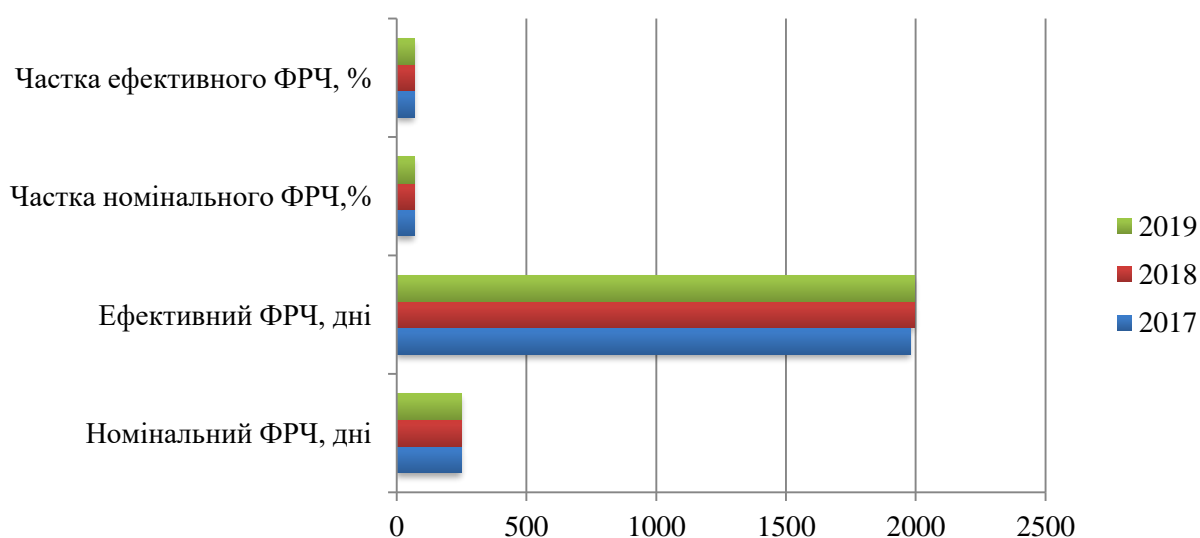


Рис. 2.4. Динаміка зміни номінального та ефективного ФРЧ одного середньооблікового працівника ПрАТ «КМЗ» за 2017 – 2019 роки

Джерело: Складено автором самостійно на основі даних підприємства.

Під рухом кадрів підприємства розуміється сукупність всіх випадків вступу на підприємство працівників ззовні і всіх випадків вибуття за межі підприємства. У колишні роки ця проблема привертала увагу економістів у зв'язку з тим безперечним збитком, який текучість наносить народному господарству країни. При розгляді проблеми руху кадрів на підприємстві слід починати з аналізу текучості робочої сили. Під текучістю зазвичай розумілося те явище, яке представляється безпосередньою причиною вказаного збитку, а саме стихійний, неорганізований рух робочої сили.

Сьогодні плинність кадрів - також одна з багатьох проблем, з якими стикаються сучасні підприємства.

Слід розрізняти її природний рівень в межах 3—5 % від чисельності персоналу і підвищений, такий, що викликає значні економічні втрати.

Природний рівень сприяє оновленню виробничих колективів.

Цей процес відбувається безперервно і не вимагає яких-небудь надзвичайних заходів з боку кадрових служб і керівництва. Частина працівників вирушає на пенсію, частина звільняється з різних причин, на їх місце приходять нові співробітники — в такому режимі живе кожне підприємство.

Дані для розрахунку показників, що характеризують рух працівників на підприємстві (табл. 2.13)

Отже, що в 2018 році, в порівнянні з 2017 середньооблікова кількість штатних працівників збільшилася на 55 осіб або на 14,03%, а у 2019 році в порівнянні з 2018 на 66 осіб. Якщо кількість прийнятих працівників у 2017 році склала 198 осіб, то у 2018 році чисельність прийнятих збільшилася на 37, а у 2019 році – на 48. Кількість звільнених штатних працівників характеризується наступними даними: 85 осіб у 2017 році; 91 особа у 2018 році, 104 особи у 2019 році.

Звільнення із причин плинності кадрів також має тенденцію до зростання. Так, у 2018 році, кількість звільнених працівників за власним бажанням, за угодою сторін та за порушення трудової дисципліни збільшилося на 5 осіб або 8,33% та склало 65 осіб, у 2019 році з даних причин звільнилося 77 працівників.



**Аналіз руху працівників на ПрАТ «Київський маргариновий завод»  
за 2017–2019 роки**

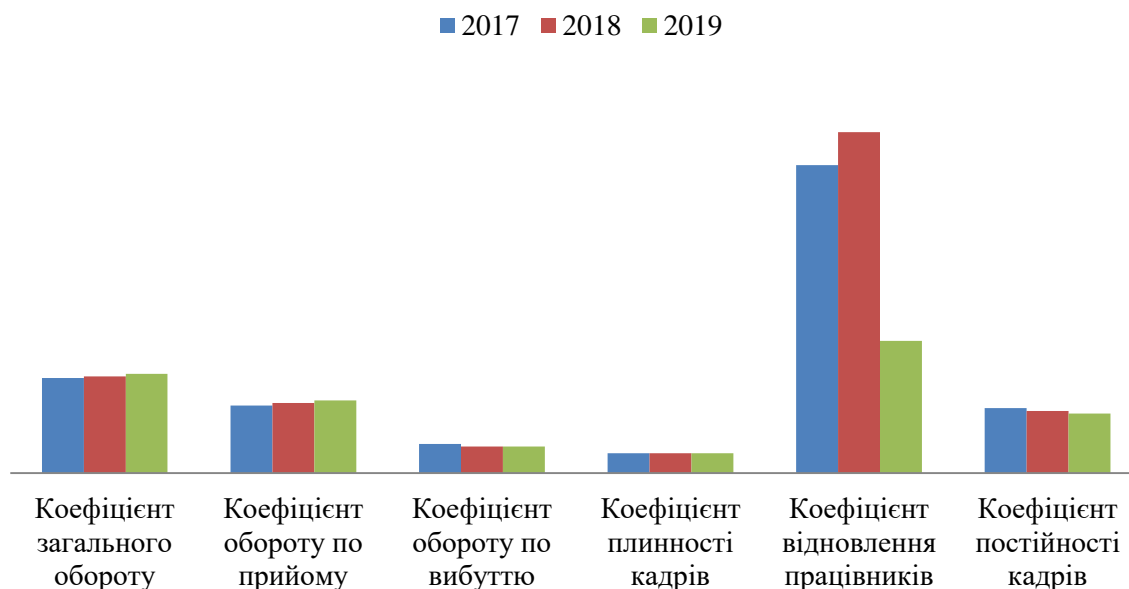
№	Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення			
					2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
					±	%	±	%
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	392	447	513	55	14,03	66	14,77
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	198	235	283	37	18,69	48	20,43
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	85	91	104	6	7,06	13	14,29
3.1	- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	25	26	27	1	4	1	3,85
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	60	65	77	5	8,33	12	18,46
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	194	212	230	18	9,28	18	8,49
5	Коефіцієнт загального обороту	0,72	0,73	0,75	0	-	0,03	-
6	Коефіцієнт обороту по прийому	0,51	0,53	0,55	0,02	-	0,03	-
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,22	0,2	0,2	-0,02	-	0	-
8	Коефіцієнт плинності кадрів	0,15	0,15	0,15	-0,01	-	0	-
9	Коефіцієнт відновлення працівників	2,33	2,58	1	-1,33	-	-1,58	-
10	Коефіцієнт постійності кадрів	0,49	0,47	0,45	-0,02	-	-0,03	-

Джерело: Складено автором самостійно на основі даних підприємства.

Були проаналізовані коефіцієнти руху працівників на підприємстві, динаміка зміни яких представлена на рис. 2.5.

Рис.2.5 Коефіцієнти руху працівників ПрАТ «КМЗ» за 2017-2019 роки

Джерело: Розраховано автором



З даних таблиці 2.13. можна сказати наступне: персонал підприємства є досить стабільним. Коефіцієнт обороту по прийому у 2017 році дорівнював 0,5%, а у 2018 році збільшився до 0,52%, у 2019 ще збільшився до 0,55%. Коефіцієнт загального обороту в 2017-2018 роках становить 0,72%, як в 2019 році збільшився до 0,75%, а коефіцієнт обороту по вибуттю кадрів у 2017 році становив 0,22%, у 2018-2019 роках не більше 0,2%.

Розрахункові дані для аналізу продуктивності праці в динаміці за два роки на в ТОВ «Краматорський Урожай» наведені в таблиці 2.14

Отже, обсяги виробленої продукції в ПрАТ «КМЗ» у 2018 році збільшилися на 49880 тис. грн. або на 9,11 %, а у 2019 році – на 61010 тис. грн. або 10,21%. Розраховані середньорічний виробіток на одного працівника та на одного робітника характеризуються наступним: у 2018 році виробіток на одного працівника склав 1336,59 тис. грн, що на 4,32 % менше ніж у 2017 році, у 2019 році середньорічний виробіток працівника зменшився на 3,97 % та склав 1283,56 тис. грн.

## Аналіз продуктивності праці в ПрАТ «КМЗ» за 2017 – 2019 роки

№ з/п	Показники	2017	2018	2019	Відхилення			
					Абсолютне, ±		Відносне, %	
					2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	547576	597456	658466	49880	61010	9,11	10,21
2	Середньо- облікова чисельність ПВП, осіб	392	447	513	55	66	14,03	14,77
2.1	з них: робітників, осіб	159	197	231	38	34	23,90	17,26
3	Питома вага робітників у складі ПВП, %	40,56	44,07	45,03	3,51	0,96	8,65	2,17
4	Кількість відпрацьованих усіма робітниками:							
4.1	людино-днів	39432	49250	57750	9818,00	8500,00	24,90	17,26
4.2	людино-годин	295740	379225	444675	83485	65450	28,23	17,26
5	Середньорічний виробіток одного:							
5.1	працівника з числа ПВП, тис. грн.	1396,88	1336,59	1283,56	-60,29	-53,03	-4,32	-3,97
5.2	робітника, тис. грн.	3443,87	3032,77	2850,50	-411,10	-182,27	-11,94	-6,01
6	Виробіток одного робітника							
6.1	середньо-денний, тис. грн.	13,89	12,13	11,40	-1,76	-0,73	-12,64	-6,01
6.2	середньо-годинний, тис. грн.	1,85	1,58	1,48	-0,28	-0,09	-14,91	-6,01
7	Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником	248,00	250,00	250,00	2,00	0,00	0,81	0,00
8	Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	1860,00	1925,00	1925,00	65,00	0,00	3,49	0,00
9	Середня тривалість робочого дня, год.	7,5	7,7	7,7	0,2	0	2,67	0,00

Джерело: Складено автором самостійно на основі даних підприємства.

Для детальнішого аналізу факторів, що впливають на продуктивність праці (середньорічний виробіток одного працівника) необхідним є проведення факторного

аналізу. Чинниками, що впливають на показник середньорічного виробітку одного працівника є: питома вага (частка) робітників у загальній чисельності ПВП; кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік; середня тривалість робочого дня та середньогодинний виробіток одного робітника (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Фактори, що впливають на середньорічний виробіток одного працівника в ПрАТ «КМЗ» за 2018 – 2019 роки**

Показник	Умовне позначення	2018	2019	Абсолютне відхилення
Питома вага (частка) робітників у загальній чисельності ПВП, %	<i>a</i>	0,44	0,45	0,01
Кількість відпрацьованих днів одним робочим за рік, дні	<i>b</i>	250	250	0
Середня тривалість робочого дня, год	<i>c</i>	7,7	7,7	0
Середньогодинний виробіток одного робітника, тис.грн.	<i>d</i>	1,58	1,48	-0,09
Середньорічний виробіток одного робітника, тис.грн	<i>Y</i>	1336,59	1283,56	-53,03

Факторна модель середньорічного виробітку одного працівника (*Y*) матиме вигляд:

$$Y = a * b * c * d$$

Вплив факторів на зміну середньорічного виробітку одного працівника в ПрАТ «КМЗ» за 2018-2019 роки, розраховуємо, використовуючи метод абсолютних різниць.

*Абсолютні відхилення кожного із факторів за досліджуваний період становитимуть:*

$$\Delta a = a_1 - a_0 = 0,45 - 0,44 = 0,01\%;$$

$$\Delta b = b_1 - b_0 = 250 - 250 = 0 \text{ день};$$

$$\Delta c = c_1 - c_0 = 7,7 - 7,7 = 0 \text{ год};$$

$$\Delta d = d_1 - d_0 = 1,48 - 1,58 = -0,09 \text{ тис. грн.}$$

*Вплив зміни питомої ваги (частки) робітників у загальній чисельності ПВП:*

$$\Delta Y_a = \Delta a * b_0 * c_0 * d_0 = 0,01 * 250 * 7,7 * 1,58 = \mathbf{29,04 \text{ тис. грн.}}$$

*Вплив зміни кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік:*

$$\Delta Y_b = a_1 * \Delta b * c_0 * d_0 = 0,45 * 0 * 7,7 * 1,58 = \mathbf{0 \text{ тис. грн.}}$$

*Вплив зміни середньої тривалості робочого дня:*

$$\Delta Y_c = a_1 * b_1 * \Delta c * d_0 = 0,45 * 250 * 0 * 1,58 = \mathbf{0 \text{ тис. грн.}}$$

*Вплив зміни середньогодинного виробітку одного робітника:*

$$\Delta Y_d = a_1 * b_1 * c_1 * \Delta d = 0,45 * 250 * 7,7 * 1,48 = \mathbf{-82,07 \text{ тис. грн.}}$$

***Перевірка:***

*Загальний вплив факторів*

$$\Delta Y = \Delta Y_a + \Delta Y_b + \Delta Y_c + \Delta Y_d = 29,04 + 0 + 0 - 82,07 = \mathbf{-53,03 \text{ тис. грн.}}$$

=

$$\Delta Y = Y_1 - Y_0 = 1283,56 - 1336,59 = \mathbf{-53,03 \text{ тис. грн.}}$$

Отже, продуктивність праці в ПрАТ «КМЗ» у 2019 році зменшилася на 53,03 тис. грн. На зміну середньорічного виробітку одного працівника вплинули наступні фактори. Збільшення частки робітників у загальній чисельності ПВП у 2019 році – на 0,01 % спричинило збільшення середньорічного виробітку на 29,04 тис. грн. Середньогодинний виробіток одного працівника зменшився на 0,09 тис. грн у 2019 році та вплинув на зменшення середньорічного виробітку одного працівника на 82,07 тис. грн. Кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік та середня тривалість робочого дня за два роки залишалися не змінними, тому не вплинули на середньорічний виробіток одного працівника в ПрАТ «КМЗ» .

**РОЗДІЛ 3**  
**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ**  
**ПЕРСОНАЛУ ВПРАТ «КИЇВСЬКИЙ МАРГАРИНОВИЙ ЗАВОД»**

**3.1. Основні напрями підвищення ефективності використання персоналу на ПрАТ «Київський маргариновий завод»**

Для підвищення ефективності використання персоналу в ПрАТ «Київський маргариновий завод» необхідна оптимізація режимів праці і відпочинку, встановлення найбільш раціонального чергування часу роботи та відпочинку протягом робочої зміни, тижня, місяця. В зв'язку з цим, для збільшення доходу від реалізації продукції та для згуртованості трудового колективу в ПрАТ «Київський маргариновий завод» пропонується створити кімнату відпочинку для співробітників.

У кімнаті так само будуть розміщені зручні дивани, чайний столик, кавовий автомат, набір необхідного посуду.

Дані щодо цих та інших витрат наведені у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Витрати на створення кімнати відпочинку в ПрАТ «Київський маргариновий завод»**

№ з/п	Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн.	Загальні витрати, грн.
1	2	3	4	5
3.	Диван	1	24375	13000
6.	Телевізор	1	33000	25000
7.	Чайний столик	1	4300	5000
9.	Кавовий апарат	1	25250	18000
10.	Посуд	*	200	500
	Всього	*	*	61500

Джерело: Складено автором самостійно.

Витрати на проведення зазначеного заходу складають 61500 грн. Для підприємства ПрАТ «Київський маргариновий завод» ця сума є цілком прийнятною. Створення кімнати відпочинку повинно сприяти підвищенню ефективності праці персоналу, за рахунок зниження втоми працівників та їх згуртування.

В результаті впровадження заходу «Створення кімнати відпочинку для працівників» ПрАТ «Київський маргариновий завод» очікує позитивного результату, тобто планує збільшити дохід від реалізації продукції і відповідно, отримати додатковий прибуток.

Для визначення прогнозних значень обсягів виручки на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділу і отримано результати. Дані наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Результати опитування експертів щодо зміни виручки після створення «Кімнати відпочинку для співробітників» в ПрАТ «Київський маргариновий завод»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Виручка, тис. грн.	220	216	205	215	219	210	211	216	196	215
Експерти	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Виручка, тис. грн.	200	219	208	190	215	199	206	218	210	208

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.3.



**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного  
відхилення**

№ з/п	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Приріст виручки від реалізації $Q_i$ , тис. грн.	220	216	205	215	219	210	211	216	196	215
	<b>Експерти</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
1.	Приріст виручки від реалізації $Q_i$ , тис. грн.	200	219	208	190	215	199	206	218	210	208
2.	$Q_{сер}$	209,8									
3.	Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{сер})$	10,2	6,2	-4,8	5,2	9,2	0,2	1,2	6,2	-13,8	5,2
		-9,8	9,2	-1,8	-19,8	5,2	-10,8	-3,8	8,2	0,2	-1,8
4.	$\Delta Q^2$	104,04	38,44	23,04	27,04	84,64	0,04	1,44	38,44	190,44	27,04
		96,04	84,64	3,24	392,04	27,04	116,64	14,44	67,24	0,04	3,24
5.	Разом	1339,2									

$$\sigma = \sqrt{\frac{1339,2}{20}} = 8,18$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{Q_{сер}} * 100\% = \frac{8,18}{209,8} * 100\% = 3,9 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $w < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6} \quad (3.2)$$

де O – оптимістичний прогноз, тис. грн.

B – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Найбільш вірогідний чистий дохід (B) визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд:

Таблиця 3.4

**Приріст чистого доходу за методом медіан**

Значення	220	216	205	215	219	210	211	216	196	215
Прогноз	Оптимістичний прогноз									Вірогідний прогноз
Значення	200	219	208	190	215	199	206	218	210	208
Прогноз	Вірогідний прогноз			Песимістичний прогноз						

За найбільш вірогідний (B) чистий дохід від реалізації приймаємо середнє арифметичне значення показників десятого та одинадцятого експертів, так як кількість експертів є парною.  $B = (215 + 200) / 2 = 207,5$  тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (O) чистий дохід від реалізації становитиме 220 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 190 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації:

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6} = \frac{220 + 4 * 207,5 + 190}{6} = 206,67 \text{ тис. грн.}$$

Бачимо, приріст чистого доходу складе:

$$605979 + 206,67 = 606185,67 \text{ тис. грн. (0,034\%)}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році: Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2019 році склали 483021 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 120755,25 тис. грн., змінні витрати – 362265,75 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу реалізації, тому відсоток зміни обсягу реалізації дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$362265,75 * 0,00034 = 123,55 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок створення кімнати відпочинку для працівників. Розраховані нами витрати склали 61,5 тис. грн.

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$123,55 + 61,5 = 185,05 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$206,67 - 185,05 = 21,62 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$21,62 * (1 - 0,18) = 17,73 \text{ тис. грн.,}$$

Додатковий чистий прибуток  $\Delta Pr_{ч}$  за результатами розрахунків склав 17,73 тис. грн.

Очікувані результати від створення кімнати відпочинку для працівників в ПрАТ «Київський маргариновий завод» представлені в табл. 3.5.

**Очікувані результати від проведення заходу**

Показники	Значення, тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	206,67
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	185,05
Приріст прибутку від реалізації продукції	21,62
Приріст чистого прибутку	17,73

Дані таблиці 3.5 свідчать про позитивний приріст усіх економічних показників підприємства, що підтверджує економічну ефективність запровадження запропонованого заходу.

### **3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження заходу на ПрАТ «Київський маргариновий завод»**

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з створенням кімнати відпочинку, розраховують за формулою:

$$PI = Z_{o.k.} \quad (3.3)$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 5% від 80% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$123,55 * 0,80 * 0,05 = 4,94 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = K_n / \Delta Pr_q = 4,94 / 17,73 = 0,28 \text{ років}$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25%.

Оскільки створення кімнати відпочинку передбачає витрати на ремонтні роботи, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta Pr_q + A_B = 17,73 * (1 - 0,18) + 0,17 * 61,5 = 24,99 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i \quad (3.4)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за  $i$ -тий рік терміну життєвого циклу проекту;

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 5 років, оскільки норма амортизації 4 групи обладнання, наше обладнання підпадає під норму амортизації 21,925.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1 / (1 + p)^i \quad (3.5)$$

де  $i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

$p$  – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ  
(приймаємо на рівні 25 %)

$\alpha_i$  - коефіцієнт приведення на  $i$ -тий рік терміну економічного життя проекту.

При ставці дисконту 25%:

$$1 \text{ рік } a_i = 1/(1 + 0,25)^1 = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік } a_i = 1/(1 + 0,25)^2 = \frac{1}{1,25^2} = 0,64$$

$$3 \text{ рік } a_i = 1/(1 + 0,25)^3 = \frac{1}{1,25^3} = 0,51$$

$$4 \text{ рік } a_i = 1/(1 + 0,25)^4 = \frac{1}{1,25^4} = 0,41$$

$$5 \text{ рік } a_i = 1/(1 + 0,25)^5 = \frac{1}{1,25^5} = 0,33$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^n NB = NB_1 + NB_2 + NB_3 + NB_4 + NB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) =$$
$$= 24,99*(0,8+0,64+0,51+0,41+0,33)= 24,99*2,69= 67,22 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{NB} - \text{ПІ} = 67,22 - 4,94 = 62,28 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_o = \Pi / \text{НВ}_{\text{ср.}} = 4,94 / 13,44 = 0,5 \text{ року}$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{\sum \text{НВ}}{N} = 67,22 / 5 = 13,44$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$\text{ІД} = \text{ЧНВ} / \Pi = 62,28 / (4,94 + 61,5) = 0,94$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$\Pi = \sum \text{НВ} / \Pi = 67,22 / (4,94 + 61,5) = 1,01$$

Показники економічної ефективності від створення кімнати відпочинку в ПрАТ «Київський маргариновий завод» представлені в 3.6.

*Таблиця 3.6*

**Показники економічної ефективності від створення кімнати відпочинку в  
ПрАТ «Київський маргариновий завод»**

	Показники	Один. вим.	Значення
1	Капітальні витрати	тис. грн.	66,44
2	Додатковий прибуток	тис. грн.	21,62
3	Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	17,73
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	67,22
5	Чиста нинішня вартість	тис. грн.	62,28
6	Термін окупності недисконтований	років	0,28
7	Термін окупності дисконтований	років	0,37
8	Індекс доходності	-	<b>0,94</b>
9	Індекс прибутковості	-	<b>1,01</b>

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність створення кімнати відпочинку для працівників.

Розглянемо вплив від створення кімнати відпочинку вПрАТ «Київський маргариновий завод» на техніко-економічні показники підприємства, який представлений у табл. 3.7:

Таким чином, одним із напрямків збільшення доходу від реалізації продукції в ПрАТ «Київський маргариновий завод» є створення «Кімнати відпочинку для співробітників», яка дозволить вирішувати проблеми нервово-психічної напруги та відновлювати сили, а також вплине на ефективність використання персоналу підприємства.

Таблиця 3.7

**Вплив від створення кімнати відпочинку на техніко-економічні показники роботи в ПрАТ «Київський маргариновий завод»**

№ з/п	Показник	Базовий рік	Прогнозований рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	605979	606185,67	206,67	0,03
2.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	483021	483206,05	185,05	0,04
3.	Прибуток від реалізованої продукції, тис. грн.	122958	122979,62	21,62	0,02
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	33017	33034,73	17,73	0,05

Створення кімнати відпочинку для працівників в ПрАТ «Київський маргариновий завод» дозволить збільшити обсяги реалізованої продукції. За отриманими техніко-економічними показниками, чистий дохід від реалізації (виручка) збільшиться на 0,03% і складатиме 606185,67 тис. грн. Повні витрати підприємства збільшаться на 0,04% та у прогнозованому році складатимуть 483206,05 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 21,62 тис. грн або на 0,02%. Впровадження заходу «Кімната відпочинку для співробітників» допоможе збільшити наявний у 2019 році в ПрАТ «Київський маргариновий завод»



чистий прибуток на 17,73 тис. грн. або на 0,05%. Термін окупності даного заходу становить 0,37 рік, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 0,94 та 1,01 відповідно.

Таким чином, розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу, адже доведена його ефективність та позитивний вплив на основні техніко-економічні показники.

Кімната відпочинку буде призначена для релаксу працівників, вирішення певних проблем, зняття стресу, напруги, гармонізації психоемоційного стану, відновлення фізіологічного та психологічного здоров'я. Вона має позитивний вплив на психіку людини, що визначається наступними факторами: правильний відпочинок знижує рівень стресу, допомагає позбавитися безсоння, допомагає встановлювати сили організму, у працівників розвивається стресостійкість та рівень адаптованості особистості. Головний інструмент у кімнаті - це оснащення диваном та кавовим апаратом. Ця кімната подарує відчуття спокою та радості кожному працівнику «КМЗ» та таким чином, дозволить підвищити лояльність персоналу, його ефективність та збільшити прибутковість підприємства.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди; їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності підприємства від його персоналу. Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо).

За характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Ефективність використання трудового ресурсу, тобто ефективність роботи персоналу, полягає в досягненні підприємством максимальних результатів при використанні наявної кількості працівників певних професій, кваліфікацій тощо.

Зарубіжна практика управління персоналом спрямована насамперед на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації.

На сьогодні київський маргариновий завод - це компактне підприємство (потужність - 64,8 тис. тон рафінованих жирів в рік, 48,60 тис. тон маргаринової продукції і 7,9 тис. тон майонезної), що більше п'ятдесяти років є «лабораторією» технологічних і маркетингових інновацій в олійно-жировій галузі. Основною перевагою ПрАТ «Київський маргариновий завод» над аналогічними підприємствами є якість продукції, що випускає підприємство.

За досліджені роки для ПрАТ «КМЗ» характерним є збільшення чисельності персоналу, про що свідчать позитивні абсолютні відхилення. Персонал як набирається, так і звільняється в основному за власним бажанням.

Питома вага чоловіків на підприємстві перевищує питому вагу в середньому на 50%, а за освітою найбільше переважають особи з професійно-технічною освітою.

Матеріальне заохочення на підприємстві достатньо розвинене. Так, у 2019 році в порівнянні з 2018 роком фонд заробітної плати збільшився на 27,21%, чому сприяло підвищення мінімальної заробітної плати, збільшення відсотків додаткової заробітної плати та заохочувальних та компенсаційних виплат.

В загальному в 2018 році, в порівнянні з 2017 середньооблікова кількість штатних працівників збільшилася на 55 осіб або на 14,03%, а у 2019 році в порівнянні з 2018 – на 66 осіб.

Для збільшення доходу від реалізації продукції та для згуртованості трудового колективу в ПрАТ «Київський маргариновий завод» пропонується створити кімнату відпочинку для співробітників, якої сьогодні на підприємстві не існує. За проведеними розрахунками, цей захід є економічно ефективним для даного підприємства. Так, чистий дохід від реалізації (виручка) збільшиться на 0,03% і складатиме 606185,67 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 21,62 тис. грн або на 0,02%, а чистий прибуток на 17,73 тис. грн. або на 0,05%. Термін окупності даного заходу становить 0,37 рік, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 0,94 та 1,01 відповідно, що є позитивною перспективою для «КМЗ» у 2020 році. Тож, захід має право на існування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акулов, М. Г. Економіка праці і соціально-трудові відносини [Текст] : [навч. посіб. ] / М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
2. Акіліна О.В., Л.М. Ільч Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. [для студвищ. навч. закл.]. К.: Алерта, 2010. 58 с.
3. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. 2015. с.69
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Безпалько О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: консп. лекц. К.: НУХТ, 2011. 143 с.
6. Білоконенко В. І. Нормування праці: навчальний посібник – Х.: ХДЕУ. 2013. 29 с.
7. Бондаренко О.О. Економіка праці й соціально-трудові відносини: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ: КНУТД, 2013. 394 с.
8. Боровик Т. М. Менеджмент персоналу / Т. М. Боровик. – Черкаси, 2011. – 228 с.
9. Богиня, Д. П. Ефективність праці в ринковій економіці [Текст] / Д. П. Богиня, А. Ф. Шевченко // Україна: аспекти праці. 2012. № 4. С. 134
10. Богиня Д. П. Основи економіки праці. Київ, 2015. 313 с.
11. Буковинська М.П., Сладкевич В.П. Управління персоналом: підручник Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 73 с.
12. Виноградський М. Д. Управління персоналом :навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2010. 87 с.

13. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / Гаркавенко С. С. – К. : Лібра, 2012. – 92 с.
14. Герасименко О.О. Економіка праці та соціально-трудові відносини: практикум. Держ. ВНЗ «Київ. нац. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ, КНЕУ, 2013. 28 с.
15. Галушак О. Я. Зарубіжний досвід підвищення продуктивності праці. Природні та гуманітарні науки. Актуальні питання. 2020. С. 13.
16. Гевко І. Б. Організація виробництва : теорія і практика. Київ, 2012. 75 с.
17. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник [Текст] / О.А.Гришнова О.А. – К.: Знання, 2011. – 535 с. – (Вища освіта XXI століття).
18. Грішнова О. А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. 2004. Вип. 9. С. 15–19
19. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу, навч. посіб. К.: КНЕУ, 2015. – 10 с.
20. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. – Вип. 20 (14). – С. 14
21. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці / В. Домюк // Україна: аспекти праці. 2013. № 6. С. 45.
22. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження / А.І. Донцов. – К., 2015. – С. 84.
23. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / М. Акулов, А. Дробанич, Т. Евась, О. Жукова, О. Помірча, І. Цаль, Л. Юрчишена та ін.: К.: Центр навчальної літератури, 2012. 61 с.

24. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія та практика: колективна монографія / за ред. О.І. Драган. Київ: Кафедра. 2017. 272 с.
25. Заяць Т. Продуктивність людських ресурсів України та регіональні можливості її забезпечення. Україна: аспекти праці. 2004. № 3. С. 25 – 29.
26. Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. (25–26 квітня 2017 р.). Київ, 2017. 93 с.
27. Іванілов О.С. Економіка підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 728 с.
28. Класифікатор професій ДК 003:2010 : Національний класифікатор України від 28.07.2010 р. № 327 / Держспоживстандарт України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення 03.05.2020).
29. Ковалов В. М. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Київ, 2006. 116 с.
30. Кодекс законів про працю України: чинне законодавство зі змінами та допов. на 12 березня 2010 р.: (офіц. текст). К.: ПАЛИВОДА А. В., 2010. 104 с. – (Кодекси України).
31. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
32. Колот, А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку [Текст] : монографія / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2010. – 251 с.
33. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т.С. Кравченко // Персонал. 2015. №7. С. 13-21.
34. Крайнюченко О.Ф., Юрик Я.І. Нормування праці: [Електронний ресурс]: конспект лекцій. К.: НУХТ, 2013. 104 с.
35. Кривець Н.В. Міжнародна організація праці. Інститут історії України НАН України. К. : Наук. думка, 2017. Т. 6. С. 63.

36. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / Львів : Новий Світ-2000, 2018. 248 с.
37. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №1. – С. 73.
38. Маслов Є.В. Організація кадрової служби на підприємстві/ Є.В. Маслов // Персонал. - 2013.- №8.- С. 57.
39. Маркова С. В. Управління персоналом / С. В. Маркова, О. М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
40. Мазник Л.В. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навч. посібник / Колектив авторів; за ред. Л.В. Мазник. К.: Кафедра, 2019. 278 с.
41. Мазник Л.В. Ринок праці: [Електронний ресурс]: конспект лекцій. К.: НУХТ, 2015. 62 с.
42. Мотивація та соціальний захист персоналу: монографія / За заг. ред. А.Г. Бабенка. Донецьк, Дніпропетр. держ. фін. акад., 2011. 400 с.
43. Мочаліна З. М. Методичний інструментарій та сучасні проблеми аналізу фінансових результатів. Науково-технічний збірник. 2019. № 98. С. 100.
44. Мерзляк А. В., Михайлов Є. П., Корецький М. Х. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Київ, 2005. 240 с.
45. Метеленко Н. Г. Економіка підприємства: основи теорії та практики. Донецьк, 2008. 222 с.
46. Мірошниченко І. С. Основні підходи до класифікації резервів росту продуктивності праці з різним типом виробництва. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2 (12). С. 110-115.
47. Малиненко В. Е. Методи оцінки результатів роботи і мотивація персоналу / В.Е. Малиненко // Проблеми науки. – 2008. - № 7. – С. 17 - 21. 145 Нарейко В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / В. Нарейко // Економіка та держава. – 2013. - № 1. – С. 72.

48. Нормування праці на підприємствах чорної металургії: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Д. Є. Козенков [та ін.]; Нац. металург. акад. України. Д.: Нова ідеологія, 2011. 183 с.
49. Олійниченко О.М., Мазник Л.В. Організація праці: [Електронний ресурс]: конспект лекцій. К.: НУХТ, 2015. 81 с.
50. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – 19 с
51. Організація та нормування праці: навч. посіб. / Н. С. Данилевич, А. В. Калина, Т. Б. Твердушка [та ін.] ; ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т імені Вадима Гетьмана", Ін-т бізнес-освіти. К. : КНЕУ, 2015. 390 с.
52. Осовська Г. В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник для студентів ВНЗ. К.: Кондор. 2011. 30 с.
53. Практикум з економіки праці та соціально-трудова відносини: робочий зошит для студентів освітнього ступеня бакалавр економічних спеціальностей / Т.В. Березянюк, О.В. Безпалько, А.Д. Бергер та ін. Київ: Кафедра, 2018. 61 с.
54. Пушкар'юв М.М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій/ М.М. Пушкар'юв. – К., 2014. – С. 23-35.
55. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. – К.: Ліра-К., 2010. – 338 с.
56. Ротань В.Г., Зуб І.В., Сонін О.Є. Науково-практичний коментар законодавства України про працю. 11-е вид., допов. та переробл. К.: Алерта; КНТ; ЦУЛ, 2010. 15 с.
57. Словник термінів з економіки праці та соціально-трудова відносин / О.В. Безпалько, Ю.М. Гринюк, О.І. Драган, О.А. Чигринець [та ін.]: К.: Кафедра, 2015. 61 с.
58. Соколик М. П. Продуктивність та оплата праці за паритетом купівельної спроможності в Україні та інших країнах: порівняльний аналіз. 2011. № 1. С. 99.



59. Соколова Л. Г. Управление производительностью труда на различных уровнях хозяйствования: дисс.доктора экон. наук: 08.00.05. Иркутск, 2018. 365 с.
60. Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n7>
61. Савельєва В.С. Управління персоналом: Навч. посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. – К.: ВД «Професіонал», 2010. – 336 с
62. Сівашенко, Т., 2012. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Економічний аналіз: збірник наукових праць, Вип. 11, ч. 3, с. 48- 50.
63. Словник термінів з управління персоналом / О.В. Безпалько, Ю.М. Гринюк, О.І. Драган, О.А. Чигринець [та ін.]: К.: Кафедра, 2016. 156 с.
64. Тертична Л.І. Управління персоналом: [Електронний ресурс]: конспект лекцій. К. : НУХТ, 2017. 353 с.
65. Топольницька Т. Б. Теоретичні засади організаційно економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства 233 / Т. Б. Топольницька // Інноваційна економіка. – 2013. – № 2. – С. 84–88. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_2_20)
66. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / М. О. Тонюк // Економіка і управління . – 2011. – № 4. – С. 69. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/econupr\\_2011\\_4\\_13.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/econupr_2011_4_13.pdf)
67. Управління персоналом та економіка праці: учб. посіб. / Перерва П.Г. та ін.]; за ред. Погорєлова М.І. [та ін. Харків: НТУ «ХПІ»: Щедра садиба плюс, 2015. 29 с.
68. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: колективна монографія / О.В. Безпалько, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко та ін.; за заг. ред. О.І. Драган. Київ: ВД «Вініченко», 2014. 119 с.
69. Управління персоналом : підруч. / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НкМЗ, 2013. – 666 с.

- 70.Череп, А. В. Комплексна критична оцінка методичного інструментарію виміру, планування, аналізу і забезпечення ефективності використання трудових ресурсів підприємства . *Вісник Запорізького національного університету*. 2018. № 4(12). С. 61.
- 71.Чигринець О.А. Управління трудовим потенціалом: [Електронний ресурс]: конспект лекцій. К.: НУХТ, 2014. 97 с.
- 72.Чинники успішного працевлаштування за фахом: навч. посібник / О.І. Драган, О.В. Безпалько. Д.Г. Грищенко, Л.В. Мазник та ін. К.: Кафедра. 2014. 308 с.
- 73.Шилова О. Ю. Організаційно-економічне забезпечення розвитку підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Донецький національний технічний університет. – Донецьк, 2011. – 24 с.
- 74.Шостак, Л.В. та Болобан, Є.О., 2018. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник, Вип. 3(08), с. 94-99.
- 75.Швець, І.Б. та Коваленко, Т.В. 2013. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 159 с.
- 76.Шелешкова С. Заробітна плата як мотиваційна складова продуктивної зайнятості. Україна: аспекти праці. 2018. № 2. С. 9-17.
- 77.Юсипчук Л. А. Дослідження продуктивності праці на промисловому підприємстві. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 9 (1). С. 177–181.
- 78.Юсипчук Л. А. Удосконалення мотивації праці на підприємстві. Модернізація та структурна трансформація соціально-економічної системи в Україні: комунальна контентна організації обслуговування промислового підприємства. 2015. С. 312–327.
- 79.Berezianko T. V. Level assessment of good practice in food industry of Ukraine. *Ukrainian Journal of Food Science*. 2017. Volume 5. Issue 1. P. 157-169.
80. Офіційний сайт «Київський маргариновий завод». URL: <https://olkom.ua/>

## **ДОДАТКИ**

## Звіт про фінансові результати за 2017 – 2019 рр.

Стаття	Код рядка	За 2017 рік	За 2018 рік	За 2019 рік
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) відреалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	557512	577115	605979
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	377694	389412	401958
Адміністративні витрати	070	23855	26369	30215
Витрати на збут	080	46347	48557	50848
Чистий прибуток (збиток)	220	10974	19100	33017
Обсяг виробленої продукції	140 (тис. грн.)	377104	463986	577125
Обсяг виробленої продукції	141 (натуральні одиниці)	288803	384377	439475
Чисельність працівників		392	447	513
Вартість основних виробничих фондів	1010	366716	491253	601749
Фонд оплати праці	1630	39513600	53908200	68577840

**Звіт про умови праці, пільги та компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці за 2017 – 2019 рр.**

<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За 2017 рік</b>	<b>За 2018 рік</b>	<b>За 2019 рік</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Компенсаційні виплати</b>	<b>020</b>	<b>3951360</b>	<b>5390820</b>	<b>6857784</b>
<b>Матеріальна допомога</b>	<b>065</b>	<b>1382976</b>	<b>1940695,2</b>	<b>2468802,2</b>
<b>Соціальні пільги</b>	<b>075</b>	<b>2173248</b>	<b>2857134,6</b>	<b>3634625,5</b>
<b>Невідпрацьований робочий час</b>	<b>080</b>	<b>395136</b>	<b>592990,2</b>	<b>754356,2</b>

## Звіт про витрати на утримання робочої сили за 2017 – 2019 рр.

Стаття	Код рядка	За 2017 рік	За 2018 рік	За 2019 рік
1	2	3	4	5
Фонд оплати праці штатних працівників	125	39513600	53908200	68577840
Фонд основної заробітної плати	132	29635200	39892068	50061823,2
Фонд додаткової заробітної плати	155	5927040	8625312	6857784

## Розрахунок норми тривалості робочого часу на 2017 рік

№ з/п	ПОКАЗНИК	СІЧЕНЬ	ЛЮТИЙ	БЕРЕЗЕНЬ	КВІТЕНЬ	ТРАВЕНЬ	ЧЕРВЕНЬ	ЛИПЕНЬ	СЕРПЕНЬ	ВЕРЕСЕНЬ	ЖОВТЕНЬ	ЛИСТОПАД	ГРУДЕНЬ	2017 р.
1	Кількість календарних днів	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
2	Кількість святкових днів і днів релігійних свят (число місяця, на яке припадає свято)	2 (1, 7)	-	1 (8)	1 (16)	3 (1, 2, 9)	2 (4, 28)	-	1 (24)	-	1 (14)	-	1 (25)	12
3	Кількість вихідних днів	9	8	8	10	8	8	10	8	9	9	8	10	105
4	Кількість днів, робота в які не проводиться	11	8	9	11	11	10	10	9	9	10	8	11	117
5	Кількість робочих днів	20	20	22	19	20	20	21	22	21	21	22	20	248
6	Кількість днів, що передують святковим і неробочим, у які тривалість робочого дня (зміни) при 40-годинному тижні зменшується на одну годину (число місяця, у яке скорочується тривалість робочого дня)	1 (6)	-	1 (7)	-	1 (8)	1 (27)	-	1 (23)	-	1 (13)	-	-	6
НОРМА ТРИВАЛОСТІ РОБОЧОГО ЧАСУ В ГОДИНАХ ПРИ:														
7	40-годинному робочому тижні	159,0	160,0	175,0	152,0	159,0	159,0	168,0	175,0	168,0	167,0	176,0	160,0	1978,0
8	39-годинному робочому тижні	156	156	171,6	148,2	156	156	163,8	171,6	163,8	163,8	171,6	156	1934,4
9	38,5-годинному робочому тижні	154	154	169,4	146,3	154	154	161,7	169,4	161,7	161,7	169,4	154	1909,6
10	36-годинному робочому тижні	144	144	158,4	136,8	144	144	151,2	158,4	151,2	151,2	158,4	144	1785,6
11	33-годинному робочому тижні	132	132	145,2	125,4	132	132	138,6	145,2	138,6	138,6	145,2	132	1636,8
12	30-годинному робочому тижні	120	120	132	114	120	120	126	132	126	126	132	120	1488
13	25-годинному робочому тижні	100	100	110	95	100	100	105	110	105	105	110	100	1240
14	24-годинному робочому тижні	96	96	105,6	91,2	96	96	100,8	105,6	100,8	100,8	105,6	96	1190,4
15	20-годинному робочому тижні	80	80	88	76	80	80	84	88	84	84	88	80	992
16	18-годинному робочому тижні	72	72	79,2	68,4	72	72	75,6	79,2	75,6	75,6	79,2	72	892,8

З урахуванням змін внесених Законом України «Про внесення змін до статті 73 Кодексу законів про працю України щодо святкових і неробочих днів» від 16.11.17 р. № 2211-VIII.

## Розрахунок норми тривалості робочого часу на 2018 рік

№ з/п	Показники	2018 рік												
		Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Рік
1	Кількість календарних днів	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
2	Кількість святкових днів і днів релігійних свят (число місяця, на яке припадає свято)	2	-	1	1	3	1	-	1	-	1	-	1	11
		(1, 7)	-	(8)	(8)	(1, 9, 27)	(28)	-	(24)	-	(14)	-	(25)	x
3	Кількість вихідних днів	8	8	9	9	8	9	9	8	10	8	8	10	104
4	Кількість днів, роботу в які не проводять	10	8	10	10	11	10	9	9	10	9	8	11	115
5	Кількість днів, що передують святковим і неробочим, у які тривалість робочого дня (зміни) при 40-годинному тижні зменшують на одну годину <sup>1</sup> (число місяця, у яке скорочують тривалість робочого дня)			1	1	1	1		1				2	7
				(7)	(30)	(8)	(27)		(23)				(24, 31)	x
6	Кількість робочих днів (без урахування перенесення робочих днів відповідно до розпоряджень КМУ <sup>2</sup> )	21	20	21	20	20	20	22	22	20	22	22	20	250
7	<b>Норма тривалості роботи на тиждень</b> (за однакової тривалості часу роботи за день упродовж робочого тижня):													
7.1	40 годин <sup>3</sup>	168	160	167	159	159	159	176	175	160	176	176	158	1993
7.2	39 годин <sup>4</sup>	163,8	156	163,8	156	156	156	171,6	171,6	156	171,6	171,6	156	1950
7.3	38,5 години <sup>4</sup>	161,7	154	161,7	154	154	154	169,4	169,4	154	169,4	169,4	154	1925
7.4	36 годин <sup>4</sup>	151,2	144	151,2	144	144	144	158,4	158,4	144	158,4	158,4	144	1800
7.5	33 години <sup>4</sup>	138,6	132	138,6	132	132	132	145,2	145,2	132	145,2	145,2	132	1650
7.6	30 годин <sup>4</sup>	126	120	126	120	120	120	132	132	120	132	132	120	1500
7.7	25 годин <sup>4</sup>	105	100	105	100	100	100	110	110	100	110	110	100	1250
7.8	24 години <sup>4</sup>	100,8	96	100,8	96	96	96	105,6	105,6	96	105,6	105,6	96	1200
7.9	20 годин <sup>4</sup>	84	80	84	80	80	80	88	88	80	88	88	80	1000
7.10	18 годин <sup>4</sup>	75,6	72	75,6	72	72	72	79,2	79,2	72	79,2	79,2	72	900
8	<b>Норма тривалості роботи на тиждень</b> (графік роботи наведено в дужках):													
8.1	39 годин (пн-чт — 8 год, пт — 7 год) <sup>3</sup>	164	156	163	155	155	154	172	171	156	172	171	154	1943
8.2	36 годин (пн — 8 год, вт-пт — 7 год) <sup>4</sup>	150	144	151	144	143	144	159	158	144	158	158	145	1798
8.3	24 години (пн-чт — 5 год, пт — 4 год) <sup>4</sup>	101	96	100	96	96	95	106	106	96	106	105	96	1199



## Розрахунок норми тривалості робочого часу на 2019 рік

№ з/п	Показники	2019 рік												
		січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	рік
1	Кількість календарних днів	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	<b>365</b>
2	Кількість святкових днів і днів релігійних свят (число місяця, на яке припадає свято)	2	-	1	1	2	2	-	1	-	1	-	1	<b>11</b>
		(1, 7)		(8)	(28)	(1, 9)	(16, 28)		(24)		(14)		(25)	
3	Кількість вихідних днів	8	8	10	8	8	10	8	9	9	8	9	9	<b>104</b>
4	Кількість днів, роботу в які не здійснюють	10	8	11	9	10	12	8	10	9	9	9	10	<b>115</b>
5	Кількість днів, що передують святковим та неробочим, у які тривалість робочого дня (зміни) за 40-годинного тижня зменшують на одну годину <sup>1</sup> (число місяця, у яке скорочують тривалість робочого дня)	-	-	1	1	1	1	-	1	-	-	-	2	<b>7</b>
				(7)	(30)	(8)	(27)		(23)				(24, 31)	<b>x</b>
6	Кількість робочих днів (без урахування перенесення робочих днів відповідно до розпоряджень КМУ <sup>2</sup> )	21	20	20	21	21	18	23	21	21	22	21	21	<b>250</b>
7	<b>Норма тривалості роботи на тиждень</b> (за однакової тривалості часу роботи за день упродовж робочого тижня):													
7.1	40 годин <sup>3</sup>	168,0	160,0	159,0	167,0	167,0	143,0	184,0	167,0	168,0	176,0	168,0	166,0	<b>1993,0</b>
7.2	39 годин <sup>4</sup>	163,8	156,0	156,0	163,8	163,8	140,4	179,4	163,8	163,8	171,6	163,8	163,8	<b>1950,0</b>
7.3	38,5 години <sup>4</sup>	161,7	154,0	154,0	161,7	161,7	138,6	177,1	161,7	161,7	169,4	161,7	161,7	<b>1925,0</b>
7.4	36 годин <sup>4</sup>	151,2	144,0	144,0	151,2	151,2	129,6	165,6	151,2	151,2	158,4	151,2	151,2	<b>1800,0</b>
7.5	33 години <sup>4</sup>	138,6	132,0	132,0	138,6	138,6	118,8	151,8	138,6	138,6	145,2	138,6	138,6	<b>1650,0</b>
7.6	30 годин <sup>4</sup>	126,0	120,0	120,0	126,0	126,0	108,0	138,0	126,0	126,0	132,0	126,0	126,0	<b>1500,0</b>
7.7	25 годин <sup>4</sup>	105,0	100,0	100,0	105,0	105,0	90,0	115,0	105,0	105,0	110,0	105,0	105,0	<b>1250,0</b>
7.8	24 години <sup>4</sup>	100,8	96,0	96,0	100,8	100,8	86,4	110,4	100,8	100,8	105,6	100,8	100,8	<b>1200,0</b>
7.9	20 годин <sup>4</sup>	84,0	80,0	80,0	84,0	84,0	72,0	92,0	84,0	84,0	88,0	84,0	84,0	<b>1000,0</b>
7.10	18 годин <sup>4</sup>	75,6	72,0	72,0	75,6	75,6	64,8	82,8	75,6	75,6	79,2	75,6	75,6	<b>900,0</b>
8	<b>Норма тривалості роботи на тиждень</b> (графік роботи наведено в дужках):													
8.1	39 годин (пн—чт — 8 год, пт — 7 год) <sup>3</sup>	164	156	155	163	162	140	180	162	164	172	163	162	<b>1943</b>
8.2	36 годин (пн — 8 год, чт—пт — 7 год) <sup>4</sup>	150	144	144	151	151	129	166	150	152	157	151	152	<b>1797</b>
8.3	24 години (пн—чт — 5 год, пт — 4 год) <sup>4</sup>	101	96	96	101	100	87	111	100	101	106	100	101	<b>1200</b>