

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

**(на прикладі Центрального казенного підприємства пробірного контролю)**

*Допущено до захисту*

«\_\_» \_\_\_\_\_ року

Студентки групи М 05-16  
факультету економіки і права  
освітньо-професійної програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
Сабащук Анастасії Миколаївни

*Завідувач кафедри  
менеджменту і маркетингу*  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М.В.  
(підпис)

Науковий керівник:  
професор  
Тарасюк М.В.  
Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

КИЇВ – 2020

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Дослідження сутності продуктивності праці .....	6
1.2 Класифікація факторів впливу на продуктивність праці .....	13
1.3 Методологічні основи оцінювання продуктивності праці .....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	29
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства .....	29
2.2. Аналіз основних показників діяльності та фінансового стану підприємства.....	39
2.3. Аналіз продуктивності праці на підприємстві .....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	49
3.1. Визначення напрямів підвищення продуктивності праці засобами матеріальної і нематеріальної мотивації.....	49
3.2. Мотивації креативної праці персоналу .....	60
ВИСНОВОК.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	70

## ВСТУП

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

Продуктивність праці, а, отже, і раціональне використання робочої сили суттєво впливають на ефективність роботи сучасних підприємств та їх конкурентоспроможність. На рівні національної економіки продуктивність праці є одним з найбільш важливих показників, що характеризують рівень розвитку продуктивних сил країни, ефективність суспільного виробництва та ступінь використання її трудового потенціалу.

Тому проблема підвищення продуктивності праці залишається однією із найбільш гострих у сучасній українській економіці, не вирішення якої перешкоджає динамічному розвитку промисловості, істотно обмежує можливості стійкого розвитку економічних суб'єктів.

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

Вагомий внесок у дослідження основних аспектів продуктивності праці на підприємстві висвітлені в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: А.Г.Бабенко, Н.М.Гвоздик, О.А.Грішнова, Є.П.Качан, Ю.Ф.Кондратюк, Л.С.Лісогор, Л.С.Семів, І.Б.Швець та інших. Проте низка питань, пов'язаних з теорією й практикою управління продуктивністю праці на виробничих підприємствах залишається не достатньо розробленою.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що пробірний контроль в Україні належить до важливих напрямів державної політики у сфері видобутку, виробництва, використання, зберігання дорогоцінних металів і каміння, а також напівдорогоцінного каміння. Практична його реалізація здійснюється через відповідне інституційне забезпечення, яке формують профільні державні структури, науково-дослідні установи, а також суб'єкти бізнесу, на які державою покладено конкретні функції. Вивчення особливостей діяльності казенних підприємств пробірного контролю залишається актуальним з огляду на низьку продуктивність праці, недостатній техніко-технологічний рівень виробництва, неефективне використання усіх видів ресурсів, низький рівень доходів та якості життя. Без ефективного управління продуктивністю праці, забезпечення її зростання, важко сподіватися на досягнення позитивних зрушень у добробуті населення, господарчому розвитку країни, стані конкурентоспроможності економіки на світовому рівні в цілому та у технологічно-дослідницькій галузі зокрема.

**Метою** кваліфікаційної роботи є обґрунтування пропозицій щодо підвищення продуктивності праці персоналу підприємства пробірного контролю.

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

- досліджено сутності продуктивності праці;
- вивчено класифікацію факторів впливу на продуктивність праці;
- визначено методологічні основи оцінювання продуктивності праці;
- проаналізовано основні показники діяльності та фінансового стану підприємства;
- оцінено продуктивність праці на підприємстві
- запропоновано напрямки підвищення продуктивності праці засобами матеріальної і нематеріальної мотивації.

**Об'єктом** дослідження є процес оцінки продуктивності праці на прикладі Центрального казенного підприємства пробірного контролю (Центрального КППК).

**Предметом** кваліфікаційної роботи є теоретично-методичні та практичні дослідження управління продуктивністю підприємства на прикладі Центрального казенного підприємства пробірного контролю (Центрального КППК).

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою досліджень стали фундаментальні положення економічної теорії, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених.

У процесі аналізу використовувалися аналітичні, статистичні **методи**: вибіркових спостережень, угруповань, середніх величин, порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення. Обробка даних здійснювалася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

**Інформаційну базу** дослідження є законодавчі та нормативні акти органів державної влади, наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних учених з проблем ефективності і продуктивності праці, статистичні дані, періодичні видання, наукові збірники, підручники та посібники, монографії і наукові праці, звітні дані підприємства, інтернет-ресурси.

**Обсяг та структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Дослідження сутності продуктивності праці

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

Діяльність людини у будь-якому суспільстві спрямована на відтворення матеріальних благ (продуктів) і духовних цінностей, на виробництво яких були здійснені різні за величиною витрати праці. Як відомо, праця може бути фізичною та розумовою, простою та складною (кваліфікованою). Саме поняття «продуктивність праці» і відображає кількість і якість витраченої у виробничому процесі праці [34].

Ефективність виробничої діяльності підприємства і його результативність у цілому визначаються продуктивністю праці. Виходячи з отриманих даних, керівництво підприємства може зробити висновки про доцільності впровадження нових машин або необхідності зміни технології виробництва, скорочення або збільшення штату співробітників.

Продуктивність праці – найважливіший критерій оцінки ефективності праці. Чим вона вища, тим менше витрат на виробництво товарів.

Трактування поняття «продуктивність праці» західними вченими базується на теорії факторів виробництва. Науковці вважають, що слід розрізняти поняття продуктивності чотирьох факторів виробництва: продуктивність праці, продуктивність землі, продуктивність капіталу та

продуктивність підприємництва. Вони стверджують, що загальна ефективність або продуктивність підприємства є сумою від додавання продуктивності факторів виробництва, а продуктивність праці є одним із показників, що характеризують його ефективність [26].

На підставі аналізу літературних джерел нами узагальнено підходи до трактування сутності категорії «продуктивність праці» в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Підходи до сутності категорії «продуктивність праці» у наукових дослідженнях**

Автор	Визначення
О.А.Грішнова [15]	Продуктивність праці - це показник, що характеризує співвідношення результатів праці та її витрат.
Е.П.Качан [21]	Продуктивність праці - це ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції.
Т.С.Морщенко [30]	Продуктивність праці - це локальний показник, який визначає, наскільки ефективно використовується робоча сила.
МОП [33]	Продуктивність праці - це показник, який відображає ступінь ефективності використання праці.
М.В.Семикіна [43]	Продуктивність праці - це ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг.
Д.С. Сінк [46]	Продуктивність праці - це відношення кількості продукції, виробленої даною системою за даний період часу, до кількості ресурсів, спожитих для створення цієї продукції за той же період часу.
О.О.Чернушкіна [51]	Продуктивність праці – це ефективність її використання, співвідношення економічного результату діяльності системи (виручка від реалізації продукції, робіт, послуг; дохід; прибуток) і витрат, пов'язаних із залученням і використанням ресурсів праці (передусім витрат на заробітну плату, соціальні виплати, підбір і підготовку кадрів, охорону праці і ін.).
Р.В.Янковий [53]	Продуктивність праці - це ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції.

Аналіз відомих з літератури підходів дозволяє з'ясувати, що серед вчених продовжується дискусія навколо тлумачення сутності «продуктивність праці», що зумовлює відмінності в методологічних підходах до вимірювання останньої.

У своїй роботі Ю.Кондратюк вказує, що продуктивність відображає ступінь ефективності процесу використання живої та уречевленої праці. На його думку, продуктивність праці це показник її результативності, віддачі кожної одиниці використаного ресурсу праці [23].

О.А. Грیشнова вважає, що продуктивність праці – це узагальнюючий показник ефективності використання робочої сили, оскільки дозволяє співставити результати й витрати праці [15].

Зміст поняття «продуктивність праці» відрізняється від змісту широко застосовуваних на Заході понять «продуктивність організаційної системи» і «загальна продуктивність», які часто використовуються як синоніми поняття «ефективність» [28].

При існуванні великого різноманіття точок зору на поняття «продуктивність праці» об'єднує їх те, що вони нерозривно пов'язані з поняттям «ефективність праці». Поняття ефективності праці є більш широким за змістом і, на відміну від поняття продуктивності, виражає не тільки кількісні, а й якісні результати праці, а також відображає необхідність її економного використання [22].

При існуванні великого різноманіття точок зору на поняття «продуктивність праці» об'єднує їх те, що вони нерозривно пов'язані з поняттям «ефективність праці». Поняття ефективності праці є більш широким за змістом і, на відміну від поняття продуктивності, виражає не тільки кількісні, а й якісні результати праці, а також відображає необхідність її економного використання [22]. Ефективність праці часто визначають як загальну величину обсягу продукту праці (продукції, обороту, послуг) з урахуванням якості праці за одиницю витрат праці [15]. Отже, відмінність ефективності праці від продуктивності праці полягає у тому, що вона:

відображає економію витрат праці;

враховує якісний бік результату праці.

Досягнення більш високої продуктивності праці і зменшення трудовитрат при однаковому обсязі роботи приводять до підвищення



ефективності праці. Істотним є не тільки те, який обсяг роботи виконав працівник в одиницю часу, а й якими витратами це було досягнуто. Таким чином, ефективність праці характеризує рівень використання трудових ресурсів з урахуванням обсягу, якості роботи і витрат праці у розрахунку на одного працівника [22].

Таким чином, разом з продуктивністю праці можна говорити про продуктивність матеріалів, енергії, запасів, устаткування, а також про загальну продуктивність, що характеризує ефективність використання усіх залучених у виробництво ресурсів. Через це, розраховуючи показник продуктивності праці як один з показників, що характеризують результативність виробництва, слід мати на увазі, що не лише праця є джерелом виробленої продукції, що враховується.

На основі аналізу наукової літератури, виділимо такі види продуктивності праці: індивідуальна, локальна, сукупна (рис. 1.1) [10].

За рис.1.1. продуктивність праці виражається у скороченні витрат праці на одиницю споживчої вартості, показуючи таким чином економію робочого часу. Найважливішим у цьому випадку є абсолютне зниження трудових витрат, які необхідні для задоволення тієї чи іншої суспільної потреби. В такому випадку підприємству слід зосереджуватись на пошуку різноманітних методів економії трудових та матеріальних ресурсів, наприклад, за рахунок зменшення чисельності зайнятих працівників на тих ділянках виробничого процесу, де є для цього можливість, а також економії палива, енергії та сировини [4].

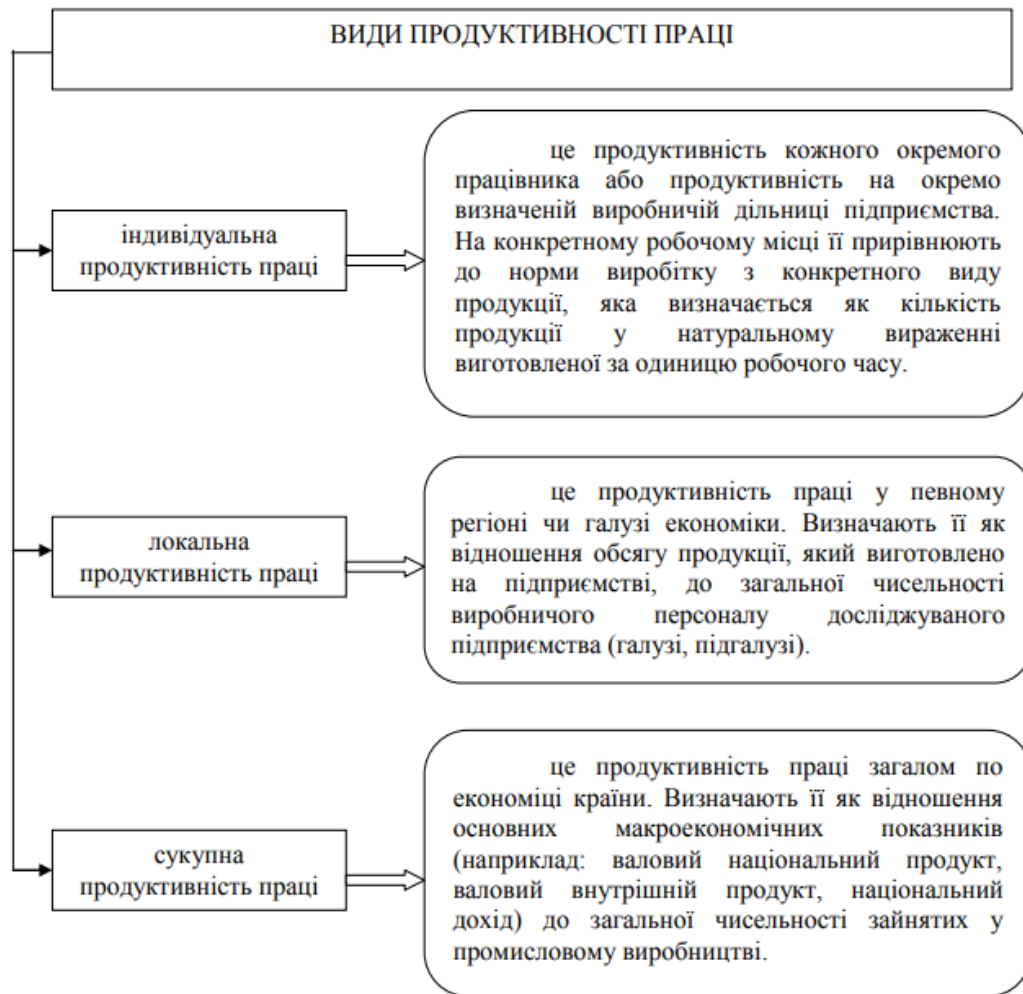


Рис. 1.1. Види продуктивності праці [4]

Продуктивність праці відбивається також у зростанні маси споживчих вартостей, які створюються в одиницю часу. Важливим тут є те, що результати праці виражають не просто розширення обсягів вироблених товарів, але і підвищення їх якості [6].

Тому облік даного прояву продуктивності праці на підприємстві широко застосовується у бізнес-плануванні та комерційному стимулюванні підходів до процесів виробництва, які відображають ефективність, потужність, надійність тощо.

Продуктивність праці проявляється також як зміна у співвідношенні витрат живої та матеріалізованої праці. У випадку більш широкого застосування у виробничому процесі матеріалізованої праці порівняно із живою підприємство має високі шанси підвищити рівень продуктивність

праці. При зменшенні витрат живої праці витрати матеріалізованої праці на одиницю продукції збільшуються як відносно, так і абсолютно (при зниженні сукупних витрат). В іншому випадку витрати матеріалізованої праці ростуть лише відносно, але їх абсолютне вираження падає [7]. Такі процеси спостерігають або при заміні ручної праці механізованою, або при модернізації застарілої техніки, реконструкції підприємства на основі більш прогресивних і ефективних засобів виробництва.

Продуктивність праці виражається також у формі скорочення часу обороту, що на пряму пов'язано з економією часу. В цьому випадку економії можна досягнути за рахунок скорочення часу виробництва та часу обігу, тобто ущільнити терміни будівництва та освоєння виробничих потужностей, оперативно впроваджувати у виробництво науково-технічні досягнення, прискорити інноваційні процеси тощо. У результаті підприємство за наявності тієї ж живої та матеріалізованої праці, ресурсів отримає кінцеві результати в розрахунку на рік вищі, що свідчатиме і про підвищення продуктивності праці [9]. Тому можна стверджувати, що облік чинника часу набуває важливого значення на підприємстві, особливо в умовах високого динамізму економіки, зростання і ускладнення суспільних потреб.

Продуктивність праці безпосередньо залежить від якості використовуваних технічних засобів. Краще обладнання, скомплектоване на основі новітніх технологій і техніки, є найважливішим фактором підвищення продуктивності праці [12]. Однак цей показник залежить і від інших факторів, він має велике самостійне значення. Більш того, продуктивність праці була і залишається одним з найважливіших показників добробуту в країні.

Підвищення продуктивності праці виступає економічною необхідністю для розвитку як будь-якого суспільства загалом, так і окремого підприємства, зокрема.

Основними цілями стосовно підвищення продуктивності праці на будь-якому підприємстві є:

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

- найближча (короткострокова) ціль, яка полягає у підвищенні ефективності діяльності галузей і підприємств, а також сприяє стрімкому зростанню індивідуальних доходів працівників [34].

Отже, за проведеним дослідженням можемо сказати, що під продуктивністю праці як економічною категорією розуміють ефективність (плодотворність) трудових витрат, здатність конкретної праці створювати за одиницю часу певну кількість матеріальних благ. Кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може зростати або знижуватися під дією різноманітних чинників. Саме підвищення продуктивності праці є безперечною умовою прогресу і розвитку виробництва.

Аналіз наукової думки засвідчив, що протягом останніх десятиліть відбулася суттєва еволюція наукових поглядів щодо визначення місця людини в економіці: стратегічними ресурсами сучасної економіки стали освіта та розумовий капітал, зросла потреба у знаннях та самореалізації людини-працівника. Усе це зумовило потребу у пошуку нових практик забезпечення зростання продуктивності праці, заснованої на інноваціях та використанні продуктивних здібностей людини. Однак, саме продуктивність праці в більшій мірі, ніж будь-який інший фактор, визначає рівень життя всієї нації, та у довгостроковій перспективі є найкращим показником економічної ефективності всього господарського комплексу. Це обумовлює необхідність дослідження взаємозв'язку між продуктивністю праці та людським розвитком як визначальним чинником забезпечення суспільного добробуту та гармонійного розвитку кожної людини.

## 1.2 Класифікація факторів впливу на продуктивність праці

У сучасних соціально-економічних умовах зростання продуктивності праці на підприємстві є найважливішою умовою його ефективного розвитку. В економічному сенсі категорія «продуктивність праці» характеризує результат використання робочої сили в конкретних організаційно-технічних умовах підприємства [16].

Виділяють такі об'єкти управління продуктивністю праці: персонал, працівник, результати праці, робоче місце, робочий час. Суб'єктами управління продуктивністю праці є: вище керівництво, лінійні керівники, відповідні кадрові підрозділи [4].

Зацікавленість керівників підприємств у підвищенні продуктивності праці висока, але найчастіше з причини відсутності необхідної компетенції, бажання або часу, керівники підприємств акцентують увагу на цій проблемі досить рідко і вибірково. Слід урахувати відмінності в змісті понять «чинники», «умови» і «резерви» зростання продуктивності праці. «Чинники зростання продуктивності праці» – це об'єктивні умови, що визначають можливість підвищення продуктивності праці. Під чинниками підвищення продуктивності праці маються на увазі рушійні сили, під впливом яких змінюються витрати праці на виробництво одиниці продукції (робіт, послуг) або збільшується кількість продукції на одного працівника в одиницю часу [36].

Узагальнення поглядів науковців щодо класифікації впливу факторів на продуктивність праці наведено в табл. 1.2.

З даних таблиці 1.2 випливає, що всі з представлених дослідників включають до факторів продуктивності праці такі показники, як: матеріальнотехнічні, організаційні та соціально-економічні. Однак, крім вище перерахованих, кожен з науковців додає декілька інших показників.

**Погляди науковців щодо впливу факторів на продуктивність праці [36]**

Фактори	Автори					
	М.Г. Акулов	А. Ревенко	В.А. Гавриленко	Р.В. Янковий	Ю.В. Буц	О.О. Петрашак
Матеріально-технічні	+	+	+	+	+	+
Організаційні	+	+	+	+	+	+
Соціально-економічні	+	+	+	+	+	+
Внутрішньовиробничі	+			+	+	
Галузеві і міжгалузеві	+			+		
Регіональні	+			+		
Загальнодержавні	+			+		
Природні умови	+		+			
Інноваційні	+		+			+

Так, О.О. Петрашак і А. Ревенко додають ще один фактор – інноваційний. В.А. Гавриленко і Н.В.Кравчук включають ще один – природні умови. Р.В.Янковий, крім трьох основних, додає: внутрішньовиробничі, галузеві і міжгалузеві, регіональні, загальнодержавні. Ю.В. Буц наводить практично ідентичні фактори визначені Р.В. Янковим, тільки, крім регіональних, включає природні умови. Серед представлених науковців найширший перелік факторів зазначений у М.Г. Акулова, який включає всі з вищеперелічених показників. Дія чинників росту продуктивності праці відбувається за певних обставин, які характеризуються різними природними, матеріально-технічними і суспільноекономічними особливостями, що впливають на розвиток виробництва. Ці обставини формують умови підвищення продуктивності праці [36].

Широкого використання сьогодні також набуло поняття «шляхи підвищення продуктивності праці», які передбачають конкретні напрямки дії основних чинників її зростання, методи використання їх людьми в процесі виробництва [12]. Наприклад, дія фактора «технічний прогрес» проявляється за такими напрямками, як механізація, автоматизація виробництва тощо.

Особливе місце серед названих понять займає поняття резервів зростання продуктивності праці, яке пов'язане зі ступенем використання тих

можливостей, які створюються в результаті дії основних чинників її зростання за даних природних, матеріальних і суспільних умов [4].

Резерви – невикористані можливості підвищення продуктивності праці при даному рівні розвитку продуктивних сил (рис. 1.2). Кількісно їх можна визначити як різницю між досягнутим і максимально можливим рівнем продуктивності праці за певний проміжок часу [36]. Для виявлення резервів доцільно провести аудит. Аудит резервів зростання продуктивності праці підприємства проводиться з метою оцінки поточного її рівня, аналізу економічного стану, вироблення стратегічних напрямків розвитку підприємств і розробки проектів з підвищення продуктивності праці.

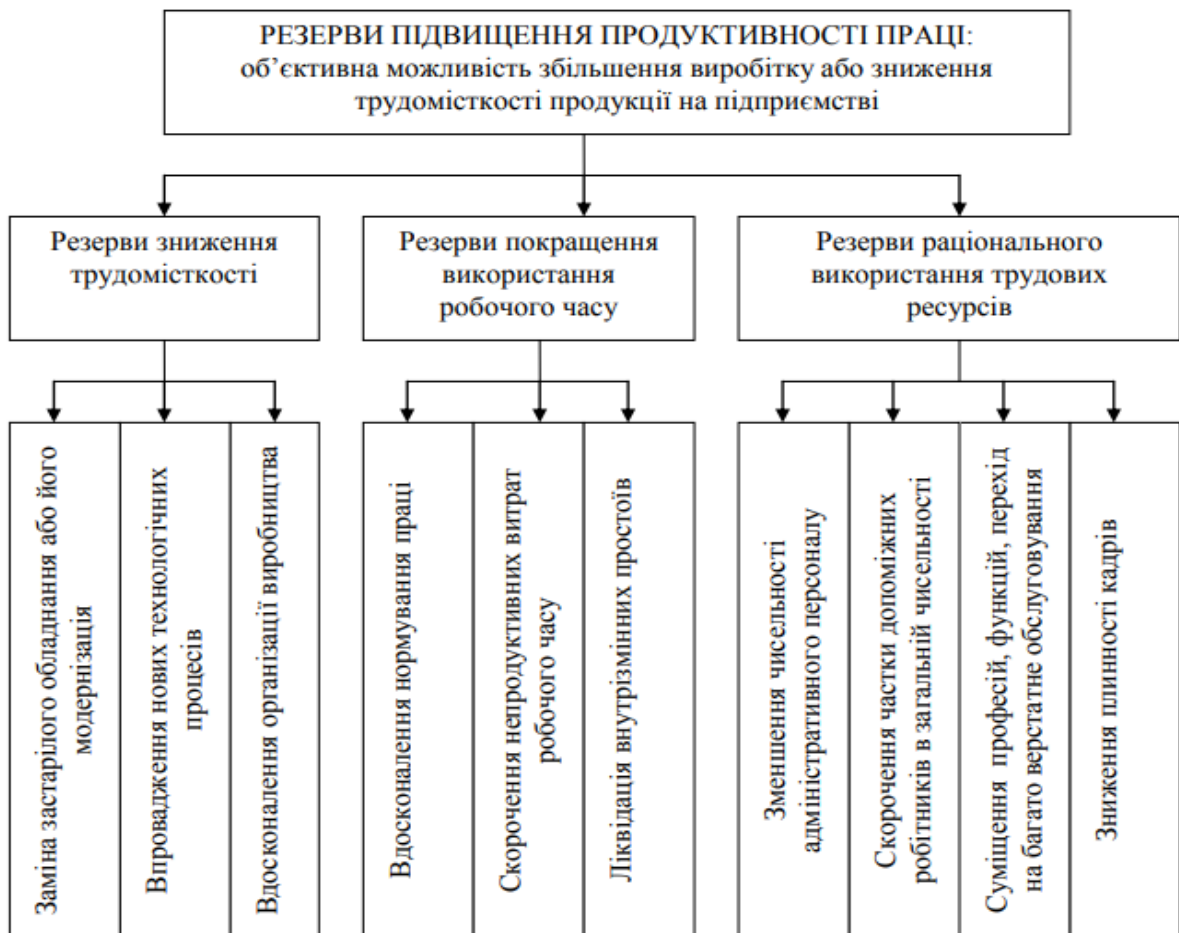


Рис.1.2. Резерви підвищення продуктивності праці на підприємстві [36]

За рис.1.2 можемо сказати, що важливим резервом підвищення продуктивності праці є впровадження інновацій, скерованих на підвищення

технічного рівня виробництва. Це комплексна механізація, автоматизація, комп'ютеризація виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів, застосування нових видів матеріалів, вдосконалення конструкцій виробів. Кожний вид резервів варто розглядати відповідно до виокремленого чинника, а сукупність резервів варто класифікувати відповідно до класифікації чинників. Це дає змогу під час проведення аналізу виявити основні причини втрат і непродуктивних затрат праці за окремим чинником і визначити способи їхнього усунення.

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

- аналіз продуктивності праці по підприємству за минулий період;
- аналіз внутрішнього економічного середовища підприємства з виявленням підрозділів-донорів і підрозділів-реципієнтів;
- технологічний аудит підприємства;
- аналіз технології виробництва;
- аналіз роботи і завантаження устаткування;
- аналіз організації ремонтів і технічного обслуговування;
- аналіз енергетичних і матеріальних потоків;
- оцінка трудових ресурсів підприємства [2].

У вітчизняній і зарубіжній практиці існує значна кількість класифікацій чинників зростання продуктивності праці (рис. 1.3).

Одна з класифікацій [23] усі чинники продуктивності праці поділяє на:

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

2) чинники зростання продуктивності праці, що обумовлені терміном дії. Ці чинники в свою чергу поділяються на:

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



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

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

загальноекономічні;

міжгалузеві і галузеві;

внутрішньофірмові.

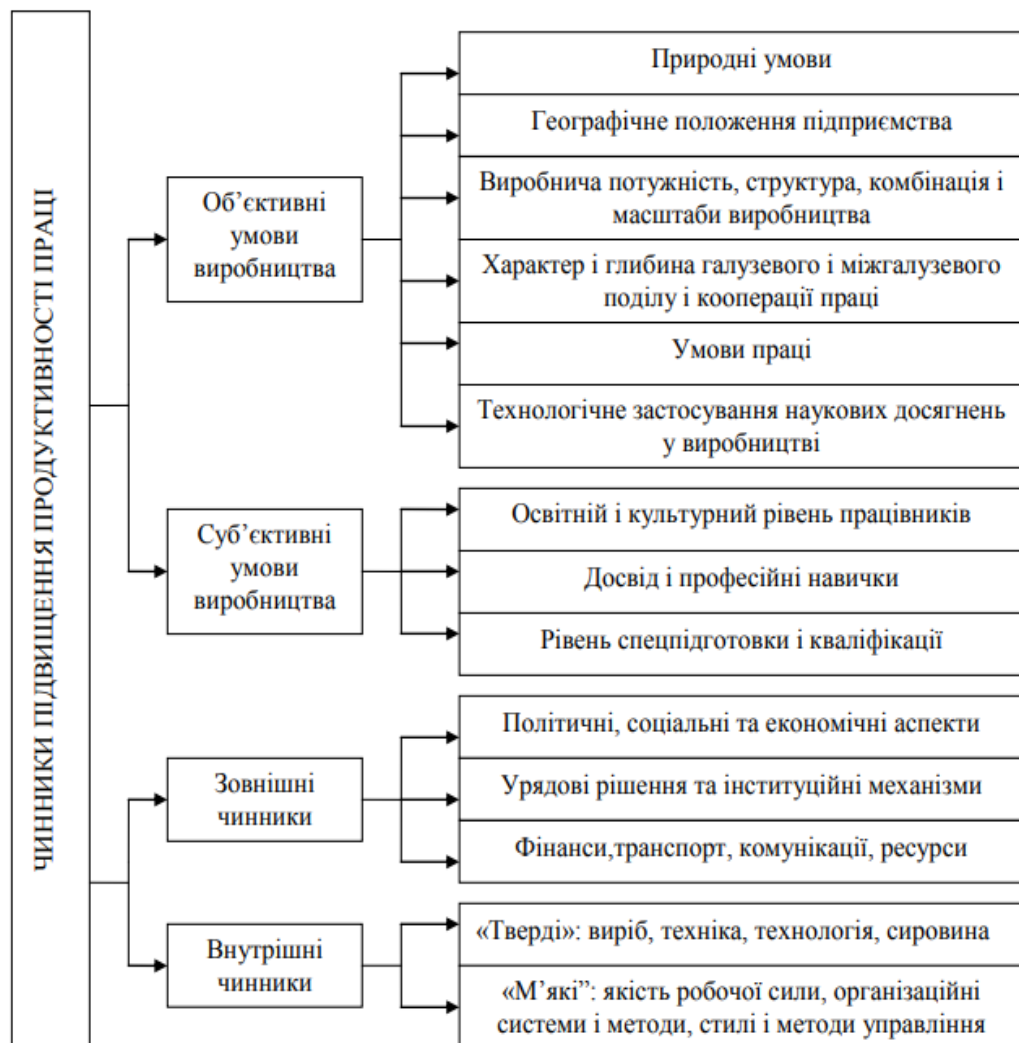


Рис. 1.3. Чинники підвищення продуктивності праці [20]

За рис.1.3 можемо сказати, що дія загальноекономічних чинників пов'язана з суспільним поділом праці, в тому числі міжнародним, наявністю і використанням трудових ресурсів. Міжгалузеві і галузеві чинники росту продуктивності праці пов'язані з особливостями організації виробництва

його спеціалізацією, концентрацією і комбінуванням, з міжвиробничою кооперацією. Чинники зростання продуктивності праці на робочому місці включають, перш за все, комплекс заходів щодо усунення втрат робочого часу і раціональнішого його використання.

До зовнішніх чинників включають загальнодержавні та загальноекономічні чинники, тобто такі: законодавство, політику та стратегію країни, її ринкову інфраструктуру, структурні зрушення в суспільстві, зокрема зміну обсягів державних замовлень або попиту і пропозиції на ринку, природні ресурси, соціально-економічні умови в суспільстві і регіоні; рівень кооперації з іншими підприємствами; надійність матеріально-технічного постачання тощо. Відзначимо, що вони опосередковано впливають на продуктивність праці, але позначаються на кінцевих результатах її використання [20].

Внутрішні чинники включають рівень технічної озброєності підприємства, ефективність застосування технологій, енергоозброєність праці, організацію праці і виробництва, дієвість застосовуваних систем стимулювання, навчання кадрів і підвищення кваліфікації, поліпшення структури кадрів, тобто всі вони залежні від колективу, самого підприємства і його керівників [2].

Слід зазначити, що внутрішні чинники включають рівень технічної озброєності промислового підприємства, ефективність застосовуваної техніки і технології, ефективність організації виробництва і праці тощо, тобто те, що залежить від його керівників.

Внутрішньоорганізаційні чинники підвищення ефективності праці ще можна поділити на три групи: економічні, організаційні, соціальні (рис. 1.4).

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

Рис.1.4.Класифікація внутрішньоорганізаційних чинників підвищення продуктивності праці [20]

Згідно рис.1.4 ми дійшли висновку, що зростання продуктивності праці в промисловій організації можливе за умови постійної технологічної модернізації виробництва на основі інноваційного підходу. Для вирішення цього завдання необхідно враховувати чинники продуктивності праці, зумовлені сучасною роллю працівника в організації. Оскільки зростання продуктивності праці виражається в збільшенні кількості продукції, виробленої в одиницю робочого часу, або в зменшенні часу, витраченого на виробництво одиниці продукції, то весь ефект прийнято відносити на рахунок живого праці. Однак зі зростанням науково-технічного прогресу збільшується значення чинників, створених попередньою працею, які дозволяють при незмінних витратах живої праці виробляти більшу або меншу кількість продукції [20].

Отже, розвиток підприємства є достатньо складним поняттям, яке являє собою сукупність кількісних та якісних змін у діяльності підприємства, що дають змогу поліпшити його стан за рахунок адаптації внутрішніх та зовнішніх резервів. Як економічний показник розвиток підприємства означає досягнення ефективного функціонування як усього підприємства, так і його ресурсів. Ефективність виробничої діяльності підприємства ювелірної промисловості оцінюють за середньомісячним виробітком одного

працівника. Найбільший вплив на зміну середньомісячного виробітку одного працівника ювелірного підприємства чинять витрати на гривню реалізованої продукції.

Таким чином, за проведеним дослідженням, можемо сказати, що продуктивність праці є найважливішим показником економічного зростання. На рівень продуктивності праці безпосередню дію чинять такі чинники, як технічний прогрес, фондоозброєність, якість робочої сили, соціально-трудова стосунки, організація і умови праці, ефективність розподілу, поєднання різних ресурсів. Всяке зростання продуктивності праці кінець кінцем означає економію праці, збереження робочого часу.

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

Таким чином, технічний прогрес, освіта, інноваційна культура, забезпечення сталого розвитку довкілля та гідних соціальних умов життєдіяльності залишаються найважливішими чинниками впливу на продуктивність праці та стимуляторами людського розвитку. Відповідно, сновним результатом в умовах переходу від товарної до інтелектуальної економіки є формування людського капіталу нового типу з такими якостями як креативність, увага, ініціатива та лідерські якості).

### 1.3 Методологічні основи оцінювання продуктивності праці

Продуктивність праці є одним з інструментів впливу на ефективність та результативність виробничих процесів, які відбуваються на підприємстві. Обчислення продуктивності праці на підприємствах є важливим відправним моментом в [38]:

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

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

На підприємстві продуктивність праці вимірюється з метою визначення його реального економічного потенціалу та положення в галузі та на ринку. Вимірювання продуктивності праці стимулює удосконалення системи управління, організації праці та виробництва [20].

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

Також продуктивність праці може оцінюватися виходячи із зниження трудомісткості продукції, зменшення трудових витрат на кожну її одиницю. Важливо, щоб в оцінці продуктивності праці були всебічно враховані як зусилля трудового колективу, так і окремих працівників. У цьому ракурсі

найбільш точні показники натуральні (штуки, тонни, кілограми тощо) або трудові (нормо-години) [28].

Залежно від одиниць вимірювання обсягу продукції, яка виготовлена на підприємстві, вирізняють такі методи вимірювання виробітку, як: натуральний (умовно-натуральний), вартісний і трудовий (за нормованим робочим часом) (рис. 1.5).

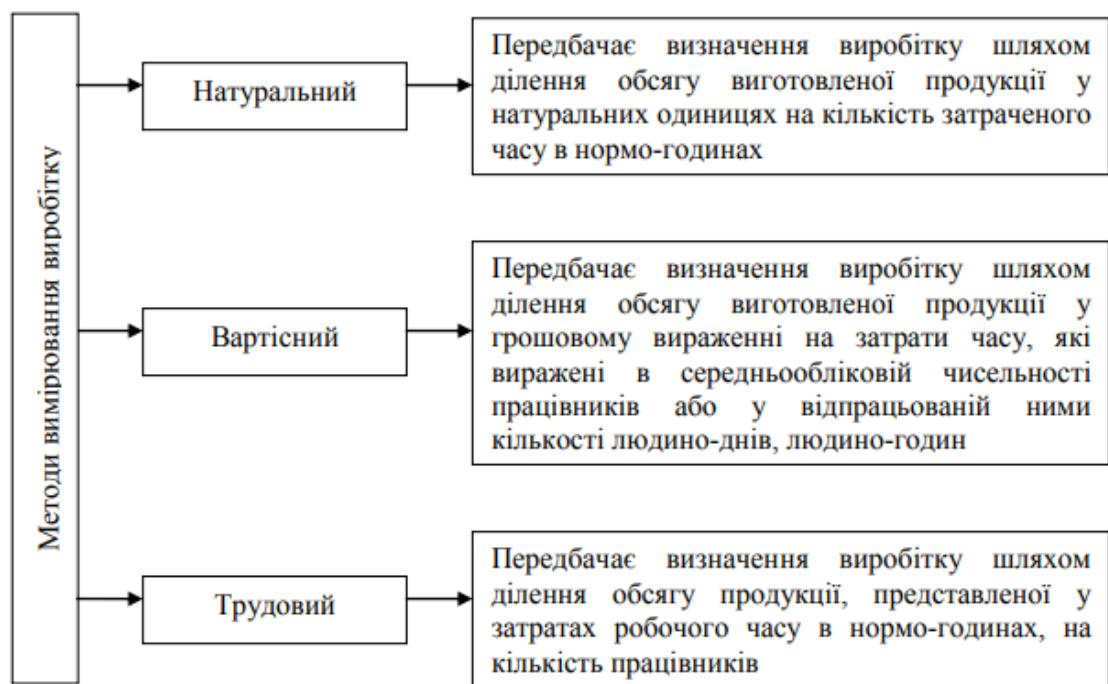


Рис. 1.5. Методи вимірювання виробітку [13]

Натуральні вимірники виробітку (продуктивності праці) є найбільш об'єктивними та достовірними, проте сфера застосування цих показників досить обмежена [13]. Натуральні показники використовуються на промислових підприємствах різних галузей економіки, а саме: газовій, нафтовій, вугільній, лісовій, електроенергетичній тощо, а умовно-натуральні у цементній, текстильній промисловості, виробництві мінеральних добрив, металургії тощо.

Показники виробітку в натуральному виразі дозволяють визначати і порівнювати продуктивність праці окремих бригад і робітників, планувати їх

чисельність, професійний та кваліфікаційний склад, зіставляти рівень продуктивності праці на однорідних роботах у різних організаціях.

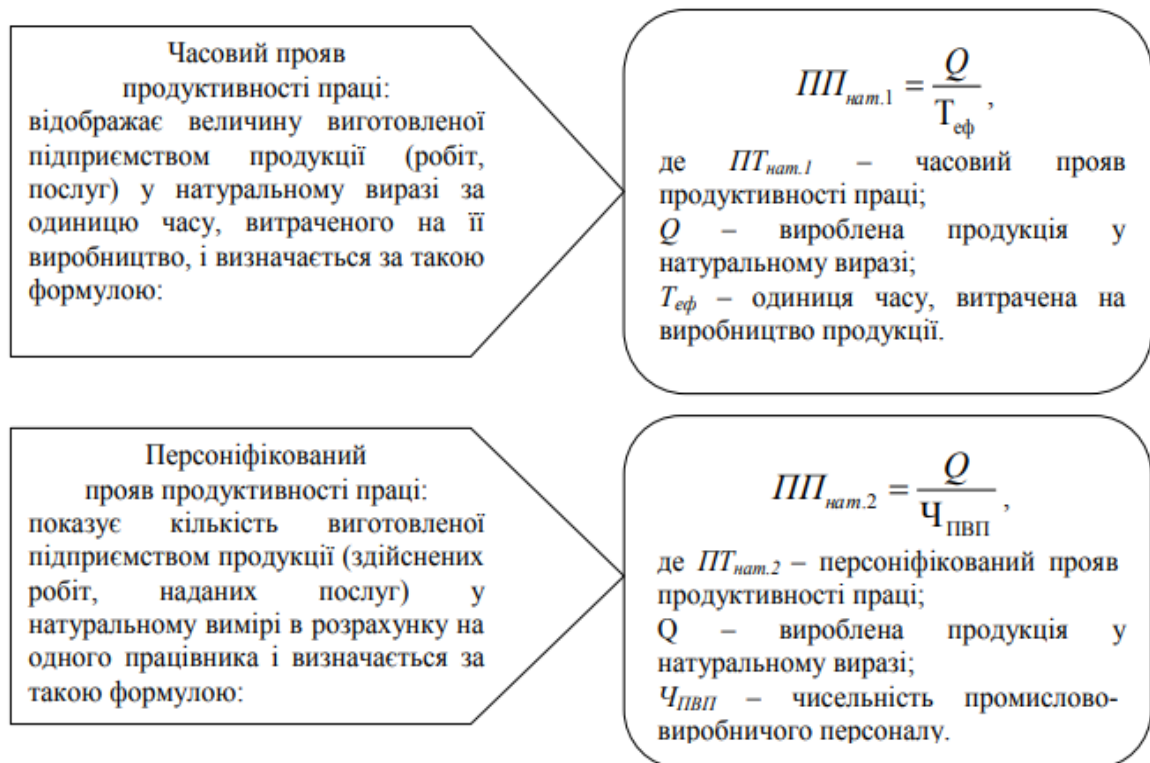


Рис.1.6. Характеристики натурального методу розрахунку продуктивності праці [15]

Для усунення виділених вище недоліків доцільно використовувати умовно-натуральний метод, який є різновидом натурального методу. Сутність умовно-натурального методу полягає у визначенні продуктивності праці, враховуючи коефіцієнти якості (перевідні коефіцієнти). Цей метод слід застосовувати у тих випадках, коли цех (дільниця) випускає схожу чи однорідну продукцію.

Метод заснований на використанні вартісних показників обсягу виробленої продукції, тобто всі види і обсяги продукції (робіт, послуг) виражаються у єдиному грошовому показнику. Описаний вартісний показник також має дві характеристики, зокрема: часовий та персоніфікований прояв (рис. 1.7).

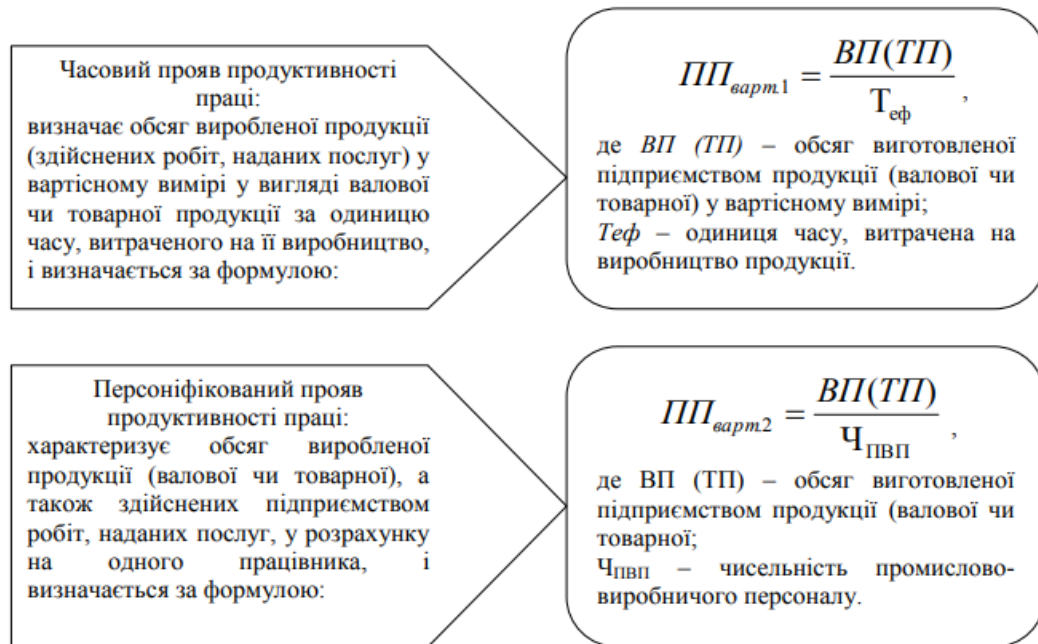


Рис. 1.7. Характеристики вартісного методу розрахунку продуктивності праці[37]

Чиста продукція характеризує обсяг виготовленої підприємством продукції у вартісному вираженні з урахуванням лише живої праці. Можна сказати, що це нова створена вартість на підприємстві, яка обчислюється як різниця між валовою продукцією та вартістю минулої, уречевленої праці, тобто прямими матеріальними витратами на сировину, матеріали, енергію, паливо тощо та амортизацією основних фондів й нематеріальних активів, що беруть участь у безпосередньому виробництві продукції. Саме тому ця вартість включає суму оплати живої праці з обов'язковими відрахуваннями та заплановану до отримання частину прибутку.

Трудовий метод визначення рівня продуктивності праці заснований на використанні показника трудомісткості, який виступає тут основним вимірником продукції. Даний метод можна застосувати до всіх видів продукції незалежно від ступеня її готовності (готова продукція, напівфабрикати, незавершене виробництво). Цей метод на практиці застосовується на окремих робочих місцях (цехах, дільницях), які випускають різноманітну й незавершену продукцію, яку складно виміряти в



натуральних або вартісних одиницях. Вимірником продукції, у більшості випадків, виступає нормована технологічна трудомісткість на початок аналізованого року [37].

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

Різноманітність підходів до визначення рівня продуктивності праці залежить від специфіки діяльності підприємств або їх підрозділів, мети розрахунків та класифікується за методичними особливостями, що показано на рис.1.8.



Рис. 1.8. Показники для розрахунку продуктивності праці [37]

Виробіток - це кількість виробленої продукції за одиницю часу, або кількість продукції, що припадає на одного робітника за рік, квартал, місяць. Він визначається за допомогою формули 1.1:

$$B = \frac{\text{Опрод}}{T} \quad (1.1)$$

де В – виробіток;

Опрод - обсяг виробленої продукції;

T - затрати робочого часу.

В залежності від одиниць виміру обсягів валової продукції продуктивність праці визначають як у натуральному, так і в грошовому вимірі. Натуральні показники, як правило, використовують при визначенні рівня продуктивності окремих працівників і груп працівників, що випускають однорідну продукцію.

Якщо підприємство випускає декілька видів однорідної продукції, продуктивність праці може бути визначена в умовнонатуральних одиницях.

Вартісні показники продуктивності праці застосовують при випуску підприємством різноманітної продукції [15].

Вони можуть застосовуватись для визначення рівня та динаміки продуктивності праці на підприємствах, які мають різноманітний асортимент об'єктів підприємницької діяльності.

Для забезпечення точності вимірювання продуктивності праці (особливо її динаміки) за вартісними показниками слід враховувати вплив на її рівень, перш за все, цінового фактору, що вказано на формулі 1.2 та 1.3:

$$\begin{aligned} \Pi &= \frac{\text{ВП}}{\text{ЗП}} (\text{Ч}) \\ \Pi(T) &= \frac{\text{ВП}}{\text{ЗП}} (\text{Ч}) \end{aligned} \quad (1.2 \text{ та } 1.3)$$

де  $\Pi$  – продуктивність праці (грн., фізичних одиниць);

T – трудомісткість (люд.-год.);

ВП – обсяги господарської діяльності;

ЗТ – затрати праці;

Ч – чисельність працівників.

Трудомісткість продукції – показник, що характеризує затрати робочого часу на виробництві одиниці або всього обсягу виготовленої продукції або наданих послуг.

Трудомісткість є питома і технологічна. Питома трудомісткість – це загальні витрати людино – годин на продукцію або наданих послуг. Між показниками трудомісткості та продуктивності праці існує обернено пропорційний зв'язок - за зниження трудомісткості продуктивності праці зростає, і навпаки [15].

За проведеним дослідженням, можемо сказати, що для вирішення зазначених проблем підприємствам необхідно розробляти і застосовувати сучасні методи подання інформації про продуктивність праці, що враховують всі фактори (працю, капітал, матеріали) і тісно пов'язані з системами управлінського обліку, фінансового планування, фінансування та стимулювання праці. Щоб забезпечити ефективне дослідження основних показників продуктивності праці на підприємстві, необхідно дослідити та проаналізувати систему основних чинників та резервів її зростання на підприємстві.

Перспективи забезпечення людського розвитку значною мірою залежать від можливостей підвищення продуктивності праці як основного критерію ефективності економіки та вирішальної умови підвищення життєвого рівня населення. Зростання продуктивності праці має пріоритетне значення для досягнення визнаних світовою спільнотою соціально-економічних стандартів життєдіяльності суспільства, адже саме продуктивність праці є фундаментальною основою економічного зростання.

На основі огляду та критичного аналізу наукових публікацій встановлено, що поняття «продуктивність праці» вживається авторами у різних контекстах, але більшість зарубіжних та вітчизняних вчених розглядають продуктивність праці як фундаментальну основу економічного зростання, як чинник, що найбільшою мірою визначає рівень життя всієї

нації та у довгостроковій перспективі є показником економічної ефективності національної економіки.

У ході дослідження аргументовано, що активізація людської праці є головною умовою досягнення позитивних зрушень у добробуті населення і економічному розвитку країни. Виявлено, що без зростання продуктивності людської праці неможливе забезпечення конкурентних переваг країни, її сталого економічного розвитку в умовах всеохоплюючої глобалізації.

Перехід від товарної до інформаційної економіки, що базується на виробництві наукомістких товарів та інтелектуальних послуг, характеризується зміною пріоритетів у ресурсах розвитку, де найбільшими цінностями стають знання та інформація. Підвищення продуктивності праці на основі модернізації та технічного оновлення виробничої сфери вимагає якісних змін в управлінні виробництвом та передачі знань, а також формування інноваційної культури, заснованої на гуманістичних ідеалах, творчій свободі, на прагненні до поліпшення якості життя.

Аналіз наукових джерел дав змогу з'ясувати багатоманітність чинників підвищення продуктивності праці, вдосконалити їх класифікацію, систематизувати за певними критеріями та на основі їх стимулюючого або дестимулюючого прояву виокремити економічні, інтелектуальні, соціальні та інноваційні чинники.

Показники продуктивності праці допомагають формувати реальні цілі та орієнтири для здійснення діагностично-аналітичної діяльності, що допомагає виявити вузькі місця й перешкоди, які виникають у виробничому процесі. Водночас, відсутність об'єктивної системи вимірювання продуктивності праці негативно впливає на систему соціально-трудова відносин між робітниками, менеджерами та підприємцями. Це пояснюється тим, що в таких випадках порушується соціальна справедливість при нарахуванні заробітної плати та розподілу прибутку, динаміка яких перебуває у прямій функціональній залежності від динаміки продуктивності.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства**

Центральне казенне підприємство пробірного контролю (далі - Підприємство) створене відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2000 року № 732 «Про утворення Державної пробірної служби та казенних підприємств пробірного контролю» та наказу Міністерства фінансів України від 18.05.2000 № 106 «Про утворення казенних підприємств пробірного контролю та питання діяльності Державної пробірної служби» на базі ліквідованої Центральної державної інспекції пробірного контролю. Майно підприємства є державною власністю України і закріплюється за ним на праві оперативного управління. Підприємство належить до сфери управління Міністерства фінансів України.

Підприємство знаходиться за адресою: м.Київ, вул. Отто Шмідта, 26, має відділення у м. Вінниця за адресою: м. Вінниця, вул. Саксаганського, 7 та сектор пробірного контролю у м. Черкаси за адресою: м. Черкаси, вул. Франка, 81.

Згідно зі Статутом Центрального КППК, затвердженим наказом Міністерства фінансів України від 22.11.2006 № 1085 (у редакції наказу Міністерства фінансів України від 20.03.2009 № 443), предметом діяльності підприємства є:

перевірка якості дорогоцінних металів, виробів з них та матеріалів, що містять дорогоцінні метали, для встановлення відповідності сплавів дорогоцінних металів державним стандартам;

проведення випробувань, контрольних (арбітражних) аналізів матеріалів, що містять дорогоцінні метали, ювелірних та побутових виробів, виготовлених з дорогоцінних металів та дорогоцінного каміння, а також проведення технічної експертизи дорогоцінних металів, виробів з них та матеріалів, що містять дорогоцінні метали, на замовлення суб'єктів

господарювання, фізичних осіб, за зверненнями правоохоронних органів тощо;

клеймування ювелірних та побутових виробів, виготовлених з дорогоцінних металів суб'єктами господарювання в Україні;

клеймування ювелірних та побутових виробів, виготовлених з дорогоцінних металів, які ввозяться на територію України юридичними і фізичними особами з метою їх реалізації (крім ввезених для власних потреб)

клеймування ювелірних та побутових виробів, виготовлених з дорогоцінних металів, за заявками юридичних і фізичних осіб;

оцінка та експертиза вставок з дорогоцінного каміння;

виготовлення і реалізація стандартних пробірних реактивів, державних пробірних клейм та капелей;

впровадження нових експертних технологій для проведення випробувань, аналізів та клеймування;

інша діяльність, спрямована на забезпечення виконання завдань, покладених на підприємство;

придбання, зберігання, використання, знищення прекурсорів відповідно до переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів (список 2 таблиці IV), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06.05.2000 №770 «Про затвердження переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів»;

участь в контролі за якістю вимірювань у лабораторіях суб'єктів господарювання всіх форм власності, які здійснюють операції з дорогоцінними металами, та проведення метрологічних вимірювань вмісту дорогоцінних металів у матеріалах і сплавах, які містять дорогоцінні метали;

інформаційна, видавнича, консультативна та методологічна діяльність, сприяння створенню і впровадженню сучасних інформаційних технологій та комп'ютерних мереж у сфері державного пробірного контролю;

співробітництво з міжнародними організаціями у сфері пробірного контролю.

Центральне казенне підприємство пробірною контролю провадить свою діяльність на засадах господарського розрахунку.

Основний дохід підприємства складається з плати за послуги на випробування і клеймування ювелірних та побутових виробів із дорогоцінних металів, на проведення контрольних та арбітражних аналізів та залежить від кількості звернень суб'єктів господарювання за наданням таких послуг.

Таблиця 2.1

**Види та обсяги виконання робіт (надання послуг) Центральним КППК**

№	Види продукції (робіт, послуг)	Обсяги виробництва, тис. грн.			Частка у загальному обсязі, %		
		Роки			Роки		
		2016	2017	2018	2016	2017	2018
1	Клеймування ювелірних виробів	3561	3602	3675	16,36	15,73	15,61
2	Експертиза ювелірних виробів	4411	5351	5412	20,26	23,37	22,99
3	Аналізи	8974	8896	8974	41,22	38,85	38,13
4	Виготовлення пробірних реактивів	4566	4674	4879	20,97	20,41	20,73
5	Виготовлення іменників	259	372	597	1,19	1,62	2,54
	Всього	21771	22895	23537	100	100	100

Як можна побачити з таблиці 2.1, за показниками клеймування ювелірних виробів та аналізу спостерігалася стійка динаміка до зниження обсягів виробництва. Натомість збільшилась частка експертизи ювелірних виробів при майже стабільних показниках виготовлення пробірних реактивів. Це свідчить про зниження потреби у фіксуючих процедурах на фоні зростання процедур контрольних (потреба в реактивах могла зрости, наприклад, через попит на них ломбардів).

Центральне казенне підприємство пробірною контролю надає послугу із клеймування ювелірних виробів суб'єктам господарювання (Замовникам) на підставі договору: для ФОП або для ЮО. До договору додаються завірені

копії реєстраційних документів Замовника. При поданні ювелірних виробів для клеймування Замовник надає заповнену заяву. Всі умови подання, оплати послуги та отримання ювелірних та побутових виробів обумовлені договором. За виконання послуги клеймування Замовник сплачує підприємству пробірну плату, яка розраховується у відповідності з діючим на час прийняття виробів Пробірним тарифом.

Вироби іноземного походження приймаються за наявності відповідної митної декларації та документів про сплату платежів, згідно чинного законодавства.

Ювелірні вироби, що подаються для клеймування, повинні відповідати вимогам Інструкції про здійснення державного експертно-пробірного контролю за якістю дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння, виробів з них та матеріалів, що містять дорогоцінні метали та вставки дорогоцінного каміння, затвердженої наказом Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 244 (у редакції наказу Міністерства фінансів України від 05.02.2004 № 143) (далі – Інструкція № 244).

Центральне казенне підприємство пробірного контролю надає послугу із проведення експертизи дорогоцінних металів, виробів з них, вставок дорогоцінних каменів, музейних предметів, які містять дорогоцінні метали і дорогоцінні камені, та оцінку дорогоцінних металів (визначення проби сплаву із дорогоцінних металів), виробів з них, вставок дорогоцінних каменів. (абзац шостий частини другої статті 15 Закону України від 18.11.1997 № 637/97-ВР).

Експертиза ювелірних та побутових виробів із дорогоцінних металів та брухту, який містить дорогоцінні метали, здійснюється відповідно до Інструкції № 244.

Аналізи:

вимірювання масової частки основних компонентів у сплавах на основі дорогоцінних металів неруйнівним методом за допомогою рентгено-флуоресцентного спектрометра;



вимірювання масової частки золота, срібла, платини та паладію у сплавах на основі дорогоцінних металів хімічними методами;

вимірювання масової частки золота, срібла, платини та паладію в електролітах, розчинах, покриттях, шламах, ювелірних шліфах і крецах хімічними методами;

вимірювання масової частки золота, срібла, платини та паладію у вторинній сировині, що містить дорогоцінні метали, хімічними методами.

Суб'єкти господарювання, які виготовляють ювелірні та побутові вироби з дорогоцінних металів, зобов'язані мати іменник, відбиток якого проставляється виготовлювачем або, за його дорученням, державною установою пробірною контролю на всіх виробках. Відбиток іменника підлягає щорічній реєстрації в центральному органі виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державного пробірною контролю, в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної фінансової політики. Використання незареєстрованого іменника забороняється. Відбитки іменників, зареєстровані суб'єктами господарювання, дозволяється наносити тільки на вироби, виготовлені цим суб'єктом господарювання. Суб'єкт господарювання має право доручити Центральному КППК нанесення зареєстрованого відбитка іменника на виготовлених ним ювелірних виробках, про що складається договір-доручення: для ФОП або для ЮО.

Кожне підприємство функціонує у певному середовищі. В ринковій економіці середовище переважно і забезпечує ефективність діяльності підприємства, навіть, значною мірою, детермінує його існування. Саме тому розробка стратегії і починається з діагностування та прогнозування розвитку середовища підприємства, а результати цього стануть базою для формування його місії, цілей, вибору стратегій.

Ринок ювелірних виробів належить до ринку розкоші, де задовольняються статусні потреби споживачів. Тому логічним є твердження,

що за нестабільних соціально-економічних умов структура ринку попиту змінюється в бік більш дешевих товарів.

Виведення на ринок України ювелірних виробів з дорогоцінних металів можливе тільки після обов'язкового клеймування державним пробірним клеймом. Обов'язкове клеймування ювелірних виробів з дорогоцінних металів здійснюють казенні підприємства пробірної контролю (на території України всього 10 казенних підприємств разом з їх відділеннями).

Насичення ринку ювелірних виробів у 2018 році відбувалось за рахунок власного виробництва на 81,8 %, решта – імпортні вироби. Україна сировинним золотом забезпечує виробників лише на 0,2 % від потреб галузі. За рік в Україні видобувається від 16 до 50 кг золота. Враховуючи власний видобуток дорогоцінних металів, варто розглянути джерела забезпечення сировиною вітчизняних виробників. Так, частка імпортної сировини становить близько 55 %. За рахунок давальницької сировини забезпечується 45% виробництва, інше – за рахунок переробки брухту ювелірних виробів та відходів виробництва. Тому собівартість виробництва ювелірної продукції в Україні є вищою, ніж в країнах, які мають власні запаси золота. У вартості виробів з дорогоцінних металів до 80 % становить імпортна сировина.

Так, якщо ціна золота станом на 1 січня 2015 р. становила 18 827,66 грн. за тройську унцію (31,10348 г), то на кінець того ж року вона зросла до 25 430,47 грн., або на 35%. Ціна срібла за той же період зросла на 33%. У 2016 р. ціна золота зросла ще на 17,5%, срібла – на 27%, платини – на 10%. Протягом перших трьох місяців 2017 р. золото подорожчало на 28%, срібло – на 28,7%, платина – на 9%, паладій – на 0,87% [32].

Платина є найбільш дорогоцінним металом із порівнюваних. Слід відзначити, що ціни на паладій залишались найбільш стабільними та мали найбільший ріст. У 2015 р. темпи зростання вартості всіх видів дорогоцінних металів були найвищими за весь аналізований період, а темп зростання ціни на паладій в 2015 р. досяг максимального значення за весь досліджуваний період та становив 227,18%. В 2016 р. темп зростання цін на золото був

найвищим серед дорогоцінних металів та складав 136,05%. В 2017 р. паладій знову здобув першість у прирості ціни (темپ зростання – 144,06%).

Найбільш ліквідним серед дорогоцінних металів є золото. Ліквідність срібла є меншою, оскільки воно набагато дешевше у ціні, а купувати його необхідно великими обсягами, що є досить незручним способом вкладення грошей. Щодо платини і паладію, то ці дорогоцінні метали не є такими поширеними.

Аналіз уподобань споживачів ювелірних товарів показав, що найбільша довіра спостерігається саме відносно добре розкручених торгових марок, які є гарантом високої якості і дають людині відчуття розкоші та престижу. З тієї ж причини продукція відомих ювелірних брендів приносить майже на 55% більше прибутків, ніж аналогічні небрендові товари [32].

До характеристик вітчизняного ювелірного ринку слід віднести й те, що на ньому переважають великі виробники і потужні торговельні підприємства, які мають значний потенціал для конкурентної боротьби. Така ситуація приводить до зменшення загальної кількості суб'єктів господарювання, що працюють на даному ринку. Так, згідно з даними інформаційного порталу союзу ювелірів України кількість виробників ювелірних виробів в Україні за останні два роки скоротилася на 38,5%, а саме з 1 180 суб'єктів господарювання в 2014 р. до 726 у 2016 р., за рахунок зменшення числа малих підприємств. Це підтверджується числом зареєстрованих іменників – спеціальних ювелірних знаків [32].

Основними гравцями вітчизняного ринку ювелірних прикрас є такі:

- 1) Торговельна компанія «Укрзолото» – національна мережа мультибрендових ювелірних супермаркетів, яка представлена 16 магазинами у 8 містах України і яка здійснює реалізацію прикрас та аксесуарів більш ніж 100 відомих світових та українських ювелірних брендів під торговою маркою «Прикраси із золота». У 2016 р. вона провела ребрендинг, тобто оновила логотип, фірмовий елемент та корпоративні кольори.

2) ПАТ «Київський ювелірний завод» – провідне підприємство ювелірної промисловості України, ринкова частка якого у 2015 р. становила 43,7%. Завод спеціалізується на випуску та продажу ювелірних виробів із золота, срібла і платини, інкрустованих дорогоцінним та напівдорогоцінним камінням. Асортимент продукції заводу складають понад 6 тис. найменувань. Щомісяця підприємство випускає 50 нових виробів.

3) Ювелірний завод «Золотий Вік» – один із найбільших виробників ювелірних виробів в Україні, що створює ювелірні прикраси з дорогоцінних і напівдорогоцінних каменів на обладнанні найбільш авторитетних виробників з Італії і Німеччини. Асортиментна колекція виробів ювелірного заводу постійно поповнюється та налічує понад 5 тис. найменувань. Завод має власні магазини-партнери у більш ніж 100 містах України.

Таблиця 2.2

**Етапи життєвого циклу та конкурентні переваги за основними видами послуг Центрального КППК**

Найменування послуг	Етап життєвого циклу, прибутковість	Конкурентні переваги	Недоліки
Клеймування ювелірних виробів	Зрілість	Знижка на 10%	
Експертиза ювелірних виробів	Зрілість		
Аналізи	Зрілість		Проведення 3 дні
Виготовлення пробірних реактивів	Зрілість	Знижка на 10%	
Виготовлення іменників	Зрілість		

Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, котрими володіє підприємство. Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми в залежності від специфіки галузі, товару, ринку. При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на запити споживачів та переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними як такі.

Переваги Центрального КППК: оперативність; відповідальність і більш організоване відношення до процесу; ввічливість та уважність персоналу; якісне надання послуг; модернізоване обладнання; додаткові послуги; зручний і приємний інтер'єр в самому закладі.

Маркетингова діяльність ринку ювелірних послуг включає 4 «Р»:

- «Product» - створити привабливий «Продукт» (послугу);
- «Price» - мінімізувати «Ціну» - цільова аудиторія (контингент вважає, що має платити в обмін на час, комфорт, почуття власної гідності);
- «Places» - забезпечити можливість отримання (споживання) в «Закладах», які доступні контингентам та відповідають їх способу життя;
- «Promote» - сприяти поширенню інформації про продукт/сервіс (послуги) через канали, які максимізують бажаний результат.

Із метою визначення стратегічних цілей підприємства у сфері надання ювелірних послуг необхідно проаналізувати зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на їхню роботу.

Для цього застосовують SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), за допомогою якого можна знайти сильні та слабкі аспекти діяльності фірми (табл.2.3).

Таблиця 2.3

### SWOT-аналіз Центрального КППК

<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Професійність кадрів.</li> <li>2. Сучасне технологічне медичне обладнання.</li> <li>3. Зручне розташування, комфорт і безпека при наданні послуг.</li> <li>4. Позитивні відгуки споживачів.</li> <li>5. Знання потреб клієнтів.</li> <li>6. Встановлені позиції на ринку.</li> <li>7. Розширення спектру послуг.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продаж послуг, що приносять дохід.</li> <li>2. Лояльність клієнтів.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільна фінансова політика та монопольне становище</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкуренція.</li> <li>2. Високі відсоткові ставки з кредитів</li> <li>3. Підвищена чутливість до економічної ситуації в секторі послуг</li> <li>4. Зниження доходів пацієнтів</li> </ol>

Рекламна кампанія матиме масовий характер та охоплюватиме велику аудиторію. За ступенем охоплення території реклама буде діяти у масштабах держави. За способом впливу реклама матиме здоровий характер – зовнішня реклама та реклама на телебаченні, журналах.

Таблиця 2.4

#### **Витрати на рекламу Центрального КППК**

Засоби реклами	Цілі	Бюджет, тис. грн.
Журнали	Збільшення споживачів	15,0
Телебачення	Збільшення споживачів	30,0
Реклама в метро	Збільшення споживачів	10,0
Разом		55,0

Таким чином, загальна сума витрат на рекламу Центрального КППК складе 55,0 тис гривень.

Управління рекламою полягає в основному в постановці цілей, плануванні заходів, спрямованих на досягнення цих цілей, у втіленні планів в життя і в контролі за їх здійсненням. Головним знаряддям, що забезпечує виконання всіх цих функцій, є рекламний бюджет. Розробка бюджету сприяє більш точному плануванню. Вона сприяє і найбільш вигідному розподілу ресурсів, і вона ж допомагає тримати витрати в заздалегідь визначених рамках. Рекламний бюджет передбачає прийняття рішень в двох сферах: загальна кількість коштів, що виділяються на рекламу і яким чином вони будуть використовуватися. Як і при прийнятті більшості інших рішень, в рекламі визначення суми витрат - в основному питання здорового судження.

Реклама не тільки дозволяє інформувати споживачів про товар, на який є попит на ринку, але і створювати цей попит, особливо на ринках, що розвиваються.

Розвиток ринку ювелірних товарів значною мірою залежить від стану сировинної бази. Остання формується за рахунок надходження ювелірних дорогоцінних металів, основними з яких є золото, срібло, платина і паладій.

Завдяки їх унікальним властивостям (колір, м'якість, пластичність тощо) створюються різноманітні прикраси для різних груп споживачів.

Україна не має власного видобутку дорогоцінних металів та є їх чистим імпортером, що, відповідно, спричинює повну залежність України від курсу валюти та постачальників.

Таким чином, визначальною мірою розвиток ринку ювелірних виробів залежить від ціни на ювелірні дорогоцінні метали. Спостереження за їх динамікою протягом останніх років показало постійні коливання за загальної тенденції зростання.

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

Фінансовий стан підприємства стабільний. Відрахування до бюджету та сплата податків проводились своєчасно. Підприємство є платоспроможним та ліквідним, має вільні кошти, достатні для погашення своїх поточних зобов'язань.

За здійсненим аналізом фінансово-економічних показників встановлено, що чистий дохід від надання експертно-пробірних послуг має тенденцію до зростання. Так, за 2018 рік у порівнянні з 2016 роком підприємством отримано чистого доходу на 8,1 відсотка більше.

Собівартість наданих послуг за аналізований період зросла на 16,9 відсотка.

Чистого прибутку у 2018 році порівняно з 2016 роком підприємством отримано на 34,3 відсотки менше.

Рентабельність діяльності підприємства знижено на 10,1 відсоткових пункта з 25,7 відсотка до 15,6 відсотка.

Як можна побачити з таблиці 2.5, зростання в динаміці чистого доходу нівелюється більш стрімким зростанням собівартості та зниженням вартості основних фондів.

Таблиця 2.5

**Динаміка основних економічних показників Центрального КППК**

№	Показники	Од. вим.	Періоди (роки)		
			2016	2017	2018
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	21771,0	22895,0	23537,0
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	13349,0	13827,0	15606,0
3.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис.грн.	11032,0	10289,0	9604,0
4.	Річні амортизаційні відрахування	тис.грн.	23456	24408	25435
5.	Рівень зносу основних виробничих фондів	%	2,12	2,37	2,65
6.	Фондовіддача основних виробничих фондів	грн./грн	1,97	2,23	2,45
7.	Коефіцієнт віддачі спожитих основних фондів	грн./грн	0,51	1,077	1,08
8.	Середньорічні залишки оборотних коштів	тис.грн.	23410	23741	17984
9.	Коефіцієнт обіговості оборотних коштів	коєф.	0,93	0,96	1,31
10.	Чисельність працівників, всього	чол.	91	89	96
11.	Середньорічний виробіток одного працівника	тис.грн.	239,24	257,25	245,18
12.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис.грн.	8,486	9,675	11,066
13.	Валовий прибуток, тис. грн.	тис.грн.	8422,0	9068,0	7931,0
14.	Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток), тис. грн.	тис.грн	7179	7122	4482
15.	Чистий прибуток (збиток):	тис.грн.	5598	5737	3674,5
16.	Рівень рентабельності діяльності	%	25,7	25,0	15,6

Виходячи із показників зносу та витрат на амортизацію, можемо стверджувати про старіння техніки та збільшення виділених сум на її ремонти та відновлення.

Показники продуктивності персоналу поступово знижуються, не дивлячись на зростання заробітної плати на збільшення кількості працівників. Це свідчить про погіршення умов праці та низькому рівні мотиваційних заходів на підприємстві.

Всі ці аспекти викликають поступове зниження чистого прибутку підприємства, а отже – і зниження його рентабельності.

Одним із важливих факторів господарської діяльності є основні засоби – засоби праці, які багаторазово беруть участь у виробничому процесі,



зберігаючи при цьому свою первісну матеріально – речову форму і поступово зношуючись, переносять свою вартість на заново створені товари.

Таблиця 2.6

**Ефективність використання основних виробничих фондів  
Центрального КППК**

Показники стану та руху основних виробничих фондів	Роки		Відхилення, % 2018/2017
	2017	2018	
1. Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	22895,0	23537,0	3,0
2. Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	10289,0	9604,0	-6,6
3. Фондовіддача, грн./грн.	2,23	2,45	9,9
4. Коефіцієнт віддачі спожитих ОВФ, грн./грн.	1,077	1,08	0,1
5. Рентабельність ОВФ, %	44,94	40,8	-9,1

За даними таблиці 2.6 спостерігається зменшення основних засобів – майже на 7%. Відбувається певне вибуття, яке пов'язане з фондами, які не використовуються. Збільшення фондовіддачі вказує на збільшення ефективності використання основних фондів й є позитивною тенденцією в діяльності підприємства. Однак рентабельність основних виробничих фондів має негативну динаміку – вона знизилася більше, ніж на 9%. Це свідчить про неефективність їх використання у виробничому процесі.

Таблиця 2.7

**Структура оборотних коштів Центрального КППК**

Елементи оборотних коштів	Період				Відхилення 2018/2017	
	2017		2018		абс.	%
	тис.грн.	%	тис.грн.	%		
1. Оборотні кошти, всього, тис. грн.	4327	18,23	3533	19,65	-794	1,42
2. Оборотні фонди, тис. грн.	1942	8,18	2044	11,37	102	3,19
з них - виробничі запаси	1891	7,97	1947	10,83	56	2,86
3. Фонди обігу, тис. грн.	15530	65,42	12407	68,99	-3123	3,57
з них: - грошові кошти в касі та на банківських рахунках	15397	64,85	12273	68,24	-3123	3,39
- дебіторська заборгованість	133	0,56	134	0,75	1	0,19

Найбільшу питому вагу у структурі оборотних активів підприємства має виробничі запаси, яка станом на 2018 р. складала 1947 тис.грн (10,83% у загальній структурі оборотних активів підприємства), станом на 2017 р. – 1891 тис.грн (7,97%).

Також спостерігається зниження обсягу оборотних коштів підприємства – на 794 тис. грн. або 1,42%. Це свідчить про погіршення стану підприємства в галузі використання коштів у виробничому процесі. Зниження відбулося в основному за рахунок зменшення грошових коштів у готівковій формі, тобто зниження рівня найбільш ліквідних активів, які використовуються у короткотермінових розрахунках.

Таблиця 2.8

### Ефективність використання оборотних коштів Центрального КППК

Показники ефективності використання оборотних коштів	Період		Відхилення 2018/2017
	2017	2018	
1. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	22895,0	23537,0	2,8
2. Середньорічні залишки нормованих оборотних коштів, тис. грн.	23741	17984	-24,2
3. Коефіцієнт обіговості	0,96	1,31	36,5
4. Тривалість одного обороту, днів	380,2	278,6	-26,8
5. Рентабельність оборотних коштів, %	103,7	76,4	-26,3

Незважаючи на незначне збільшення обсягу реалізованої продукції (на 2,8 тис. грн.) в порівнянні з попереднім роком і прискорення обіговості основних фондів, рентабельність цих коштів знизилася майже на третину (26,3%). Це свідчить про зменшення ефективності використання оборотних коштів підприємством.

На стан та структуру оборотних активів суттєво впливає дебіторська заборгованість, зростання якої може суттєво підвищити ризик неповернення коштів і зменшити ліквідність Центрального КППК.

Таблиця 2.9

**Джерела фінансування Центрального КППК**

№ п/п	Показники джерел фінансування	2017		2018	
		тис.грн.	%	тис.грн.	%
1	Капітал підприємства, тис. грн., всього	33809	31628	-2181	-6,45
2	Власний капітал, тис. грн., всього	33809	31628	-2181	-6,45
3	Позикові кошти, тис. грн., всього	-	-	-	-
3.1	Короткострокові зобов'язання	-	-	-	-
3.2	Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-

За таблицею 2.9 можемо сказати, що власний капітал Центрального КППК зменшився на 2181 тис.грн в 2018 році. Позикових коштів на підприємстві немає.

Аналіз та структуру витрат розглянемо в таблиці 2.10. Аналіз структури витрат за елементами передбачає визначення питомої ваги окремих елементів витрат у загальній сумі витрат і оцінку їх зміни за звітний період.

Таблиця 2.10

**Елементи операційних витрат Центрального КППК**

№	Елементи витрат	Роки			
		2017		2018	
		тис.грн.	%	тис.грн.	%
1	Матеріальні витрати	1026	5,85	1 054	5,18
2	Витрати на оплату праці	10440	59,56	12 747	62,71
3	Відрахування на соціальні заходи	2297	13,11	2 804	13,79
4	Амортизація основних фондів та нематеріальних активів	913	5,21	1 027	5,05
5	Інші витрати	2850	16,26	2 696	13,26
6	Всього	17526	100	20 328	100

Особливих значних змін у структурі витрат не сталося. Збільшення у значному обсязі спостерігається лише за елементом «Витрати на оплату праці» - майже 3% в порівнянні з попереднім роком. Але, скоріше за все, це пов'язано із соціальною політикою держави, а не самого підприємства.

Найбільше зменшення – за елементом «Інші витрати», 3% в порівнянні з попереднім періодом. Але цей елемент не є визначальним, тому економія по цьому показнику – явище не стале. Однакові темпи зростання затрат і обсягу наданих послуг економічно не виправдані. В таких випадках є нагальна необхідність пошуку і реалізації резервів зниження витрат на виробничу діяльність.

Приступаючи до аналізу фінансових результатів, необхідно впевнитися у достовірності даних форми № 2 «Звіт про фінансові результати», визначити чи відповідає встановленому порядку розрахунок показників прибутку. У процесі аналітичного дослідження необхідно оцінити виконання плану по прибутках, який у ринкових умовах має не директивний, а прогнозний характер на найближчу перспективу.

Таблиця 2.11

### Фінансові результати Центрального КППК

№	Фінансові результати	Роки	
		2017	2018
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	22895	23537
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	13827	15606
3	Валовий прибуток, тис. грн.	9068	7931
4	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	7122	4482
5	Рівень рентабельності, %	25,0	15,6
6	Платежі до бюджету, тис. грн.	1385,0	808,0
7	Чистий прибуток, тис. грн.	5737	3674,5

Аналіз даних таблиці 2.11 свідчить, що сума фінансових результатів від основної діяльності зменшилась. Порівняно з аналізуючи ми періодами відбулося зменшення прибутку до оподаткування. Чистий прибуток Центрального КППК зменшився з 5737 тис.грн в 2017 році до 3674,5 тис.грн в 2018 році. Також зросла собівартість реалізованої продукції – з 13827 тис. грн. у 2017 році до 15606 тис. грн. у 2018 році. Дана ситуація не є позитивною, адже веде до зниження прибутку. Це також викликає зниження рентабельності підприємства – з 25% у 2017 році до 15,6% у 2018 році.

Зниження цього надважливого показника майже на 10% неодмінно викличе погіршення фінансового стану підприємства.

Забезпечення необхідного рівня безпеки не лише для підприємств ювелірної промисловості, а й для всіх учасників вітчизняного ювелірного ринку, є важливим моментом для розвитку національного ювелірного виробництва та задоволення потреб населення у виробках із дорогоцінних металів та дорогоцінного каміння.

Таким чином, за проведеним дослідженням, доцільно рекомендувати здійснення таких взаємопов'язаних заходів у сфері економічної безпеки:

- прогнозування тенденцій, які ведуть до порушення нормального функціонування та розвитку підприємства;
- встановлення причин і умов, які сприяють нанесенню збитку та загрожують реалізації економічних інтересів, порушенню нормального функціонування;
- своєчасне виявлення й усунення загроз економічній безпеці, зниження ризиків у діяльності;
- створення ефективного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, умов оперативного реагування на загрози, їх своєчасного виявлення;
- дотримання адекватності витрат для забезпечення виконання рішень у процесі гарантування економічної безпеки можливим утратам від реалізації зовнішніх та внутрішніх загроз.

### **2.3. Аналіз продуктивності праці на підприємстві**

Управління продуктивністю підприємства тісно пов'язаний з нормуванням. Норми є вихідною базою для планування як внутрішніх так і зовнішніх факторів продуктивності, чисельності персоналу, використання діючого обладнання і машин, застосування нових технологій рівня

використання виробничих потужностей, вдосконалення методів організації праці і етапів управління.

Нормування праці є основою формування кількісних пропорцій між якісно різними виробничими процесами і окремими технологічними операціями, що являється обов'язковою умовою оптимального зростання продуктивності.

На кожному підприємстві ефективна система кадрового забезпечення покликана створювати умови для мотивації, більш високої продуктивності праці і задоволеності роботою. Вона, також, дозволяє керівнику отримати необхідну інформацію про працівників (кваліфікаційна, статевовікова, національна структура, тощо) з метою підвищення продуктивності їх праці.

Керівнику будь-якого підприємства необхідно враховувати, що організаційна структура і склад кадрів мають вплив на ефективність всього трудового процесу. Тому, актуальним для керівників, сьогодні, стає питання планування, формування та обліку складу і структури кадрів організації. Це дозволить їм визначити можливості кадрового складу підприємства і ефективно використовувати його.

Наявність відповідної кількості працівників з визначеними кваліфікаційними характеристиками – необхідна умова і основне завдання кадрового забезпечення підприємства. Окрім відомих методів прогнозування та планування чисельності персоналу, доцільним стає використання різного роду інструментів по підбору кадрів та визначенні їх конкурентоспроможності.

За висновками проведеного дослідження можна стверджувати, що кадрове забезпечення підприємства Центрального КППК побудоване на неналежному рівні. Окрім цього, у Центрального КППК не існує програми розвитку персоналу, а відтак і не працює механізм підвищення кваліфікації.

Ми вважаємо, що покращення кадрового забезпечення в сучасних умовах функціонування підприємства Центрального КППК можливе лише

при поетапному переході від пасивної до активної кадрової політики, зорієнтованої на раціональне використання кадрового потенціалу.

З метою вдосконалення менеджменту персоналу та вирішення проблеми формування і використання кадрового забезпечення Центрального КППК, на нашу думку, доцільно застосовувати структурно-логічну модель поетапного здійснення кадрового планування на перспективу.

Для оцінки співвідношення розрахуємо коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати.

Коефіцієнт випередження є співвідношенням індексів продуктивності праці та середньої заробітної плати (табл.2.12).

Таблиця 2.12

**Оцінка співвідношення темпів продуктивності праці та середньої заробітної плати Центрального КППК**

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення до попереднього, (+, -)	
				2017 р.	2018 р.
1.Обсяг продукції, тис. грн.	21771	22895	23537	1124	642
2.Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	91	89	96	-2	7
3.Фонд оплати праці, тис.грн.	9266,4	10332,0	12747,0	1065,6	2415
4.Продуктивність праці, тис.грн.	239,24	257,25	245,18	18,01	-12,07
5.Середньомісячна оплата праці, тис.грн.	8,486	9,675	11,066	1,19	1,38
6.Коефіцієнт випередження, од.	X	0,943	0,833	X	-0,110

Темпи росту продуктивності праці:

за 2017 рік:  $257,25 / 239,24 * 100\% = 107,6\%$ ;

за 2018 рік:  $245,18 / 257,25 * 100\% = 95,3\%$ .

Темпи росту середньорічної оплати праці:

за 2017 рік:  $9,675 / 8,486 * 100\% = 114,1\%$ ;

за 2018 рік:  $11,066 / 9,675 * 100\% = 114,4\%$ .

Коефіцієнти випередження:

за 2017 рік:  $107,6 / 114,1 = 0,943$ ;

за 2018 рік:  $95,3 / 114,4 = 0,833$ .

Показники таблиці 2.12 є свідченням того, що середньорічна оплата праці у 2018 році змінювалась вищими темпами, ніж продуктивність праці, відповідно коефіцієнт випередження росту продуктивності праці проти оплати праці був менше 1, що свідчить про неефективне використання фонду оплати праці та його негативний вплив на продуктивність праці.

Загалом на фоні зростання фонду оплати праці 2415 тис. грн. у 2018 році в порівнянні з 2017, а також збільшенням чисельності персоналу на 7 осіб за аналогічний період спостерігається зниження продуктивності праці на 12,7 тис. грн. на рік на кожного працюючого. Це викличе загальне зниження ефективності діяльності підприємства, а отже – призведе до збитковості його діяльності.

Таким чином, проведений аналіз ефективності використання трудових ресурсів Центрального КППК показав, що система виплат на підприємстві не носить оптимального характеру і не є обґрунтованою. Свідченням цього є зниження показників продуктивності праці з одночасним підвищенням середньорічної оплати праці.



### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1. Визначення напрямів підвищення продуктивності праці засобами матеріальної і нематеріальної мотивації**

Підвищення продуктивності праці є сьогодні однією з найбільш актуальних проблем у бізнесі. За даними різних досліджень, вітчизняні підприємства катастрофічно відстають за цим показником від європейських, японських і американських компаній. Як відомо, способи підвищення продуктивності праці умовно розділяють на економічні та управлінські.

Економічний інструментарій спрямований на модернізацію виробництва, оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат праці (робочого часу) на виготовлення одиниці продукції і (або) випуску додаткової кількості виробленої продукції в одиницю часу тощо.

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

Підвищення продуктивності праці передбачає зниження витрат праці на виробництво одиниці продукції або виготовлення додаткової кількості продукції в одиницю часу. Зростання продуктивності праці відбувається при зниженні необхідної частки живої праці з підвищенням, водночас, питомої ваги уречевленої праці [9].

Зниження витрат праці на виробництво одиниці споживчої вартості говорить про економію робочого часу. Найважливішим тут є абсолютне скорочення трудових витрат, які потрібні для задоволення будь-якої суспільної потреби [13].

Отже, підприємству необхідно шукати методи економії своїх матеріальних і трудових ресурсів: зменшувати (за необхідності) кількість

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

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

Скорочення часу обороту безпосередньо пов'язане з економією часу.

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

Для підвищення продуктивності праці слід використовувати такі методи:

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

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

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

4. Створення методичної та нормативно-правової бази підприємства, завдяки чому перед співробітниками в межах посадових інструкцій

ставитимуться конкретні завдання. Таким чином, вдасться домогтися скорочення часу, необхідного для уточнення завдань, вирішення суперечок і питань з розподілу посадових обов'язків.

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

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

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

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

У підвищенні продуктивності праці значну увагу доцільно приділити методам та способам мотивації. Так заохочення – це спосіб мотивації, який ґрунтується на винагороді працівників за сумлінний внесок у розвиток підприємства і викликає у них позитивні емоції [18].

Заохочення необхідне, коли потрібно стабілізувати належне ставлення співробітників до трудового процесу. Кращий ефект досягається у результаті мінімального відрізка часу між діями працівників і їх винагородою. Основним результатом заохочення буде досягнення бажаного емоційного стану працівників. Вища ступінь емоційного ефекту досягається при використанні фактору несподіванки. Позитивним моментом тут є повна поінформованість керівника про особистісні характеристики кожного співробітника, якого він би хотів заохотити. Знаючи особисті потреби своїх працівників, керівник може вибрати зручну ситуацію для нагородження або діяти за спеціально розробленим сценарієм. У будь-якому випадку,

заохочення повинно відбуватися щиро, так як інші почуття не вмотивують на позитивний настрій до роботи. Вкрай важливо враховувати фактор справедливості заохочень всередині колективу, щоб не спровокувати появу конфлікту інтересів.

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

Дієвим інструментом заохочення є винагорода – те, що людина вважає для себе найбільш цінним при виконанні роботи. Проте, слід враховувати, що розуміння цінності у людей може різнитися: для когось цінною є матеріальна складова, а для когось – соціально-психологічна [24].

На підприємстві застосовується два основних типи винагород: внутрішні і зовнішні. Внутрішня винагорода – це задоволення, яке отримує людина від роботи, яку вона виконує. Працівник відчуває такі емоції, як почуття виконаного обов'язку, підвищення самооцінки, усвідомлення значущості своєї роботи та важливості її результатів. Щоб працівники отримали внутрішню винагороду, роботодавець повинен забезпечити дотримання необхідних умов праці, надати все необхідне для досягнення поставлених перед ними завдань, прописати трудові обов'язки і ступінь відповідальності кожного учасника процесу праці на підприємстві [26].

Зовнішня винагорода дається самим підприємством і не залежить від роботи, яку здійснює працівник. Її видами є заробітна плата, різні форми додаткових виплат, просування по службі тощо [38].

Сьогодні роль зовнішньої винагороди полягає в наступному:

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

Проте, зазначимо, що надмірне та неефективне застосування зовнішніх стимулів може, призвести до певних негативних наслідків,

зокрема, зменшити інноваційну активність працівників, підірвати їх внутрішню мотивацію до творчості та креативності.

Виділимо основні аспекти ефективності заохочення [25]:

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

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

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

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

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

До основних принципів заохочення віднесемо [26]:

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

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

справедливість – означає об'єктивність аналізу діяльності співробітників загалом, і кожного конкретного працівника зокрема. Тим

самим визначається баланс між внеском персоналу і віддачею від підприємства;

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

Основними причинами для заохочення є:

прояв ініціативи, творчого підходу, старанності при виконанні завдань; високопрофесійні і високоякісні характеристики співробітників;

генерування новітніх ідей, раціональних пропозицій, реалізація яких привела до підвищення ефективності роботи, росту прибутку підприємства;

вагомий особистий внесок у досягнення високих результатів під час проведення професійних змагань чи конкурсів;

прагнення фахівців до професійного росту та самоосвіти;

активна робота з навчання і підготовки молодих спеціалістів тощо.

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

Підвищення продуктивності праці можливе тільки в тому випадку, якщо працівники самі будуть зацікавлені у результатах праці. Саме тому стимулювання є одним з чинників росту продуктивності праці, оскільки,

стимули та мотиви відіграють основну роль у трудовій діяльності людини.

Формування та впровадження ефективних систем стимулювання високопродуктивної праці – це досить тривалий, розрахований не на один рік процес внесення істотних змін в існуючу на підприємстві систему стимулювання. Будь-яка програма стимулювання, щоби досягти поставлених перед нею цілей, повинна попередньо обговорюватися із персоналом.

Умовами та заходами з впровадження ефективної системи стимулювання є такі:

визнавати цінність працівника для організації, підтримувати творчу активність та ініціативність;

застосовувати гнучкий графік роботи, неповний робочий тиждень, надавати можливість працювати як на робочому місці, так і вдома;

надавати працівникам знижки на продукцію, яку випускає підприємство, на якому вони працюють;

виплачувати щомісячні премії кращим працівникам підприємства;

виплачувати премії працівникам за результатами роботи підприємства (за квартал, півріччя, рік).

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

Матеріальна мотивація – важливий чинник розвитку підприємства й отримання ним більш високих прибутків важлива складова системи управління персоналом [26].

Основним документом, який містить інформацію про систему матеріальної мотивації на підприємстві є «Положення про мотивацію». При грамотній і уважній розробці даного документу на підприємстві може бути сформована ефективна система оплати праці, яка дозволить досягти максимально можливої зацікавленості працівників в раціональному витрачанні свого робочого часу, мотивує їх в підвищенні якості роботи, зменшенні браку, зниженні витрат і вдосконаленні своїх практичних навичок.

Розробка такого Положення на Центральному КППК стане одним із дієвих напрямків підвищення продуктивності праці на підприємстві.

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

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

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



Вирішення другого завдання дасть змогу зрозуміти, що роботодавець хоче отримати від працівників. Для цього, на основі результатів дослідження фінансової звітності підприємства за декілька останніх років та оцінки ефективності роботи персоналу, необхідно виявити можливі проблемні точки та намітити заходи з їх подолання й досягнення балансу інтересів між працівниками, менеджерами та керівництвом.

Внаслідок вирішення третього завдання сформулюються інструменти матеріальної мотивації, відповідно до яких інтереси працівників та підприємства в цілому поєднуються. Потрібно виходити з того, що окрім можливого збільшення окладу, дієвим інструментом матеріальної мотивації стануть додаткові виплати за досягнення певних результатів і досягнення цілей.

Фактично, активно застосовуватиметься механізм надання премій і надбавок, завдяки чому ставлення співробітників до службових обов'язків буде більш мотивованим.

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

Положення про матеріальну мотивацію може бути доповнене премією «За вірність підприємству». Не обов'язково, щоб така премія була високою.

Розмір премії слід прив'язати до стажу роботи працівників на підприємстві.

Зокрема, для тих хто пропрацював на підприємстві впродовж цілого року, буде надано 0,5% від розміру окладу, двох років – 0,8%, десяти років – 5%.

Наступною проблемою є те, що працівники підприємства не зацікавлені в професійному зростанні. А тому її рішенням може стати премія «За нові навички і знання», «За кваліфікацію» та ін. Останній варіант підійде в тому випадку, якщо планується регулярна, а не разова

доплата. Тут Положення про матеріальну мотивацію має містити інформацію про те, кому, в якому розмірі й за що будуть проводитися дані виплати.

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

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

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

Нематеріальна мотивація співробітників повинна вирішувати тактичні завдання підприємницької діяльності і охоплювати всі категорії працівників [43]. При поєднанні інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації відносини з працівниками не обмежуються тільки фінансовою складовою.

Сучасні підприємства, прагнучи залучити працівників з високим творчим потенціалом та орієнтуючись на його розвиток, використовують різні інструменти нематеріальної мотивації, такі як:

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

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

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

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

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

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

Таким чином, система мотивації персоналу буде ефективною, якщо включатиме матеріальні чинники і нематеріальні стимули. Сучасна система мотивації повинна бути індивідуалізованою, гнучкою та багатоаспектною; використовувати сучасні інструменти диверсифікації видів стимулювання праці; враховувати динаміку професійного росту працівника.

Основними принципами її побудови повинні стати максимальна об'єктивність і прозорість, а також повна поінформованість працівників про критерії оцінювання їх роботи. Для проведення якісного аналізу важливості факторів нематеріальної мотивації для працівників підприємства було використано метод опитування, що дозволило визначити найбільш пріоритетні з них та розробити пропозиції щодо їх оптимізації.

### 3.2. Мотивації креативної праці персоналу

Підвищення продуктивності праці Центрального КППК має важливе значення як фактор збільшення випуску продукції, зниження витрат і підвищення норми і маси прибутку, забезпечення добробуту працівників, а на макрорівні - як визначальний чинник економічного зростання та підвищення рівня життя населення [49].

Актуальність пошуку дієвих механізмів активізації трудової діяльності персоналу обумовила необхідність створення нових методів мотивації. Деяких робітників можна успішно стимулювати з допомогою чітких і досяжних цілей. Так, керівники мають великі шанси досягти успіху, якщо вони точно знають, з чого складається цей успіх: те ж саме вірно і для окремих працівників.

Управління креативністю персоналу Центрального КППК, як метод підвищення ефективності продуктивності праці на підприємстві.

Для розуміння креативної діяльності необхідно приймати до уваги не лише інтелектуальні процеси, але і динамічні сили, які приводять дані процеси в дію для розробки інновацій. До таких сил відноситься мотивація діяльності, яка спонукає працівників до вчинення ними відповідних дій.

Говорячи про модель мотивації персоналу креативної праці, її доцільно розглядати, як складну, багаторівневу систему, що описує цілі і результати діяльності працівників у взаємозв'язку з винагородою за їх досягнення, оцінку управління креативністю, як методу підвищення ефективності інноваційної діяльності наукоємних підприємств [51].

Розглянемо модель мотивації креативної праці персоналу Центрального КППК (рис. 3.1).

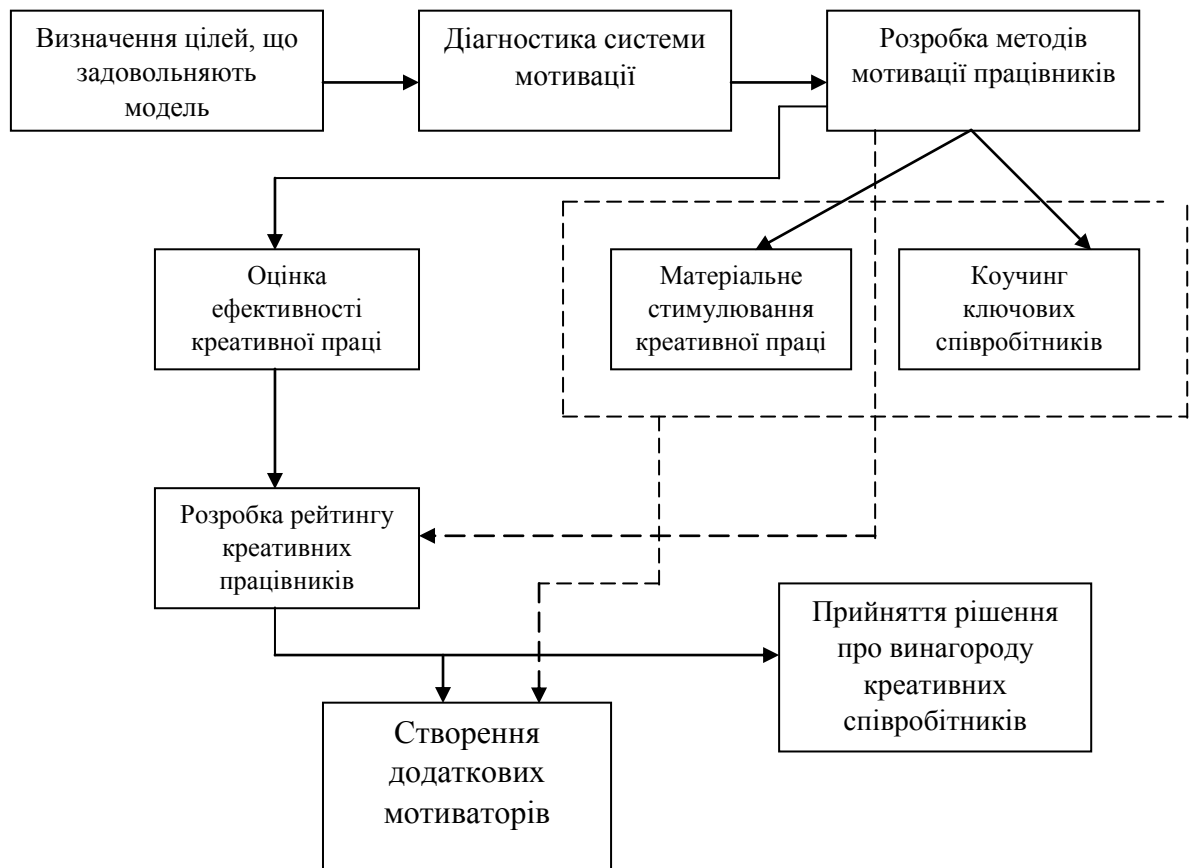


Рис. 3.1. Модель мотивації розвитку і використання креативності персоналом Центрального КППК

Як видно з рис. 3.1, реалізація запропонованої моделі мотивації, направленої на розвиток і використання креативності персоналу Центрального КППК, передбачає виконання визначеної послідовності етапів. Варто зазначити, що ефективне функціонування моделі мотивації кадрів, базується на використанні матеріальних і нематеріальних методів стимулювання креативних працівників [39].

Перелік дванадцяти факторів мотивації з поясненням їх сутності представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Фактори мотивації торгових працівників Центрального КППК**

№ п/п	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	<b>Креативність</b>	<b>Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей</b>
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим за інший через кількість балів, а який менш значніший для нього.

Результати опитування працівника Центрального КППК можна виразити діаграмою, яка наведена на рис.3.2.

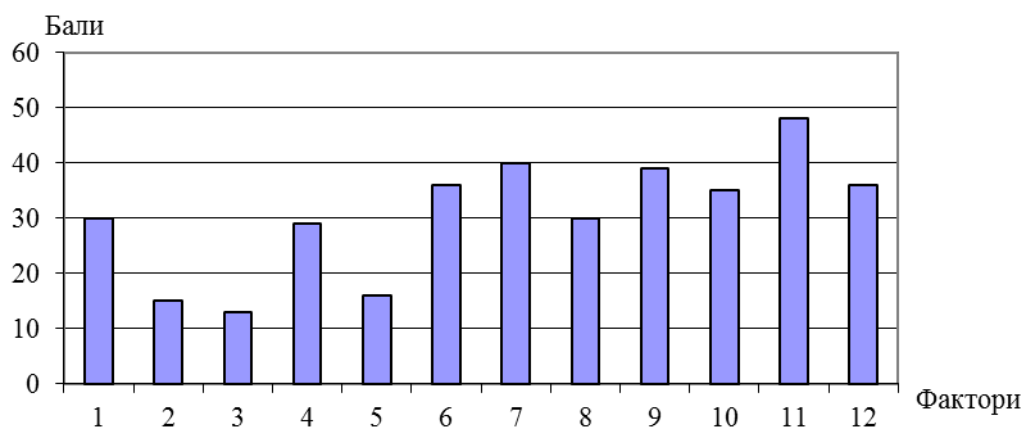


Рис.3.2 Мотиваційний профіль працівника Центрального КППК

Для здійснення наступного етапу потрібно виявити в процесі опитування ступінь задоволеності потреб працівників підприємства по кожному мотиваційному фактору. Для цього ступінь задоволеності фактору розміщується на шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. При цьому значення 0 - відповідає визначенню «цілком незадоволений», а 1 – «цілком задоволений». Для подальшого аналізу, необхідно бали, отримані під час спеціального тестування, також перевести на шкалу від 0 до 1 [37].

Для цього максимальний бал приймається за 1, а інші визначаються шляхом відношення до нього (таб.3.2)

Таблиця 3.2

### Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності

#### Центрального КППК

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора (Ф)	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Ступінь задоволеності (С)	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

Для визначення мотиваційного потенціалу ( $M_{\text{працівника}}$ ) цього працівника необхідно додати всі значення ступеню задоволеності (С). Таким чином, мотиваційний потенціал через ступінь задоволеності мотиваційних потреб визначається з формули:

$$M_{\text{працівника}} = C1 + C2 + C3... + C12 \quad (3.1)$$

Підставивши у формулу значення таблиці 3.2., отримуємо значення мотиваційного потенціалу опитаного працівника, воно становить 9,4. Згідно з шкалою значень мотиваційного потенціалу видно, що у цього працівника мотиваційні потреби більше задоволені, ніж незадоволені [37].

Шкала значень мотиваційного потенціалу має наступний вигляд (рис.3.3).



Рис.3.3. Шкала значень мотиваційного потенціалу Центрального КППК

Щоб зрозуміти, на які мотиваційні фактори необхідно вплинути, значення із таблиці 3.2 переносяться на діаграму, яка поділена на чотири квадрати (рис.3.4).

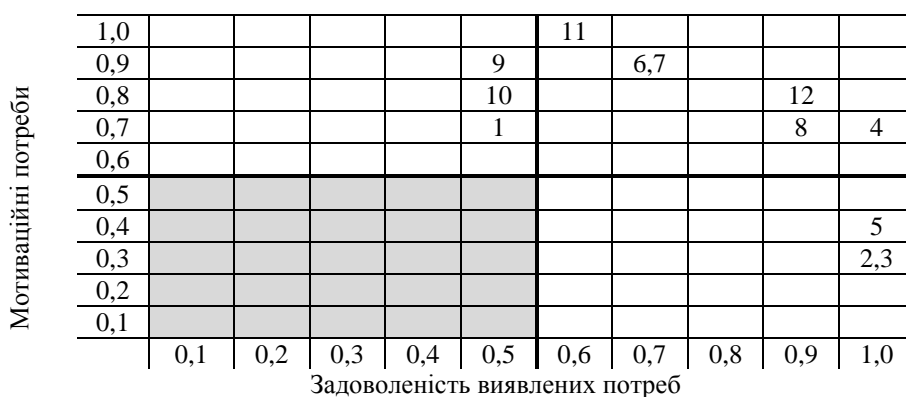


Рис.3.4. Діаграма мотиваційного профілю працівника Центрального КППК

По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів (Ф), а по горизонтальній - їх задоволеність (С). В першому квадраті



значення фактору і задоволеність знаходяться в межах від 0 до 0,5. В другому - значення фактору лежить в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності - від 0 до 0,5. В третьому квадраті значення фактору і задоволеності в межах від 0,6 до 1,1; нарешті, в четвертому значення фактору знаходиться в межах від 0 до 0,5, а задоволеності - від 0,6 до 1.

За приведеною на рис.3.3 діаграмою видно, що для мотивування опитаного працівника, в першу чергу, необхідно звернути увагу на фактори 9,10 (креативність) і 1, так як вони знаходяться в другому квадраті діаграми, що свідчить про їх високу значимість і низьку задоволеність [37].

Через два місяці мотиваційний потенціал цього працівника вже мав значення 10, а діаграма мотиваційного профілю набула іншого вигляду (рис.3.5).

Мотиваційні потреби	1,0									
	0,9						11	6	12	4
	0,8						1	8	7,9	
	0,7									
	0,6						10			5
	0,5									
	0,4					3				
	0,3									
	0,2									
	0,1									2
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9

Задоволеність виявлених потреб

Рис.3.5. Діаграма мотиваційного профілю працівника Центрального КППК через два місяці

Для цього було вжито певних заходів, а саме керівництво почало ставити перед працівником завдання, не регламентуючи шляхи їх виконання. Крім того, відбувся факт незначного підвищення заробітної плати.

Отримавши приведені вище результати, можна бути впевненим, що опитаний працівник мотивований. Але не можна гарантувати, що така ситуація збережеться надовго. У людини може щось змінитись в її особистому житті, може змінитись атмосфера в оточуючому її колективі, може змінитись керівник, і тоді для працівника на перше місце можуть вийти

інші мотиваційні потреби, які раніше здавалися не важливими. Тому, керівництву необхідно не зупинятися на отриманих позитивних результатах, а відслідковувати мотивацію принаймні найкращих своїх працівників.

В цьому випадку задоволеність виявлених потреб не зійшла на рівень нижче значення 0,5, але можуть бути і такі випадки. Що стосується мотиваційного потенціалу підприємства, то його можна розрахувати, додавши значення мотиваційного потенціалу опитаних працівників і цю суму розділивши на їх кількість. Звичайно, в питаннях мотивації потрібно працювати з кожною людиною окремо. Але значення мотиваційного потенціалу підприємства може дати чітку характеристику роботі керівництва зі своїм персоналом, а особливо: на скільки персонал мотивований для досягнення цілей підприємства.

## ВИСНОВОК

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

Таким чином, разом з продуктивністю праці можна говорити про продуктивність матеріалів, енергії, запасів, устаткування, а також про загальну продуктивність, що характеризує ефективність використання усіх залучених у виробництво ресурсів. Через це, розраховуючи показник продуктивності праці як один з показників, що характеризують результативність виробництва, слід мати на увазі, що не лише праця є джерелом виробленої продукції, що враховується.

Продуктивність праці виражається також у формі скорочення часу обороту, що напряму пов'язано з економією часу. В цьому випадку економії можна досягнути за рахунок скорочення часу виробництва та часу обігу, тобто ущільнити терміни будівництва та освоєння виробничих потужностей, оперативно впроваджувати у виробництво науково-технічні досягнення, прискорити інноваційні процеси тощо.

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

залучати рядових працівників, інженерно-технічних робітників, службовців, лінійних керівників тощо. Їх участь сприятиме визначенню внутрішньовиробничих резервів підвищення продуктивності праці.

До характеристик вітчизняного ювелірного ринку слід віднести й те, що на ньому переважають великі виробники і потужні торговельні підприємства, які мають значний потенціал для конкурентної боротьби. Така ситуація приводить до зменшення загальної кількості суб'єктів господарювання, що працюють на даному ринку.

За висновками проведеного дослідження можна стверджувати, що кадрове забезпечення підприємства Центрального КППК побудоване на неналежному рівні. Окрім цього, у Центрального КППК не існує програми розвитку персоналу, а відтак і не працює механізм підвищення кваліфікації.

Покращення кадрового забезпечення в сучасних умовах функціонування підприємства Центрального КППК можливе лише при поетапному переході від пасивної до активної кадрової політики, зорієнтованої на раціональне використання кадрового потенціалу.

З метою вдосконалення менеджменту персоналу та вирішення проблеми формування і використання кадрового забезпечення Центрального КППК доцільно застосовувати структурно-логічну модель поетапного здійснення кадрового планування на перспективу.

Підвищення продуктивності праці передбачає зниження витрат праці на виробництво одиниці продукції або виготовлення додаткової кількості продукції в одиницю часу. Зростання продуктивності праці відбувається при зниженні необхідної частки живої праці з підвищенням, водночас, питомої ваги уречевленої праці. Зниження витрат праці на виробництво одиниці споживчої вартості говорить про економію робочого часу. Найважливішим тут є абсолютне скорочення трудових витрат, які потрібні для задоволення будь-якої суспільної потреби.

На підприємстві застосовується два основних типи винагород: внутрішні і зовнішні. Внутрішня винагорода – це задоволення, яке отримує

людина від роботи, яку вона виконує. Працівник відчуває такі емоції, як почуття виконаного обов'язку, підвищення самооцінки, усвідомлення значущості своєї роботи та важливості її результатів. Щоб працівники отримали внутрішню винагороду, роботодавець повинен забезпечити дотримання необхідних умов праці, надати все необхідне для досягнення поставлених перед ними завдань, прописати трудові обов'язки і ступінь відповідальності кожного учасника процесу праці на підприємстві.

Отримавши приведені вище результати, можна бути впевненим, що опитаний працівник мотивований. Але не можна гарантувати, що така ситуація збережеться надовго. У людини може щось змінитись в її особистому житті, може змінитись атмосфера в оточуючому її колективі, може змінитись керівник, і тоді для працівника на перше місце можуть вийти інші мотиваційні потреби, які раніше здавалися не важливими. Тому, керівництву необхідно не зупинятися на отриманих позитивних результатах, а відслідковувати мотивацію принаймні найкращих своїх працівників.

В цьому випадку задоволеність виявлених потреб не зійшла на рівень нижче значення 0,5, але можуть бути і такі випадки. Що стосується мотиваційного потенціалу підприємства, то його можна розрахувати, додавши значення мотиваційного потенціалу опитаних працівників і цю суму розділивши на їх кількість. Звичайно, в питаннях мотивації потрібно працювати з кожною людиною окремо. Але значення мотиваційного потенціалу підприємства може дати чітку характеристику роботі керівництва зі своїм персоналом, а особливо: на скільки персонал мотивований для досягнення цілей підприємства.

Отже, запровадження вищезгаданих заходів на підприємстві дозволять отримати більш високі прибутки та покращить основні показники діяльності підприємства. Мотивація працівників може залежити не тільки від поліпшення матеріальних умов праці, а й дозволяє весь час самовдосконалюватись, розвиватись та прагнути до нових досягнень. Саме завдяки цим факторам можна досягти ефективності на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М.А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний і людський потенціал в умовах глобалізації // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Запоріжжя, 2013. – С.11-17.
2. Атаманюк Ю.Ф. Розвиток людського капіталу як пріоритетний напрям підвищення продуктивності праці та соціально-економічного зростання// Науковий вісник ПУСКУ - Ч.Ш. - Полтава: ПУСКУ, 2010. - С.91-94.
3. Бабенко А. Дослідження вартісних показників продуктивності праці у Дніпропетровському регіоні/ А.Бабенко, К.Бондаревська// Україна: аспекти праці. – 2011. – № 6. – С. 9–13.
4. Берник М.Д. Значення продуктивності праці, резерви її підвищення та вплив на ефективність діяльності підприємства/ М.Д.Берник// Продуктивність агропромислового виробництва. – 2012. – № 22. – С. 33–36.
5. Воронич К.М. Генезис сутності категорії «Продуктивність праці» та факторів її зростання/ К.М.Воронич// Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка/ редкол. В.П.Мікловда, М.І.Пітюлич, Н.М.Гапак та ін. – Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2011. – Вип. 32. – С. 31–33.
6. Гвоздик Н.М. Формування ефективних інвестицій у людський капітал на підприємствах: монографія/ Н.М. Гвоздик. – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 233 с.
7. Гвоздик Н.М. Роль держави у формуванні і розвитку людського капіталу/ Н.М.Гвоздик// Ефективна економіка. – Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет, 2014. – №5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
8. Гвоздик Н.М. Значення соціального партнерства у стимулюванні інвестицій у людський капітал системи Укоопспілки/ Н.М.Гвоздик// Фінансовий простір: міжнародний науково-практичний журнал. –

Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України, 2014. – Вип. 2 (14). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fp.cibs.ck.ua>.

9. Головачук Т.І. Методичні підходи до управління продуктивністю праці у роздрібній торгівлі/ Т.І.Головачук, Л.В.Гут// Науковий вісник ЧДДЕУ. – 2013. – №2(18). – С. 89-94.

10. Головачук Т.І. Наукові підходи до визначення сутності продуктивності праці [Електронний ресурс]/ Т.І.Головачук, А.О.Смірнова. – Режим доступу: [http://chteiknteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v2/NV-2013-2\\_2.pdf](http://chteiknteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v2/NV-2013-2_2.pdf).

11. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ В.І.Гринчуцький, Е.Т.Карапетян, Б.В.Погріщук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.

12. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку// Соціально-трудова відносина: теорія та практика. Збірник наук. праць. – К.: КНЕУ, №1(7)/2014. – С.34-42.

13. Грішнова О.А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монографія/ [О.А.Грішнова, О.В.Дорош, С.Я.Шурпа]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Грішнкової. – К.: КНЕУ, 2015. – 222, [2] с.

14. Грішнова О.А., Брінцева О.Г. Фіктивний людський капітал: сутність, характерні особливості, чинники формування // Демографія та соціальна економіка. – 2015. – № 1(23). – С.90-101.

15. Гузар У.Є. Нестандартні форми зайнятості в умовах розвитку постіндустріального суспільства/ У.Є.Гузар, М.В.Луцик// Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір (збірник наукових праць) / НАН України. Ін-т регіональних досліджень; редкол.: від. ред. В. С. Кравців. – Львів, 2013. – Вип. 1 (99). – 599 с. – С. 467–476.

16. Єгоркіна Т.О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах/ Т.О.Єгоркіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vdnuet/econ/2010\\_4/Egorkina.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.pdf).

17. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія / О.В. Захарова. – Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. – 378 с.

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

19. Інструкція зі статистики заробітної плати затверджена Міністерством статистики України від 11.12.95 №323[Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04>.

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

21. Качан Є. П. Пріоритетні напрями розвитку продуктивних сил села в контексті територіальної децентралізації/ Є.П.Качан, А.Б.Кошіль// Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журнал. – Тернопіль : Економічна думка, 2015. – Вип. 20. – С. 5-9.

22. Козик В.В. Інноваційний розвиток підприємства через призму інноваційної ємності/ В.В.Козик, О.Ю.Черняк// Вісник Національного університету «Львівська політехніка політехніка». - 2010. - № 690. - С. 71-74.

23. Кондратюк Ю.Ф. Продуктивність праці як компонент індексу людського розвитку// Інноваційна економіка. – В.42. – Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2013. – С. 171-174.

24. Кондратюк Ю.Ф. Дослідження чинників впливу на продуктивність праці у людському аспекті // Збірник наукових праць ВНАУ. – Т.2. - Вінниця: ВНАУ, 2013. – С. 38-49.



25. Кондратюк Ю.Ф. Інвестиції в людський розвиток та можливості підвищення продуктивності праці// Вісник ДНУ. – Т.2. – Донецьк: ДНУ, 2013. – С. 75-79.

26. Костенко О.Т. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах / Т.О.Костенко// Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2013. – Вип. 125. – С.297-304 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013\\_28/zb28\\_38.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013_28/zb28_38.pdf).

27. Лісовий А.В. Мікроекономіка: навч. посіб./ А.В.Лісовий – К.: ЦУЛ, 2011. – 192 с.

28. Лісогор Л.С. Капіталізація людського капіталу України у контексті поліпшення якості трудового життя: проблеми та перспективи// Вісник Донецького університету економіки та права: зб. наук. пр./ ред. кол. В.К.Мамутов, О.І. Амоша. – Донецьк: ДонУЕП, 2011. – №1. – 221 с.

29. Лісогор Л.С. Конкурентоспроможність робочої сили: вплив освітніх чинників// Філософські та психолого-педагогічні засади управління: зб. наук. праць ДонДУУ/ Донецьк: ДонДУУ, 2012.- т. XIII. – 451 с. – (серія «Державне управління»; вип. 226).

30. Морщенок Т.С. Продуктивність праці: економічна сутність та фактори її підвищення на підприємстві/ Т.С.Морщенок, І.Л.Луц// Вісник Запорізького національного університету. – № 2. – 2014. – С. 63-71.

31. Офіційний сайт Верховної Ради України / Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [rada.kiev.ua](http://rada.kiev.ua)

32. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

33. Офіційний сайт Міжнародної організації праці в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ilo.org.ua](http://www.ilo.org.ua).

34. Рачек С.В. Производительность труда как основной показатель эффективности трудовой деятельности/ С.В.Рачек, А.В.Мирошник

[Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://www.scienceeducation.ru/pdf/2013/6/724.pdf>

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

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

37. Семів Л.К. Ціннісні аспекти зростання продуктивності праці в контексті розвитку людського капіталу. Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. - Збірник наукових праць: Випуск ХІХ, № 4. – Рівне: НУВГП, 2013. - С. 195–206.

38. Семів Л.К. Необхідність управління продуктивністю праці у галузях економіки України // Наука і економіка. – 2013. –№3. – С. 215-220.

39. Семів Л.К. Теоретичні та прикладні аспекти впливу знань та інновацій на продуктивність праці// Ефективна економіка. – 2013. – №9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://www.economy.nauka.com.ua/?n=9&y=2013>

40. Семів Л.К. Забезпечення гідної праці представників інтелектуальної еліти/ Л.Семів// Трансформаційні зміни в соціально-економічних системах: виклики часу: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, 7 травня 2014 року. – Львів: ГО «Академічний простір», 2014.– С. 115-119.

41. Семів Л. Освітня складова «трикутника знань» з погляду гідної праці/ Л.Семів// Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків та залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект: зб. наук. пр. – Донецьк: ДонНУ, 2014.– Т.2. – (420с.). - С. 410-413.

42. Семикіна М.В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання/ М.В. Семикіна// Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – Кіровоград, КНТУ, 2010. – Вип. 17. – С. 87– 99.

43. Семикіна М.В. Науково-методичні засади управління продуктивністю праці/ М.В.Семикіна// Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. - Чернігів, 2010. - Вип. 3. - С.23-31.

44. Семикіна М.В. Підвищення продуктивності праці в контексті стратегічних завдань розвитку національної економіки/ М.В.Семикіна// Экономика и управление. Научно-практический журнал: Национальная академия природоохранного и курортного строительства. Симферополь: 2010.– №3.– С. 9–12.

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

46. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение/ Д.С.Синк; [пер. с англ., общ. ред. и вступ. сл. В.И.Данилова-Данильяна ]. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.

47. Тимчасові методичні рекомендації розрахунку продуктивності праці в цілому в економіці та за видами економічної діяльності. Затверджено наказом Міністерства економіки України від 26 грудня 2008 р. № 916. [Електронний ресурс]: - Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ME08866.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME08866.html).

48. Тувакова Н.В. Ключові аспекти фахової підготовки майбутніх економістів/ Н.В.Тувакова// Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір (збірник наукових праць) / НАН України. Ін-т регіональних досліджень; редкол.: від. ред. В.С.Кравців. – Львів, 2013. – Вип.1 (99). - 599 с. - С.567-573.

49. Тулай О. Сталий людський розвиток: генезис та сучасне бачення в контексті фінансової науки/ О.Тулай, І.Гумовська// Журнал європейської

економіки/ Видання Тернопільського економічного університету. – Т.14 (№2), 2015. – С. 149 - 165.

50. Центр Продуктивності Міністерства праці і соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.productivity.dn.ua/>.

51. Чернушкіна О.О. Підвищення продуктивності праці як передумова зростання виробництва/ О.О.Чернушкіна// Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – Т.1, № 5. – С. 44-46.

52. Швець І.Б. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства/ І.Б.Швець, Г.В.Мариконь// Схід. - 2012. - №1(115). - С.127-132.

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