

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця на
правах рукопису

ЛЕВАНДОВСЬКА НАТАЛІЯ ІВАНІВНА

УДК 333.101.3

ДИСЕРТАЦІЯ

**КОМПЕНСАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА
БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ**

Спеціальність 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика
08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Н.І. Левандовська

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Малаховський Юрій Віталійович, к.е.н., доцент

Кропивницький – 2019

АНОТАЦІЯ

Левандовська Н.І. Компенсаційний механізм підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.07 “Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика”. – Центральноукраїнський національний технічний університет МОН України, Кропивницький, 2019.

В дисертаційному дослідженні обґрунтовані теоретичні положення та розроблений методичний інструментарій забезпечення організаційно-економічних засад функціонування компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів, який на відміну від дефрагментованих методів впливу, поєднує цілі, показники, критерії, вектори впливу чинників на об’єкт регулювання.

Надано авторське визначення поняття “ефективність праці персоналу” як співвідношення показників діяльності у грошовому виразі та сукупності кількісно оцінених екстенсивних та інтенсивних затрат живої й уречевленої праці, що засвідчує ступінь успішності та результативності використання праці як обмеженого внутрішнього виробничого ресурсу, виступає мірою відповідності результатів діяльності працівників комерційним цілям та завданням заощадливого й прибуткового функціонування виробничого підприємства в умовах формування кластерно-мережевої моделі нового типу індустріалізації.

Удосконалено класифікацію факторів забезпечення ефективності праці персоналу підприємства. Зокрема, серед них виділено: умови праці; трудові відносини; оформлення та облік кадрів; планування, прогнозування, маркетинг персоналу; розвиток кадрів; аналіз і розвиток засобів стимулювання; юридичне обслуговування; розвиток соціальної інфраструктури; розробка організаційної структури та управління робочим часом. Дана система охоплює не ізольовані один від одного заходи, а систему організаційно-економічних заходів, які впливають один на одного, здійснення яких в одному підрозділі призводить до

змін в іншому. Зазначені фактори безперервно пов'язані між собою і їх доцільно розглядати як систему, основну рушійну силу підприємства. Всі вони в рівній мірі стосуються як керівників, так і професіоналів, фахівців, технічних службовців, робітників. В межах кожного фактору виділено резерви підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Підвищення ефективності праці персоналу розуміється автором як складний процес одночасної дії багатьох взаємозалежних між собою факторів, які безпосередньо підвищують рівень ефективності праці.

Удосконалені показники оцінки рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів, які дають можливість встановити реальну оцінку ефективності праці персоналу (на макро-, мезо- та мікрорівнях), виявити тенденції і встановити закономірності розвитку галузі у порівнянні з іншими. Автором виділено наступні показники рівня ефективності праці: результативність, якість та складність праці, результативність застосування форм та методів роботи з персоналом, комплексне оцінювання.

Розроблено компенсаційний механізм підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів з обґрунтуванням його структури та змісту (цілей, показників, критеріїв, та ін.), встановлено вектори та масштаби впливу факторів на рівень ефективності праці, розширено спектр управлінських функцій, задіяно компенсаційні методи підвищення ефективності праці, традиційні й інноваційні інструменти удосконалення системи стимулювання (мотивації) праці персоналу, запроваджено систему ключових показників, хронометражні спостереження з установкою гнучких графіків роботи, встановлено зв'язок між моніторингом його функціонування, зміною організаційної структури управління підприємством, діяльністю інженерної й кадрової служб. Призначенням компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів є об'єктивне визначення кількісно-якісних характеристик міри внеску працівника у кінцеві підсумки виробничої діяльності з врахуванням рівня знаньмісткості витрат праці.

Автором вперше розроблено регульовану систему підвищення ефективності праці персоналу підприємства, що включає набір управлінських функцій, інструментів та ресурсів, які спрямовуються суб'єктом управління на вдосконалення кількісних і якісних характеристик праці (складності, якості, напруженості, інтенсивності, важкості) з метою підвищення рівня економічної, соціальної та організаційної ефективності праці і дозволяють провести комплексну оцінку праці, спрогнозувати економічні вигоди від упровадження компенсаційного механізму управління ефективністю праці, забезпечити найбільш повне задоволення потреб персоналу, менеджерів і власників активів підприємства. Компенсаційний механізм підвищення рівня ефективності праці персоналу базується на реалізації принципів оптимальності, економічності, комплексності, безперервності, упорядкованості, ритмічності, науковості, узгодженості, прозорості.

В роботі досліджено стан та тенденції підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів. Побудовано математичну модель зміни продуктивності праці Кіровоградської області підприємств галузі Y протягом 2007-2017 років X . Визначено прогнозоване значення рівня продуктивності, як вагомого фактора забезпечення ефективності праці, на 2019 та 2020 роки. При цьому, отриманий кореляційний зв'язок демонструє тенденції зміни продуктивності праці протягом періоду спостереження, свідчить лише про ступінь зв'язку між змінними, але не про існування причинно-наслідкової залежності між ними. За допомогою комп'ютерної програми "Статистика 6.0" побудовано математичну модель залежності продуктивності праці Y від факторів підвищення ефективності праці персоналу, що припускає можливість їх прогнозування.

Проаналізовано практику застосування мотиваційних факторів підвищення ефективності праці персоналу підприємств та удосконалено механізм заохочення персоналу до ефективної праці. Зокрема, запропоновано ключові показники ефективності праці, які запропоновано використовувати при розробці системи мотивації (грошового стимулювання) персоналу підприємств з виробництва

будівельних матеріалів, у ході оцінювання співробітників для визначення інноваційного потенціалу діяльності або перспектив кар'єрного росту, формування кадрового резерву, визначення потреб в навчанні і розвитку; при здійсненні моніторингу компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств. Показники розроблено для підприємств з виробництва будівельних матеріалів з врахуванням типових категорій працівників галузі та їх ключових посадових обов'язків. Показники пов'язано з рівнем відповідальності виконавця, якістю його роботи, що дозволяє оцінювати конкретний внесок кожного з них у кінцеві результати діяльності підприємства.

З метою підвищення рівня ефективності праці персоналу запропоновано використання коефіцієнту ефективності праці – умовної величини, яка дає можливість кількісно виміряти рівень ефективності праці. Оцінка ефективності праці здійснюється з врахуванням дотримання рівня виконавчої дисципліни, якості виконання робіт, достовірності інформації із залученням коригувальних коефіцієнтів підвищення і зниження. Коефіцієнти підвищення та зниження – встановлені величини, які визначають міру підвищення коефіцієнту ефективності праці за виконання/невиконання нормативних показників ефективності.

Удосконалено методику факторного оцінювання чинників підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів. Розроблено послідовність оцінювання факторів забезпечення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів, яка складається з послідовності етапів: визначення бажаного розміру підвищення ефективності праці; визначення вагомості факторів підвищення ефективності праці; визначення вагомості резервів в рамках окремих факторів підвищення ефективності праці; експертне оцінювання рівня активності діяльності щодо реалізації резервів підвищення ефективності праці; формування шкали коефіцієнтів оцінювання рівня активності використання резервів за факторами підвищення ефективності праці; розрахунок впливовості окремих факторів підвищення ефективності праці; розрахунок впливовості укрупнених факторів підвищення ефективності праці; інтерпретація даних та формулювання висновків щодо рівня дієвості факторів підвищення

ефективності праці; деталізація плану дій та змістовних заходів щодо реалізації факторів підвищення ефективності праці.

За результатами практичної реалізації методики побудовано мапу пріоритетності резервів підвищення ефективності праці персоналу для п'яти базових підприємств з виробництва будівельних матеріалів. Обґрунтовано висновки щодо пріоритетності управлінських рішень стосовно вирішення питань навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів; нормування і тарифікації трудового процесу; оновлення систем оплати праці, морального заохочення працівників, розробки форм участі в прибутках та капіталі, управління трудовою мотивацією; узгодження розпорядних документів з управління персоналом із залученням усіх зацікавлених сторін соціально-трудова відносин; забезпечення працівників дитячими закладами; побудови нової організаційної структури управління підприємством та управління робочим часом виконавців.

Реалізовано практичні підходи до запровадження моніторингу показників функціонування компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу з метою інформаційного забезпечення управління процесами переведення стратегічних цілей підприємств в оперативні плани управління персоналом, контролю фактичного значення показників ефективності його використання, розроблення заходів щодо забезпечення очікуваного рівня показників, коригування критеріїв оцінювання з врахуванням підсумків господарської діяльності протягом компенсаційного періоду. Зокрема, моніторинг фактичного значення маркерів функціонування компенсаційного механізму покладається в основу регламентування зон відповідальності управлінського персоналу, цілеспрямованого зниження втрат робочого часу, ліквідації неефективних робочих місць, впровадження прогресивного обладнання та оснащення, осучаснення технологічних процесів, проведення комплексної механізації й автоматизації основних та допоміжних робіт. Зміна організаційної структури управління підприємств, режимів роботи, умов праці, впровадження гнучких графіків роботи, перебудова діяльності кадрових та реорганізація функціонування допоміжних служб забезпечують економію коштів фонду

заробітної плати, сприяють підвищенню рівня продуктивності праці персоналу, активізують пошук кваліфікованих фахівців та виконавців виробничих функцій, в цілому сприяють підвищенню ефективності праці персоналу.

Ключові слова: праця, компенсаційний механізм, ефективність праці, персонал підприємств, стимулювання праці, трудові відносини, компенсаційний механізм підвищення ефективності праці.

ABSTRACT

Levandovs'ka N.I. Compensation mechanism for increasing the efficiency of personnel of enterprises for the production of building materials. – Manuscript.

Thesis for the Scholarly Degree of Candidate on Economic Sciences. Specialty 08.00.07 “Demography, Labor economics, Social economy and Politics”. – Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kropyvnytskyi, 2019.

In the dissertation research the theoretical positions are grounded and the methodical tools for ensuring the organizational and economic principles of the functioning of the compensation mechanism for improving the efficiency of the personnel of the enterprises for the production of building materials are developed, which, unlike the defragmented methods of influence, combines the goals, indicators, criteria, vectors of factors influence on the object regulation.

The author's definition: “efficiency of work of the personnel”, which is understood as a dissertation as the ratio of the received production result in monetary terms and the totality of the quantitatively estimated extensive and intensive expenses of living and ordained labor, confirms the degree of success and effectiveness of the use of labor as a limited internal productive resource, acts as a measure of level the correspondence of the results of the work of employees to commercial goals and the tasks of a profitable and profitable functioning of the production enterprises' in the context of cluster-network model of new type industrialization.

The classification of factors ensuring the level of work efficiency of the personnel of the enterprise is improved. In particular, the following factors are distinguished: labor conditions, labor relations, registration and accounting of personnel, planning,

forecasting, personnel marketing, personnel development, analysis and development of incentives, legal services, development of social infrastructure, development of organizational structure and management of working time. This system covers not isolated measures, but the system of organizational and economic measures that affect each other, the implementation of which in one unit leads to changes in another. These factors are continuously interconnected and it is expedient to consider them as a system, the main driving force of the enterprise. All of them are equally applicable to both managers and professionals, professionals, technical staff, and workers. Within the limits of each factor the reserves of increase of labor productivity of the personnel of the enterprise are allocated. Increasing the efficiency of staffing is understood by the author as a complex process of the simultaneous operation of many interconnected factors that directly increase the level of labor efficiency.

Improved indicators of the estimation of the level of labor productivity of the personnel of enterprises for the production of building materials, which make it possible to establish a real assessment of the efficiency of staff (at macro, meso and micro levels), to identify trends and establish the laws of development of the industry in comparison with others. The author highlights the following indicators of the level of labor productivity: efficiency, quality and complexity of labor, the effectiveness of the application of forms and methods of work with personnel, a comprehensive assessment.

The dissertation developed the compensatory mechanism of increasing the efficiency of labor of personnel of enterprises for the production of building materials with the justification of its structure and content (goals, indicators, criteria, etc.); Vectors and scales of factors influence on the level of labor efficiency are established; extended spectrum of managerial functions; employed compensatory methods for increasing the efficiency of labor, traditional and innovative tools for improving the incentive system of personnel, introducing a system of key indicators, timekeeping observations with the establishment of flexible working schedules, changing the organizational structure of the enterprise and the activities of engineering and personnel services). The proposed mechanism is designed to objectively determine the quantitative and qualitative characteristics of the contribution rate of each employee.

The author first developed an adjusted system for improving the efficiency of the personnel of the enterprise, including a set of managerial functions, tools and resources, which are directed by the subject of management to improve the quantitative and qualitative characteristics of labor (complexity, quality, intensity, intensity, severity) in order to increase the level of economic , social and organizational efficiency of labor and allow to carry out a comprehensive assessment of labor, to predict the economic benefits from the introduction of compensation mechanism in the management of labor efficiency, to ensure the fullest satisfaction of the needs of staff and enterprises, to enhance the socio-economic efficiency of activities. The compensatory mechanism for improving the level of staff productivity is based on the implementation of such principles as optimality, efficiency, complexity, continuity, orderliness, rhythm, scientific, consistency and transparency.

The paper investigates the state and trends of increasing the level of labor productivity of the personnel of enterprises for the production of building materials. The mathematical model of changes in the productivity of Kirovograd region enterprises during the period of 2007-2017 has been constructed. The predicted value of sample data is found, that is, the predicted value of labor productivity for 2019, 2020 years. The obtained correlation relationship showed a tendency to change the productivity of labor during 2007-2018, which allows only the degree of correlation between variables, but not the existence of a causal relationship between them. Observation link exists due to latent factors. With the help of the computer program “Statistics 6” a mathematical model of the dependence of labor productivity on the factors of increasing the efficiency of personnel work that allows their forecasting is constructed.

The practice of applying motivational factors to increase the level of efficiency of the personnel of enterprises is analyzed and the mechanism of encouragement of personnel for effective work has been improved. In particular, the key indicators of labor efficiency were proposed, which turned out to be a good helper and tool: in developing a system of motivation (monetary incentives) for employees on the basis of indicators; when developing a system for assessing employee performance to determine its potential or career growth, the formation of a staff reserve, the needs of staff in

education and development; when applying a management system based on the use of indicator estimates. Indicators are designed for workers in construction materials production enterprises, based on the typical categories of workers in the industry and their key responsibilities. They were made dependent on the responsibility of the executor and the quality of his work and allowed to correctly assess the specific contribution of all employees.

In order to increase the level of work efficiency of personnel, the coefficient of labor productivity is proposed – a conditional value, which makes it possible to quantitatively measure the level of labor productivity. The evaluation of labor efficiency is determined taking into account the level of executive, the quality of performance of work, the reliability of information on the basis of the coefficients of increase and decrease.

Ratio is an established value that determines how much the coefficient of labor efficiency increases for the performance of certain performance indicators. Reduction coefficient is a set value that determines the extent to which the coefficients of labor efficiency are reduced for failure to fulfill one or another indicator.

The dissertation has improved the methods of factor estimation of factors of increase of labor productivity of enterprises for the production of building materials. The sequence of estimation of the factors of ensuring the efficiency of labor of personnel of enterprises for the production of building materials is determined, which consists of the following stages: determination of the purpose of evaluation of the factors of ensuring the efficiency of the personnel labor, determining their importance and reserves in each factor, estimating the experts (representatives of each enterprise) of each reserve, calculation the efficiency of the use of each reserve, the interpretation of data and formulation of conclusions on the level of effectiveness of factors, the proposed guidelines and recommendations for improving staff productivity.

According to this method, a map of the priority of reserves for increasing the efficiency of personnel work for five enterprises for the production of building materials was constructed. From the map of the priority of the reserves for improving the efficiency of the personnel, one can conclude that the priority management decisions are

decisions concerning the training, retraining and professional development, the standardization and tariffing of the labor process, the development of remuneration systems, the moral encouragement of employees, the development of forms of participation in profits and capital, management of labor motivation, coordination of management documents on personnel management, providing children's facilities, building a new organizational structure of management and managing working time.

Realized practical approaches to introducing monitoring of indicators of functioning of the compensation mechanism for improving the efficiency of personnel in order to track the processes of transferring the strategic objectives of enterprises into operational plans of personnel management, control the actual value of indicators of efficiency of its use, developing measures to ensure their expected level, adjusting evaluation criteria, taking into account the results economic activity during the compensation period. In particular, continuous monitoring of the actual value of the markers of the functioning of the compensation mechanism can contribute to streamlining the processes of regulating the areas of responsibility of management personnel, reducing the loss of working time, the elimination of inefficient workplaces, the introduction of advanced equipment and equipment, modernization of technological processes, the implementation of complex mechanization and automation of basic and auxiliary works. Changing the organizational structure of enterprises, operating regimes and working conditions for them, introducing flexible working schedules, restructuring staffing and reorganizing the functioning of support services will have consequences not only for savings in wage funds, but also for raising the level of labor productivity of staff, stepping up the search for qualified specialists and the operators of regulated functions, the overall improvement of the performance of enterprises.

Key words: labor, compensatory mechanism, labor efficiency, personnel of enterprises, stimulation of labor, labor relations, compensation mechanism for improving labor productivity.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:
Публікації у наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних
наукометричних баз даних:**

1. Левандовська Н.І. Методичний підхід до оцінки кінцевого трудового внеску працівників у сфері виробництва будівельних матеріалів. *Актуальні Проблеми Економіки*. 2010. № 2(104). С. 186-195 (*Index Copernicus*) (0,63 друк. арк.)

2. Левандовська Н.І. Науково-методичні підходи до підвищення ефективності праці персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5879> (дата звернення: 25.01.2018) (*Index Copernicus, Google Scholar*) (0,63 друк. арк.).

Публікації у наукових фахових виданнях України:

3. Левандовська Н.І., Малаховський Ю.В. Шляхи підвищення продуктивності трудової діяльності працівників (Деревообробне виробництво). *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. Кіровоград: КНТУ. 2006. Вип. 10. Ч.1. С. 86-91 (заг. обсяг 0,41 друк. арк., особисто автору належать 0,33 друк. арк.). *Особистий внесок автора: визначено напрями підвищення продуктивності праці персоналу підприємств сфери матеріального виробництва.*

4. Левандовська Н.І. Праця і її оцінка в економічній літературі. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. Кіровоград: КНТУ. 2007. Вип. 11. С. 149-154 (0,4 друк. арк.).

5. Левандовська Н.І. Фактори, які впливають на систему оцінки праці робітників, і їх класифікація. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. Кіровоград: КНТУ. 2007. Вип. 12. Частина 1. С. 124-129 (0,39 друк. арк.).

6. Левандовська Н.І. Взаємозв'язок оцінки праці та результатів діяльності в будівництві. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації: серія "Економічні науки"*. 2010. № 2(41). С. 153-158 (0,4 друк. арк.).

7. Слонєвська Н.І. Етапи становлення соціально-економічної категорії “оцінка ефективності використання трудових ресурсів”. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації: серія “Економічні науки”*. 2010. № 5(44). С. 50-55 (0,45 друк. арк.).

8. Левандовська Н.І. Підходи до класифікації персоналу підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: серія “Економічні науки”*. 2011. № 3(48). С. 121-125 (0,4 друк. арк.).

9. Слонєвська Н.І. Особливості оцінки працівників на підприємствах будіндустрії. *Економіка. Фінанси. Право*. 2011. № 7. С. 13-17 (0,4 друк. арк.).

10. Слонєвська Н.І. Шляхи вдосконалення оцінки ефективності праці спеціалістів на підприємствах будіндустрії. *Збірник наукових праць “Європейський вектор економічного розвитку”*. 2011. Вип. 1(10). С. 214-219 (0,3 друк. арк.).

11. Левандовська Н.І. Моніторинг техніко-економічних показників і факторів, які впливають на ефективність використання персоналу на підприємствах будівельних матеріалів України. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 308-312 (0,39 друк. арк.).

Публікації, які додатково відображають наукові результати дисертації:

12. Левандовська Н.І. Комплексна оцінка праці при виготовленні залізобетонних виробів. *Справочник економіста*. 2009. № 12. С. 72-77 (0,33 друк. арк.).

13. Слонєвська Н.І. Автоматизація розрахунку вартості будівництва. *Справочник економіста*. 2011. № 2. С. 98-103 (0,28 друк. арк.).

14. Левандовська Н.І. Методи оцінки ефективності праці на підприємствах будіндустрії. *Справочник економіста*. 2011. № 6. С. 64-72 (0,64 друк. арк.).

15. Левандовська Н.І. Терміновий звіт про виробництво промислової продукції в будівництві. *Справочник економіста*. 2011. № 9. С. 35-39 (0,13 друк. арк.).

16. Левандовська Н.І. Проблеми оцінювання персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів України. *Науковий вісник інноваційних технологій. Науково-методичне видання*. Кіровоград: Науково-дослідний центр інноваційних технологій, 2013. № 2(5). С. 153-157 (0,21 друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

17. Левандовська Н.І. Праця робітників в сфері матеріального виробництва та особливості підходів до системи її оцінки в ринковій економіці. *Україна на шляху соціально-економічних перетворень в умовах глобалізації*: матеріали VIII Міжнар. конф., 17-18 квіт. 2008 р. Кіровоград: КНТУ, 2008. С. 155-161 (0,26 друк. арк.).

18. Левандовська Н.І. Система оцінки праці робітників як стратегічний потенціал розвитку підприємств у XXI столітті. *Резерви підвищення ефективності діяльності підприємств та організацій у XXI столітті*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів та студентів, 17-18 квіт. 2008 р. Кіровоград: КНТУ, 2008. С. 150-151 (0,08 друк. арк.).

19. Левандовська Н.І. Проблеми системи оцінки праці робітників сфери матеріального виробництва. *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери*: матеріали Міжнар. наук.-теорет. конф. молодих вчених і студентів, 5-6 черв. 2008 р. Донецьк: ДВНЗ Донецький національний технічний університет, 2008. Т. 2. С. 144-146 (0,11 друк. арк.).

20. Левандовська Н.І. Підвищення ефективності діяльності підприємств на основі покращення системи оцінки праці робітників. *Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост*: матеріали Девятой Междунар. науч. конф. студентов и молодых ученых, 09-11 дек. 2008 г. Донецк: ДонНУ, 2008. Ч. 2. С. 113-115 (0,13 друк. арк.).

21. Левандовська Н.І. Оцінка трудового внеску працівників в будівництві: шляхи реформування. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, 25-26 лют. 2010 р. Тернопіль: Тернопільський національний економічний університет, 2010. С. 324-326 (0,1 друк. арк.).

22. Левандовська Н.І. Аналіз системи оцінки трудового внеску працівників виробництва будівельних матеріалів. *Системний аналіз. Інформатика. Управління*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 04-05 берез. 2010 р. Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2010. С. 115-117 (0,12 друк. арк.).

23. Левандовська Н.І. Проблеми нормативно-правового забезпечення оцінювання персоналу сфери матеріального виробництва. *Правові та економічні передумови участі суб'єктів публічного права в приватних відносинах: загальнодержавні та регіональні аспекти*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 09-10 груд. 2011 р. К.: НДІ приватного права і підприємництва НАПрН України, 2011. С. 226-229 (0,16 друк. арк.).

24. Левандовська Н.І. Показники ефективності використання персоналу на підприємствах виробництва будівельних матеріалів. *Інноваційні наукові технології: передовий світовий досвід: Науковий вісник інноваційних технологій*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 5 лист. 2012 р. Кіровоград: Науково-дослідний центр інноваційних технологій, 2012. Том II. С. 64-67 (0,22 друк. арк.).

25. Левандовська Н.І. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності використання персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів. *Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 20-22 лист. 2013 р. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. С. 439-440 (0,09 друк. арк.).

26. Левандовська Н.І. Показники оцінки ефективності використання персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів. *Розвиток національної економіки: теорія і практика*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 квіт. 2015 р. Івано-Франківськ: ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”, 2015. Ч.2. С. 193-194 (0,18 друк. арк.).

27. Левандовська Н.І. Оцінка ефективності використання персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів Кіровоградської області *Сучасний стан та проблеми розвитку статистики, обліку та аудиту в умовах глобалізації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 09-10 квіт. 2015 р. Дніпропетровськ: Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, 2015. Т.3. С. 26-31 (0,19 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ	26
1.1. Ефективність праці персоналу: сутність, умови та фактори впливу.....	26
1.2. Система методів оцінювання ефективності праці персоналу виробничих підприємств.....	49
1.3. Підходи до формування компенсаційного механізму підвищення рівня ефективності праці персоналу виробничих підприємств.....	72
Висновки до розділу 1.....	91
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ	94
2.1. Тенденції зміни зовнішнього середовища функціонування компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу вітчизняних підприємств з виробництва будівельних матеріалів.....	94
2.2. Оцінювання внутрішніх факторів впливу на функціонування компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів.....	117
2.3. Аналіз практики використання мотиваційних факторів у процесі функціонування компенсаційного механізму підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів.....	139
Висновки до розділу 2.....	155
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ	159
3.1. Напрями удосконалення компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств в умовах інноваційних трансформацій економіки.....	159
3.2. Запровадження методики факторного оцінювання чинників підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів.....	176
3.3. Впровадження та моніторинг використання компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів.....	196
Висновки до розділу 3.....	207
ВИСНОВКИ	210
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	213
ДОДАТКИ	237

ВСТУП

Актуальність теми. Низька ефективність праці персоналу в умовах посилення кризових явищ та деструктивних процесів в економіці є однією з основних причин низьких конкурентних позицій та вкрай повільного запровадження інноваційних трансформацій для багатьох вітчизняних підприємств. Тому актуалізується практична необхідність докорінного перегляду підходів до розуміння сутності і управління ефективністю праці, стимулювання працівників до безперервного оновлення знань, умінь, навичок, забезпечення інноваційної спрямованості трудових і виробничих процесів відповідно до потреб економіки постіндустріального типу. Виключно важлива роль у цьому процесі відводиться компенсаційному механізму підвищення ефективності праці персоналу. Гнучка взаємодія його конструктивних елементів, здатність реагувати на зміни умов організаційної діяльності свідчить про наявність в управлінського персоналу професійних компетентностей для зосередження системи компенсацій на стимулюванні працівників до ефективного наповнення засобів виробництва і кінцевої продукції знаннємісткими елементами, запровадження інновацій, підвищення інтелектуальної компоненти діяльності.

З особливою актуальністю проблема підвищення ефективності праці постає перед вітчизняними підприємствами з виробництва будівельних матеріалів. Послаблення державної підтримки сфери матеріального виробництва негативно позначилося на показниках роботи цього важливого сегменту національної економіки, ефективне функціонування якого мало б створювати базові передумови для прискореного розвитку низки інших взаємопов'язаних галузей економічної діяльності. Особливо помітними стали різке скорочення рівня продуктивності праці, моральна застарілість систем її оплати, неефективність засобів та методів інноваційної діяльності. Одночасно, наявність невирішених проблем свідчить про готовність переважної більшості підприємств до суттєвого підвищення ефективності праці персоналу, у тому числі за рахунок запровадження знаннеорієнтованої ринкової моделі компенсаційного механізму.

Дослідженню методичних проблем функціонування компенсаційного механізму підвищення ефективності праці, трансформації підходів до регулювання інноваційної діяльності персоналу в сучасних умовах присвячено публікації вітчизняних та зарубіжних науковців В. Буряка, Н. Верхоглядової, Б. Голобородька, А. Драбаніч, Т. Збрицької, А. Колота, О. Левченка, Л. Лутай, С. Лучик, Ю. Малаховського, М. Семикіної, С. Сергійчука, О. Сороки, Л. Фільштейна, Л. Червінської, А. Шахна та ін. Окремі важливі аспекти проблеми розглядаються у роботах О. Магопець, Н. Шалімової, Р. Жовновач.

Високо оцінюючи теоретичні напрацювання у сфері розв'язання проблем підвищення ефективності праці персоналу в цілому, зазначимо, що практичні аспекти використання системи компенсацій у якості домінантного фактора цього процесу на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у методичному плані досліджені недостатньо. У якості комплексного рішення проблеми інтелектуалізації технологій виробництва та одночасного формування виконавських компетентностей працівників в умовах інноваційних трансформацій економіки виступає запровадження саморегульованого компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу. Цим обумовлено вибір теми, мети та завдань, структури й змісту дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана згідно з планами науково-дослідних робіт Центральноукраїнського національного технічного університету за темами: “Система оцінки праці робітників сфери матеріального виробництва” (номер державної реєстрації 0108U008326, 2008 р.), внесок автора у виконання якої полягає у розробці пропозицій щодо вдосконалення оцінки ефективності праці робітників на виробництві; “Удосконалення підходів до державного регулювання підвищення продуктивності праці та організації професійного розвитку працівників в Україні” (номер державної реєстрації 0114U000801, 2014 р.), під час виконання якої автором досліджено і обґрунтовано теоретичні положення й розроблено методичний інструментарій забезпечення оцінки ефективності праці персоналу та виявлено напрями її підвищення на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів; “Формування та розвиток

інноваційних кластерів на регіональному рівні” (номер державної реєстрації 0117U001296, 2017 р.), у ході виконання якої автором розроблено компенсаційний механізм підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів; “Стратегічне програмування розвитку мезоекономічних систем в структурі національної економіки” (номер державної реєстрації 0117U001291, 2017 р.), участь автора у виконанні якої полягає у кількісному оцінюванні внеску підприємств сфери матеріального виробництва у формування регіональної інноваційної системи.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо використання та удосконалення компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів.

У відповідності з поставленою метою були сформульовані та вирішені наступні завдання:

- розкрити сутність поняття “ефективність праці персоналу” в умовах інноваційних трансформацій економіки;
- сформулювати концептуальні основи функціонування компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу;
- визначити особливості використання компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу виробничих підприємств;
- здійснити оцінювання впливу компенсаційного механізму на ефективність праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях функціонування;
- визначити напрями удосконалення компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів на всіх рівнях національної економіки;
- обґрунтувати пропозиції щодо модернізації засобів інструментального забезпечення функціонування компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів.

Об'єкт дослідження – процеси функціонування компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні засади використання та удосконалення компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів з проблем підвищення ефективності праці персоналу підприємств засобами запровадження компенсаційного механізму. Розв'язання поставлених у дисертації задач здійснювалось із залученням загальнонаукових методів: аналізу, синтезу та наукової абстракції – під час уточнення базових економічних понять дослідження, (пп. 1.1, 1.2), узагальнення та класифікації – у ході вивчення науково-методичних підходів до підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів (п. 1.3), порівняльного і статистичного аналізу – для узагальнення тенденцій та закономірностей зміни показників ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів на макро-, мезо- і мікрорівнях (пп. 2.1, 2.2, 2.3). В роботі використано методи кореляційного аналізу, економіко-математичного моделювання – для побудови математичної моделі зміни продуктивності та інших факторів підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів Кіровоградської області, що забезпечує можливість її прогнозування (п. 2.2), системно-структурного аналізу – під час розроблення напрямів удосконалення компенсаційного механізму підвищення ефективної праці (п. 3.1), методи економіко-математичного моделювання, порівнянь, елімінування, виявлення ізольованого впливу факторів, експертного опитування – при удосконаленні методики оцінювання чинників та резервів підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів (п. 3.2), графічного методу – для розробки рекомендацій щодо впровадження моніторингу компенсаційного механізму підвищення

ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів (п. 3.3).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань функціонування компенсаційного механізму підвищення ефективності праці виробничого персоналу підприємств реального сектору національної економіки, матеріали статистичної звітності базових підприємств, результати власних досліджень та розрахунків автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо використання та удосконалення компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів.

Наукову новизну дисертації визначають наступні суттєві результати:

удосконалено:

– трактування категорії “ефективність праці персоналу”, яка, на відміну від існуючих, визначається у вигляді співвідношення результату трудової діяльності у вартісному виразі та оптимально скомпонованих в конкретних умовах затрат фізичної та інтелектуальної праці, засвідчує ступінь успішності ринкового позиціонування підприємства та результативність використання персоналу як найбільш цінного кількісно обмеженого внутрішнього ресурсу в умовах інноваційних змін;

– науково-методичні підходи до функціонування компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу, який, на відміну від поширених підходів, є багаторівневим та враховує рамкові умови державної компенсаційної політики (стратегічне планування і прогнозування, законодавче регулювання, фінансове, матеріально-технічне, кадрове та інформаційне забезпечення, пріоритети інноваційного розвитку), специфіку формування системи компенсацій на галузевому та регіональному рівнях (формування системи винагород і стимулів, колективно-договірне регулювання, галузеві пріоритети) та забезпечує гнучкість впливу на ефективність праці на мікрорівні

шляхом обґрунтування структури компенсаційного пакету у складі базової та перемінної частин заробітної плати, соціальних виплат та пільг, використання фінансових та нефінансових форм сумарного винагородження персоналу відповідно до його професійних та особистих компетентностей;

– методи управління ефективністю праці в умовах інноваційних змін, які, на відміну від поширених, враховують особливості реалізації системно-еволюційного підходу до використання компенсаційного механізму підвищення ефективності праці у ході залучення персоналу до участі у процесах: прискореного наповнення матеріальних та нематеріальних форм виробничого капіталу знаннємісткими елементами; інвестування акумульованих знань у випуск високотехнологічної продукції з постійно зростаючим вмістом доданої вартості; отримання, накопичення та використання нових технологічних знань у ході професійної діяльності;

– напрями та перспективи удосконалення компенсаційного механізму підвищення ефективності праці на всіх рівнях національної економіки, в основу якого, на відміну від традиційних підходів, покладається нормативно-законодавче та регламентно-регулятивне забезпечення органами виконавчої влади та місцевого самоврядування процесів формування компенсаційної політики, заохочення роботодавців до застосування прогресивної структури компенсаційних виплат, використання методів інтелектуалізації діяльності персоналу, реалізація моделі ресурсної й результуючої участі інноваційних знань у формуванні виробничих активів та доданої вартості для споживачів в умовах інноваційної трансформації економіки;

дістали подальшого розвитку:

– методи компаративного оцінювання впливу компенсаційного механізму на ефективність праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів, які, на відміну від існуючих, дозволяють: на рівні національної економіки – відслідковувати динаміку, визначати ступінь та напрями впливу глобального та макроекономічного середовища на формування показників ефективності праці, закладати основи державної політики оплати праці, регулювання соціально-трудова відносин, пріоритетного працевлаштування,

забезпечення високого рівня якості трудового життя; на мезоекономічному рівні – реалізувати резерви підвищення ефективності праці в межах функціонування галузі виробництва будівельних матеріалів та локальних будівельних кластерів, нейтралізувати тенденції до знецінення інтелектуального потенціалу працівників у місцях проживання, активізувати інноваційну діяльність персоналу виробничих підприємств засобами впливу регіональних стейкхолдерів; на мікро-, міні- та нанорівнях діяльності – розширити арсенал методів поточного аналізу причин відхилень фактичних показників ефективності праці персоналу від експертно визначених нормативів, здійснювати фундаментальну діагностику можливостей її зростання у довгостроковій перспективі, визначати та реалізувати ключові чинники успіху організаційної діяльності на основі управління структурою та обсягом компенсаційних виплат;

– рекомендації щодо модернізації інструментарію моніторингу, який на відміну від традиційного інформування, дозволяє проводити коригування елементів компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів як у процесі спостережень за формуванням інноваційних професійних компетентностей і використанням особистісного потенціалу працівників, так і здійснювати оцінювання адекватності винагородження досягнутому рівню складності, інтенсивності, результативності праці персоналу на основі організаційних, фінансових та процесних метрик ключових показників ефективності виробничої діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розробленого компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу у практичній діяльності підприємств з виробництва будівельних матеріалів. Авторські пропозиції враховано у практичній діяльності ТОВ “Сьомий континент-СТ” у ході запровадження методики використанні партисипативного методу залучення номінальних експертних груп з метою нормативного багатокритеріального оцінювання ефективності праці персоналу, що у найбільш повній мірі відповідає вимогам верифікації за критеріями пріоритетності та впливовості (довідка №2 від 13 лютого 2017 року). Пропозиції щодо запровадження компенсаційного механізму

підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів враховано фахівцями Департаменту інфраструктури та промисловості Кіровоградської обласної державної адміністрації у процесі підготовки рекомендацій керівникам підприємств реального сектору економіки області (довідка №56 від 15 вересня 2017 року). Менеджерами ПрАТ “Металит” реалізовано запропоновану автором послідовність оцінювання ефективності праці персоналу, який передбачає цілеспрямований та індивідуалізований вибір статичних, динамічних та ключових за рівнем впливу показників моніторингу (довідка №22 від 18 вересня 2017 року). Основні положення дисертації запроваджено в навчальний процес Центральноукраїнського національного технічного університету під час викладання дисциплін “Державне регулювання економіки підприємства”, “Економіка праці та соціально-трудова відносини”, “Мотивування персоналу”, “Технології управління персоналом”, “Управління командами” (довідка №31-15/2327 від 29 грудня 2017 року).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є завершеним, самостійно виконаним дослідженням, в якій вирішено актуальне наукове завдання узагальнення теоретико-методичних засад конструювання та розробки науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів. Усі наукові результати, що викладені в дисертації і виносяться на захист, отримані автором особисто. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використані лише ті ідеї та положення, які є результатом особистих досліджень автора.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні і практичні положення дисертаційного дослідження обговорювалися на міжнародних науково-практичних конференціях: “Україна на шляху соціально-економічних перетворень в умовах глобалізації” (м. Кіровоград, 17-18 квітня 2008 р.); “Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери” (м. Донецьк, 5-6 червня 2008 р.); “Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання” (м. Донецьк, 9-11 грудня 2008 р.); “Економічний і соціальний розвиток України в

XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації” (м. Тернопіль, 25-26 лютого 2010 р.); “Правові та економічні передумови участі суб’єктів публічного права в приватних відносинах: загальнодержавні та регіональні аспекти” (м. Кіровоград, 09-10 грудня 2011 р.); “Інноваційні наукові технології: передовий світовий досвід” (м. Кіровоград, 5 листопада 2012 р.); “Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації” (м. Київ, 20-22 листопада 2013 р.); “Розвиток національної економіки: теорія і практика” (м. Івано-Франківськ, 3-4 квітня 2015 р.); “Сучасний стан та проблеми розвитку статистики, обліку та аудиту в умовах глобалізації” (м. Дніпропетровськ, 9-10 квітня 2015 р.); та всеукраїнських конференціях: “Резерви підвищення ефективності діяльності підприємств та організацій у XXI столітті” (м. Кіровоград, 17-18 квітня 2008 р.); “Системний аналіз. Інформатика. Управління” (м. Запоріжжя, 04-05 березня 2010 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 27 наукових праць, які відображають основний зміст дисертації, загальним обсягом 8,03 друк. арк. (особисто здобувачеві належить 26 наукових праць, загальним обсягом 7,95 друк. арк.), у тому числі 11 статей у наукових фахових виданнях України, з яких 2 статті – у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних, 16 публікацій – в інших виданнях.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її загальний обсяг становить 253 сторінки (обсяг основної частини – 192 сторінки), включає 75 таблиць, 29 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 249 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

1.1. Ефективність праці персоналу: сутність, умови та фактори впливу

Дослідження поняття ефективності праці персоналу, перш за все, вимагає чіткості, науково обґрунтованої характеристики основних базових економічних категорій, які розкривають її соціально-економічну суть. Тому одним з перших завдань даного дисертаційного дослідження, яке потребує нагального і всебічного аналізу, є дослідження поняття “праця”.

Не випадково у зарубіжній науковій літературі для визначення одного з найважливіших виробничих ресурсів вживається термін “праця”. К. Макконнелл і С. Брю [119; с. 965] під поняттям “праця” розуміють всі фізичні та розумові здібності людей, що застосовуються у виробництві товарів та послуг.

М. Акулов, А. Драбаніч, Т. Євась в поняття “праця” вкладають свідому цілеспрямовану діяльність; докладання людиною розумових та фізичних зусиль для одержання корисного результату у задоволенні своїх матеріальних та духовних потреб; як процес перетворення природних ресурсів в цінності та блага; як вияв людської особистості [4; с. 11].

Даного визначення поняття “праця” дотримуються більшість сучасних науковців. Зокрема, А. Колот, О. Грішнова, О. Герасименко підтримують дане визначення. Крім того, вважають, що праця – процес перетворення ресурсів природи на цінності і блага, який здійснюється і керується людиною як під дією зовнішніх стимулів (економічних та адміністративних), так і внутрішніх мотивів [55; с. 14].

К. Кирсанов, В. Буянов, Л. Михайлов під працею розуміють доцільну продуктивну діяльність, яка має певний результат [207, с. 48].

На думку І. Фаріон та Л. Жук, праця – організована трудова діяльність людей, кінцевою метою якої можуть бути: виробництво матеріальних благ; продукування наукових ідей; здійснення послуг; нагромадження, зберігання та передавання інформації, а також розподіл створених благ, обмін продуктами діяльності, послугами, організація та управління діями працівників [218, с. 50].

Особливості праці саме виробничого процесу окреслив А. Бодюк [17, с. 43]. Працю людини, що бере участь у виробничому процесі, на його думку, слід розглядати як її відповідну систему дій на сировину, на органи управління технікою з певною фізичною силою тощо. Тому елементом виробничого процесу слід вважати не “робочу силу”, а працю людини, як використання ресурсу її фізичної сили, розумових здібностей, професійних знань, накопиченого виробничого досвіду, або іншого роду даних під час виконання операцій виготовлення продукту чи управління процесом його виготовлення.

В. Мертенс, А. Чалий, С. Тарасенко [151, с. 79] працею вважають доцільну діяльність людини, спрямовану на видозмінення і пристосування предметів природи для задоволення своїх потреб. Те, який характер має праця, чим вона є для людини – підневільним важким тягарем в умовах експлуатації і гніту або ж найпершою життєвою потребою, свідомим творчим процесом, результати якої належать тим, хто працює, – все це залежить від форми власності на засоби виробництва і визначається панівними виробничими відносинами у суспільстві. Хто володіє засобами виробництва, той і розпоряджається результатами праці.

Отже, праця – доцільна діяльність людей з метою досягнення поставлених завдань в певних умовах.

Охарактеризуємо види праці та її класифікаційні ознаки. Ряд вчених, зокрема, М. Акулов, А. Драбаніч, Т. Євась [4; с. 12] А. Колот, О. Грішнова, О. Герасименко [46; с. 53; 55, с. 82], Т. Збрицька, М. Татаревська, О. Сорока [57; с. 25], В. Прасол [161; с. 1], Є. Жуліна [61; с. 20], А. Рофе [174; с. 51-56] досліджували види праці та їх класифікаційні ознаки. На основі запропонованих ознак виокремлено різновиди праці саме на промислових підприємствах за різними класифікаційними ознаками, які узагальнено в табл. А.1 додатку А.

Отже, праця в нашому дослідженні – цілеспрямована, усвідомлена, енерговитратна, керована і контрольована діяльність персоналу, результати якої спрямовані на вироблення матеріальних та нематеріальних благ і є основною рушійною силою, найважливішим показником розвитку підприємства й серцевиною соціальної диференціації, а організація праці – сукупність процесів і дій з встановлення чи вдосконалення порядку трудового процесу і пов'язаних з ним взаємозв'язків працівників між собою та із засобами виробництва.

Дослідженню поняття “персонал” присвячено значну кількість досліджень науковців, зокрема, Т. Білоруса, В. Бистрицького, Н. Волгіна, В. Герасимчука, О. Грішньої, Г. Дмитренка, П. Журавльова, А. Калини, С. Карташова, В. Колпакова, Н. Маусова, Г. Міщук, Ю. Одегова, О. Олійник, А. Розенплентера, Г. Щокіна та інших.

Переваги та недоліки різних підходів до трактування поняття “персонал” згруповано у табл. А.2 додатку А.

Підходи науковців до поняття “класифікація персоналу” узагальнено в табл. А.3 додатку А. Разом з тим, детальний аналіз наведених у фаховій літературі публікацій свідчить про те, що в публікаціях багатьох авторів представлено різноманітні, інколи недостатньо чіткі класифікаційні ознаки, що наочно підтверджує не лише наявність постійно зростаючого інтересу до проблеми, але виявляє низьку якість підходів, які б могли всебічно задовольнити вимогам сучасної практики.

Для більш успішної реалізації поставлених у дослідженні завдань нами запропоновано класифікацію персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів, яку вміщена на рис. А.1 додатку А.

Особливість діяльності підприємств з виробництва будівельних матеріалів полягає в тому, що на них функціонують унікальні, властиві лише для них представники окремих професій та посад, наприклад, начальник залізобетонного виробництва, начальник лабораторії з контролю виробництва і технічного контролю, формувальник залізобетонних виробів і конструкцій, оператор керування устаткуванням залізобетонного виробництва, дозувальники

компонентів бетонних сумішей, зварники арматурних сіток і каркасів, машиністи мостового навантажувача, стропальники, столяри, кочегари технологічних печей тощо.

Водночас, розрізняються загальні професії робітників та службовців – інженер, бухгалтер, економіст, електрогазозварник, різноробочий тощо. Формувальник залізобетонних виробів та конструкцій – робітник промислового підприємства, який забезпечує виробничий процес із виготовлення виробів та конструкцій із залізобетону на спеціальному устаткуванні. Робота формувальника залізобетонних виробів та конструкцій відноситься до робіт високого ступеня важкості та напруженості, в умовах заводського цеху характеризується специфічними умовами, до яких належать: шум і вібрація в процесі праці; високий ступінь запиленості приміщення; необхідність постійного дотримання високого ритму праці, що обумовлюється поточним характером виробництва тощо.

На підприємствах з виробництва будівельних матеріалів частка робітників у загальній кількості працівників вища, а спеціалістів – менша. Особливістю структури персоналу є значна частка допоміжних робітників. Така структура є наслідком підвищення технічного рівня основного виробництва і збільшення витрат праці на обслуговування та ремонт складного автоматичного обладнання, систем автоматизованого управління виробничими процесами. Водночас, у допоміжному виробництві порівняно нижчий рівень організації праці, більша частка ручної праці.

Саме тому подальші дослідження проблеми підвищення рівня ефективності праці усіх категорій персоналу ми будемо проводити, виходячи зі специфічних особливостей галузевої діяльності з виробництва будівельних матеріалів.

Для більш ґрунтовного дослідження основних теоретико-методологічних та практичних аспектів підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів доцільно розглянути сутність поняття “ефективність праці” як економічної категорії.

Ефективність (від лат. effectus) означає дієвість, результативність, продуктивність. Ефектом характеризується будь-яка взаємодія, котра приносить результат [242].

Незаперечним фактом є те, що ефективність це багатогранна, складна, комплексна категорія, до розуміння сутності якої не існує єдиного підходу.

Згідно першого, який характеризує “ефективність” у значенні результативності, її розуміють як співвідношення результатів та витрат. Історично першим підходом до тлумачення категорії “ефективність” став її розгляд в значенні результативності в XVII ст. [168] представниками класичної політекономії В. Петті, Ф. Кене. Подальший розвиток категорія набула в роботах Д. Рікардо, який визначив її як “відношення отриманого результату до певного виду витрат”. Слід зазначити, що саме з того часу вона набула статусу самостійної економічної категорії.

Неокласична школа, що прийшла на зміну класичній політекономії в кінці XIX ст., також приділяла значну увагу категорії ефективності і розглядала її у значенні результативності. В. Парето, Й. Шумпетер вважали, що під ефективністю слід розуміти відношення витрат і результатів [168].

Т. Хачатуров визначив зміст категорію через “відношення економічного або соціального ефекту до потрібних для його досягнення витрат [168].

Американська енциклопедія дає таке визначення ефективності як співвідношення корисного виходу до входу [249, с. 39]. Сучасний міжнародний стандарт управління ISO:9000:2000 розглядає ефективність як співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами, що свідчить про чітко окреслений ресурсний підхід до визначення її сутності [168].

Як бачимо, представники цієї наукової школи ототожнюють поняття “ефективність” і “результативність”. Проте, в цьому випадку ми пристаємо на точку зору Т. Морщенок [138], згідно якої результативність представників цієї точки зору трактується як досягнення результату, який не обов’язково є позитивним. На наше переконання, ефективність – завжди позитивна величина, що характеризує приріст результатів у порівнянні із засобами їх досягнення. Результативність оцінює результат з точки зору його співставлення із

запланованими, а ефективність – з фактично витраченими ресурсами. Відповідно, показник результативності спрямовано на збільшення, покращення результату, а показник ефективності – на зниження витрат. М. Русінко [175, с. 43] висловлює думку, що оцінювати ефективність виключно через співвідношення витрат і результатів можна лише впродовж значного періоду часу, коли виявляється довгострокова тенденція, на відміну від разового, короткочасного результату, який є особливо важливим протягом фази створення або фази спаду життєвого циклу функціонування підприємства.

Згідно другого підходу, “ефективність” в економічній літературі також розглядається з позицій досягнення мети. Основи цього підходу було закладено в кінці XIX ст. новітнім напрямом соціологічних досліджень – праксеологією, яка розглядає способи діяльності з точки зору їхньої ефективності [168]. В межах цього наукового напрямку, для того, щоб бути ефективною, діяльність повинна бути результативною, продуктивною або плідною, тобто досягати поставленої мети, “правильною”, точною, адекватною, максимально наближатися до заданого зразка – норми, бути “чистою”, забезпечувати максимальне уникнення непередбачуваних наслідків, небов’язкових додаткових включень [237].

Третій підхід до сутності поняття “ефективність” – цільовий з соціальною орієнтацією. В рамках цього підходу “ефективність” трактується як ступінь задоволення процесом діяльності його учасників, т. з. “зацікавлених сторін” – стейкхолдерів. З огляду на це, ефективність в цілому може бути забезпечено лише у тому випадку, коли спостерігається “зменшення розриву” між інтересами стейкхолдерів. Цей концептуальний підхід сьогодні активно розробляється зарубіжними та вітчизняними науковцями. На його основі розробляються нові концептуальні моделі управління ефективністю [175].

Четвертий підхід до визначення ефективності, що виник у процесі формування гуманістичної парадигми управління, визначається як комплексний. На переконання його представників, ефективність слід розуміти в комплексі: як ступінь досягнення цілей організації, здатність використовувати середовище для придбання рідкісних ресурсів, здатність досягати

максимальних результатів за фіксованого рівня витрат/здатність мінімізувати витрати за необхідності досягнення запланованих результатів, здатності та прихильності до досягнення цілей на основі залучення та використання “здорових” внутрішніх характеристик, розуміння ефективності як ступеня задоволення запитів клієнтів/ замовників [175].

П’ятий підхід передбачає забезпечення мінімального рівня задоволення специфічних вимог усіх структурних підрозділів, мотиви діяльності та цілі функціонування яких можуть суттєво відрізнятись. При цьому, важливою є ідентифікація стратегічних складових, а також визначення ступеня їхнього впливу на діяльність підприємства в цілому [138].

Перелічені методичні підходи до визначення сутності категорії ефективності є передумовою до здійснення аналізу поняття “ефективність праці персоналу” в сучасній науковій літературі.

Поглибленим дослідженням проблем підвищення рівня ефективності праці персоналу виробничих підприємств присвячено численні публікації вчених-економістів. Зокрема, В. Гончаров, О. Додонов, В. Дорофієнко, А. Путинцев, В. Пеннер, С. Радомський, М. Радомська визначають поняття “ефективність праці” як відмінну рису, найважливіший показник загальної системи оцінювання якості трудового життя в контексті гуманізації праці [48, с. 151]. Д. Богиня, О. Грішнова досліджують відмінності між поняттями “ефективність” і “продуктивність” праці, розрізняють методи їх вимірювання [16]. В. Новожилов зосереджує увагу на визначення поняття “ефективність праці”, окреслюючи проблеми виміру співвідношення затрат і результатів у процесі оптимального планування її рівня [146]. А. Акмаєв, Є. Акрамов, А. Астахов, В. Белкін, А. Водолазкий, В. Гончаров, Л. Костін, А. Ревякін, О. Турецький [48; 149; 150; 168] досліджують проблему, чітко розмежовуючи у наукових дослідженнях поняття “ефективність” та “продуктивність праці”. При цьому, їхні наукові опоненти – В. Зубов [66], М. Мескон, Н. Альберт, Ф. Хедоурі [131, с. 648] доволі обґрунтовано ототожнюють ці поняття.

Інші вчені будують свої теоретичні конструкції, здійснюючи ототожнення понять “ефективність праці” та “результативність праці”. Зокрема, Т. Погорелова

[159] зазначає, що ефективність праці це її результативність. Вона досліджує співвідношення обсягу вироблених матеріальних/нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. П. Журавльов, С. Карташов, М. Маусов, Ю. Одегов [62, с. 505] трактують сутність ефективності праці через результативність трудової діяльності персоналу, яка виражається в досягненні найбільшого ефекту при мінімальних витратах праці. Економічна ефективність витрат праці визначається ними через відношення отриманого результату до витрат живої праці. За аналогією, О. Грішнова [46, с. 376], Т. Галайда, Н. Теницька [39], М. Акулов, А. Дрabanіч, Т. Євась [4, с. 175] декларують, що ефективність праці це її результативність або успішність. За їхньою логікою, вона демонструє співвідношення обсягу вироблених матеріальних/нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці (співвідношення отриманого виробничого результату і сукупності екстенсивних та інтенсивних затрат живої і уречевленої праці). За переконанням Т. Збрицької, М. Татаревської, О. Сороки [57, с. 218] – ефективність праці – економічна категорія, яка характеризує результативність живої праці в будь-якій сфері економічної діяльності та відображає всі можливі аспекти процесу праці: її якість, кількість, інтенсивність, продуктивність, рентабельність, нормативність умов та безпеку, внутрішнє оцінювання працівником, його поведінку тощо.

Окремі вчені розглядають “ефективність праці” з позиції досягнення мети. Зокрема, Л. Фільштейн [219] вважає, що ефективність праці персоналу – ступень відповідності того, що робить працівник, цілям підприємства або встановленим вимогам, його (персоналу) спроможність виконувати роботи найбільш раціональним і економічним методом (способом) за рахунок максимально повного використання власних можливостей (здібностей, знань, умінь працівника). Н. Белкіна [12] визначає ефективність праці як величину корисного ефекту в одиницю робочого часу.

С. Шапіро, А. Шилаєв, С. Лихолат, Л. Єзерська та інші деякі вчені сутність поняття “ефективність праці” трактують як ступінь задоволення учасників перебігом процесу трудової діяльності. Так С. Шапіро, А. Шилаєв [233, с. 4] вважають, що ефективність праці це сукупний показник трудової діяльності працівників, що включає кількісну – у вигляді продуктивності праці і якісну – у вигляді задоволеності процесом праці й підвищення якості продукції, що виробляється,

складові. С. Лихолат, Л. Єзерська [114, с. 210] ефективність роботи колективу виражають через визначення якості і обсягу взаємних взаємовпливів, взаємовідносини членів колективу і служб інформації.

Інша група вчених досліджує поняття “ефективність праці” комплексно. Зокрема, О. Мороз, Ю. Міронова, Б. Грабовецький визначають ефективність як деякий позитивний, відносний ефект, що є результатом, у більшості випадків, цілеспрямованої дії, яка своєю чергою, визначається як відношення отриманого результату до сукупності витрат, які сприяли формуванню даного ефекту з точки зору відповідного суб’єкту. Наведене тлумачення передбачає обов’язкову наявність відносного ефекту, на основі якого здійснюється визначення конкретного рівня ефективності [136, с. 10-16].

Провідні фахівці у сфері економіки праці та соціально-трудових відносин А. Колот, О. Грیشнова, О. Герасименко та ін. [55, с. 391-393] розрізняють три принципових підходи до визначення поняття “ефективність праці”:

– згідно першого, ефективність праці – соціально-економічна категорія, яка визначає рівень досягнення певної мети, що співвіднесено з рівнем раціональності витрачання використаних при цьому ресурсів;

– згідно другого, здійснюється підхід до трактування поняття ефективності за критерієм В. Парето, який характеризує такий розподіл ресурсів, за якого результат за будь-яким напрямом не може бути поліпшено без його погіршення за іншим напрямом діяльності;

– третій підхід характеризується підходом до розуміння ефективності праці як обсягу продукту праці (продукції, послуг, робіт) з урахуванням якості праці в розрахунку на одиницю затрат праці. Принциповою відмінністю між ефективністю праці та її продуктивністю є не лише врахування, але й обов’язкове відображення економії затрат праці та врахування якісної складової її результату.

А. Хачатуров, А. Голубєв [225] вважають, що поняття “ефективність праці” використовується зараз в рамках реалізації двох основних теоретико-методичних підходів. Перший заснований на тому, що ефективність праці (на відміну від її продуктивності) одночасно враховує не лише кількість виробленої продукції, але і її якість. Тобто, за реалізації першого підходу ефективність праці еквівалентна його

продуктивності, що робить недоцільним використання даного терміну. Відповідно до другого підходу, ефективність праці є узагальнюючим показником продуктивності праці. Це визначення також не в повній мірі відображає наявність відмінностей між ефективністю праці та її продуктивністю. Однак, обидва підходи підкреслюють, що поняття “ефективність праці” є ширшим у порівнянні з поняттям “продуктивність праці”.

Відповідно до сформульованого вченими інтегрального підходу, під продуктивністю праці слід розуміти його економічну ефективність (відношення реалізованого на ринку результату праці в грошових одиницях до оплаченої за ринковими цінами трудомісткості його виробництва), а під ефективністю праці – її результативність (величину задоволеності результатами праці всіх зацікавлених сторін не лише на стадії прикладання праці, але й на стадії споживання її результатів). Таким чином, ефективність праці є комплексним показником, який враховує продуктивність, результативність праці, якість праці та якість трудового життя працівників. Зростання рівня останнього забезпечує сталий розвиток економічного суб’єкта, поліпшення якості трудового життя всіх залучених до процесу прикладання праці, з урахуванням їхнього позиціонування в організаційній ієрархії, а також тих, хто користується результатами праці.

Окремі вчені диференційовано підходять до трактування сутності поняття “ефективність праці” для окремих категорій персоналу працівників. Зокрема, Л. Неопіфанова [140], досліджуючи сутність і послідовність визначення рівня ефективності праці робітників, визначає її як соціально-економічну категорію, яка відображає реальний рівень віддачі праці за необхідного рівня забезпечення робітників основними та оборотними фондами в умовах коригуючого впливу зовнішнього оточення.

Підходи окремих науковців до сутності поняття “ефективність праці” узагальнено в табл. Б.1 додатку Б, а також на рис. 1.1.

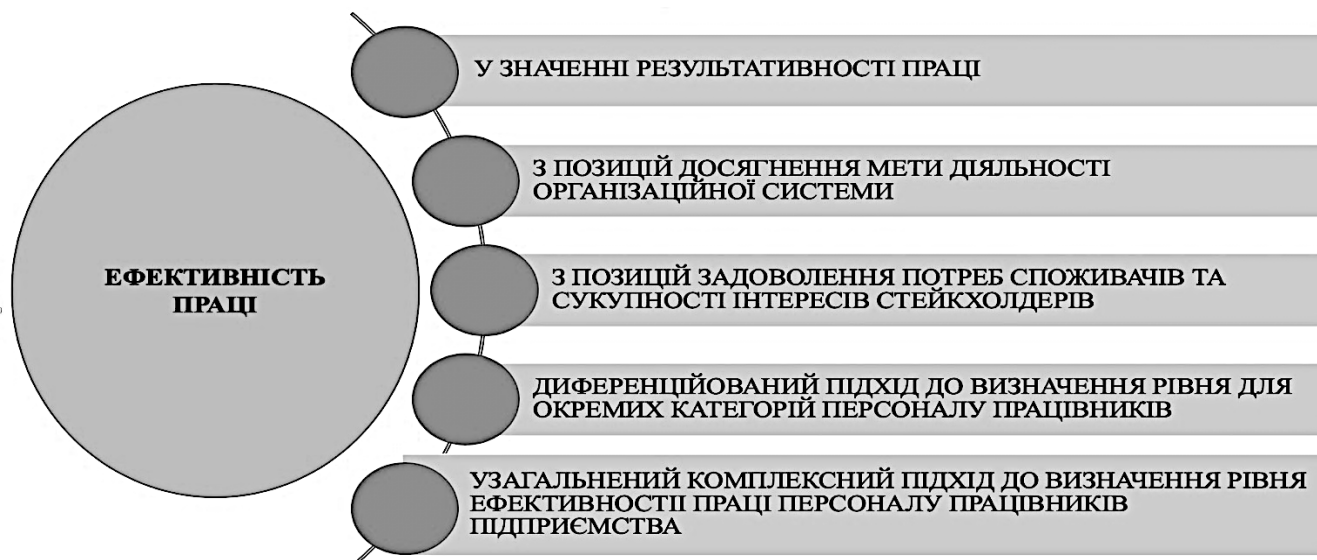


Рис. 1.1. Підходи до визначення сутності поняття “ефективність праці”

Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що ринкове реформування економіки на пострадянському просторі мало негативний наслідок послаблення уваги до окремих традиційно важливих питань економічної науки, в тому числі до вимірювання та забезпечення високого рівня ефективності праці персоналу виробничих підприємств у реальному секторі національної економіки. Сьогодні відповідні показники або зовсім відсутні в офіційній статистиці, або представлені там у скороченому вигляді, практично не використовуючись у процесі формування стратегії індустріального розвитку держави, при плануванні макроекономічних показників діяльності підприємств з виробництва будівельних матеріалів на рівні національної економіки. Крім того, в економічній літературі побутує така думка, що за ринкових умов господарювання не існує потреби в плануванні та пошуку шляхів зростання рівня ефективності праці персоналу на національному рівні, оскільки ринок є саморегульованим. При цьому передбачається, що можливі труднощі з ростом рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів повинні врегульовувати їхні менеджери.

Водночас, ефективність праці персоналу як економічна категорія та перелік показників для оцінювання її рівня досі не знайшли свого відображення в жодному законодавчому акті, жодній концептуальній державній програмі, які забезпечують удосконалення й регулювання соціально-трудова відносин в Україні. Так, у Законі України “Про оплату праці” результати праці персоналу, як і визначення розміру його заробітної плати, пов’язується з продуктивністю праці. При цьому, джерела коштів на оплату працівників комерційних підприємств формуються у залежності від отриманого доходу, який, за своєю суттю, є наслідком забезпечення високого рівня ефективності виробництва й праці. Сутність поняття “ефективність праці персоналу” також не фігурує в жодній зі статей Кодексу законів про працю України, який визначає права громадян розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної та творчої праці. Цього не спостерігається ані в главі IV “Робочий час” у якості засобу регулювання його тривалості за визначеними умовами, ані в главі VI “Нормування праці” у якості підстави для перегляду норм праці та визначення розцінок за роботу, ані в главі VII “Оплата праці” як основного засобу коригування рівня заробітної плати за умови зміни рівня результативності праці. У Законі України “Про колективні договори і угоди” – законодавчому акті, який сприяє регулюванню трудових відносин і соціально-економічних інтересів працівників і власників, також немає жодного посилання на показники рівня ефективності праці персоналу (стаття 7 “Зміст колективного договору”, стаття 8 “Зміст угоди”).

Разом з тим, країни з розвинутою ринковою економікою досягнули різкого підйому обсягів виробництва у реальному секторі національної економіки, насамперед, за рахунок росту рівня ефективності та продуктивності праці персоналу працівників. Економічні показники цих країн завжди базуються на високій продуктивності праці, що є узагальнюючим показником суспільного прогресу. В зв’язку з цим, дослідження показників вимірювання рівня ефективності праці персоналу підприємств реального сектору економіки, шляхів та факторів її зростання набувають особливої актуальності.

Таким чином, можна зробити проміжні висновки про те, що:

1. Проблематика забезпечення високого фактичного рівня та постійного зростання показників ефективності праці персоналу підприємств реального сектору економіки привертала увагу вітчизняних учених економістів ще з часів початку переходу України до ринкової економіки (90-ті рр. ХХ ст.). Різномічні аспекти ефективності праці персоналу знайшли належне відображення в численних наукових дослідженнях, але в них відсутній єдиний методичний підхід, що ускладнює пошук дієвих шляхів підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів як проактивної ланки формування рівня витрат проміжного виробничого споживання у процесі формування вартості валового національного продукту з врахуванням домінуючих технологічних укладів.

2. На сучасному етапі розвитку постіндустріальної ринкової економіки в Україні й досі відсутні дієві важелі впливу на процеси макро-, мезо- та мікроекономічного компенсаційного регулювання досягнення бажаного рівня ефективності використання найважливішого виробничого ресурсу – трудового, що в цілому ускладнює процес вирішення стратегічного завдання забезпечення розвитку національної економіки на засадах ефективного, переважного інтенсивного прикладання інновативної праці.

3. Доцільним є поширення, з метою реалізації теоретико-методичних та практичних підходів до забезпечення високого значення показника “ефективність праці персоналу”, авторського визначення його сутності як співвідношення отриманого виробничого результату у грошовому виразі та сукупності кількісно оцінених екстенсивних та інтенсивних затрат живої й уречевленої праці, яке засвідчує ступінь успішності та результативності використання праці як обмеженого внутрішнього виробничого ресурсу, виступає мірою рівня відповідності результатів діяльності працівників комерційним цілям та завданням заощадливого й прибуткового функціонування виробничого підприємства в умовах формування кластерно-мережевої моделі нового типу індустріалізації.

На формування рівня ефективності праці персоналу підприємств реального сектору національної економіки впливає ціла низка факторів. У

подальших дослідженнях сукупності теоретико-методичних та практичних засад функціонування компенсаційного механізму підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів ми будемо використовувати поняття фактору, резерву, а також важеля забезпечення його очікуваного значення.

Фактор (нім. *faktor*, від лат. *factor* – той що робить, виробляє) – причина, рушійна сила будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі межі [20]. Резерв (франц. *reserve*, від лат. *reservo* – зберігаю) – запас чого-небудь на випадок потреби; джерело надходження необхідних нових матеріалів, сил тощо [19]. Важіль – найпростіший прикладний механізм, що дозволяє меншою силою врівноважити більшу, який являє собою тверде тіло, що обертається навколо нерухомої опори [19].

Класифікація факторів – важливе теоретико-методичне завдання, складність якого пояснюється їх (факторів) значною чисельністю, тісним взаємозв'язком, що в підсумку ускладнює визначення меж і результатів впливу кожного з них окремо. Використання системи факторів впливу охоплює не ізольовані один від одного заходи, а комплекс пов'язаних організаційно-економічних заходів, які, взаємно впливаючи один на одного, спричиняють до змін у пов'язаних підрозділах.

Непересічне значення класифікації факторів полягає в тому, що її може бути використано у якості основи для кількісного оцінювання резервів зростання рівня ефективності праці персоналу працівників підприємств з виробництва будівельних матеріалів. Її важливість посилюється ще й тому, що дозволяє здійснити перехід від простої реєстрації змін рівня ефективності праці до активного виявлення причин, які призвели до цього.

Тобто, класифікація у обов'язковому порядку повинна передбачати розробку системи факторів, які обумовлюють зміни, що відбуваються в певній галузі і, одночасно, забезпечувати можливість проведення розрахунків по кількісному визначенню факторів та сили їхнього впливу.

Важливо зазначити, що науковці класифікують фактори зростання рівня ефективності праці персоналу підприємств реального сектору економіки за

окремими групами: науково-технічні, що пов'язані з рівнем розвитку і використанням засобів виробництва; організаційні, серед яких розрізняються удосконалення структури управління та змістовності праці; економічні, які пов'язані з економічними методами управління персоналом; соціальні, що зумовлені системою соціально-економічних та соціально-трудових відносин [223], матеріально-технічні, організаційно-економічні, соціально-психологічні [86, с. 95-96], зовнішні (не контролюються окремими підприємствами, наприклад, ринкові), та внутрішні (такі, що контролюються і підлягають впливу, внаслідок того, що перебувають під управлінням суб'єкта діяльності) [21].

Поширеним є підхід, який обмежується лише визначенням окремих різновидів важелів, до яких автори відносять, зокрема: раціональне використання робочого часу [193], мотивацію [123], оптимальну зайнятість персоналу, стабільне та рівномірне його завантаження протягом робочого часу, професійно-кваліфікаційну збалансованість, гнучкість дій щодо врегулювання рівня зайнятості працівників підприємств [52], діяльність із забезпечення відповідності, у процесі формування системи управління підприємством, фактичного рівня освіти і спеціальності працівників тим вимогам, які висуваються до займаних ними посад [50]. Однак, констатуємо відсутність серед вчених економістів єдиного підходу до класифікації сукупності організаційно-економічних важелів забезпечення високого рівня ефективності праці персоналу.

Дослідженню сутності організаційно-економічних факторів, що істотно впливають на рівень продуктивності та ефективності праці персоналу працівників у реальному секторі національної економіки, присвячено публікації таких вітчизняних науковців та вчених близького зарубіжжя, як Н. Волкова [37], Є. Крулько [86], М. Семикіна [180], В. Стасюк [193], І. Гера, О. Яценко [245], В. Прасол [161].

Зокрема, І. Гера і О. Яценко [245, с. 174] вважають, що організаційно-економічні важелі визначають можливості продуктивного об'єднання робочої сили і засобів виробництва. Крім того, до переліку організаційних вони

відносять організацію виробничого процесу, яка ліквідує втрати робочого часу і забезпечує оптимальне завантаження усіх членів трудового колективу, а також наявних основних виробничих фондів.

М. Семикіна [180, с. 164] до економічних важелів відносить економічний вплив на результативність діяльності працівників засобами диференціації і оплати праці, заохочення трудового суперництва (премії, заохочення на основі надання пільг та компенсацій, відшкодування вартості житла, проїзду, харчування, лікування, участі у капіталі, інвестування у розвиток персоналу) тощо.

Власну класифікацію факторів наводить Є. Крулько [86]. До їхнього переліку науковцем віднесено:

– удосконалення форм організації суспільного виробництва, його подальшої спеціалізації та концентрації; удосконалення організації виробничих підрозділів і допоміжних служб на підприємствах (транспортного, інструментального, складського, енергетичного тощо);

– удосконалення організації праці шляхом поглиблення поділу та кооперації праці, впровадження багатостатного обслуговування, розширення сфери суміщення професій і функцій; застосування передових методів і прийомів праці; удосконалення організації та обслуговування робочих місць; поліпшення нормування праці (впровадження технічно обґрунтованих норм затрат праці, розширення сфери нормування праці); застосування гнучких форм організації праці; поліпшення підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; поліпшення умов праці; удосконалення матеріального стимулювання праці;

– удосконалення організації управління шляхом удосконалення системи управління виробництвом, поліпшення оперативного управління виробничим процесом, впровадження автоматизованих систем управління виробництвом.

В. Стасюк [193] вважає головним резервом зростання продуктивності праці раціональне використання робочого часу. В ході аналізу, на його думку, розглядаються показники ефективності витрат робочого часу, що визначаються шляхом порівняння фактичних витрат з обґрунтованими нормативами праці.

Інший підхід до класифікації запропонувала Н. Волкова [37, с. 35]. Серед сукупності факторів науковець виділяє керовані, частково керовані, а також некеровані. На наш погляд, значна частина з перелічених організаційно-економічних факторів є керованими, але використання окремих з них здійснюється з різною результативністю.

Більшість учених, окремо не розрізняючи організаційні й економічні, пропонує до використання єдиного поняття організаційно-економічних факторів. Це вступає у певний дисонанс з переконаннями В. Прасола, який вважає, що займатися економікою (на практиці) означає аналізувати всі процеси, що відбуваються в ній, пропонуючи при цьому розрізнені економічні та організаційні механізми вдосконалення та розвитку [161, с. 8].

Вітчизняні науковці С. Коляда та Д. Добробаба формують власний перелік складових, які, за їхнім переконанням, покладаються у основу забезпечення найбільш сприятливих умов для максимально ефективної реалізації трудового потенціалу працівників: умови праці; маркетинг, прогнозування і планування персоналу; розміщення кадрів в організаційній структурі; оформлення та облік кадрів; стимулювання праці; розвиток та збереження трудового потенціалу; трудові відносини; надання юридичних послуг [83].

Це найбільш деталізована з поширених класифікацій, яка враховує максимальну кількість ідентифікованих факторів.

Г. Ангелов, А. Черкаський виділяють наступні фактори: трудові стосунки, умови праці, планування і прогнозування персоналу, розвиток кадрів, аналіз і розвиток засобів стимулювання, розвиток соціальної інфраструктури [5, с. 36].

Н. Хрущ, Л. Ваганова [226, с. 229] серед переліку факторів вирізняють аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організацію навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестацію та ротацію кадрів, управління оплатою праці, облік співробітників організації, організацію трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство.

Проведені дослідження проблематики ідентифікації впливу факторів на рівень ефективності праці персоналу дозволяють зробити наступні висновки:

– серед вчених економістів відсутній єдиний підхід щодо формування завершеного переліку факторів забезпечення очікуваного рівня ефективності праці персоналу. Також відсутня єдина система класифікаційних ознак їхнього групування;

– низка авторів, зокрема А. Калина, С. Калініна, Н. Лук'янченко [73, с. 47], Є. Крулько [86], В. Прасол [161, с. 133] зазначають, що організаційно-економічні фактори у повній мірі визначаються рівнем організації виробництва, праці й управління. Інші вчені – С. Коляда, Д. Добробаба [83], Г. Ангелов, А. Черкаський [5], Н. Хрущ, Л. Ваганова [226] наголошують на необхідності використання розширених класифікацій, які, за їхнім переконанням, мають більш ґрунтовний і всеохоплюючий вплив на забезпечення найвищого можливого у конкретних виробничих умовах рівня ефективності праці персоналу працівників підприємств реального сектору економіки.

В результаті всебічного дослідження усієї гами висвітлених в економічній літературі факторів та резервів підвищення рівня ефективності праці персоналу працівників підприємств реального сектору економіки, а також враховуючи відсутність одностайності щодо їхнього групування, нами запропоновано використання наступного підходу до вирішення цієї важливої наукової проблеми (рис. 1.2.).

Перелічені фактори забезпечення, а також резерви кількісного зростання у подальшому передбачаються до використання у ході побудови компенсаційного механізму підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів.

ФАКТОРИ ТА РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА



РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

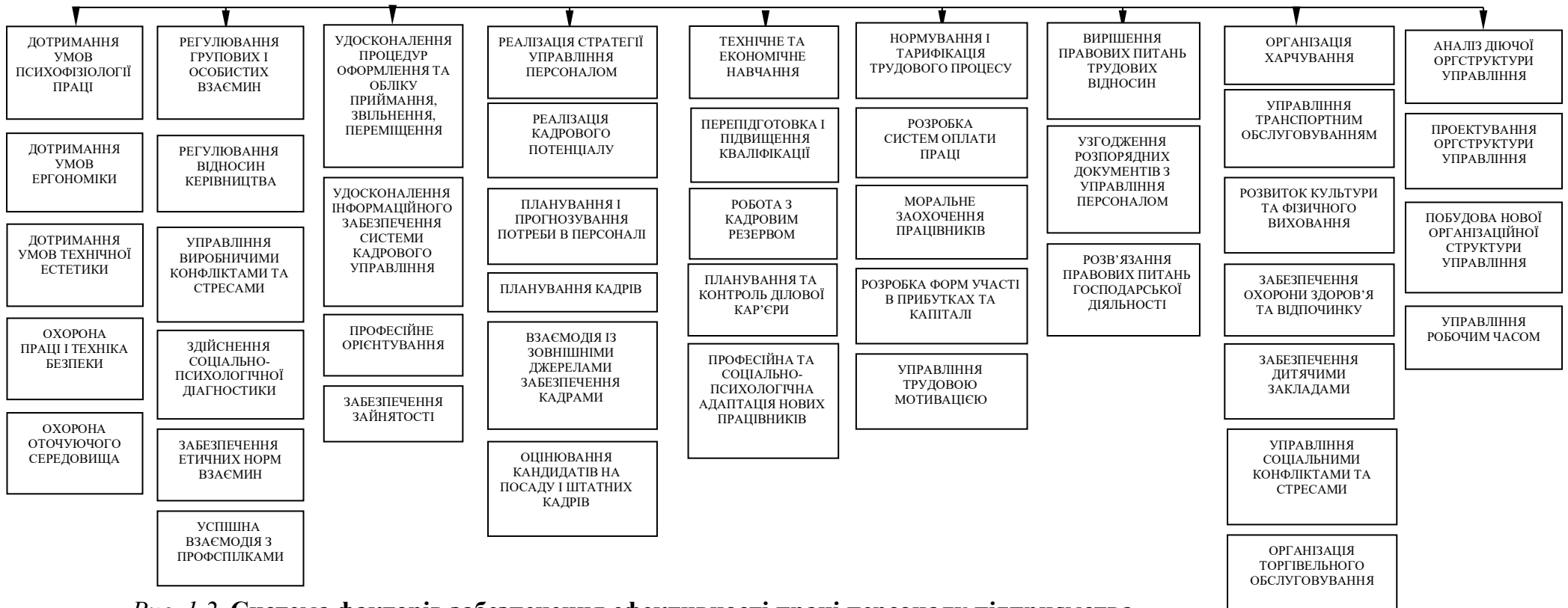


Рис. 1.2. Система факторів забезпечення ефективності праці персоналу підприємства
Джерело: побудовано автором

Наведені фактори всебічно пов'язані між собою, тому їх доцільно розглядати як систему, впорядковану рушійну силу підвищення рівня ефективності використання праці персоналу працівників підприємства. Вони в рівній мірі стосуються керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, найманих робітників. Кожна з перерахованих груп, на наше переконання, має перспективи підвищення рівня ефективності праці за рахунок мобілізації таких резервів зростання, як:

– умови праці – за рахунок досягнення оптимального рівня умов діяльності з дотриманням стандартів вимог та наукових принципів психофізіології, ергономіки, технічної естетики, мобілізації резервів в царині охорони праці і техніки безпеки, охорони оточуючого середовища (показником дієвості даного резерву є “частка працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам”);

– трудові відносини – за рахунок усунення наявних та уникнення потенційних проблем врегулювання групових і особистих взаємин працівників, відносин керівництва та підпорядкованості, психологічної діагностики, етичних норм взаємин, соціального партнерства, взаємодії з профспілками, вирішення виробничих конфліктів та “зняття” стресів (показниками дієвості даного резерву є “кількість працівників, які перебувають у відпустках без збереження заробітної плати та яких переведено з економічних причин на неповний робочий день (тиждень)”);

– оформлення та облік кадрів – за рахунок усунення технічних та організаційних проблем в питаннях оформлення та обліку операцій з приймання, звільнення, переміщення окремих категорій персоналу, інформаційного забезпечення системи кадрового управління, професійного орієнтування, забезпечення повної зайнятості (показником дієвості даного резерву є “кількість найманих працівників”); планування, прогнозування, маркетингу персоналу; розроблення стратегія управління персоналом, реалізації кадрового потенціалу, планування потреби в персоналі, планування кадрів, залучення та ефективного використання зовнішніх джерела забезпечення кадрами, оцінювання кандидатів

на посаду і штатних працівників (показниками дієвості даного резерву є фактичні коефіцієнти вибуття і прийому);

– розвиток кадрів – шляхом організування ефективної системи перепідготовки та підвищенням кваліфікації кадрів, роботи з кадровим резервом, планування та контролю ділової кар’єри, професійного та соціально-психологічного адаптування нових працівників (показниками дієвості даного резерву є “кількість працівників, які підвищили кваліфікацію та які навчились новим професіям”);

– аналіз і розвиток засобів стимулювання праці – за рахунок подолання недоліків в нормуванні і тарифікації трудових процесів, розробки гнучких систем оплати праці, дієвого морального заохоченні працівників, запровадження новітніх формах участі в прибутках та капіталі, ефективному управлінні трудовою мотивацією (показниками резерву є “середньомісячна заробітна плата; сума невиплаченої заробітної плати; рейтинг за рівнем середньомісячної заробітної плати промислових підприємств з виробництва будівельних матеріалів до підприємств інших видів економічної діяльності”);

– юридичне обслуговування – належного вирішення правових питань врегулювання трудових відносин, узгодження розпорядних документів з управління персоналом, забезпечення дотримання усього переліку вимог до процедур розв’язання правових питань господарської діяльності з забезпеченням максимально повного дотримання інтересів усіх зацікавлених сторін (показником дієвості даного резерву є “кількість зареєстрованих колективних договорів”);

– розвиток соціальної інфраструктури – шляхом усунення проблем в організації харчування, управління транспортним обслуговуванням, розвитку культури та фізичного виховання, забезпечення належного та якісного рівня охорони здоров’я, відпочинку, працівників підприємства дитячими закладами, управлінні соціальними конфліктами та стресами, організації торговельного обслуговування (показником дієвості даного резерву є “кількість працівників, які охоплені колективними договорами”);

– розроблення організаційної структури управління та управління робочим часом – через усунення проблем у формуванні дієвої оргструктури управління, її проектуванні, періодичному оновленні, управлінні робочим часом (показниками дієвості даного резерву є “кількість працівників з повною вищою освітою; відпрацьований фонд робочого часу”).

Таким чином, поняття “фактор” і “важіль” у нашому дослідженні пов’язуються між собою. У такому взаємозв’язку вони впливають і визначають рівень ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів.

Отже, для максимально можливого успішного вирішення завдань, сформульованих у дослідженні, а також з врахуванням специфіку діяльності підприємств реального сектора економіки, вважаємо за доцільне модифікувати діючу систему факторів забезпечення рівня ефективності праці персоналу [115] з виділенням дев’ять груп: умови праці; трудові відносини; оформлення і облік кадрів; планування, прогнозування, маркетинг персоналу, розвиток кадрів; аналіз і розвиток засобів стимулювання праці; юридичне обслуговування; розвиток соціальної інфраструктури; розробка оргструктури управління, з визначенням для кожної з них, за спеціальним алгоритмом, резервів підвищення рівня.

Визначення результатів інноваційної діяльності персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів в умовах трансформацій постіндустріальної економіки здійснюється засобами реалізації дуального підходу до вимірювання ефективності інтелектуальної знанємісткої праці виробничого та управлінського персоналу. При цьому, по-перше, залучені, використані та постійно поновлювані у процесі виробничої діяльності інноваційні знання розглядаються у якості придатної до комерційного використання форми існування конкретної інформації про інтелектуалізовані технології виробничого процесу. Така інформація є не лише головним чинником підвищення вартості матеріальних та нематеріальних форм виробничого капіталу, але й має здатність акумулюватись у вигляді високоліквідних ексклюзивних активів та ринкових вигод підприємства. По-друге, знання розглядаються як предметно втілені у

факторах виробництва та кількісно оцінені інтелектуальні ресурси, що безпосередньо формують базові статті собівартості продукції, включаються до ціни пропозиції, відшкодовуються споживачем при оплаті придбання кінцевої продукції, постійно поновлюються та реінвестуються.

У випадку реалізації описаного підходу інноваційно акцентована знаннеорієнтована модель компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів визначається нами як система цілей, принципів функціонування, факторів забезпечення, показників вимірювання, методів та рівнів оцінювання, пріоритетних напрямів модернізації, інструментів моніторингу, що мотивують персонал до постійного підвищення професійних компетентностей у ході організації випуску високотехнологічної продукції з постійно зростаючим вмістом доданої вартості.

Практичне конструювання структурно-функціональної схеми компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів, а також його подальше удосконалення повинно відбуватись за обов'язкового дотримання вимог збалансування інтересів учасників виробничого процесу, цільової, системної, функціональної, композиційної концепцій SMART дизайну саморегульованих ринкових організаційно-економічних механізмів, інтегрального, багаторівневого та динамічного підходів до управління, гібридизації моделей менеджменту якості (управління ресурсами, процесами створення продукції та покращеннями) та менеджменту організації (дослідження системних процесів; визначення стратегічних цілей, задач; аналіз вимог споживачів, факторів зовнішнього середовища; єдність стратегічного, бізнес- та поточного планування).

Таким чином, завданням наступних розділів є дослідження основних методів, критеріїв і показників оцінювання, ранжування факторів впливу за рівнем пріоритетності, кількісне визначення резервів росту, розроблення компенсаційного механізму підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів з максимального повним врахуванням умов інноваційних трансформацій постіндустріальної економіки.

1.2. Система методів оцінювання ефективності праці персоналу виробничих підприємств

Проблемам науково-теоретичного, методологічного, практичного дослідження та моніторингу системи методів оцінювання рівня ефективності праці персоналу підприємств реального сектору економіки присвячено роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких на особливу увагу заслуговують публікації таких дослідників, як В. Андрєєва, І. Бізюкова, М. Біркенбіль, З. Бондаренко, В. Веснін, М. Волгін, Є. Галаєва, В. Гончаров, Е. Гроув, М. Дорошева, В. Дятлов, Е. Зотова, А. Кібанов, Ю. Кокін, Л. Костін, А. Ліфшиць, Ю. Одегов, В. Столярова, А. Турчинов, С. Шекшня, В. Шкатулла, Г. Шмідт та інших знаних науковців. Однак всебічна, багатоцільова оцінка праці персоналу, її принципи, критерії, методи, а також алгоритми використання результатів, як нам представляється, вимагають подальшого науково-методичного дослідження і обґрунтування.

Серед різних аспектів проблеми, доволі широко досліджено питання оцінювання результатів трудової діяльності. Цим питанням присвячено роботи А. Жукова, П. Журавльова, А. Зайкіна, А. Кібанова, І. Полякова, К. Ремізова, В. Столярової, Н. Ясакова, Р. Яковлєва та ін. У значно меншій мірі вивчено питання оцінювання праці персоналу в процесі реалізації ним трудових функцій. Ці аспекти досліджували М. Беляцький, Б. Литвак, В. Хлиновим, С. Шекшня.

Сучасні науковці демонструють різні підходи до трактування сутності оцінювання рівня ефективності праці персоналу підприємств реального сектору національної економіки. Зокрема, П. Журавльов, С. Карташов, М. Маусов, Ю. Одегов у своєму словнику “Персонал. Словарь понятий и определений” розрізняють та використовують з цією метою поняття: “оцінювання діяльності” (формальна процедура оцінювання діяльності співробітника шляхом збору інформації про виконання поставлених перед ним завдань), “оцінювання робіт” (процедура, яка передбачає проведення порівняльного оцінювання робочих місць організації з точки зору висунутих до них вимог), “оцінювання роботи” (формальний процес, за допомогою якого визначається відносна тяжкість різних

видів робіт за допомогою спеціально підібраних критеріїв), “оцінка результативності праці” (один з видів діяльності з управління персоналом, який направлено на визначення рівня ефективності роботи працівника), “оцінка праці” (порівняння різних видів робіт шляхом використання формальних і систематичних процедур для визначення їхньої відносної тяжкості в даній організації) [62, с. 246-248]. Автори таким чином визначають різні предмети оцінювання.

Інші вчені, зокрема, Н. Беляцький, С. Велесько, П. Ройш [13] принагідно використовують поняття “оцінювання персоналу”, В. Смірнов, І. Сошников, В. Романчин, І. Скоблякова – “оцінювання праці” [230, с. 212], І. Бізюкова – “оцінювання управлінської праці” [14], Г.Х. Бакірова [8] – “оцінювання виконання обов’язків працівником”, Д. Козенков, В. Вашкелевич, К. Солошенко, Е. Якубова [70], О. Нестерова [141] – “оцінювання ефективності праці”, В. Гриньова, Г. Писаревська [44] – “оцінювання кадрового потенціалу”, Д. Ульріх, Д. Коннер [215, с. 67] – “оцінювання діяльності з менеджменту трудових ресурсів” тощо.

Поняття “оцінювання праці” Т. Базарова і Б. Єр’оміна розглядають через призму “заходів щодо визначення відповідності кількості і якості праці вимогам технології виробництва” [6].

Р. Марр і Г. Шмідт наводять визначення сутності економічної категорії “оцінювання робіт” як порівняльного оцінювання робочих місць в організації з точки зору різновидів робіт і висунутих до них вимог, що проводиться, передовсім, з метою максимального врахування відмінностей у ступені тяжкості виконання окремих видів робіт та їхнього відображення у відносній величині заробітної плати [127, с. 252.].

Ю. Ципкін “оцінювання роботи” розуміє як “формальний процес, за допомогою якого визначається відносна складність різних видів робіт з метою встановлення оплати” [228, с. 432]. Такий підхід до оцінювання робіт видається цілком достатнім, якщо його використовувати з метою диференціації рівня оплати праці.

І. Нечаєва розглядає “оцінювання” як процес і результат вимірювання, порівняння об’єкту пізнання (у даному випадку – персоналу) з еталоном [142].

Вищевикладене свідчить про неоднозначність трактування сутності поняття “оцінювання”. На наш погляд, у Ю. Одегова і П. Журавльова “оцінювання персоналу” розглядається як різновид кадрової роботи. У Р. Ніязмамедова акцент робиться на оцінювання діяльності працівника [144], а І. Нечаєва пропонує розуміти сутність оцінювання бінарно: одночасно, як власне процес оцінювання, а також, процесу, який має за мету визначення самого оцінного показника, тобто як результату процесу [142].

Питання всебічного оцінювання рівня ефективності праці персоналу також досліджували І. Бізюкова, О. Булавка, Н. Германюк, Г. Дмитренко, О. Дяченко, О. Ільчук, А. Корягіна, Л. Котов, О. Литвин, В. Мороз, Т. Одаренко, В. Пасічний, В. Талах, Т. Талах, А. Череп та ін.

Зокрема О. Дяченко [53] з позиції формальної логіки всі дії щодо якісної та кількісної характеристики персоналу називає оцінюванням, сам же результат дії – оцінкою. Поняття співвідносяться між собою як “що?” і “як?”.

С. Шапіро розглядає процедуру оцінювання персоналу як триєдиний процес оцінювання особистих якостей працівника, результатів праці, перебігу процесу виконання роботи [232]. Взаємозв’язок напрямів оцінювання – на рис. 1.3.

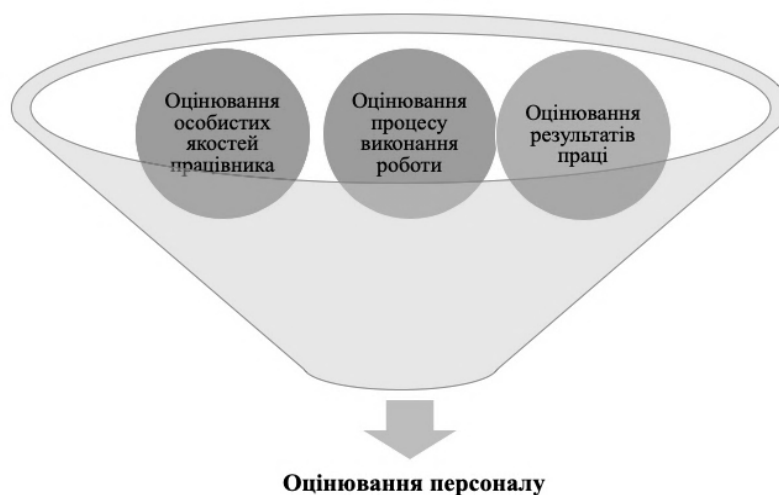


Рис. 1.3. Напрями оцінювання персоналу підприємства реального сектору економіки

Джерело: побудовано автором на основі [232]

Найповніше, на наше переконання, сутність категорії розкриває А. Корягіна [84], яка під оцінюванням ефективності праці персоналу розуміє безперервний моніторинг, який включає такі напрями розрахунково-аналітичної діяльності:

- 1) обчислення статичних показників ефективності, які демонструють рівень ефективності у конкретний момент або період часу;
- 2) розрахунок динамічних показників ефективності (таких, що характеризують зміни статичних показників у часі);
- 3) виявлення й аналіз тенденцій зміни показників рівня ефективності праці персоналу;
- 4) визначення впливу показників рівня ефективності праці персоналу на результативність господарської діяльності підприємства.

Можна погодитись з переконанням О. Булавки, Н. Германюка в тому, що аналіз ефективності праці персоналу доцільно проводити шляхом розрахунку співвідношення обсягів вироблених матеріальних й нематеріальних благ та кількості затрачених при цьому ресурсів праці [24].

О. Тюпишева вважає, що структура системи оцінювання ефективності праці персоналу підприємств реального сектору економіки ґрунтується на таких складових, як: якість оцінювання рівня ефективності праці персоналу; критерії оцінювання; методи і показники оцінювання. Узагальнюючою оцінкою рівня ефективності праці всього персоналу, на її думку, є основні показники діяльності підприємства, аналіз та планування яких проводиться у короткостроковому (тактичному) та довгостроковому (стратегічному) періодах. Тобто, на верхньому рівні ієрархії ефективність праці персоналу втілюється у результатах та стані діяльності підприємства в цілому. На нижніх рівнях ієрархії оцінюються показники діяльності структурних підрозділів/груп працівників, що відповідають за реалізацію певних завдань, функцій або бізнес-процесів. Для оцінювання рівня ефективності праці окремих категорій персоналу слід реалізувати ідею формування системи збалансованих ключових показників, кількісних та якісних нормативів або індикаторів. Це необхідно для визначення рівня якості виконання завдань/функцій, ступеня їхньої складності, необхідних витрат часу,

компетенції. Ефективність праці персоналу оцінюється за такими критеріями: організаційна ефективність; соціальна ефективність; економічна ефективність [214].

Оцінювання ефективності праці персоналу, за О. Тюпишевою – тривалий і складний процес, що потребує використання не лише різних груп методів оцінювання (статистичних, економіко-математичних, експертних, соціологічних), але розробки й використання різних груп показників. Доцільно використовувати як стандартні статистичні показники оцінювання результатів діяльності, так і розробляти нові, штучні показники з обов'язковим урахуванням специфіки діяльності підприємства, особливостей основних технологічних процесів, режиму роботи структурних підрозділів тощо. Для порівняння рівня ефективності праці окремих структурних підрозділів або підприємства в цілому корисними будуть також інтегральні показники, за допомогою яких можна створювати рейтинги та комплексно оцінювати роботу суб'єкта господарювання.

Серед експертних методів особливо виділяється метод колективного експертного оцінювання Дельфи. Точність та надійність досліджень на основі експертних оцінок, у першу чергу, визначається складом експертної групи, рівнем її професіоналізму, обсягом знань, ерудованістю та компетентністю, креативністю мислення, наявністю т.з. пруденційної, “практичної мудрості”, далекоглядністю, що поширюється на певну галузь знань і практичної діяльності.

Експерти повинні уміти узагальнювати власний і зовнішній (передовий світовий) досвід дослідження і розробок з певної проблеми, відповідно, достатньо достовірно оцінювати порівняльну важливість застосування того чи іншого показника (фактора, показника, фактора розвитку), імовірність настання події тощо [137].

Б. Грабовецький, Ю. Міронова, О. Мороз надають узагальнену характеристику існуючих методик аналізу ефективності праці робітників. Ними розрізняються наступні методики аналізу:

– соціально-економічної ефективності використання персоналу, за якими здійснюється аналіз на основі таких понять, як економічна та соціальна

ефективність, оцінюється успішність реалізації персоналом організаційних цілей діяльності, перш за все, продуктивність та рентабельність праці з врахуванням якості використання засобів виробництва;

– ефективності на основі операціоналізації ефективності управління персоналом із залученням п'ять груп показників: ефективності результатів діяльності; матеріальної ефективності виробничого процесу; нематеріальної ефективності виробництва; ставлення до праці; ставлення до інших індивідів;

– оцінювання ефективності праці у взаємозв'язку з її оплатою. При цьому ефективність праці розглядається як економічна категорія, що нерозривно пов'язана із ефективністю економічної діяльності, а її оцінювання проводиться за таким показником, як коефіцієнт використання робочої сили (оцінюється на основі порівняння обсягів виробництва та чисельності зайнятих в економіці (економічній діяльності) і демонструє, як змінюється продуктивність праці в кожному окремому виді діяльності;

– результатів господарської діяльності шляхом їхнього зіставлення з фактично спожитими ресурсами або із застосованими ресурсами (сукупністю живої та уречевленої праці), які залучено до участі у виробництві товарів/послуг протягом аналітичного періоду;

– результативності. При цьому вважається, що результативність персоналу характеризує і ефективність праці, і продуктивність, і прибутковість. Проводиться за такими показниками: 1) дієвість (досягнення цілей); 2) економічність (ступінь використання ресурсів); 3) якість (відповідність висунутим вимогам та стандартам); 4) прибутковість (співвідношення між валовими доходами та витратами праці); 5) продуктивність (співвідношення обсягів виробництва та витрат праці); 6) інноваційність (ступінь використання персоналом науково-технічного потенціалу) [137].

Т. Збрицька, М. Татаревська, О. Сорока [57, с. 357] пропонують наступні методичні прийоми оцінювання показників ефективності:

– порівняння – зіставлення досліджуваного рівня із нормативною базою, даними за попередній період діяльності цього ж самого підприємства чи аналогічного;

- групування – розкриття характеристик явища через групування та порівняння груп;
- аналіз – вивчення за елементами – дослідження впливу окремих чинників на об’єкт;
- деталізація – декомпозиція, поділ узагальнених показників на окремі за певними ознаками;
- зведення – форма узагальненого представлення різноманітних показників для оцінки певного процесу;
- експертне оцінювання – висновки спеціалістів із окремого питання чи об’єкта аналітичного оцінювання;
- статистичний аналіз – складання таблиць, рядів даних з використанням статистичних методів обробки, математичних формул.

О. Барабан, В. Ільїнський [10] розрізняють наступні методичні підходи до оцінювання ефективності управління підприємством:

- співставлення затрат з кінцевими результатами;
- використання збалансованої системи показників;
- використання факторного аналізу підсумкових показників діяльності;
- застосування емпіричних формул, які характеризують ефективність, виводяться на основі кількісних залежностей, наприклад, отриманих в результаті проведення кореляційного аналізу;
- розрахунок інтегрованих показників, при цьому інтегральний показник формується на основі синтезу індивідуальних коефіцієнтів ефективності управління;
- нормативний підхід, який полягає у контрверсійному порівнянні фактичних витрат з нормативними;
- проведення якісного експертного оцінювання.

На основі зазначеного вище робимо висновок про те, що доцільним для застосування у сфері діяльності підприємств реального сектору економіки є система методів оцінювання рівня ефективності праці. Особливості, а також застереги їхнього використання наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика основних методів оцінювання рівня ефективності праці персоналу підприємств реального сектору національної економіки

Назва методу оцінювання	Характеристика методу		
	Особливості використання	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Соціально-економічна ефективність діяльності персоналу	Аналізуються поняття економічної та соціальної ефективності; оцінюється ступень реалізації персоналом організаційних цілей діяльності, перш за все, продуктивність та рентабельність праці з урахуванням якості використання засобів виробництва	Можливість відстеження і аналізу комплексу показників ефективності	Дає надмірно узагальнені результати, не дозволяє проводити детальне оцінювання
Ефективність управлінського процесу	Проводиться на основі операціоналізації процесу управління персоналом		
Оцінювання рівня ефективності праці у взаємозв'язку з її оплатою	Ефективність праці розглядається як економічна категорія, що пов'язана із ефективністю економічної діяльності підприємства у цілому	Оцінювання проводиться за значенням коефіцієнта використання робочої сили – на основі порівняння обсягів виробництва та чисельності зайнятих в економічній діяльності організації, який демонструє, як змінюється продуктивність праці в кожному виді діяльності	Оцінка здійснюється за певним напрямом, не враховує інших напрямів формування показників ефективності
Зіставлення показників господарської діяльності зі спожитими/застосованими ресурсами	Результати господарської діяльності зіставляються з фактично спожитими ресурсами (поточними витратами), або із застосованими ресурсами (сукупністю живої та уречевленої праці), які залучено до участі у виробництві товарів (послуг) за даний період	Враховує використання всіх виробничих ресурсів (основні засоби, оборотні кошти, чисельність працівників), теоретично придатний для оцінювання загального рівня економічної ефективності використання персоналу підприємства	Дає надмірно узагальнену оцінку
Методика комплексного вимірювання результативності	Вважається, що результативність персоналу одночасно характеризує рівень ефективності праці, рівень її продуктивності, прибутковості діяльності підприємства	Методика базується на ототоженні понять ефективності та результативності, вважаючи першу складовим елементом кінцевого результату діяльності підприємства реального сектору економіки	Не враховується та обставина, що ефективність є відносною категорією, тоді як результативність виступає грошовою оцінкою отриманого результату фінансово-господарської діяльності
Статистичний	Метод реалізується на основі всебічного аналізу великого масиву різноманітних статистичних даних	Можливість відстеження і аналізу статистичних показників вимірювання рівня ефективності праці та резервів її зростання, порівняння їх в динаміці та структурі	Дає узагальнену оцінку
Порівняння			Виникають проблеми кількісних та якісних порівнянь

1	2	3	4
Метод експертних оцінок	При оцінці рівня ефективності праці з використанням даного методу проводиться опитування експертів-фахівців (5-7 осіб)	Дає можливість виявити резерви підвищення рівня ефективності праці персоналу	Підвищений рівень суб'єктивізму експертного оцінювання
Економіко-математичні методи та моделі	Широке застосування методів кореляційно-регресійного аналізу з підвищеними можливостями встановлення об'єктивних залежностей між економічними явищами	Можливість визначити та оцінити тісноту причинно-наслідкового зв'язку та напрямів залежності між економічними явищами з побудовою факторної економіко-математичної моделі з підвищеним прогностичним потенціалом застосування	Потребує застосування специфічних знань. Результати моделювання не є очевидними та зрозумілими для розроблення системи заходів з їхньої практичної реалізації на підприємстві

Джерело: складено автором на основі узагальнення джерел [10; 57; 137]

Результатом реалізації вченими методів експертного оцінювання стало розроблення, зокрема, М. Мащенком та О. Пономаренком, системи показників вимірювання впливу факторів на рівень ефективності праці персоналу підприємств реального сектору економіки:

1. Показники особистісного рівня формування:

- коефіцієнт рівня освіти кадрів, отриманої за рахунок підприємства;
- коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня працівників;
- коефіцієнт стажу;
- коефіцієнт, який характеризує рівень суміщення професій;
- коефіцієнт трудової дисципліни.

2. Показники формування на рівні виробничого підрозділу:

- коефіцієнт зниження норми часу за рахунок підвищення норми виробітку на певну величину;
- приріст середньої заробітної плати за рахунок зростання рівня продуктивності праці;
- темп зростання витрат робочого часу;
- коефіцієнт раціональності прийомів праці;
- коефіцієнт умов праці.

3. Показники колективного рівня формування:

- коефіцієнт збільшення обсягів продажу продукції;
- індекс витрат на виробництво продукції;
- індекс заробітної плати та інших соціальних виплат за рахунок чистого прибутку;
- приріст продуктивності праці;
- приріст фондоозброєності праці.

4. Показники, що вимірюють вплив факторів зовнішнього середовища:

- коефіцієнт зміни рівня мінімальної заробітної плати;
- коефіцієнт зміни рівня гарантованих державою доплат;
- коефіцієнт зміни оподаткування грошової одиниці;
- коефіцієнт зміни кількості гарантованих державою доплат;
- коефіцієнт зміни рівня прожиткового мінімуму [128].

Проблема оцінювання рівня ефективності праці полягає у тому, що її неможливо оцінити, враховуючи лише звужений перелік базових показників, тим більше, єдиний показник. Слід також погодитись з тезою, що оцінювання рівня ефективності праці на підприємстві реального сектору економіки виступає одним з найголовніших завдань, оскільки якість та точність такого оцінювання визначає правильність та ефективність усіх подальших дій щодо формування дієвого механізму управління ефективністю [137].

Оцінювання рівня ефективності праці персоналу може бути зведено до реалізації тривалого і складного процесу моніторингу, реалізація якого дозволяє керівникам переводити стратегічні цілі діяльності підприємства в чіткий план оперативної роботи підрозділів та персоналу, а також здійснювати контроль результатів їхньої діяльності на основі системи показників оцінювання.

С. Шапіро виділяє три основних рівня оцінювання:

1. Щоденне оцінювання професійної діяльності (сильних і слабких сторін). Періодичність проведення – один раз на день, один раз на тиждень. Проводиться методом анкетування за фактичними діями або методом обговорювання. Може використовуватись для встановлення зворотного зв'язку з робітником, якого оцінюють, з метою модифікації його поведінки і навчання.

2. Періодичне оцінювання виконання обов'язків. Проводиться раз у півроку, рік. Метод – анкетування за фактичними діями і результатами праці, а також інтерв'ю і обговорення. Ціль оцінювання – визначення перспективи і розробка спільних задач.

3. Разове або перманентне оцінювання потенціалу шляхом тестування. Використовується з метою формування кадрового прогнозу, планування кар'єри [232, с. 49].

Зупинимось більш детально на поняттях шкали та критеріїв оцінювання ефективності праці персоналу підприємств реального сектору економіки.

Так, з метою оцінювання рівня ефективності праці персоналу М. Русінко пропонує використовувати п'ятибальну шкалу оцінювання, де 5 балів – рівень показника, який у повній мірі відповідає потребам, 1 бал – рівень показника, який повністю не задовольняє очікуваним потребам [175, с. 102].

В. Гриньова, Г. Писаревська пропонують використовувати десятибальну шкалу оцінювання, де 0 – незначний, а 10 – дуже сильний рівень необхідних навичок і компетенцій [44, с. 141-142].

М. Бурмака, Т. Бурмака [27, с. 160] принагідно використовують наступну шкалу оцінювання рівня ефективності трудової діяльності робітників підприємств з виробництва будівельних матеріалів – відмінно (5), дуже добре (4), добре (3), задовільно (2), незадовільно (1).

О. Бурлаченко з цією ж метою використовує спрощену шкалу – позитивно (відмінно), добре, задовільно, негативно (незадовільно) [26].

Щодо сутності критеріїв ефективності, то слід чітко розрізняти економічні і соціальні критерії ефективності праці. Економічним критерієм доцільно вважати ріст продуктивності праці, досягнення максимуму суспільно корисного результату при мінімумі затрат праці. Соціальним критерієм є величина вільного часу і ступінь його раціонального використання [153, с. 8].

Т. Збрицька, М. Татаревська, О. Сорока критерієм ефективності праці називають ступінь відповідності досягнутого рівня виробництва потребам суспільства у продукуванні суспільно-корисних благ і послуг [57, с. 218].

Для оцінювання рівня ефективності праці персоналу підприємств реального сектору національної економіки можуть бути використані якісні, а також кількісні критерії/показники (час, продуктивність, витрати тощо). Оцінюванню при цьому підлягають: ефективність діяльності; ефективність виконання посадових обов'язків (у випадку, коли роботи, які виконуються, жорстко регламентовано); рівень досягнення цілей; рівень компетентності; особливості особистості; особливості трудової поведінки.

З численних джерел [29; 190; 191; 202; 211; 232] відомо, що основним показником оцінювання рівня ефективності праці персоналу є продуктивність його праці, яка характеризується через співвідношення її результатів та витрат, тобто:

$$П = \frac{Q}{R_n} \quad (1.1)$$

де $П$ – продуктивність праці, грн. на одного працівника;

Q – обсяг виробленої продукції, грн.;

R_n – кількість працівників, осіб.

У залежності від способу визначення обсягів виробленої продукції, розрізняють натуральний, трудовий і вартісний методи вимірювання продуктивності праці. У якості вартісних показників обсягу виробництва може бути використано валову, товарну, реалізовану, чисту або умовно-чисту продукцію [4, с. 181-183].

Продуктивність праці, на переконання дослідників особливостей впливу постіндустріальної революції на сферу трудової діяльності, – плідність, продуктивність конкретної праці. Її може бути визначено через кількістю продукції, яку вироблено з розрахунку на одиницю робочого часу (годину, зміну, місяць, рік), або кількістю часу, який витрачено на виробництво одиниці продукції [191, с. 89]. Погодимось, що після чіткого розмежування чотирьох факторів виробництва: праці, землі, капіталу, підприємницьких здібностей, є доцільним вести мову щодо продуктивності праці, продуктивності землі, продуктивності капіталу і продуктивності підприємницьких здібностей. Логічно,

що загальна ефективність/продуктивність може бути виражено через суму рівнів продуктивності використання факторів виробництва [120, с. 49].

Американська енциклопедія [249, с. 639] визначає продуктивність як термін, який використовується в економіці для вимірювання того, настільки добре або ефективно ресурси економіки використано в процесах виробництва. В США застосовуються два різновиди вимірювань продуктивності. Перший – “total productivity” – повна продуктивність, характеризується як співвідношення індексу реального випуску продукції до індексу реальних витрат ресурсів. Другий – “partial productivity” – часткова продуктивність – співвідношення реального випуску продукції до обсягу реального використання конкретного ресурсу.

Німецька економічна енциклопедія [248, с. 51] визначає продуктивність праці як засіб визначення ефективності використання продуктивних факторів трудової діяльності, вимірювання участі осіб, відділів, підприємств, галузей або всієї економіки. При цьому це відношення вартості виробництва (яка вимірюється, наприклад, в реальному валовому національному продукті або в реальній валовій вартості) до кількості працівників або кількості часу. Ця величина зростає з ростом заробітної плати.

Українські вчені О. Грішнова, А. Пасека, С. Пасека [211, с. 103] визначають продуктивність праці як найважливіший показник ефективності трудового процесу, що виражається відношенням виробленої продукції (послуг) до відповідних витрат безпосередньо живої праці. Вони також акцентують увагу, з чим ми повністю погоджуємось, що в короткостроковій перспективі при вирішенні задач невеликого виробничого підрозділу єдиним об'єктом управління виступає безпосередня робота його працівників.

Поняття продуктивність праці застосовується до всіх категорій і професій працівників підприємства, але характеризує витрати лише живої праці, тобто характеризує ефективність праці виключно виробничого персоналу [54, с. 99].

Окремо оцінити ефективність діяльності інженерно-технічного персоналу – фахівців, які виконують рядові функції управління, здійснюють технічне,

організаційне, економічне керівництво виробничими процесами, а також організують діяльність промислово-виробничого персоналу, є проблемним в силу багатьох причин. На відміну від фізичної, розумова праця часто триває і в неробочий час, причому іноді поза волею людини відбувається пошук альтернатив розв'язання складних проблем і виконуються інші операції [227].

О. Єгорова, В. Собкар [60] принагідно пропонують використовувати розширений перелік показників ефективності діяльності ІТП (аналітичних служб). Зокрема, це:

1. Відношення приросту річного доходу (прибутку) до витрат на проведення досліджень, що зумовили цей приріст та впровадження їх результатів.

Розрахункова формула для визначення економічної ефективності K_e має вигляд:

$$K_e = \frac{E}{B}, \quad (1.2)$$

де E – економічний ефект від впровадження рекомендацій за результатами аналізу, грн.;

B – витрати на виконання та впровадження досліджень.

У свою чергу, розмір економічного ефекту розраховують як різницю затрат Z_1 у випадку використання базових процесів (технологій, матеріалів) та нових, науково обґрунтованих Z_2 :

$$E = Z_1 - Z_2. \quad (1.3)$$

2. Відношення економії від зниження собівартості продукції до витрат на виконання та впровадження рекомендацій, що зумовили цю економію.

3. Величина чистого доходу (прибутку), що припадає на 1 грн. витрат (заробітної плати) апарату з проведення економічного аналізу.

4. Величина чистого доходу (прибутку), що припадає на одного працівника служби економічного аналізу.

Варто зазначити, що використовувати даний підхід на практиці не завжди доцільно через неможливість чітко визначити економічний ефект від впровадження рекомендацій за результатами аналізу.

Окрім продуктивності праці, Г. Осовська і О. Крушельницька [152, с. 197], визначають такі додаткові показники ефективності праці персоналу: співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати; середньорічна заробітна плата працівників; загальні втрати робочого часу в розрахунку на одного працівника; плинність кадрів. М. Качмарик [77] – фонд оплати праці; чисельність працюючих; середня заробітна плата на одного працівника; продуктивність праці; співвідношення між темпами зростання середньої зарплати і продуктивністю праці. А. Калина [73, с. 205] – трудомісткість; коефіцієнт змінності; виробіток; загальні витрати робочого часу; питома вага фондів споживання в прибутку; витрати на персонал, віднесені на одиницю продукції; питома вага витрат на персонал у загальних витратах виробництва. В. Талах, Т. Талах [202, с. 17] – показники, що характеризують використання робочого часу та продуктивність праці. О. Дяченко [53] – кількість відпрацьованих людино-годин у розрахунку на працівника, зайнятого в галузі; прямі затрати праці на виробництво 1 м³ окремих видів продукції. О. Докучаєв [50, с. 146] – рівень освіти і відповідність займаній посаді працюючого, що дозволить визначити фактичний стан справ на підприємстві, оцінити раціональність використання кадрів за функціями управління і зробити кваліфікований висновок про рівень забезпеченості підприємства необхідними фахівцями.

А. Шахно, Г. Лашкун, Б. Голобородько [235] вважають, що у залежності від особливостей визначення отриманих благ та здійснених витрат, що використовуються при визначенні ефективності, може бути встановлено наступні показники ефективності праці:

- продуктивність праці;
- трудомісткість (показник, обернений до продуктивності, який характеризує витрати часу на виготовлення одиниці продукції);

- рентабельність праці;
- ефективність використання робочого часу (E_{ϕ}), що визначається питомою вагою фактично відпрацьованого робочого часу ($\Phi_{\text{факт}}$) у реальному (ефективному) фонді робочого часу ($\Phi_{\text{еф}}$):

$$E_{\phi} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\Phi_{\text{еф}}}; \quad (1.4)$$

- показники, що характеризують використання фонду оплати праці (середня заробітна плата, темп зростання заробітної плати тощо).

Для оцінки та аналізу ефективності праці, на переконання прихильників цієї точки зору, доцільно використовувати комплексну систему показників ефективності праці, що буде містити значну кількість показників, наведених вище.

В офіційних джерелах [235] пропонується використовувати наступний алгоритм аналізу стану та ефективності праці:

- аналіз чисельності, складу та руху робочої сили;
- аналіз використання фонду робочого часу;
- аналіз продуктивності праці;
- визначення резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Для більш повної оцінки ефективності праці, зазначену методику А. Шахно, Г. Лашкун, Б. Голобородько пропонують доповнити наступними об'єктами:

- заробітна плата, аналіз якої необхідно здійснювати у поєднанні з аналізом продуктивності та чисельності робітників;
- мотивація праці та система матеріальної відповідальності;
- аналіз інших показників, що відображають ефективність праці: рентабельність праці та її інтенсивність.

Л. Неопіфанова [140] вважає, що рівень ефективності праці в ринковій економіці характеризується системою взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих натуральних і вартісних показників, які відображають результат праці та можуть бути використані в господарському механізмі ринкової економіки. Неможливо

не погодитись – для того, щоб здійснювати ефективне використання показників ефективності і результативності праці, необхідно спочатку правильно її визначити та оцінити.

Здійснювати необхідне визначення та оцінювання неможливо без використання показника рентабельності праці. Показник рентабельності праці є більш універсальним у порівнянні з показником її продуктивністю, оскільки характеризує співвідношення прибутку від використання ресурсів і відповідних затрат праці. Таке співвідношення є актуальним для керівників підприємства, адже орієнтується на загальний фінансовий результат, а не на прибутковість виготовленої продукції. У сучасних умовах здійснення виробничо-фінансової діяльності відсутня пряма залежність між прибутком і продуктивністю або рентабельністю праці. Зміна рентабельності праці й прибутку не завжди відбувається в одному напрямі. Прибуток може бути отримано за рахунок цінового фактора навіть за низького рівня ефективності праці, що, в підсумку, негативно впливає на рентабельність праці та загальну привабливість підприємства для працівників та інвесторів.

О. Сукач [198] вважає, що система показників ефективності праці повинна базуватись на класичному уявленні про їхню сутність. Показники повинні розраховуватись на основі визначення співвідношення результатів до витрат або ресурсів. Тобто, результати повинні бути співвіднесеними із витратами (ресурсами), які були задіяні для їхнього отримання. Система показників повинна включати всі види результатів та всі види витрат і ресурсів, які були задіяні для отримання кожного з різновидів результату.

Поняття “ефективність” є ширшим, ніж продуктивність праці, оскільки відображає не лише кількісний, але і якісний результати праці. Ось чому автор пропонує здійснювати кількісне оцінювання рівня ефективності праці за такими показниками виробничо-фінансової діяльності, як обсяг виробництва продукції, обсяг реалізованої продукції, валовий прибуток та чистий прибуток. Тобто, автор пропонує залучити не лише показники продуктивності праці, але й задіяти показники прибутку. Що стосується якісних результатів, то, на переконання

автора, їх можливо оцінити із залученням показників рівня конкурентоспроможності підприємства та рівня якості продукції.

У відповідності до традиційної методики оцінювання ефективності на підприємстві, автор розділяє показники ефективності праці на витратні та ресурсні, а в залежності від взаємозв'язку між показниками – на прямі та обернені.

Ю. Міронова [137] запропонувала авторський підхід, за яким оцінювання доцільно проводити за трьома групами показників, кожна з яких відображає кількісну та якісну сторони діяльності робітників:

1. Показники персонального оцінювання: аналіз заробітної плати робітників; аналіз рівня освіти робітників; аналіз вікової структури робітників; аналіз наявності програм по підвищенню кваліфікації та перекваліфікації робітників та відповідності кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних ними робіт; аналіз рівня дисципліни робітників; аналіз стажу виробничої діяльності робітників на підприємстві; аналіз рівня мотивації праці робітників.

2. Показники ефективності поєднання живої праці з засобами та предметами праці, за якими оцінюється рівень ефективності виконання роботи працівниками (робітниками) у процесі виробничої діяльності підприємства. Оцінювання здійснюється за показниками: рівень продуктивності праці робітників; виробіток (кількість виробленої продукції за одиницю часу); трудомісткість (витрати робочого часу на виготовлення одиниці продукції); зарплатовіддача; фондоозброєність; матеріаломісткість.

3. Ефективність (результативність) праці робітників у контексті досягнення головної мети господарської діяльності підприємства: показник прибутковості праці робітників; рентабельність праці робітників; витратовіддача; рівень науково-технічного розвитку підприємства [137].

Слід зазначити, що ці показники свідчать про ефективність використання робочого часу, ефективність застосування системи нарахування заробітної плати, створених на підприємстві умов праці. Проте, вони не надають

можливості здійснити визначення рівня ефективності праці окремо взятого працівника і не є комплексними.

Зважаючи на викладене, розглянемо підхід О. Синнікової [184], яка пропонує проводити оцінювання на підставі синтезуючого показника ефективності праці персоналу K_{en} , який може бути розраховано за формулою:

$$K_{en} = \sum K_{en_i} \cdot a_i \quad (1.5)$$

де K_{en_i} – значення загальних показників, що характеризують кваліфікацію робітника (ділові і професійні якості, креативність та моральне задоволення від праці);

a_i – ступінь впливу перелічених показників на результативність праці.

Коефіцієнти a_i визначаються експертним методом (a_i змінюється у межах від 0 до 1).

На основі використання цієї методики, на думку автора, може бути отримано відповідь на питання про рівень індивідуальної ефективності праці конкретного працівника категорії “спеціаліст”, “службовець” тощо.

В теорії розглядається практична придатність використання для оцінювання рівня ефективності процедур бенчмаркінгу (Benchmarking) – методу порівняння показників ефективності праці персоналу обраного для дослідження підприємства з досвідом інших, які працюють на ринку [203, с. 31]. Зовнішні консультанти отримують у підприємців – учасників такого проекту необхідні якісні й кількісні показники. Дослідження проводяться конфіденційно. Після оброблення даних підприємствам надається узагальнена статистика по галузі, яку можна порівняти з власними показниками. В Україні застосування бенчмаркінгу ще недостатньо поширено. Це пов’язано з неготовністю підприємств надавати для незалежного оцінювання конфіденційні дані і високим рівнем недовіри до організаторів таких проектів.

На думку Б. Смагіна і В. Акідінова [190, с. 75], загальним недоліком традиційних показників вимірювання ефективності окремих ресурсів є те, що при здійсненні розрахунків усю валову продукцію відносять лише до одного ресурсу, ігноруючи залучення інших ресурсів до процесу її створення.

Для вирішення цієї проблеми можливим є використання ідеї формування ключових показників, кількісних та якісних нормативів або індикаторів. В рамках означеного, цінною видається пропозиція Е. Степанової [196, с. 231], яка пропонує проводити аналіз та оцінювання діяльності персоналу на основі показників ефективності, які формуються в рамках розроблення системи збалансованих показників) (BSC – balanced score cards) та ключових показників ефективності (KPI – key performance indicators). На практиці метод упроваджується та застосовується в п'ять етапів:

1. Аналіз первинної інформації і наявності необхідних ресурсів для впровадження системи BSC, з точки зору доцільності її використання на підприємстві.

2. Проведення стратегічних сесій для керівників середнього та вищого рівня компаній з метою формування загального бачення реалізації основних бізнес-стратегій. У результаті визначається міра узгодженості точок зору учасників і основні точки розбіжностей загального бачення відносно стратегічних цілей; відбувається формування загального бачення на рівні керівників підприємства.

3. Розроблення програми упровадження системи збалансованих показників. Результатом – затвердження плану-графіку проведення робіт, карти збалансованих показників підприємства, карти KPI всіх рівнів, списку відповідальних осіб за упровадження BSC на всіх рівнях, здійснення контролю виконання планів і досягнення результатів.

4. Упровадження BSC. Результатом має стати організація діяльності персоналу згідно з розробленою системою стратегічного управління і досягнення необхідних результатів у визначені терміни.

5. Контроль результатів впровадження BSC. За наслідками складається звіт щодо якості та доцільності реалізації програми BSC на період контролю результатів.

При необхідності розробляються рекомендації стосовно оптимізації процесів та план коригуючих заходів. За потреби відбувається корекція самої системи стратегічного управління.

Успішне впровадження системи збалансованих показників значно ускладнюється за умови, якщо персонал підприємства в цілому не готовий до змін, а професійна компетентність окремих співробітників не дозволяє досягти поставлених цілей і контролювати терміни виконання.

Дослідники І. Петенко, В. Назаренко [155], розвиваючи ідею ключових показників ефективності, запропонували залучити показники, які враховують об'єктивне ранжування посад за складністю виконуваних функцій, кваліфікацією, здібностями до самовдосконалення тощо. Перевагою цього методу є те, що його використання дозволяє пов'язати рівень оплати праці з логікою розвитку бізнесу, забезпечує “прозорість” формування окладів. Система базується на двох процедурах – аналізі роботи та оцінці її ефективності.

Порядок ранжування наступний: спочатку формується перелік усіх передбачених організаційною структурою управління посад. У подальшому визначається їх важливість для підприємства і рівень складності робіт. На наступному етапі експертами виділяють ключові показники для оцінювання посад, здійснюється їхнє групування і проводиться оцінювання кожної за такими групами факторів: а) сукупність знань, навичок і компетенцій, які є необхідними працівнику для виконання посадових обов'язків; б) вміння вирішувати проблеми, які виникають на роботі, рівень ініціативи співробітника, складність роботи, яка ним виконується; в) відповідальність за дії та їхні наслідки.

Експертне оцінювання кожної посади проводиться за всіма факторами, при цьому експертами використовуються однакові правила виставлення оцінок за кожним фактором. На основі отриманих даних посади групуються в ґрейди. В залежності від розмірів підприємства і специфіки бізнесу може бути виділено від чотирьох до двадцяти чотирьох ґрейдів. Потім для кожного з них встановлюється певний рівень заробітної плати або обсяг соціального пакету. Завдяки структуруванню посад спрощується процедура призначення окладів, знижується вплив суб'єктивних підходів при встановленні зарплат, пільг тощо.

Перевага методу полягає в тому, що система ґрейдів розробляється самим підприємством з урахуванням конкретних умов діяльності. Її можна оперативно змінювати й доповнювати [189].

Фактично даний підхід базується на ранжуванні самих співробітників, а не займаних посад. Цей метод має переваги, зокрема, можливість здійснити врахування усього переліку критеріїв і факторів оцінювання, комплексного вирішення аналітичних завдань.

Для зручності використання, здійснимо узагальнення і систематизацію показників оцінювання рівня ефективності праці персоналу:

- узагальнюючі (середньорічний, середньоденний і середній годинний виробіток продукції одним робітником); окремі (витрати часу на виробництво одиниці продукції – трудомісткість продукції, або випуск продукції в натуральному вираженні за людино-день (людино-годину); допоміжні (витрати часу на виконання одиниці роботи або обсяг виконаних робіт за одиницю часу) [54, с. 100];

- приватні (для кожного виду ресурсів аналізується співвідношенні доходів та витрат); багатофакторні (для декількох видів ресурсів аналізуються співвідношення доходів та витрат) [66, с. 33];

- загальні (обсяг продажів/чисельність працюючих);
- цільові (ступінь досягнення запланованих цілей);
- оперативні (ступінь виконання оперативних завдань);
- функціональні [183, с. 219-223].

Підсумовуючи викладене вище, можна зробити наступний висновок: в науковій літературі відсутні чіткі й однозначні показники оцінювання ефективності праці персоналу. Основним недоліком представлених методик є неточність оцінок і непорівнянність показників різних періодів. Крім того, багато з використовуваних на практиці узагальнюючих показників ефективності використання персоналу не враховують особливостей умов і результатів діяльності, а отже, і не забезпечують об'єктивного підходу до оцінювання результатів їх роботи.

Враховуючи вищезазначене, вважаємо за доцільне запровадити систему показників оцінювання рівня ефективності праці персоналу як виробничого ресурсу (рис. 1.4.).

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ – СПІВВІДНОШЕННЯ ОТРИМАНОГО ВИРОБНИЧОГО РЕЗУЛЬТАТУ І СУКУПНОСТІ ЕКСТЕНСИВНИХ ТА ІНТЕНСИВНИХ ЗАТРАТ ЖИВОЇ Й УРЕЧЕВЛЕНОЇ ПРАЦІ, ПОКАЗНИК УСПІШНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВАЖЛИВОГО ВНУТРІШНЬОГО ВИРОБНИЧОГО РЕСУРСУ, МІРИЛО СТУПЕНЯ ВІДПОВІДНОСТІ РЕЗУЛЬТАТІВ ЗАОЩАДЛИВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЦІЛЯМ ТА ЗАВДАННЯМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

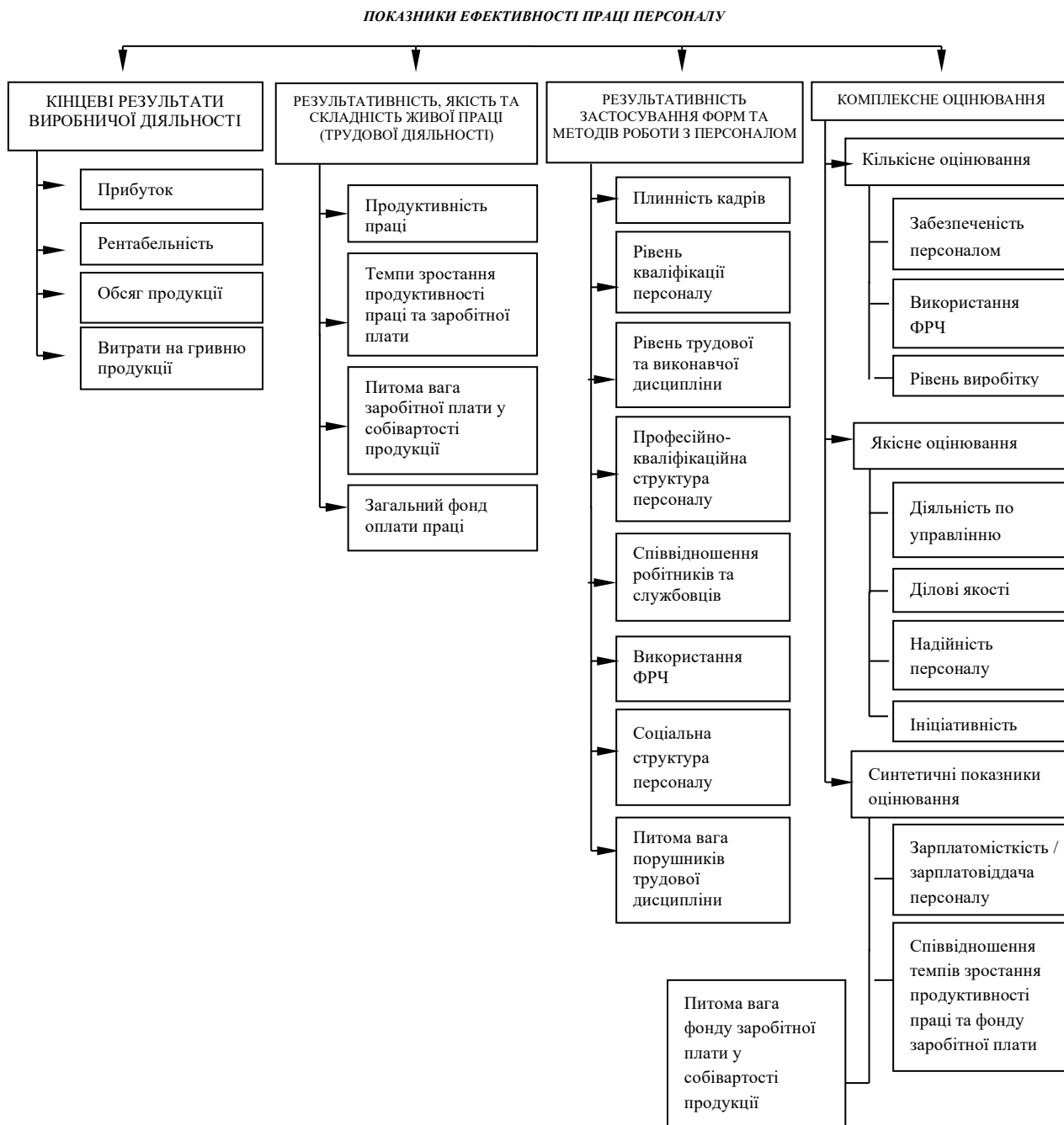


Рис. 1.4. Система показників ефективності праці персоналу як виробничого ресурсу

Джерело: побудовано автором

Запропоновані показники, на наше переконання, створюють можливість реального оцінювання рівня ефективності праці персоналу (на макро-, мезо- та мікрорівнях), виявлення тенденцій і встановлення закономірностей його подальшого успішного використання.

1.3. Підходи до формування компенсаційного механізму підвищення рівня ефективності праці персоналу виробничих підприємств

Для ведення прибуткової діяльності виробничим підприємствам необхідно побудувати ефективний та динамічний компенсаційний механізм підвищення ефективності діяльності персоналу. Зазначене зумовлено тим, що докорінна зміна управлінських підходів до роботи з персоналом, пошуку резервів, формування механізмів підвищення результативного використання праці покладається в основу реального зростання рівня ефективності, збільшення обсягів виробництва продукції, підвищення продуктивності праці та фондівіддачі, як реального фундаменту зростання рівня добробуту населення та якості трудового життя працівників.

Питанням, пов'язаним з управлінням ефективністю праці займалися як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, економісти, практики, зокрема: М. Акулов, А. Драбаніч, Т. Євась [4], В. Буряк [28], Т. Збрицька, [120, с. 50], М. Мащенко, О. Пономаренко [128], М. Татаревська, О. Сорока, Л. Маламедова [57], Л. Неопіфанова [140], Т. Погорелова [159], А. Шахно, Г. Лашкун, Б. Голобородько [235] та ін. Проте, незважаючи на існуючі дослідження, залишаються не повністю розкритими питання формування механізму управління ефективністю праці.

За В. Буряком, ріст продуктивності суспільної праці може відображатися в наступних основних формах:

- скорочення витрат праці на одиницю виробленої споживчої вартості, що виражається в економії матеріальних і трудових ресурсів;
- ріст маси споживчої вартості, виробленої в одиницю часу, що відображається не у витратах, а у результатах праці;
- зміна співвідношення між живою й уречевленою працею зі зменшенням витрат сукупної праці;
- збільшення маси і норми доданої вартості [28].

Погодимося з твердженням дослідника про те, що ріст продуктивності праці не може бути безмежним. Економічна доцільність зростання продуктивності праці обумовлюється можливістю збільшення маси споживчої вартості і підвищення якості продукції. Інакше, економія робочого часу втрачає зміст. Відомі випадки, коли прагнення до безмірного росту продуктивності праці за рахунок скорочення чисельності працюючих призводило до зменшення обсягу і якості продукції, що випускається. У кожен визначений момент часу в конкретному виробництві ріст продуктивності праці має об'єктивні межі – техніко-організаційний рівень виробництва. За цією межею перспективи подальшого росту продуктивності праці повинні пов'язуватись з реконструкцією, модернізацією виробництва, підвищенням якості продукції тощо. Підвищення продуктивності праці завжди мало вирішальне значення для розвитку економіки країни.

В. Буряк вважає, що невикористаними резервами підвищення продуктивності праці в національній економіці України є:

- суттєве розширення чисельності зайнятих, так і рівня активності сфери підприємництва;
- збільшення кінцевого продукту діяльності;
- проведення активного технічного переозброєння та реконструкції підприємств;
- застосування прогресивних технологій;
- використання сучасного обладнання;
- підвищення наукоємності продукції;
- зниження ресурсо- та енергомісткості продукції;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- дотримання технологічної дисципліни та підвищення культури обслуговування;
- підвищення уваги до якості продукції у кожній ланці процесу передавання продукції від виробника до кінцевого споживача;
- зниження рівня травматизму.

Т. Збрицька, М. Татаревська, О. Сорока, Л. Маламедова [120] визначають, що ріст продуктивності праці на підприємствах проявляється через:

- підвищення обсягу виробленої продукції, яка створюється за одиницю часу, при незмінному рівні якості;
- підвищення якості продукції при незмінному обсязі її виробництва за одиницю часу;
- скорочення витрат праці на одиницю виробленої продукції;
- зменшення частки витрат праці в собівартості продукції;
- скорочення часу виробництва і обігу товарів;
- збільшенні маси і норми прибутку.

М. Акулов, А. Драбаніч, Т. Євась [4, с. 179] вважають, що підвищення продуктивності праці виражається у зниженні трудомісткості, зниженні затрат зарплати на 1 грн. продукції, зниженні частки витрат на заробітну плату у собівартості продукції, зниженні часу виробництва, підвищенні якості продукції, збільшенні маси і норми прибутку. Також, підвищення продуктивності праці означає, що частка витрат живої праці в кінцевих продуктах зменшується, а частка затрат уречевленої праці – збільшується. При цьому загальна маса праці, яка міститься в кожній одиниці продукту, зменшується.

За Л. Котовим, В. Морозом [153] підвищення ефективності праці означає економію праці, яка витрачена на досягнення певного ефекту.

Л. Неопіфанова [140] вважає, що в системі управління продуктивністю праці на підприємстві поєднуються два напрями – мотиваційний (стимулювання якості робочої сили, її участі в інноваційних процесах) і технічний (впровадження нової техніки і технологій). Слід погодитись, що до основних принципів управління персоналом, як людським ресурсом, належать змістовність праці, рівноцінна оцінка та відзнака результатів праці, відповідність робочого місця нормативним вимогам, формування сприятливого мікроклімату в колективі, демократизація діяльності персоналу, підтримання високого рівня працездатності працівників. При виборі та побудові механізму управління

ефективністю праці на підприємстві важливо враховувати вплив факторів, які спричиняють вплив на ефективність праці [137].

Напрямом суттєвого підвищення ефективності праці на підприємстві може стати оптимізація витрат робочого часу.

До дієвих напрямів впливу на ефективність праці слід додати створення умов для розширеної участі працівників в управлінні. З цим найкраще справляється система управління за цілями. Така система визнана ефективною і для використання в ситуації з обмеженими фінансовими можливостями підприємства, що характерно для кризового і післякризового періодів.

Процес розширення участі працівників в управлінні організацією доцільно розпочинати з проведення регулярних нарад, зборів із залученням усіх працівників, яким мають повідомлятися результати діяльності підприємства і подальша стратегія його розвитку.

Серед основних методів, які застосовуються при управлінні ефективністю праці на підприємстві, домінують такі напрями, як оцінка за кінцевими результатами діяльності організації, управління за цілями і результатами та збалансована система показників. Окрім економічних показників діяльності організації вони враховують рівень соціального самопочуття працівників, їх компетентність, професійну здатність до ефективної праці та постійного розвитку [140].

А. Шахно, Г. Лашкун, Б. Голобородько [235] виокремлюють наступні напрямками підвищення ефективності праці:

- поліпшення умов праці та підвищення ефективності системи забезпечення оптимальних умов праці, їхнє приведення до рівня міжнародних стандартів;
- підвищення кваліфікації персоналу та частки працівників з вищою освітою;
- оптимізація затрат робочого часу у виробничому процесі.

М. Мащенко, О. Пономаренко [129] для стимулювання росту персональної ефективності праці вважають за необхідне забезпечити:

- підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівника;
- підвищення рівня освіти, отриманої за рахунок підприємства;
- збільшення стажу роботи працівника;
- усунення негативного впливу сумісництва професій на результати виробництва, посилення його позитивного впливу;
- зростання рівня трудової дисципліни, яка визначається обсягом втрат робочого.

Для підвищення ефективності праці на рівні окремого підрозділу необхідно забезпечити:

- впровадження нової техніки, технологій, що дозволить збільшити обсяги виробництва продукції;
- удосконалення системи матеріального заохочення, яке може отримати прояв у зростанні рівня заробітної плати;
- скорочення витрат робочого часу на виробництво одиниці продукції;
- зміна системи доплат, пов'язаних з відхиленнями від технології;
- запровадження доплат компенсаційного характеру, які пов'язуються з умовами праці, залежить від рівня відповідності фактичних умов праці нормативній величині.

Для підвищення ефективності праці на рівні діяльності всього колективу необхідно забезпечити:

- збільшення обсягу продажів, який залежить від темпів зростання обсягів реалізованої продукції, а також ефективності маркетингової політики підприємства;
- зниження сукупних витрат на виробництво продукції у звітному періоді порівняно з базовим;
- підвищення компенсаційних виплат за рахунок чистого прибутку, що полягає у запровадженні системи участі працівників у прибутках підприємства.

Т. Погорелова [159] вважає, що вирішення проблеми підвищення ефективності праці полягає в досягненні мети діяльності з мінімальними затратами праці.

Сучасні світові тенденції підвищення ефективності праці, насамперед, обумовлені глобалізацією національних економік та зближенням обов'язкових норм, прав і гарантій трудової діяльності у різних країнах.

До найбільш характерних тенденцій, які домінують в глобалізованому середовищі, слід віднести:

– формування нової якості робочої сили та підвищення ролі висококваліфікованої праці в сфері виробництва продукції, особливо науковомісткої та високотехнологічної;

– запровадження цілісної системи державних соціальних гарантій найманих працівників;

– підвищення ролі менеджменту персоналу;

– формування нової філософії менеджменту, за якої соціальні функції у все більшій мірі визначають та підкреслюють функції економічні;

– зміна силової конфронтації у соціально-трудовах відносинах на договірні засади узгодження інтересів соціальних партнерів;

– розширення участі найманих працівників в управлінні;

– відмова від тейлорівсько-фордівської системи організації праці та авторитарного стилю управління;

– розвиток систем участі працівників у прибутках підприємств та їхній власності;

– розширення рівня “прозорості” у відносинах між працівниками та роботодавцями;

– поступове підвищення реальних доходів працюючих, “соціалізація” відносин між працею й капіталом [56, с. 363-364].

Частина перелічених тенденцій реалізується у діяльності Міжнародної організації праці, до основних сфер діяльності якої належать: зайнятість та безробіття; професійна підготовка та перепідготовка кадрів; права людини; умови, безпека та гігієна праці, виробниче та навколишнє середовище; заробітна плата; соціальне забезпечення; окремі категорії трудящих; погляд у майбутнє та проблемні положення у трудовій сфері [42, с. 217].

Певної уваги заслуговує зарубіжний досвід формування і застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу. Його ключовими елементами є: використання тарифної системи; застосування прогресивних форм оплати праці; розповсюдження оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень; забезпечення порівняно більш високого рівня оплати розумової праці; істотна індивідуалізація заробітної плати [11].

Існує чимало вітчизняних досліджень щодо практики запровадження на зарубіжних підприємствах почасової оплати праці [11, 45, 59, 74, 80, 176]. Згідно узагальнених даних, починаючи з 90-х років XX сторіччя, простими почасовими і почасовими, з колективним та індивідуальним преміюванням, системами охоплено більшість працівників. Так, їх частка сягає: в Бельгії – 92,6%; Німеччині – 86,7 %; Італії – 88,4 %; Нідерландах – 94,8 %; Франції – 93,5 % [11, с. 140].

Поширеним є використання тарифної системи в різноманітних її модифікаціях як інструменту диференціації оплати праці у залежності від її складності, умов і важливості.

Наочним прикладом успішної системи оплати праці є система винагород, яка розроблена металургійною компанією “Ньюкор”. Вона включає спеціальні програми стимулювання персоналу, участь у прибутках й активне залучення працівників до вирішення питань організації матеріального стимулювання [238]. Робітники на підприємствах компанії одержують бонуси, що розраховуються в залежності від виробленої ними кількості продукції з дотриманням обов’язкових стандартів якості. Базова заробітна плата при цьому складає половину стандартної оплати праці, що встановлюється в момент укладання угоди між роботодавцем і профспілками. Менеджери середньої ланки одержують бонуси, що розраховуються за підсумками діяльності протягом року з врахуванням рівня прибутку на основний капітал; менеджери вищої ланки – рівня прибутковості акцій компанії [238].

На ряді американських компаній, з метою скорочення витрат на виробництво, використовується “пакет” пільг на суму, яка визначається

адміністрацією. Вибір переліку пільг здійснюється один раз на рік і не може переглядатись до закінчення терміну, за винятком випадків, передбачених контрактом. Працівникам розсилаються контрольні листи, у яких перераховуються пільги, зазначаються розміри відрахувань і наводиться остаточна сума. Кожен працівник підприємства вибирає найбільш вигідні для себе пільги, підписує контрольний лист і пересилає його адміністрації. Таким чином, компанія використовує систему матеріальних винагород, основу якої складає стимулювання персоналу з прибутку. Розмір цього різновиду компенсацій складає більш 50% від основної заробітної плати і залежить від результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. Це дає змогу зацікавити працівників у результатах діяльності підприємства і значно підвищити показники трудової діяльності [238].

На італійських підприємствах діють, як правило, єдині галузеві тарифні системи для робітників та службовців. Системи передбачають наявність двох сіток: одна частина розрядів служить для тарифікації лише робітників, інша – виключно службовців; при цьому передбачаються загальні розряди для робітників та службовців з однаковим рівнем кваліфікації. Число об'єднаних розрядів коливається в залежності від галузевої приналежності: у паперовій промисловості (10-ти розрядна сітка) – від першого до дев'ятого розряду; металургія і машинобудування (8-ми розрядна сітка) – від першого до четвертого; нафтопереробка (7-ми розрядної сітки) – від першого до шостого. Основою диференціації заробітної плати є встановлення співвідношень тарифних ставок робітників та службовців. При цьому, для обґрунтування об'єктивної диференціації у рівні оплати праці різних категорій працівників розробляються спеціальні тарифні співвідношення між рівнем винагородження провідних спеціалістів, які не виконують управлінські функції, і кваліфікованими робітниками.

Деталізована, з численними поправками та виключеннями, системи матеріального стимулювання на італійських підприємствах, має багато спільних рис з системою матеріального стимулювання підприємств України, яка теж

характеризується наявністю галузевих угод та 8-ми розрядних тарифних сіток. Зазначимо, що наявність більше, ніж 50 видів надбавок та доплат має за наслідок порушення стрункості системи їхнього встановлення і виявляється недостатньо “прозорою” для більшості працівників українських підприємств [238].

В Японії ефективним стимулом є надання працівникам матеріальної допомоги у вигляді одноразових виплат – на житло, окремі види комунальних послуг, харчування, одяг, транспорт, культурні і медичні витрати. Ці виплати носять разовий характер і виплачуються лише у виняткових випадках, виступаючи при цьому своєрідною благодійною допомогою.

За кордонами України широкого поширення набуло страхування і пенсійне забезпечення по старості, інвалідності і у випадку втрати годувальника; страхування у випадку хвороби, вагітності і пологів; страхування по безробіттю і від нещасного випадку на виробництві. На відміну від внутрішньофірмових систем вихідних компенсацій, ці види страхування носять обов’язковий для працедавців та працівників платний характер. Страхові фонди формуються за рахунок обов’язкових щомісячних внесків безпосередньо застрахованих, підприємства-роботодавця і держави [11, с. 144].

Зарубіжні системи матеріального стимулювання постійно переглядаються та удосконалюються, що не є характерним для вітчизняних систем [238].

Таким чином, нами окреслені науково-методичні підходи до підвищення ефективності праці персоналу підприємств, які на відміну від існуючих, полягають у організації цілеспрямованої, усвідомленої, енерговитратної, керованої і контрольованої діяльності з реалізації елементів компенсаційного механізму, формування якого передбачає проведення змістовного аналізу ресурсів функціонування, результатів використання, можливість застосування канонічних та креативних розпорядних, економічних та соціально-психологічних методів управління, регулюється на основі чітких правил адміністрування.

З метою глибшого теоретичного осмислення проблеми дослідження, зосередимось на сутності категорії “механізм”.

До розуміння категорії “господарський механізм” безпосередньо підійшов ще в першій половині XIX ст. французький економіст і математик О. Курно. Розробляючи “теорію економічної рівноваги”, він, зокрема писав: “Господарський механізм в дійсності являє собою ціле, всі частини якого взаємопов’язані і впливають один на одного” [89].

Системне визначення змісту економічних механізмів дає в своїй роботі А. Кульман. Відповідно до його концепції, “...про економічний механізм говориться тоді, коли деяке вихідне явище тягне за собою ряд інших, причому для їх виникнення не потрібно додаткового імпульсу. Вони слідуєть одне за одним в певній послідовності і призводять до ... очевидних результатів” [88].

У більшості наукових джерел наводиться визначення “механізму” як складного утворення [31; 121; 135; 137; 139; [148].

Так, Економічна енциклопедія С. Мочерного [139] визначає його як систему, пристрій, спосіб, що визначає порядок певного виду діяльності. Д. Ульріх [215, с. 8] до механізму управління відносить методи та стиль управління. Методи передбачають конкретні способи реалізації управлінських рішень. Стиль управління визначає ставлення керівника до діючих законів, специфіку їх застосування у роботі з людьми, особливості формування і використання менеджерами норм взаємин з підлеглими, рівень їхнього авторитету.

О. Олійник зазначає, що поняття “механізму” в економічній літературі часто ототожнюється з поняттям “системи” [148, с. 26].

М. Мордовченков [135, с. 19] визначає систему як деяку цілісність, яка складається із взаємопов’язаних частин. Важливим елементом системи є підсистема, якою в організації є, наприклад, відділи.

В. Бистрицький, С. Поляков [31, с. 35] зазначають, що система, в якій може успішно проходити виникнення і розповсюдження нововведень, повинна володіти визначеними структурними властивостями.

Ю. Малаховський [121, с. 8] механізм ідентифікує з системою і вважає, що це множина пов’язаних елементів соціально-економічної природи, що утворюють певну єдність. До визначальних особливостей механізму відносить

цілісність, відносну відокремленість від оточуючого середовища, залежність від нього, структурованість, цілеспрямованість.

В. Бурков, Б. Данєва, А. Єнелєєв механізм функціонування організаційної системи представляють у вигляді набору правил, критеріїв, функцій, положень, які регламентують функціонування системи і її окремих елементів [25, с. 21].

Д. Новіков, А. Іващенко [145, с. 8] використовують поняття механізму управління (сукупність процедур прийняття управлінських рішень) та організаційного управління (метод управління як управління процесом організації або як управління організаційною системою).

Л. Абалкін визначаючи зміст даного терміну, зазначає, що господарський механізм має достатньо складну структуру. Серед його елементів вчений виділяє:

форми організації; форми господарських зв'язків; структуру, форми і методи управління, до переліку яких, одночасно з економічними, може бути віднесено також правові та соціально-психологічні форми і методи; сукупність економічних важелів і стимулів впливу на виробництво і учасників господарської діяльності, за допомогою яких забезпечується погодження і стимулювання діяльності [1]. Дане формулювання має розширені ознаки. Слідуючи йому, до механізму можна імплементувати будь-який економічний, організаційний процес.

Щодо ринкового економічного механізму, то в спеціальній літературі він розглядається як такий, що поєднує саморегулювання діяльності господарських суб'єктів з регулюючими функціями держави.

Відповідно до уявлень Л. Гурвіца, Р. Майерсона і Е. Маскіна [69] найбільш загальне визначення, яке можна застосувати до будь-якої взаємодії між економічними суб'єктами, розглядає таку взаємодію як стратегічну гру і називають механізмом самої форми гри. Гра – це опис того, як можуть діяти гравці (економічні суб'єкти) і до чого призведе будь-який набір дій.

Л. Гурвіц визначає механізм як взаємодію між суб'єктами і центром, яка складається з трьох стадій: кожен суб'єкт в приватному порядку надсилає до центру повідомлення m_i ; центр, отримавши всі повідомлення, вираховує

передбачуваний результат $Y = f(m_i, \dots, m_n)$; центр оголошує результат Y і за необхідності перетворює його в життя [69].

Для досягнення мети нашого дослідження доцільним є долучення послідовності розробки механізму, яку описано А. Чаленко [229]. Сутність її полягає у послідовному виконанні наступних дій:

- аналізуються входи процесу, які представляють собою наявні ресурси механізму;
- аналізується вихід процесу – механізм – склад і взаємодія ресурсів, його основні параметри і характеристики, призначення, економічна ефективність, відповідність базовому процесу;
- розробляється процедура управління процесом – основні законодавчі, нормативно-правові акти, керівництво, програми, процедури, інструкції та ін.;
- формується ресурс процесу відповідно до прийнятих правил.

Такий макет механізму вигідно відрізняє його від існуючих теоретичних підходів, адже забезпечує консолідацію ресурсів і способи їх результативного поєднання.

Усунення термінологічної і понятійної невизначеності сутності механізму дозволяє більш об'єктивно відображати існуючі наукові категорії та їх взаємодію. Неможливо не погодитись з О. Кендюховим [206], який стверджує, що удосконалення механізму управління потребує певної послідовності дій щодо синтезу механізму, його аналізу і визначення недоліків, розробки рекомендацій з поліпшення функціонування механізму управління.

В економічній літературі не знайшли достатнього відображення питання формування компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу.

П. Фісуненко, проводячи дослідженнями абстрактного організаційно-економічного механізму, стверджує, що він являє собою систему елементів управління (цілей, функцій, методів, структури, суб'єктів управління) й об'єктів управління [220]. Організаційна складова механізму відповідає за досягнення цілей і не обмежується лише методами управління. Вона включає організаційно-структурні, соціально-психологічні, адміністративні аспекти. Економічна

складова отримує прояв не лише в методах, але й цілях функціонування механізму.

Зазначимо, що поняття “організаційно-економічний механізм підвищення ефективності праці персоналу” в теорії і практиці підприємств майже не використовується.

Так, О. Грішнова, А. Пасека, С. Пасека, використовують поняття “організаційно-економічний механізм підвищення продуктивності праці”. Автори наводять його визначення як регульованої системи взаємодії чинників, напрямів дії, організаційних, економічних, соціальних, нормативно-правових важелів, які динамічно пов’язані між собою, що дозволяє забезпечити функціонування безперервного процесу, спрямованого на досягнення стратегічного результату – підвищення продуктивності праці [211, с. 105].

І. Попова використовує поняття “організаційно-економічний механізм управління продуктивністю праці персоналу підприємств” і вважає, що це сукупність методів і прийомів впливу з боку підприємства на його працівників з метою ефективного спрямування їхніх дій і максимально повного використання наявних потенційних здібностей до праці [160].

В. Турчина вважає, що організаційно-економічний механізм управління ефективністю праці включає комплекс взаємопов’язаних управлінських функцій, організаційних та економічних методів і відповідних інструментів, ресурсів, що спрямовуються суб’єктом управління на вдосконалення кількісних і якісних характеристик праці (складності, якості, напруженості, інтенсивності, важкості) з метою підвищення рівня її економічної, соціальної та організаційної ефективності [213].

Н. Маркова вживає поняття “формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу” і вважає, що це діалектична система формування цілей, завдань, принципів, функцій, моделей, форм і методів, які дозволяють перетворити в процесі трудової інтелектуальної та розумової діяльності елементи системи розвитку персоналу на необхідний їй стан із врахуванням чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, спрямованих на досягнення організаційно-економічної ефективності управління розвитку персоналу [124].

В. Синельник, досліджуючи поняття “організаційно-економічний механізм стратегічного управління персоналом підприємства” вважає, що це всебічно обґрунтована сукупність взаємоузгоджених компонентів, які засновані на поступовому русі від концепції та принципів управління персоналом до кадрової політики, а від неї – до розробки стратегії управління персоналом [182].

К. Ущатовський, Ю. Костін представляють організаційно-економічний механізм прийняття рішень щодо удосконалення існуючих систем управління персоналом у вигляді структури, яка складається з наступних блоків: аналізу; визначення ефективності; виявлення резервів підвищення ефективності за рахунок покращення системи навчання і мотивації персоналу; розробки організаційних заходів; оцінювання економічного ефекту [217].

О. Михальченко, визначаючи сутність поняття “організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку кваліфікації персоналу”, визначає його як сукупність організаційних заходів, економічних важелів та інших форм, методів, інструментів для побудови ефективної системи забезпечення розвитку кваліфікації персоналу шляхом узгодження інтересів підприємств і комплексів забезпечення розвитку кваліфікації персоналу, що має вагоме значення для сталого розвитку підприємств [134].

Г. Квіта, К. Шіковець під “організаційно-правовим механізмом активізації персоналу підприємства” розуміють систему методів, форм, важелів впливу на трудову активність персоналу підприємства з метою підвищення його ефективності та якості життя. Економічні методи, на переконання авторів, базуються на використанні економічних стимулів, з їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників [78].

Хоча діючим законодавством України не передбачено застосування легальної дефініції сутності категорії, загально визнано, що під компенсаціями слід розуміти виплати, що мають за мету відшкодувати працівникові зазнані ним у зв'язку з виконанням трудових обов'язків витрати [157].

В останні роки, у зв'язку з інтенсивною роботою з оновлення законодавства, було видано ряд нормативно-правових актів, які внесли певну визначеність до уявлення про систему виплат роботодавців на користь працівників і про місце компенсацій у системі цих виплат.

Так, Кодекс законів про працю України 1971 року встановив 6 підстав, за наявності яких на користь працівника здійснюються виплати компенсацій: при переїзді на роботу в іншу місцевість (ст. 120); при відрядженні (ст. 121); за зношування інструменту, належного працівникові (ст. 125), за невикористану відпустку при звільненні (ст. 83); за роботу у вихідний день (ст. 72), за невиданий спеціальний одяг і спеціальне взуття (ст. 164).

Згодом цей перелік було розширено Законами України “Про захист рослин” (ч.5 ст. 20), “Про державну виконавчу службу” (ст. 18) за рахунок запровадження компенсації витрат, зазначених у зв’язку з використанням особистого транспорту у службових цілях у встановленому розмірі.

Закон України “Про компенсацію громадянам втрати частини доходів у зв’язку з порушенням строків їх виплати” покладає на роботодавців обов’язок компенсувати таку втрату працівникам у разі затримки виплати грошових сум [157]. Наведений перелік свідчить про те, що відповідними правотворчими органами компенсаціями визнаються вкрай різноманітні за своїм змістом і призначенням виплати, які змістовно, крім терміну, що використовується для їх позначення, не пов’язані. Це свідчить про відсутність єдиного правового підходу до розуміння сутності явища, яке досліджується.

Також, термін “компенсація” у сфері соціально-трудова відносин може трактуватись як певна виплата, винагорода, заохочення, благо, яку надає роботодавець (керівник) найманому працівникові за використання його робочої сили, а також як процес надання роботодавцем (керівником) певних виплат, винагород, благ, заохочень найманому працівникові [157].

Ретельний аналіз наукових джерел є підставою для наступного висновку: в економічній літературі поняттю компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу поки що не відведено необхідної уваги в якості самостійного предмету дослідження. Це має за наслідок відсутність його однозначного трактування.

Таким чином, постає необхідність, враховуючи складні процеси у сфері використання праці персоналу, її численні зв’язки з компетенціями та функціями системи управління, мультиколінарний зв’язок структурних підрозділів при виконанні комплексу робіт та організації бізнес-процесів, розробити

комплексний механізм підвищення ефективності праці персоналу, який передбачає системне врахування зазначених вище показників та факторів.

Запропонований у роботі компенсаційний механізм підвищення ефективності праці персоналу виробничих підприємств відповідає вимогам всебічного обґрунтування його структури та змісту (цілі, показники, критерії); встановлення векторів та масштабів впливу факторів на рівень ефективності праці; розширення спектру управлінських функцій; задіяння організаційних та економічних методів підвищення ефективності праці, традиційних й інноваційних інструментів управління через удосконалення системи стимулювання (мотивації) праці персоналу, запровадження системи ключових показників, інструментарію хронометражних спостережень з метою запровадження гнучких графіків роботи, зміни оргструктура управління підприємством та діяльності його інженерної і кадрової служб). Запропонований механізм покликаний забезпечити об'єктивне визначення кількісно-якісної характеристики міри праці кожного працівника, а також її адекватну компенсацію. Схематично його зображено на рис. 1.5.

При розробці компенсаційного механізму підвищення рівня ефективності праці персоналу нами враховано вимоги організації вимірювання її рівня, ефективного управління на основі досягнення “балансу інтересів”, композиції цільової, системної, функціональної концепцій, особливостей здійснення інтегрального, рівневого та часового підходів [173].

Зокрема, передбачається використання системи основоположних факторів забезпеченні ефективності праці персоналу виробничого підприємства. Фактор при цьому – важіль впливу на рівень ефективності.

У нашому дослідженні всі організаційно-економічні фактори розділено на дев'ять груп: умови праці; трудові відносини; оформлення і облік кадрів; планування, прогнозування; маркетинг персоналу, розвиток кадрів; аналіз і розвиток засобів стимулювання праці; юридичне обслуговування; розвиток соціальної інфраструктури; розробка оргструктури управління, кожна з яких містить резерви підвищення рівня ефективності. На динаміку ефективності праці впливає не лише сукупність зазначених факторів, але і зовнішніх умов, які посилюють чи, навпаки, послаблюють їхній вплив.

КОМПЕНСАЦІЙНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ						
Стратегічне планування і прогнозування	Законодавчо-нормативне забезпечення	Фінансове і матеріально-технічне забезпечення	Соціально-трудові відносини	Ринок праці та зайнятість	Інноваційний розвиток	Інформаційне забезпечення
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЙ НА ГАЛУЗЕВОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ						
Вироблення правил, норм, інструкцій і рекомендацій		Встановлення переліку компенсацій та порядку їх надання		Коллективно-договірне регулювання		Програми розвитку галузей і регіонів
КОМПЕНСАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ						
Мета – підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів відповідно до потреб інноваційного розвитку економіки						
ПРИНЦИПИ ФУНКЦІОНУВАННЯ						
Комплексність	Інтегрованість	Інноваційність	Оптимальність	Пріоритетність	Відповідальність	
Законність	Ефективність	Стратегічне спрямування		Адаптивність	Синергізм	
ЕЛЕМЕНТИ КОМПЕНСАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ						
ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Умови праці ✓ Трудові відносини ✓ Оформлення та облік кадрів ✓ Планування, прогнозування, маркетинг персоналу ✓ Розвиток кадрів ✓ Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці ✓ Юридичне обслуговування ✓ Розвиток соціальної інфраструктури ✓ Розробка організації управління та управління робочим часом 		ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Кінцеві результати виробничої діяльності ✓ Результативність, якість та складність праці ✓ Результативність застосування форм та методів роботи з персоналом ✓ Кількісні, якісні, синтетичні показники 		МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Порівняння ✓ Статистичний аналіз ✓ Експертне оцінювання ✓ Кореляційний аналіз 		РІВНІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Макрорівень ✓ Мезорівень (галузь, регіон) ✓ Мікрорівень ✓ Індивідуальний рівень
НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ КОМПЕНСАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ						
ПРІОРИТЕТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці ✓ Поліпшення соціально-трудових відносин ✓ Розвиток соціальної інфраструктури ✓ Безперервне оновлення знань 		ПРІОРИТЕТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСОБІВ СТИМУЛОВАННЯ ПРАЦІ: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Оновлення системи ключових показників трудового внеску за категоріями персоналу ✓ Бонуси за участь працівників у реалізації продукції підприємства 		ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Хронометражні спостереження ✓ Гнучкі графіки роботи ✓ Поліпшення роботи кадрових служб ✓ Зміна організації управління 		
МОНІТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТІВ ВПЛИВУ КОМПЕНСАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ						

Рис. 1.5. Концептуальна схема компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів

Джерело: побудовано автором

Підвищення рівня ефективності праці персоналу розуміється нами як позитивний результат складного процесу одночасної дії взаємозалежних факторів, які спричиняють безпосередній вплив на рівень ефективності праці.

У відповідності до цільової концепції забезпечення організаційної ефективності розроблений механізм дозволяє системно об'єднати взаємопов'язані

складові, використання яких є необхідним з точки зору досягнення поставленої цілі. Згідно з предметом нашого дослідження, такою ціллю є підвищення рівня ефективності праці персоналу виробничих підприємств.

Компенсаційний механізм, як регульована система підвищення ефективності праці персоналу виробничого підприємства, включає набір управлінських функцій, інструментів та ресурсів, які спрямовуються суб'єктом управління на вдосконалення кількісних і якісних характеристик праці (складності, якості, напруженості, інтенсивності) з метою підвищення рівня економічної, соціальної та організаційної ефективності праці. Його окремі елементи забезпечують можливість проведення комплексного оцінювання праці, прогнозування економічних вигід від запровадження, забезпечення найбільш повного задоволення потреб персоналу, загальне піднесення соціально-економічної ефективності діяльності. Механізм базується на реалізації принципів оптимальності, економічності, комплексності, безперервності, упорядкованості, ритмічності, науковості, узгодженості та прозорості.

Сформована система показників та методів забезпечення ефективності праці персоналу на виробничих підприємствах дає можливість провести реальне коректне оцінювання рівня ефективності праці на макро-, мезо- та мікрорівнях, виявити тенденції і встановити закономірності її розвитку, розробити і впровадити компенсаційний механізм підвищення ефективності праці.

Згідно концепції ефективності управління на основі досягнення “балансу інтересів” увага акцентується на запровадженні системи ключових показників, що створює умови для запровадження системи бонусів за участь працівників у збуті продукції, гнучких графіки роботи та атестації робочих місць, відображає інтереси окремих груп та кожного працюючого, є головним критерієм оцінювання рівня ефективності праці.

Функціональна концепція ефективності управління працею – концепція, згідно з якою управління розглядається з точки зору організації праці, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат живої та уречевленої праці.

Специфічним проявом функціонального методу є біхевіористський підхід. Його сутність полягає у вивченні особливостей функціонування підприємства через дослідження поведінки окремих особистостей і груп працівників, у нашому випадку – стосовно рівня та якості виконання ними своїх функціональних, професійних обов'язків. Свою придатність до використання у сфері управління персоналом біхевіоризм підтвердив наприкінці ХІХ ст. в США і з тих пір займає місце провідного компоненту системного підходу, що полягає у виявленні функції окремих елементів соціального (у нашому випадку, виробничого) утворення.

В межах композиційної концепції до визначення рівня ефективності праці персоналу нами залучено економічні показники оцінювання діяльності апарату управління: питома вага управлінців в загальній чисельності працюючих, сукупному фонді оплаті праці, формуванні собівартості продукції.

Поряд із наведеними концепціями, на які ми спирались у процесі розробки компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу виробничих підприємств, нами також передбачено використання найбільш поширених підходів до оцінювання ефективності управління ефективністю праці: інтегральний, рівневий та часовий.

Інтегральний підхід у нашому дослідженні реалізовано у процесі розробки переліку показників для оцінювання рівня ефективності праці персоналу, якій ми надали системного характеру.

Рівневий підхід в оцінюванні ефективності праці передбачає виокремлення трьох рівнів ефективності – макрорівень, мезорівень, мікрорівень, для яких є характерними диференційовані коефіцієнти та показники ефективності праці.

Часовий підхід до підвищення рівня ефективності праці дозволяє виокремити в процесі оцінювання коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких визначаються специфічні критерії.

Підсумковим критерієм оцінювання рівня ефективності праці є здатність підприємства підтримувати достатній рівень конкурентоспроможності в умовах оточуючого середовища. Тобто, виживання підприємства являє собою довготермінову міру рівня вищої, у порівнянні з конкурентами, ефективності праці його персоналу.

Висновки до розділу 1

1. Аналіз теоретичних підходів до трактування сутності ефективності праці персоналу виробничих підприємств під час інноваційних змін дозволив сформулювати її визначення як комплексної соціально-економічної категорії, яка виражає результативне співвідношення фінансових показників (виручки, рентабельності, грошового потоку тощо) та сукупних затрат фізичної й інтелектуальної праці, та є спрямованою на зростання продуктивності, дієвості, економічності, прибутковості організаційної діяльності, дотримання високої якості виробництва і трудового життя працівників.

2. Саме таке розуміння сутності ефективності праці дозволяє максимально повно і точно визначити ступінь результативності прикладання високоінтелектуальної праці персоналу як найбільш цінного лімітованого внутрішнього організаційного ресурсу, забезпечити безупинний процес підвищення її ефективності на основі використання SMART модифікацій компенсаційного механізму відшкодування знаннємісткого трудового внеску, встановити міру комплексної участі працівників у досягненні цілей діяльності окремо взятого підприємства з виробництва будівельних матеріалів як локального елемента кластерної моделі постіндустріальної економіки.

3. На основі систематизації наукових підходів до розуміння сутності праці як цілеспрямованої, усвідомленої, енерговитратної, керованої й контрольованої інноваційної діяльності персоналу, результати якої спрямовуються на виробництво високотехнологічних ринкових благ, визначено її характерні особливості в умовах інноваційних трансформацій економіки. Споживчими якостями залучених до конкретного виробничого процесу знаннємістких інтелектуальних елементів продуктивної діяльності персоналу запропоновано вважати суб'єктивність, невичерпність, відтворюваність, можливість делегування, здатність спонукати до активної діяльності, економічну корисність.

4. Реалізовані науково-методичні підходи до побудови компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу, дозволили обґрунтувати висновок про його багаторівневу структуру, необхідність врахування у процесі

формування: а) рамкових умов функціонування державної компенсаційної політики (стратегічне планування і прогнозування, законодавче регулювання, фінансове, матеріально-технічне, кадрове та інформаційне забезпечення, пріоритети інноваційного розвитку); б) специфіку формування системи компенсацій на галузевому та регіональному рівнях (формування системи винагород і стимулів, колективно-договірне регулювання, галузеві пріоритети); в) необхідності забезпечити гнучкий вплив на ефективність праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів на мікрорівні шляхом обґрунтування структури компенсаційного пакету у складі базової та перемінної частин заробітної плати, соціальних виплат та пільг, використання фінансових та нефінансових форм сумарного винагородження персоналу відповідно до його професійних та особистих компетентностей;

5. Запропонована модель механізму передбачає узгодження трьох базових підходів, зокрема: 1) принципів побудови “справедливої” компенсаційної системи, дотримання вимог технологічних прийомів всебічного обґрунтування розміру компенсаційних виплат, формулювання стратегічної мети компенсаційної політики підприємства, реалізація яких лежить в основі управління процесами зростання ефективності праці, контролінгу вартості робочої сили в умовах інноваційних трансформацій економіки; 2) адекватного, з точки зору роботодавців, рівня оплати за узгодженими з представниками найманих працівників критеріями оцінювання; 3) вимог чинного законодавства.

6. Під час формування концепції механізму реалізовано підхід до розуміння сутності компенсацій як усіх без виключення прямих та непрямих форм прибутку, матеріальних виплат та вигід, які наймані працівники отримують у рамках укладених з роботодавцем трудових відносин.

7. У процесі формування агрегатів механізму досягнуто мети максимально повного врахування особливостей реалізації внутрішньої компенсаційної політики як реального інтелектуального активу підприємства з врахуванням сезонних особливостей виробництва, особливостей оцінювання ефективності участі персоналу у реалізації стадій виробничого та фінансового циклів процесів

створення інноваційних товарів та виведення їх на ринок, можливостей залучення резервів підвищення, розширення переліку інструментів стимулювання працівників за зростання ефективності, запровадження процедур адміністрування та моніторингу компенсаційних виплат.

Висновки та результати досліджень, наведених у розділі, оприлюднено у публікаціях автора [91, 93, 94, 96, 101-103, 105-107, 109, 187].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

2.1. Тенденції зміни зовнішнього середовища функціонування компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу вітчизняних підприємств з виробництва будівельних матеріалів

У ході виконання другого розділу дисертації досліджено тенденції зміни зовнішнього середовища формування рівня ефективності праці персоналу вітчизняних підприємств з виробництва будівельних матеріалів, проведено детальне оцінювання динаміки його фактичного значення в масштабах національної економіки, здійснено аналітичне дослідження практики застосування мотиваційних факторів заохочення персоналу до високого рівня ефективності на прикладі базових підприємств регіону.

Констатовано, що діяльність вітчизняних підприємств з виробництва будівельних матеріалів протягом останніх років здійснюється у складних умовах. Слабке забезпечення їхньої діяльності кваліфікованими кадрами, практична неспроможність діючих систем оплати гарантувати прискорене зростання рівня продуктивності праці, примітивізм засобів та методів заохочення виробничої ініціативи, безсистемність застосування моделей винагородження працівників призвели до того, що протягом останнього десятиріччя галузь передбачувано втрачала лідируюче положення у реальному секторі економіки, постійно демонструвала зменшення чисельності працівників, невисокі, у порівнянні з потенційно можливими, обсяги приросту реалізованої продукції, середньої заробітної плати, фінансових результатів діяльності, погіршення умов діяльності працівників.

Як наслідок, гальмування процесів реалізації потенціалу резервів нарощування рівня ефективності праці персоналу виробничих підприємств

реального сектору національної економіки призвели до того, що сьогодні Україна суттєво поступається світовим лідерам індустріального розвитку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Міжнародні індекси, які враховують рівень індустріального розвитку виробничих підприємств національної економіки України

Джерело, версія	Індекс	Значення / місце в рейтингу	Рік
Competitive Industrial Performance	Конкурентної промислової ефективності	0,043 (65 зі 148)	2015
Global Competitiveness	Глобальної конкурентоспроможності	81 зі 137	2016
Doing Business	Легкості ведення бізнесу	76/80 зі 190	2018/2017
Global Innovation	Глобальних інновацій	43/50 зі 126	2018/2017
KOF Globalization	Глобалізації	68,48 (44 зі 145)	2012
GDP (nominal) per capita (International Monetary Fund)	ВВП (за номіналом) на душу населення	2109 дол. США (133 зі 186)	2015
GDP (nominal) per capita (World Bank)		3082 дол. США (125 зі 183)	2014
GDP (PPP) per capita (International Monetary Fund)	ВВП (за паритетом купівельної спроможності) на душу населення	8713 дол. США (114 зі 187)	2017
GDP (PPP) per capita (World Bank)		8667 дол. США (113 зі 187)	
Central Intelligent Agency	Виробництва цементу	12,1 млн. тон (28 з 94)	2005
The World Factbook (Electricity Consumption)	Споживання електроенергії	133,4 млрд. кВт-год. (27 з 220)	2015

Джерело: складено автором

Будівельно-промисловий комплекс України має об'єктивні підстави для виходу на загальноєвропейський рівень діяльності і гідної конкуренції на ньому.

При цьому сьогодні в Україні не лише галузь виробництва будівельних матеріалів, але і будівництво (основний споживач продукції галузі) перебувають у занепаді: основні фонди зношені майже на 60%, у середньому на одну родину вони втричі менші, ніж в Росії і вчетверо – ніж у Литві. Порівняно із західноєвропейськими країнами, матеріальна база України в 3-5 разів поступається у сфері забезпечення житлом, в 4-5 разів спорудами культурного та спортивного призначення, удвічі – наукового та в майже 6 разів – медичного [240].

На жаль, тенденцією останніх років є скорочення витрат на промислове будівництво в масштабах національної економіки. Обсяг бюджетних інвестицій у капітальне будівництво різко зменшився. Як наслідок, у 2017 році обсяг виконаних будівельних робіт, порівняно з 2008 роком, скоротився на 51% [195].

Складною є ситуація у незавершеному будівництві. Більше двох третин розпочатих будівель та окремих об'єктів незавершеного будівництва тимчасово призупинено або законсервовано.

Отже, виходячи з вищенаведених даних щодо стану будівельної галузі, можна окреслити коло притаманних їй проблем:

- відсутність джерел фінансування будівництва (значне скорочення обсягів державних централізованих капітальних вкладень, зменшення інвестиційних можливостей домінуючої частини суб'єктів господарювання);
- високий ступінь зносу основних фондів, їх занедбаність;
- практична ліквідація будівельних підприємств та об'єднань, які здатні забезпечувати реалізацію крупних будівельних проектів у сфері промислового будівництва;
- недосконала система ціноутворення;
- бюрократичні перешкоди на шляху реалізації інвестиційних проектів;
- відсутність рівних правових умов діяльності для всіх учасників інвестиційного процесу;
- недосконала система нормативно-правового врегулювання економічних, соціальних і правових відносин у житловій сфері (наприклад, законодавчо врегульованого механізму майнової відповідальності за порушення умов договору підряду тощо) [240].

За результатами обстеження підприємств з виробництва будівельних матеріалів виявлено такі очікування респондентів щодо стану їхньої ділової активності за I квартал 2020 року:

- 44% опитаних зазначили, що обсяг виробництва в галузі в першому кварталі 2018 року зменшиться, 36% – не зміниться, 20% – збільшиться;
- 56% опитаних спрогнозували, що в першому кварталі 2020 року поточний обсяг замовлень на виробництво продукції галузі буде достатній. На четвертий квартал 2018 року цей показник складав 68%;
- основним фактором, що стримує промислове виробництво галузі респонденти визнали – недостатній попит, на другому місці – інші фактори, на третьому – фінансові обмеження, четвертому – відсутність стримуючих факторів, п'ятому – нестача робочої сили, шостому – нестача сировини, матеріалів, устаткування;
- 67% опитаних впевнені, що кількість працівників не зміниться, в IV-му кварталі 2018 року цей показник складав 75%;

– 82% опитаних визнали, що виробничі потужності підприємств галузі є достатніми, на IV-й квартал 2018 року цей показник склав 76%;

– респонденти спрогнозували, що завантаженість виробничих потужностей на I-й квартал 2019 року складе 70,1%, на I-й квартал 2020 року – 55,4% [195].

З метою більш детального аналізу середовища діяльності підприємств з виробництва будівельних матеріалів скористаємось новітніми статистичними даними. Про проблеми в галузі, зокрема, свідчить той факт, що до 2010 року галузь в статистичних щорічниках була виокремлена і мала назву виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції. З 2011 року статистичні дані галузі в щорічниках було об'єднано з виробництвом гумових і пластмасових виробів. Відповідно, здійснити аналіз власне виробництва будівельних матеріалів, використовуючи дані статистики, не видається можливим. Тому, подальший аналіз діяльності підприємств з виробництва будівельних матеріалів, у зв'язку з відсутністю відокремленої статистики, буде проводитись разом з підприємствами з виробництва гумових і пластмасових виробів, тобто, за КВЕД “виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції”.

Обсяг виробленої продукції в 2017-му році на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів склав 89817,3 млн. грн., підприємствах з виробництва гумових та пластмасових виробів – 56810,8 млн. грн. Разом – 146628,1 [195].

Дані щодо обсягів реалізованої продукції в Україні у 2007-2016 роках за КВЕД, які нами аналізуються, наведено у табл. 2.2. В цілому, обсяг реалізованої продукції на підприємствах галузі протягом 2008-2017 років зріс на 53412,7 млн. грн., з 36991,7 млн. грн. до 90404,4 млн. грн. (майже в 2,5 рази). Разом з тим, індекс споживчих цін (індекс інфляції) за відповідний проміжок часу зріс в 2,94 рази [195], що свідчить про те, що обсяг реалізованої продукції на підприємствах галузі з врахуванням індексу інфляції за період спостереження зменшився. Відсутність, з 2011 року, можливості проаналізувати окремо галузь виробництво будівельних матеріалів, вимагає зазначити, що 59-69% обсягу реалізованої продукції “виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції” складає виробництво будівельних матеріалів.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу реалізованої продукції на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів та гумових і пластмасових виробів у 2007-2016 роках

Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Відносне відхилення 2017/2008
Виробництво гумових та пластмасових виробів	16669,2	16037,3	19954,4	21104,2	22869,6	24733,5	28769,2	39171,9	49943,5	57966,4	247,7
Виробництво будівельних матеріалів	36991,7	26544,7	30631,9	38200,0	40991,0	41637,1	41678,3	56373,0	71483,5	90404,4	144,4
Разом	53660,9	42582,0	50586,3	59304,2	63860,6	66370,6	70447,5	95544,9	121427,0	148370,8	176,5
Питома вага галузі виробництва будівельних матеріалів у загальному обсязі реалізованої продукції											
Відсоток	69%	62%	61%	64%	64%	63%	59%	59%	59%	61%	×

Джерело: розраховано автором на основі [195]

Доцільно зазначити, що КВЕД “Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції” України налічує в 2017 році 4775 підприємств. З них 57% (2725 підприємств) з виробництва будівельних матеріалів, 2050 підприємств (43%) – підприємства з виробництва гумових і пластмасових виробів. З 2010 року по 2017-й кількість підприємств зменшилась на 16%, в тому числі підприємств з виробництва будівельних матеріалів на 21%, підприємствах з виробництва гумових і пластмасових виробів – на 10% [195].

Також на підприємствах КВЕД “Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції” України у 2017 році налічувалось 134 тис. найманих працівників. З них 62% (83,1 тис. осіб) працювали на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів, 38% (50,9 тис. осіб) на підприємствах з виробництва гумових і пластмасових виробів. Протягом 2010-2017 років кількість найманих працівників зменшилась на 27,6%, відповідно, на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів – на 33%, на підприємствах з виробництва гумових і пластмасових виробів – на 16,7% [195].

Динаміку витрат на оплату праці на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів та гумових і пластмасових виробів у 2008-2017 роках наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка витрат на оплату праці на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів та гумових і пластмасових виробів у 2008-2017 роках

Витрати на оплату праці, млн. грн.	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення 2017/2008	
											абсолютне	відносне
Виробництво гумових та пластмасових виробів	1232,1	1088,5	1271,6	1483,6	1675,6	1703,2	1622,1	1933,7	2479,9	3620,2	2388,1	193,8
Виробництво будівельних матеріалів	3447,7	2313,3	2697,7	3235,2	3559,2	3706,5	3493,6	3983,2	4982,6	6890,7	3443,0	99,9
Разом	4679,8	3401,8	3969,3	4718,8	5234,8	5409,7	5115,7	5916,9	7462,5	10510,9	5831,1	124,6
Питома вага галузі виробництва будівельних матеріалів у загальному обсязі реалізованої продукції												
Відсоток	74%	68%	68%	69%	68%	69%	68%	67%	67%	66%	-8%	

Джерело: розраховано автором на основі [195]

Протягом 2008-2017 рр. у КВЕД “Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції” України витрати на оплату праці зросли на 124,6% (або в 2,2 рази), у тому числі на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів на 99,86% (2 рази), на підприємствах з виробництва гумових і пластмасових виробів на 193,8% (2,9 рази). Питома вага витрат на оплату праці на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів з 2008 року по 2017-тий зменшилась з 74% до 66%.

Світова фінансова криза, яка розпочалася у 2008 році, привернула увагу до проблем розвитку національної економіки України, поставивши під сумнів стійкість її досягнень попередніх років, протягом яких економічний ріст дався країні порівняно легко і був значною мірою забезпечений завантаженням наявних потужностей. Фундаментом подальшого економічного росту мало стати підвищення рівня продуктивності: підприємства галузі повинні були навчитись ефективніше розпоряджатись персоналом і капіталом.

Проте, аналіз статистичних даних дав змогу зробити наступний висновок: економічна криза негативно вплинула на ефективність функціонування більшості вітчизняних підприємств з виробництва будівельних матеріалів. Відповідно, кризові процеси не могли спричинити позитивний вплив на рівень ефективності праці персоналу.

Дійсно, фінансові результати, отримані підприємствами галузі за останні роки, виявились незадовільними. Динаміку фінансових результатів діяльності наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів підприємств галузевої діяльності України та Кіровоградської області у 2007-2017 роках

Фінансовий результат до оподаткування	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Україна в цілому, млн. грн.	-168,0	-1232,3	-637,9	327,8	-575,5	-428,8	-15224,6	-12996,0	-397,8	3345,2
Кіровоградська область, тис. грн.	-3211,0	-18243,2	-23162,3	-6349,1	-7305,8	1356,3	-5504,6	1008,3	8347,2	19982,3

Джерело: розраховано автором на основі [194; 195]

Дані свідчать про те, що вісім з десяти років для підприємств досліджуваної галузі були збитковими. Лише у 2011 та 2017 роках вони мали прибутки – 327,8 млн. грн. та 3345,2 млн. грн. відповідно. Найбільш збитковим виявився 2014 рік – (-15224,6 млн. грн.). Динаміка фінансових результатів діяльності підприємств галузі в масштабах національної економіки відображено в рис. 2.1.

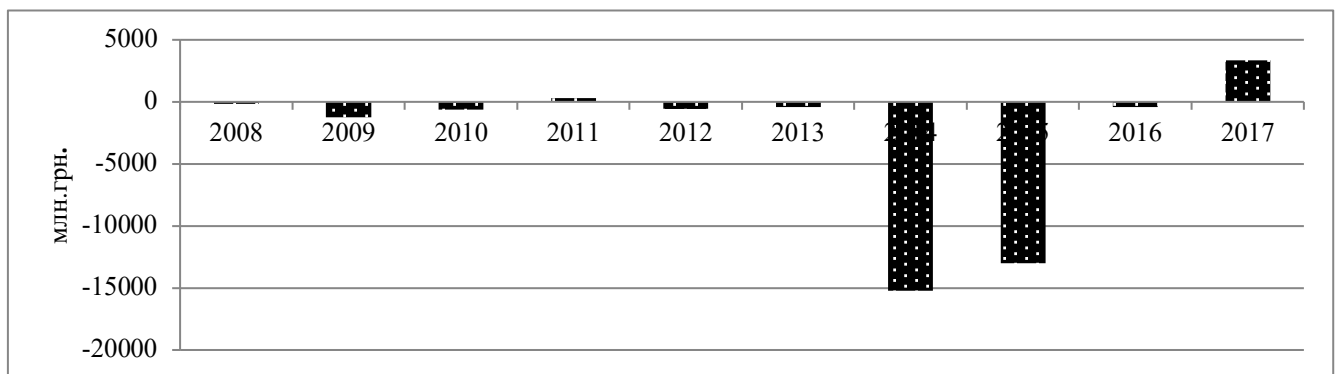


Рис. 2.1. Динаміка фінансових результатів діяльності підприємств галузі у 2008-2017 роках

Джерело: розраховано автором на основі [195]

Динаміку рентабельності виробничої діяльності підприємств галузі України у 2007-2017 роках наведена в рис. 2.2.

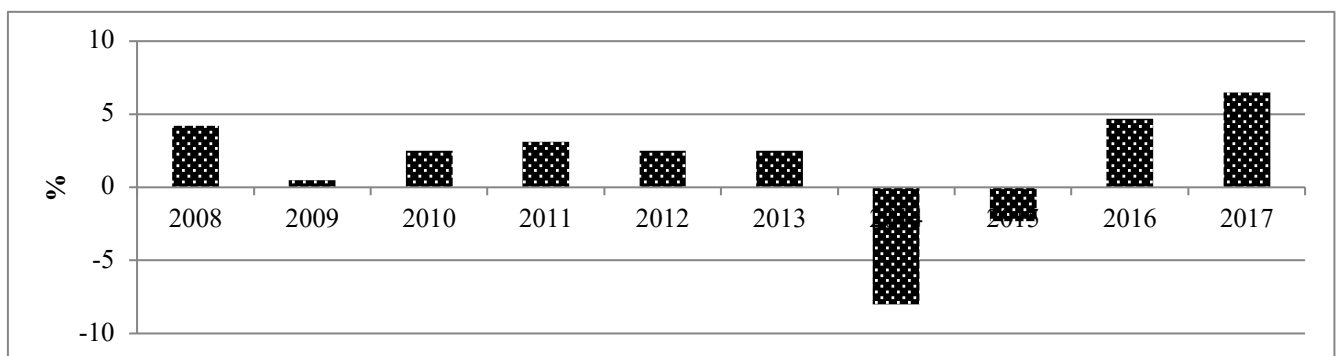


Рис. 2.2. Динаміка рівня рентабельності (збитковості) підприємств галузі у 2008-2017 роках

Джерело: розраховано автором на основі [195]

Результати свідчать, що підприємства у 2008-2013 роках мали позитивну рентабельність на рівні 0,5-4,2%, у 2014 і 2015 роках рівень збитковості склав 8% і 2,3%. У 2016-2017 роках даний показник знову став позитивним на рівні 4,7%-6,5%.

У 2017 році на підприємствах галузі працювало 112 тис. працівників. Динаміку середньооблікової кількості штатних працівників на підприємствах галузі протягом 2008-2017 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників на підприємствах галузі у 2007-2016 роках

Середньооблікова чисельність штатних працівників, тис. осіб	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Україна в цілому	204	161	165	161	156	142	129	114	110	112
Кіровоградська область	3,5	3	2,6	3	2,6	2,4	2,3	1,8	1,7	1,5
Питома вага Кіровоградської області в Україні										
Відсоток	1,7%	1,9%	1,6%	1,9%	1,7%	1,7%	1,8%	1,6%	1,5%	1,3%

Джерело: розраховано автором на основі [163-167; 195]

Кількість зайнятих у сферах будівництва та виробництва будівельних матеріалів, а також рівень продуктивності їхньої праці демонструють дані, які наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Кількість зайнятих та продуктивність праці у сферах будівництва та виробництва будівельних матеріалів національної економіки України, 2008-2017 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [163-167; 195]

З 2008 року по 2017 рік середньооблікова чисельність штатних працівників галузі скоротилась на 92 тис. осіб або на 45,1%, в Кіровоградській області дані показники – скорочення на 2,0 тис. осіб), або 57,1%. Доцільно зазначити, що зменшення чисельності працюючих відбулось без зв'язку з модернізацією обладнання, адже ступінь зносу основних засобів на підприємствах за останні десять років коливається в межах 42-50%. На підприємствах галузі Кіровоградської області працює 1,3-1,9% осіб від загальної чисельності працівників галузі по Україні. В цілому, за досліджуваний період чисельність працівників галузі постійно зменшувалась. Незначне зростання відбулось лише у 2010 році – на 4 тис. осіб та у 2017 році – на 2 тис. осіб. Доцільно при цьому зазначити, що 54% працівників галузі у 2017 р. працювали у товариствах з обмеженою відповідальністю, 30,7% – на акціонерних товариствах, 7,6 – на приватних підприємствах, 2,2 – у філіях, 0,5 – державних підприємствах, в інших організаційно-правових формах – 5 % [195].

Рівень середньомісячної заробітної плати на підприємствах галузі Кіровоградської області та України, який відображає стійку тенденцію до відносного відставання у порівнянні з показниками підприємств по Україні в цілому [91], протягом 2008-2017 рр. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка середньомісячної заробітної плати на підприємствах галузі
у 2008-2017 рр.**

Середньомісячна заробітна плата, у розрахунку на одного штатного працівника, грн.	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Україна в цілому	1818	1644	1968	2415	2688	2876	3069	3952	5144	6858
Кіровоградська область	1515	1288	1592	1841	1989	2228	2029	2705	3454	5254
Рівень Кіровоградської області до України в цілому										
Відсоток	83,3	78,3	80,9	76,2	74,0	77,5	66,1	68,4	67,1	76,6

Джерело: розраховано автором на основі [163-167; 195]

При цьому аналіз показав, що протягом 2008-2017 рр. відбувалося невпинне зростання абсолютної заробітної плати працівників галузевих підприємств. Середньомісячна заробітна плата в досліджуваній сфері діяльності за даний період зросла на 5040 грн. або в 3,8 рази. Протягом того ж часу індекс інфляції становив 294%, тобто реальна заробітна плата з 2008 р. практично не збільшилась.

Ріст середньомісячної заробітної плати в сфері промислової діяльності в Україні протягом періоду дослідження становив 7631 грн. В Кіровоградській області спостерігалось зростання відповідного показника лише на 3739 грн. (246,8%). Доцільно звернути увагу на те, що у 2014 році заробітна плата в Кіровоградській області зменшилась, порівняно з 2013-тим роком на 199 грн. і на 1040 грн. була меншою, ніж в середньому по підприємствах галузі України. У 2016 році на підприємствах галузі Кіровоградської області заробітна плата була однією з найменших (3454 грн.). Менша вона була лише у Сумській (3030 грн.) і Чернівецькій областях (2857 грн.) [195]. Найвищим, у 2016 р., був рівень середньомісячної заробітної плати на підприємствах галузі у м. Києві (7653 грн.), Київській області (6319 грн.), Івано-Франківській області (6284 грн.), Запорізькій (5739 грн.) та Хмельницькій областях (5263 грн.).

Середньомісячна заробітна плата на підприємствах галузі у 2016 році склала 5144 грн. (або 201,3 дол. США), на підприємствах Кіровоградської області – 3454 грн. (або 135,2 дол. США). В 2015 році – макрорівень – 180,9 дол. США, мезорівень – 123,8 дол. США.

Статистичний щорічник України за 2016 рік наводить дані щодо середньомісячної заробітної плати в інших країнах. Так, у 2015 році, згідно з цими даними, найменша заробітна плата – у Таджикистані – 142,6 дол. США, Киргизстані – 209,2, Молдові – 241,2 дол. США, Фінляндії – 378,9 дол. США. В інших країнах заробітна плата вища. Згідно з цим переліком заробітна плата нижча, ніж по Україні, лише у Таджикистані.

Аналіз можна доповнити наступним: середньомісячна заробітна плата в Україні у 2015 році у 25,5 разів була меншою, ніж в США, у 18 раз меншою, ніж у Німеччині, у 5,3 рази меншою, ніж у Польщі.

При цьому, валовий внутрішній продукт на одну особу в Україні у 2015 році був у 3,3 рази меншим, ніж в США, у 2,5 раз меншим, ніж в Німеччині, у 1,5 рази меншим, ніж у Польщі [195].

В табл. 2.7 наведено рейтинги підприємств різних КВЕД України за рівнем середньомісячної заробітної плати у 2008 р. та 2017 р.

Рейтинг КВЕД України за рівнем середньомісячної заробітної плати

КВЕД	Рейтинг за рівнем середньомісячної заробітної плати	
	2008	2017
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	6	8
Легка промисловість	10	10
Виготовлення виробів з деревини, крім меблів	9	9
Виробництво коксу	1	3
Хімічна та нафтохімічна промисловість	3	4
Виробництво фармацевтичних продуктів	7	1
Виробництво будівельних матеріалів	4	7
Металургійне виробництво	2	2
Машинобудування	5	6
Виробництво меблів	8	5

Джерело: розраховано автором на основі [195]

Дані свідчать, що у 2008 році середньомісячна заробітна плата в галузі була однією з найвищих (4 місце), поступаючись лише виробництву коксу, металургії і хімічній промисловості, а у 2017 році – однією з найнижчих (7 місце). Меншою зарплата була лише в легкій промисловості, виготовленні виробів з деревини, крім меблів, виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів.

Більш детально досліджено розподіл кількості штатних працівників за розмірами нарахованої заробітної плати у грудні 2017 р. (рис. 2.4).

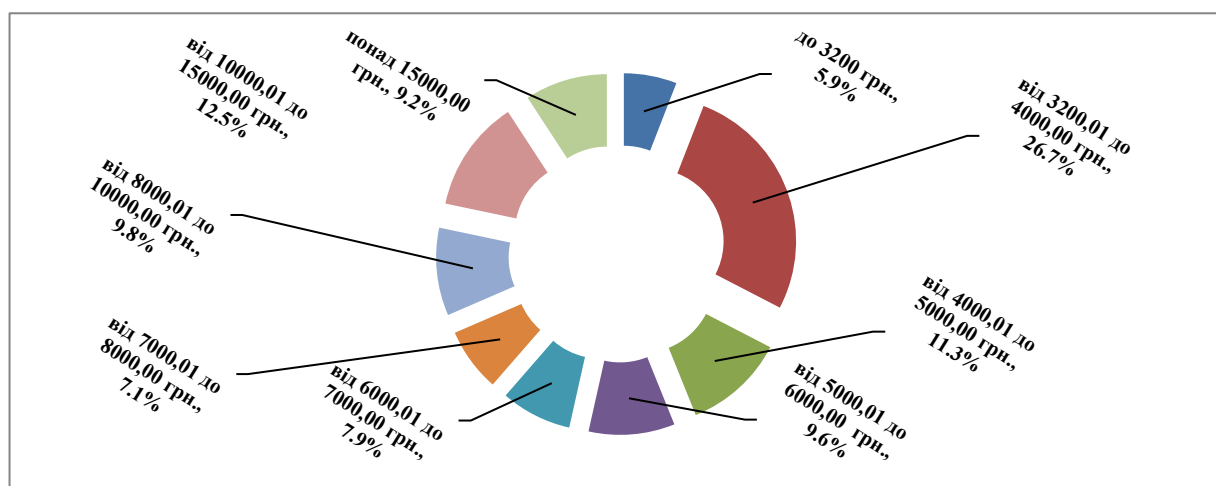


Рис. 2.4. Розподіл загальної чисельності штатних працівників за розмірами нарахованої їм заробітної плати на підприємствах галузі України у грудні 2017 року

Джерело: розраховано автором на основі [195]

З рис. 2.4 зробимо висновок, що лише 5,9% працівників отримували заробітну плату менше 3200 грн., 9,2% – понад 15000 грн.

Третина працівників галузі має заробітну плату до 4000 грн. В 2016 році в галузі значна частина працівників (2,7%) отримувала заробітну плату, яка менша 1600 грн., 13,2% – в межах 1600,01-2000 грн., 8,8% – від 2000,01 до 2500,00 грн. Отже, в грудні близько 25% працівників галузі отримували заробітну плату до 100 доларів. Лише 12,0 % мали заробітну плату понад 10000 грн.

Щодо заробітної плати штатних працівників за організаційно-правовими формами господарювання, то найвищу заробітну плату у 2017 році на підприємствах галузі України отримували в акціонерних товариствах – 6522 грн., філіях (інших відокремлених підрозділах) – 5284 грн. і товариствах з обмеженою відповідальністю – 4689 грн., найменшу – на державних підприємствах – 3606 грн. та на приватних – 2671 грн. [195].

Ряд вчених, зокрема Л. Чижова, Є. Садова, В. Кузьмін [71, с. 39] наводять факти, що розмір середньої заробітної плати працівників в межах галузі (КВЕД) в діапазоні максимальних і мінімальних значень можуть відрізнятися у 15-20 разів. Хоча офіційна статистика цього не засвідчує, така різниця є неприпустимою з точки зору виконання заробітною платою своєї відтворювальної функції. Максимальне і мінімальне значення середньої заробітної плати між видами діяльності різняться у 6-7 разів, а між територіями – у 8 разів.

Негативний вплив на рівень ефективності праці персоналу спричиняє заборгованість з виплати заробітної плати, динаміку зміни якої наведена в табл. 2.8.

Дані таблиці свідчать про те, що станом на 1 січня 2018 року на підприємствах галузі нараховувалась сума невиплаченої заробітної плати на 46 млн. грн. менша, ніж станом на 1 січня 2009 року, або на 69,6%.

Заборгованість по Кіровоградській області за досліджуваний період, зменшилась на 1,7 млн. грн. (64,2%). При цьому будь-який рівень заборгованості з заробітної плати знижує стимули працівників галузі до ефективної праці. На рис. 2.5 наведено питому вагу заборгованості з заробітної плати станом на 01 січня 2018 року для окремих КВЕД.

Заборгованість із виплати заробітної плати у 2009-2018 роках

Сума несплаченої заробітної плати, млн. грн.	Станом на 1 січня, рік									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Україна в цілому	66,1	83,7	63,5	58	50,9	33,4	29	28,9	21,8	20,1
Кіровоградська область	2,7	3,4	3,3	2,9	2,9	2,9	2,9	3,6	4,2	1,0
Питома вага Кіровоградської області до України										
Відсоток	4,1	4,1	5,2	5,0	5,7	8,7	10,0	12,5	19,3	4,8

Джерело: розраховано автором на основі [163-167; 195]

З рис. 2.5 видно, що стан в галузі за даним показником типовий для інших і питома вага суми несплаченої заробітної плати станом на 1 січня 2018 року на підприємствах галузі складала 2,6%.

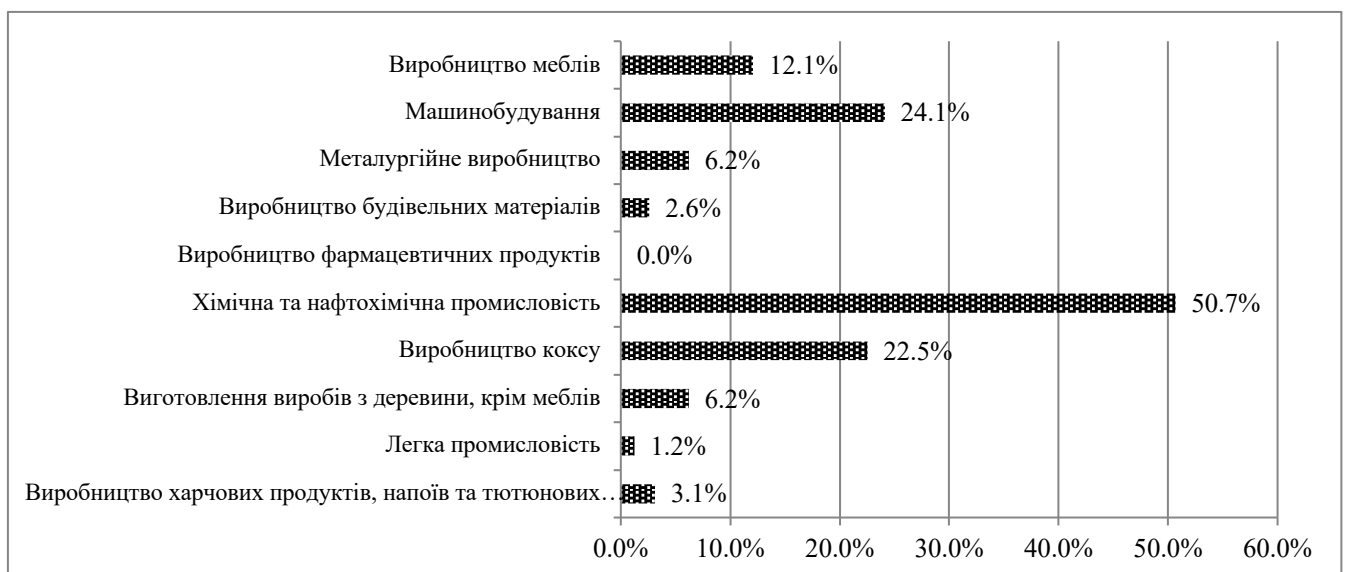


Рис. 2.5. Питома вага суми несплаченої заробітної плати на 1 січня 2018 року до фонду оплати штатних працівників у 2017 році в середньому за місяць по Україні

Джерело: розраховано автором на основі [195]

На ефективність праці персоналу в галузі спричиняють вплив не лише стан її оплати, але й процеси руху робочої сили.

В табл. 2.9 наведено рівень прийому робочої сили протягом 2008-2017 років. З неї видно, що на підприємствах України коефіцієнт прийому у 2008-2017 роках був вищим, ніж на підприємствах Кіровоградської області. У 2017 році – навпаки.

Таблиця 2.9

Середньорічний коефіцієнт прийому працівників промислових підприємств

Коефіцієнт прийому, відсоток до середньооблікової чисельності штатних працівників	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Україна в цілому	34,8	25,7	35,7	39,9	36,7	32,1	28	29,8	36,6	41,5
Кіровоградська область	31,4	20,1	26,8	36,4	26,4	30,9	23,2	27,5	34,8	55,2
Абсолютне відхилення (Україна/Кіровоградська область)	3,4	5,6	8,9	3,5	10,3	1,2	4,8	2,3	1,8	-13,7

Джерело: розраховано автором на основі [163-167; 195]

Так, у 2008 році на підприємствах України коефіцієнт прийому склав 34,8% середньооблікової чисельності, в той час як по підприємствах Кіровоградської області – 31,4%. У 2017 році коефіцієнт прийому склав в Україні – 41,5 % та 55,2% на підприємствах галузі Кіровоградської області. У 2017 році коефіцієнт прийому на підприємствах галузі збільшився на 4,9% порівняно з 2016-тим роком.

Коефіцієнт вибуття у 2008 році по промисловості України складав 34,6% середньооблікової чисельності працюючих, по підприємствах галузі – 53,2%. У 2017 році коефіцієнт вибуття по промисловості склав 30,6%, по галузі, яка досліджується – 40,3%. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Середньорічний коефіцієнт вибуття працівників галузевих підприємств

Коефіцієнт вибуття, відсоток до середньооблікової чисельності штатних працівників	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Україна в цілому	53,2	47,7	43,3	44,6	47,2	44,5	37,5	39,1	36,7	40,3
Кіровоградська область	47,8	41,5	33,1	37,5	33,6	37,5	36,4	39,6	56,9	45,2
Абсолютне відхилення (Україна/Кіровоградська область)	5,4	6,2	10,2	7,1	13,6	7	1,1	-0,5	-20,2	-4,9

Джерело: розраховано автором на основі [163-167; 195]

На підприємствах галузі України спостерігається високий рівень звільнень – в межах 36,7-53,2%, в Кіровоградській області він ще вищий – 32,3-56,9%. В 2016 році в Кіровоградській області коефіцієнт вибуття був критичним – 56,9%. З метою більш повного аналізу, нами побудовано порівняльну діаграму по коефіцієнтам прийому та вибуття для підприємств різних видів діяльності (рис. 2.6).

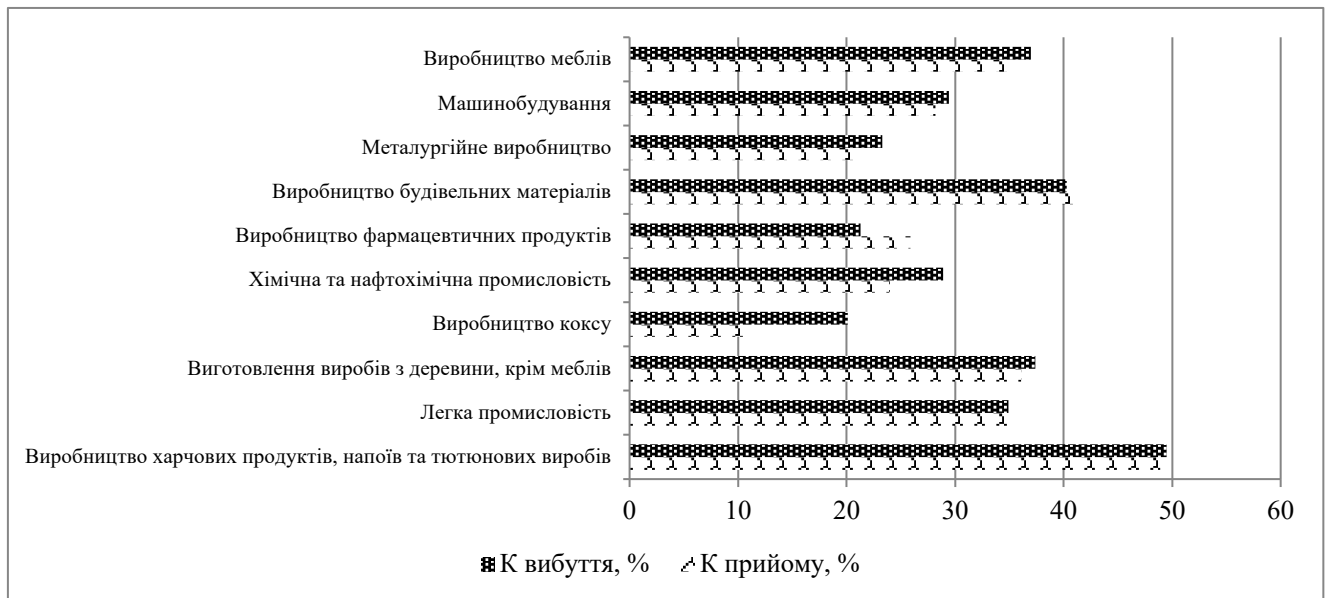


Рис. 2.6. Показники прийому та звільнення працівників за КВЕД у 2017 році

Джерело: розраховано автором на основі [195]

2017 рік для підприємств галузі характеризувався значною кількістю звільнених (40,3%) і кількістю прийнятих (41,5%) працівників. За кількістю звільнених працівників галузь лідирує, поступаючись лише підприємствам з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (кількість звільнених – 49,5%, прийнятих – 48,9%).

Слід зазначити, що 37,3% до середньооблікової чисельності штатних працівників у 2017 р. звільнилось з причин плинності кадрів, 1% – з причин скорочення штатів. Незалежно від того, звільнився працівник сам чи був звільнений за скороченням штатів, створювалось штучне переривання трудового процесу.

На підприємствах з виробництва будівельних матеріалів значна частина працівників працює в умовах вимушеної неповної зайнятості.

Динаміку кількості таких працівників на підприємствах галузі в Україні та Кіровоградській області у 2008-2017 роках наведено в табл. 2.11. Дані таблиці свідчать про те, що працівники галузі працювали в умовах вимушеної неповної зайнятості (ВНЗ). Зокрема, по Україні кількість працівників, які перебували у відпустках без збереження заробітної плати на рівні зберігалась на рівні 2,4-17,1%, тих, які працювали в режимі неповного робочого дня (тижня) – 5,4-57,7%. По Кіровоградській області – відповідно 1,6-33,2%, 1,6-78,7%.

Таблиця 2.11

Динаміка чисельності працівників, які працювали в умовах ВНЗ на підприємствах галузі України та Кіровоградської області у 2008-2017 роках

Питома вага працівників, які працювали за умов вимушеної неповної зайнятості, відсоток до середньооблікової чисельності штатних працівників		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Україна	- перебували у відпустках без збереження заробітної плати	5,5	11,5	17,1	10,3	10,9	6,5	5	3,5	6,8	2,4
	- працювали у режимі неповного робочого дня (тижня)	31	57,7	41,3	32,5	31,3	26,1	26	21,6	14,1	5,4
	- разом	36,5	69,2	58,4	42,8	42,2	32,6	31	25,1	20,9	7,8
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Кіровоградська область	- перебували у відпустках без збереження заробітної плати	33,2	2	11,2	5,3	11	1,4	6,7	3,4	3,4	1,6
	- працювали у режимі неповного робочого дня (тижня)	62,2	76,9	78,7	63,8	60,1	54	64,4	50,1	57,2	22,1
	- разом	95,4	78,9	89,9	69,1	71,1	55,4	71,1	53,5	60,6	23,7
Абсолютне відхилення (разом Україна / разом Кіровоградська область)		-58,9	-9,7	-31,5	-26,3	-28,9	-22,8	-40,1	-28,4	-39,7	-15,9

Джерело: розраховано автором на основі [163-167; 195]

Аналіз показав, що 2008 р., так як і 2017 р. на підприємствах галузі України, порівняно з іншими видами діяльності, спостерігалась найвища частка працівників, які працювали за умов ВНЗ (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Рейтинг КВЕД за часткою працівників, які працювали в умовах ВНЗ у 2008 та 2017 рр.

КВЕД	Рейтинг за часткою працівників, які			
	перебували у відпустках без збереження заробітної плати, %		переведені з економічних причин на неповний робочий день (тиждень), %	
	2008	2017	2008	2017
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	2	6	6	4
Легка промисловість	10	8	9	3
Виготовлення виробів з деревини, крім меблів	7	7	4	2
Виробництво коксу	1	1	1	5
Хімічна та нафтохімічна промисловість	5	3	8	9
Виробництво фармацевтичних продуктів	3	2	2	1
Виробництво будівельних матеріалів	8	9	7	7
Металургійне виробництво	4	4	3	6
Машинобудування	9	10	10	10
Виробництво меблів	6	5	5	8

Джерело: розраховано автором на основі [195]

Динаміка зменшення кількості працівників, що працювали в умовах ВНЗ, знайшла своє відображення на рис. 2.7.

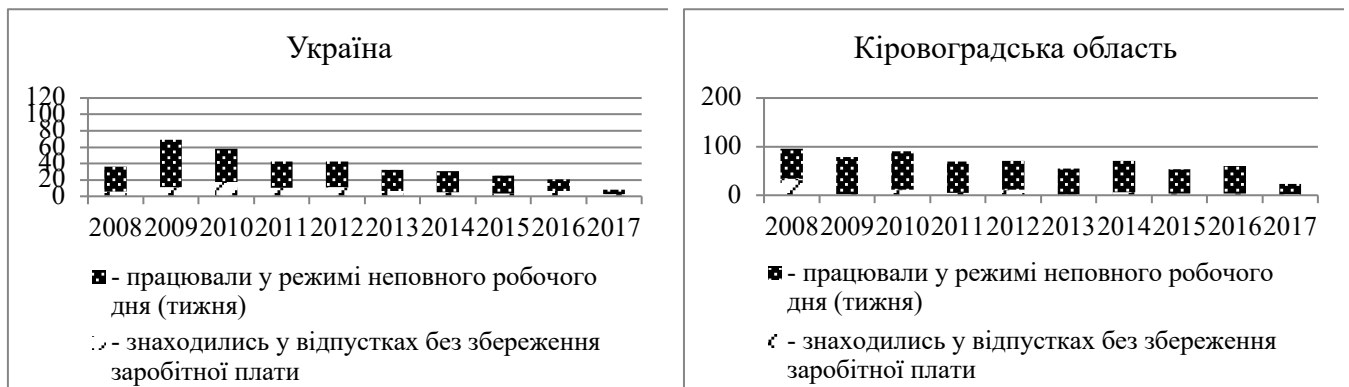


Рис. 2.7. Динаміка абсолютних показників вимушеної неповної зайнятості працівників на підприємствах галузі України за 2008-2017 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [163-167; 195]

З рисунку видно, що досліджувані показники по Кіровоградській області значно гірші. Так, тенденція по Україні – до 40%, по Кіровоградській області – близько 60%.

Для проведення оцінки ефективності праці персоналу важливо проаналізувати освітній рівень працівників підприємств різних КВЕД (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Розподіл працівників за рівнем освіти за видами промислової діяльності Кіровоградської області у 2011-2017 роках

КВЕД	% до облікової кількості штатних працівників								Абсолютне відхилення 2017/2011	
	неповна та базова вища освіта				повна вища освіта				неповна та базова вища освіта	повна вища освіта
	2011	2013	2015	2017	2011	2013	2015	2017		
Промисловість	24,1	22,8	23,7	24,9	19,7	20,3	20,8	21,8	0,8	2,1
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	21,1	21,4	23,2	27,0	17,6	18,3	18,6	20,6	5,9	3
Легка промисловість	21,3	53,1	23,6	15,0	9,05	12,9	10,6	12,4	-6,3	3,35
Виготовлення виробів з деревини, крім меблів	19,5	12,4	12,4	18,4	14,2	14,6	11,1	23,7	-1,1	9,5
Виробництво коксу	48,6	58	48,4	52,3	37,5	33,0	33,9	37,7	3,7	0,2
Хімічна та нафтохімічна промисловість	27,1	20,3	24,8	20,4	16,4	26,2	18,3	23,8	-6,7	7,4
Виробництво фармацевтичних продуктів	24,8	21,5	22,5	34,4	33,5	43,8	45,4	34,4	9,6	0,9
Виробництво будівельних матеріалів	17,1	16,7	18,2	22,2	14,0	19,6	16,8	17,5	5,1	3,5
Металургійне виробництво	25,3	26,7	28,6	31,0	19,1	18,3	18,9	19,5	5,7	0,4
Машинобудування	27,1	20,5	20,6	26,5	23,7	25,0	39,8	29,8	-0,6	6,1
Виробництво меблів	21,5	13,1	14,9	18,0	32,9	23,1	20,4	20,1	-3,5	-12,8

Джерело: розраховано автором на основі [163-167; 195]

З даних табл. 2.13 можна зробити наступні висновки: на підприємствах галузі рівень освіти – один з найнижчих, порівняно з іншими. Так, у 2017 р. на підприємствах галузі лише 17,5% працівників мали вищу освіту і 22,2% – неповну та базову вищу. З 2013 р. по 2017 р. на підприємствах галузі кількість працівників з вищою і неповною та базовою вищою освітою була нижчою, ніж в середньому по промисловості. Протягом періоду спостереження рівень кваліфікації працівників галузі незначним чином підвищився (кількість працівників з вищою освітою зросла на 3,5%).

Вікову структуру працівників промисловості та досліджуваних підприємств Кіровоградської області станом на 31.12 2017 року наведено на рис. 2.8.

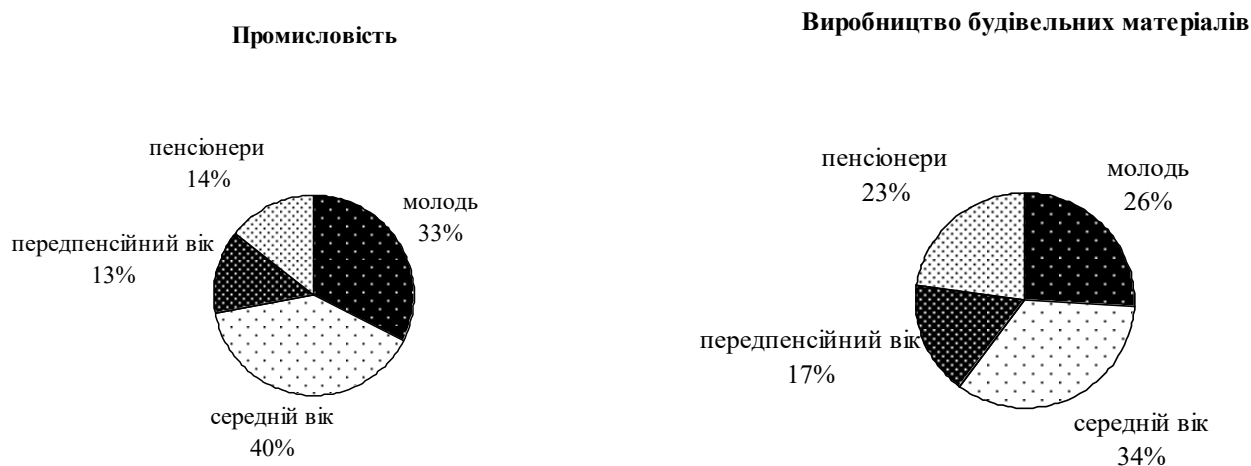


Рис. 2.8. Вікова структура працівників промисловості в цілому та підприємств галузі Кіровоградської області станом на 31 грудня 2017 року

Джерело: побудовано автором на основі джерела [167].

Як бачимо, в структурі персоналу переважають працівники середнього віку (від 35 до 50 років для жінок та від 35 до 55 – для чоловіків). Разом з тим, на підприємствах галузі Кіровоградської області спостерігалась значна кількість працівників передпенсійного і пенсійного віку – 40%. Порівняно з середнім показником по промисловості, на підприємствах галузі працює менше молоді.

На ефективну роботу працівників значно впливає підготовка та підвищення кваліфікації кадрів. На підприємствах галузі Кіровоградської області у 2017 році підвищила кваліфікацію 51 особа. З них: 29 осіб – керівники, 3 – професіонали, фахівці, 0 – технічні службовці і 19 робітників підвищили розряд. Чисельність працівників, які підвищили кваліфікацію і навчилися новим професіям, наведено в табл. 2.14.

Кількість працівників підприємств Кіровоградської області, які підвищили кваліфікацію і навчились новим професіям за видами промислової діяльності з 2011 р. по 2017 р.

Вид діяльності	% до облікової кількості штатних працівників								Абсолютне відхилення 17/11	
	навчено новим професіям				підвищили кваліфікацію				навчено новим професіям	підвищили кваліфікацію
	2011	2013	2015	2017	2011	2013	2015	2017		
Промисловість	4,9	6,5	4,8	6,9	15,5	17,5	14,3	13,4	2	-2,1
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	1,1	5,2	1,5	2,8	10,6	10,2	2,6	8,9	1,7	-1,7
Легка промисловість	–	–	16,8	2,2	0,4	0,2	0,3	0,4	–	0
Виготовлення виробів з деревини, крім меблів	5,5	11,2	6,1	3,2	–	–	–	0,3	-2,3	–
Виробництво коксу	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Хімічна та нафтохімічна промисловість	1,6	–	–	–	1,4	2,2	4,5	2,8	–	1,4
Виробництво фармацевтичних продуктів	–	–	–	–	1,0	–	0,8	1,6	–	0,6
Виробництво будівельних матеріалів	6,9	10,0	4,0	7,1	4,2	3,0	2,7	2,3	0,2	-1,9
Металургійне виробництво	9,0	6,1	10,4	9,4	17,4	19,8	10,1	8,8	0,4	-8,6
Машинобудування	15,4	18,6	15,8	10,9	58,7	71,6	68,3	53,9	-4,5	-4,8
Виробництво меблів	1,4	2,5	1,9	1,9	1,8	0,4	1,3	0,8	0,5	-1

Джерело: розраховано автором на основі [163-167]

Як можна спостерігати, підприємствами галузі приділялася незначна увага підвищенню кваліфікації. За 2011-2017 рр. кількість працівників, які підвищили її, зменшилась на 1,9%. З рис. 2.9 слідує, – на підприємствах галузі більше половини осіб, які підвищили кваліфікацію, це керівники і лише третина – робітники.

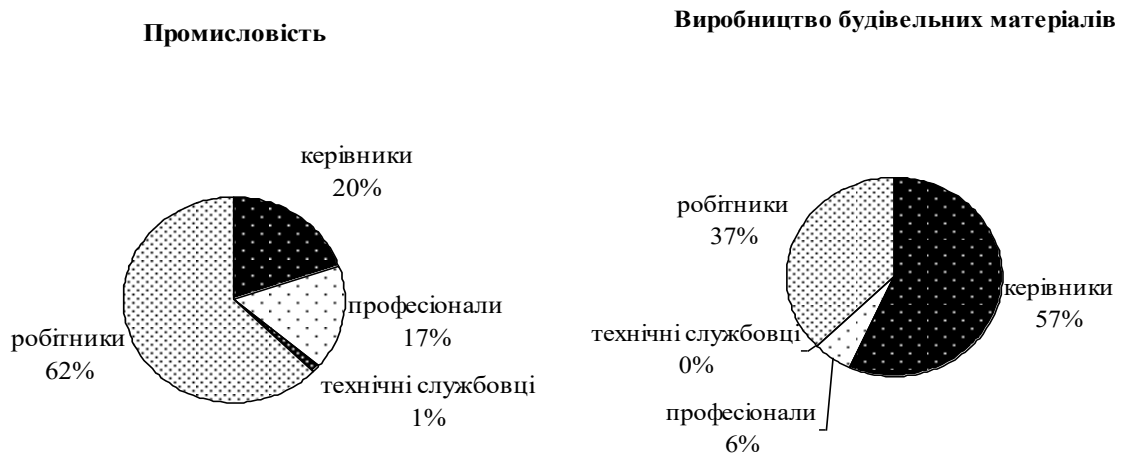


Рис. 2.9. Структура чисельності працівників, які підвищили кваліфікацію за професійними групами у промисловості та на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів Кіровоградської області станом на 31 грудня 2017 року

Джерело: побудовано автором на основі [167]

95,0% працівників у 2017 р. навчилися професії на виробництві, 5,0% – в освітніх закладах. Для 93,7% навчених це первинна підготовка, для 6,3% – перепідготовка.

За офіційною статистикою, інтервал між підвищеннями кваліфікації працівника в Україні складає, в середньому, 11 років. Для порівняння: на підприємствах Західної Європи власник перенавчає працівників один раз у 3 роки, в Японії раз у 1,5 роки. Вважається, що за 1,5-2 роки відбувається радикальне оновлення виробничої технології [41].

За іншими джерелами [44, с. 80-81] періодичність перепідготовки основних фахівців в наш час на багатьох підприємствах становить 12-15 і більше років, у той час як у розвинутих країнах – 3-4 роки.

Як наслідок, персонал підприємств не здатен опанувати нові сучасні технології виробництва, що частково пояснює невідповідність якості продукції вимогам ринку.

Стосовно структури персоналу за статтю, – кількість працівників-чоловіків в галузі за останні 10 років збільшилась на 4,7%, що відображено на рис. 2.10.

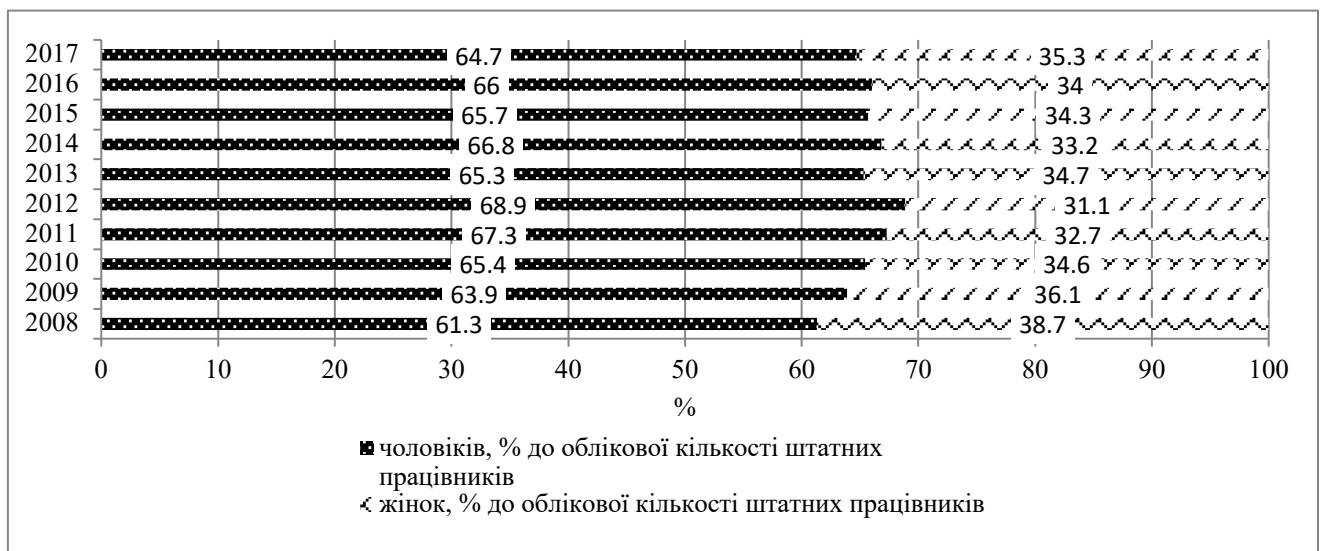


Рис. 2.10. Структура працівників за статтю на підприємствах галузі Кіровоградської області у 2008-2017 роках

Джерело: побудовано автором на основі [163-167].

Аналіз передумов забезпечення високого рівня ефективності праці персоналу буде неповним без моніторингу стану умов праці. Кількість працівників, які працювали в умовах, що не відповідали санітарно-гігієнічним нормам (СГН), наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка чисельності працівників, які працювали в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам у 2008-2017 роках

Питома вага працівників, які працювали в умовах, що не відповідають СГН, % до облікової чисельності штатних працівників	2008	2009	2011	2013	2015	2017	Відхилення	
							2017/2015	2017/2008
Україна в цілому	32,3	31,9	34	27,8	26,9	29,7	2,8	-2,6
Кіровоградська область	41,8	37,3	39,9	37,8	43,5	51,9	8,4	10,1
Абсолютне відхилення (Україна/Кіровоградська область)	-9,5	-5,4	-5,9	-10	-16,6	-22,2	-5,6	-12,7

Джерело: розраховано автором на основі [163-167; 195]

Дані таблиці свідчать, що протягом 2008-2017 рр. умови праці на підприємствах галузі України покращувались, кількість працівників, які працюють в умовах, що не відповідали СГН, зменшилась на 2,6%. Проте станом на 31 грудня 2017 року 29,7% облікової чисельності штатних працівників галузі виробництва будівельних матеріалів України працювали в умовах, що не відповідають СГН. Відхилення від норм виявлено на 475 підприємствах [195].

На підприємствах галузі Кіровоградської області чисельність працівників, які працювали в умовах, що не відповідають СГН, у 2008-2017 роках зростає доволі суттєво, на 10,1%. Пропорції чисельності працівників, які працювали в несприятливих умовах праці на підприємствах галузі в Кіровоградській області, станом на 31 грудня 2017 р., наведено в рис. 2.11.



Рис. 2.11. Питома вага працівників у загальній чисельності, які працювали в несприятливих умовах діяльності на підприємствах галузі Кіровоградської області станом на 31 грудня 2017 року

Джерело: побудовано автором на основі [167]

З рисунку видно, що найбільша чисельність працівників галузі працювало в умовах перевищення гранично припустимих рівнів та концентрацій: напруженості праці – 28,0%, мікроклімату в приміщенні (37,7%), шуму, інфразвуку, ультразвуку (18,7% від кількості працівників, які задіяні в умовах, що не відповідають СГН), важкості умов праці (20,6 %), вібрації (12%) та хімічних факторів (19,9%) .

Умови праці зазвичай прописані в колективному договорі. Крім того, основою соціального діалогу на рівні підприємства є колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин. Станом на 31 грудня 2017 р. на підприємствах галузі країни було зареєстровано 557 колективних договорів, що складає 91,6% до 2016 р. Доцільно зазначити, що лише 65 тис. осіб в 2017 р. було охоплено колективними договорами (98,4% до 2016 р.), в той час як в середньому по промисловості цей показник становить 95,3% [195].

Одночасно, в країні склалася і продовжує розвиватись парадоксальна ситуація. Незважаючи на доволі різке падіння масштабів промислового та житлового будівництва в масштабах національної економіки, суттєве зменшення обсягів бюджетних інвестицій у капітальне будівництво, прямі та непрямі показники ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів опосередковано демонструють дисонантну тенденцію до стабілізації та часткового оздоровлення показників галузевої діяльності (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Динаміка показників використання персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів України

Показники	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Середньооблікова чисельність штатних працівників (СЧШП), тис. осіб	204	161	165	161	156	142	129	114	110	112
Продуктивність праці, тис. грн	243,0	243,1	282,6	351,7	383,1	420,4	497,8	754,1	978,3	1196,3
Середньомісячна заробітна плата штатного працівника, грн.	1818	1644	1968	2415	2688	2876	3069	3952	5144	6858
Витрати робочого часу на виробництво продукції, млн. год	347,6	231,7	257,1	268,4	256,9	235,2	206,0	190,9	192,5	195,1
Виробіток реалізованої продукції, грн / год.	106,4	114,6	119,1	142,3	159,6	177,0	202,3	295,3	371,3	463,4
Фінансова рентабельність персоналу, тис. грн.	-0,8	-7,7	-3,9	2,0	-3,7	-3,0	-118,0	-114,0	-3,6	29,9
Виручка на 1 грн ФЗП, грн.	27,3	23,8	23,7	23,4	22,2	20,8	20,9	21,8	20,9	19,5
Коефіцієнт прийому/вибуття, відсоток до СЧШП	34,8/ 53,2	25,7/ 47,7	35,7/ 43,3	39,9/ 44,6	36,7/ 47,2	32,1/ 44,5	28/ 37,5	29,8/ 39,1	36,6/ 36,7	41,5/ 40,3

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України

Таким чином, нами проаналізовано тенденції зміни середовища формування рівня ефективності праці персоналу вітчизняних підприємств галузі виробництва будівельних матеріалів за період з 2008-2017 рр. Встановлено, що протягом цього періоду: чисельність працівників зменшилась на 45,1%, обсяг реалізованої продукції зріс на 144,4%, середня заробітна плата зросла на 277,2%, фінансові результати підприємств збільшились на 3513,2 млн. грн., рентабельність підприємств зросла на 6%, заборгованість із виплати заробітної плати зменшилась на 69,6%, кількість прийнятих збільшилась на 6,7%, кількість звільнених зменшилась на 12,9%, кількість працівників, які перебували у вимушених відпустках без збереження заробітної плати зменшилась на 3,1%, чисельність працівників, які з економічних причин переведені на неповний робочий день (тиждень), зменшилась на 25,6%, чисельність працівників, які задіяні в умовах, які не відповідають СГН, зменшилась на 2,6%. Ці показники свідчать про наступне: зменшення чисельності персоналу, висока плинність кадрів є резервами зростання рівня зайнятості, реалізації стратегії управління персоналом, планування і прогнозування потреби в ньому, взаємодії із зовнішніми джерелами забезпечення кадрами, оцінювання кандидатів на посаду і штатних кадрів; висока заборгованість із виплати заробітної плати, її низький рівень свідчить про наявність резервів поліпшення системи матеріального заохочення працівників, управління трудовою мотивацією, оновлення систем оплати праці; ріст кількості працівників, які перебували у відпустках без збереження заробітної плати та були переведені на неповний робочий день (тиждень), свідчить про наявність резервів у сфері планування кадрів; значна частина працівників, які зайняті в умовах, які не відповідають СГН, свідчить про можливість підвищення рівня ефективності використання персоналу за рахунок поліпшення системи охорони праці і техніки безпеки; важливим резервом підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємства галузі є перепідготовка і підвищенні кваліфікації кадрів; резервом підвищення рівня ефективності праці є врегулювання на якісно більш високому рівні соціально-трудових відносин.

Для реалізації основного завдання дисертаційного дослідження здійснимо оцінювання рівня ефективності праці персоналу підприємств галузі на різних рівнях національної економіки.

2.2. Оцінювання внутрішніх факторів впливу на функціонування компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів

Світова і вітчизняна практика засвідчує, що перспективи економічного зростання та інноваційного розвитку підприємств, їх конкурентні можливості визначальною мірою залежать від ефективної праці персоналу. Ефективність праці персоналу – співвідношення отриманого виробничого результату і сукупності екстенсивних та інтенсивних затрат живої й уречевленої праці, показник успішності та результативності використання важливого внутрішнього виробничого ресурсу, мірило ступеня відповідності результатів заощадливої організації діяльності працівників цілям та завданням функціонування підприємства. Праця персоналу є тим ресурсом, який є запорукою успішного функціонування підприємства.

Для успішної реалізації поставлених перед нами завдань, дослідимо рівень ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів в масштабах національної економіки. Комплексне оцінювання ефективності праці персоналу проведене нами на основі аналізу кількісних показників (забезпеченість персоналом, використання фонду робочого часу, рівень виробітку), якісного оцінювання (діяльність з управління, ділові якості, надійність персоналу, ініціатива) та синтетичних показників оцінювання (зарплатомісткість/ зарплатовіддача персоналу, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та фонду заробітної плати, питома вага фонду заробітної плати у собівартості продукції).

На даному етапі дослідження доцільно зазначити, що протягом 2008-2017 рр. обсяг реалізованої продукції в галузі зріс у 2,7 рази, з 49568 млн. грн. у 2008 році до 133987,3 млн. грн. Як зазначалось раніше, протягом цього періоду середньооблікова чисельність штатних працівників зменшилась на 45% (табл. 2.2).

Найважливішим показником рівня ефективності праці є продуктивність праці. Динаміку продуктивності праці на підприємствах галузі у 2008-2017 рр. наведено у табл. 2.17.

Динаміка продуктивності праці на підприємствах галузі у 2008-2017 рр.

Показники продуктивності праці, тис. грн. / працівника	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення 2017/2008	
											абсолютне	відносне
Продуктивність праці на підприємствах України	243,0	243,1	282,6	351,7	383,1	420,4	497,8	754,1	978,3	1 196,3	953,3	392,4
Продуктивність праці на підприємствах Кіровоградської області	76,6	60,4	104,9	158,7	160,3	170,2	222,1	343,8	474,5	713,0	636,4	830,8
Продуктивність праці на підприємствах України, з урахуванням індексу інфляції	243,0	216,5	230,7	274,4	299,6	327,1	310,1	327,8	378,3	406,9	163,9	67,4
Продуктивність праці на підприємствах Кіровоградської області, з урахуванням індексу інфляції	76,6	53,8	85,6	123,8	125,3	132,4	138,3	149,4	183,5	242,5	165,9	216,6
Рівень продуктивності праці (Кіровоградська область до України), %	32	25	37	45	42	40	45	46	49	60	28	×

Джерело: розраховано автором на основі [163-167; 195]

Так, продуктивність праці на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів України за 2008-2017 роки зросла у 5 разів (з урахуванням інфляції в 1,7 рази), Кіровоградської області – у 9 разів (з урахуванням інфляції у 3,1 рази). Хоча продуктивність праці на підприємствах Кіровоградської області зростає більш високими темпами, ніж в середньому на підприємствах галузі України, продуктивність праці на мезорівні (Кіровоградська область) менша, ніж на макрорівні (Україна), зокрема у 2017 році – 60% продуктивності праці підприємств галузі України.

Порівнюючи досліджувані підприємства з підприємствами інших видів діяльності, відзначимо, що виробництво будівельних матеріалів у 2017 році займало 6 місце з 10 за рівнем продуктивності праці персоналу (табл. 2.18).

Відтак, за рівнем продуктивності праці виробництво будівельних матеріалів поступалось таким галузям, як виробництво коксу; металургійне виробництво; виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, виробництво фармацевтичних продуктів, виготовлення виробів з деревини, крім меблів. Продуктивність праці персоналу галузі у 2017 році була нижчою за середній рівень по переробній промисловості України на 83,9 тис. грн./особу.

Рейтинг КВЕД за рівнем продуктивності праці у 2017 році

КВЕД	Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	Чисельність працівників, тис. осіб	Продуктивність праці, тис. грн. / особу	Рейтинг за середнім річним виробітком
Переробна промисловість	1 619 495,30	1 265,00	1 280,2	
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	546 653,80	280	1 952,3	3
Легка промисловість	25 392,50	78	325,5	10
Виготовлення виробів з деревини, крім меблів	83 988,00	69	1 217,2	5
Виробництво коксу	102 398,20	17	6 023,4	1
Хімічна та нафтохімічна промисловість	65 651,40	56	1 172,3	7
Виробництво фармацевтичних продуктів	30 163,20	23	1 311,4	4
Виробництво будівельних матеріалів	133 987,30	112	1 196,3	6
Металургійне виробництво	407 295,00	207	1 967,6	2
Машинобудування	167 649,30	327	512,7	9
Виробництво меблів	56 316,60	96	586,6	8

Джерело: розраховано автором на основі [195]

Продуктивність праці зросла протягом 2008-2017 рр. за рахунок збільшення обсягу реалізованої продукції (на макрорівні – у 2,7 рази, мезорівні – у 4 рази (з урахуванням інфляції на макрорівні обсяг реалізованої продукції зменшився на 8,1%, на мезорівні – навпаки, зріс на 35,7%)) та зменшення кількості найманих працівників (на макрорівні – на 45,1%, мезорівні – 57,1%).

Обсяг реалізованої продукції протягом 2008-2017 рр. на макрорівні зріс на 84419,3 млн. грн., у т. ч.: приріст за рахунок зростання продуктивності праці – на 106773,5 млн. грн., зниження за рахунок зменшення кількості найманих працівників – 22354,2 млн. грн. На мезорівні – зростання обсягу реалізованої продукції протягом досліджуваного періоду – 801,41 млн. грн., в т. ч.: за рахунок зростання продуктивності праці – на 954,61 млн. грн., зменшення кількості працівників – на (-153,2) млн. грн.

Простежено динаміку темпів зростання середньомісячної заробітної плати і темпів зростання продуктивності праці на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у 2008-2017 рр.

На підприємствах галузі з виробництва будівельних матеріалів на рівні національної економіки України протягом 2008-2017 рр. продуктивність праці зростала більш високими темпами, ніж середньомісячна заробітна плата (рис. 2.3, табл. 2.16). Продуктивність праці на підприємствах галузі Кіровоградської області протягом останніх п'яти років має тенденцію до зростання. Очевидно, що більш швидкий ріст продуктивності праці, у порівнянні з ростом заробітної плати, є важливою умовою зменшення витрат. Одночасно, це негативно впливає на мотивацію персоналу до праці.

Також встановлено, що продуктивність праці на підприємствах галузі України з 2008 року по 2017 рік на макрорівні зросла у 4,92 рази, мезорівні – 9,3 рази, а середньомісячна заробітна плата за останні десять років зросла відповідно – у 3,8 та 3,5 рази. Загальна тенденція є така: починаючи з 2008 року продуктивність праці зростала більш швидкими темпами, ніж заробітна плата.

Побудуємо математичну модель зміни продуктивності праці Y підприємств галузі Кіровоградської області протягом 2008-2017 років X , скориставшись для цього вихідними даними табл. 2.19, 2.20.

Таблиця 2.19

Початкові дані для специфікації моделі зміни продуктивності праці протягом 2007-2017 років (значення аргументу $x_i = \text{"рік"} - 2007$, $i = \overline{1,11}$)

Рік	Продуктивність праці y_i (тис. грн. / особу)	x_i
2007	53,7	1
2008	76,6	2
2009	60,4	3
2010	104,9	4
2011	158,7	5
2012	160,3	6
2013	170,2	7
2014	222,1	8
2015	343,8	9
2016	474,5	10
2017	713,0	11

Джерело: побудовано автором на основі [163-167]

Специфікуємо модель вбудованою в *MS Excel* функцією *ЛИНЕЙН* (табл. 2.21).

Таблиця 2.20

Початкові дані для специфікації моделей зміни факторів підвищення ефективності праці персоналу протягом 2007-2017 рр. X

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 Базисний період
Продуктивність праці, тис. грн. / особу		45,9	48,1	53,7	76,6	60,4	104,9	158,7	160,3	170,2	222,1	343,8	474,5	713,0
Фактори підвищення ефективності праці														
Трудові відносини	Кількість працівників, які знаходились у відпустках без збереження заробітної плати, % до облікової кількості штатних	14,9	5,6	22,2	33,2	2,0	11,2	5,3	11	1,4	6,7	3,4	3,4	1,6
	Кількість працівників, які переведені з економічних причин на неповний робочий день (тиждень), % до облікової кількості штатних	15,6	4,4	1,6	62,2	76,9	78,7	63,8	60,1	54	64,4	50,1	57,2	22,1
Оформлення та облік кадрів	Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб	3,2	3,6	3,7	3,5	3	2,6	3	2,6	2,4	2,3	1,8	1,7	1,442
Умови праці	Частка працівників, які працюють в умовах, що не відповідають СГН	40,0	41,0	41,8	40	37,3	38	39,9	38	37,8	40	43,5	43,5	51,9
Планування, прогнозування, маркетинг персоналу	Коефіцієнт вибуття, %	58,7	42,4	32,3	47,8	41,5	33,1	37,5	33,6	37,5	36,4	39,6	56,9	45,2
	Коефіцієнт прийому, %	59,6	48,9	37,7	31,4	20,1	26,8	36,4	26,4	30,9	23,2	27,5	34,8	55,2
Розвиток кадрів	Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, % до облікової кількості штатних	4	3	4	3	2	4,2	3	2,7	2,3	4	3	2	2,3
	Кількість працівників, які навчилися новим професіям, % до облікової кількості штатних	7	4	7	4	7	6,9	10	4	7,1	4	7	6	7,1
Аналіз і розвиток засобів стимулювання	Середньомісячна заробітна плата, грн	679	955	1199	1515	1288	1592	1841	1989	2228	2029	2705	3454	5254
	Сума несплаченої заробітної плати, млн. грн	1,7	1,8	2	2,7	3,4	3,3	2,9	2,9	2,9	2,9	3,6	4,2	0,966
	Рейтинг за рівнем середньомісячної заробітної плати галузі до інших видів діяльності	5	4	4	4	5	5	6	5	6	7	7	7	7
Юридичне обслуговування	Кількість зареєстрованих колективних договорів	16	19	18	16	17	14	27	17	21	20	16	17	17
Розвиток соціальної інфраструктури	Кількість працівників, які охоплені колективними договорами, у % облікової кількості штатних працівників	80,7	94,2	93,1	91,2	90,6	88,7	91,7	87,8	87,5	89	95,7	95,2	93,8
Організація праці та виробництва, організація управління	Кількість працівників з повною вищою освітою % до облікової кількості штатних	15	16	16	17	15	14	19,6	16,8	17,5	18	17,5	18	17,5
	Відпрацьовано у % до фонду робочого часу	84,1	87	85	79,4	66,9	69,7	79,4	75,6	77,7	73,2	75,2	77,5	87,2

Джерело: побудовано автором на основі [163-167]

Таблиця 2.21

Визначення виду та параметрів функцій

№ п/п	Функція	R ²	E	F
1	Лінійна	0,778	101,691	31,481
2	Параболічна	0,950	21,416	76,740
3	Гіперболічна	0,290	181,732	3,675
4	Логарифмічна	0,539	146,371	10,539
5	Степенева	0,000	0,383	38,314
6	Експоненціальна	0,954	0,187	188,687
		max	min	max

Джерело: розраховано автором

Як видно з табл. 2.21, за трьома показниками R^2 , E , F , найкращою є експоненціальна функція.

За коефіцієнтом детермінації для експоненціальної функції $R^2 = 0,954$ або 95.4% вибірових даних описуються знайденою регресією. Помилка обчислень при цьому складає $E = 0,187$.

Щоб перевірити модель на достовірність, за допомогою вбудованої функції *FRASPOBR* за рівнем значущості $\alpha = 0,05$, знаходимо табличне значення критерію Фішера

$$F(k_1, k_2) = F(2, 7) = F_{\text{табл}} = 4,494, \quad (2.1)$$

де k_1 , k_2 – ступені вільності;

$k_1 = 2$ – кількість невідомих параметрів шуканої функції;

$k_2 = n - k_1 - 1 = 11 - 2 - 1 = 8$;

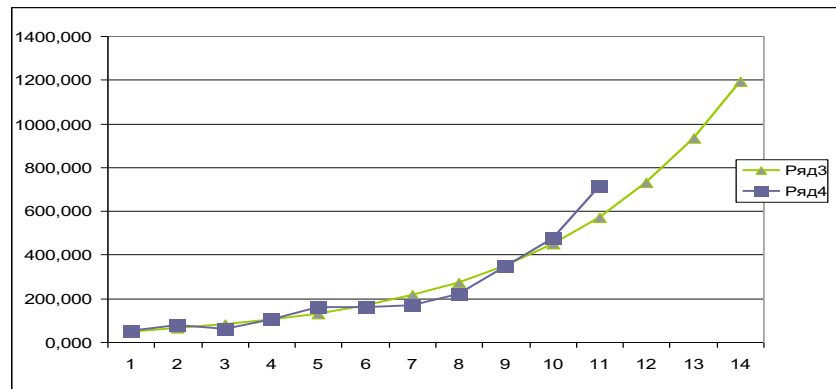
n – кількість спостережних експериментів.

Оскільки $F = 188,687$ і $F > F_{\text{табл}}$, – модель достовірна.

У результаті обчислень в *MS Excel* для експоненціальної функції $Y = e^{aX+b}$ отримали таблицю, розрахункові значення показника наведено на рис. 2.12:

0,246	3,648
0,018	0,121
0,954	0,187
188,687	9,000
6,633	0,316

Звідки $a = 0,246$, $b = 3,648$, а знайдена регресія $Y = e^{0,246X+3,648}$ (2.2)



1 – 2007 р.,...,14 – 2020 р.

Ряд 3– інтерполяція, ряд 4 – експериментальні дані

Рис. 2.12. Зміна продуктивності праці протягом 2007-2020 років

Джерело: розраховано автором

Знайдемо прогнозоване значення вибірових даних у точці $X = 11$, тобто спрогнозуємо величину продуктивності праці в 2018 році:

$$Y = e^{0,246 \cdot 12 + 3,648} = 731.05801 \approx 731.058 \text{ (тис. грн. / особу)}. \quad (2.3)$$

Точкова оцінка значення прогнозу дорівнює 731.058 (тис. грн. / особу).

В *MS Excel* обчислимо з довірчою ймовірністю 0,95 надійний інтервал отриманого прогнозу з формули

$$\sigma_{\Delta Y} = \sqrt{\frac{1}{10} \sum_{i=1}^{10} (\Delta y_i - \Delta y_c)^2}, \quad (2.4)$$

де Δy_c – вибірове середнє для вибірки $\Delta y_i = Y(x_i) - y_i$, $i = \overline{1,11}$.

Отримаємо середнє квадратичне відхилення

$$\sigma_{\Delta Y} = 48,63. \quad (2.5)$$

Прогнозоване значення попадає в інтервал $(731,058 - 48,63; 731,058 + 48,63)$ або $(682,428; 779,688)$ (тис. грн. / особу).

Аналогічно можна спрогнозувати величину продуктивності праці на 2019 та 2020 роки, що показано на графіку. Прогнозоване значення на 2018-й рік – 731,058 тис. грн., на 2019-й – 934,545 тис. грн., на 2020-й – 1194,673 тис. грн.

Отриманий кореляційний зв'язок показує тенденцію зміни продуктивності праці протягом 2007-2017 рр., що дозволяє стверджувати лише про ступінь зв'язку між змінними, але не про існування причинно-наслідкової залежності між ними. Спостережний зв'язок існує завдяки латентним факторам.

Аналогічно, виходячи з даних для специфікації моделей зміни факторів підвищення ефективності праці персоналу протягом 2007-2017 рр., будуються моделі зміни факторів підвищення ефективності праці персоналу на перспективу до 2020 року (табл. 2.22). Прогнозоване значення на 2020 рік зазначене лише для факторів з достовірними моделями.

Таблиця 2.22

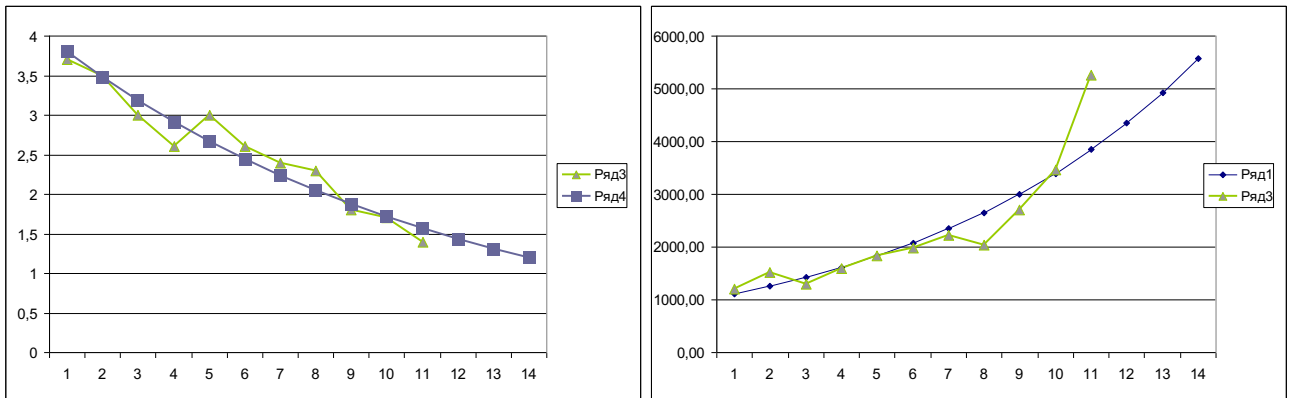
Прогнозована зміна продуктивності праці та факторів забезпечення ефективності праці підприємств з виробництва будівельних матеріалів Кіровоградської області

Фактори забезпечення ефективності праці персоналу	Показник	період		R ²
		базисний 2017	прогнозний 2020	
	Продуктивність праці, тис. грн.	713	1194,6	0,954
Трудові відносини	Кількість працівників, які знаходились у відпустках без збереження заробітної плати, % до облікової кількості штатних	3,4		0,399
	Кількість працівників, які переведені з економічних причин на неповний робочий день (тиждень), % до облікової чисельності штатних працівників	57,2		0,447
Оформлення та облік кадрів	Середньорічна кількість найманих працівників, тис. осіб	1,4	1,203	0,927
Умови праці	Частка працівників, які працюють в умовах, що не відповідають СГН	43,5		0,781
Планування, прогнозування, маркетинг персоналу	Коефіцієнт вибуття, %	56,9		0,396
	Коефіцієнт прийому, %	34,8		0,198
Розвиток кадрів	Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, % до облікової кількості штатних	2		0,147
	Кількість працівників, які навчилися новим професіям, % до облікової кількості штатних	6		0,026
Аналіз і розвиток засобів стимулювання	Середньомісячна заробітна плата, грн.	5254	5556,0	0,878
	Сума несплаченої заробітної плати, тис. грн.	4,2		0,567
	Рейтинг за рівнем середньомісячної заробітної плати галузі до інших видів діяльності	7	8	0,867
Юридичне обслуговування	Кількість зареєстрованих колективних договорів	17		0,129
Розвиток соціальної інфраструктури	Кількість працівників, які охоплені колективними договорами, у % облікової кількості штатних працівників	95,2		0,641
Організація праці та виробництва, оргструктура управління	Кількість працівників з повною вищою освітою, % до облікової кількості штатних	18		0,258
	Відпрацьовано у % до фонду робочого часу	77,5		0,276

Джерело: розраховано автором

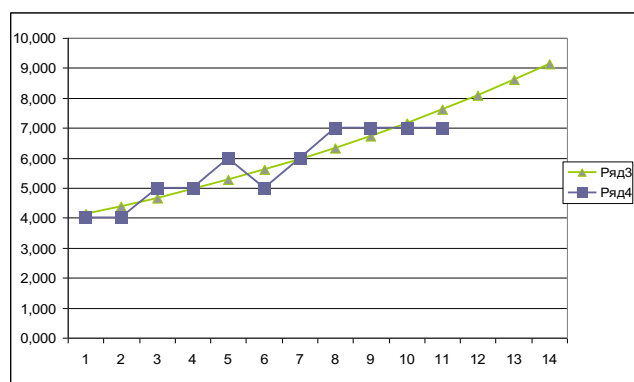
Проте, не для всіх факторів отримані моделі достовірні. Це пояснюється тим, що початкові дані вибірок не можна специфікувати за допомогою загальноприйнятих для інтерполяції та прогнозування функцій. При визначенні виду та параметрів функції одним з критеріїв достовірності моделі є величина коефіцієнта детермінації R^2 . Так як R^2 показує, яка частина вибірових даних описується знайденою регресією, то він повинний бути близьким до 1 (рис. 2.13).

Таким чином, через особливості вибірових даних, вдалось спрогнозувати кількісні значення лише трьох показників: середньорічна кількість найманих працівників, тис. осіб – фактор оформлення та обліку кадрів; середньомісячна заробітна плата, грн. – фактор аналізу і розвитку засобів стимулювання; рейтинг за рівнем середньомісячної заробітної плати галузі до інших видів діяльності – фактор аналізу і розвитку засобів стимулювання.



Зміна середньорічної чисельності найманих працівників,
тис. осіб протягом 2007-2020 рр.

Зміна середньомісячної заробітної плати,
грн. протягом 2007-2020 рр.



Зміна рейтингу за рівнем середньомісячної заробітної плати галузі до інших КВЕД, грн. протягом 2007-2020 рр.

1 – 2007 р.,...,14 – 2020 р.

Ряд 3 – інтерполяція, ряд 4 – експериментальні дані

Рис. 2.13. Експериментальні та інтерполяційні значення достовірних факторів впливу на рівень ефективності праці персоналу підприємств галузі Кіровоградської області

Джерело: розраховано автором

Середньорічна чисельність найманих працівників, відповідно, в 2017 р. склала 1,4 тис. осіб. Прогнозовані значення: 2018 р. – 1,436383 тис. осіб, 2019 р. – 1,314562 тис. осіб, 2020 р. – 1,203073 тис. осіб.

Середньомісячна заробітна плата в 2017 р. склала – 5254 грн., прогнозоване значення: 2018 р. – 4348 грн., 2019 р. – 4920 грн., 2020 р. – 5566 грн.

За допомогою комп'ютерної програми “STATISTICA 6” побудуємо математичну модель залежності продуктивності праці Y від факторів підвищення ефективності праці персоналу, що допускають можливість їх прогнозування, а саме, “Оформлення та обліку кадрів” за показником середньорічної кількості найманих працівників X_1 та “Аналіз і розвиток засобів стимулювання” за показниками середньомісячної заробітної плати X_2 і рейтингу за рівнем середньомісячної заробітної плати галузі до інших видів діяльності X_3 , протягом 2008-2017 рр. (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Вихідні дані для побудови моделі залежності продуктивності праці Y від показників X_1, X_2, X_3 протягом 2008 – 2017 рр.

Рік	Фактори та функція моделі	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Фактори підвищення продуктивності праці	Продуктивність праці тис. грн./ особу Y	53,7	76,6	60,4	104,9	158,7	160,3	170,2	222,1	343,8	474,5	731,1
Оформлення та облік кадрів	Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб, X_1	3,7	3,5	3	2,6	3	2,6	2,4	2,3	1,8	1,7	1,4
Аналіз і розвиток засобів стимулювання	Середньомісячна заробітна плата, грн., X_2	1199	1515	1288	1592	1841	1989	2228	2029	2705	3454	5254
	Рейтинг за рівнем середньомісячної заробітної плати галузі до інших видів діяльності, X_3	4	4	5	5	6	5	6	7	7	7	7

Джерело: складено автором на основі [163-167]

Проведемо аналіз для двох стандартних функцій:

лінійної

$$Y = C_0 + C_1X_1 + C_2X_2 + C_3X_3 \quad (2.6)$$

та квадратичної

$$Y = C_0 + C_1X_1 + C_2X_2 + C_3X_3 + C_4X_1^2 + C_5X_2^2 + C_6X_3^2. \quad (2.7)$$

Для лінійної функції у результаті обчислень отримали:

	Оцінка	Стандартна помилка	t
C_0	-50,4379	110,4094	-0,456826
C_1	20,6173	113,6182	0,181462
C_2	681,9619	85,3942	7,986044
C_3	70,6076	67,9284	1,039442

Таким чином, шукана функція має вигляд:

$$Y = -50,44 + 20,62 \cdot X_1 + 681,96 \cdot X_2 + 70,61 \cdot X_3. \quad (2.8)$$

Щоб перевірити значущість кореляційної залежності змінних X_1 , X_2 , X_3 та Y скористаємось критерієм Стьюдента t .

Знаходимо табличне значення критерію Стьюдента за рівнем значущості $\alpha = 0,1$:

$$t_{\text{табл}} = 1,86.$$

Тільки для $C_2 = 681,96$ $t = 7,99 > 1,86$. Отже, коефіцієнт C_2 статистично значущий. Для квадратичної функції у результаті обчислень отримали:

	Оцінка	Стандартна помилка	t
C_0	191,437	92,7554	2,06389
C_1	-537,789	276,1191	-1,94767
C_2	285,824	138,4620	2,06427
C_3	92,207	152,0303	0,60650
C_4	379,831	229,7398	1,65331
C_5	152,423	123,7395	1,23181
C_6	-2,801	132,0842	-0,02121

Таким чином, шукана функція має вигляд:

$$Y = 191,44 - 537,79 \cdot X_1 + 285,83 \cdot X_2 + 92,21 \cdot X_3 + 379,83 \cdot X_1^2 + 152,42 \cdot X_2^2 - 2,80 \cdot X_3^2$$

Щоб перевірити значущість кореляційної залежності змінних X_1 , X_2 , X_3 та Y , знову скористаємось критерієм Стьюдента.

Знаходимо табличне значення критерію Стьюдента за рівнем значущості $\alpha = 0,1$:

$$t_{табл2} = 2,015.$$

Тільки для $C_0 = 191,44$ $t = 2,064 > 2,015$, $C_2 = 285,83$ $t = 2,064 > 2,015$. Отже, коефіцієнт C_0 та C_2 статистично значущий. З двох знайдених моделей за критерієм Стьюдента кращою є квадратична функція, так як у неї два коефіцієнти C_0 та C_2 статистично значущі, а в лінійної функції тільки один – C_2 .

Щоб перевірити моделі на достовірність, шукаємо табличні значення критерію Фішера за рівнем значущості $\alpha = 0,05$:

для лінійної функції $F_{табл1} = 4,07$,

для квадратичної функції $F_{табл2} = 4,95$.

Для лінійної функції отримали:

	Сума квадратів	Ступені вільності	Середні квадрати	F
Регресія	995899	4,00000	248974,8	174,7819
Залишки	12820	9,00000	1424,5	
Сума	1008720	13,00000		

Оскільки $F = 79,38$ і $F > 4,07$, то отримана модель достовірною, тобто така, що відповідає статистичним даним за рівнем значущості $\alpha = 0,05$.

Для квадратичної функції отримали:

	Сума квадратів	Ступені вільності	Середні квадрати	F
Регресія	1005404	7,00000	143629,2	259,9211
Залишки	3316	6,00000	552,6	
Сума	1008720	13,00000		

Оскільки $F = 259,92$ і $F > 4,95$, то отримана модель достовірною, тобто така, що відповідає статистичним даним за рівнем значущості $\alpha = 0,05$.

З двох знайдених моделей за критерієм Фішера кращою є квадратична функція, так як $259,92 > 174,78$. Порівняємо значення знайденої квадратичної функції Y з даною спостережною вибіркою Y :

Рік	Спостережні значення Y	Теоретичні значення Y	Залишки
2007	53,7000	67,9354	-14,2354
2008	76,6000	74,3767	2,2233
2009	60,4000	72,3079	-11,9079
2010	104,9000	107,7804	-2,8804
2011	158,7000	143,7905	14,9095
2012	160,3000	139,0098	21,2902
2013	170,2000	203,8908	-33,6908
2014	222,1000	226,1763	-4,0763
2015	343,8000	355,2685	-11,4685
2016	474,5000	446,6052	27,8948
2017	713,0000	719,0896	-6,0896
2018		928,7042	
2019		1092,023	
2020		1273,545	

Прогнозовані значення продуктивності праці на 2018-2020 рр. обчислювались при прогнозованих значеннях змінних X_1 , X_2 , X_3 на 2018-2020 рр., знайдених в *MS Excel* вище.

Порівняння знайдених прогнозів за допомогою регресії $Y = e^{0,231X+3,706}$ та за допомогою нелінійного оцінювання поглибленого аналізу даних комп'ютерної програми "STATISTICA 6" вказує на адекватність знайдених моделей і вибраної методики досліджень.

Ефективність праці персоналу також можна оцінити за кількістю відпрацьованого фонду робочого часу у середньому на одного штатного працівника (табл. 2.24). Як свідчать дані таблиці, у період з 2008 р. по 2017 р. найбільшу кількість відпрацьованого робочого часу на підприємствах галузі спостерігаємо у 2017 р.

Таблиця 2.24

Динаміка фактично відпрацьованого робочого часу у середньому на одного штатного працівника за КВЕД України у 2008-2017 рр., годин

КВЕД	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Відносне відхилення 2017/2008
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	1 740	1 642	1 686	1 713	1 726	1 723	1 699	1 713	1 763	1769	1,7
Текстильне виробництво	1 639	1 463	1 584	1 622	1 619	1 641	1 624	1 701	1 755	1720	4,9
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	1 723	1 517	1 610	1 685	1 676	1 724	1 686	1 694	1 754	1775	3,0
Виробництво коксу	1 716	1 682	1 732	1 732	1 716	1 740	1 647	1 599	1 647	1669	-2,7
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	1 699	1 547	1 656	1 680	1 720	1 683	1 637	1 671	1 693	1708	0,5
Виробництво основних фармацевтичних продуктів та препаратів	×	×	×	×	1 720	1 710	1 703	1 697	1 744	1745	×
Виробництво будівельних матеріалів	1 704	1 439	1 558	1 667	1 647	1 656	1 597	1 675	1 750	1742	2,2
Металургійне виробництво	1 676	1 555	1 658	1 707	1 698	1 679	1 626	1 622	1 689	1704	1,7
Виробництво комп'ютерів	1 651	1 555	1 658	1 707	1 698	1 566	1 546	1 586	1 654	1650	-0,1
Виробництво електричного устаткування	1 622	1 426	1 570	1 616	1 609	1 591	1 472	1 462	1 532	1627	0,3
Виробництво машин	1 651	1 436	1 613	1 679	1 663	1 646	1 549	1 593	1 641	1702	3,1
Виробництво автотранспортних засобів	1 667	1 376	1 590	1 688	1 692	1 621	1 470	1 494	1 598	1678	0,7
Виробництво меблів	1 713	1 415	1 542	1 653	1 649	1 652	1 597	1 627	1 681	1712	-0,1

Джерело: розраховано автором на основі [195]

У 2009 р., 2012 р. і 2014 р. спостерігалась тенденція зменшення кількості відпрацьованих годин. У 2009 р. відпрацьовано найменше годин – 1439, порівняно з іншими видами діяльності та за всі періоди. У 2010-2013 рр. спостерігалась тенденція до зростання кількості відпрацьованого робочого часу. В період з 2008 р. по 2017 р. відпрацьований фонд робочого часу у середньому на одного штатного працівника на підприємствах зріс на 2,2%. У 2017 р. відпрацьований фонд робочого часу у середньому на одного штатного працівника в галузі склав 1742 год., що є високим показником. В середньому по промисловості цей показник становить 1703 год.

Динаміку використання фонду робочого часу за КВЕД відображено в табл. 2.25.

Таблиця 2.25

Динаміка використання фонду робочого часу за видами промислової діяльності України у 2008-2017 роках

Вид діяльності	Відпрацьовано, у % до фонду робочого часу									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	87,1	83,5	85,6	87,3	87,9	88,1	87,7	88	88	89,4
Легка промисловість	82,8	74,6	80,2	82,9	82,9	84,4	84,2	86,8	87,6	87
Виготовлення виробів з деревини, крім меблів	86,6	77,4	82,7	86,1	86,1	87,5	86,4	87	87,6	89,7
Виробництво коксу	84,1	82,5	84,5	85	84,5	85,5	78,6	79,2	82,2	84,4
Хімічна та нафтохімічна промисловість	84,4	77,1	82,6	85,1	85,9	83,7	83,5	84,2	84,5	86,3
Виробництво фармацевтичних продуктів	87,7	81	80,2	82	86	87,8	86,8	86,4	87,1	88,2
Виробництво будівельних матеріалів	84,2	72,8	79,2	83,9	83,2	84,6	83,4	85,5	87,4	88,1
Металургійне виробництво	81,9	76,5	81,5	83,9	83,3	82,6	80,4	80,4	84,3	86,1
Машинобудування	82,1	72,4	80,8	84,2	83,7	82,8	79,7	80,8	81,9	84,8
Виробництво меблів	86,4	72,9	80,3	85,2	85,4	84,9	83,6	84,1	83,9	86,6

Джерело: розраховано автором на основі [195]

Дані засвідчують, що динаміка використання фонду робочого часу для досліджених видів діяльності України є досить схожою. Найменше відпрацьованих годин працівниками відзначено у 2009 р. в усіх досліджених видах діяльності. На підприємствах з виробництва будівельних матеріалів цей показник в 2009 р. був одним з найменших порівняно з іншими галузями (крім машинобудування), і склав 72,8%. Найвищий відсоток використання фонду робочого часу спостерігався на більшості досліджених підприємствах у 2017 р. З 2011 р. по 2015 р. відсоток відпрацьованого фонду робочого часу в галузі майже не змінився. У 2008 р. відпрацьовано 84,2% фонду робочого часу, а у 2017 році – 88,1%.

Дослідимо причини відхилення відпрацьованого фонду робочого часу працівниками підприємств з виробництва будівельних матеріалів України у 2017 р. в середньому на одного штатного працівника від максимально можливого (рис. 2.14).

Як видно з рис. 2.14., в цілому втрати робочого часу є незначними, зокрема кожен працівник галузі у 2017 р. не відпрацював у середньому 11,9% фонду робочого часу (235 год. в рік), з них 1%– відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення робіт) (приблизно 17 годин на рік), 1,3% (22 годин на рік) – переведення з економічних причин на неповний робочий день (тиждень), інші причини – 9,7% (приблизно 196 годин на рік).

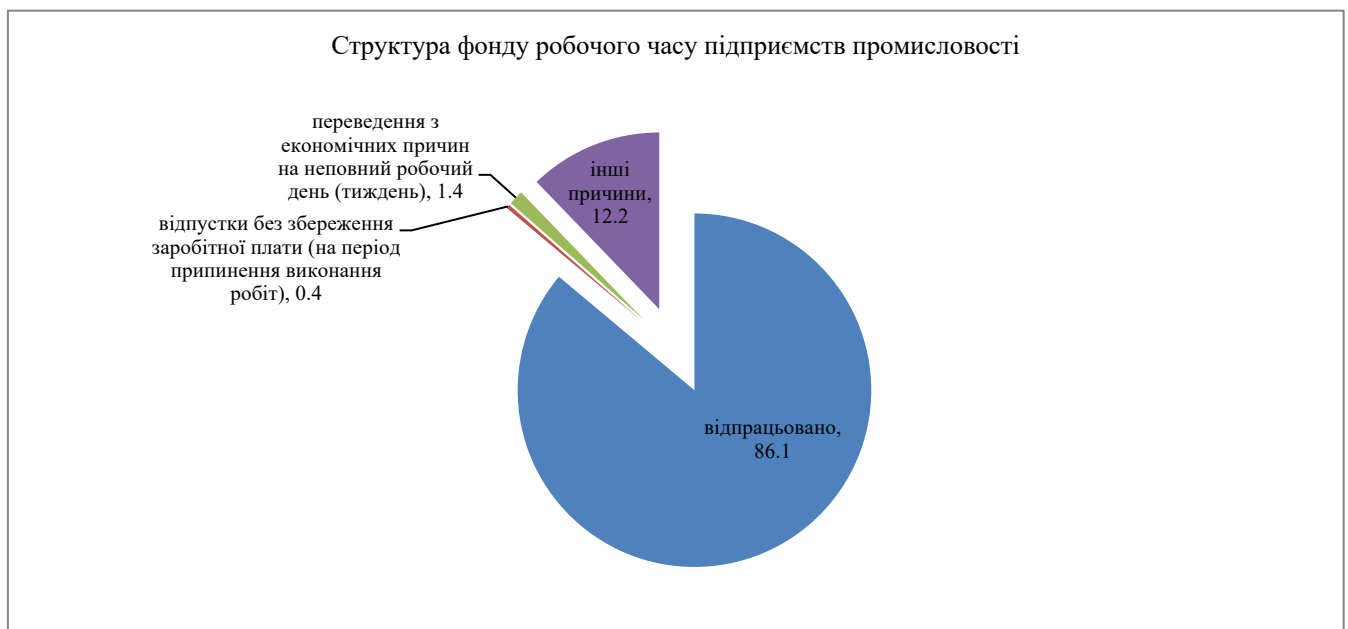
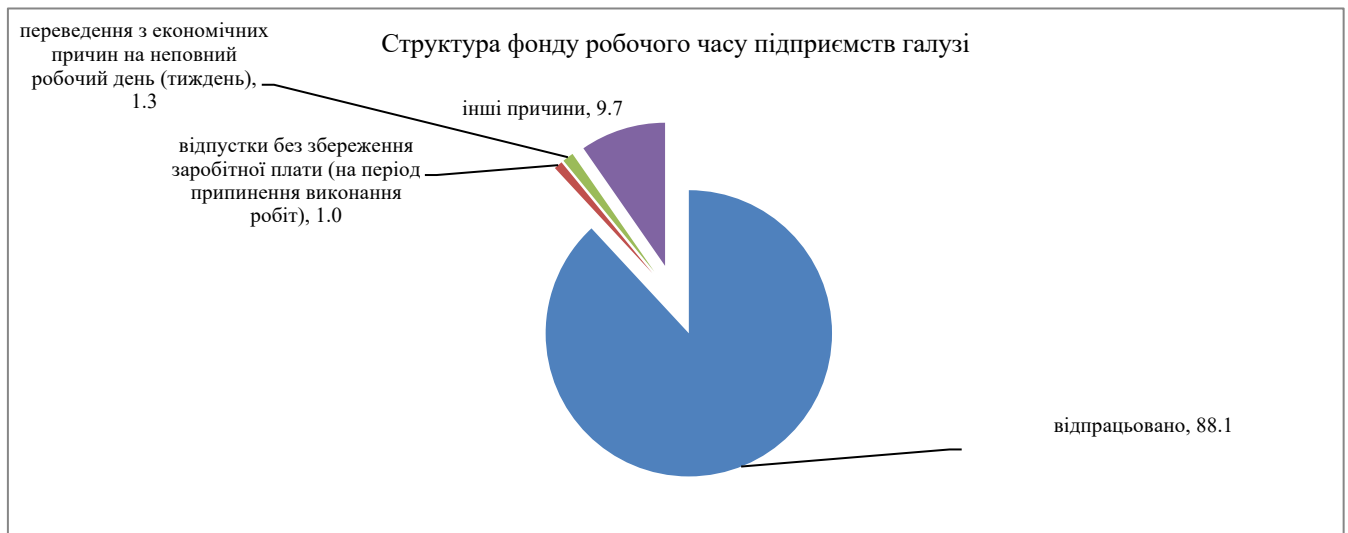


Рис. 2.14. Використання фонду робочого часу працівників підприємств галузі та промисловості України у 2017 р. у середньому на одного штатного працівника, годин

Джерело: побудовано автором на основі [195]

Доцільно зазначити, що на підприємствах галузі відпрацьовано 88,1% фонду робочого часу, що є більшим, ніж на підприємствах промисловості (86,1% фонду робочого часу).

Статистичні дані для дослідження тісноти зв'язку між відпрацьованим робочим часом і розміром середньої заробітної плати наведено в табл. 2.26.

Таблиця 2.26

Відпрацьований робочий час та середня заробітна плата персоналу підприємств галузі Кіровоградської області у 2017 році

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Відпрацьовано в середньому штатним працівником, годин	128	136	150	139	146	139	143	146	147	151	154	142
Середня заробітна плата штатних працівників, грн.	4218	4310	4791	4831	5224	5264	5508	5566	5628	5875	5704	5890

Джерело: розраховано автором на основі [167]

Дані свідчать, що найменшу кількість годин відпрацьовано у січні 2017 р. – 128 годин, найменшу суму заробітної плати виплачена також у січні – 4218 грн. Найбільша кількість відпрацьованих годин – у листопаді – 154 години, найбільша сума отриманої заробітної плати – грудень – 5890 грн.

Динаміку виробітку за КВЕД у 2008-2017 рр. наведено в табл. В.1 додатку В.

За показником виробітку (тобто обсягу виробництва реалізованої продукції за одну годину) підприємства з виробництва будівельних матеріалів у 2017 р. посідали 4 місце в рейтингу підприємств, поступаючись виробництву харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, металургійному виробництву, машинобудуванню.

Динаміку зміни показників виробітку реалізованої продукції на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів України та Кіровоградської області у 2008-2017 рр. наведено в табл. 2.27.

Додаткову інформацію для оцінювання рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів містить показник трудомісткості реалізованої продукції. Показник може бути принагідно

використано з метою визначення необхідної чисельності персоналу, його структури, проведення розрахунків економічної ефективності науково-технічних та організаційних інновацій тощо (табл. В.2 додатку В).

Таблиця 2.27

Динаміка виробітку реалізованої продукції на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у 2008-2017 рр.

Показники	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Вихідні дані для розрахунку показників виробітку										
Україна в цілому										
Обсяг виробництва реалізованої продукції, млн. грн.	36991,7	26544,7	30631,9	38200,0	40991,0	41637,1	41678,3	56373,0	71483,5	90404,4
Середньооблікова чисельність штатних працівників, тис. осіб	204	161	165	161	156	142	129	114	110	112
Фактично відпрацьований робочий час, у середньому на одного штатного працівника, год.	1 704	1 439	1 558	1 667	1 647	1 656	1 597	1 675	1 750	1742
Витрати робочого часу на виробництво реалізованої продукції, млн. год	347,6	231,7	257,1	268,4	256,9	235,2	206,0	190,9	192,5	195,1
Кіровоградська область										
Обсяг виробництва реалізованої продукції, млн. грн.	268,1	181,2	272,7	476,1	416,8	408,5	510,8	618,8	806,7	1069,5
Середньооблікова чисельність штатних працівників, тис. осіб	3,5	3	2,6	3	2,6	2,4	2,3	1,8	1,7	1,5
Витрати робочого часу на виробництво реалізованої продукції, млн. год	5,96	4,32	4,05	5,0	4,28	3,97	3,67	3,02	2,97	2,61
	76,6	60,4	104,9	158,7	160,3	170,2	222,1	343,8	474,5	713,0
Виробіток реалізованої продукції, грн. / год.										
Україна в цілому	106,4	114,6	119,1	142,3	159,6	177,0	202,3	295,3	371,3	463,4
Кіровоградська область	45,0	41,9	67,3	95,2	97,4	102,9	139,2	204,9	271,6	409,8
Виробіток реалізованої продукції (Кіровоградської області до України), відсоток	42,3	36,6	56,5	66,9	61,0	58,1	68,8	69,4	73,1	88,4

Джерело: розраховано автором на основі [163-167; 195]

Трудомісткість реалізованої продукції виражає витрати робочого часу на виготовлення 1 грн. продукції на підприємствах галузі. Скористаємось вихідними даними табл. 2.24 і визначимо рівень трудомісткості виготовленої продукції протягом 2008-2017 рр. Динаміку зміни показника протягом періоду

спостереження узагальнено на рис. 2.15. Дані рисунку свідчать, що трудомісткість виготовлення 1 грн реалізованої продукції на сукупності галузевих підприємств на макрорівні національної економіки протягом 2008-2016 рр. була нижчою, ніж відповідний показник для підприємств мезоекономічного рівня – Кіровоградської області.

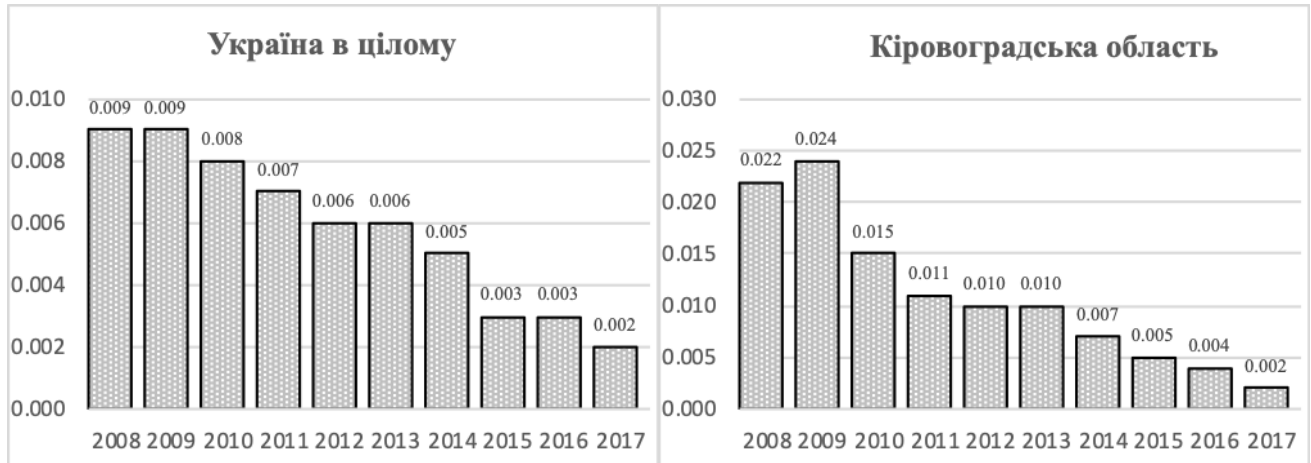


Рис. 2.15. Динаміка трудомісткості виготовлення реалізованої продукції на підприємствах галузі виробництва будматеріалів у 2008-2017 рр. (год./грн.)

Джерело: побудовано автором на основі [163-167; 195]

Лише в 2017 р. показники зрівнялись, що означає – на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів Кіровоградської області, як і України в цілому, витрати робочого часу на виготовлення 1 грн продукції дорівнюють 0,002 год. (0,12 хв.). В цілому позитивним є те, що трудомісткість має чітко виражену тенденцію до постійного скорочення. При цьому, мінімізація норм витрат праці не повинна бути самоціллю, а має розглядатися в комплексі завдань підвищення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоздатності. Тобто, трудомісткість повинна встановлюватися на рівні, що відображає сукупні необхідні прогресивні витрати праці на випуск запланованого обсягу продукції. Разом з тим, мінімізація витрат праці повинна відбуватися в межах, що об'єктивно обумовлюються технічними, психофізіологічними, соціальними та іншим нормативними вимогами щодо організації виробничого процесу.

Для оцінки рівня ефективності праці персоналу скористаємось показниками зарплатомісткості та зарплатовіддачі (табл. 2.28).

З табл. 2.28 видно, що на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів з 2008 р. по 2013 р. питома вага витрат на оплату праці в обсязі

реалізованої продукції постійно зменшувалась (з 0,0932 грн./грн. до 0,0697 грн./грн.). Лише в 2017 р. рівень зарплатомісткості почав дещо підвищуватись і склав 0,0762 грн./грн.

Таблиця 2.28

Динаміка показника зарплатомісткості на підприємствах галузі у 2008-2017 рр.

Показники	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Вихідні дані для розрахунку										
Витрати на оплату праці, млн. грн.	3447,7	2313,3	2697,7	3235,2	3559,2	3706,5	3493,6	3983,2	4982,6	6890,7
Обсяг виробництва реалізованої продукції, млн. грн.	36991,7	26544,7	30631,9	38200,0	40991,0	41637,1	41678,3	56373,0	71483,5	90404,4
Зарплатомісткість виробництва реалізованої продукції, грн./грн.										
Україна в цілому	0,0932	0,0871	0,0881	0,0847	0,0868	0,0890	0,0838	0,0707	0,0697	0,0762
Зарплатовіддача витрат на оплату праці, грн./грн.										
Україна в цілому	10,73	11,47	11,35	11,81	11,52	11,23	11,93	14,15	14,35	13,12

Джерело: розраховано автором на основі [195]

Рівень ефективності праці персоналу може отримати вираз через відношення створеного продукту (результату, ефекту) до фонду оплати праці, що виплачений за його виробництво/реалізацію. Показник зарплатовіддачі дозволяє продемонструвати ступінь раціональності витрат фонду заробітної плати при створенні суспільного продукту і оцінити її стимулюючу роль. Протягом 2008-2017 рр. рівень зарплатовіддачі на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів збільшився на 2,39 грн. на кожен виплачену гривню витрат на оплату праці. Разом по галузі зарплатовіддача зросла за період, який аналізується, з 10,73 грн. до 13,12 грн.

На даному етапі доцільно проаналізувати структуру фонду оплати праці (ФОП) працівників підприємств (табл. 2.29).

Таблиця 2.29

Структура ФОП штатних працівників галузевих підприємств у 2017 р., відсоток

Елементи фонду оплати праці	Україна		Кіровоградська область	
	промисловість	галузь	промисловість	галузь
Фонд основної заробітної плати	59,3	65,9	63,50	79,93
Фонд додаткової заробітної плати	36,0	31,7	34,68	18,88
Заохочувальні та компенсаційні виплати	4,7	2,4	1,82	1,19
Разом	100	100	100	100

Джерело: розраховано автором на основі [167; 195]

Так, за даними можна зробити висновок, що у 2017 році на підприємствах галузі України фонд основної заробітної плати склав 65,9% фонду оплати праці (це дуже вагома величина, зокрема на підприємствах промисловості цей показник становить 59,3%). На підприємствах з виробництва будівельних матеріалів Кіровоградської області питома вага фонд основної заробітної плати ще вища – 79,93% (на підприємствах промисловості області – 63,5%). Фонд додаткової заробітної плати в галузі на макрорівні склав 31,7%, мезорівні – 18,88%, на підприємствах промисловості – макрорівень – 36%, мезорівень – 34,69%. Заохочувальні та компенсаційні виплати в галузі – макрорівень – 4%, мікро – 1,19%, в промисловості – відповідно – 4,7%, 1,82% фонду оплати праці штатних працівників.

Проведений аналіз дав нам змогу встановити наступне: низька ефективність праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів України пов'язується, у першу чергу, зі скороченням витрат на персонал, невисоким відсотком додаткової заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат. При цьому спостерігається, що середньомісячна заробітна плата в Україні значно нижча, ніж за кордоном. Це ще раз наочно підтверджує думку про те, що в Україні відсутні вагомні стимули працювати більш ефективно. Природно, що спостерігається суттєве відставання за рівнем продуктивності праці від розвинутих країн Заходу в 5-6 разів, за рівнем заробітної плати в 10 і більше разів [147]. Тобто, оплата праці в Україні є нижчою від не лише у порівнянні з аналогічними показниками інших країн, але й порівняно з рівнем, який обумовлюється рівнем її продуктивності. Можемо говорити про те, що працівник в галузі виробництва будівельних матеріалів України протягом періоду спостереження недоотримував заробітну плату у порівнянні з тим її рівнем, який об'єктивно обґрунтовується рівнем продуктивності праці. Така ситуація віддзеркалює надмірний ступень експлуатації праці, тобто, порушення еквівалентності у процесі обміну обсягу її прикладання і отриманого доходу. З іншого боку, роботодавці в Україні економічно зацікавлені масово використовувати дешеву працю.

Персонал є товаром аналогічно до засобів виробництва, тому при підрахунку вартості виробництва підприємець не має об'єктивних підстав для принципового розмежування “живої” праці і засобів праці – суб'єктивних і об'єктивних факторів

виробництва. До того ж, часто не маючи достатніх коштів для проведення модернізації робочих місць, заміни застарілого обладнання, яке на сучасних підприємствах експлуатується 30-40 років (ступінь зносу основних засобів на підприємствах галузі у 2015 р. становив 49% [195]), власник намагається отримати максимальну віддачу від кожного працівника за мінімальну плату. Послуги праці в багатьох випадках купуються за ціною набагато нижчою її граничної продуктивності. Але функціонуюча в економічній системі схема розподілу доходів між працівником і власником дозволяє останньому привласнювати частину виробленого найманою працею продукту без додаткових втрат для виробництва. У подальшому, зекономлена таким чином заробітна плата рядових працівників може спрямовуватись на оплату управлінського персоналу, практично посилюючи і без того надмірну диференціацію заробітної плати різних категорій працівників [147].

Показниками, які свідчать про ефективність або неефективність праці персоналу підприємств галузі також можуть служити рентабельність персоналу та виручка на гривню виплаченої заробітної плати (табл. 2.16).

Як бачимо з даних табл. 2.16, показник рентабельності персоналу, який засвідчує фінансовий результат підприємств галузі на одного працівника, на макрорівні до 2017 р. мав від'ємне значення. В 2017 р. показник набув значення 29,9 тис. грн. Виручка на гривню ФОП за період спостереження на макрорівні зменшилась на 7,8 грн.

Проведений моніторинг показників рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів України в цілому та Кіровоградської області, дає можливість визначити наступні тенденції: рівень показників ефективності праці персоналу в Кіровоградській області є меншим, ніж в Україні; протягом 2008-2017 рр. продуктивність праці стабільно зростала, хоча її рівень залишається нижчим, порівняно з іншими галузями; порушено пропорції між темпами зростання середньої заробітної платою і продуктивності праці; спостерігається слабкий зв'язок між кількістю відпрацьованих годин і середньою заробітною платою штатних працівників; рівень виробітку на макрорівні значно вищий, ніж на мезорівні; на підприємствах галузі суттєво завищено одну з частин ФОП – фонд основної заробітної плати.

2.3. Аналіз практики використання мотиваційних факторів у процесі функціонування компенсаційного механізму підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів

Для визначення особливостей застосування мотиваційних факторів підвищення рівня ефективності праці у роботі здійснено дослідження статистичної звітності та діяльності п'яти підприємств з виробництва будівельних матеріалів. Підприємствам для зручності в обчисленнях у довільному порядку було надано порядкові номери:

- підприємство 1 – Приватне акціонерне товариство “Ладжинський завод ЗБК”;
- підприємство 2 – Приватне акціонерне товариство “Світловодський завод “Спецзалізобетон”;
- підприємство 3 – Приватне акціонерне товариство “Дніпропетровський завод мостових залізобетонних конструкцій”;
- підприємство 4 – Товариство з обмеженою відповідальністю “Сьомий континент – СТ”;
- підприємство 5 – Публічне акціонерне товариство “Білоцерківський ЗБК”.

Матеріали проведених досліджень галузевої діяльності на макро- і мезорівнях національної економіки засвідчили, що в галузі з виробництва будівельних матеріалів спостерігається зменшення чисельності персоналу, висока плинність кадрів.

Саме тому, перш за все, нами досліджено вихідні дані для розрахунку показників продуктивності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів – динаміку середньооблікової чисельності працівників і дохід від реалізації продукції протягом 2010-2017 рр. (табл. 2.30).

Як бачимо з даної таблиці, на всіх досліджуваних підприємствах чисельність працюючих протягом періоду спостереження зменшилась на 165 осіб або на 37,8%. Найбільше їх чисельність зменшилась на третьому та п'ятому підприємствах (на 74,2% та 61,9%, відповідно). На першому і другому підприємствах чисельність скорочувалась меншими темпами, ніж на

підприємствах з виробництва будівельних матеріалів України – відповідно на 1,4% і 9,4% (по Україні зменшення чисельності працюючих в галузі за останні 8 років становило 32,12%). Особливістю підприємств галузі є те, що перше, друге і четверте підприємства до 90-х років ХХ століття були великими підприємствами, чисельність персоналу на кожному з них становила близько двох тисяч працівників. Нині вони працюють з іншою, набагато меншою, чисельністю персоналу.

Таблиця 2.30

Динаміка вихідних даних для розрахунку показників рівня продуктивності праці персоналу базових підприємств з виробництва будівельних матеріалів у 2010-2017 рр.

Підприємство	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, 2017/2010	
									абсолютне	відносне, %
Дохід від реалізованої продукції, тис. грн.										
№ 1	8207	11591	13325	9866	6296	16102	16775	28153	19946	243,0
№ 2	25525	32678	34794	30683	33647	46001	32403	48783	23258	91,1
№ 3	7591	25654	30718	7062	11133	16927	14776	11750	4159	54,8
№ 4	2797	4791	6168	4297	3289	5923	4416	4307	1510	54,0
№ 5	24838	38821	38076	32856	31424	47211	67979	63306	38468	154,9
Разом	70968	115546	125093	86777	87803	134179	138365	158316	87348	123,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб										
№ 1	70	69	70	71	66	66	66	69	-1	-1,4
№ 2	127	126	123	110	113	106	114	115	-12	-9,4
№ 3	62	78	103	94	84	62	61	16	-46	-74,2
№ 4	31	39	51,5	47	42	31	31	16	-15	-48,4
№ 5	147	149	166	150	148	100	84	56	-91	-61,9
Разом	437	461	513,5	472	453	365	356	272	-165	-37,8

Джерело: розраховано автором на основі [7]

Аналіз економічних показників засвідчує, що на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів України у 2010-2017 рр. обсяг реалізованої продукції зріс на 123,1%. Підприємство №1 забезпечило динаміку доходу від реалізованої продукції на рівні вищому, ніж середня по Україні, а саме – 243% (по Україні – 190,5%, середня для досліджуваних підприємств – 123,1%). Динаміка доходу від реалізованої продукції на базових підприємствах характеризувалась даними, які наведено в табл. 2.30.

У 2017 році обсяг реалізованої продукції порівняно з 2010 р. на підприємстві №2 зріс на 91%, підприємстві №3 – 54,8%, підприємстві №4 – 54%, підприємстві №5 – 154,9%. З досліджених підприємств у 2017 році найбільше

зростання обсягів реалізованої продукції спостерігались на підприємстві №2 і №5 – відповідно – 23258 тис. грн. і 38468,0 тис. грн. Найменше зростання обсягу реалізованої продукції за досліджуваний період спостерігалось на підприємстві №4 – 1510 тис. грн. Для базових підприємств підвищення обсягів реалізованої продукції доцільно забезпечувати шляхом запровадження активної маркетингової політики, у т. ч. з метою організації проведення ефективних рекламних компаній, виходу на нові ринки, організації замовлень на виконання нових видів робіт, освоєння виробництва нових видів продукції, послуг. Це, в свою чергу, повинно стати потужним стимулом підвищення рівня ефективності праці їхнього персоналу.

Як було зазначено нами в попередніх розділах дослідження, основним показником ефективності праці персоналу виступає продуктивність праці. Аналіз показав, що на розглянутих підприємствах її рівень суттєво різниться (таблиця 2.31).

Таблиця 2.31

Продуктивність праці на базових підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у 2010-2017 рр., тис. грн.

Підприємство	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, 2017/2010	
									абсолютне	відносне, %
№ 1	117	168	190	139	95	244	254	408	291	248,0
№ 2	201	259	283	279	298	434	284	424	223	111,1
№ 3	122	329	298	75	133	273	242	734	612	499,8
№ 4	90	123	120	91	78	191	145	269	179	198,3
№ 5	169	261	229	219	212	472	809	1130	961	569,0

Джерело: розраховано автором на основі [7]

Дані таблиці свідчать про те, що продуктивність праці у 2017 р. була найвищою на підприємстві №5 і становила 1130 тис. грн. Протягом періоду дослідження зростання становило 569%, причому, лише за останній рік – 39,7%. Підприємства №2 і №3 забезпечили подібний рівень продуктивності праці – 408 тис. грн. і 424 тис. грн. у 2017 р. та динаміку росту з 2010 р. на підприємстві №2 – 248%, підприємстві №3 – 111,1%. На підприємстві №3 продуктивність праці у 2017 році становила 734 тис. грн. (зростання за вісім років 499,8%), на підприємстві №4 у 2017 р. продуктивність праці склала 269 тис. грн. (зростання – 198,3%). Зростання продуктивності праці у середньому протягом період 2010-

2017 рр. на розглянутих підприємствах на 258,4% відбулося за рахунок зменшення чисельності працівників – на 37,8%, а також зростання обсягу реалізованої продукції – 123,1%.

Загалом, динаміка продуктивність праці на базових підприємствах в цілому відображала тенденції, які є загальними для іншим підприємствам з виробництва будівельних матеріалів.

Динаміку середньомісячної заробітної плати на базових підприємствах з виробництва будівельних матеріалів дослідимо із залученням даних табл. 2.32.

Таблиця 2.32

Рівень середньомісячної заробітної плати на базових підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у 2010-2017 рр., грн.

Підприємство	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, 2017/2010	
									абсолютне	відносне,%
№ 1	2110	2612	2923	2556	2523	3659	4159	6813	4703	223,0
№ 2	2542	2460	2491	2712	2816	4630	4496	6783	4241	166,9
№ 3	2290	2578	3048	2703	2023	2776	3391	14724	12434	542,9
№ 4	1505	1816	1780	2128	2183	2685	3279	5130	3625	240,8
№ 5	3015	3411	2967	3213	3758	7400	9367	7909	4894	162,3
У середньому	2523	2756	2744	2788	2875	4733	5290	7392	4870	193,0

Джерело: розраховано автором на основі [7]

Середня заробітна плата в галузі виробництва будівельних матеріалів по Україні в цілому у 2017 р. становила 6858 грн., в той час, як по досліджених підприємствах – 7329 грн. Вищим на 4866 грн., ніж в середньому по галузі, був її рівень на підприємстві №3 – 14724 грн. На інших досліджуваних підприємствах середньомісячна заробітна плата зросла вдвічі. Найнижчим її рівень, з досліджуваних підприємств, у 2017 р. спостерігався на підприємстві №4 – 5130 грн.

Рівень заробітної плати характеризує виробничу поведінку людини, виступає важливою характеристикою ефективності праці персоналу. Падіння рівня заробітної плати основної маси працівників підприємств негативно впливає на трудову мотивацію і має за наслідок зменшення рівня продуктивності праці.

До всього, низький рівень виплачуваної заробітної плати не стимулює роботодавців застосовувати прогресивні технології і обладнання, адже застарілі технології не потребують підвищення кваліфікації найманих працівників. Високий рівень реального безробіття забезпечує роботодавцеві швидке

заповнення вакансій без особливого піклування про персонал. Оскільки працівники, як правило, не цінують таку роботу, а роботодавці – працівників, зростає плинність робочої сили, що лише посилює всі зазначені тенденції.

Темп зростання заробітної плати доцільно аналізувати у взаємозв'язку з рівнем продуктивності праці (рис. 2.16).

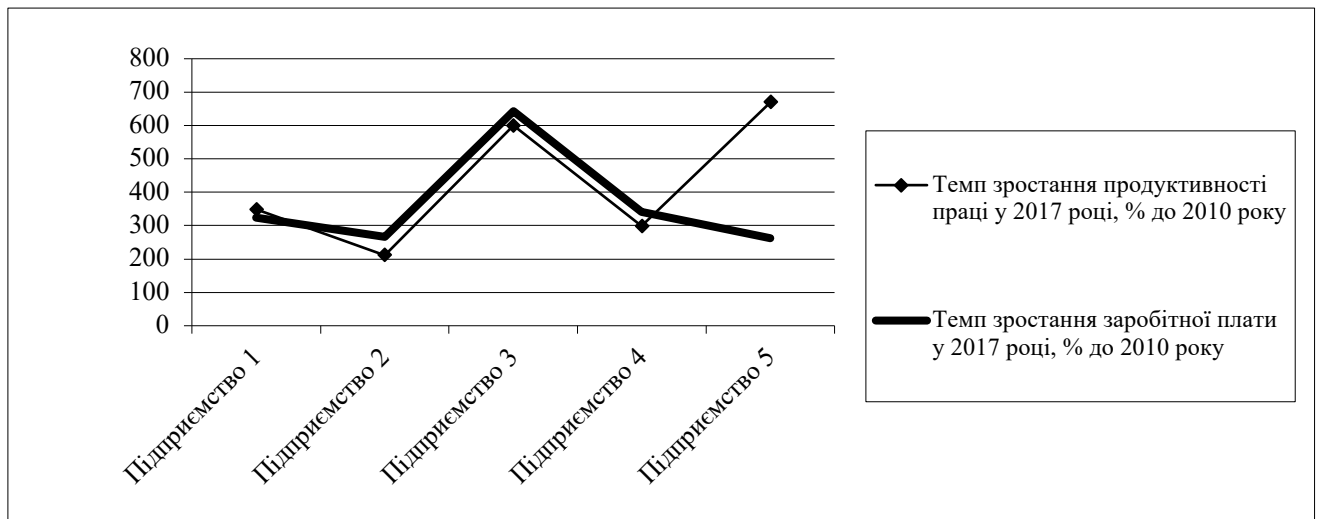


Рис. 2.16. Темпи зростання заробітної плати та продуктивності праці на базових підприємствах у 2017 р. у порівнянні з 2010 р.

Джерело: побудовано автором на основі [7]

На підприємствах №2, №3 та №4 заробітна плата у 2017 р. порівняно з 2010 р. зростала швидшими темпами, ніж продуктивність праці. На підприємствах №1 та №5 – навпаки, продуктивність праці зростала швидшими темпами, ніж заробітна плата. Тобто, для них спостерігається ситуація, яку можна характеризувати як розбалансовану систему економічної мотивації праці, за якої збільшення заробітної плати не ґрунтуються на зростанні рівня продуктивності праці. Як наслідок, використання зрівноваженої системи підвищення рівня ефективності праці персоналу за іншими, крім росту заробітної плати, напрямками – підвищення зацікавленості працівників в результатах праці, реалізація їх творчого потенціалу, піднесення рівня особистого соціального статусу – ускладнюється. У основу системи заохочення до високоефективної праці повинно покладатись матеріальне стимулювання, яке забезпечує адекватні виробничим результатам витрати на оплату праці. Крім того, її необхідно пов'язувати з умовно-матеріальними і нематеріальними стимулами, що також є потужними факторами підвищення рівня ефективності праці персоналу.

Вивчення динаміки фінансових результатів до оподаткування на базових підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у 2010-2017 рр. засвідчує – з усього переліку лише підприємство №1 виявилось прибутковим (табл. 2.33).

Таблиця 2.33

Динаміка фінансових результатів діяльності базових підприємств з виробництва будівельних матеріалів у 2010-2017 рр., тис. грн.

Підприємство	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, 2017/2010	
									абсолютне	відносне, %
№ 1	31	819	818	102	-1111	1381	-492	-372	-403	-1 300,0
№ 2	-5081	-357	-6151	-813	-17	123	0	40	5121	-100,8
№ 3	-7424	-7384	-5484	-1894	-4281	-899	-1819	-1062	6362	-85,7
№ 4	-852	-491	-250	-1203	-956	-854	-125	-100	752	-88,3
№ 5	-1357	436	483	225	3528	8064	16470	17512	18869	-1 390,5
Разом	-14683	-6977	-10584	-3583	-2837	7815	14034	16018	30701	-209,1

Джерело: побудовано автором на основі [7]

У 2017 р., порівняно з 2010 р., фінансовий результат до оподаткування склався кращим для всіх підприємств, крім підприємства №1. На ньому у 2017 р. збитки становили 372 тис. грн. (у 2010 р., для порівняння 31 тис. грн. прибутку). Найбільші збитки понесло підприємство №3 (2010 р. – 7424 тис. грн., 2017-й – 1062 тис. грн.). Найбільші прибутки мало підприємство №5 (2014 р. – 3528 тис. грн., 2015 р. – 8064 тис. грн., 2016 р. – 16470 тис. грн., 2017 р. 17512 тис. грн.).

Так як три підприємства з п'яти в 2017 р. стали збитковими, вони мали проблеми з покриттям поточних витрат. Структуру елементів операційних витрат на досліджуваних підприємствах у 2017 р. узагальнено на рис. 2.17.

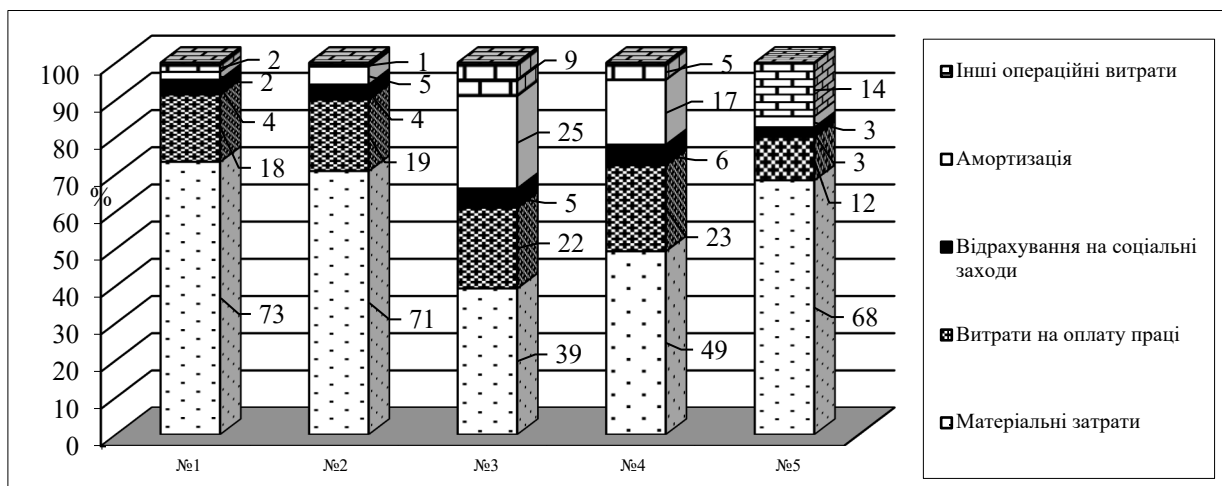


Рис. 2.17. Структура елементів операційних витрат базових підприємств у 2017 р.

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Для базових підприємств більшу частину витрат складають матеріальні. Найвищим є відсоток матеріальних витрат на підприємствах №1 та №2 (73% та 71%), найменшим – підприємстві №3 (39%). Витрати на оплату праці коливаються в межах від 12% (підприємство №5) до 22% (підприємство №3). Пропорції інших видів витрат свідчать про їхню неоднорідність.

Проведений рейтинг ключових індексів діяльності підприємств з виробництва будівельних матеріалів у 2017 р. за показниками: середньооблікова чисельність працівників, обсяг реалізованої продукції, продуктивність праці, середньомісячна заробітна плата, фінансові результати наведено у табл. 2.34.

Таблиця 2.34

Рейтинг підприємств з виробництва будівельних матеріалів за ключовими показниками діяльності у 2017 р.

Підприємство	Середньооблікова чисельність працівників	Обсяг реалізованої продукції	Продуктивність праці	Середньомісячна заробітна плата	Фінансові результати
№ 1	2	3	4	3	3
№ 2	1	2	3	4	2
№ 3	4	4	2	1	5
№ 4	5	5	5	5	4
№ 5	3	1	1	2	1

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Аналіз результатів показав, що виходячи з зафіксованих значень показників, керівникам третього і четвертого підприємств слід загострити увагу на розробці програм, які пов'язані з підвищенням рівня ефективності праці персоналу.

Чим вищим є рівень ефективності праці персоналу, тим меншим є робочий час, який необхідний працівникам для виконання роботи.

Результати аналізу використання фонду робочого часу в розрахунку на одного працівника на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів наведено в табл. 2.35. Як видно з даних, найменша кількість відпрацьованих годин протягом аналітичного періоду у 2010 р. спостерігалась на підприємствах №1 та №2, у 2017 р. – на підприємствах №4 та №5. З 2010 р. по 2013 р. найвищим був рівень відпрацьованого робочого часу на підприємстві №3; в 2014 р. – на підприємстві №2; з 2015 р. по 2017 р. – підприємстві №1.

Доцільно зазначити, що на кожному з розглянутих підприємств режим роботи однаковий: одну зміну, 8 робочих годин на день, п'ять робочих днів на тиждень.

Таблиця 2.35

Фактичний фонд робочого часу у середньому на штатного працівника на базових підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у 2010-2017 рр., год.

Підприємство	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, 2017/2010	
									абсолютне	відносне, %
№ 1	1 584	1 622	1 619	1 641	1 624	1 701	1 755	1751	167	10,5
№ 2	1 610	1 685	1 676	1 724	1 686	1 694	1 754	1732	122	7,6
№ 3	1 732	1 732	1 716	1 740	1 647	1 599	1 647	1700	-32	-1,8
№ 4	1 658	1 707	1 698	1 679	1 626	1 622	1 689	1690	32	1,9
№ 5	1 590	1 688	1 692	1 621	1 470	1 494	1 598	1651	61	3,8

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Для поглиблення аналізу рівня ефективності праці персоналу базових підприємств, у залежності від прямого або оберненого відношення вихідних показників, скористаємось індексами виробітку та трудомісткості. Динаміка виробітку на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у 2010-2017 рр. наведена в табл. 2.36.

Таблиця 2.36

Динаміка виробітку на базових підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у 2010-2017 роках (тис. грн. / год.)

Підприємство	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, 2017/2010	
									абсолютне	відносне, %
№ 1	5	7	8	6	4	9	10	16	68,2	210,3
№ 2	16	19	21	18	20	27	18	28	52,5	77,7
№ 3	4	15	18	4	7	11	9	7	-23,0	57,7
№ 4	2	3	4	3	2	4	3	3	-2,5	51,1
№ 5	16	23	23	20	21	32	43	38	-9,9	145,5

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Як можна бачити з даних таблиці, у період з 2010 р. по 2017 р. на всіх підприємствах, розглянутих нами, відбувалось зростання виробітку. Причому, найбільший рівень виробітку забезпечено на підприємстві №5, а саме у 2017 р. – 38 тис. грн. / год. Для порівняння підприємство №2 – 18 тис. грн. / год. Підприємство №1 – 16 тис. грн. / год., підприємство №3 – 7 тис. грн. / год. Найнижчий рівень виробітку спостерігався у 2017 р. підприємстві №4 – 3 тис. грн. / год.

Крім даних про виробіток на підприємствах, узагальнюючим показником ефективності праці персоналу виступає трудомісткість – показник, який характеризує затрати часу на виготовлення одиниці продукції. Динаміку трудомісткості на базових підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у 2010-2017 рр. наведено у табл. 2.37.

Таблиця 2.37

Динаміка трудомісткості на базових підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у 2010-2017 роках, год.

Підприємство	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, 2017/2010	
									абсолютне	відносне, %
№ 1	0,19	0,14	0,12	0,17	0,26	0,11	0,10	0,06	-0,13	-0,13
№ 2	0,06	0,05	0,05	0,06	0,05	0,04	0,05	0,04	-0,03	-0,03
№ 3	0,23	0,07	0,06	0,25	0,15	0,09	0,11	0,14	-0,08	-0,08
№ 4	0,59	0,36	0,28	0,39	0,49	0,27	0,38	0,39	-0,20	-0,20
№ 5	0,06	0,04	0,04	0,05	0,05	0,03	0,02	0,03	-0,04	-0,04

Джерело: розраховано автором на основі [7]

Очевидним є той факт, що менші затрати часу на виготовлення одиниці продукції пов'язуються з вищим рівнем продуктивності праці. Отже, найменші затрати часу на виготовлення 1 тис. грн. реалізованої продукції у 2017 р. виявлено на підприємстві №5 (0,03 год.), найбільші – на підприємстві №4 (0,39 год.). Позитивним явищем є те, що трудомісткість на всіх підприємствах за 2010-2017 рр. зменшилась, причому, найбільше на підприємстві №1 – на 67,8% і на підприємстві №5 – на 59,3%. Разом з тим, на підприємство №2 і на підприємство №5 мали найнижчий рівень трудомісткості. Якщо здійснити присвоєння бальних оцінок за шкалою відповідності, де 5 балам відповідає найнижчий рівень трудомісткості, 4 балам – скоріше невисокий рівень трудомісткості ніж значний, 3 балам – скоріше значний рівень трудомісткості, 2 балам високий рівень показника, то 5 балів може бути присвоєно підприємствам №: і №2, 4 бали – підприємству №1, 3 бали – підприємству №3, 2 бали – підприємству №4.

Трудомісткість визначає необхідні витрати часу одного робітника або бригади (ланки) на виконання одиниці роботи (виготовлення одиниці продукції). На відміну від показника обсягу виробництва, показник трудомісткості має декілька переваг: установлює пряму залежність між обсягом виробництва і трудовими витратами; виключає вплив на показник продуктивності праці, змін в

обсягах поставок за кооперацією, в організаційній структурі виробництва, дозволяє тісно пов'язати вимірювання продуктивності праці з резервами її зростання. В результаті бачимо, що значні резерви невикористаного робочого часу спостерігались на підприємствах №1, №4 та №4.

Для наочності порівняння показники продуктивності праці, виробітку та трудомісткості у 2017 р. зведено до табл. 2.38.

Таблиця 2.38

Показники продуктивності праці, виробітку та трудомісткості базових підприємств з виробництва будівельних матеріалів у 2017 р.

Підприємства	Продуктивність праці		Виріток		Трудомісткість	
	тис. грн.	Резерви зростання, до рівня найефективнішого підприємства	тис. грн. / год.	Резерви зростання, до рівня найефективнішого підприємства	год. / тис. грн.	Резерви зростання до рівня найефективнішого підприємства
№ 1	408	722	16	22	0,06	0,03
№ 2	424	706	28	10	0,04	0,01
№ 3	734	396	7	31	0,14	0,11
№ 4	269	861	3	35	0,39	0,36
№ 5	1130	Перша позиція за рейтингом	38	Перша позиція за рейтингом	0,03	Перша позиція за рейтингом

Джерело: розраховано автором на основі [7]

Як видно з даних таблиці, підприємствах №5 лідирує за всіма показниками. Щоб досягти його рівня, зокрема, за показником продуктивності праці, підприємствах №1 і №2 необхідно підвищити її майже в три рази, підприємству №4 – в 4,2 рази. Аналогічні розрахунки можна провести за іншими показниками.

Узагальнення показників зарплатомісткості, зарплатовіддачі та виручки на гривню зарплати у 2017 р., а також резерви зростання до рівня найефективнішого підприємства, проведено в табл. 2.39.

Таблиця 2.39

Показники зарплатомісткості, зарплатовіддачі та виручки на гривню зарплати для базових підприємств у 2017 р.

Підприємства	Зарплатомісткість		Зарплатовіддача		Виручка на гривню зарплати	
	коп. / грн.	резерви зростання	грн./грн.	резерви зростання	грн.	резерви зростання
№ 1	20,0	11,64%	5	7	4,13	3,87
№ 2	19,2	10,79%	5	7	7,19	0,81
№ 3	19,2	10,79%	4	8	0,80	7,20
№ 4	22,9	14,47%	4	8	0,84	7,16
№ 5	8,4	Перша позиція за рейтингом	12	Перша позиція за рейтингом	8,0	Перша позиція за рейтингом

Джерело: розраховано автором на основі [7]

Найнижчим є рівень зарплатомісткості у 2017 р. на підприємстві №5. Відповідно, для досягнення еталонного рівня показника, іншим підприємствам слід або збільшувати обсяги реалізованої продукції, або зменшувати витрати на оплату праці.

Аналіз ефективності праці персоналу на підприємствах не можна вважати повним без проведення оцінки його структури за суттєвими ознаками, які стосуються окремих категорій працюючих, рівня їхньої кваліфікації, стажу, статтю, віку, оплати праці, умов праці тощо.

Так, структуру чисельності працівників базових підприємств за окремими категоріями працюючих у 2017 р. наведено на рис. Д.1 додатку Д.

З даного рисунку видно, що більше половини працівників на кожному підприємстві у 2017 р. склали робітники, а саме – на підприємстві №5 – 71%, на підприємстві №4 – 56%. На підприємстві №1, №2 та №3 питома вага робітників становила близько 60%. Керівників найбільше на підприємстві №1 – 12%, найменше на підприємстві №5 – 4%, професіоналів – найбільше на підприємстві №2 – 10%, найменше на підприємстві №5 – 6%, технічних службовців найбільше у на підприємстві №1 – 10%, менше – на підприємствах №3 та №4 – 6%, фахівців – на підприємстві №3, на підприємстві №4 – 6%, на підприємстві №1 – 3%, охоронців в межах – 7-19% працівників.

Для раціонального використання наявних кадрів надзвичайно важливе значення має оцінка їх загальноосвітнього та професійно-кваліфікаційного рівня. Проведення аналізу за зазначеними напрямками є найбільш доцільним для категорії робітників, які за чисельністю і функціями у виробництві є основними суб'єктами забезпечення та можливого підвищення рівня ефективності.

Важливою умовою забезпечення високого рівня ефективності праці персоналу через правильну організацію праці і забезпечення нормальних умов діяльності виступає відповідність кваліфікації робітників рівню виконуваних робіт.

Узагальнюючим показником рівня кваліфікації робітників є середній тарифний розряд робіт і робітників. Структуру чисельності робітників базових підприємств за рівнем кваліфікації у 2017 р. наведено в табл. Д.1 додатку Д.

Показники свідчать, що найвищий середній розряд робітників на підприємстві №5 (4,1), а найнижчий – підприємстві №4 – 3,2. В цілому тенденція по п'яти підприємствах аналогічна: середній тарифний розряд робітників – 3,6, а середній тарифний розряд робіт – 3,9. Оцінюючи рівень відповідності розряду робітників розряду робіт, можна стверджувати, що кваліфікація робітників нижча від складності виконуваних робіт. Відповідно, нераціональне використання кадрів, зростання собівартості продукції за рахунок непродуктивних доплат за міжрозрядну різницю, генерує виникнення ризиків реалізації продукції внаслідок підвищення її ціни.

Щодо оцінки праці інженерно-технічного персоналу, то 90% існуючого персоналу відповідали професійній підготовці і тій посаді, яку вони займають.

Позитивним моментом у 2017 р. тало збільшення чисельності працівників із вищою освітою до 10,28% (разом на всіх підприємствах). Чисельність працівників із середньою спеціальною освітою у 2017 р. становила 18,97%. Найбільшою була чисельність працівників із середньою технічною освітою – 70,36%.

Дані для порівняльної характеристики процесів навчання та підвищення кваліфікації підприємств за 2010 р. та 2017 рр. наведено в табл. Д.2 додатку Д.

Дані таблиці свідчать, що у 2010 р. 109 працівників досліджуваних підприємств підвищили кваліфікацію, у 2017 р. їх кількість зменшилась на 21 особу. Половина з них (відповідно 44 особи у 2017 р., 56 осіб у 2010 р.) підвищили розряд (кваліфікацію); 21% – одержали другий суміжний фах. Найбільше працівників підвищило кваліфікацію на підприємстві №5, найменше – №4.

Результати оцінювання процесів навчання та підвищення кваліфікації на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у 2010 і 2017 рр. наведена в рис. Д.2 додатку Д.

Можна зробити висновок, що краща динаміка процесів навчання та підвищення кваліфікації склалась на підприємстві №5 – у 2010 р. – 33% працівників були охоплені даним процесом, у 2017 р. – 57%. Гірша – на підприємстві №4, відповідно – 6%, 13%. Загалом, найбільш ефективно

використовували процеси навчання на підприємствах №3 та №5, найгірше – на №4. На підприємстві №4 мало даному питанню приділяється недостатня увага .

В процесі аналізу досліджено структуру кадрів за статтю. Підприємства з виробництва будівельних матеріалів – специфічна галузь, де переважає важка фізична праця, а відтак, чисельність чоловіків значно вища, ніж жінок.

Динаміку питомої ваги чоловіків у структурі персоналу на базових підприємствах наведено в табл. Д.3 додатку Д. З даних таблиці – найбільша питома вага чоловіків в структурі трудового колективу за всі періоди спостерігалась на підприємстві №3 – 80,1-83,3%. Найменша – за весь період на підприємстві №4 (крім 2016 р.). Відповідно, слід враховувати що від 63,2% до 83,3% працівників підприємств з виробництва будівельних матеріалів – чоловіки, які тяжко працюють і тому мають підстави отримувати більшу заробітну плату. Жінки в галузі працюють переважно фахівцями і технічними службовцями. Керівники, професіонали і робітники у переважній більшості особи чоловічої статі.

В процесі аналізу нами досліджено структуру кадрів за віком. Динаміку середнього віку працівників на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у 2010-2017 рр. наведено в табл. Д.4 додатку Д.

В цілому на підприємствах середній вік є вищим, ніж 43,2 років. Це свідчить, що до роботи слід залучати молодь. Крім того, за весь період спостереження середній вік на всіх підприємствах зростав. Наочно це зображено в рис. Д.3 додатку Д. Найменший середній вік працюючих на підприємстві №5, найбільший – на підприємстві №4.

Вагоме значення для визначення ефективності праці персоналу має такий показник структури працівників за стажем роботи. В ході визначення стажу працівників нами було виокремлено наступні зони: зона становлення, зона просування, зона збереження, зона завершення.

Структуру працівників базових підприємств за стажем роботи за спеціальністю на кінець 2017 р. наведено в рис. Д.4 додатку Д. В структурі працівників підприємства №1 найбільше працівників зони просування, питома вага даної категорії 43,2% і зони збереження (35%). На підприємствах №2, №3,

№4 – більшість – у зона збереження і завершення. На підприємстві №5 – по 29% – зона збереження і зона просування, 25% – зона становлення, 16,2 – зона завершення. Структура працівників підприємств №1 та №5 за стажем роботи по спеціальності найбільш ефективна, персонал різного стажу використовується оптимально.

На даному етапі доцільним було врахування потреб досліджених зон, так як на різних етапах кар'єри працівник задовольняє різні потреби. Це необхідно враховувати в практиці дослідження рівня ефективності праці персоналу.

Аналіз рівня ефективності праці персоналу на підприємствах розглянуто нами в динаміці та в тісному зв'язку з оплатою праці. Завданнями аналізу ФОП є визначення правильності витрачання коштів на оплату праці. Дані для аналізу ФОП наведено в табл. Д.5 додатку Д. Розмір ФОП на всіх підприємствах різний, адже залежить від кількості працюючих і рівня їхньої заробітної плати. Доцільно зазначити, що на всіх підприємствах значну частину, а саме 62-85% ФОП складає фонд основної заробітної плати, 13-22% – додаткової, 2-16% – заохочення і компенсаційні виплати. Лише на підприємстві №5 активно використовується такий засіб підвищення ефективності праці як виплата додаткової заробітної плати та інших заохочень і компенсаційних виплат. Інші підприємства використовували систему стимулів для підвищення продуктивності праці неефективно. Найвищим у 2017 р. є рівень середньої заробітної плати на підприємстві №3 – 14724 грн. Найменшим – на підприємстві №4 – 5130 грн. На підприємствах №1 та №2 – близько 6800 грн.; №5 – 7900 грн. Для порівняння – середньомісячна заробітна плата в галузі по Україні становила 6858 грн. На досліджуваних підприємствах керівники отримували – 7100-25250 грн., професіонали – 7054-19257 грн., технічні службовці – 4502-13085 грн., робітники – 5390-14872 грн., фахівці – 4312-10098 грн., охорона – 4250-9524 грн. До того ж, одна й та сама категорія працівників на різних підприємствах мала різну заробітну плату, а професіонали, службовці, робітники, фахівці і охоронці на одному підприємстві отримували практично однакову заробітну плату. Відповідно, краще працювати стимулював їх лише статус (переважна більшість

працівників за одну й ту саму заробітну плату хотіли б працювати спеціалістами, службовцями, фахівцями, ніж на інших посадах).

Слід зазначити, що на всіх досліджуваних підприємствах виплата заробітної плати здійснювалась несвоєчасно. На підприємстві №4 заборгованість з її виплати у 2017 р. склала 3-4 місяці, №3 та №2 – 2 місяці, №1 й №5 – один місяць.

Аналіз необхідно доповнити дослідженням значень коефіцієнтів обороту і плинності кадрів. Плинність кадрів є окремим об'єктом дослідження, оскільки це – основний резерв підвищення продуктивності праці. Порівняння показників прийому та звільнення у 2017 р. на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів наведено в рис. Д.5 додатку Д. Підприємства №1 та №2 в 2017 р. мали коефіцієнт прийому на рівні коефіцієнту звільнення, що свідчить про те, що кількість працівників на них майже не змінилась. На підприємстві №3 у 2017 р. кількість працівників зменшилась порівняно з попереднім роком на 45 осіб, відповідно коефіцієнт прийому був менший від коефіцієнту звільнення. На підприємстві №4 в 2017 р. кількість працівників зменшилась на 15 осіб (порівняно з попереднім роком), №5 – 28 осіб. Для них коефіцієнт прийому був менший коефіцієнту звільнення.

Динаміку показників ВНЗ працівників на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у 2010 і 2017 рр. наведено в табл. Д.6 додатку Д. В 2010 р. на досліджуваних підприємствах показники ВНЗ були значно гірші, ніж у 2017 році. Так, на підприємстві №1 в 2010 р. кількість працівників, які з економічних причин були переведені на неповний робочий день (тиждень), складала 49% працюючих, №2 – 25%, №4 – 45%. На підприємстві №5 і в 2010 р., і в 2017 р. ситуація складалася краще у порівняно з іншими досліджуваними підприємствами (їхні працівники не переводились з економічних причин на неповний робочий день). Загалом, тенденція з даних показників на підприємствах позитивна, зокрема, кількість працівників, які перебували у відпустках без збереження заробітної плати зменшилась на 11%, кількість працівників, які з економічних причин були переведені на неповний робочий день – 23%.

Незадовільними на підприємствах залишались і умови праці. Кількість працівників, які задіяні в умовах, що не відповідають СГН у 2017 р. на

підприємстві №1 склала 39,1%, №2 – 38,2%, №3 – 39,1%, №4 – 38,1%, №5 – 39,1%. У період з 2010 р. по 2017 р. кількість працівників, які задіяні в умовах, які не відповідають СГН на даних підприємствах зменшилась незначно, на 3,1%.

В цілому, на досліджуваних підприємствах в процесі оцінювання рівня ефективності праці персоналу нами виявлені наступні тенденції:

– кількість працівників в період з 2010 р. по 2017 р. зменшилась на 37,8%. Найбільше зменшилась сталося на підприємстві №3 – 74,2% і №5 – 61,9%. Найменш ефективно організовано структуру працівників за категоріями працюючих на підприємстві №4 – чисельність робітників на ньому сягала лише 56% працівників. На підприємстві №1 завищено кількість керівників (12%), занижена кількість професіоналів (6%) і фахівців (3%). Слід зазначити, що на всіх підприємствах кількість охоронців та інженерно-технічних працівників завищено. На підприємстві №1 середній розряд робітників складав 3,3, №3 – 3,4, №4 – 3,2. Для цих підприємств критично важливим є залучення більш кваліфікованих робітників. Підприємствам №2, №3 та №4 рекомендовано більше залучати молодь, підприємству №5 – працівників з досвідом від 25 років;

– на підприємствах склався різний рівень продуктивності праці, а саме: на підприємстві №5 у 2017 р. один працівник виготовляв у середньому продукції на 113 тис. грн., на підприємстві №4 – 269 тис. грн. Протягом однієї години у 2017 р. на підприємстві №5 виготовлялось 48 тис. грн. продукції, а підприємстві №4 – лише 3 тис. грн. Підприємство №5 на 1 тис. грн. реалізованої продукції у 2017 р. витратило 0,03 год., а підприємство №4 – 0,39 год. Найменшою була зарплатомісткість продукції у 2017 р. на підприємстві №5. Відповідно іншим підприємствам, для досягнення порівнянного рівня, доцільно було би збільшувати обсяги реалізованої продукції, або зменшувати витрати на оплату праці. Зарплатовіддача кожної гривні виплаченої заробітної плати на підприємству №5 становила 12 грн., на підприємствах №3 та №4 – лише 4 грн.

За результатами проведеного аналізу констатовано про наявність на базових підприємствах з виробництва будівельних матеріалів системних складних тенденцій, які зумовлюють зниження рівня ефективності праці, виступають в якості факторів, що поглиблюють негативні процеси в галузі.

Висновки до розділу 2

1. У розділі здійснено компаративне оцінювання впливу компенсаційного механізму на ефективність праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів за показниками макро- та мезоекономічного рівня, оцінено дієвість використання компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів на мікроекономічному рівні.

2. Несприятливі протягом тривалого періоду ринкової реструктуризації сфери будівельних послуг і пов'язаних з нею забезпечувальних галузей макроекономічні умови функціонування підприємств з виробництва будівельних матеріалів призвели до того, що сьогодні Україна суттєво поступається світовим лідерам індустріального розвитку. Так, у рейтингу Конкурентної промислової ефективності (Competitive Industrial Performance) у 2015 р. Україні відводилось 65 місце зі 148 країн з відносним показником 0,043, Глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness) (2016 р.) 81 місце зі 137 країн, Легкості ведення бізнесу (Doing Business) (2018/2017 pp.) 76 та 80 місця зі 190 країн відповідно, Глобальних інновацій (Global Innovation) (2018/2017 pp.) 43 та 50 місця зі 126 країн, Індексу глобалізації (KOF Globalization) (2012 р.) 44 місце зі 145 країн з показником 68,48.

3. Реалізовані у процесі дослідження методи компаративного оцінювання впливу компенсаційного механізму на ефективність праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів дозволяють:

1) на рівні національної економіки – відслідковувати динаміку, визначати ступінь та напрями впливу глобального та макроекономічного середовища на формування показників ефективності праці, закладати основи державної політики оплати праці, регулювання соціально-трудова відносин, пріоритетного працевлаштування, забезпечення високого рівня якості трудового життя;

2) на мезоекономічному рівні – реалізовувати резерви підвищення ефективності праці в межах функціонування галузі виробництва будівельних матеріалів та локальних будівельних кластерів, нейтралізувати тенденції до знецінення інтелектуального потенціалу працівників у місцях проживання,

активізувати інноваційну діяльність персоналу виробничих підприємств засобами впливу регіональних стейкхолдерів;

3) на мікро-, міні- та нанорівнях діяльності – розширити арсенал методів поточного аналізу причин відхилень фактичних показників ефективності праці персоналу від експертно визначених нормативів, здійснювати фундаментальну діагностику можливостей її зростання у довгостроковій перспективі, визначати та реалізувати ключові чинники успіху організаційної діяльності на основі управління структурою та обсягом компенсаційних виплат;

4. Аналіз соціально-економічних передумов функціонування компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів дозволив виявити низку негативних тенденцій. Так, середньооблікова кількість штатних працівників в Україні зменшилася з 10 млн 758 тис. осіб у 2010 році до 7 млн 679 тис. осіб у 2017 році, на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів – з 165 тис. осіб до 112 тис. осіб за аналогічний період. Станом на кінець 2017 року 28,4% штатних працівників було зайнято на роботах зі шкідливими умовами праці (у промисловості – 34,1%, в будівництві – 20,5%). Частка працівників, охоплених колективними договорами у 2017 році складала 75,6% облікової кількості штатних працівників (у промисловості – 81,5%, в будівництві – лише 46,9%). Середньомісячна заробітна плата на кінець 2016 року становила 202,8 дол. США, тоді як у 2013 році – 408,5 дол. США. У структурі фонду оплати праці в 2017 році переважав фонд основної заробітної плати (58,4%), натомість фонд додаткової заробітної плати складав 36,1%, заохочувальні та компенсаційні виплати – 5,5%.

4. Одночасно, в країні склалася і продовжує розвиватись парадоксальна ситуація. Незважаючи на доволі різке падіння масштабів промислового та житлового будівництва в масштабах національної економіки, суттєве зменшення обсягів бюджетних інвестицій у капітальне будівництво, прямі та непрямі показники ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів опосередковано демонструють дисонантну тенденцію до стабілізації та часткового оздоровлення показників галузевої діяльності.

5. Негативний екстернальний вплив на формування показників ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів у регіональному розрізі спричиняє наявність протягом тривалого часу ексцесів та диспропорцій мезоекономічного рівня. Непрямим свідченням цього є зафіксовані регіональні обсяги виконання формуючих попит на галузеву діяльність обсягів будівельної діяльності. Так, у 2010 році вони становили 42,9 млрд. грн. При цьому на регіональних лідерів, обсяги будівельних робіт для яких зафіксовано на рівні вище середнього тренду (Дніпропетровська, Донецька, Київська, Одеська, Полтавська, Харківська області, м. Київ) припадало 28,7 млрд. грн. (66,9% загального обсягу). Дещо вирівнялась ситуація у 2018 р., для якої характерним стало збільшення кількості лідируючих регіонів до дев'яти (за рахунок приєднання Вінницької та Львівської областей) з освоєнням ними 108,4 млрд. грн. (76,8%) зі 141,2 млрд. грн. обсягів робіт у цілому по Україні.

6. Розрахований коефіцієнт кореляції між обсягами виробничої діяльності у сфері будівництва (фактор X) та обсягом ВВП України (показник Y) у 2001-2015 рр., $K_{korX,Y} = 0,977$, свідчить про тісний зв'язок між величинами. Такого ж рівня значимості зв'язок $K_{korXI,Y} = 0,99$ між оплатою праці найманих працівників у сфері виробництва будівельних матеріалів (фактор XI) та показником Y , став підставою для формулювання доведеної гіпотези про негативний мультиплікативний вплив фактичного рівня компенсаційних виплат на показники ефективності праці макро- та мезоекономічного рівнів національної економіки.

7. Обґрунтовано підхід до інформаційного забезпечення компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів мікроекономічного рівня на основі партисипативного залучення номінальних груп експертів. З метою специфікації параметрів моделі зі сформованого експертами переліку резервів підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів було сформовано 9 окремих груп факторів, а саме: управління трудовими відносинами; оформлення та облік кадрів; умови праці; планування, прогнозування, маркетинг персоналу; розвиток кадрів; аналіз і розвиток засобів стимулювання праці; юридичне супроводження процесу використання кадрів; розвиток соціальної

інфраструктури; організація праці та виробництва, розроблення оргструктури управління.

8. Проведений у розділі аналіз сукупності показників засвідчив погіршення якісних і кількісних характеристик праці персоналу, зокрема:

- зменшення чисельність працюючих, високу плінність кадрів, негативні фінансові результати діяльності підприємств та невисоку (часто від’ємну), рентабельність;

- високий рівень заборгованості із виплати заробітної плати, її низький рівень, тобто наявність резервів поліпшення системи матеріальному заохоченні працівників, управління трудовою мотивацією, розробки нових та оновлення діючих систем оплати праці;

- значна кількість працівників, які перебувають у відпустках без збереження заробітної плати та переведені на неповний робочий день (тиждень), свідчить про значні резерви у сфері планування кадрів;

- велика частка працівників, які зайняті в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, є резервом підвищення рівня ефективності праці за рахунок заходів охороні праці і техніки безпеки;

- неналежно низький рівень підвищення кваліфікації кадрів є резервом нарощування рівня ефективності праці за рахунок організації їх перепідготовки і підвищення кваліфікації;

- незначна кількість працівників, які охоплені колективними договорами, свідчить про резерви успішній взаємодії у сфері організації та регулювання соціально-трудова відносин.

За результатами аналізу факторів ідентифіковано особливості системного прояву на досліджуваних підприємствах складних різноспрямованих тенденцій, які зумовлюють зниження ефективності праці персоналу та виступають в якості проактивних факторів, що виступають каталізаторами негативних процесів для галузі в цілому.

Висновки та результати досліджень, наведених у розділі, оприлюднено у публікаціях автора [92, 95, 100, 104, 108, 111, 186, 188].

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

3.1. Напрями удосконалення компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств в умовах інноваційних трансформацій економіки

Як свідчить міжнародний досвід формування багаторівневої компенсаційної політики за умов інноваційних трансформацій економіки, діяльність з удосконалення компенсаційного механізму управління ефективністю праці має бути зосереджена переважно на мікроекономічному рівні, проте в процесі свого функціонування він повинен гнучко враховувати регулятивні впливи, вхідні сигнали від оточуючого середовища, імплементувати їх у процесі конкретизації ключових чинників успіху організаційної діяльності (рис. 3.1).

Врахування непрямого впливу на функціонування компенсаційного механізму здійснюється через сприймання сигналів щодо загальнодержавної політики регулювання процесів попиту на працю (мінімальний рівень заробітної плати, гендерна рівність, вимоги чинного законодавства про оплату праці, ліцензування та обмеження за окремими видами професій) та пропозиції робочої сили (особливості реалізації засад фіскальної, монетарної, соціальної політики тощо) на етапах внутрішнього оцінювання окремих видів робіт, оцінювання спроможності здійснювати виплати на належному рівні, розроблення проекту внутрішньої системи виплат.

Макроекономічна інваріантна складова компенсаційного механізму підвищення ефективності праці забезпечується з позицій системного менеджменту, принциповими елементами якого є регулятивний/коригувальний нормативно-правовий та науково-методичний вплив зі сторони центральних органів виконавчої влади. Умовою підвищення ефективності праці персоналу на рівні національної економіки є формування сприятливого зовнішнього середовища стабільного функціонування підприємств або їхнє гарантоване

повернення до звичного режиму діяльності після дестабілізації під впливом зовнішніх організаційно-економічних факторів. Позитивна зміна ефективності праці проявляється у вигляді корисної функції адитивної моделі реалізації перелічених макроекономічних факторів.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗА РІВНЯМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ		
Мета – формування компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств на засадах управління продуктивністю та контролю вартості робочої сили, справедливого ставлення до всіх учасників трудових відносин, відповідності чинному законодавству		
Макроекономічний	Мета удосконалення	Підвищення ефективності праці персоналу у відповідності до принципів реалізації державної регуляторної політики з урахуванням максимально можливих позитивних результатів, які спрямовано на забезпечення балансу інтересів суб'єктів господарювання, громадян та влади на національному рівні
	Напрями удосконалення з визначенням особливостей методичного забезпечення, важелів та інструментів впливу на макрорівні	Здійснення регуляторної діяльності у сфері оплати праці, зайнятості населення, міграційних процесів, вирішення трудових конфліктів, підвищення якості трудового життя, соціального захисту окремих верств населення, аспектів соціально-трудова відносин, пов'язаних з професійним розвитком зайнятого населення, соціальним партнерством, співпраці зі спілками підприємців та роботодавців, професійними об'єднаннями працівників, ліцензування окремих видів професійної діяльності, формування державного замовлення на підготовку фахівців та робітничих кадрів за рахунок коштів державного бюджету, забезпечення конкурентоспроможності економіки на глобальному рівні
Мезоекономічний	Мета удосконалення	Підвищення ефективності праці персоналу у відповідності з принципами реалізації регуляторної політики у сфері галузевого виробництва, функціонування інноваційних науково-виробничих кластерів з урахуванням максимально можливих позитивних результатів, які спрямовано на забезпечення балансу інтересів суб'єктів господарювання, громадян та влади на місцевому рівні
	Напрями удосконалення з визначенням особливостей методичного забезпечення, важелів та інструментів впливу на мезорівні	Здійснення управлінської діяльності у сфері регулювання обсягів галузевого виробництва, функціонування регіональних будівельних кластерів, договірного регулювання соціально-трудова відносин на місцевому рівні, визначення стратегічного рівня оплати праці бізнесом та ринком, партнерської диверсифікації ризиків запровадження виробництва інноваційної продукції, формування регіонального замовлення на підготовку фахівців та робітничих кадрів органами місцевого самоврядування за рахунок коштів місцевих бюджетів, забезпечення конкурентоспроможності економіки на галузевому та місцевому рівнях
Мікроекономічний	Мета удосконалення	Підвищення ефективності праці персоналу виробничих підприємств в умовах інноваційних трансформацій економіки з акцентом на використанні саморегульованого компенсаційного механізму винагородження загального інноваційного внеску працівників у процесі діяльності, їхнього орієнтування на максимізацію доданої вартості, нарощування ринкової вартості робочої сили за рахунок підвищення професійних та особистих компетентностей, управління ефективністю за цілями на основі збалансованої системи показників, інтегрування процесів компенсаційних виплат з іншими процесами управління людським капіталом
	Напрями удосконалення з визначенням особливостей методичного забезпечення, важелів та інструментів впливу на мікрорівні	Поглиблення внутрішнього аналізу діяльності з визначенням рівня знаннємісткості окремих видів робіт; комплексне оцінювання досягнутого рівня конкурентної спроможності підприємства здійснювати компенсаційні виплати; розроблення роботодавцем проекту внутрівиробничої системи виплат; розроблення та модернізація засобів адміністрування та моніторингу компенсаційними виплатами

Рис. 3.1. Структурний підхід до визначення напрямів удосконалення компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств в умовах інноваційних трансформацій економіки

Джерело: розроблено автором

До напрямів удосконалення компенсаційного механізму підвищення ефективності праці в умовах інноваційних змін на макрорівні належать:

- вдосконалення законодавчо-нормативної бази з питань регулювання ринку праці та соціально-трудова відносин;

- гармонізація вітчизняних законодавчо-нормативних актів з міжнародними вимогами і стандартами;
- розвиток національної інноваційної системи в контексті забезпечення належних умов для високоефективної інтелектуальної праці зайнятих;
- розробка стратегій і прогнозів інноваційного розвитку держави, галузей та регіонів на основі застосування SMART-спеціалізацій;
- поліпшення фінансового забезпечення галузей реального сектору економіки, які створюють базис для розвитку інших видів економічної діяльності;
- сприяння розвитку інноваційно-інтегрованих структур різних типів (інноваційних кластерів, венчурних фірм, технопарків, технополісів, центрів трансферу технологій тощо);
- вивчення та імплементація кращого світового досвіду з питань побудови дієвого компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу;
- забезпечення взаємовигідної взаємодії ключових стейкхолдерів (уряду, бізнесу, науки й освіти та громадянського суспільства) на базі моделі «Quadruple Helix» щодо формування ефективної компенсаційної політики в державі;
- створення умов для трансферу освітньо-професійних знань в системі «освіта – наука – виробництво»;
- впровадження системи стимулів щодо заохочення роботодавців до застосування прогресивної структури компенсаційних виплат;
- поліпшення системи колективно-договірного регулювання відносин праці на засадах соціального діалогу;
- запровадження науково-обґрунтованого підходу до формування ціни робочої сили, спрямованого на забезпечення високої її вартості;
- сприяння розвитку сучасних інформаційно-комунікативних технологій та їх широкому застосуванню на підприємствах реального сектору економіки;
- забезпечення надійної системи соціального захисту працівників;
- підвищення рівня якості трудового життя працівників.

Мезоскладова компенсаційного механізму реалізується засобами процесного менеджменту і полягає у здійсненні регулятивного впливу зі сторони відомчих органів, органів місцевого самоврядування, сукупності стейкхолдерів щодо реалізації функцій планування, прогнозування, обліку і аналізу,

регулювання і коригування факторів підвищення ефективності праці в межах функціонування регіонального будівельного кластеру.

На мезорівні пріоритетними напрямками вдосконалення компенсаційного механізму підвищення ефективності праці виступають:

- формування стратегій і програм розвитку галузей та регіонів, базуючись на результатах розширеного аналізу тенденцій і специфіки їх функціонування, надійних поточних і довгострокових прогнозів;
- визначення переліків обов'язкового та додаткового пакетів компенсацій на основі врахування галузевих особливостей діяльності, у тому числі, підприємств з виробництва будівельних матеріалів;
- активізація взаємодії на регіональному рівні органів державної влади й місцевого самоврядування, бізнес-структур, освітніх і наукових установ, громадських об'єднань з питань формування прогресивної структури компенсаційних виплат працівникам;
- своєчасно ідентифікувати та сприяти реалізації резервів підвищення ефективності праці в межах функціонування галузі виробництва будівельних матеріалів;
- створення умов для формування локальних будівельних інноваційних кластерів, а також їх міжрегіональної інтеграції;
- спрямування зусиль на вироблення компенсаційної політики, спрямованої на заохочення персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів до генерування й впровадження інновацій та нових знань;
- організація моніторингу впливу наявного компенсаційного механізму підвищення ефективності праці в галузі/регіоні та своєчасне внесення пропозицій щодо його коригування у разі необхідності.

Мікроекономічна складова компенсаційного механізму потребує реалізації таких заходів щодо поліпшення його функціонування:

- диференціація системи оплати праці в залежності від рівня продуктивності праці, трудового внеску у загальний результат підприємства, рівня кваліфікації працівника;
- широке використання сучасних методик визначення показників реального внеску персоналу у результати кінцевої діяльності підприємства;

- реалізація моделі ресурсної й результуючої участі інноваційних знань у формуванні виробничих активів та доданої вартості для споживачів;
- використання методів інтелектуалізації діяльності персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів;
- розробка системи додаткових стимулів, спрямованих на підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів;
- поєднання фінансових та нефінансових форм сумарного винагородження персоналу за результатами трудової діяльності;
- застосування методів партисипативного управління як чинника підвищення зацікавленості персоналу у продуктивній праці;
- формування системи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів, спрямованої на отримання, накопичення та використання нових знань у ході професійної діяльності;
- формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;
- перехід від практики застосування стандартних компенсаційних пакетів до структурованих (за принципом ранжування й оцінки персоналу) та індивідуалізованих (система гнучких індивідуальних пільг);
- організація аудиту діючого на підприємстві компенсаційного пакету, у тому числі із залученням зовнішніх компетентних експертів і консультантів;
- диверсифікація системи соціальних благ у складі компенсаційного пакету (оплата чи організація навчання, проїзду, харчування, лікування, оздоровлення, страхування, пільгове кредитування, оплата витрат зв'язку, занять спортом, надання додаткових відпусток тощо).

Управління трудовою мотивацією, як зоною першочергової пріоритетності практичного використання компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів, має за мету забезпечити однозначний зв'язок рівня продуктивності працівника з її оплатою. За нашою логікою, такий зв'язок покладається у основу формування об'єктивних передумов підвищення ефективності праці персоналу і, як наслідок, підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для дієвого управління трудовою мотивацією на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів нами використовувались ключові показники визначення рівня ефективності праці персоналу, по досягненню яких кожен працівник має отримати певну винагороду. Зміст цього процесу полягає у збалансуванні цілей функціонування підприємства і окремого працівника для більш повного задоволення обох, ефективному стимулюванні працівників до колективної діяльності для досягнення цілей підприємства. В процесі його реалізації створюються умови для певного “ототожнення” інтересів підприємства і працівника, за якого виникає ситуація одновекторного спрямування вигод колективної та персональної діяльності.

Кожний працівник, на нашу думку, повинен розуміти, за яку ділянку роботи відповідає він особисто, а за яку – його колега. Якщо ж відбувається накладання сфер відповідальності, це демотивує працівників. Якщо працівнику незрозуміло, якого результату від нього очікують і неясно, за що він отримує заробітну плату, виникає питання: “Навіщо працювати краще, адже мою роботу не буде оцінено справедливо?”.

В цілому, на визначенні показників реального внеску персоналу у результати кінцевої діяльності підприємства базуються широко відомі управлінські концепції:

- управління за цілями (Management by Objectives) Пітера Дракера (1954 р.);
- система показників (Tableau de born) Ж.Л. Мало (1932 р.);
- універсальна система збалансованих показників діяльності з метою збереження цілісності Рамперсада Г'юберта – Performance Scorecard (2003 р.);
- організаційна система вимірювання результативності, референтного порівняння фактичних показників з системно збалансованими, здійснення коригувань за наявності “розривів” з метою зв'язування діяльності окремого співпрацівника зі стратегією організації (Balanced Scorecard – BSC) Нортон-Каплана;
- “метод 360 градусів” Ворда систематичного отримання інформації щодо результатів діяльності індивідуума або групи від оточення працівника (1987 р.)
- окремих етапів формування моделі загального менеджменту якості (TQM) – першого – В. Шухарта, Є. Демінга, А. Фейгенбаума, К. Ісікави (початок

80-х рр. XX ст.); другого – М. Болдріджа (з 1987 р.); третього (2000-і роки XXI ст.) – моделей ділової досконалості, переформатування фірмового менеджменту якості до якості менеджменту фірми зі зміною акцентів та переходом від самооцінювання підприємств на відповідність зовнішнім моделям TQM до створення внутрішніх моделей загального менеджменту організацій (Дж. Джуран);

- управління результативністю з акцентом на формуванні переваг організації у людському капіталі (Performance Management) (1950-60 рр. XX ст.);

- управління компетенціями персоналу засобами визначення його особистісного потенціалу (Competence Management) (90-ті рр. XX ст.);

- пірамідальна система оцінювання досконалості діяльності на рівні персони, команди, департаменту, корпорації та загальної стратегії – Effective Progress and Performance Management К. Робертса і П. Адамса (1993 р.);

- чотирьохетапна система збалансованих показників KPI (Key Performance Indicators) Девіда Нортон та Роберта Каплана (1992 р.) та ряд інших [140].

З розвитком сучасних технологій управління перераховані концепції допрацьовувались й іншими вченими, спеціалістами і в наш час перетворились в сучасну систему Key Performance Indicators – ключових показників ефективності, яка ввібрала в себе найкращі ідеї, які застосовуються в практичній діяльності і останнім часом знайшли широке втілення у практичній діяльності вітчизняних підприємств.

Розроблені у дослідженні і запроваджені в діяльності базових підприємств ключові показники ефективності праці їхнього персоналу представляють собою осучаснені показники типового робочого проекту комплексної системи управління якістю продукції для підприємств залізобетонного виробництва [209]. У порівнянні з діючою раніше системою показників, розроблена має суттєві переваги і дозволяє:

- чітко визначати досяжні цілі і завдання діяльності для кожного працівника підприємства;

- запроваджувати компенсаційний механізм оцінювання діяльності і результатів співробітників, у залежності від займаної посади;

– забезпечити простоту і прозорість формування системи мотивації діяльності.

При виділенні основних показників трудового внеску персоналу ми здійснили це у форматі SMART. Аббревіатура розшифровується як Specific (конкретний), Measurable (чітко вимірюваний), Attainable (досяжний), Relevant (значимий), Time-bounded (окреслений у часі).

Для того, щоб визначити ключові показники ефективності праці персоналу базових підприємств, у випадку досягненню яких кожен працівник має отримати заздалегідь визначену винагороду, здійснюється внесок кожного працівника. З цією метою, у відповідності до “правила 10/80/10” виділялося від 5 до 9 показників внеску кожного працюючого. Застосування правила означає, що організація повинна оперувати близько 10 ключовими показниками результативності, 80 виробничими показниками, 10 ключовими показниками ефективності. Більша їх кількість робить механізм стимулювання громіздким як для тих, хто займається підрахунком результатів, так і для самих працівників, і за цих умов може стати важелем демотивації. Оскільки вплив кожного показника може бути різним, у кожному конкретному випадку він визначається індивідуально для кожного підприємства і кожної категорії персоналу.

З метою підвищення кількісно визначеного рівня ефективності праці персоналу, введено коефіцієнт ефективності праці – умовну величину, яка забезпечує можливість кількісного вимірювання рівня ефективності праці.

Оцінка ефективності праці визначається з врахуванням рівня виконавчої дисципліни, якості виконання робіт, достовірності інформації із застосуванням коефіцієнтів підвищення і зниження.

Коефіцієнт підвищення – встановлена величина, яка визначає міру підвищення рівня ефективності праці за досягнення заздалегідь визначених показників діяльності.

Коефіцієнт зниження – встановлена величина, яка визначає міру зниження рівня ефективності праці за невиконання того чи іншого показника.

Коефіцієнт ефективності праці ($K_{еп}$) застосовується при розрахунках рівня оплати праці. Його визначає безпосередній керівник. Зокрема, для головного інженера – директор; начальника планового відділу, головного бухгалтера,

начальника ВТК – головний інженер; для майстрів – начальник цеху; технічних виконавців – начальник відділу.

Коефіцієнти ефективності обговорюються на нарадах (як мінімум, двічі на місяць – до 15 і 30-го числа). У випадку незгоди працівника із застосуванням понижуючих коефіцієнтів, випадок підлягає детальному розгляду за його письмовою заявою.

При недосягненні запланованого рівня будь-якого показника ефективності праці майстер повинен ознайомити робітника з причиною, за якою до того застосовано коефіцієнт зниження.

Початковий місячний коефіцієнт ефективності праці дорівнює одиниці ($K_{еп} = 1$). За кожен випадок виробничого досягнення в роботі до початкового коефіцієнту додається (віднімається) передбачена величина коефіцієнта ефективності.

Фактичний місячний коефіцієнт ефективності праці кожного працівника визначається за формулою:

$$K_{еп} = 1 - (K_{з1} \cdot T_1 + K_{з2} \cdot T_2 + \dots K_{zn} \cdot T_n) + (K_{п1} \cdot T_1 + K_{п2} \cdot T_2 + \dots K_{пn} \cdot T_n), \quad (3.1)$$

де K_z – коефіцієнт зниження рівня ефективності праці за кожний конкретний випадок, T – кількість випадків;

K_p – коефіцієнт підвищення рівня ефективності праці за кожний випадок.

Коефіцієнти підвищення/зниження рівня ефективності праці для ІТП, відділів, служб виробничих підприємств наведено у табл. 3.1, 3.2 і табл. 3.3.

Показники розроблено для працівників підприємств з виробництва будівельних матеріалів з врахуванням типових категорій працівників галузі та їх ключових посадових обов'язків. Конкретний розмір показників покладався в залежність від рівня відповідальності виконавця, якості його роботи, що дозволяє здійснити правильне оцінювання їхнього внеску.

Для прикладу, розглянемо показники працівника відділу кадрів. Зазвичай, дана категорія персоналу працює на погодинній формі оплати праці, розмір якої залежить лише від кількості відпрацьованих годин і практично не залежить від результатів роботи. Згідно розробленої методики, використовуючи показники, за умови порушення графіку відпусток, умовна оцінка ефективності працівника підрозділу зменшується на 0,1 або на 10%; незадовільний контроль за

дотриманням трудової дисципліни, невиконання рішень керівництва і вимог законодавства – відповідно, за кожним випадком – на 10%.

Таблиця 3.1

Ключові показники ефективності праці керівників та їх умовне оцінювання

№ п/п	Виробничі (службові) досягнення та упущення	Умовна величина підвищення / зниження базового коефіцієнта ефективності праці ІТП підприємства за кожен випадок		
		виконавцю	керівнику	колективу
А	1	2	3	4
1.	Подяка за наказом	+0,10	-	+0,05
2.	Нагорода почесною грамотою	+0,15	-	+0,10
3.	Занесення на Дошку Пошани	+0,20	-	+0,15
4.	Виконання плану, організаційно-технічних заходів	+0,20	+0,10	+0,05
5.	Своєчасне і якісне ведення технічної документації, матеріальної звітності	+0,1	+0,15	+0,05
6.	Відмічений техінспекцією відмінний стан машин, обладнання, механізмів	+0,1	+0,1	+0,1
7.	За активну участь в суспільному житті колективу	+0,1	+0,05	+0,05
8.	За раціоналізаторську роботу і сприяння у впровадженні раціоналізаторських пропозицій	+0,15	+0,1	+0,1
9.	За виконання зобов'язань за планами	+0,1	+0,05	+0,05
10.	За економію матеріально-технічних ресурсів	+0,2	+0,15	+0,10
1. Головний інженер				
1.	Незадовільне постачання енергоресурсами	-0,1	-0,1	-
2.	Незадовільна розробка і запровадження організаційно-технічних заходів з економії енергоресурсів	-0,15	-0,15	-0,1
3.	Незадовільний контроль за дотриманням техніки безпеки при роботі з електрообладнанням	-0,10	-0,10	-0,05
4.	Невиконання плану оргтехзаходів і нової техніки	-0,10	-0,10	-0,05
5.	Невиконання планово-попереджувальних ремонтів	-0,10	-0,15	-0,10
6.	Простої обладнання з вини відділу, незадовільний аналіз роботи електрообладнання	-0,15	-0,15	-0,10
7.	Незадовільний контроль за забезпеченням робітників, енергетиків спецодягом і захисними засобами	-0,05	-0,05	-
8.	Незадовільне складання заявок на електрообладнання	-0,10	-0,15	-0,05
9.	Несвоєчасне виконання вказівок, листів, розпоряджень, рішень	-0,05	-0,05	-0,02
2. Головний технолог				
1.	Несвоєчасне представлення заходів, які спрямовані на підвищення якості продукції	-0,1	-0,1	-0,02
2.	Незадовільний контроль виконання заходів з вдосконалення технологій, розробка і впровадження прогресивних технологічних процесів	-0,1	-0,1	-0,02
3.	Незадовільна організація контролю за дотриманням технологічної дисципліни	-0,05	-0,05	-0,02
4.	Невиконання плану організаційно-технічних заходів	-0,05	-0,05	-0,02
5.	Несвоєчасне виконання вказівок, листів, розпоряджень, рішень	-0,05	-0,05	-0,02

Джерело: розроблено автором

За порушення термінів здачі звітності, невиконання листів, вказівок, постанов, використовується понижуючий показник 5%. Разом з тим, за ці ж порушення знижується рівень оплати не лише керівника, але всього колективу в цілому.

Таблиця 3.2

Ключові показники ефективності праці професіоналів, фахівців і технічних службовців та їх умовне оцінювання

№ п/п	Виробничі (службові) досягнення та упущення	Умовна величина підвищення / зниження базового коефіцієнта ефективності праці ІТП підприємства за кожен випадок		
		виконавцю	керівнику	колективу
А	1	2	3	4
3. Відділ головного механіка				
1.	Незадовільне складання заявок на обладнання і механізми	-0,10	-0,15	-0,05
2.	Простої обладнання з вини відділу, незадовільний аналіз роботи машин і механізмів	-0,10	-0,10	-0,05
3.	Невиконання плану оргтехзаходів і нової техніки	-0,10	-0,10	-0,05
4.	Невиконання коефіцієнта змінності робіт механізмів	-0,05	-0,05	-0,02
5.	Недотримання правил безпеки роботи обладнання	-0,10	-0,10	-0,05
6.	Невиконання планово-попереджувальних ремонтів	-0,10	-0,05	-0,05
7.	Несвоєчасне виконання вказівок, розпоряджень, рішень	-0,05	-0,05	-0,02
4. Бухгалтерія				
1.	Незадовільний облік затрат	-0,10	-0,15	-0,05
2.	Несвоєчасне подання бухгалтерської звітності	-0,10	-0,15	-0,05
3.	Невиконання плану ревізій і тематичних перевірок	-	-0,10	-0,05
4.	Незадовільний контроль витрат фонду заробітної плати, премій, нагород і допомог, дотримання встановлених посадових окладів, адміністративно-господарських витрат	-0,10	-0,15	-0,05
5.	Невиконання рішень керівництва, вимог законодавства	-0,15	-0,2	-0,05
5. Відділ кадрів				
1.	Невиконання плану підготовки підвищення кваліфікації кадрів	-	-0,05	-0,05
2.	Порушення графіку відпусток	-0,1	-0,1	-0,05
3.	Незадовільний контроль дотриманням трудової дисципліни	-0,1	-0,1	-0,05
4.	Порушення термінів здачі звітності, виконання листів, вказівок, постанов	-0,05	-0,05	-0,01
5.	Невиконання рішень керівництва, вимог законодавства	-0,1	-0,1	-0,05
6. Лабораторія				
1.	Несвоєчасний контроль якості придбаних матеріалів, дотримання технологічних режимів	-0,15	-0,15	-0,05
2.	Відсутність обліку порушень ДСТУ, робочих креслень, несвоєчасна інформація керівництву	-0,1	-0,2	-0,03
3.	Несвоєчасне складання звітів з якості, відсутність заходів з ліквідації браку і дефектів	-0,1	-0,1	-0,03
4.	Несвоєчасне оформлення результатів випробування матеріалів і видача їх споживачам	-0,1	-0,1	-0,02
5.	Невиконання своєчасного ремонту і повірки всіх вимірювальних приладів лабораторії	-0,1	-0,1	-0,05
6.	Невиконання рішень керівництва, вимог стандартів	-0,15	-0,2	-0,05
7. Начальники цехів і майстри				
1.	Порушення технології	-0,1	-0,1	-0,05
2.	Випадок браку	-0,1	-0,1	-0,03
3.	Необ'єктивна оцінка якості і недостовірна інформація	-0,05	-0,05	-0,02
4.	Порушення правил техніки безпеки	-0,15	-0,15	-0,05
5.	Порушення правил зберігання, складання матеріалів, опалубки, конструкцій і виробів	-0,15	-0,15	-0,05
6.	Несвоєчасне подання звітності	-0,05	-0,05	-0,03
7.	Відсутність/неправильне здійснення контролю	-0,15	-0,15	-0,02
8.	Порушення вимог ДСТУ, робочих креслень	-0,1	-0,1	-0,1
9.	Невиконання основних планових показників	-0,1	-0,1	-0,1
10.	Порушення термінів звітності, невиконання рішень керівництва, вимог стандартів підприємства	-0,1	-0,1	-0,05

Продовження табл. 3.2

A	1	2	3	4
8. Відділ збуту				
1.	Недовиконання планових завдань щодо збуту продукції	-0,15	-0,15	-0,15
2.	Несвоєчасне надходження коштів за реалізовану продукцію	-0,1	-0,1	-0,05
3.	Недостатня кількість рекламної продукції	-0,1	-0,05	-0,02
4.	Неякісний аналіз ефективності використання каналів збуту	-0,15	-0,1	-0,15
5.	Відсутність стратегії і тактики збуту продукції.	-0,1	-0,1	-0,1
6.	Недослідженість потреби та попиту споживачів на продукцію підприємства	-0,1	-0,1	-0,1

Джерело: розроблено автором

Відповідно, це стимулює зростання рівня відповідальності працівника відділу кадрів, керівництва і колег за забезпечення належного рівня ефективності. Разом з тим, за виконання окремих показників, є підстави для застосування більш високого коефіцієнта ефективності праці у межах від 10 до 20%.

Щодо робітників, згідно даних табл. 3.3, за невиконання вимог ДСТУ коефіцієнт ефективності праці виконавця знижується на 15%; несвоєчасне виконання робіт – на 20 %. За кожен подану і визнану корисною пропозицію щодо підвищення персонального рівня продуктивності праці коефіцієнт ефективності виконавця зростає на 10%, підвищення кваліфікації – 10%.

Кожне підприємство для досягнення кращих результатів може змінювати показники залежно від поставлених завдань на певному етапі діяльності.

Ключові показники ефективності праці виявляються високоефективними у процесі: розроблення системи мотивації (грошового стимулювання) співробітників на базі показників оцінювання; розроблення системи оцінювання діяльності співробітників для визначення потенціалу або перспектив кар'єрного росту, формування кадрового резерву, визначення потреб співробітника в навчанні і розвитку; створенні системи управління на основі використання показників кінцевої діяльності.

Коефіцієнти впливають на коригування розмірів посадових окладів, які зафіксовано у Галузевій угоді у сфері будівництва та промисловості будівельних матеріалів. Мінімальні розміри місячних посадових окладів основних посад працюючих на підприємствах будіндустрії є базовими. За бажанням і можливостями базові оклади можуть бути більшими, але не меншими.

Таблиця 3.3

Ключові показники ефективності праці робітників підприємств та їх умовна оцінка

№ п/п	Виробничі досягнення	Умовна величина підвищення / зниження базового коефіцієнта ефективності праці за кожен випадок	
		виконавцю	бригаді
1.	Подяка за наказом	+0,05	+0,02
2.	Нагорода почесною грамотою	+0,15	+0,05
3.	Занесення на Дошку Пошани	+0,15	+0,05
4.	Надання права здавати роботу без постійного контролю	+0,1	+0,2
5.	За кожен прийняту раціональну пропозицію	+0,05	+0,05
6.	За кожен подану визнану пропозицію підвищення продуктивності праці, якості продукції, яку випускають	+0,1	+0,05
7.	Відмінний догляд за обладнанням	+0,05	+0,05
8.	Підвищення кваліфікації	+0,1	-
9.	Навчання учнів передовим методам праці	+0,05	-
10.	Невиконання вимог ДСТУ, ТУ, конструкторської і технологічної документації	-0,15	-0,05
11.	Порушення правил технічної експлуатації закріпленого обладнання	-0,1	-0,05
12.	Порушення правил зберігання матеріалів, оснащення, інвентарю та ін.	-0,1	-0,05
13.	Несвоєчасне виконання робіт	-0,2	-0,2
14.	Порушення правил техніки безпеки і невиконання вимог служб з охорони праці	-0,1	-0,05
15.	Порушення встановленого порядку роботи і несвоєчасне виконання розпоряджень начальника цеху, майстра	-0,1	-0,05
16.	Порушення громадського порядку і прогули	-0,1	-0,05
17.	Спізнення на роботу, самовільний прогул	-0,1	-0,05

Джерело: розроблено автором

Місячний посадовий оклад кожного працівника у цьому випадку розраховується за формулою:

$$\boxed{ЗП_i = K_{еп} \times ЗП_{iгу}}, \quad (3.2)$$

де $ЗП_i$ – заробітна плата (посадовий оклад) i -го працівника;

$ЗП_{iгу}$ – заробітна плата i -го працівника за галузевою угодою.

З метою збільшення портфелю замовлень, нами було запропоновано ввести бонуси за участь у вирішенні головної проблеми підприємств – пошук замовлень і збут продукції.

Якщо працівник знайшов клієнта, який зробив замовлення на суму більшу, ніж 1000 грн., він претендує на отримання відсотка від суми замовлення у відповідності до шкали, яку наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Бонуси за участь працівника у збуті продукції

Сума замовлення за участю працівника, грн.	Відсоток від суми даного замовлення, %
1000 – 9999	10
10000 – 49999	8
50000 – 99999	7
100000 і більше	6

Примітка. Суми замовлення та відсотки можуть коригуватись у залежності від прибутків підприємства, кількості замовлень та їхньої вартості

Джерело: розроблено автором

У процесі дослідження було розроблено шкала рівневого оцінювання коефіцієнту ефективності праці персоналу (табл. 3.5). Згідно запропонованої шкали: мінімальне значення коефіцієнта відповідає незадовільному рівню ефективності, максимальне значення – відмінному.

Таблиця 3.5

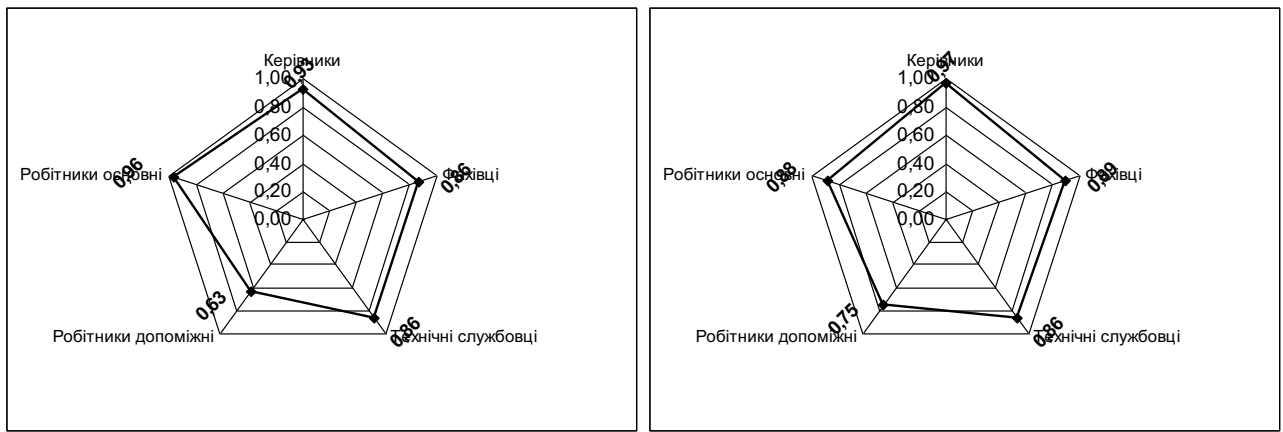
Шкала оцінювання рівня ефективності праці персоналу

№ п/п	Інтервал значень показників	Оцінка ефективності
1	$K_{\text{еп}} < 0,7$	Незадовільна
2	$0,7 \leq K_{\text{еп}} < 1$	Низька
3	$1,0 \leq K_{\text{еп}} \leq 1,2$	Дуже добра
4	$K_{\text{еп}} > 1,2$	Відмінна

Джерело: розроблено автором

Розроблена шкала оцінки коефіцієнту ефективності праці персоналу дала нам можливість визначити ефективність праці кожного працівника, кожної категорії працюючих; здійснити порівняння ефективності праці одного працівника з іншим, або однієї категорії працюючих з іншою; встановити взаємозв'язок ефективності праці кожного працівника з його оплатою праці. На думку автора, в цьому полягають переваги даного методу.

Для підтвердження даної тези, в грудні 2018 року ефективність праці персоналу підприємства №4 за даним підходом було оцінено наступним чином (рис. 3.2).



грудень 2017 р.

грудень 2018 р.

Рис. 3.2. Коефіцієнт ефективності праці окремих категорій працюючих на підприємстві №4

Джерело: побудовано автором

Як видно з рис. 3.2, у грудні 2018 р. найменш низьким рівень ефективності праці виявився у допоміжних робітників (коефіцієнт становив 0,75), ефективність праці технічних працівників, основних робітників та фахівців спостерігалась на рівні 0,86-0,89, керівників – 0,97. За шкалою оцінювання рівня ефективності праці персоналу – діяльність всіх категорій працівників мала низьку оцінку (< 1,0).

В результаті запровадження компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу протягом 2018 р. відповідні показники діяльності підприємств зросли. Основні показники впровадження компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу на підприємствах №1, №2 та №4 наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Основні показники впровадження механізму заохочення персоналу до ефективної праці

	2017 р.			2018 р.			Абсолютне відхилення (2018/2017)		
	підприємство						№ 1	№ 2	№ 4
	№ 1	№ 2	№ 4	№ 1	№ 2	№ 4			
Коефіцієнт ефективності праці	0,88	0,89	0,85	1,02	0,91	0,89	0,14	0,02	0,04
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	28 153	48 783	4 307	32 822	50 511	4 622	4 669	1 728	315
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	69	115	16	79	118	17	10	3	1
Продуктивність праці, тис. грн.	408	424	269	415	428	272	7	4	3
Середньомісячна заробітна плата, грн.	6 813	6 783	5 130	7 475	6 884	5 284	662	101	154

Джерело: побудовано автором

Як видно з табл. 3.30, запровадження механізму заохочення персоналу до ефективної праці на підприємствах №1, №2 та № 4 з грудня 2017 р. по грудень

2018 р. дав позитивні результати. Зокрема, на них зафіксовано зростання коефіцієнтів ефективності праці, рівня доходів від реалізації продукції, середньооблікової чисельності працівників, продуктивності праці, середньомісячної заробітної плати.

Таким чином, запровадження на базових підприємствах компенсаційного механізму підвищення ефективності праці має суттєві переваги, які узагальнено нами в табл. 3.7 (розроблені на основі [12]).

Таблиця 3.7

Порівняльний аналіз попереднього і запровадженого механізму заохочення персоналу до ефективної праці

Механізм оцінювання за функціями	Компенсаційний механізм підвищення ефективності
Організація, контроль і координація	
1.1. Організація виконання окремих функцій 1.2. Відсутність усвідомленого бажання зв'язати функції з очікуваним результатом 1.3. Вважається, що результати виникають автоматично, так як виконуються визначені функції 1.4. Кожний підрозділ виконує виключно свої функції, немає єдиної цілі, яка б об'єднувала окремі колективи і людей 1.5. Контроль за виконанням функцій і робіт 1.6. Аналіз і прийняття заходів замінюються поясненнями, пошуками винних, взаємними звинуваченнями, "латанням дірок", "пожежними" діями 1.7. Словник керівника: <ul style="list-style-type: none"> - посадові обов'язки – перелік функцій; - недоліки нашої роботи; - наказу, примушу 	1.1. Організація досягнення поставлених цілей і заходів, які спрямовано на більш високий рівень ефективності 1.2. Усвідомлене прагнення до ефективності 1.3. Функції розглядаються як засіб досягнення ефективності, головне – не функції, а результати 1.4. Взаємозв'язок і погодженість дій всіх колективів і працівників, так як всі працюють на єдині цілі і результати 1.5. Постійний контроль за ходом і ефективністю використання персоналу 1.6. Постійний аналіз перебігу і результатів роботи, прийняття оперативних заходів з рішення проблем і усунення недоліків, які заважають досягти високих результатів 1.7. Словник керівника: <ul style="list-style-type: none"> - отримано наступні результати; - покращено результати; - знижено витрати; - планування більш високих показників ефективності; - досягнуто більш високих результатів; - посадові обов'язки – обов'язки досягати високих результатів, збільшувати трудовий внесок; - наші успіхи і досягнення; - підбадьорю, підтримаю, допоможу, пораджу, нагороджу
Оцінка ефективності праці персоналу та його винагорода	
2.1. Робота оцінюється за виконання специфічних планів і функцій, які встановлені для даного підрозділу і робітника, оцінка не пов'язана з трудовим внеском в загальні результати 2.2. Панує система покарань (депреміювання), ініціатива не заохочується 2.3. Нагорода виплачується, в основному, без зв'язку з загальними і колективними результатами роботи, без обліку трудового внеску в загальні результати роботи	2.1. Робота оцінюється за результатами, за трудовим внеском в загальні результати роботи 2.2. Панує система заохочень за активність і ініціативу, покарання відіграє підпорядковану роль 2.3. Нагорода здійснюється в повній відповідності до трудового внеску колективів і працівників в загальні результати роботи

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Використання зазначених механізмів сприяє генеруванню керівників різних типів, що відображено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Порівняльна характеристика поведінки керівників у випадку використання механізмів стимулювання праці за функціями і ключовими показниками ефективності праці

Поведінка керівника за механізму оцінювання праці за функціями	Поведінка керівника за компенсаційного механізму підвищення ефективності праці
1. Прагне до того, щоби встановлені обсяги планових завдань були якомога меншими	1. Головна оцінка ефективності праці – не виконання планових завдань, а ріст обсягів реалізації, виробництва, продуктивності праці, якості продукції, зниження матеріальних витрат на 1 грн. продукції
2. При складанні Положення про структурні підрозділи і планів робіт намагається перекласти частину функцій і заходів на інші колективи та інших керівників, доводячи, що це їхня робота	2. Функції і плани робіт затверджуються вищестоячим керівництвом, який діє, виходячи з загальних інтересів і слідкує за тим, щоб всі цілі, завдання і функції мали своїх виконавців, так як в протилежному випадку робота буде недостатньо ефективною, не будуть досягатися всі цілі і результати діяльності
3. Всіма засобами домагаються якомога більшого обсягу ресурсів (фінансів, кадрів, матеріально-технічного забезпечення, технічних засобів тощо), зазвичай, на шкоду іншим, не турбуючись про зниження витрат	3. Ресурси розподіляються у відповідності до трудового внеску колективів: чим більшим є план і внесок, тим більше ресурсів отримує колектив. Оскільки ресурси є обмеженими, колектив і керівник вишукують резерви і беруть участь в забезпеченні ресурсами, персонал додатково стимулюється за трудовий внесок у цьому напрямі
4. Намагаються відзвітувати про виконання і перевиконання планових завдань, використовуючи навіть неестичні засоби (приписки, викривлення звітності тощо)	4. Інформацію про результати роботи керівника засновано на даних бухгалтерського обліку і звітності, вона носить об'єктивний характер. Оцінювання діяльності здійснюється вищестоячим керівником за результатами роботи підлеглого колективу
5. У випадку збою в роботі підлеглого колективу керівник намагається якомога більше вини перекласти на інших, не визнає власних помилок. Встановити істинну причину збою важко, так як відсутня гнучка система претензій	5. Керівник несе персональну відповідальність за недоліки роботи підлеглого колективу. Його вина оформляється у вигляді претензій і визнається вищестоячим керівником
6. Змагається виключно за свої показники, не цікавлячись загальними результатами роботи	6. Цікавиться загальними результатами роботи, так як саме вони визначають розмір ФОП підприємства, а відповідно, ФОП підрозділу і заробітну плату керівника
7. Прагне, як правило, сам вирішувати всі питання, діє в основному адміністративними методами	7. Залучає підлеглих до вирішення проблем колективу, делегує їм частину повноважень для більш ефективного використання власного робочого часу і розвитку персоналу, діє переважно економічними і соціально-психологічними методами
8. Займається рутинними питаннями, на вирішення яких витрачається більша частина часу	8. Свідомо виділяє час на роботу з колективом і підлеглими, на превентивні заходи щодо попередження недоліків, намагається проявити ініціативу

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Таким чином, запровадження компенсаційного механізму заохочення персоналу до ефективної праці за розробленими показниками докорінно змінює його ставлення до діяльності, виконання завдань, покладених обов'язків, викликає додаткову зацікавленість в отриманні позитивного економічного результату.

Запровадження компенсаційного механізму заохочення персоналу до ефективної праці не передбачає додаткових фінансових витрат, адже робота була внутрішньою, реалізовувалась силами працівників, яким виплачувалась заробітна плата.

3.2. Запровадження методики факторного оцінювання чинників підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів

Для впровадження компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу необхідно виявити найбільш пріоритетні чинники впливу на її рівень. З цією метою нами здійснено оцінку факторів забезпечення ефективності праці персоналу на п'яти досліджуваних нами підприємствах з виробництва будівельних матеріалів (ПВБМ).

Оцінювання впливу сукупності факторів на підвищення ефективності праці персоналу базових підприємств з виробництва будівельних матеріалів передбачає здійснення 9 процедур: 1) визначення бажаного розміру підвищення ефективності праці; 2) визначення вагомості факторів підвищення ефективності праці; 3) визначення вагомості резервів в рамках окремих факторів підвищення ефективності праці; 4) експертне оцінювання рівня активності діяльності щодо реалізації резервів підвищення ефективності праці; 5) формування шкали коефіцієнтів оцінювання рівня активності використання резервів за факторами підвищення ефективності праці; 6) розрахунок впливовості окремих резервів факторів підвищення ефективності праці; 7) розрахунок впливовості укрупнених факторів підвищення ефективності праці; 8) інтерпретація даних та формулювання висновків щодо рівня дієвості факторів підвищення ефективності праці; 9) деталізація плану дій та змістовних заходів щодо реалізації факторів підвищення ефективності праці.

Першим етапом здійснення оцінки факторів забезпечення ефективності праці персоналу досліджуваних підприємств є визначення мети такого оцінювання. На нашу думку, мету такого роду дослідження може бути сформульовано наступним чином: отримання об'єктивної інформації про ступінь ефективності використання на конкретному підприємстві факторів забезпечення ефективності праці персоналу як основи для розробки пропозицій та рекомендацій щодо її підвищення.

На другому етапі дослідження нами проведене експертне опитування для визначення рівня вагомості для кожного підприємства виокремлених факторів забезпечення ефективності праці персоналу: умови праці; трудові відносини; оформлення та облік кадрів; планування, прогнозування, маркетинг персоналу; розвиток кадрів; аналіз і розвиток засобів стимулювання праці; юридичне

обслуговування; розвиток соціальної інфраструктури; розробка оргструктури та управління робочим часом.

На кожному підприємстві було сформовано групу експертів, зацікавлених в підвищенні ефективності праці персоналу. Всього було проведено опитування 12 експертів (по два на підприємствах №1, №2, №3, по три на підприємствах №4 і №5).

Оцінювання здійснювалось за 20-бальною шкалою. Вагомість кожного фактору визначалася, виходячи з оцінок сили впливу: 0-5 балів – абсолютно неважливий (дуже низький рівень); 6-10 балів – низький рівень; 11-15 балів – середній рівень; 16-20 балів – високий рівень важливості.

Результати експертного опитування за рівнем важливості кожного фактора забезпечення ефективності праці персоналу наведено в табл. Е.1 додатку Е. На основі відповідей експертів були розраховані середні рівні важливості окремих факторів забезпечення ефективності праці персоналу для кожного з підприємств (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Рівень важливості факторів забезпечення ефективності праці персоналу для базових підприємств

№ п/п	Фактори забезпечення ефективності праці персоналу	Рівень важливості (РВ f_{ki}) для підприємства				
		№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
1	Трудові відносини	16,833	17,500	16,833	17,500	18,667
2	Оформлення та облік кадрів	11,750	14,000	12,750	16,750	16,250
3	Умови праці	15,600	14,600	15,200	14,200	13,600
4	Планування, прогнозування, маркетинг персоналу	15,667	16,333	15,000	14,833	13,833
5	Розвиток кадрів	15,800	15,600	15,400	15,600	14,600
6	Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці	19,600	19,600	19,200	19,000	19,400
7	Юридичне обслуговування	13,000	12,667	14,333	14,667	12,000
8	Розвиток соціальної інфраструктури	10,286	11,714	11,714	12,000	12,286
9	Розробка оргструктури управління, управління робочим часом	19,250	17,750	16,750	17,250	16,500

Джерело: розраховано автором

Найбільш значимими факторами впливу на всіх досліджених підприємствах виявилась (у послідовності за зменшенням рівнем значимості) “Розробка оргструктури управління та управління робочим часом” (фактор 9), “Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці” (фактор 6) та “Трудові відносини” (фактор 1). Найменш вагомими – “Розвиток соціальної інфраструктури” (фактор 8) та “Юридичне обслуговування” (фактор 7).

У подальшому, на основі показників важливості окремих факторів забезпечення ефективності праці персоналу розраховано вагомість кожного з них за формулою:

$$Df_{ki} = PBf_{ki} : \sum_1^l PBf_{ki} \quad (3.3)$$

де Df_{ki} – вагомість f -го фактора підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів для i -го підприємства;

PBf_{ki} – середній рівень важливості f -го фактора підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів для i -го підприємства;

$\sum_1^l PBf_{ki}$ – сума рівнів важливості f -го фактора підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів для усієї сукупності підприємств.

Найбільш вагомими виявились фактори: аналіз і розвиток засобів стимулювання праці; розробка оргструктури управління та управління робочим часом; трудові відносини (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Вагомість факторів ефективності праці персоналу базових підприємств

Фактори забезпечення ефективності праці персоналу	Вагомість факторів забезпечення ефективності праці персоналу (Df_{ki}) на підприємствах					
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	у середньому
1. Трудові відносини	0,122	0,125	0,123	0,123	0,136	0,126
2. Умови праці	0,085	0,100	0,093	0,118	0,118	0,103
3. Оформлення та облік кадрів	0,113	0,104	0,111	0,100	0,099	0,106
4. Планування, прогнозування, маркетинг персоналу	0,114	0,117	0,109	0,105	0,101	0,109
5. Розвиток кадрів	0,115	0,112	0,112	0,110	0,106	0,111
6. Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці	0,142	0,140	0,140	0,134	0,141	0,140
7. Юридичне обслуговування	0,094	0,091	0,104	0,103	0,088	0,096
8. Розвиток соціальної інфраструктури	0,075	0,084	0,085	0,085	0,090	0,084
9. Розробка оргструктури управління та управління робочим часом	0,140	0,127	0,122	0,122	0,120	0,126

Джерело: розраховано автором

Загальний індекс дієвості факторів ефективності праці персоналу підприємств складатиме:

$$I_e = 0,13 \cdot I_{e1} + 0,10 \cdot I_{e2} + 0,11 \cdot I_{e3} + 0,11 \cdot I_{e4} + 0,11 \cdot I_{e5} + 0,14 \cdot I_{e6} + 0,1 \cdot I_{e7} + 0,08 \cdot I_{e8} + 0,12 \cdot I_{e9} \quad (3.2)$$

Наступним етапом реалізації процедури стало експертне оцінювання кожного резерву в рамках функціонування системи факторів забезпечення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів.

Виходячи з показників важливості залучення резервів за кожним фактором, було розраховано їхню вагомість за відношенням:

$$Dr_{si} = PBr_{si} : \sum_1^s PBr_{si} \quad (3.4)$$

де Dr_{si} – вагомість s -го резерву підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів для i -го підприємства;

PBr_{si} – рівень важливості s -го резерву для реалізації фактора підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів для i -го підприємства;

$\sum_1^S PBr_{si}$ – сума рівнів важливості s -го резерву реалізації фактора підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів для усієї сукупності підприємств.

Середній рівень важливості і вагомості резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Трудові відносини” наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Середній рівень важливості та значення вагомості резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Трудові відносини”

Резерви підвищення ефективності праці персоналу за фактором	Середній рівень важливості					Вагомість резервів				
	Підприємство									
	№1	№2	№3	№4	№5	№1	№2	№3	№4	№5
регулювання групових і особистих взаємин	20	20	19	19	20	0,198	0,190	0,188	0,181	0,179
регулювання відносин керівництва	20	20	20	20	20	0,198	0,190	0,198	0,190	0,179
управління виробничими конфліктами та стресами	11	12	12	16	18	0,109	0,114	0,119	0,152	0,161
здійснення соціально-психологічної діагностики	12	15	12	16	19	0,119	0,143	0,119	0,152	0,170
забезпечення етичних норм /взаємин	18	18	18	14	15	0,178	0,171	0,178	0,133	0,134
успішна взаємодія з профспілками	20	20	20	20	20	0,198	0,190	0,198	0,190	0,179

Джерело: розраховано автором

Високого рівня важливості надано резервам: “Регулювання групових і особистих взаємин”; “Регулювання відносин керівництва”; “Успішна взаємодія з профспілками”.

Другим фактором є “Оформлення та облік кадрів”. Середній рівень важливості та значення вагомості резервів підвищення ефективності праці персоналу за ним наведені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Середній рівень важливості та значення вагомості резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Оформлення та облік кадрів”

Резерви підвищення ефективності праці персоналу за фактором	Середній рівень важливості					Вагомість резервів				
	Підприємство, порядковий номер									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
удосконалення процедур оформлення та обліку приймання, звільнення, переміщення	12	15	15	18	12	0,255	0,268	0,294	0,269	0,185
удосконалення інформаційного забезпечення системи кадрового управління	12	12	12	15	17	0,255	0,214	0,235	0,224	0,262
професійне орієнтування	11	15	12	17	18	0,234	0,268	0,235	0,254	0,277
забезпечення зайнятості	12	14	12	17	18	0,255	0,250	0,235	0,254	0,277

Джерело: розраховано автором

Як видно з даних табл. 3.4, на перших трьох підприємствах, всі резерви за фактором перебувають в межах середнього рівня значимості.

Третім попередньо виділеним фактором є умови праці. Середній рівень важливості та значення вагомості резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Умови праці” наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Середній рівень важливості та значення вагомості резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Умови праці”

Резерви підвищення ефективності праці персоналу за фактором	Середній рівень важливості					Вагомість резервів				
	Підприємство									
	№1	№2	№3	№4	№5	№1	№2	№3	№4	№5
дотримання умов психофізіології праці	12	15	20	18	17	0,154	0,205	0,263	0,254	0,250
дотримання умов ергономіки	17	15	15	15	16	0,218	0,205	0,197	0,211	0,235
дотримання умов технічної естетики	11	11	11	8	7	0,141	0,151	0,145	0,113	0,103
охорона праці і техніка безпеки	20	18	17	19	17	0,256	0,247	0,224	0,268	0,250
охорона оточуючого середовища	18	14	13	11	11	0,231	0,192	0,171	0,155	0,162

Джерело: розраховано автором

За табл. 3.5 можна зробити висновок, що найвищий рівень важливості за фактором мав резерв “Охорона праці і техніка безпеки”.

Четвертим фактором забезпечення ефективності праці став “Планування, прогнозування, маркетинг персоналу”. Середній рівень важливості та значення вагомості резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором наведено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Середній рівень важливості та значення вагомості резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Планування, прогнозування, маркетинг персоналу”

Резерви підвищення ефективності праці персоналу за фактором	Середній рівень важливості					Вагомість резервів				
	Підприємство									
	№1	№2	№3	№4	№5	№1	№2	№3	№4	№5
реалізація стратегії управління персоналом	15	15	15	15	11	0,160	0,153	0,167	0,169	0,133
реалізація кадрового потенціалу	11	15	14	15	11	0,117	0,153	0,156	0,169	0,133
планування і прогнозування потреби в персоналі	18	15	11	11	11	0,191	0,153	0,122	0,124	0,133
планування кадрів	15	18	15	12	12	0,160	0,184	0,167	0,135	0,145
взаємодія із зовнішніми джерелами забезпечення кадрами	15	15	16	17	18	0,160	0,153	0,178	0,191	0,217
оцінювання кандидатів на посаду і штатних працівників	20	20	19	19	20	0,213	0,204	0,211	0,213	0,241

Джерело: розраховано автором

З табл. 3.14 робимо висновок, що найвищий рівень важливості на всіх підприємствах за фактором забезпечення ефективності персоналу надано резерву “Оцінювання кандидатів на посаду і штатних працівників”.

П’ятим виділеним фактором забезпечення ефективності праці персоналу є “Розвиток кадрів”. Середній рівень важливості та значення вагомості резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором наведені в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Середній рівень важливості та значення вагомості резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Розвиток кадрів”

Резерви підвищення ефективності праці персоналу за фактором	Середній рівень важливості					Вагомість резервів				
	Підприємство									
	№1	№2	№3	№4	№5	№1	№2	№3	№4	№5
технічне та економічне навчання	19	18	17	16	15	0,241	0,231	0,221	0,205	0,205
перепідготовка і підвищення кваліфікації	18	18	17	16	16	0,228	0,231	0,221	0,205	0,219
робота з кадровим резервом	8	7	8	9	4	0,101	0,090	0,104	0,115	0,055
планування та контроль ділової кар’єри	17	17	17	18	18	0,215	0,218	0,221	0,231	0,247
професійна та соціально-психологічна адаптація нових працівників	17	18	18	19	20	0,215	0,231	0,234	0,244	0,274

Джерело: розраховано автором

За фактором “Розвиток кадрів” резервами пріоритетного рівня важливості виявились: планування та контроль ділової кар’єри; професійна та соціально-психологічна адаптація нових працівників; перепідготовка і підвищення кваліфікації. Відповідно, дані резерви мали найвищі значення вагомості.

Шостим фактором є “Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці”. Середній рівень важливості та значення вагомості резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором наведені в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Середній рівень важливості та значення вагомості резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці”

Резерви підвищення ефективності праці персоналу за фактором	Середній рівень важливості					Вагомість резервів				
	Підприємство									
	№1	№2	№3	№4	№5	№1	№2	№3	№4	№5
нормування і тарифікація трудового процесу	19	18	19	19	19	0,194	0,184	0,198	0,200	0,196
розробка систем оплати праці	19	20	17	16	18	0,194	0,204	0,177	0,168	0,186
моральне заохочення працівників	20	20	20	20	20	0,204	0,204	0,208	0,211	0,206
розробка форм участі в прибутках та капіталі	20	20	20	20	20	0,204	0,204	0,208	0,211	0,206
управління трудовою мотивацією	20	20	20	20	20	0,204	0,204	0,208	0,211	0,206

Джерело: розраховано автором

Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці – особливий фактор, резерви реалізації якого оцінено експертами як такий, що має високий рівень важливості. Це є ще одним свідченням наявних проблеми в оплаті праці на підприємствах галузі.

Сьомим фактором є виділене у розділі 1.1 “Юридичне обслуговування”. Середній рівень важливості та значення вагомості резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором наведені в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Середній рівень важливості та значення вагомості резервів підвищення ефективності праці персоналу по фактору “Юридичне обслуговування”

Резерви підвищення ефективності праці персоналу за фактором	Середній рівень важливості					Вагомість резервів				
	Підприємство									
	№1	№2	№3	№4	№5	№1	№2	№3	№4	№5
вирішення правових питань трудових відносин	15	13	13	13	13	0,385	0,342	0,302	0,295	0,361
узгодження розпорядних документів з управління персоналом	12	13	18	18	12	0,308	0,342	0,419	0,409	0,333
розв’язання правових питань господарської діяльності	12	12	12	13	11	0,308	0,316	0,279	0,295	0,306

Джерело: розраховано автором

За фактором більшість резервів визнано як такі, що мають середній рівень важливості. Лише на підприємствах №3 та №4 йому надано високого рівня важливості (18 балів).

Восьмим фактором, який виділено на попередній стадії дослідження, є “Розвиток соціальної інфраструктури”. Середній рівень важливості та значення вагомості резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором наведені в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Середній рівень важливості та значення вагомості резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Розвиток соціальної інфраструктури”

Резерви підвищення ефективності праці персоналу за фактором	Середній рівень важливості					Вагомість резервів				
	Підприємство									
	№1	№2	№3	№4	№5	№1	№2	№3	№4	№5
організація харчування	11	12	13	14	15	0,153	0,146	0,159	0,167	0,174
управління транспортним обслуговуванням	11	15	15	15	15	0,153	0,183	0,183	0,179	0,174
розвиток культури та фізичного виховання	8	9	8	7	6	0,111	0,110	0,098	0,083	0,070
охорона здоров’я та відпочинок	11	15	15	15	15	0,153	0,183	0,183	0,179	0,174
забезпечення дитячими закладами	8	7	8	9	9	0,111	0,085	0,098	0,107	0,105
управління конфліктами та стресами	12	12	12	12	15	0,167	0,146	0,146	0,143	0,174
організація торгівельного обслуговування	11	12	11	12	11	0,153	0,146	0,134	0,143	0,128

Джерело: розраховано автором

Більшість резервів за фактором перебуває в межах 11-15 балів, тобто, середнього рівня важливості. Найбільш важливими з них на всіх підприємствах виявилось управління транспортним обслуговуванням та забезпечення охорони здоров'я й відпочинку. Резервами низького рівня важливості за фактором став розвиток культурного та фізичного виховання і забезпечення дитячими закладами.

Дев'ятим фактором, який було виділено в попередньому розділі, стала “Розробка оргструктури управління та управління робочим часом”. Середній рівень важливості та значення вагомості резервів підвищення ефективності праці персоналу за цим фактором наведені в табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Середній рівень важливості та значення вагомості резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Розробка оргструктури управління та управління робочим часом”

Резерви підвищення ефективності праці персоналу за фактором	Середній рівень важливості					Вагомість резервів				
	Підприємство									
	№1	№2	№3	№4	№5	№1	№2	№3	№4	№5
аналіз діючої оргструктури управління	20	16	16	16	16	0,260	0,225	0,239	0,232	0,242
проектування оргструктури управління	18	18	11	18	12	0,234	0,254	0,164	0,261	0,182
побудова нової організаційної структури управління	20	17	20	15	18	0,260	0,239	0,299	0,217	0,273
управління робочим часом	19	20	20	20	20	0,247	0,282	0,299	0,290	0,303

Джерело: розраховано автором

Більшість резервів за фактором оцінено в межах 16-20 балів, як високого рівня важливості.

На четвертому етапі дослідження експертам було запропоновано оцінити рівень активності діяльності з реалізації резервів забезпечення ефективності праці персоналу $\overline{Fr_{sj}}$. Шкалу оцінювання було сформовано за наступними рівнями значень: 0-5 балів – діяльність в даному напрямку не ведеться взагалі; 6-10 балів – діяльність в даному напрямі не є постійною і майже не приносить результатів; 11-15 балів – діяльність за даним напрямом є постійною, але приносить незначні результати; 16-20 балів – діяльність за даним напрямом є постійною і приносить значимі результати. Результати експертного опитування за оцінюванням активності реалізації резервів в рамках кожного важелю наведено в табл. Е.2, додатку Е.

В табл. 3.20 наведено середні бальні оцінки активності реалізації резервів підвищення ефективності праці за фактором “Трудові відносини” на базових підприємствах.

Таблиця 3.20

Оцінка рівня активності реалізації резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Трудові відносини”

Резерви підвищення ефективності праці персоналу за фактором	Оцінка рівня активності реалізації резерву на підприємстві				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
регулювання групових і особистих взаємин	11	11	8	9	12
регулювання відносин керівництва	14	15	15	12	13
управління виробничими конфліктами та стресами	14	14	14	12	15
здійснення соціально-психологічної діагностики	4	5	5	5	4
забезпечення етичних норм взаємин	10	11	9	8	7
успішна взаємодія з профспілками	4	7	5	5	4

Джерело: розраховано автором

Як видно з табл. 3.20, оцінка активності реалізації резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Трудові відносини” невисока, зокрема, найвищі результати – в межах 11-15 балів (діяльність за даним напрямом постійна, але приносить незначні результати) – “Регулювання відносин керівництва” та “Управління виробничими конфліктами та стресами”. На підприємствах №1, №2, №5 аналогічно оцінено активність за резервом “Регулювання групових і особистих взаємин”. Відповідно – на підприємствах №3 та №4 – “Регулювання групових і особистих взаємин” оцінено як такий, діяльність з реалізації якого проводиться не постійно і майже не приносить результатів.

В табл. 3.21 наведено середні бальні оцінки активності реалізації резервів підвищення ефективності праці за фактором “Оформлення та облік кадрів” на базових підприємствах.

Таблиця 3.21

Оцінка рівня активності реалізації резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Оформлення та облік кадрів”

Резерви підвищення ефективності праці персоналу за фактором	Оцінка рівня активності реалізації резерву на підприємстві				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
удосконалення процедур оформлення та обліку приймання, звільнення, переміщення	16	16	12	17	13
удосконалення інформаційного забезпечення системи кадрового управління	15	15	17	17	17
професійне орієнтування	7	7	8	8	7
забезпечення зайнятості	15	18	18	18	19

Джерело: розраховано автором

З табл. 3.21 видно, що удосконалення процедур оформлення та обліку приймання, звільнення, переміщення; удосконалення інформаційного забезпечення системи кадрового управління; забезпечення зайнятості на підприємствах отримали оцінку в межах 12-17 балів. Це свідчить про те, що діяльність за даними напрямками є постійною, але приносить незначні результати.

В табл. 3.22 зосереджено середні бальні оцінки активності щодо реалізації резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Умови праці”.

Таблиця 3.22

Оцінка рівня активності реалізації резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Умови праці”

Резерви підвищення ефективності праці персоналу за фактором	Оцінка рівня активності реалізації резерву на підприємстві				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
дотримання умов психофізіології праці	12	12	12	11	11
дотримання умов ергономіки	15	14	12	12	14
дотримання умов технічної естетики	5	5	4	4	4
охорона праці і техніка безпеки	15	12	13	14	15
охорона оточуючого середовища	11	12	14	14	18

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, з даних табл. 3.22, думки експертів базових підприємств щодо оцінювання резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Умови праці” виявились досить злагодженими і коливались незначною мірою. Майже всі показники активності мали оцінку, яка знаходиться в межах 11-15 балів, тобто діяльність за даними напрямками є постійною, але приносить незначні результати. Дотримання умов технічної естетики експерти оцінили на дуже низькому рівні, тобто діяльність в даному напрямі не велася взагалі.

В табл. 3.23 наведено середні бальні оцінки активності щодо реалізації резервів підвищення ефективності праці за фактором “Планування, прогнозування, маркетинг персоналу” на досліджуваних підприємствах.

Таблиця 3.23

Оцінка рівня активності реалізації резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Планування, прогнозування, маркетинг персоналу”

Резерви підвищення ефективності праці персоналу за фактором	Оцінка рівня активності реалізації резерву на підприємстві				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
реалізація стратегії управління персоналом	13	12	12	12	12
реалізація кадрового потенціалу	16	15	15	15	15
планування і прогнозування потреби в персоналі	11	11	10	10	9
планування кадрів	11	11	10	10	9
взаємодія із зовнішніми джерелами забезпечення кадрами	15	15	15	15	14
оцінювання кандидатів на посаду і штатних кадрів	11	11	12	12	12

Джерело: розраховано автором

В цілому, думки різних експертів продемонстрували високий ступінь узгодженості і коливались незначною мірою в межах 9-16 балів, що є свідченням того, що діяльність за даними напрямками є постійною, але приносить незначні результати.

В табл. 3.24 наведено середні бальні оцінки активності щодо реалізації резервів підвищення ефективності праці за фактором “Розвиток кадрів”.

Таблиця 3.24

Оцінка рівня активності реалізації резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Розвиток кадрів”

Резерви підвищення ефективності праці персоналу за фактором	Оцінка рівня активності реалізації резерву на підприємстві				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
технічне та економічне навчання	8	8	7	7	7
перепідготовка і підвищення кваліфікації	7	7	7	8	8
робота з кадровим резервом	4	5	6	4	4
планування та контроль ділової кар’єри	7	7	7	7	7
професійна та соціально-психологічна адаптація нових працівників	8	7	8	8	8

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, всі оцінки знаходились в межах 4-8 балів, тобто діяльність за даними напрямками не є постійною і майже не приносить результатів.

В табл. 3.25 наведені середні бальні оцінки активності щодо реалізації резервів підвищення ефективності праці за фактором “Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці” на досліджуваних підприємствах.

Таблиця 3.25

Оцінка рівня активності реалізації резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці”

Резерви підвищення ефективності праці персоналу за фактором	Оцінка рівня активності реалізації резерву на підприємстві				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
нормування і тарифікація трудового процесу	11	8	9	8	7
розробка систем оплати праці	6	4	5	3	3
моральне заохочення працівників	4	5	4	4	4
розробка форм участі в прибутках та капіталі	3	4	3	3	3
управління трудовою мотивацією	4	5	3	3	3

Джерело: розраховано автором

За даним фактором найвищу оцінку активності реалізації надано резерву “Нормування і тарифікація трудового процесу”, проте оцінку виставлено експертами дуже низьку (активність визначено як таку, яка в даних напрямках не ведеться взагалі).

В табл. 3.26 наведені середні бальні оцінки активності щодо реалізації резервів підвищення ефективності праці за фактором “Юридичне обслуговування” на п’яти підприємствах.

Таблиця 3.26

Оцінка рівня активності реалізації резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Юридичне обслуговування”

Резерви підвищення ефективності праці персоналу за фактором	Оцінка рівня активності реалізації резерву на підприємстві				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
вирішення правових питань трудових відносин	13	13	10	10	8
узгодження розпорядних документів з управління персоналом	7	7	8	7	7
розв’язання правових питань господарської діяльності	16	17	18	12	12

Джерело: розраховано автором

Вирішення правових питань трудових відносин та узгодження розпорядних документів з управління працею персоналу оцінені експертами, як діяльність постійну, але таку, що приносить незначні результати. Активність розв’язання правових питань господарської діяльності на перших трьох підприємствах за оцінками експертів висока (16-20) і така, що приносить високі результати, четвертому і п’ятому – активність діяльності за даним напрямом постійна, але приносить незначні результати.

В табл. 3.27 зосереджено середні бальні оцінки активності реалізації резервів підвищення ефективності праці персоналу за важелем “Розвиток соціальної інфраструктури”.

Таблиця 3.27

Оцінка рівня активності реалізації резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Розвиток соціальної інфраструктури”

Резерви підвищення ефективності праці персоналу за фактором	Оцінка рівня активності реалізації резерву на підприємстві				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
організація харчування	14	15	7	6	5
управління транспортним обслуговуванням	15	15	7	5	7
розвиток культури та фізичне виховання	18	18	18	17	16
забезпечення охорони здоров’я та відпочинку	11	11	12	11	11
забезпечення дитячими закладами	8	8	7	4	8
управління конфліктами та стресами	12	14	12	12	12
організація торгівельного обслуговування	11	11	12	10	10

Джерело: розраховано автором

Найвищими балами експерти оцінили активність з розвитку культури та фізичного виховання.

Зрештою, в табл. 3.28 наведено середні бальні оцінки активності щодо реалізації резервів підвищення ефективності праці за фактором “Розробка оргструктури управління та управління робочим часом”.

Таблиця 3.28

Оцінка рівня активності реалізації резервів підвищення ефективності праці персоналу за фактором “Розробка оргструктури управління та управління робочим часом”

Резерви підвищення ефективності праці персоналу за фактором	Оцінка рівня активності реалізації резерву на підприємстві				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
аналіз діючої оргструктури управління	12	13	11	11	11
проектування оргструктури управління	10	5	4	8	9
побудова нової організаційної структури управління	10	5	4	8	9
управління робочим часом	10	9	10	10	10

Джерело: розраховано автором

З табл. 3.28 робимо висновок: проектуванню оргструктури управління, побудові нової організаційної структури управління та управлінню робочим часом приділяється надзвичайно мало уваги, що обумовило низьку оцінку активності у перелічених напрямках діяльності, а саму діяльність визнано не постійною і практично безрезультатною (6-10 балів).

Після оцінювання активності щодо реалізації резервів підвищення ефективності праці за кожним виділеним фактором здійснено розрахунок відносного рівня активності реалізації переліку резервів ініціації факторів забезпечення ефективності праці персоналу підприємств за співвідношенням:

$$Afr_s = \frac{Ar_{si}}{F_0} \quad (3.5)$$

де Afr_s – коефіцієнт активності використання r -х резервів ініціації f -х факторів забезпечення ефективності праці персоналу;

Ar_{si} – рівень активності реалізації r -го резерву забезпечення ефективності праці персоналу на i -му підприємстві;

F_0 – еталонне значення бального оцінювання ($F_0 = 20$).

За підсумками виконання п'ятого етапу розрахунків розроблено шкалу оцінювання рівня активності використання резервів за кожним фактором забезпечення ефективності праці персоналу (табл. 3.29).

Таблиця 3.29

Шкала оцінювання коефіцієнту активності використання резервів за факторами забезпечення ефективності праці персоналу

Інтервал значень показників	Оцінка ефективності
$K \leq 0,50$	Незадовільно
$0,5 < K \leq 0,70$	Задовільно
$0,7 < K \leq 0,90$	Добре
$0,90 < K \leq 1$	Дуже добре
$K > 1$	Відмінно

Джерело: розраховано автором

Показники рівня впливовості окремих резервів виділених факторів підвищення ефективності праці персоналу базових підприємств з виробництва будівельних матеріалів E_{ksi} (шостий етап) зведено в табл. 3.30.

Таблиця 3.30

Рівень впливовості окремих резервів факторів підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів

Резерви підвищення ефективності праці персоналу у складі факторів	Рівень впливовості окремих резервів у складі факторів (E_{ksi}) на підприємствах				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
A	1	2	3	4	5
Трудові відносини					
регулювання групових і особистих взаємин	0,550	0,550	0,400	0,450	0,600
регулювання відносин керівництва	0,700	0,750	0,750	0,600	0,650
управління виробничими конфліктами та стресами	0,700	0,700	0,700	0,600	0,750
здійснення соціально-психологічної діагностики	0,200	0,250	0,250	0,250	0,200
забезпечення етичних норм взаємин	0,500	0,550	0,450	0,400	0,350
успішна взаємодія з профспілками	0,200	0,350	0,250	0,250	0,200
В середньому для підприємства	0,475	0,525	0,467	0,425	0,458
Оформлення та облік кадрів					
удосконалення процедур оформлення та обліку приймання, звільнення, переміщення	0,800	0,800	0,600	0,850	0,650
удосконалення інформаційного забезпечення системи кадрового управління	0,750	0,750	0,850	0,850	0,850
професійне орієнтування	0,350	0,350	0,400	0,400	0,350
забезпечення зайнятості	0,750	0,900	0,900	0,900	0,950
В середньому для підприємства	0,663	0,700	0,688	0,750	0,700
Умови праці					
дотримання умов психофізіології праці	0,600	0,600	0,600	0,550	0,550
дотримання умов ергономіки	0,750	0,700	0,600	0,600	0,700
дотримання умов технічної естетики	0,250	0,250	0,200	0,200	0,200
охорона праці і техніка безпеки	0,750	0,600	0,650	0,700	0,750
охорона оточуючого середовища	0,550	0,600	0,700	0,700	0,900
В середньому для підприємства	0,580	0,550	0,550	0,550	0,620
Прогнозування, планування та маркетинг персоналу					
реалізація стратегії управління персоналом	0,650	0,600	0,600	0,600	0,600
реалізація кадрового потенціалу	0,800	0,750	0,750	0,750	0,750
планування і прогнозування потреби в персоналі	0,550	0,550	0,500	0,500	0,450
планування кадрів	0,550	0,550	0,500	0,500	0,450

Продовження табл. 3.30

А	1	2	3	4	5
взаємодія із зовнішніми джерелами забезпечення кадрами	0,750	0,750	0,750	0,750	0,700
оцінювання кандидатів на посаду і штатних кадрів	0,500	0,500	0,500	0,400	0,350
В середньому для підприємства	0,633	0,617	0,600	0,583	0,550
Розвиток кадрів					
технічне та економічне навчання	0,400	0,400	0,350	0,350	0,350
перепідготовка і підвищення кваліфікації	0,350	0,350	0,350	0,400	0,400
робота з кадровим резервом	0,200	0,250	0,300	0,200	0,200
планування та контроль ділової кар'єри	0,350	0,350	0,350	0,350	0,350
професійна та соціально-психологічна адаптація нових працівників	0,400	0,350	0,400	0,400	0,400
В середньому для підприємства	0,340	0,340	0,350	0,340	0,340
Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці					
нормування і тарифікація трудового процесу	0,550	0,400	0,450	0,400	0,350
розробка систем оплати праці	0,300	0,200	0,250	0,150	0,150
моральне заохочення працівників	0,200	0,250	0,200	0,200	0,200
розробка форм участі в прибутках та капіталі	0,150	0,200	0,150	0,150	0,150
управління трудовою мотивацією	0,200	0,250	0,150	0,150	0,150
В середньому для підприємства	0,280	0,260	0,240	0,210	0,200
Юридичне обслуговування					
вирішення правових питань трудових відносин	0,650	0,650	0,500	0,500	0,400
узгодження розпорядних документів з управління персоналом	0,350	0,350	0,400	0,350	0,350
розв'язання правових питань господарської діяльності	0,800	0,850	0,900	0,600	0,600
В середньому для підприємства	0,600	0,617	0,600	0,483	0,450
Розвиток соціальної інфраструктури					
організація харчування	0,700	0,750	0,350	0,300	0,250
управління транспортним обслуговуванням	0,750	0,750	0,350	0,250	0,350
розвиток культурного та фізичного виховання	0,900	0,900	0,900	0,850	0,800
забезпечення охорони здоров'я та відпочинку	0,550	0,550	0,600	0,550	0,550
забезпечення дитячими закладами	0,400	0,400	0,350	0,200	0,400
управління конфліктами та стресами	0,600	0,700	0,600	0,600	0,600
організація торгівельного обслуговування	0,550	0,550	0,600	0,500	0,500
В середньому для підприємства	0,636	0,657	0,536	0,464	0,493
Розробка оргструктури управління та управління робочим часом					
аналіз діючої оргструктури управління	0,600	0,650	0,550	0,550	0,550
проектування оргструктури управління	0,550	0,550	0,600	0,600	0,600
побудова нової організаційної структури управління	0,500	0,250	0,200	0,400	0,450
управління робочим часом	0,500	0,450	0,500	0,500	0,500
В середньому для підприємства	0,538	0,475	0,463	0,513	0,525

Джерело: розраховано автором

На двох розрізнених стадіях сьомого етапу розрахунків попередньо отримані дані покладаються в основу встановлення рівня впливовості укрупнених факторів підвищення ефективності праці персоналу підприємств (E_{fi}) та визначення середнього рівня впливовості факторів підвищення ефективності праці персоналу для сукупності підприємств (E_f).

Коефіцієнти впливовості факторів підвищення ефективності праці персоналу на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів наведено в табл. 3.31.

Таблиця 3.31

Коефіцієнти впливовості факторів підвищення ефективності праці персоналу

Фактори підвищення ефективності праці персоналу	Рівень впливовості факторів підвищення ефективності праці персоналу (E_{fi}) підприємств					Середній рівень впливовості факторів (E_f)
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	
Трудові відносини	0,476	0,524	0,466	0,426	0,460	0,471
Оформлення та облік кадрів	0,669	0,694	0,682	0,749	0,702	0,699
Умови праці	0,610	0,568	0,570	0,585	0,656	0,598
Планування, прогнозування, маркетинг персоналу	0,616	0,609	0,600	0,585	0,540	0,590
Розвиток кадрів	0,456	0,458	0,465	0,469	0,505	0,471
Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці	0,277	0,257	0,238	0,211	0,199	0,236
Юридичне обслуговування	0,604	0,611	0,570	0,468	0,444	0,539
Розвиток соціальної інфраструктури	0,634	0,663	0,520	0,442	0,467	0,545
Розробка оргструктури управління та управління робочим часом	0,538	0,473	0,439	0,516	0,517	0,496
В середньому для підприємства	0,542	0,540	0,506	0,495	0,499	0,5164

Джерело: розраховано автором

На рівні “незначний” ($K \leq 0,50$) оцінено рівень впливу на підвищення ефективності праці персоналу базових підприємств факторів “Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці” (на всіх підприємствах), “Трудові відносини” (на підприємствах №1, №3, №4 та №5), “Розвиток кадрів” (підприємства №1-№4), “Юридичне обслуговування”, “Розвиток соціальної інфраструктури” (підприємства №4 та №5 за обома факторами), “Розробка оргструктури управління та управління робочим часом” (підприємства №2 та №3).

На рівні “значний” ($0,5 < K \leq 0,70$) оцінено рівень впливу на підвищення ефективності праці факторів “Умови праці”, “Планування, прогнозування, маркетинг персоналу” (на всіх підприємствах), “Трудові відносини” (підприємство №2), “Оформлення та облік кадрів” (підприємства №1-№3), “Розвиток кадрів” (підприємство №5), “Юридичне обслуговування”, “Розвиток соціальної інфраструктури” (підприємства №1-№3 за обома факторами), “Розробка оргструктури управління та управління робочим часом” (підприємства №1, №4, №5).

На рівні “суттєвий” на підприємствах №4 та №5 оцінено лише фактор “Оформлення та облік кадрів”.

Щодо впливовості окремих факторів в середньому по сукупності підприємств, то несуттєвим визнано вплив факторів “Трудові відносини”, “Розвиток кадрів, аналіз і розвиток засобів стимулювання”, “Розробка оргструктури управління та управління робочим часом”. На “задовільно” оцінено вплив на ефективність праці персоналу базових підприємств вплив факторів “Оформлення та облік кадрів”, “Умови праці”, “Планування, прогнозування, маркетинг персоналу”, “Юридичне обслуговування” та “Розвиток соціальної інфраструктури”.

Загальний рівень впливовість факторів на підвищення ефективності праці персоналу (Ef) для базових підприємств, крім підприємств №4 та №5, визнано як “доволі суттєвий”. Рівень впливовості факторів підвищення ефективності праці персоналу для них оцінено як “несуттєвий”.

Середній загальний рівень впливовості факторів підвищення ефективності праці персоналу для сукупності досліджуваних підприємствах визначено в межах значення коефіцієнта $0,5 < K \leq 0,70$ як “значний”.

Таким чином, на основі проведеної послідовності розрахунків за даними базових підприємствах, які передбачають проведення комплексного оцінювання та використання розробленої багаторівневої шкали оцінювання, нами оцінено впливовість виокремленої системи факторів на формування фактичного рівня, а також гарантованого підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів.

За результатами проведеного аналізу констатовано наявність на базових підприємствах з виробництва будівельних матеріалів системних складних тенденцій, які зумовлюють зниження рівня використання трудового потенціалу та виступають в якості факторів, що поглиблюють негативні процеси в галузі.

Підсумовуючи розгляд питання, зазначимо – оцінка рівня впливовості системи факторів підвищення ефективності праці персоналу підприємств дає можливість формулювати та кількісно обґрунтовувати можливі наслідки використання пріоритетних напрямів її підвищення для досягнення стратегічних цілей.

Останнім (дев'ятим) етапом дослідження виступає етап вироблення пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів за рахунок реалізації заходів

щодо використання факторів впливу на неї. Використовуючи отримані оцінки впливовості факторів підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів, об'єднаємо варіанти перспективних управлінських рішення в мапі, у якій кожній зоні пріоритетності відповідає заливка кольором відповідної насиченості (табл. 3.32).

Таблиця 3.32

Шкали пріоритетності резервів підвищення ефективності праці персоналу

Зона пріоритетності	Коефіцієнт впливовості резерву підвищення рівня ефективності праці персоналу	Умове зображення
Першочергова	$K \leq 0,50$	
Висока	$0,5 < K \leq 0,70$	
Середня	$0,7 < K \leq 0,90$	
Низька	$0,9 < K \leq 1,1$	

Джерело: розроблено автором

Нижче наведено мапу пріоритетності реалізації окремих резервів у рамках виокремлених факторів підвищення ефективності праці персоналу базових підприємств з виробництва будівельних матеріалів (табл. 3.33).

Таблиця 3.33

Мапа пріоритетності резервів підвищення ефективності праці персоналу

Резерви підвищення рівня ефективності праці персоналу за факторами	Коефіцієнт ефективності використання резервів (Ersi) для підприємств				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
А	1	2	3	4	5
Трудові відносини					
регулювання групових і особистих взаємин					
регулювання відносин керівництва					
управління виробничими конфліктами та стресами					
здійснення соціально-психологічної діагностики					
забезпечення етичних норм взаємин					
успішна взаємодія з профспілками					
Оформлення та облік кадрів					
удосконалення процедур оформлення та обліку приймання, звільнення, переміщення					
удосконалення інформаційного забезпечення системи кадрового управління					
професійне орієнтування					
забезпечення зайнятості					
Умови праці					
дотримання умов психофізіології праці					
дотримання умов ергономіки					
дотримання умов технічної естетики					
охорона праці і техніка безпеки					
охорона оточуючого середовища					
Планування, прогнозування, маркетинг персоналу					
реалізація стратегії управління персоналом					
реалізація кадрового потенціалу					
планування і прогнозування потреби в персоналі					

Продовження табл. 3.33

A	1	2	3	4	5
планування кадрів					
взаємодія із зовнішніми джерелами забезпечення кадрами					
оцінювання кандидатів на посаду і штатних кадрів					
Розвиток кадрів					
технічне та економічне навчання					
перепідготовка і підвищення кваліфікації					
робота з кадровим резервом					
планування та контроль ділової кар'єри					
професійна та соціально-психологічна адаптація нових працівників					
Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці					
нормування і тарифікація трудового процесу					
розробка систем оплати праці					
моральне заохочення працівників					
розробка форм участі в прибутках та капіталі					
управління трудовою мотивацією					
Юридичне обслуговування					
вирішення правових питань трудових відносин					
узгодження розпорядних документів з управління персоналом					
розв'язання правових питань господарської діяльності					
Розвиток соціальної інфраструктури					
організація харчування					
управління транспортним обслуговуванням					
розвиток культурного та фізичного виховання					
забезпечення охорони здоров'я та відпочинку					
забезпечення дитячими закладами					
управління конфліктами та стресами					
організація торгівельного обслуговування					
Розробка оргструктури управління та управління робочим часом					
аналіз діючої оргструктури управління					
проектування оргструктури управління					
побудова нової організаційної структури управління					
управління робочим часом					

Джерело: розраховано автором

Таким чином, пріоритетні управлінські рішення у сфері підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів лежать у площині реалізації заходів щодо здійснення:

- соціально-психологічної діагностики;
- забезпечення етичних норм взаємин;
- взаємодії з профспілками;
- професійного орієнтування;
- дотримання умов технічної естетики;
- оцінювання кандидатів на посаду і штатних кадрів;
- технічного та економічного навчання;
- перепідготовки і підвищення кваліфікації;
- робота з кадровим резервом;

- планування та контролю ділової кар’єри;
- професійної та соціально-психологічної адаптації нових працівників;
- нормування і тарифікації трудового процесу;
- розробки систем оплати праці;
- морального заохочення працівників;
- розробки форм участі в прибутках та капіталі;
- управління трудовою мотивацією;
- узгодження розпорядних документів з управління персоналом;
- забезпечення дитячими дошкільними закладами;
- побудови нової організаційної структури управління та управління робочим часом.

За результатами проведених пілотних досліджень за групою підприємств з виробництва будівельних матеріалів визначено вагомість факторів (рис. 3.3).

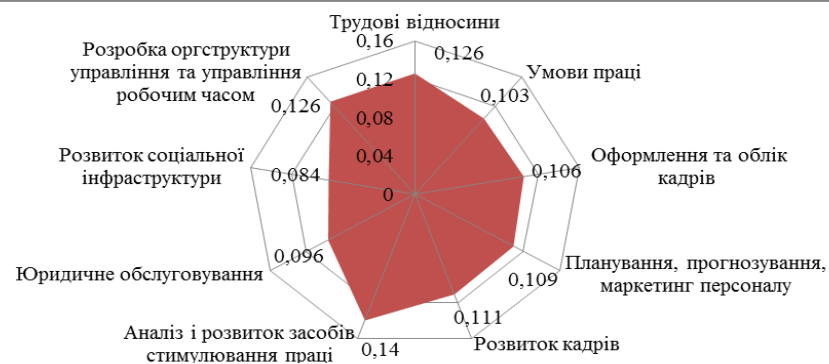


Рис. 3.3. Вагомість факторів забезпечення ефективності праці персоналу базових підприємств (сумарно дорівнює 1,0)

Джерело: розраховано автором за результатами власних пілотних досліджень підприємств з виробництва будівельних матеріалів

В цілому, запропонована послідовність оцінювання впливу сукупності факторів забезпечення бажаного рівня ефективності праці персоналу підприємств характеризує її комплексний рівень, у повній мірі відображає взаємозв’язок між показниками та факторами формування; дозволяє підприємству здійснювати моніторинг, аналізувати резерви підвищення рівня ефективності праці персоналу, проводити порівняння з іншими підприємствами; визначити потенційні проблеми забезпечення бажаного рівня ефективності праці та цілеспрямовано розробляти стратегічні й оперативні заходи щодо її зростання.

3.3. Впровадження та моніторинг використання компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів

Пріоритетність компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підтверджується результатами комплексного оцінювання, яке буде неповним без дослідження такого фактору як “Розробка оргструктури та управління робочим часом”. Саме цей фактор в останні роки посідає чільне місце в дослідженні аспектів ефективності праці персоналу закордонних підприємств. Для дослідження рівня ефективності використання такого резерву зростання ефективності праці як використання фонду робочого часу (ФРЧ) на виробничих підприємствах використовується метод хронометражних спостережень (ХС).

З метою підвищення рівня ефективності праці у проміжках часу з червня 2017 р. по червень 2018 р. на підприємстві № 4 були проведені ХС використання ФРЧ робітників таких професій: формувальник, дозувальник компонентів бетонної суміші, зварник арматурних сіток і каркасів, арматурник, різноробочий. 67 проведених ХС (455 годин) показали, що час виконання ними основної роботи коливався в межах 44-79% (рис. 3.4).

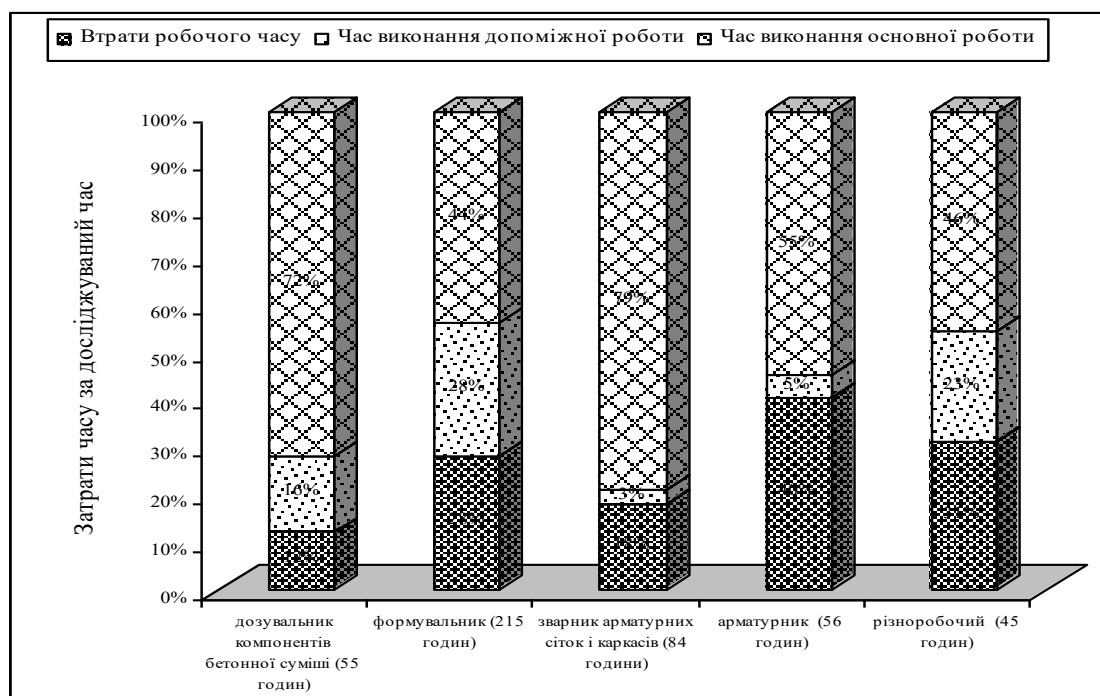


Рис. 3.4. Структура фонду робочого часу робітників підприємства № 4
Джерело: побудовано автором на основі [7]

Максимальну кількість часу виконання основної роботи відмічено у зварника арматурних сіток і каркасів (79%), мінімальну – формувальника (44%). Втрати робочого часу становили відповідно, 12-40%.

Аналіз результатів ХС показав, що основними причинами втрат робочого часу є: аварійний ремонт; простої з технологічних причин; нераціональні дії; нерегламентовані перерви; зайві рухи; пошук інструментів, матеріалів; бездіяльність робітника при автоматичному ході процесу; перерви в праці, які пов'язані з завершенням супутніх робіт; господарські роботи, які не передбачені регламентом.

На рис. 3.5 представлено структуру причин втрат робочого часу.



Рис. 3.5. Структура причин втрат робочого часу

Джерело: побудовано автором на основі [65]

Представлений нами підхід є універсальним. Його використано на даному підприємстві для підвищення рівня ефективності праці робітників.

ХС за роботою персоналу дозволило проаналізувати причини втрат ФРЧ і згрупувати їх за зонами відповідальності управлінців і виконавців (табл. 3.34).

Таблиця 3.34

Розподіл втрат робочого часу за зонами відповідальності виконавців та управлінців

№ п/п	Професія, тривалість спостережень (годин)	Втрати робочого часу					
		сукупні		зона відповідальності			
				виконавця		управлінця	
годин	%	годин	%	годин	%		
1	Дозувальник компонентів бетонної суміші (55)	6,6	12	4,6	70,0	2,0	30,0
2	Формувальник (215)	60,2	28	36,1	60,0	24,1	40,0
3	Зварник арматурних сіток і каркасів (84)	15,12	18	7,2	47,6	7,9	52,4
4	Арматурник (56)	22,4	40	10,0	44,6	12,4	55,4
5	Різноробочий (45)	13,95	31	1,0	7,2	13,0	92,8

Джерело: розраховано автором

Найбільш вагомими втратами робочого часу в зоні відповідальності виконавця відзначено у дозувальника компонентів бетонної суміші (70%), в зоні відповідальності управлінця – у різноробочого (92,8%) (табл. 3.34).

Для усунення виявлених втрат, запроваджено персоніфікацію зон відповідальності виконавця і управлінця за втрати робочого часу, яка являла собою доцільну послідовність дій (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Послідовність дій з усунення втрат робочого часу

Джерело: побудовано автором на основі [65]

Запровадження персоніфікації зон відповідальності виконавців і управлінців за втрати робочого часу дозволило встановити, що можливість підвищення продуктивності праці за рахунок підвищення кваліфікації і мотивації, зокрема, формувальника складає 70%, за рахунок вдосконалення організації його праці управлінцем – 30%. Таким чином, аналіз робочого часу за кожною операцією дозволяє виявити резерви підвищення ефективності праці персоналу, які обумовлені скороченням його втрат. Величина резервів підвищення ефективності

праці за окремими категоріями основних робітників на досліджуваному підприємстві складає 12-40%.

Під час проведення спостереження нами також були виявлено понадпланові цілоденні та внутрішньозмінні втрати робочого часу. Для подолання проблеми автором дослідження запропоновано здійснити зміну режимів праці на досліджуваних підприємствах на такі:

- скорочений робочий тиждень (день) через відсутність замовлень, особливо взимку. Працівники стали виходити на роботу чотири, три дні на тиждень по вісім годин або ж 4 години щодня з понеділка по четвер, що, з одного боку, призводить до зниження продуктивності праці, з іншого – зменшення витрат на оплату праці;

- “зсунуті” графіки роботи, які передбачають встановлення початку і закінчення робочого дня на підприємствах в різний час з метою економії енергоресурсів і водопостачання;

- “ущільнення” робочого часу на виробництві. Відтак, робочий день передбачає замість традиційної обідньої перерви використовувати годину на власний розсуд працівника, не перериваючи виробничого процесу;

- гнучкий режим праці за методикою [156].

Сутність гнучкого графіка робочого часу, яку запроваджено на базовому підприємстві, полягає у тому, що робочий день розділяється на дві частини: фіксований робочий час у середині дня – час обов’язкової присутності всіх працівників на своїх робочих місцях і перемінний робочий час – на початку й наприкінці робочого дня, коли працівник самостійно регулює час початку й завершення роботи (рис. 3.7).

Змінний (гнучкий) час має бути відпрацьований у такий спосіб, щоб в цілому було додержано нормативної тривалості трудової діяльності, установлені правилами внутрішнього трудового розпорядку в розрахунку на тиждень або місяць. Фіксований робочий час за своєю тривалістю мав становити більшу частину робочого часу, що обумовлено необхідністю здійснення відповідних виробничих контактів і контролю за працівниками, що працюють за графіком.

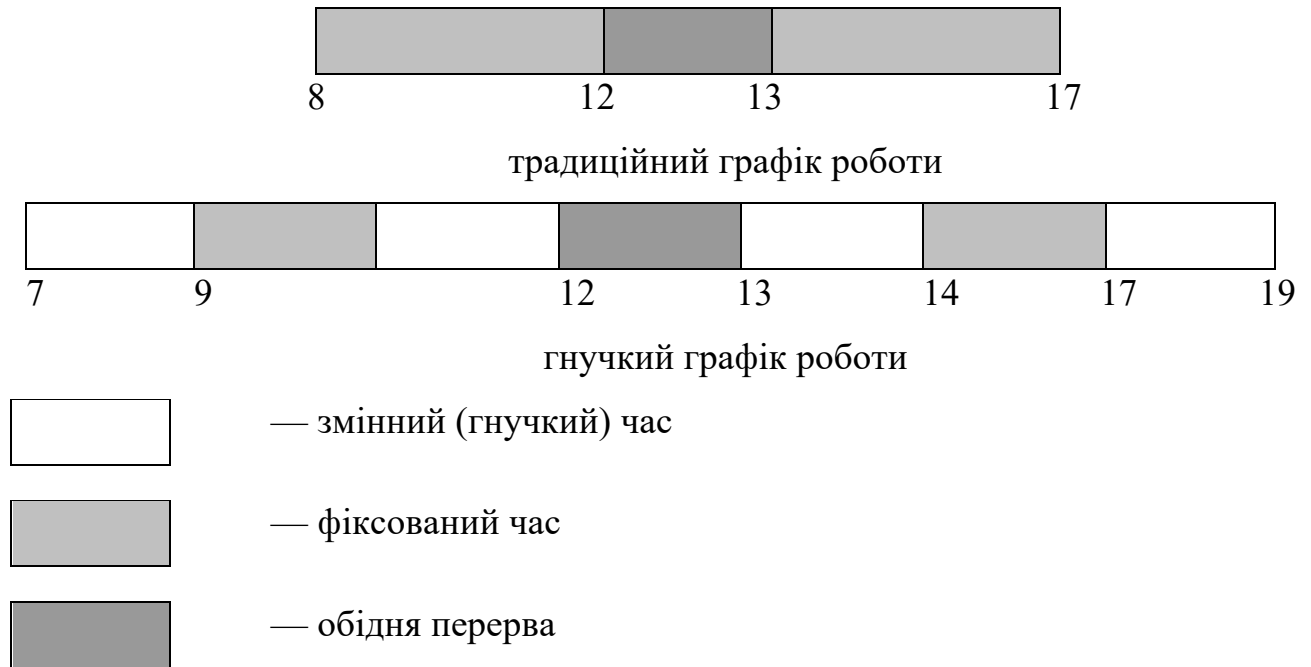


Рис. 3.7. Структура робочого часу

Примітка. Даний режим використовувався лише для робітників цеху залізобетонного виробництва

Джерело: побудовано автором на основі [156]

Гнучкі режими праці вводились на підприємствах №2 та №4 у період з листопада по березень (у зимовий період, так як саме в цей час зафіксовано найбільшу кількість цілоденних втрат робочого часу).

Переваги “гнучкого” графіку роботи виявились у наступному:

- скоротилась кількість цілодобових невиходів на роботу в середньому на 12% в місяць;
- зменшились витрати підготовчо-завершального часу;
- зменшились простої у зв’язку з недоліками у матеріально-технічному забезпеченні виробництва.

Нова структура робочого часу виступила ефективним важелем, який стимулював зростання рівня ефективності праці персоналу. Працівники отримали можливість впливати на час свого перебування на робочих місцях – виробниче завантаження здійснювалось протягом гнучких періодів графіка робочого часу – скоротилась понадурочна робота, зросла продуктивність праці.

Одним з важливих важелів підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві № 4 виявилась атестація робочих місць. До 2014 року атестація проводилась формально, на підприємстві не була вирішена проблема збалансування чисельності персоналу з кількістю робочих місць: кількість робочих місць була більшою від кількості робітників, в середньому, на 10%.

Починаючи з 2015 р., діяльність з атестації і раціоналізації робочих місць на підприємстві почала проводитись з урахуванням умов забезпечення обов'язкової пріоритетності чотирьох факторів:

- оснащення і обслуговування робочих місць;
- планування і умови праці на робочому місці;
- розподіл і кооперація праці;
- нормування праці.

Перед атестаційною робочою групою була поставлено конкретне завдання: з метою подальшої раціоналізації або повної ліквідації комплексно оцінити всі робочі місця на підприємстві і виявити їх недоліки за різними показниками.

Результати першої атестації показали, що лише 25% робочих місць на підприємстві відповідали сучасним вимогам. Було виявлено велику кількість застарілого обладнання і незавантажених робочих місць. В той же час, окремі категорії робітників (налагоджувальники тощо) взагалі не мали свого робочого місця.

За результатами атестації на підприємстві було розроблено і запроваджено комплекс інженерних заходів з ліквідації неефективних робочих місць, впроваджено прогресивне обладнання і сучасні технологічні процеси, нове прогресивне оснащення, проведено механізацію і автоматизацію збиральних, зварювальних, навантажувально-розвантажувальних та інших робіт.

Атестацію робочих місць на підприємстві почали проводити щорічно, одночасно по всьому підприємству протягом одного тижня, що дозволило в цілому визначити роль і значення кожного цеху, дільниці, окремого робочого місця і, зрештою, – працівника.

На основі результатів проведеної атестації та з метою покращення складу працівників, було запропоновано змінити організаційну структуру управління на підприємстві № 4. Реструктуризацію було здійснено з врахуванням необхідності усунення необґрунтованої кількості заступників директора, дублювання обов'язків головного бухгалтера та комерційного директора. Виявилось можливим об'єднати функції відділу кадрів та юридичного відділу. За незначної кількості робітників у цеху залізобетонного виробництва (25 осіб), чотири керівники, а саме – начальник залізобетонного виробництва, начальник формувального цеху, начальник бетонозмішувальної дільниці, майстер залізобетонного виробництва, – перевищення доцільної чисельності. Тому було прийнято рішення залишити одного начальника цеху залізобетонного виробництва.

Враховуючи суттєве зменшення чисельності персоналу підприємства, очікуване зменшення обсягів розрахунків заробітної плати персоналу, відсутності стратегічних планів розвитку на довготривалу перспективу, було визнано за доцільне скоротити посади головного економіста та економіста.

Під час реорганізації було реалізовано спробу приведення фактичної і штатної чисельності основного виробничого персоналу до нормативу. Типові норми чисельності робітників підприємств з виробництва будівельних матеріалів, які розроблялись ще у 70-і рр. ХХ ст., було визнано застарілими. Їхнє оновлення не проводилось, до того ж слід додати, що на більшості аналогічних підприємств технічне переоснащення не проводилось з часів розробки зазначених норм. Разом з тим, досвід реорганізації організаційної структури свідчить про доцільність уникнення формальних підходів. У відповідності до диференційованого підходу кожне робоче місце на підприємстві повинно вивчатись окремо з урахуванням особливостей технології і розміщення обладнання. В процесі аналізу рівня завантаженості персоналу іноді доводиться пересвідчуватись, що чисельність можна скоротити, або навпаки, збільшити. В даному питанні важливу роль відіграє професійна компетентність технічних спеціалістів, співробітників служб управління і особиста участь головного інженера заводу.

За рахунок перелічених заходів було здійснено оптимізацію чисельності персоналу підприємства, що одночасно дало значну економію ФОП (більше 40 тис. грн. щомісяця) та дозволило усунути дублювання обов'язків.

Важливу роль в підвищенні рівня ефективності праці персоналу традиційно відіграє кадрова служба. На досліджуваних підприємствах робота у цьому сегменті велася за такими напрямками:

- удосконалення процедур оформлення та обліку приймання, звільнення і переміщення працівників;
- удосконалення інформаційного забезпечення системи кадрового управління;
- покращення системи професійного орієнтування;
- покращення роботи з планування і прогнозування потреби в персоналі;
- удосконалення взаємодії із зовнішніми джерелами забезпечення кадрами;
- покращення системи оцінювання кандидатів на посаду і штатних кадрів;
- планування та контроль ділової кар'єри.

З метою покращення умов праці (резерв підвищення рівня ефективності праці персоналу) на досліджуваних підприємствах з виробництва будівельних матеріалів визнано за доцільне:

- при роботі в літній період року для захисту робітників від дії високої температури починали роботу о 7 год. ранку, коли спостерігаються більш сприятливі температурні умови;
- оскільки у більшості робітників протягом дня є годинні перерви, поблизу робочих місць обладнали кімнати відпочинку для робітників в окремих теплоізованих кімнатах. Вони обладнані зручними сидіннями;
- з метою оптимізації режиму праці і відпочинку в кімнатах відпочинку запроваджено короткі 10-15 хвилинні перерви через кожні 2 години роботи в умовах підвищеного рівня виробничих шумів;
- одним із заходів щодо оздоровлення умов праці робітників і боротьби із забрудненням повітря пилом і хімічними сполуками стало запровадження

елементів автоматизації основних технологічних процесів і герметизація устаткування;

- з метою зниження рівня шуму і вібрації було проведено ремонт, змачення і регулювання основного устаткування підприємства;

- у денний і нічний час доби було організовано раціональне освітлення робочої зони.

Таким чином, запровадження компенсаційного механізму підвищення рівня ефективності праці персоналу полягало у реалізації системи взаємопов'язаних дій управлінського характеру з урахуванням пріоритетності напрямів діяльності, в результаті чого було:

- ліквідовано втрати робочого часу внаслідок чіткої персоніфікації зон відповідальності виконавців і управлінців, що, в кінцевому підсумку, дозволило підвищити рівень продуктивності праці;

- завдяки комплексу інженерних заходів з ліквідації неефективних робочих місць здійснено впровадження прогресивного обладнання і сучасних технологічних процесів, нового прогресивного оснащення, проведено механізацію і автоматизацію збиральних, зварювальних, навантажувально-розвантажувальних та деяких інших видів робіт;

- змінено організаційну структуру підприємства;

- змінено режими роботи та умови праці на підприємстві, впроваджено гнучкі графіки роботи;

- перебудовано діяльність кадрових служб у напрямку впровадження активних методів пошуку кваліфікованих фахівців, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, планомірної роботи з керівними кадрами тощо.

Кожній з цих дій було надано наступні види оцінок: “незадовільно”, “задовільно”, “добре”, “дуже добре” і “відмінно”.

В результаті проведеної роботи на підприємствах було підвищено рівень ефективності проведення організаційної роботи з персоналом, в цілому підвищилась ефективність його праці. Результати проведеної роботи узагальнено в табл. 3. 35.

Дані табл. 3.35 свідчать, що внаслідок запровадження компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів в грудні 2018 рр., порівняно з груднем 2017 р., на підприємстві №2 продуктивність праці зросла на 4141 грн., внаслідок зменшення втрат робочого часу – на 1452 грн., за рахунок впровадження гнучкого графіку роботи – на 1148 грн., завдяки реорганізації організаційної структури – на 289 грн., завдяки впровадженню атестації робочих місць – на 257 грн., за рахунок інших важелів – на 1025 грн. Додатковий прибуток підприємства від реалізації заходів у грудні 2017 р. становив 42153 грн.

Таблиця 3.35

Зведена таблиця результатів запровадження компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу базових підприємств станом на грудень 2018 р., грн. (фрагмент)

Захід організаційно-економічного впливу	підприємство	
	№ 2	№ 4
Зростання продуктивності праці за рахунок зменшення втрат робочого часу (з урахуванням послідовності дій по усуненню втрат робочого часу)	1452	842
Зростання продуктивності праці за рахунок впровадження гнучкого графіку роботи	1148	2215
Зростання продуктивності праці внаслідок здійснення заходів щодо реорганізації оргструктури управління	289	325
Зростання продуктивності праці внаслідок заходів щодо здійснення атестації робочих місць	257	312
Інші важелі впливу	1025	1854
Загальне підвищення продуктивності праці	4171	5548
Прибуток підприємства від реалізації заходів	42153	24862

Джерело: розраховано автором

Позитивні результати спостерігались також на підприємстві № 4. Продуктивність праці зросла на ньому на 5548 грн., у т. ч. за рахунок: зменшення втрат робочого часу – на 842 грн., за рахунок впровадження гнучкого графіку роботи – на 2215 грн., завдяки реорганізації організаційної структури – 325 грн., впровадження атестації робочих місць – 312 грн., за рахунок інших важелів – на 1854 грн.

Таким чином, комплексний підхід до розрахунку економічних вигід від запровадження компенсаційного механізму підвищення ефективності праці

персоналу на підприємствах № 2 та № 4 з виробництва будівельних матеріалів було реалізовано з урахуванням пріоритетності напрямів діяльності, контроль яких здійснювався за показниками, об'єднаними в ключові фактори: трудові відносини; удосконалення та облік кадрів; умови праці; планування, прогнозування, маркетинг персоналу; розвиток кадрів, аналіз і розвиток засобів стимулювання; юридичне обслуговування; розвиток соціальної інфраструктури; розробка оргструктури управління та управління робочим часом.

Таким чином, запровадження компенсаційного механізму підвищення рівня організаційно-економічної ефективності праці персоналу нині є актуальним для більшості підприємств з виробництва будівельних матеріалів. На відміну від практики, коли приймаються рішення, які спрямовані на підвищення ефективності праці, але, як правило, йдеться про використання окремих інструментів управління, новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному застосуванні комплексного компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів у вигляді регульованої системи взаємодії організаційних, економічних, соціальних, нормативно-правових важелів та показників, які перебувають в постійній взаємодії і взаємозв'язку, дозволяють забезпечити функціонування безперервного процесу, спрямованого на досягнення стратегічного результату. Метою запровадження компенсаційного механізму є підвищення рівня ефективності праці персоналу, найбільш повне задоволення виробничих потреб працівників і підприємства в цілому, підведення наукової бази під процедури прогнозування економічних вигод на основі виявлення пріоритетних факторів впливу (управління трудовою мотивацією, побудова нової оргструктури управління, управління робочим часом). Компенсаційний механізм є потужним інструментом управлінської діяльності керівника, який дозволяє побудувати свою діяльність так, щоб досягти поставлених завдань, використовуючи при цьому наявний обсяг ресурсів. Саме в цьому полягає сутність основного принципу управління ефективністю праці персоналу підприємства. Керівник, використовуючи показники, визначає цілі діяльності, забезпечує підрозділи необхідними ресурсами, і на основі цього досягає

погоджених цілей. При правильному підході розроблена система показників “пронизує” все підприємство і його бізнес-процеси. За допомогою цього інструменту забезпечується не лише досягнення цілей діяльності, але й здійснюється контроль раціонального використання ресурсів підприємства, створюється дієвий інструмент управління ефективністю праці персоналу.

Отже, на наше переконання, діяльність з удосконалення компенсаційного механізму управління ефективністю праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів має зосереджуватись переважно на мікроекономічному рівні господарювання, проте в процесі свого функціонування він повинен гнучко враховувати регулятивні впливи, вхідні сигнали від оточуючого середовища, імплементувати їх у процесі конкретизації ключових чинників успіху організаційної діяльності.

В межах реалізації ситуативного підходу удосконалення мікроекономічного ядра компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств нерозривно пов'язується з його періодичним моніторингом. Формального втілення процедура моніторингу набуває у процесі розрахунку штрафної функції F_p – різниці між максимально можливим F_{max} багатокритеріальним показником ефективності праці персоналу підприємства з виробництва будівельних матеріалів та його фактичним значенням F_f . Значення F_{max} розраховується за методом прототипів для об'єктів одного класу або шляхом імітації ідеалізованих умов роботи і гіпотетичного встановлення максимального рівня показника. Застосування багатокритеріального методу дозволяє розробити повну, інтегровану, дієву та економічно доцільну систему контрольованого управління показниками, які враховують всі аспекти оцінювання ефективності.

Висновки до розділу 3

1. У розділі визначено напрями вдосконалення компенсаційного механізму підвищення ефективності праці на інваріантних рівнях економіки в умовах інноваційних змін, обґрунтовано методичні засади визначення ступеня впливу сукупності факторів на підвищення ефективності праці персоналу підприємств з

виробництва будівельних матеріалів, описано послідовність впровадження моніторингу результативності компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів. У основу напрямів та перспектив удосконалення компенсаційного механізму підвищення ефективності праці на всіх рівнях національної економіки покладено нормативно-законодавче та регламентно-регулятивне забезпечення органами виконавчої влади та місцевого самоврядування процесів формування компенсаційної політики, заохочення роботодавців до застосування прогресивної структури компенсаційних виплат, використання методів інтелектуалізації діяльності персоналу, реалізація моделі ресурсної й результуючої участі інноваційних знань у формуванні виробничих активів та доданої вартості для споживачів в умовах інноваційної трансформації економіки.

2. Обґрунтована пропозиція щодо оцінювання впливу сукупності факторів на підвищення ефективності праці персоналу базових підприємств з виробництва будівельних матеріалів передбачає здійснення 9 процедур: 1) визначення бажаного розміру підвищення ефективності праці; 2) визначення вагомості факторів підвищення ефективності праці; 3) визначення вагомості резервів в рамках окремих факторів підвищення ефективності праці; 4) експертне оцінювання рівня активності діяльності щодо реалізації резервів підвищення ефективності праці; 5) формування шкали коефіцієнтів оцінювання рівня активності використання резервів за факторами підвищення ефективності праці; 6) розрахунок впливовості окремих резервів факторів підвищення ефективності праці; 7) розрахунок впливовості укрупнених факторів підвищення ефективності праці; 8) інтерпретація даних та формулювання висновків щодо рівня дієвості факторів підвищення ефективності праці; 9) деталізація плану дій та змістовних заходів щодо реалізації факторів підвищення ефективності праці.

3. За результатами проведених пілотних досліджень за групою підприємств з виробництва будівельних матеріалів визначено вагомість факторів та сформовано мапу пріоритетності резервів підвищення ефективності праці персоналу. Констатовано, що пріоритетні управлінські рішення у сфері підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємств галузі лежать у площині першочергової

реалізації заходів щодо здійснення соціально-психологічної діагностики, забезпечення етичних норм взаємин, взаємодії з профспілками, професійного орієнтування, дотримання умов технічної естетики, оцінювання кандидатів на посаду і штатних кадрів, технічного та економічного навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації, робота з кадровим резервом, планування та контролю ділової кар'єри, професійної та соціально-психологічної адаптації нових працівників, нормування і тарифікації трудового процесу, розробки систем оплати праці, морального заохочення працівників, розробки форм участі в прибутках та капіталі, управління трудовою мотивацією, узгодження розпорядних документів з управління персоналом, забезпечення дитячими дошкільними закладами, побудова нової організаційної структури управління та управління робочим часом.

4. Сформульовано рекомендації щодо модернізації інструментарію моніторингу, який дозволяє проводити коригування елементів компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів як у процесі спостережень за формуванням інноваційних професійних компетентностей і використанням особистісного потенціалу працівників, так і здійснювати оцінювання адекватності винагородження досягнутому рівню складності, інтенсивності, результативності праці персоналу на основі організаційних, фінансових та процесних метрик ключових показників ефективності виробничої діяльності.

Висновки та результати досліджень, наведених у розділі, оприлюднено у публікаціях автора [90, 97, 98, 99, 112, 189].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та вирішення актуального науково-прикладного завдання, що полягає у розробці теоретичних положень, методичних підходів та науково-практичних рекомендацій щодо використання та удосконалення компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів. За результатами проведених досліджень зроблено такі висновки:

1. Досягнення найвищої ефективності праці в умовах інноваційних трансформацій економіки є можливим лише за стабільної мобілізації внутрішніх резервів забезпечення максимальної продуктивності, прибутковості, якості трудового життя за рахунок постійної інноватизації трудових та технологічних процесів, раціонального використання факторів та резервів підвищення ефективності праці персоналу як узагальнюючого показника результативного використання ресурсів в умовах конкретного підприємства. Реалізація методичного підходу до розуміння сутності ефективності праці як співвідношення отриманого в конкретних виробничих умовах фінансового результату та сукупності кількісно оцінених затрат праці лежить у основі максимального повного використання інтелектуальних ресурсів виробництва.

2. Проведене узагальнення науково-методичних підходів до конструювання знаннеорієнтованої моделі компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів надало змогу консолідувати його ключові складові, підпорядкувати їх меті забезпечення одночасної мобілізації резервів зростання продуктивності витрат живої праці, оптимізації результатів використання уречевлених елементів виробничого капіталу, процесно поєднати реалізацію традиційних та креативних методів інтелектуалізації процесів матеріального виробництва, здійснювати їхнє регулювання з дотриманням наукових засад операційного менеджменту та менеджменту продуктивності.

3. Реалізацію еволюційного підходу до підвищення ефективності праці персоналу у ході розширеного відтворення знаннємісткого капіталу виробничих

підприємств ув'язано з необхідністю інтегрування адміністративного, інформаційного та мотиваційного ефектів регуляторного впливу у ході формування внутрівиробничого компенсаційного механізму. Підвищення ефективності праці персоналу за такого підходу передбачає здійснення управлінської діяльності з цілеспрямованого забезпечення оптимального співвідношення отриманого результату та сукупних затрат праці як інформативно достовірного та релевантного показника успішності й результативності використання праці персоналу в умовах інноваційного трансформування моделі економіки.

4. Результатом оцінювання впливу компенсаційного механізму на ефективність праці персоналу вітчизняних підприємств з виробництва будівельних матеріалів на макро-, мезо- та мезоекономічному рівнях стала констатація факту, що вона здійснюється в умовах слабого забезпечення кваліфікованими кадрами, низького рівня кореляції між застосовуваними системами компенсаційних виплат та досягнутим рівнем ефективності, свідомого звуження арсеналу засобів та методів матеріального заохочення ініціативи зі сторони топ-менеджерів, безсистемного використання схем винагородження працівників за високоефективну діяльність.

5. Доведено, що напрями модернізації компенсаційного механізму підпорядковуються меті підвищення ефективності праці персоналу підприємств на засадах управління продуктивністю та контролю вартості робочої сили, справедливого ставлення до всіх учасників трудових відносин, відповідності чинному законодавству і повинні здійснюватись на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях національної економіки. Структурований за таким рівнями механізм забезпечує консолідацію та інтегрування у єдиний агрегат дієвих методів впливу, засобів досягнення цілей, релевантних показників вимірювання, динамічних критеріїв, векторів впливу на об'єкт регулювання, які у повній мірі забезпечують ефективне здійснення управлінських функцій, максимально повно мобілізують організаційні та економічні резерви підвищення

ефективності праці, розширюють спектр інструментів стимулювання виробничої діяльності працівників підприємств з виробництва будівельних матеріалів.

6. Реалізовано практичні підходи щодо запровадження моніторингу компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів. Такий моніторинг є джерелом постійно поновлюваної інформації про ефективність регламентування зон відповідальності управлінського персоналу, динаміку та основні причини втрат робочого часу, наявність неефективних робочих місць, потребу впровадження більш продуктивного обладнання, інноватизації технологічних процесів. Інспіровані результатами проведення моніторингу зміни організаційної структури управління, коригування режимів роботи та умов праці, впровадження гнучких графіків роботи, перебудова діяльності кадрових та реорганізація функціонування допоміжних служб мають за наслідок більш повне використання потенціалу та резервів підвищення ефективності праці підприємств з виробництва будівельних матеріалів в умовах інноваційних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л.И. Избранные труды. В 4-х т. Т. II. На пути к реформе. Хозяйственный механизм развитого социалистического общества. Новый тип экономического мышления. Перестройка: пути и проблемы. Москва: Экономика, 2000. 911 с.
2. Адаменко Е. Оценка результативности персонала. *Менеджер по персоналу*. 2006. №9. С. 52–56.
3. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53-58.
4. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. Економіка праці і соціально-трудова відносина: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
5. Ангелов Г.В., Черкаський А.В. Психолого-етичні аспекти сучасного управління персоналом. *Економіка харчової промисловості*. 2014. №2 (22). С. 36-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2014_2_10 (дата звернення: 25.01.2016).
6. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
7. Бази даних первинного обліку, статистичної та фінансової звітності досліджуваних підприємств з виробництва будівельних матеріалів.
8. Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами. Санкт-Петербург: Речь, 2003. 152 с.
9. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управление персоналом. Київ: ВД “Професіонал”, 2006. 512 с.
10. Барабан О.А., Ільїнський В.В. Методи оцінки ефективності управління підприємством. *Альянс наук: учений-ученому*: материалы науч.-практ. конф., (Рівне, 27-28 берез. 2014 р.). Рівне, 2014. URL: http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1_baraban.htm.
11. Баранов В.В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20. ч. I. С. 139-145.
12. Белкина Н.А. Рыночная система управления трудом в организациях: дис. доктора экон. наук: 08.00.01. Екатеринбург, 2003. 432 с.

13. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом. Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2003. 352 с.
14. Бизюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка. М.: Московский рабочий, 1984. – 159 с.
15. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь: Держ. податк. адмін. України, Нац. акад. держ. податк. служби України, 2007. 172 с.
16. Богиня Д.П., Грیشнова О.А. Основи економіки праці: навчальний посібник. 2-ге вид., стер. К.: Знання-Прес, 2001. 313 с.
17. Бодюк А. Праця людини як складова виробничого процесу. *Україна: аспекти праці*. 2003. №8. С. 41-48.
18. Большая Советская Энциклопедия (в 30 томах) / гл. ред. Прохоров А.М. Изд. 3-е. Т. 11. М.: “Советская Энциклопедия”, 1973. Италия – Кваркуш. 608 с.
19. Большая Советская Энциклопедия (в 30 томах) / гл. ред. Прохоров А.М. Изд. 3-е. Т. 21, 26, 30. М.: “Советская Энциклопедия”, 1973. Проба-Ременсы. 608 с.
20. Большая Советская Энциклопедия (в 30 томах) / гл. ред. Прохоров А.М. Изд. 3-е. Т. 27. М. “Советская Энциклопедия”, 1973. Ульяновск – Фракфурт. 608 с.
21. Бондаревська К.В. Ефективність праці на сучасних сільськогосподарських підприємствах: практичний аспект. *Економічний простір*. 2011. №48/2. С. 168–172.
22. Brentano Л. Об отношении заработной платы и рабочего времени к производительности труда. пер. В.Э. Ден, В.В. Святловской 2-ой. Санкт-Петербург, 1895. 86 с.
23. Буднік М.М., Гетманова М.М. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2(1). С. 158–162. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2014_2\(1\)_34.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2014_2(1)_34.pdf) (дата звернення: 23.01.2018).
24. Булавка О.Г., Германюк Н.В. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів сільського господарства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. №1. С. 64-69.

25. Бурков В.Н., Бурков В.Н., Данев Б., Еналеев А.К. Большие системы: моделирование организационных механизмов: монография / Ин-т проблем управления. М.: Наука, 1989 (III). 115 с.

26. Бурлаченко О.П. Оцінка ефективності управління процесами в системі менеджменту якості ISO 9000:2000. URL: http://www.vuzlib.com.ua/articles/book/5956-Ocinka_efektivnosti_upravlni/1.html (дата звернення: 25.01.2018).

27. Бурмака М.М., Бурмака Т.М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2011. 204 с.

28. Буряк В.Г. Методичні основи оцінки ефективності та продуктивності праці персоналу поштового зв'язку: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 / Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова. Одеса, 2005. 191 с.

29. Буц Ю.В., Бернатцька А.В. Проблеми підвищення продуктивності праці в машинобудуванні. *Науковий вісник НГУ*. 2011. №1. С. 128-131.

30. Бушмарин И. Интеллектуализация труда в странах с рыночной экономикой. *Проблемы теории и практики управления*. 1994. №2. С. 84.

31. Быстрицкий В.Е., Поляков С.В. Управление промышленным предприятием и персоналом в условиях инновации: монография. Ульяновск: УлГТУ, 2011. 243 с.

32. Ведерніков М.Д. Ринковий механізм регулювання оплати праці робітників (проблеми теорії і практики): монографія. Хмельницький: НВП "Еврика" ТОВ, 2001. 288 с.

33. Верещинська М.В., Мудра О.В. Напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів. *Актуальні проблеми сучасної науки*: матеріали десятої міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції. URL: <http://intkonf.org/vereschinska-mv-mudra-ov-napryami-pidvischennya-efektivnosti-vikoristannya-trudovih-resursiv/> (дата звернення: 25.01.2018).

34. Верхоглядова Н.І., Русінко М.І. Теоретичні основи ефективності управління трудовим потенціалом підприємства. *Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2011. № 6. С. 61-65.

35. Виробництво будівельних матеріалів (методика розрахунку та норми часу, виробітку, чисельності) / Українська центральна нормативно-дослідна станція по праці. К., Книга 34, 1996. С. 361-473.

36. Волгин Н.А., Одегов Ю.Г. Экономика труда: (социально-трудовые отношения). М.: Издательство “ЭКЗАМЕН”, 2003. 736 с.

37. Волкова Н.В. Формальные факторы трудовой мобильности: монография. Бийск: изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2010. 123 с.

38. Воробйова Л.Д., Одінцов М.М. Оптимізація механізму управління ефективністю праці робітників підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2015. № 1. С. 72-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_1_15 (дата звернення: 20.01.2018).

39. Галайда Т.О., Теницька Н.Б. Соціально-економічна сутність ефективності праці та механізм її управління на підприємстві. *Економіка і регіон*. 2009. №2(21). С. 180-185.

40. Герасимчук В.Г., Розенплентер А.Е. Економіка та організація виробництва. К.: Знання, 2007. 678 с.

41. Горбач Д. ЗадWORKи Повышение производительности труда украинцев зависит не только от усердия, но и от инвестиций работодателей. *Бизнес*. 2010. №17. С. 16-18.

42. Городецька Л.О. Економіка праці і соціально-трудові відносини. навч. посіб. К.: Видавництво Національного авіаційного університету “НАУ-друк”, 2009. 400 с.

43. Городничук Н.В. Управління якістю професійного розвитку персоналу промислового підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 / ДВНЗ “Донецький національний технічний університет. Красноармійськ, 2015. 248 с.

44. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

45. Гриньова В.М., Шульга Г.Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2006. 350 с.

46. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К.: Т-во “Знання”, КОО, 2007. 559 с.

47. Грішнова О.А., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: монографія. Рівне: НУВГП, 2014. 216 с.

48. Гуманизация труда: адаптация организационно-технических систем к человеку: монография / В.Н. Гончаров, В.В. Дорофиев, С.И. Радомский и др. Донецк: Альматео, 2005. 224 с.

49. Додонов О.В. Психология стимулирования труда: монография. 2-е изд., перераб. и доп. Луганск-Донецк: ВЧ “Вставай Донбасс”, 2016. 150 с.

50. Докучаев О.А. Удосконалення методики оцінки ефективності використання потенціалу керівної системи. *Інноваційна економіка*. 2010. № 5 (19). С. 145-147.

51. Дорофеева Г.А. Мотиваційний механізм управління організаційною поведінкою персоналу на промислових підприємствах: дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: 08.00.04/ Інститут економіки промисловості НАН України. Київ, 2015. 380 с.

52. Дружиніна В.В. Оцінка використання персоналу на внутрішньофірмовому ринку праці. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2011. №5(70). С. 174-177.

53. Дяченко О.Г. Методологічні засади щодо оцінки ефективності використання ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія “Фінанси і кредит”. 2010. №1. С. 56-59.

54. Економіка праці і соціально-трудові відносини / А.В. Мерзляк, Є.П. Михайлов, М.Х. Корецький, Г.О. Михайлова. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 240 с.

55. Економіка праці та соціально-трудові відносини / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін. К.: КНЕУ, 2009. 711 с.

56. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. проф. Є.П. Качана. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. – 373 с.

57. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / Т.П. Збрицька, М.С. Татаревська, О.В. Сорока. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: ОДЕУ, 2010. 478 с.

58. Економічна енциклопедія: у 3 т. / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ-Тернопіль: Видавничий центр “Академія”, 2002. Том 3: П-Я. 952 с.
59. Экономика США / под ред. В.Б. Супян. М.: Питер, 2003. С. 62.
60. Єгорова О.В., Собакар В.В. Методичні аспекти оцінки ефективності економіко-аналітичної роботи на підприємствах. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Вип.1. Т.1. Економічні науки. Полтава: ПДАА. 2010. С.65–69. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2010/01/65.pdf> (дата звернення: 25.02.2018).
61. Жовновач Р.І., Малаховський Ю.В. Методологічні засади забезпечення стабільного економічного розвитку промислових підприємств у стратегічній перспективі. *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6210> (дата звернення: 17.02.2018).
62. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. М.: “Экзамен”, 2000. 512 с.
63. Завиновская Г. Совершенствование управлением персоналом организации. *Персонал*. 2000. №3. С. 70–72.
64. Заклекта-Берестовенко О. Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу як результат вдосконалення управління. *Вісник ТНЕУ*. 2009. №4. С. 77-84.
65. Захаров С.И., Барыева Э.А. Повышение эффективности использования рабочего времени технологического персонала ОАО “ЭВРАЗ КГОК”. *Вестник Челябинского государственного университета*. 2012. №3 (257). С. 63-65. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/povyshenie-effektivnosti-ispolzovaniya-rabochego-vremeni-tehnologicheskogo-personala-oao-evraz-kgok> (дата звернення: 25.01.2018).
66. Зубов В.М. Как измеряется производительность труда в США / под. ред. Р.В. Гаврилова. М.: Финансы и статистика, 1990. 143 с.
67. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С. 34-38.
68. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. № 3. С. 21-23.

69. Измалков С.Б., Сонин К.И., Юдкевич М.М. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г. часть №1). *Вопросы экономики*. 2008. № 1. URL: <http://institutiones.com/theories/259--2007-1.html> (дата звернення: 25.01.2018).

70. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання / Д. Козенков, В. Вашкелєвич, К. Солошенко, Е. Якубова та ін. / під ред. К.Ф. Ковальчука. Дніпропетровськ: Системні технології, 2004. 157 с.

71. Инновационная экономика: занятость, трудовая мотивация, эффективность труда: монография / Л.С. Чижова, Е.С. Садовая, В.В. Кузьмин и др./ под ред. Л.С. Чижовой. Москва: Экономика, 2011. 430 с.

72. Калина А.В. Економіка праці. К.: МАУП, 2004. 272 с.

73. Калина А.В., Калініна С.П., Лук'янченко Н.Д. Менеджмент продуктивності. К.:МАУП, 2004. 232 с.

74. Калина А., Осокина В. Регулирование заработной платы за рубежом. *Персонал*. 1995. № 1. С. 103-119.

75. Карлін М.І. Стимулювання праці в перехідній економіці: монографія. Луцьк: ВДУ ім. Л.Українки, 1997. 167 с.

76. Карпіловська С.Я., Мітельман Р.Й., Синявський В.В., Ткаченко О.М., Федоришин Б.О. Основи професіографії: навч.посіб. К.: МАУП, 1997. 148 с.

77. Качмарик М.М. Оцінка ефективності управління і використання трудового потенціалу. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*. 2005. Вип.15.5. С. 262-266.

78. Квіта Г.М., Шіковець К.О. Організаційно-правовий механізм активізації персоналу підприємства. *Проблеми та перспективи інноваційного соціально-економічного розвитку в умовах глобалізації: регіональний вектор*: матеріали І міжнар. наук.-прак. інтернет-конференції. Ізмаїл, 2012. URL: <http://fei.idgu.edu.ua/conference/dokl/d49.pdf> (дата звернення: 25.01.2018).

79. Класифікатор професій. Національний класифікатор України. ДК 003:2010. Наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 N 327. URL: http://hrliga.com/docs/327_KP.htm (дата звернення: 25.01.2018).

80. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.

81. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. К.: МАУП, 2005. 752 с.

82. Коляда І.А., Криlach К.І., Юренко С.П. Історія України: підручник. Київ: Генеза, 1999. 255 с.

83. Коляда С.П., Добробаба Д.Є. Аналіз системи розвитку персоналу митного органу та визначення підходів до оцінки її ефективності. *Вісник Академії митної служби України*. Сер.: Економіка. 2012. № 2. С. 52-60. URL: Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vamsue_2012_2_9.pdf (дата звернення: 15.01.2018).

84. Корягіна А.Д. Оцінка ефективності використання персоналу сільськогосподарських кооперативів. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету: наук.-теорет. зб. / редкол.: А. С. Малиновський та ін. Житомир. 2011. № 1 (28). т. 2. URL: <http://ir.znau.edu.ua/handle/123456789/224> (дата звернення: 25.01.2018).*

85. Крикун К.В. Економіка будівництва: Тема: Трудові ресурси будівельної галузі. Оплата праці. К: КНУБА, 2002. 48 с.

86. Крулько Є.Л. Ефективність використання персоналу на підприємствах. *Культура народів Причорномор'я*. 2010. № 177. С. 93-97.

87. Кузнєцова Т.В. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління персоналом на експортноорієнтованих підприємствах України. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2012_2_22.pdf (дата звернення: 25.06.2017).

88. Кульман А. Экономические механизмы. М.: АО "Изд. группа "Прогресс, Универс"", 1993. 192 с.

89. Лавринович М.В. Организационно-экономический механизм продюсирования: понятие, функции, структура. *Бизнесинформ*. 2009. №3. С. 48-52.

90. Левандовська Н.І. Аналіз системи оцінки трудового внеску працівників виробництва будівельних матеріалів. *Системний аналіз. Інформатика. Управління: тези доповідей всеукр. наук.-прак. конф. (м. Запоріжжя, 04-05 березня 2010р.)*. Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2010. С. 115-117.

91. Левандовська Н.І. Взаємозв'язок оцінки праці та результатів діяльності в будівництві. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації*. 2010. №2 (41). С. 153-158.

92. Левандовська Н.І. Комплексна оцінка праці при виготовленні залізобетонних виробів. *Довідник економіста*. 2009. № 12. С. 72-77.

93. Левандовська Н.І. Методичний підхід до оцінки кінцевого трудового внеску працівників у сфері виробництва будівельних матеріалів. *Актуальні Проблеми Економіки*. 2010. №2 (104). С. 186-195.

94. Левандовська Н.І. Методи оцінки ефективності праці на підприємствах будіндустрії. *Довідник економіста*. 2011. №6. С. 64-72.

95. Левандовська Н.І. Моніторинг техніко-економічних показників і факторів, які впливають на ефективність використання персоналу на підприємствах будівельних матеріалів України. *Економічний аналіз: [зб. наук. пр.]*. 2012. Вип.11. Ч. 2. С. 308-312.

96. Левандовська Н.І. Науково-методичні підходи до підвищення ефективності праці персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5879> (дата звернення: 25.02.2018).

97. Левченко О.М. Економічна категорія “професіональний потенціал”: актуальність впровадження у контексті формування інноваційної моделі національної економіки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 19. С. 16-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2011_19_5 (дата звернення: 25.01.2018).

98. Левченко О.М., Ковальов В.О. Модель інноваційного розвитку професіонального потенціалу: актуальність та напрями формування. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20(1). С. 94-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2011_20%281%29__17 (дата звернення: 25.01.2018).

99. Левандовська Н.І. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності використання персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів. *Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах*

глобалізації: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 20-22 листопада 2013р.). Київ: Київ. нац. торг.-екон. у-т, 2013. С. 439-440.

100. Левандовська Н.І. Оцінка ефективності використання персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів Кіровоградської області *Сучасний стан та проблеми розвитку статистики, обліку та аудиту в умовах глобалізації*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 09-10 квітня 2015р.). Дніпропетровськ: Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, 2015. С. 26-31.

101. Левандовська Н.І. Оцінка трудового внеску працівників в будівництві: шляхи реформування. *Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації*: матеріали доповідей VII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (Тернопіль, 25-26 лютого 2010 р.). Тернопіль: Тернопільський національний економічний університет, 2010. С. 324-326.

102. Левандовська Н.І. Підвищення ефективності діяльності підприємств на основі покращення системи оцінки праці робітників. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання*. Частина 2.: праці Дев'ятої міжнар. наук. конф. студентів та молодих учених (м. Донецьк, 09-11 грудня 2008р.). Донецьк: ДонНУ, 2008. С. 113-115.

103. Левандовська Н.І. Показники ефективності використання персоналу на підприємствах виробництва будівельних матеріалів. *Інноваційні наукові технології: передовий світовий досвід*: Науковий вісник інноваційних технологій: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Кіровоград, 5 лист. 2012 р.). Кіровоград: Науково-дослідний центр інноваційних технологій, 2012. Том II. С. 64-67.

104. Левандовська Н.І. Показники оцінки ефективності використання персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів. *Розвиток національної економіки: теорія і практика*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Івано-Франківськ, 3-4 квіт. 2015 р.). Івано-Франківськ: ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”, 2015. Ч.2. С. 193-194.

105. Левандовська Н.І. Праця і її оцінка в економічній літературі. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*: Економічні науки. Кіровоград: КНТУ. 2007. Вип. 11. С. 149-154.

106. Левандовська Н.І. Праця робітників в сфері матеріального виробництва та особливості підходів до системи її оцінки в ринковій економіці. *Україна на шляху соціально-економічних перетворень в умовах глобалізації*: матеріали VIII міжнар. конф (Кіровоград, 17-18 квіт. 2008р.). Кіровоград: КНТУ, 2008. С. 155-161.

107. Левандовська Н.І. Проблеми нормативно-правового забезпечення оцінювання персоналу сфери матеріального виробництва. *Правові та економічні передумови участі суб'єктів публічного права в приватних відносинах: загальнодержавні та регіональні аспекти*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Кіровоград, 09-10 грудня 2011 р.). Кіровоград, 2011. С. 226-229.

108. Левандовська Н.І. Проблеми системи оцінки праці робітників сфери матеріального виробництва. *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери*: матеріали міжнар. наук.-теорет. конф. молодих вчених і студентів (Донецьк, 5-6 червня 2008р.). Донецьк: ДВНЗ Донецький національний технічний університет, 2008. С. 144-146.

109. Левандовська Н.І. Система оцінки праці робітників як стратегічний потенціал розвитку підприємств у ХХІ столітті. *Резерви підвищення ефективності діяльності підприємств та організацій у ХХІ столітті*: тези доповідей учасників Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів та студентів (Кіровоград, 17-18 квіт. 2008 р.). Кіровоград: КНТУ, 2008. С. 150-151.

110. Левандовська Н.І. Терміновий звіт про виробництво промислової продукції в будівництві. *Довідник економіста*. 2011. №9. С. 35-39.

111. Левандовська Н.І. Фактори, які впливають на систему оцінки праці робітників. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*: Економічні науки. Кіровоград: КНТУ. 2007. Вип. 12. Частина 1. С. 124-129.

112. Левандовська Н.І., Малаховський Ю.В. Шляхи підвищення продуктивності трудової діяльності працівників (Деревообробне виробництво). *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. Кіровоград: КНТУ. 2006. вип. 10. Ч.1. С. 86-91.

113. Литвин О.В. Механізми побудови оцінки соціально-економічної ефективності управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного*

університету. 2011. №2. Т.1. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_1/079-084.pdf (дата звернення: 25.01.2018).

114. Лихолат С.М., Єзерська Л.В. Теоретичні аспекти формування персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20. 14. URL: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2010/20_14/209_Lych.pdf (дата звернення: 15.03.2018).

115. Ло Юн Тай. Развитие высоких технологий в промышленности КНР: дис. на соискание канд. экономических наук: 08.07.01 / НАН Украины, Совет по изучению производ. сил Украины. Киев, 2002. 187 с.

116. Лутай Л.А. Механізм формування та регулювання дисциплінарних відносин у сфері праці: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.00.07 / Донецький національний університет. Донецьк, 2007. 38 с.

117. Лучик С.Д. Політика продуктивної зайнятості як пріоритет економічної та соціальної політики держави. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2008. Вип. 16. С. 219-221.

118. Магопєць О.А., Левченко А.О. Особливості підготовки кадрів на підприємствах в умовах формування економіки знань. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 21. С. 46-50.

119. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика: пер. с англ. 14-е изд. М.: ИНФРА, 2003. Т. 2. 972 с.

120. Маламедова Л.С. Экономика труда: учебник. Самара: Самар. гуман. акад., 2008. 120 с.

121. Малаховський Ю.В. Механізм формування, розподілу і використання фонду оплати праці підприємств машинобудування: автореф. дис. ...канд. екон. наук: 08.06.01 / Хмельниц. держ. ун-т. Хмельницький, 2004. 18 с.

122. Мансуров Р. Оптимизация организационной структуры сахарного завода. *Справочник экономиста*. 2008. №3. С. 3-8.

123. Маринич І.А., Ільницька Я.Р. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: зб. наук-техн. праць*. 2005. Вип.15.5. URL: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2005/15_5/376_Marynycz_15_5.pdf (дата звернення: 05.11.2017).

124. Маркова Н.С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. *Бізнесінформ*. 2012. №6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_6_56 (дата звернення: 15.09.2017).
125. Маркс К. Капитал. Книга первая: процесс производства капитала. URL: <http://www.kapital-marks.ru/karl-marks-kapital-skachat-besplatno> (дата звернення: 23.01.2017).
126. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. 2 изд. Т. 23. М., 1960. 920 с.
127. Мэпп Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под. ред. Г. Шмідта. М.: Издат-во МГУ, 2007. 528 с.
128. Мащенко М.А, Пономаренко О.О. Оцінка ефективності найманої праці на макро- і мікроекономічному рівнях. *БізнесІнформ*. 2016. №10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_10_37 (дата звернення: 25.01.2018).
129. Мельникова К.В. Методи управління підприємствами на основі збалансованої системи показників. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 4. Т. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_4%281%29__3 (дата звернення: 25.03.2018).
130. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх. С.О. Цимбалюк та ін. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
131. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 1994. 702 с.
132. Миляева Л.Г. Мотивация, оценка и стимулирование труда персонала организаций: монография. Бийск: Изд-во Алт. гос. тех. ун-та, 2005. 185 с.
133. Миляева Л.Г., Белоусов Д.А. Оценка инновационного потенциала организаций: теоретические и методические аспекты: монография. Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2010. 124 с.
134. Михальченко О.А. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку кваліфікації персоналу авіатранспортних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Національний авіаційний університет. Київ, 2011. 20 с.
135. Мордовченков Н.В., Сироткин А.А. Теоретические основы систем управления персоналом промышленного предприятия: монография. Н. Новгород, 2010. 186 с.

136. Мороз О. В., Міронова Ю.В., Грабовецький Б.Є. Ефективність праці у моделях розвитку підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2013. 192 с.
137. Міронова Ю.В. Напрями підвищення ефективності праці на плодоовочевих переробних підприємствах: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Вінниц. нац. аграр. ун-т. Вінниця, 2012. 208 с.
138. Морщенок Т.С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття “ефективність”. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_1_3 (дата звернення: 02.05.2017).
139. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. Львів: Світ, 2006. Т.2. 568 с.
140. Неопіфанова Л.С. Удосконалення управління ефективністю праці на підприємстві. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*. 2015. №4 (38). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddau_2015_4_32 (дата звернення: 25.01.2018).
141. Нестерова Е.В. Экономическая оценка эффективности управленческого труда в условиях хозяйственной самостоятельности предприятия. Донецк: ИЭП НАН, 1995. 23 с.
142. Нечаєва І.І. Оцінка професійних знань і досвіду персоналу. *Праця і соціальні відносини*. 2005. № 4 (8). С. 69-72.
143. Нечаєва Н.В. Забезпечення ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної зони: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Одеський національний економічний університет. Одеса, 2016. 210 с.
144. Ниязмамедов Р.Т. Рынок труда и оценка персонала как фактор его развития: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Российская академия наук. Институт экономики. М., 1999. 154 с.
145. Новиков Д.А., Иващенко А.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. М.: КомКнига, 2006. 332 с.
146. Новожилов В.В. Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании. М.: Экономика, 1967. 376 с.

147. Нусратуллин В.О., Воронова Ю.А. Распределении дохода между трудом и капиталом и эксплуатации наемного труда. *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2005. №4. С. 49–54.
148. Олійник О.В. Економічний механізм розширеного відтворення в сільському господарстві: монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 288с.
149. Оплата праці у виробничій сфері: проблеми та методологія збільшення заробітної плати в умовах ресурсозбереження: монографія / В.М. Гончаров, О.В. Додонов, В.Ю. Припотень, М.С. Радомська. Донецьк: Альматео, 2006. 246 с.
150. Организация оплаты труда руководителей и специалистов в условиях перехода к рыночной экономике: монография / В.Н. Гончаров, М.С. Радомская, С.И. Радомский и др. Донецк: Альматео, 2006. 196 с.
151. Основи економічних знань / В.П. Мертенс, А.А. Чалий, С.І. Тарасенко та ін. К.: Урожай, 1987. 208 с.
152. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 224 с.
153. Оценка эффективности труда: методология и методика: учеб. пособ. / рецензенты Л.М. Котов, В.Г. Мороз. Днепропетровск: ДГУ, 1989. 84 с.
154. Пасічний В., Одаренко Т. Оцінка виробничого потенціалу трудових колективів на підприємствах будівельної галузі. *Україна: аспекти праці*. 2008. №1. С. 45-50.
155. Петенко И.В., Назаренко В. Инновационные подходы к оценке персонала в ОАО “Концерн Стирол”. *Менеджмент по персоналу*. 2007. №1. С. 18-23.
156. Печеник А.І. Розвиток мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Класичний приватний ун-т. Запоріжжя, 2012. 178 с.
157. Островерх А.М. Застосування компенсацій у трудових правовідносинах. *Форум права*. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index (дата звернення: 15.04.2018).

158. Плотник О.Д. Формування та розвиток економічного потенціалу аграрних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Полтавська держ. аграр. Полтава, 2011. 222 с.

159. Погорелова Т.О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*. 2016. № 27 (1199). URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25768/1/](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25768/1/vestnik_KhPI_2016_27_Pohorielova_Analiz.pdf) vestnik_KhPI_2016_27_Pohorielova_Analiz.pdf (дата звернення: 15.08.2017).

160. Попова И.А. Организационно-экономический механизм управления производительностью труда персонала предприятия. *Економіка промисловості*. Донецьк. 2006. №1. С. 144-147.

161. Прасол В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Харків: ХНАМГ, 2007. 264 с.

162. Правила охорони праці для працівників бетонних і залізобетонних заводів. К.: Основа, 2001. 112 с.

163. Праця Кіровоградської області у 2009 році. Статистичний збірник / відп. за вип. Ю.Л. Стеценко. Кіровоград: Головне управління статистики у Кіровоградській області, 2010. 343 с.

164. Праця Кіровоградської області у 2011 році. Статистичний збірник / відп. за вип. Ю.Л. Стеценко. Кіровоград: Головне управління статистики у Кіровоградській області, 2012. 277 с.

165. Праця Кіровоградської області у 2013 році. Статистичний збірник / відп. за вип. Ю.Л. Стеценко. Кіровоград: Головне управління статистики у Кіровоградській області, 2014. 273 с.

166. Праця у Кіровоградській області у 2015 році. Статистичний збірник / відп. за вип. Ю.Л. Стеценко. Кіровоград: Головне управління статистики у Кіровоградській області, 2016. 220 с.

167. Праця у Кіровоградській області у 2017 році. Статистичний збірник / відп. за вип. Ю.Л. Стеценко. Кропивницький: Головне управління статистики у Кіровоградській області, 2018. 186 с.

168. Прокоф'єва К.В. Управління ефективністю функціонування підприємств теплопостачання: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Донец. держ. ун-т упр. Донецьк, 2013. 190 с.

169. Психологические основы материального стимулирования труда: монография / В.Н. Гончаров, С.И. Родомский, М.С. Радомская, и др. Донецк: СПД Куприянов В. С., 2006. 240 с.

170. Раджабов Р.М. Санитарно-гигиеническая оценка условий труда и состояние здоровья работников производства железобетонных изделий и железобетонных конструкций в условиях климата Республики Таджикистан: автореф. дис. ... канд. медицин. наук: спец. 14.00.07 / Таджикский государственный медицинский университет. Душанбе, 2007. 26 с.

171. Редьква О.З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04/ Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя. Тернопіль, 2015. – 253 с.

172. Рогатюк О.В., Заєць К.Д. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці. *Соціум. Наука. Культура. Економіка*. URL: <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi-yak-vazhliivy-chinnik-pidvischennya-efektivnosti-pratsi> (дата звернення: 05.04.2017).

173. Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А. та ін. Економіка і підприємництво, менеджмент. К.: ЦП “Компринт”, 2015. 714 с.

174. Рофе А.И. Экономика труда: учебник. М.: КНОРУС, 2010. 400 с.

175. Русінко М.І. Ефективність управління трудовим потенціалом будівельних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Придніпровська держ. акад. будівництва та архітектури. Дніпропетровськ, 2012. 225 с.

176. Савон Р.Л. Оборотність сукупних активів як фактор ефективності управління промисловим підприємством (зарубіжний і вітчизняний досвід). *Актуальні проблеми економіки*. 2002. №12. С. 53-58.

177. Самойленко Г.І. “Ефективність” і “продуктивність” праці: відмінності, проблеми оцінки, удосконалення механізму управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Випуск 7. 2011.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2011_7%282%29__27 (дата звернення: 15.05.2018).

178. Семикіна М.В., Коваль Л.А. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання: монографія. Кіровоград: “Степ”, 2002. 212 с.

179. Семикіна М.В., Смірнов О.О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання: монографія. Кіровоград: “КОД”, 2008. 208 с.

180. Семикіна М.В. Науково-методичні засади управління продуктивністю праці. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2010. №2(6). URL: Режим доступу: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3756/1/Naukovo-metodychni%20zasady.pdf> (дата звернення: 25.01.2018).

181. Сергійчук С.І. Управління продуктивністю праці в машинобудуванні: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 / Донецький національний університет. Донецьк, 2011. 27 с.

182. Синельник В.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління персоналом підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / НАН України. Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2008. 20 с.

183. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / пер. с англ. В.И. Данилова-Данильяна. М.: Прогресс, 1989. 528 с.

184. Синнікова О.М. Розробка механізму оцінки ефективності праці та мотивації персоналу до інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту. *Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”*. Збірник наук. праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ “ХПІ”. 2011. № 8. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/12747/1/vestnik_HPI_2011_8_Synikova_Rozrobka.pdf (дата звернення: 15.11.2017).

185. Словник сучасної економіки Макміллана / пер. з англ. А.В. Дорошенко. К.: “АртЕк”, 2000. 640 с.

186. Слонєвська Н.І. Автоматизація розрахунку вартості будівництва. *Довідник економіста*. 2011. №2. С. 98–103.

187. Слонєвська Н.І. Етапи становлення соціально-економічної категорії “Оцінка ефективності використання трудових ресурсів”. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації*. 2010. №5 (44). С. 50-55.
188. Слонєвська Н.І. Особливості оцінки працівників на підприємствах будіндустрії. *Економіка Фінанси Право*. 2011. №7. С. 13-17.
189. Слонєвська Н.І. Шляхи вдосконалення оцінки ефективності праці спеціалістів на підприємствах будіндустрії. *Збірник наукових праць “Європейський вектор економічного розвитку”*. 2011. вип. 1 (10). С. 214-219.
190. Смагин Б.И., Акидинов В.В. Эффективность использования ресурсного потенциала в аграрном производстве. Мичуринск: Издательство Мичуринского государственного аграрного университета, 2007. 150 с.
191. Соболевская А.А., Попов А.К. Постиндустриальная революция в сфере труда: монография. М.: ИМЭМО РАН, 2009. 205 с.
192. Сорока В.А. Оценка персонала. Интернет-ресурс “Ведущий портал о кадровом менеджменте”. URL: <http://www.hrm.ru/ocenka-personala> (дата звернення: 05.11.2017).
193. Стасюк В.О. Використання робочого часу та аналіз його ефективності на підприємстві. *Управління розвитком*. 2012. №5(126). С. 81-82.
194. Статистика Кіровоградської області. URL: <http://www.kirstat.kr.ua> (дата звернення: 25.03.2018).
195. Статистика України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.04.2018).
196. Степанова Е.Р. Оцінка діяльності персоналу на основі об’єктивних показників ефективності (Balanced score cards and key performance indicators). *Управління розвитком*. 2011. №4 (101). С. 230-231.
197. Струмилин С.Г. Наука и производительность труда. Доклады на чрезвычайной сессии в Москве 21-27 июня 1931. М.; Ленинград: Соцэкгиз, 1931. 23 с.
198. Сукач О.О. Удосконалення оцінювання ефективності праці на промислових підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_5_50 (дата звернення: 15.07.2018).

199. Сухачов С.Я. Трудові відносини: соціальний механізм функціонування: монографія. Житомир: ЖДУ імені Івана Франка, 2008. 153 с.

200. Сучасні та перспективні методи і моделі управління в економіці: монографія у 2 ч. / за ред. д-ра екон. наук, проф. А.О. Єпіфанова. Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2008. Ч. 2. 256 с.

201. Сучасний економічний словник. URL: <http://slovari.yandex.ru/dict/economic/%D0%90/1?q=> (дата звернення: 21.01.2017).

202. Талах В.І., Талах Т.А. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства: методика та практика аналізу: монографія. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2010. 156 с.

203. Тартышева Н.А. Теория и методология формирования адаптивно-организационного поведения персонала: монография. Невинномысск: НГГТИ, 2011. 110 с.

204. Тельнов А.С. Управління якістю праці на промислових підприємствах: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2005. 290 с.

205. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія у 4-х т. / за ред. О.А. Паршиної. Дніпропетровськ: “Герда”, 2013. Т.1. 374 с.

206. Теорія та практика управління економічним розвитком підприємства: монографія в 2 т. / за заг. ред. О.В. Кендюхова. Донецьк: ДВНЗ “ДонНТУ”, 2013. Т. 2. 316 с.

207. Теория труда: учебн. пособ. / К.А. Кирсанов, В.П. Буянов, Л.М. Михайлов и др. М.: Издательство “Экзамен”, 2003. 416 с.

208. 100 термінів і понять соціально-трудової сфери: енциклопед. словник / ред.-упоряд. С. В. Мельник. Луганськ: ДУНДІ соціально-трудових відносин, 2005. 220 с.

209. Типовой рабочий проект комплексной системы управления качеством продукции для заводов ЖБИ разработан отделом управления качеством строительства Республиканского треста “Облтехстрой” / руков. проекта В.Б. Дзюба, исполнит. Л.П. Максимова. М., 1980. 280 с.

210. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. 4-е изд., доп. М.: ООО “А ТЕМП”, 2006. 944 с.

211. Трудовий потенціал України: оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрямки розвитку: монографія / О.А. Грішнова, С.Р. Пасєка, А.С. Пасєка та ін. Черкаси: виробництво ТОВ “МАКЛАУТ”, 2011. 360 с.

212. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С. 37-41.

213. Турчина В.М. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю праці: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2012. 18 с.

214. Тюпишева О.Ю. Мотиваційний механізм активізації працівників в системі соціально-трудоих відносин на підприємствах: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Донец. держ. ун-т упр. Київ, 2013. 200 с.

215. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера. М.: ООО “И.Д.Вильямс”, 2007. 304 с.

216. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.

217. Ущাপовський К.В., Костін Ю.Д. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом на електроенергетичних підприємствах. *Енергосбережение. Энергетика. Энергоаудит*. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecee_2011_2_10 (дата звернення: 16.09.2017).

218. Фаріон І.Д., Жук Л.І. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: організація, облік, аналіз, контроль: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 616 с.

219. Фільштейн Л.М., Малаховський Ю.В. Економіка праці у машинобудівному комплексі: навчальний посібник. Кіровоград: ПП “Інвест-груп”, 2004. 284 с.

220. Фісуненко П.А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №1 (48). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_48. (дата звернення: 25.01.2018).

221. Флорова И.Т. Философский словарь. 5-е изд. М.: Политиздат, 1986. 596 с.

222. Хайниш С.В., Токарева Н.Ю. Структура организации. От реальности до виртуальности – один шаг. Принципы организационно-структурного обеспечения инновационных процессов на предприятиях. М.: РОХОС, 2003. 194 с.

223. Харун О.А. Ефективність використання персоналу в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №4. Т1. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_1/pdf/078-080.pdf (дата звернення: 05.07.2016).

224. Харченко М.А., Носилова Л.М. Корреляционный анализ: учеб. пособ. для ВУЗов. Воронеж, 2008. 31 с.

225. Хачатуров А.Е., Голубев А.В. Эффективность труда как фактор повышения качества жизни. *Компетентность*. 2012. № 5. URL: <http://www.asms.ru/upload/iblock/bf2/bf2e7e256d245dbe805912e2edaa2ced.pdf> (дата звернення: 25.01.2018).

226. Хрущ Р.А., Ваганова Л.В. Імідж як індикатор інтелектуально-кадрової безпеки організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2014. № 5 (1). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_5%281%29__48 (дата звернення: 13.01.2018).

227. Церковна Г.І., Вільк А.В. Особливості оцінки управлінської праці в сучасних організаціях. *Вісник національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”*. Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і Ефективність виробництва. Харків: НТУ. 2010. № 59. URL: http://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/2010_59.pdf (дата звернення: 25.01.2018).

228. Ципкін Ю.А. Управління персоналом: навч. посіб. для ВНЗ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 506 с.

229. Чаленко А.Ю. О понятийной неопределенности термина “механизм” в экономических исследованиях. *Економіка промисловості*. 2010. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2010_3_6 (дата звернення: 25.01.2018).

230. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование: монография / В.Т. Смирнов, И.В. Сошников, В.И. Романчин, И.В. Скоблякова. М.: Машиностроение-1, Орел: ОрелГТУ, 2005. 513 с.

231. Чернега І.І. Проблеми визначення понять продуктивності й ефективності праці. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2012. Економічні науки. №1 (17). Т. 2. URL: <http://lib.udau.edu.ua/bitstream/123456789/939/1/202012.pdf> (дата звернення: 25.01.2018).

232. Червінська Л.П. Управління мотивацією персоналу: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 202 с.

233. Шапиро С.А., Шилаев А.В. Факторы повышения эффективности труда персонала: монография. М.: ИД “АТИСО”, 2012. 222 с.

234. Шалімова Н.С. Еволюція поглядів на зміст та концепції формування мінімальної заробітної плати. *Економічний простір*. 2012. № 58. С. 45-56.

235. Шахно А.Ю., Лашкун Г.А., Голобородько Б.Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15(3). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2014_15%283%29__35 (дата звернення: 25.01.2018).

236. Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: монография. К.: МАУП, 2000. 576 с.

237. Шостак Р.С. Эффективність розвитку торговельних мереж в системі національного господарства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2013. 207 с.

238. Шульга Г.Ю. Управління матеріальним стимулюванням персоналу промислових підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.09.01 / Харківський держ. економічний ун-т. Харків, 2004. 180 с.

239. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління. *Інноваційна економіка*. 2009. № 8. С. 62–66.

240. Юр'єва С.Ю. Про напрямки розвитку будівельної галузі України. *Вчені записки Кримського інженерно-педагогічного університету*. Випуск 28. Економічні науки. Сімферополь: НІЦ КІПУ, 2011. С. 53–58.
241. Юхименко П.І., Леоненко П.М. Історія економічних учень: підручник. К.: Знання, 2005. 538 с.
242. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. *Вісник ЖДТУ*. 2011. №2(56). URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/64624> (дата звернення: 25.01.2018).
243. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза: монографія / О.І. Амоша, О.Ф. Новикова, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська та ін. Донецьк, 2006. 208 с.
244. Якубів Р.Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_3_18 (дата звернення: 25.01.2018).
245. Яценко О.І., Гера І.В. Резерви зростання продуктивності праці на промислових підприємствах. *Науковий вісник НЛУУ*. 2007. Вип.17.8. URL: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2007/17_8/271_Jaszczenko_17_8.pdf (дата звернення: 25.02.2018).
246. *Encyclopedia of Professional Management in chief.* / L.R. Bittel. N-Y, 2001. 645p.
247. Loboda M.K. *Arbeitskräfte in der ukrainischen Schwerindustrie während der NS-Besatzung und in der Zeit des Wiederaufbaus (1941–1950): Die Monographie / Maryna Loboda; das Institut für Geschichte der Ukraine bei der Nationalakademie der Wissenschaften der Ukraine, Kyjiw 2012.*
248. Pollert Achim, Kircher Bernd, Polzin Javier Morando. *Das Lexikon der Wirtschaft (Grundlegendes Wissen von A bis Z)*. Germany. 2001.
249. *The Encyclopedia Americana. International edition.* USA. 2001.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Підходи до класифікації різновидів праці на промислових підприємствах

	Класифікаційні ознаки	Види праці
1.	за видами промислової діяльності	праця працівників виробництва будівельних матеріалів, машинобудування, легкої промисловості та ін.
2.	за результатами праці	праця ефективна на неефективна
3.	за тривалістю	праця постійна, тимчасова, сезонна
4.	за різними категоріями	праця керівників, робітників, технічних службовців, професіоналів
5.	за рівнем оплати	праця з низькою оплатою праці, середньою по галузі, вищою, ніж середня по галузі
6.	за статтю, віком	праця чоловіків, жінок, різних вікових груп
7.	за умовами праці	праця в нормальних умовах, в шкідливих умовах

Джерело: складено автором

Таблиця А.2

Трактування поняття “персонал” вітчизняними науковцями

Підхід до визначення поняття	Представники	Переваги	Недоліки
Кадри – основний штатний склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств того чи іншого виду діяльності	А.М.Прохоров [18]	чітко виражені кількісна і якісна складова	крім постійних, є працівники на умовах контракту
Персонал – особовий склад підприємства, або частина цього складу	С.В. Мочерний [58, с.717]	практично використовується на вітчизняних підприємствах	персонал розглядається лише як особовий склад
Замість терміну “персонал” використовують термін “людські ресурси”, як цінний ресурс, необхідний для досягнення стратегічних цілей підприємства	Л.В. Балабанова, Н.А.Волгін, П.В.Журавлев, С.А.Карташов, Н.К.Маусов, Ю.Г.Одегов [36, с. 62], [62, с. 16]	гуманістичний погляд, при цьому працівники виступають найважливішим надбанням підприємства	разом з тим, при аналізі використовують поняття працівники підприємства
Персонал – сукупність постійних працівників, які отримали професійну підготовку і мають досвід практичної роботи	В.Г.Герасимчук, А.Е.Розенплентер [40, с. 101-106]	окреслені професійна підготовка і досвід практичної роботи	до персоналу входять не тільки постійні працівники
Персонал – весь особовий склад підприємства, або частина цього складу, яка представляє групу за професійними або іншими ознаками	Г.В.Щєкін [236, с.446]	вивчення категорії здійснюється з позиції системного аналізу	вказана тільки одна ознака
Персонал підприємства – сукупність фізичних осіб, які перебувають з ним як з юридичною особою у стосунках, що регулюються договором найму	А.В. Калина [72, с.215]	використовується на вітчизняних підприємствах	не визначено, за якими ознаками
Кадри – це перш за все люди, які характеризуються комплексом індивідуально-типових якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють значну роль	В.М.Колпаков, Г.А. Дмитренко [81, с.22]	значна увага приділяється психологічним властивостям людини	відсутня визначеність кількісної складової

Джерело: складено автором на основі [18; 36; 40; 58; 62; 72; 81; 236]

Додаток А

Таблиця А.3

Наукові підходи до визначення поняття “класифікація персоналу”

Періоди	Підхід по визначення поняття	Представники	Переваги і недоліки		
1	2	3	4	5	
до XIX ст.	кінець давнього кам'яного віку (IV тис. до н.е.).	завершується формування людини розумної, яка перестає бути лише споживачем дарів природи, а й сама стає виробником предметів та засобів до життя	[82]	формування людини, яка працює	Зародження
		керівник — це “батько народу”, підлеглі — “його діти”	Конфуцій [241]	перші згадки класифікації людей	
		не було б “знатних” — країна б залишилась без прибутків, але стати “знатними” усім — неможливо, бо “нікому буде працювати”.	“Гуань-Цзи” [241]		
	(384 – 322 рр. до н.е.)	вільні громадяни, які виконують керувально-контролюючі функції експлуатують нижній стан (землеробів, ремісників, торговців).	Аристотель [241]		
	(1332-1406рр.)	перехід до цивілізації з її можливостями надлишкового виробництва матеріальних благ, означає, що настане загальна соціальна і майнова рівність і відпаде потреба в поділі суспільства на стани (“прошарки”) за майновою ознакою.	Ібн-Хальдун [241]		
	(кін. XI — поч. XII ст.)	Визначаючи природним поділ праці в суспільстві на розумову і фізичну, автор підкреслює, що для добробуту держави ці види праці однаково важливі — і мудреця, і ремісника. Суспільно значущими є всі види виробництва, які збагачують державу. Важливим, на думку автора твору, був і поділ праці у процесі виробництва, що удосконалює майстерність.	“Повість временних літ” Нестор” [241]	вперше використовує поняття поділ праці	
	(1225 – 1274 рр.)	“Поділ людей за різними професіями зумовлений, по-перше, божою милістю, яка розподілила людей на стани. По-друге, природними причинами, які визначили те, що різні люди схильні до різних професій”	Фома Аквінський [241]	вперше використовує поняття поділ за професіями і досліджує причини поділу	
XIX – початок XX століття	1826	промислові підприємці, наймані робітники, капіталісти	Дестют де Трасі [125]	формується поняття класифікації персоналу на підприємстві, зокрема з'являється робітничий і освічений клас, капіталіст, робітник	Розвиток
	1895	поділяє на робітничий і освічений клас суспільства	Луїс Брентано [22, с. 6]		
		використовує поняття робітник і капіталіст	Карл Генріх Маркс [125]		

1	2	3	4	5	
XIX – початок XX століття	Поділяв професії на: а) ті, що передбачають роботу з людьми, впливають на людей (педагог, юрист, лікар); б) ті, що мають відношення до неживої природи (геолог, механік); в) ті, для яких властиве спілкування з живою природою (біолог, агроном).	О. Ліпман [76]	перші спроби наукового підходу (за одним критерієм) – чи то за предметом праці, чи за рівнем інтелекту, чи за основними нахилами, за типами людських реакцій	Розвиток	
	за рівнем інтелекту і типом уваги поділяв професії на некваліфіковані і кваліфіковані, виділяв в останніх спеціалізовані, середні і вищі професії	К. Піорковський [76]			
	диференціював професії за ознакою їх відповідності основним типам нахилів і емоційних імпульсів людини	Ф. Баумгартен [76]			
	як класифікаційний критерій поділу професій використав типи людських реакцій. Цим класифікаціям властиві уможлидність, прагнення поділяти професії на вищі і нижчі	К.Н. Корнілов [76]			
	три групи якостей (так звані координати класифікації): специфічний вид реакцій, специфічний вид уваги і специфічний вид звання до професійної діяльності	І.Н. Шпільрейн [76]			дав критичний аналіз існуючих спроб класифікувати професії і сформулював свій підхід, виділивши групи якостей
	Основою класифікації була ступінь складності автоматизації зусиль працівника у процесі праці. За цією класифікацією всі види праці поділялися на п'ять типів: а) автоматична рефлекторна праця; б) напівавтоматична звична праця (телеграфіст, друкарка); в) шаблонна виконавча праця (токарь, слюсар); г) самостійна праця в межах завдання (педагог, конструктор, лікар); д) вільна, творча праця (вчений, художник, композитор)	С.Г. Струмлілн [76, 175]			має місце раціональна спроба характеризувати персонал за співвідношенням у них творчих і шаблонних компонентів
Кінець XX – поч. XXI ст.	класифікують кадри за посадовими ознаками, рівнем управління, спеціальною освітою, галузями економіки. Разом з тим базою, на їх думку, є класифікація працівників у процесі прийняття і реалізації рішень. За цією ознакою кадри управління поділяють на три великі групи: керівники, спеціалісти, технічні виконавці.	С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, М.Д. Виноградський, О.М. Шканова [216, с. 37]	відображає не всі класифікаційні ознаки	Сучасні погляди	
	визначають штатну, організаційну, соціальну, рольову структуру персоналу	Л.В. Балабанова, О.В. Сардак [9, с. 51]	відмінним є те, що дана класифікація має мету (для формування штатів, організації, соціальна, рольова). Але вона не є чіткою		

1	2	3	4	5
Кінець XX – поч. XXI ст.	визначає класифікаційні ознаки, за якими класифікує персонал. Це – класові (робітники, селяни, інтелігенція, підприємці), соціально-демографічні (вік, стать, освіта); професійно-кваліфікаційні (висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані робітники, працівники фізичної і розумової праці та ін.), галузевої приналежності (праця індустріальна, інформаційна), змісту праці (“білі комірці”) – зайняті переважно розумовою працею, “сині комірці” – зайняті переважно фізичною працею, “сірі комірці” – зайняті в сфері обслуговування), категорії персоналу (керівний, інженерно-технічний, обслуговуючий та ін.), рівні ієрархії управління (керівники, спеціалісти, технічні виконавці, робітники), професії (економісти, інженери, юристи, психологи, соціологи, педагоги та ін.)	Г.В. Щекін [236, с. 464]	до галузі будіндустрії можливо запозичити – соціально-демографічні, професійно-кваліфікаційні, змісту праці, категорії персоналу і професії. Дана класифікація відображає не всі кваліфікаційні ознаки, зокрема, повинна бути ознака за умовами праці і оплатою.	Сучасні погляди
	дають класифікацію усіх працівників промислового підприємства. Вони поділяють їх на дві групи: промислово-виробничий персонал і непромисловий персонал. До групи промислово-виробничого персоналу відносять працівників основних, допоміжних та	В. Г. Герасимчук, А.Е. Розенплентер, А.В. Калина [40, с. 101-106], [72, с. 215]	такий поділ персоналу підприємства на дві групи необхідний для узгодження трудових показників з показниками результатів виробничої діяльності (при визначенні продуктивності праці враховується чисельність	
Кінець XX – поч. XXI ст.	обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та заводських лабораторій, заводоуправління, складів, охорони, тобто усіх, зайнятих у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні. До групи непромислового персоналу належать працівники, зайняті у невиробничій сфері, які не пов'язані з процесами промислового виробництва, а саме: житлово-комунального господарства, дитячих садків, медичного та побутового обслуговування тощо.		тільки промислово-виробничого персоналу), для розрахунків заробітної плати і формування фонду оплати праці.	

Джерело: складено автором на основі [9; 22; 40; 72; 76; 82; 125; 175; 216; 236; 241]

Додаток А

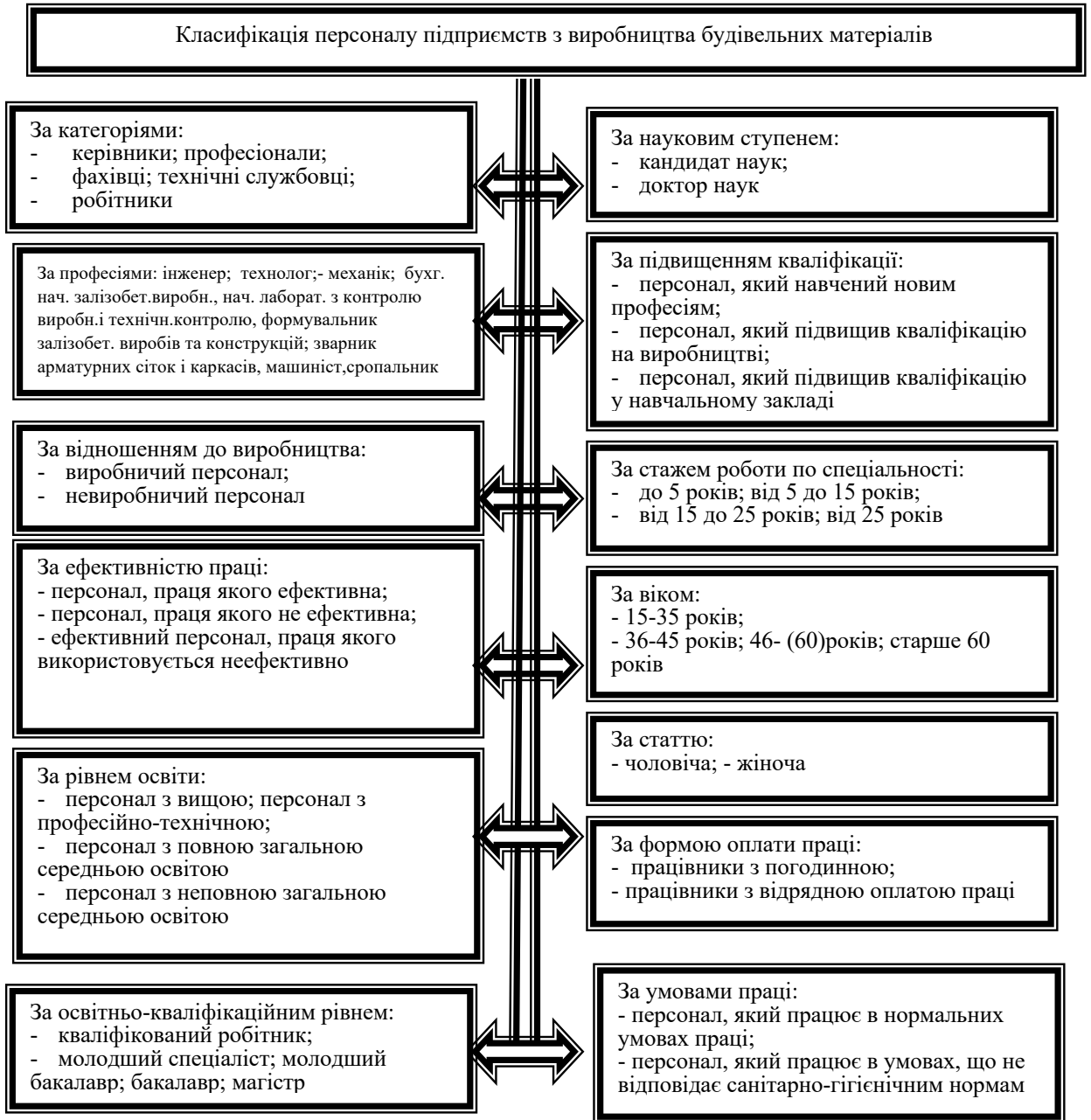


Рис. А.1. Класифікація персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів

Джерело: побудовано автором

Додаток Б

Таблиця Б.1

Визначення сутності поняття “ефективність праці”

Автор	Визначення поняття “ефективність праці” (ЕП)	Підходи
1	2	3
Т.О. Галайда, Н.Б. Теницька [39]	ЕП персоналу – це її результативність, успішність або співвідношення отриманого виробничого результату і сукупності екстенсивних та інтенсивних затрат живої й уречевленої праці	1
К.В. Крикун [85, с.13]	Економічна ЕП персоналу обумовлюється сукупністю заходів і дій, спрямованих на підвищення результативності (віддачі) працюючих, з урахуванням їх структури, чисельності, якісного складу, функціонального призначення	4
Ю. В. Міронова [137]	Ефективність – це деякий позитивний, відносний ефект, що є результатом, у більшості випадків, цілеспрямованої дії, яка визначається як відношення отриманого результату до усіх витрат, які сприяли даному ефекту з точки зору відповідного суб'єкту	4
М.А. Машенко, О.О. Пономаренко [128]	ЕП – багатоаспектна економічна категорія, кожен з аспектів якої розкриває окремі її сутнісні сторони і виражається у менш місткій категорії: продуктивність праці, продуктивна сила праці, якість праці, результативність праці тощо	4
Т.О. Погорєлова [159]	ЕП – це її результативність. Вона показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці	1
І. І. Чернега [231]	Під ЕП слід розуміти соціально-економічну категорію, яка визначає ступінь досягнення тієї чи іншої мети, співставлену із ступенем раціональності використання задіяних при цьому ресурсів	2
С.А.Шапиро, А.В. Шилаєв [233]	ЕП - це сукупний показник трудової діяльності працівників, що включає в себе кількісну складову у вигляді продуктивності праці і якісну складову у вигляді задоволеності процесом праці і підвищення якості продукції, що виробляється	3
О.О. Турецький [177]	ЕП розглядається як трудова діяльність при її вимірі в співвідношенні витрат і результатів праці	5
А.Е. Хачатуров, А.В. Голубєв [225]	ЕП є комплексним показником, враховує продуктивність, результативність праці, якість праці і якість трудового життя працівників, зростання якого забезпечує сталий розвиток економічного суб'єкта, поліпшення якості життя всіх залучених в працю і тих, хто користується його результатами з урахуванням їх місця в організаційній ієрархії	4
В.В. Новожилов [177]	ЕП є більш широке поняття, ніж продуктивність; у ньому враховується не тільки кількість продукції, але і її відповідність потребам та елементам господарського ефекту праці	3
Л.А. Костін [177]	ЕП характеризується відношенням отриманого результату до витрат в усіх сферах трудової діяльності (виробництво, обслуговування, особисте господарство); найбільш загальним вираженням Е. п. є відношення національного доходу до загальної чисельності трудових ресурсів	1
Д.П. Богиня [177]	ЕП є сукупністю тих загальноекономічних відносин, які виникають між людьми в процесі функціонування робочої сили суспільства та визначаються ступенем продуктивності всієї корисної праці; головним критерієм виміру Е. п. є відношення виробленого національного доходу до загальної чисельності працівників, які зайняті в національному господарстві в усіх сферах, як виробничій, так і невиробничій	3
В.Н. Белкін [177]	ЕП – величина корисного ефекту в одиницю робочого часу	5
Є.Акрамов [177]	ЕП є відображенням витрат праці та її результатів; при оцінці витрат слід порівнювати й оцінювати всі витрати виробництва, ефект від інновацій, ефективність використання всіх видів економічних ресурсів	4

Продовження таблиці Б.1 Додатку Б

1	2	3
А.С. Астахов [177]	ЕП є відображенням загального критерію економічної ефективності - зростання національного доходу, економію живої та уречевленої праці й ресурсів на одиницю продукції (робіт, послуг)	4
А.А. Водолазкий, А.І. Ревякін [177]	ЕП – відношення витрат живої та минулої праці, які втілені в кожній одиниці виробленого продукту та є показником якості праці	4
А.І. Акмаєв [177]	ЕП відображає відношення між сукупним результатом праці, який оцінюється, виходячи з потреб суспільства та часу, а також між витратами праці та ресурсів; продуктивність праці є головною складовою її ефективності	4

Примітка: підходи: 1 – “ефективність праці” у значенні “результативності праці”, 2 – ефективність праці з позиції досягнення мети, 3 – ефективність праці досліджується з позиції задоволення процесом зацікавлених сторін, 4 – комплексний підхід вчених до поняття “ефективність праці”, 5 – вибірковий підхід вчених до поняття “ефективність праці”

Джерело: побудовано автором на основі [39; 85; 128; 137; 159; 177; 225; 231; 233]

Додаток В

Таблиця В.1

Динаміка виробітку за КВЕД у сфері промислової діяльності у 2007-2016 рр., млн. грн.

Промисловість	Рік										Рейтинг у 2016 році	відхилення 2016/2007	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		абсолютне	відносне
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	62,83	80,40	97,17	114,5	129,8	147,4	151,9	177,9	232,3	260,4	1	197,6	314,5
Текстильне виробництво	4,29	5,00	5,13	5,32	5,97	6,09	5,90	7,09	10,22	11,41	12	7,11	165,6
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	12,88	15,86	18,78	16,85	18,91	20,46	20,95	25,99	35,51	39,58	5	26,70	207,2
Виробництво коксу	30,56	38,54	31,95	43,30	44,91	36,79	28,11	28,61	37,51	41,01	4	10,45	34,19
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	18,00	23,73	21,54	21,44	34,12	34,89	30,96	30,43	40,70	35,50	6	17,50	97,19
Виробництво основних фармацевтичних продуктів та препаратів						6,08	7,14	8,57	11,96	14,94	11	14,94	
Виробництво будівельних матеріалів	24,76	31,49	29,59	31,15	34,25	36,29	40,08	44,11	57,04	69,39	3	44,63	180,3
Металургійне виробництво	90,91	120,6	91,00	121,0	142,1	131,8	124,0	146,0	171,7	187,7	2	96,81	106,5
Виробництво комп'ютерів	0,00	0,00	0,00	4,23	6,88	4,72	4,88	5,26	5,53	7,35	13	7,35	
Виробництво електричного устаткування	13,08	15,77	17,18	10,31	10,73	14,17	14,05	14,27	16,44	17,35	10	4,27	32,67
Виробництво машин	17,83	22,58	23,85	19,36	22,91	23,26	21,95	21,64	26,36	30,20	7	12,37	69,42
Виробництво автотранспортних засобів	28,21	35,35	19,68	28,21	39,05	43,76	31,57	26,71	27,08	26,28	8	-1,93	-6,85
Виробництво меблів	6,19	7,71	7,20	15,14	16,85	18,27	18,49	19,38	21,91	24,75	9	18,55	299,5

Джерело: розраховано автором на основі [195]

Додаток В
Таблиця В.2

**Динаміка трудомісткості за КВЕД у сфері промислової діяльності у 2007-2016
рр., год. на виготовлення 1 грн. продукції**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Рейтинг у 2016 р.
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	0,016	0,012	0,010	0,009	0,008	0,007	0,007	0,006	0,004	0,004	1
Текстильне виробництво	0,233	0,200	0,195	0,188	0,168	0,164	0,169	0,141	0,098	0,088	12
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	0,078	0,063	0,053	0,059	0,053	0,049	0,048	0,038	0,028	0,025	5
Виробництво коксу	0,033	0,026	0,031	0,023	0,022	0,027	0,036	0,035	0,027	0,024	4
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	0,056	0,042	0,046	0,047	0,029	0,029	0,032	0,033	0,025	0,028	6
Виробництво основних фармацевтичних продуктів та препаратів				0,000	0,000	0,164	0,140	0,117	0,084	0,067	11
Виробництво будівельних матеріалів	0,040	0,032	0,034	0,032	0,029	0,028	0,025	0,023	0,018	0,014	3
Металургійне виробництво	0,011	0,008	0,011	0,008	0,007	0,008	0,008	0,007	0,006	0,005	2
Виробництво комп'ютерів				0,237	0,145	0,212	0,205	0,190	0,181	0,136	13
Виробництво електричного устаткування	0,076	0,063	0,058	0,097	0,093	0,071	0,071	0,070	0,061	0,058	10
Виробництво машин	0,056	0,044	0,042	0,052	0,044	0,043	0,046	0,046	0,038	0,033	7
Виробництво автотранспортних засобів	0,035	0,028	0,051	0,035	0,026	0,023	0,032	0,037	0,037	0,038	8
Виробництво меблів	0,161	0,130	0,139	0,066	0,059	0,055	0,054	0,052	0,046	0,040	9

Джерело: розраховано автором на основі [195]

Додаток Д

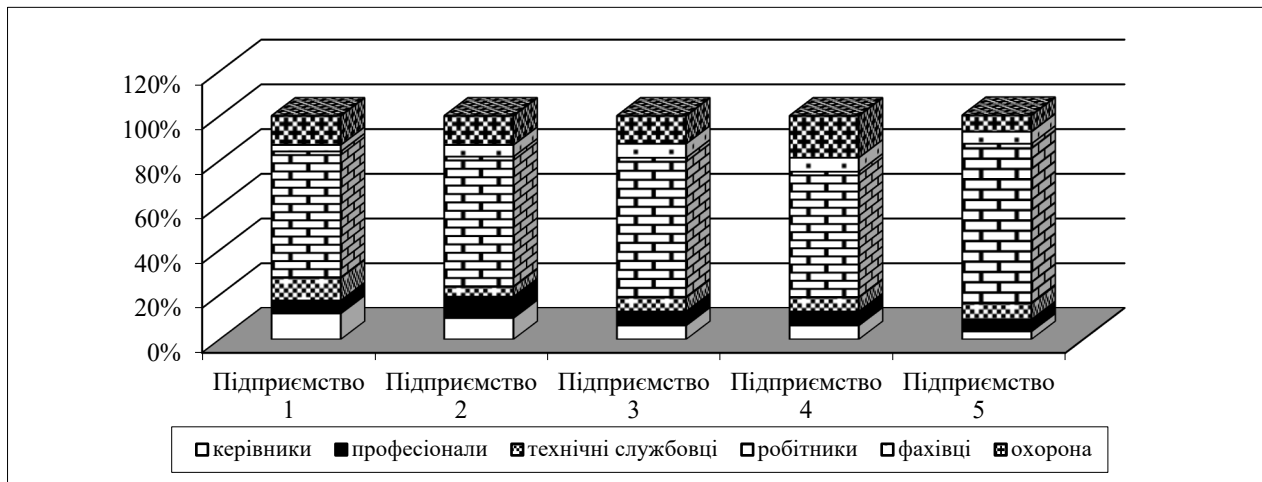


Рис. Д.1. Структура чисельності працівників підприємств з виробництва будівельних матеріалів за категоріями працюючих у 2017 році
Джерело: побудовано за даними [7]

Таблиця Д.1

Структура чисельності робітників підприємств з виробництва будівельних матеріалів за рівнем кваліфікації у 2017 році, осіб

Підприємство	Кількість робітників	з них: фактичний розряд робітників							з них: необхідний розряд робіт						
		1	2	3	4	5	6	середній	1	2	3	4	5	6	середній
1	39	1	7	18	8	2	3	3,3	1	4	15	8	5	6	3,8
2	67	4	8	19	25	4	7	3,6	4	8	16	25	7	7	3,7
3	10	1	2	3	1	2	1	3,4	1	1	1	2	3	2	4,1
4	9	1	2	3	1	1	1	3,2	1	1	1	1	2	3	4,2
5	40	1	1	10	15	8	5	4,1	1	2	9	9	10	9	4,3
Разом	165	8	20	53	50	17	17	3,6	8	16	42	45	27	27	3,9

Джерело: побудовано за даними [7]

Таблиця Д.2

Динаміка процесів навчання та підвищення кваліфікації на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у 2010 р. і 2017 р., осіб

Підприємство	2010						2017					
	Підготовка нових робітників	Підвищення кваліфікації (розряду)	Одержання другого (суміжного) фаху	Підвищення кваліфікації спеціалістами	Підвищення кваліфікації службовцями	Разом	Підготовка нових робітників	Підвищення кваліфікації (розряду)	Одержання другого (суміжного) фаху	Підвищення кваліфікації спеціалістами	Підвищення кваліфікації службовцями	Разом
1	2	10	1	5	2	20	2	9	2	5	2	20
2	3	18	2	2	1	26	1	17	4	2	2	26
3	2	3	5	2	0	12	2	2	2	1	1	8
4	1	0	0	1	0	2	1	0	0	1	0	2
5	5	25	15	2	2	49	4	16	10	1	1	32
Разом	13	56	23	12	5	109	10	44	18	10	6	88

Джерело: побудовано за даними [7]

Додаток Д

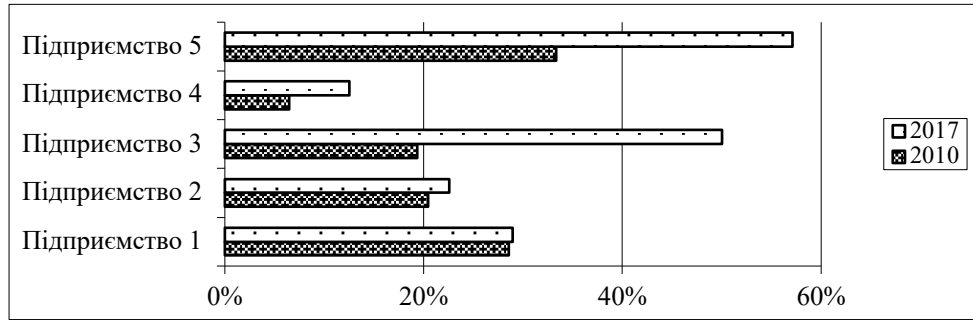


Рис. Д.2. Оцінка процесів навчання та підвищення кваліфікації на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у 2010 р. і 2017 р.

Джерело: побудовано за даними [7]

Таблиця Д.3

Динаміка питомої ваги чоловіків у структурі персоналу підприємствах з виробництва будівельних матеріалів, %

Підприємство	Роки									Відхилення	
										абсолютне	відносне
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2016	2017/2010	
№ 1	78,9	76,1	77,5	78,9	80,3	76,1	76,1	77,5	-1,4	-1,8	
№ 2	70,9	70,9	66,4	67,3	69,1	68,2	67,3	68,2	-2,7	17,2	
№ 3	81	84,3	83,3	83,3	83,3	83,3	80,1	83,3	2,3	2,8	
№ 4	62	64,7	64,7	63,2	64,7	64,7	70,6	64,7	2,7	4,3	
№ 5	71	72	68	72	68	72	72	76	5,0	7,0	
В середньому	73,4	73,4	72	72,9	73,1	72,9	73,9	73,9	0,5	0,7	

Джерело: побудовано за даними [7]

Таблиця Д.4

Динаміка середнього віку працівників підприємств з виробництва будівельних матеріалів у 2010-2017 рр.

Підприємство	Роки									Відхилення, 2017/2010	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне	Відносне	
№ 1	35,5	38,5	41,2	40,2	41	41,5	43,1	43,2	7,7	21,7	
№ 2	37,5	40,5	43,2	42,2	43	43,5	45,5	45,2	7,7	20,5	
№ 3	51	52,6	54,4	55,1	52,8	54,3	53,2	55,1	4,1	8,0	
№ 4	54	55,6	57,4	58,2	57,2	57,3	56,2	58,1	4,1	7,6	
№ 5	38,1	38,1	39,2	37,1	40,1	39,1	42,1	39,4	1,3	3,4	
В середньому	43,2	45,1	47,1	46,6	46,8	47,1	48,0	48,2			

Джерело: побудовано за даними [7]

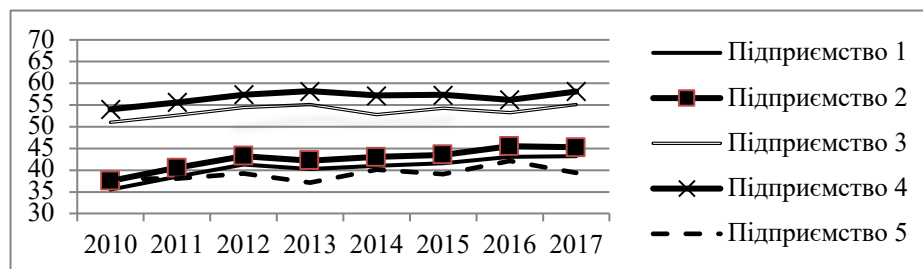


Рис. Д.3. Динаміка середнього віку працівників підприємствах з виробництва будівельних матеріалів, у 2010-2017 рр.

Джерело: побудовано за даними [7]

Додаток Д

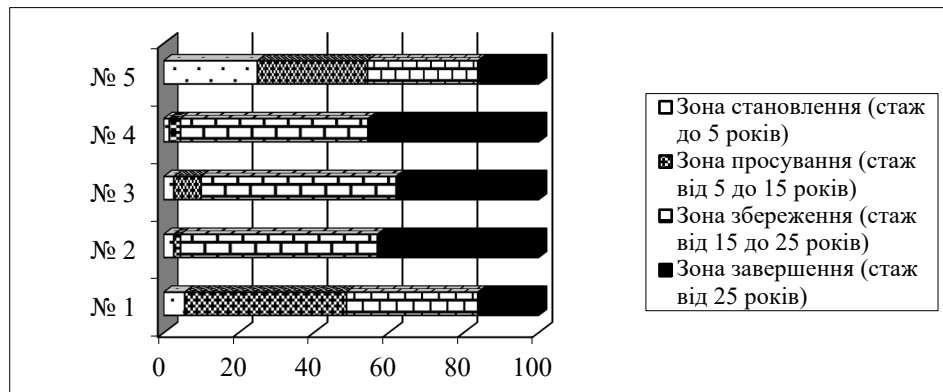


Рис. Д.4. Структура працівників підприємств з виробництва будівельних матеріалів за стажем роботи по спеціальності, %

Джерело: побудовано за даними [7]

Таблиця Д.5

Аналіз ФОП на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у 2017 р.

Показник	Підприємство				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
Фонд оплати праці, тис. грн./рік, разом	5641	9361	2827	985,00	5315
у тому числі:					
– основна заробітна плата	4231	7021	2262	837	3295
– додаткова заробітна плата	846	1591	396	128	1169
– заохочення та компенсаційні виплати	564	749	170	20	850
Структура фонду оплати праці, відсоток, разом	100	100	100	100	100
у тому числі:					
– основна заробітна плата	75	75	80	85	62
– додаткова заробітна плата	15	17	14	13	22
– заохочення та компенсаційні виплати	10	8	6	2	16
Середня заробітна плата, грн./місяць	6 813	6 783	14 724	5 130	7 909
У тому числі за категоріями працюючих:					
– керівники	9 250	9 800	25 250	7 100	12 852
– професіонали	7 270	7 054	19 257	4 950	12 053
– технічні службовці	6 258	6 240	13 085	4 502	8 125
– робітники	6 822	6 795	14 872	5 390	7734
– фахівці	5 535	5 250	10 098	4 312	6 102
– охорона	5 102	5 108	9 524	4 250	5 201
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	69	115	16	16	56

Джерело: побудовано за даними [7]

Додаток Д

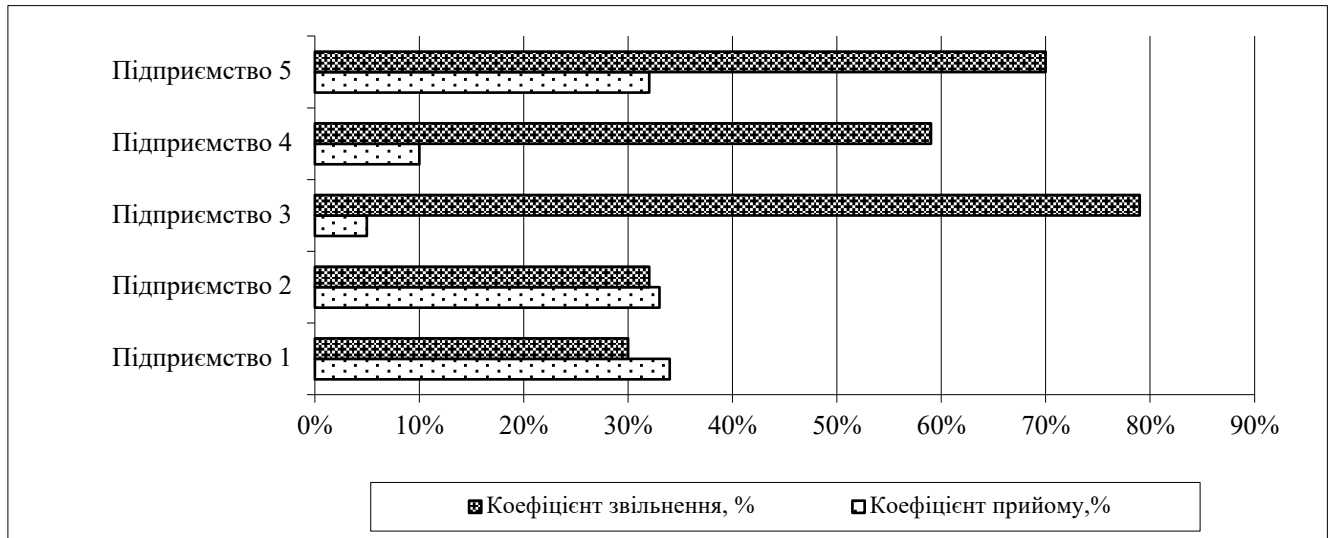


Рис. Д.5. Порівняння показників прийому та звільнення персоналу на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у 2017 р.

Джерело: побудовано за даними [7]

Таблиця Д.6

Динаміка показників вимушеної неповної зайнятості працівників на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів у 2010 р. і 2017 р.

	Підприємства										Відносне відхилення					
	№ 1		№ 2		№ 3		№ 4		№ 5		№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	Разом
	2010	2017	2010	2017	2010	2017	2010	2017	2010	2017	17/10	17/10	17/10	17/10	17/10	17/10
Кількість працівників, які знаходились у відпустках без збереження заробітної плати, % до облікової кількості працівників	30	20	29	13	28	15	35	28	10	2	-10	-16	-13	-7	-8	-11
Кількість працівників, які з економічних причин переведені на неповний робочий день, тиждень, % до облікової кількості працівників	49	0	25	0	0	0	45	2	0	0	-49	-25	0	-43	0	-23

Джерело: побудовано за даними [7]

Додаток Е

Таблиця Е.1

Результати експертного опитування за рівнем важливості резервів в рамках факторів підвищення рівня ефективності праці персоналу

Резерви підвищення рівня ефективності праці персоналу в межах головних факторів	експерти											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Трудові відносини												
регулювання групових і особистих взаємин	20	20	20	20	20	18	20	20	17	20	20	20
регулювання відносин керівництва	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
управління виробничими конфліктами та стресами	10	12	13	11	13	11	17	17	14	17	20	17
здійснення соціально-психологічної діагностики	11	13	16	14	13	11	17	17	14	18	21	18
забезпечення етичних норм взаємин	17	19	19	17	19	17	15	15	12	14	17	14
успішна взаємодія з профспілками	20	20	20	19	20	20	20	20	20	20	20	20
Оформлення та облік кадрів												
удосконалення процедур оформлення та обліку приймання, звільнення, переміщення	13	11	16	14	16	14	19	19	16	11	14	11
удосконалення інформаційного забезпечення системи кадрового управління	13	11	13	11	13	11	16	16	13	16	19	16
професійне орієнтування	12	10	16	14	13	11	18	18	15	17	20	17
забезпечення зайнятості	13	11	15	13	13	11	18	18	15	17	20	17
Умови праці												
дотримання умов психофізіології праці	13	11	16	14	21	19	19	19	16	16	19	16
дотримання умов ергономіки	18	16	16	14	16	14	16	16	13	15	18	15
дотримання умов технічної естетики	12	10	12	10	12	10	9	9	6	6	9	6
охорона праці і техніка безпеки	20	20	19	17	18	16	20	20	17	16	19	16
охорона оточуючого середовища	19	17	15	13	14	12	12	12	9	10	13	10
Планування, прогнозування, маркетинг персоналу												
реалізація стратегії управління персоналом	16	14	16	14	16	14	16	16	13	10	13	10
реалізація кадрового потенціалу	12	10	16	14	15	13	16	16	13	10	13	10
планування і прогнозування потреби в персоналі	19	17	16	14	12	10	12	12	9	10	13	10
планування кадрів	16	14	19	17	16	14	13	13	10	11	14	11
взаємодія із зовнішніми джерелами забезпечення кадрами	16	14	16	14	17	15	18	18	15	17	20	17
оцінювання кандидатів на посаду і штатних кадрів	20	20	20	20	20	18	20	20	17	20	20	20
Розвиток кадрів												
технічне та економічне навчання	20	18	19	17	18	16	17	17	14	14	17	14
перепідготовка і підвищення кваліфікації	19	17	19	17	18	16	17	17	14	15	18	15
робота з кадровим резервом	9	7	8	6	9	7	10	10	7	3	6	3
планування та контроль ділової кар'єри	18	16	18	16	18	16	19	19	16	17	20	17
професійна та соціально-психологічна адаптація нових працівників	18	16	19	17	19	17	20	20	17	20	20	20
Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці												
нормування і тарифікація трудового процесу	20	18	19	17	20	18	20	20	17	19	19	19
розробка систем оплати праці	20	18	21	19	18	16	17	17	14	17	20	17
моральне заохочення працівників	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
розробка форм участі в прибутках та капіталі	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
управління трудовою мотивацією	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Юридичне обслуговування												
вирішення правових питань трудових відносин	16	14	14	12	14	12	14	14	11	12	15	12
узгодження розпорядних документів з управління персоналом	13	11	14	12	19	17	19	19	16	11	14	11
розв'язання правових питань господарської діяльності	13	11	13	11	13	11	14	14	11	10	13	10
Розвиток соціальної інфраструктури												
організація харчування	12	10	13	11	14	12	15	15	12	14	17	14
управління транспортним обслуговуванням	12	10	16	14	16	14	16	16	13	14	17	14
розвиток культурного та фізичного виховання	9	7	10	8	9	7	8	8	5	5	8	5
забезпечення охорони здоров'я та відпочинку	12	10	16	14	16	14	16	16	13	14	17	14

Продовження табл. Е.1 Додатку Е

А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
забезпечення дитячими закладами	9	7	8	6	9	7	10	10	7	8	11	8
управління конфліктами та стресами	13	11	13	11	13	11	13	13	10	14	17	14
організація торгівельного обслуговування	12	10	13	11	12	10	13	13	10	10	13	10
Розробка оргструктури управління та управління робочим часом												
аналіз діючої оргструктури управління	20	20	17	15	17	15	17	17	14	15	18	15
проекування оргструктури управління	19	17	19	17	12	10	19	19	16	11	14	11
побудова нової організаційної структури управління	20	20	18	16	20	20	16	16	13	17	20	17
управління робочим часом	20	18	21	19	20	20	20	20	20	20	20	20

Примітки: рівень важливості, балів: (0-5) – абсолютно неважливий або дуже низький рівень важливості; (6-10) – низький рівень важливості; (11-15) – середній рівень важливості; (16-20) – високий рівень важливості

Джерело: розроблено автором

Таблиця Е.2

Результати експертного опитування щодо оцінювання активності реалізації резервів в рамках кожного фактора зростання рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів

Рівень активності щодо реалізації резервів в рамках окремих факторів	Експерти											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Трудові відносини												
регулювання групових і особистих взаємин	12	10	10	12	9	7	10	7	10	14	11	11
регулювання відносин керівництва	15	13	14	16	16	14	13	10	13	15	12	12
управління виробничими конфліктами та стресами	15	13	13	15	15	13	13	10	13	17	14	14
здійснення соціально-психологічної діагностики	5	3	4	6	6	4	6	3	6	6	3	3
забезпечення етичних норм взаємин	11	9	10	12	10	8	9	6	9	9	6	6
успішна взаємодія з профспілками	5	3	6	8	6	4	6	3	6	6	3	3
Оформлення та облік кадрів												
удосконалення процедур оформлення та обліку приймання, звільнення, переміщення	17	15	15	17	13	11	18	15	18	15	12	12
удосконалення інформаційного забезпечення системи кадрового управління	16	14	14	16	18	16	18	15	18	19	16	16
професійне орієнтування	8	6	6	8	9	7	9	6	9	9	6	6
забезпечення зайнятості	16	14	17	19	19	17	19	16	19	21	18	18
Умови праці												
дотримання умов психофізіології праці	13	11	11	13	13	11	12	9	12	13	10	10
дотримання умов ергономіки	16	14	13	15	13	11	13	10	13	16	13	13
дотримання умов технічної естетики	6	4	4	6	5	3	5	2	5	6	3	3
охорона праці і техніка безпеки	16	14	11	13	14	12	15	12	15	17	14	14
охорона оточуючого середовища	12	10	11	13	15	13	15	12	15	20	17	17
Планування, прогнозування, маркетинг персоналу												
реалізація стратегії управління персоналом	14	12	11	13	13	11	13	10	13	14	11	11
реалізація кадрового потенціалу	17	15	14	16	16	14	16	13	16	17	14	14
планування і прогнозування потреби в персоналі	12	10	10	12	11	9	11	8	11	11	8	8
планування кадрів	12	10	10	12	11	9	11	8	11	11	8	8
взаємодія із зовнішніми джерелами забезпечення кадрами	16	14	14	16	16	14	16	13	16	16	13	13
оцінювання кандидатів на посаду і штатних кадрів	11	9	9	11	11	9	9	6	9	9	6	6
Розвиток кадрів												
технічне та економічне навчання	9	7	7	9	8	6	8	5	8	9	6	6
перепідготовка і підвищення кваліфікації	8	6	6	8	8	6	9	6	9	10	7	7
робота з кадровим резервом	5	3	4	6	7	5	5	2	5	6	3	3
планування та контроль ділової кар'єри	8	6	6	8	8	6	8	5	8	9	6	6
професійна та соціально-психологічна адаптація нових працівників	9	7	6	8	9	7	9	6	9	10	7	7
Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці												
нормування і тарифікація трудового процесу	12	10	7	9	10	8	9	6	9	9	6	6

Продовження таблиці Е.2 Додатку Е

А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
розробка систем оплати праці	7	5	3	5	6	4	4	1	4	5	2	2
моральне заохочення працівників	5	3	4	6	5	3	5	2	5	6	3	3
розробка форм участі в прибутках та капіталі	4	2	3	5	4	2	4	1	4	5	2	2
управління трудовою мотивацією	5	3	4	6	4	2	4	1	4	5	2	2
Юридичне обслуговування												
вирішення правових питань трудових відносин	14	12	12	14	11	9	11	8	11	10	7	7
узгодження розпорядних документів з управління персоналом	8	6	6	8	9	7	8	5	8	9	6	6
розв'язання правових питань господарської діяльності	17	15	16	18	19	17	13	10	13	14	11	11
Розвиток соціальної інфраструктури												
організація харчування	15	13	14	16	8	6	7	4	7	7	4	4
управління транспортним обслуговуванням	16	14	14	16	8	6	6	3	6	9	6	6
розвиток культурного та фізичного виховання	19	17	17	19	19	17	18	15	18	18	15	15
забезпечення охорони здоров'я та відпочинку	12	10	10	12	13	11	12	9	12	13	10	10
забезпечення дитячими закладами	9	7	7	9	8	6	5	2	5	10	7	7

Продовження таблиці Е.2 Додатку Е

А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
управління конфліктами та стресами	13	11	13	15	13	11	13	10	13	14	11	11
організація торгівельного обслуговування	12	10	10	12	13	11	11	8	11	12	9	9
Розробка оргструктури управління та управління робочим часом												
аналіз діючої оргструктури управління	13	11	12	14	12	10	12	9	12	13	10	10
проектування оргструктури управління	12	10	10	12	13	11	13	10	13	14	11	11
побудова нової організаційної структури управління	11	9	4	6	5	3	9	6	9	11	8	8
управління робочим часом	11	9	8	10	11	9	11	8	11	12	9	9

Примітки: (0 – 5 балів – діяльність в даному напрямку не ведеться взагалі; 6 – 10 балів – діяльність в даному напрямку не постійна і майже не приносить результатів; 11 – 15 балів – діяльність по даному напрямку постійна, але приносить незначні результати ; 16 – 20 балів – діяльність по даному напрямку постійна і приносить високі результати)

Джерело: розроблено автором

ТОВ «СЬОМІЙ КОНТИНЕНТ – СТ»

Вул. Шевченка буд 6/2, м. Кіровоград 25006, тел. 0522 55-98-57; 55-94-85

р/р 260016653

АППБ «Аваль»

МФО 323538

« 13 » лютого 2017 р. № д

Спеціалізованій вченій раді
К 23.073.03 ЦНТУ

Про впровадження результатів
наукового дослідження

Довідка

видана Левандовській Н.І. про результати впровадження пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності праці персоналу на ТОВ «Сьомий континент – СТ»

Внаслідок упровадження механізму підвищення ефективності праці персоналу, розробленого Левандовською Н.І. на ТОВ «Сьомий континент – СТ», створені зони відповідальності управлінця і виконавця, внаслідок чого ліквідовані втрати робочого часу; запроваджений комплекс інженерних заходів з ліквідації неефективних робочих місць; змінена організаційна структура підприємства і впроваджені гнучкі графіки роботи; покращені умови праці робітників; перебудована діяльність кадрових служб у напрямку впровадження активних методів пошуку кваліфікованих фахівців, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, планомірної роботи з керівними кадрами.

Директор


М.М. Акімов





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

проспект Університетський, 8, м. Кропивницький, 25006,
 тел.: 55-92-34, факс 55-92-53, E-mail: rektor@kntu.kr.ua, код ЄДРПОУ 02070950

29 12 2017р № 31-15/2327

На № _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів наукових досліджень
 стажиста кафедри економіки праці, менеджменту
 та комерційної діяльності**

Левандовської Наталії Іванівни на тему:

**“Компенсаційний механізм підвищення ефективності праці персоналу
 підприємств з виробництва будівельних матеріалів”**

Центральноукраїнський національний технічний університет засвідчує, що результати дисертаційного дослідження Левандовської Наталії Іванівни використовуються в навчальному процесі з підготовки студентів за ступенем “бакалавр”, “магістр” за спеціальностями “Економіка”, “Менеджмент” (спеціалізація “Управління персоналом та економіка праці”, “Менеджмент і адміністрування”).

Основні положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі при викладанні дисциплін “Державне регулювання економіки підприємства”, “Економіка праці та соціально-трудова відносина”, “Мотивування персоналу”, “Технології управління персоналом”, “Управління командами”, у курсовому та дипломному проектуванні студентів зазначених спеціальностей.

Довідку складено для подання до Спеціалізованої вченої ради К.23.073.03 із захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.

Перший проректор



В.М. Кропивний

Приватне акціонерне
товариство



Частное акционерное
общество

МЕТАЛИТ

25006, Україна, м. Кропивницький,
вул. Євгена Чикаленка, 1, корп. 2, офіс 201
Тел./факс (0522) 39-53-91, тел. 39-52-86
Р/р 26009000001494, МФО 322313
в АТ «Укресімбанк»
код 36332954

25006, Україна, г. Кропивницкий,
ул. Евгения Чикаленко, 1, корп. 2, офис 201
Тел./факс (0522) 39-53-91, тел. 39-52-86
Р/с 26009000001494, МФО 322313
в АТ «Укрэксимбанк»
код 36332954

e-mail metalyt@redstar.kr.ua

www.metalyt.com

« 18 » вересня 2017 р. № 22

на вх. № від

Спеціалізованій вченій раді
К 23.073.03 ЦНТУ

Про впровадження результатів
наукового дослідження

Довідка

про впровадження пропозицій та рекомендацій
щодо підвищення ефективності праці на ПрАТ «Металит»

Цим засвідчую, що Левандовська Н.І. розробила і запровадила компенсаційний механізм підвищення ефективності праці персоналу на ПрАТ «Металит». Завдяки її рекомендаціям щодо введення ключових показників ефективності праці, досягнутий баланс між цілями підприємства і працівників, значно підвищилась мотивація до своєчасного і добросовісного виконання поставлених перед ними завдань.

На ПрАТ «Металит» запроваджене також стимулювання персоналу через застосування коефіцієнта ефективності праці, що дозволяє об'єктивно визначити якість виконаних робіт.

В результаті запропонованих Левандовською Н.І. заходів продуктивність праці працівників на підприємстві у 2017 році зросла на 15%.

Генеральний директор

Г.О. Данильчук





**КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ПРОМИСЛОВОСТІ**

пл. Героїв Майдану, 1, м. Кропивницький-22, 25022, тел. (0522) 24-08-55.
e-mail: public@prom.kr-admin.gov.ua, код в ЄДРПОУ 33708580

15.09.2017 № 56

на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Левандовської Наталії Іванівни на тему:
“Компенсаційний механізм підвищення ефективності праці
персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів”

Департамент інфраструктури та промисловості Кіровоградської обласної державної адміністрації розглянув та позитивно відзначив матеріали дисертаційного дослідження.

Результати представленої роботи, яку присвячено теоретичному обґрунтуванню та практичному запровадженню організаційно-економічних засад функціонування компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів у вигляді регульованої системи взаємодії організаційних, економічних, соціальних, нормативно-правових важелів та показників, які перебувають в постійній взаємодії і взаємозв'язку, що дозволяє забезпечити функціонування безперервного процесу, і який спрямовано на досягнення стратегічного результату – підвищення ефективності праці персоналу, найбільш повне задоволення потреб персоналу і підприємства, можливості прогнозування економічних вигід на основі виявлення пріоритетних факторів (компенсаційне управління трудовою мотивацією, процесами оновлення оргструктури менеджменту виробничої діяльності, ефективне використання робочого часу), визнано придатним для застосування на практиці і рекомендовано для широкого поширення на діяльність підприємств реального сектору економіки.

Пропозиції автора залучено у процесі підготовки рекомендацій керівникам підприємств реального сектору економіки області щодо запровадження компенсаційного механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів.

Довідку видано для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду К 23.073.03 за місцем захисту Левандовською Наталією Іванівною дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика.

Заступник директора департаменту –
начальник управління промисловості
департаменту інфраструктури та промисловості
Кіровоградської обласної державної адміністрації

Г. ПАВЛЕНКО