

# ЗВІТ З ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ

ЦЕЙ ЗВІТ ЗАСВІДЧУЄ, ЩО ПРИКРПЛЕНА РОБОТА

**Смирнова\_ІВ\_ПУА\_212м**

БУЛА ПЕРЕВІРЕНА СЕРВІСОМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПЛАГІАТУ MY.PLAG.COM.UA І

МАЄ:

СХОЖІСТЬ

**23%**

РИЗИК ПЛАГІАТУ

**100%**

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ

**3%**

НЕПРАВИЛЬНІ ЦИТУВАННЯ

**0%**

Назва файлу: Смирнова\_ІВ\_ПУА\_212\_м.docx

Файл перевірено: 2023-12-16

Звіт створено: 2023-12-16

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра Права та публічного управління

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

к.ю.н., доц. Гулевська А.Ю.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В  
МЕЖАХ ПІДПРИЄМСТВА КОМУНАЛЬНОЇ  
ВЛАСНОСТІ

Виконав:

магістрант гр. ПУА-212м \_\_\_\_\_

І.В. Смірнова

Керівник:

к.е.н., доц. \_\_\_\_\_

М.В. Адаменко

Запоріжжя

2024

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра Права та публічного управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту гр. ПУА – 212 м, спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

---

Смірновій Ірині В'ячеславівні

1. Тема: Удосконалення системи оплати праці в межах підприємства комунальної власності

затверджена наказом по інституту \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи:

3. Перелік питань, що підлягають розробці:

1. Визначити економічний зміст оплати праці та її функції

2. Дослідити основні форми та системи оплати праці, що застосовуються на підприємстві

3. Визначити напрямки реформування систем оплати праці в сучасних умовах господарювання

4. Надати характеристику системи управління персоналом ККП

«Кривбасводоканал»

5. Провести дослідження передумов впровадження змін у систему управління персоналом КП «Кривбасводоканал»

6. Розробити напрямки вдосконалення системи управління персоналом КП „Кривбасводоканал”

7. Провести економічну оціну заходів, щодо структурної перебудови системи управління персоналом підприємства

Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Керівник магістерської роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

М.В. Адаменко

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

(підпис)

І.В. Смірнова

(прізвище та ініціали)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Зав.кафедрою \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК**  
**підготовки магістерської дипломної роботи**  
**студентом інституту ЗІЕІТ заочної форми навчання**  
**гр. ПУА-212м П.І.Б. Смірноюю Іриною В'ячеславівною**  
**на 2023-2024 навчальний рік**

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1.	Корегування теми магістерської дипломної роботи, збір практичного матеріалу за темою магістерської дипломної роботи	04.09.23-17.10.23		
2.	<b>I атестація</b> I розділ магістерської дипломної роботи	23.10.23-28.10.23		
3.	<b>II атестація</b> II розділ магістерської дипломної роботи	20.11.23-25.11.23		
4.	<b>III атестація</b> III розділ магістерської дипломної роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат, перевірка програмою «Антиплагіат»	18.12.23-23.12.23		
5.	Доопрацювання магістерської дипломної роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії	25.12.23-06.01.24		
6.	<b>Попередній захист магістерської дипломної роботи</b>	08.01.24-13.01.24		
7.	Подача магістерської дипломної роботи на кафедру	за 3 дні до захисту		
8.	<b>Захист магістерської дипломної роботи</b>	15.01.24-20.01.24		

Керівник \_\_\_\_\_ (П.І.Б.) “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Студент \_\_\_\_\_ (П.І.Б.) “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота: 120 с., 26 таблиць, 14 рисунків, 74 джерела літератури, 9 додатків

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи оплати праці персоналу на підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства.

Об'єкт дослідження - трудові відносини, які склались в процесі формування системи організації оплати праці ККП "Кривбасводоканал".

Предмет дослідження - організація оплати праці в ККП "Кривбасводоканал".

На основі проведеного аналізу найдоцільнішим буде використання стратегій управління персоналом, винагороди і мотивації та розвитку підсистеми управління персоналом. Використання декількох стратегій управління персоналом надасть можливість всебічно обстежити та ліквідувати недоліки існуючої системи управління персоналом. Сумарний річний економічний ефект від проваджених заходів складатиме 24962,13 тис. грн.

Розроблені заходи розвитку комунальних підприємств являються стратегічними напрямками про що свідчить, спрямованість заходів на перспективний розвиток комунальної галузі та масштаби розглянутих проблем.

ОПЛАТА ПРАЦІ, КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, РОЗВИТОК КОМУНАЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ .....	13
ВСТУП .....	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ .....	18
1.1. Економічний зміст оплати праці та (elar.khnu.km.ua) її функції ..	18
1.2. Основні форми та системи оплати праці, що застосовуються на підприємстві .....	24
1.3. Напрямки реформування систем оплати праці (er.nau.edu.ua) в сучасних умовах (chmnu.edu.ua) господарювання .....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (global-national.in.ua) КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ККП „КРИВБАСВОДОКАНАЛ” .....	41
2.2. Характеристика системи управління персоналом ККП «Кривбасводоканал» .....	58
2.3. Дослідження передумов впровадження змін у систему управління персоналом КП «Кривбасводоканал» .....	75
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ СТРУКТУРНОЇ ПЕРЕБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КП „КРИВБАСВОДОКАНАЛ” .....	96
3.1. Розробка напрямків вдосконалення системи управління персоналом КП „Кривбасводоканал” .....	96
3.2. Економічна оцінка заходів, щодо структурної перебудови системи управління персоналом підприємства .....	102
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	113
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	120
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
ТА ТЕРМІНІВ

Слово / словосполучення	Скорочення	Умови використання
А		
абсолютний, абсолютне	абс.	при цифрах
В		
відносний, відносне	відн.	при цифрах
виробництво	вир-во	при цифрах
Г		
гривня, гривень	грн.	при цифрах
К		
копійка	коп.	при цифрах
М		
місто	м.	по тексту
Р		
розділ	розд.	при цифрах та у примітках
район	р-н	по тексту
редакція, редактор	ред.	по тексту
рис.	рис.	по тексту
С		
сторінка	стор.	при цифрах и у примітках
Т		
таблиця	табл.	по тексту
тисяч гривень	тис. грн.	при цифрах и у примітках



## ВСТУП

В умовах (elar.khnu.km.ua) нестабільної економіки перед українськими підприємствами постає нагальне завдання збереження конкурентоспроможності та забезпечення стабільності бізнесу, що залежить від показників економічної ефективності підприємств. Одним з найважливіших показників є продуктивність праці, яка залежить від того, наскільки ефективно підприємства застосовують системи оплати та стимулювання праці. Організація та оплата праці є основними елементами соціально-економічних відносин, які впливають на продуктивність праці. Без їх розвитку неможливо досягти заданої кількості та якості праці, підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Оплата праці є основним (elar.khnu.km.ua) регулятором і стимулюючим фактором для персоналу організації. Прихильники наукової теорії управління людськими ресурсами переконані, що винагороди матеріального та економічного характеру неминуче призводять до посилення мотивації. Тому значна увага приділяється вдосконаленню системи матеріального стимулювання шляхом проведення структурних реформ на міському пасажирському транспорті.

Відповідно до (www.ronl.ru) Кодексу законів про працю України, організації встановлюють власні системи оплати праці.<sup>1</sup> Як правило, внутрішня система відображає цілі організації, прагнення її керівників, традиції в рамках чинного трудового законодавства та наявних фінансових ресурсів. Водночас, в межах однієї організації для різних категорій працівників можуть бути запропоновані різні системи оплати праці. Існуючі (elar.khnu.km.ua) моделі систем оплати праці у світі та в Україні можуть слугувати орієнтирами, які необхідно адаптувати до конкретних підприємств. Якщо система винагороди обрана неправильно, то сама система може призвести до демотивації від мотиваційної моделі.

Оплата праці працівника стала напряму залежати від його зацікавленості в результаті роботи, зацікавленості та готовності працівника

успішно виконати поставлене завдання, підвищення ефективності в досягненні певних стандартних показників діяльності або більшого спектру додаткових професійних навичок, набутих на робочому місці. Питання стимулювання праці є одним з найважливіших у сфері трудових відносин та систем оплати праці в цілому, саме тому матеріальні та нематеріальні форми стимулювання праці стрімко розвиваються.

Основною метою створення ефективною системи мотивації та винагороди за працю є забезпечення досягнення цілей організації шляхом утримання та залучення талановитих працівників, які безпосередньо зацікавлені у подальшому розвитку компанії та покращенні її кількісних та якісних показників діяльності. Кожен співробітник повинен бути адекватно мотивований визнанням його особистого трудового внеску в кінцеві фінансові результати компанії. Правильно побудована система мотивації та винагороди сприяє більш раціональній діловій кар'єрі, зміцнює імідж роботодавця на ринку праці, тим самим сприяючи залученню та утриманню талантів, забезпеченню стабільності персоналу та залученню персоналу до досягнення стратегічних цілей компанії.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що ефективна організація винагород та стимулювання працівників компанії визначає стабільну реалізацію її цілей та впливає на кінцеві фінансові результати.

Серед вітчизняних дослідників, які вивчають сутність заробітної плати та проблеми ефективного винагородження праці, варто відзначити К. Березицьку, М. Ведернікова, О. Грішнову, А. Калину, А. Колота, С. Мочерного, Л. Швець; С.-Л. Брю, К.Р. Макконнелл, Д. Рікардо, А. Сміт, П. Самуельсон, Ж.Б. Сей, (elar.khnu.km.ua) Д. Кейнс та інші зарубіжні вчені також приділяли увагу дослідженню мотиваційних механізмів та взаємозв'язку між винагородою працівника та ефективністю праці. Однак, незважаючи на те, що (elar.khnu.km.ua) питанню вдосконалення сучасної системи винагород та стимулювання працівників приділяється значна увага з боку видатних економістів, у практичній діяльності підприємств вітчизняної транспортної галузі трактування сутності винагород, їх функціонування, вибір найбільш ефективних систем (elar.khnu.km.ua) винагород та

обґрунтування механізму, залишаються низкою питань, які залишаються недостатньо обґрунтованими.

Питання організації систем оплати праці та розрахунків з персоналом щодо заробітної плати на сьогодні є найбільш актуальними в господарській діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Над вирішенням цих проблем (elar.khnu.km.ua) працює багато вчених-економістів, що свідчить про дискусійний характер теми даного дослідження.

Метою даного дослідження є розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи оплати праці персоналу на підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства.

Виходячи з цієї мети, в роботі були поставлені наступні завдання

- Дослідити підходи до визначення сутності та функцій заробітної плати класиками та сучасними вченими-економістами з метою вивчення сутності та складових оплати праці;

- дослідити складові організації оплати праці на підприємствах, сучасні форми та (elar.khnu.km.ua) інститути оплати праці, а також визначити тенденції та перспективи розвитку відносин з організації оплати праці у світовій та національній економіці;

- Проаналізувати фінансово-господарську діяльність, фінансовий та майновий стан КП "Кривбасводоканал";

- проаналізувати особливості організації оплати праці та ефективність системи оплати праці, що застосовується до працівників КП "Кривасводоканал";

- сформулювати напрями вдосконалення організації оплати праці працівників транспортних підприємств у сучасних умовах господарювання.

Об'єкт дослідження - трудові відносини, які склались в процесі формування системи організації оплати праці ККП "Кривбасводоканал".

Предмет дослідження - організація оплати праці в ККП "Кривбасводоканал".

У процесі дослідження в роботі застосовувалися методи: системно-функціонального, динамічного, комплексного наукових підходів, аналіз первинних документів підприємства, аналіз періодичних видань та

інформації з інтернет-сайтів, техніко-економічний аналіз, методи статистичного аналізу.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

#### 1.1. Економічний зміст оплати праці та (elar.khnu.km.ua) її функції

Одним з найактуальніших питань в системі управління людськими ресурсами організації (repository.mdu.in.ua) є вибір підходу до побудови ефективної системи винагороди. Це пояснюється тим, що вона тісно пов'язана з мотивацією та має значний вплив на всі інші підсистеми управління людськими ресурсами. (repository.mdu.in.ua)

Слід зазначити, що, виходячи з положень сучасної економічної теорії, "оплата праці є важливою складовою ринкових відносин, конденсованим вираженням ефективності економіки та соціальної політики держави, суттєвим індикатором якості та результативності реформ, що здійснюються в Україні" [14].

Вплив на матеріальні інтереси працівників через систему оплати праці є одним з основних принципів організації заробітної плати в (4ua.co.ua) сучасних умовах. У найзагальнішому вигляді заробітна плата в ринковій економіці (elar.khnu.km.ua) "є ціною робочої сили на ринку праці і є результатом добровільної угоди між власниками робочої сили (продавцями робочої сили, представниками домогосподарств) і підприємствами (покупцями робочої сили)".

На розмір заробітної плати працівників організації впливають як зовнішні, так і внутрішні (elar.khnu.km.ua) чинники. До зовнішніх факторів належать "соціально-економічний устрій держави, розмір (vsau.org) мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму, ціни на робочу силу тощо". До внутрішніх факторів належать фінансові можливості конкретного підприємства,

розмір (vsau.org) прибутку та рівень кваліфікації працівників" [8, с. 27].

Винагорода за працю є основним джерелом доходу для більшості населення, оскільки кожен працівник отримує заробітну плату за свою працю, незалежно від виду виконуваної роботи. Розмір заробітної плати впливає на умови життя працівників, задоволення щоденних потреб і навіть на їхню здатність підтримувати свою працездатність.

У сучасних ринкових умовах винагорода за працю є основним предметом занепокоєння для всіх сторін трудових відносин - працівників, роботодавців та держави в цілому. Для більшості працівників рівень оплати праці є пріоритетним при виборі місця роботи. З одного боку, заробітна плата розглядається як життєвий фонд для відтворення робочої сили, а з іншого - як вартість робочої сили для підприємця, що гарантує отримання прибутку. Таким чином, заробітна плата є одночасно і доходом працівника, і витратами роботодавця, що зумовлює різні інтереси сторін трудових відносин.

Комплексний підхід до сутності заробітної плати проявляється також у функціях, які вона виконує в процесі суспільного відтворення. (elar.khnu.km.ua) Найважливішими з них вважаються відтворювальна функція, статусна функція, стимулююча функція, регулююча (розподільча) функція та соціальна функція.

Відтворювальна функція - це "здатність заробітної плати забезпечувати відтворення робочої сили на необхідному рівні, тобто бути достатньою для відшкодування фізичних, розумових та інших витрат, понесених у процесі будь-якої трудової діяльності працівника" [6, с. 15].

Статусна функція оплати праці означає наявність певного статусу відповідно до розміру заробітної плати. При цьому трудовий статус працівника - це позиція працівника в системі суспільних відносин і зв'язків. Тому розмір винагороди є основним показником цього статусу, і, порівнюючи його з витраченими зусиллями, працівник може судити про справедливість встановленого рівня (elar.khnu.km.ua) винагороди.

Якщо заробітна плата організована належним чином, її розмір зростає пропорційно до ефективності та важливості праці у виробництві. Зростання доходів є результатом використання потенціалу працівників у виробництві. Таким чином, норма прибутку на інвестиції в людський капітал пов'язана з позиційною функцією. Незважаючи на думку, що відтворювальна функція гарантує відшкодування витрат на формування робочої сили, відтворювальна функція заробітної плати полягає у забезпеченні необхідного споживання матеріальних благ, достатнього для відновлення працівниками психофізичної енергії, витраченої ними в процесі праці.

Стимулююча функція винагороди за працю вважається першочерговою для роботодавців, оскільки встановлені рівні оплати праці, методи стимулювання та преміювання впливають на продуктивність праці працівників. Рівень реалізації стимулюючої функції винагороди визначається насамперед організацією, але якщо (elar.khnu.km.ua) працівники хочуть задовольнити певне бажання, у них з'являється стимул займатися певною діяльністю. Таким чином, "стимулююча функція оплати праці сприяє підвищенню ефективності та продуктивності праці, що проявляється в суворій залежності від кількості, якості та результатів праці, тобто ефективна праця означає вищий рівень оплати" [6, с. 17].

Суть регулюючої функції полягає в тому, що (elar.khnu.km.ua) при встановленні підприємцями та роботодавцями певної форми оплати праці створюється певна рівновага на ринку попиту та пропозиції. У випадку низької заробітної плати (elar.khnu.km.ua) має бути менша пропозиція, але й менший попит. І в той же час, платячи більше за працю, фірми матимуть доступ до висококваліфікованих фахівців і високоякісної продукції, яка користується попитом на ринку.

Соціальні функції коригують різницю в рівнях оплати праці. Ця різниця має бути достатньою, щоб забезпечити зацікавленість у навчанні та

диференціювати рівні винагороди відповідно до важкості та відповідальності роботи.

Водночас, "у вітчизняній економіці заробітна плата не виконує належним чином жодної з цих функцій, тому заробітна плата постійно підтримується на соціально низькому рівні". Фактично більшість працівників розглядають заробітну плату не як джерело добробуту, а як соціальну виплату компенсаційного характеру" [8, с. 27].

З точки зору розробки удосконалених підходів до організації оплати праці найбільш важливим є питання взаємозв'язку між функцією заробітної плати та формуванням винагороди на індивідуальному рівні працівників підприємства. Оскільки заробітна плата в ринковій економіці є ціною робочої сили, необхідно визначити фактори формування заробітної плати, які задовольняють вимогу відповідності заробітної плати працівника (elar.khnu.km.ua) ринковій ціні цієї робочої сили.

Підприємство об'єктивно має верхню межу винагороди за працю, яка визначається його фінансовими можливостями, а нижня межа - це мінімальний гарантований розмір, з якого воно може відшкодувати витрачену в процесі праці психофізичну енергію. У теорії заробітної плати поняття прожиткового мінімуму нині трансформувалося в поняття мінімальної заробітної плати, яка є основою для розрахунку багатьох платежів до бюджетної системи держави, призначення матеріальної допомоги тощо. Мінімальна заробітна плата відіграє важливу роль як критерій для призначення стипендій, пенсій, соціальних виплат, розмірів штрафів та пені.

Заробітна плата формується під впливом низки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. (elar.khnu.km.ua) Методи аналітичної оцінки праці, що використовуються в інших країнах для встановлення рівня оплати праці, передбачають, що "основними факторами, які підлягають оцінці, є кваліфікація, зусилля, відповідальність, умови праці, ступінь самостійності,



(elar.khnu.km.ua) а також характер і рівень прийняття рішень" [27]. Ці фактори роблять заробітну плату потужним стимулом для окремих працівників підвищувати свою продуктивність. Іншими словами, вона спонукає працівників раціонально використовувати свій робочий час, підвищувати кваліфікацію, покращувати якість та ефективність своєї роботи, а керівництво підприємств - ефективно використовувати робочу силу у виробництві та оптимізувати витрати, одним з елементів яких є заробітна плата. (elar.khnu.km.ua)

Однак, витрати на оплату праці значною мірою залежать від кон'юнктури ринку праці. Основними зовнішніми факторами, що визначають ринок праці, є конкурентоспроможність, темпи та рівень (elar.khnu.km.ua) економічного розвитку, науково-технічна оснащеність трудового процесу та його пристосованість до умов навколишнього середовища, наявність соціального забезпечення та компенсацій, а також система обліку, аналізу та управління виплатами працівникам.

Чи зможе заробітна плата успішно виконувати основні функції, залежить від того, наскільки принципи і методи розрахунку винагороди за працю працівників відповідають існуючим умовам діяльності, тобто наскільки організація оплати праці відповідає організаційному середовищу підприємства.

Рис.1.1 схематично ілюструє вплив реалізації функції оплати праці на формування рівня заробітної плати на підприємстві.

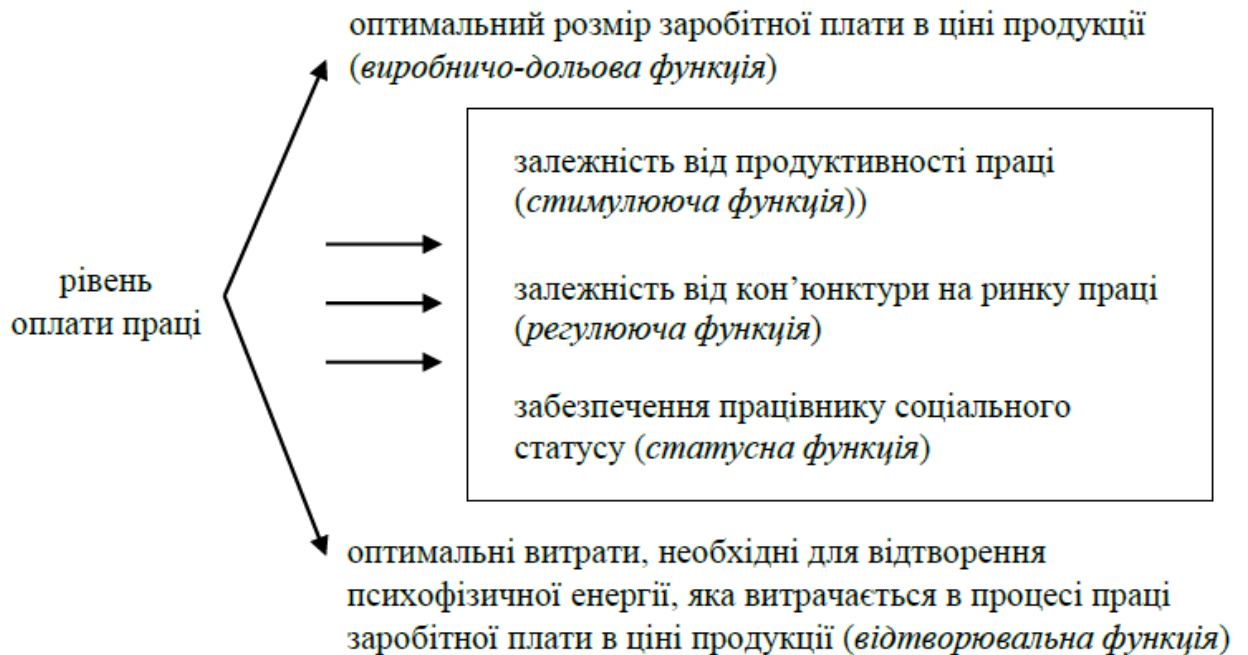


Рис.1.1. Вплив реалізації функцій заробітної плати на формування рівня заробітної плати на підприємстві [16]

Кожен фактор організаційного середовища підприємства, що впливає на рівень оплати праці, (elar.khnu.km.ua) визначає виконання оплатою праці як економічною складовою певного завдання, тобто функції:

1) формує зацікавленість працівника у продуктивній праці та зацікавленість роботодавця в ефективному використанні трудових ресурсів (стимулююча функція)

2) забезпечує працівникам споживання матеріальних благ у кількості, достатній для відновлення витраченої на працю психофізичної енергії (відтворювальна функція); та

3) гарантування соціального статусу працівників відповідно до ефективності та суспільної значущості їхньої праці (статусна функція); та

4) слугує для регулювання ринкового попиту та пропозиції на різні види праці (регулююча функція); (elar.khnu.km.ua) та

5) є частиною ціни продукту (функція виробництва та розподілу).

Вищезазначені функції заробітної плати відповідають факторам, що впливають на ціну робочої сили.

Основними умовами визнання ефективності заробітної плати є задоволення зростаючих потреб працівників і, як складової витрат виробництва, досягнення оптимальності для забезпечення ефективності виробництва. Таким чином, організація заробітної плати на підприємствах може бути визнана елементом механізму адаптації підприємства до умов організаційного середовища, який забезпечує виконання заробітною платою своєї функції.

## 1.2. Основні форми та системи оплати праці, що застосовуються на підприємстві

Організація оплати праці на підприємствах безпосередньо відображає процес перетворення винагороди за працю в заробітну плату. На сучасному етапі організація оплати праці у вітчизняній практиці повинна включати такі елементи, як встановлення гарантованого мінімуму заробітної плати, нормування праці, тарифне регулювання заробітної плати, форми і системи оплати праці, планування фондів оплати праці.

Організація оплати праці ([elar.khnu.km.ua](http://elar.khnu.km.ua)) визначається як "система оплати праці, тарифна система, нормування праці, відрядна оплата праці, преміювання, інші заохочувальні, компенсаційні та гарантійні виплати, встановлення норм ([chmnu.edu.ua](http://chmnu.edu.ua)) оплати праці у разі відхилення від тарифних умов, форми та умови оплати праці, порядок обчислення середнього заробітку, індексація заробітної плати у зв'язку зі зміною індексу споживчих цін, ([er.nau.edu.ua](http://er.nau.edu.ua)) оплата праці у разі порушення умов оплати праці". Система організаційно-правових інструментів, спрямованих на встановлення змісту та порядку ([er.nau.edu.ua](http://er.nau.edu.ua)) запровадження ([chmnu.edu.ua](http://chmnu.edu.ua)) компенсацій" [1],

Відповідно до сучасної моделі (див. рис.1.2), заробітна плата працівників

підприємства має складатися з постійної (тарифної) частини, яка враховує місцевий рівень життя, кваліфікацію, дотримання норм виробітку, умови праці та державні і колективно-договірні норми у сфері оплати праці, та (chmnu.edu.ua) змінної частини, що відображає зміни на ринку праці та (er.nau.edu.ua) фінансові можливості підприємства.

Структура заробітної плати складається з таких (chmnu.edu.ua) видів оплати праці [5, с. 699]:

- Основна заробітна плата - це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці. Вона встановлюється у вигляді (er.nau.edu.ua) тарифних ставок (окладів), відрядних розцінок для робітників і посадових окладів для службовців";

- Додаткова заробітна плата - це "винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці". Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, а також премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій; (base.dnsgb.com.ua)

- Інші винагороди та заохочувальні виплати - це "винагороди за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, винагороди та інші грошові та матеріальні виплати, які не передбачені (er.nau.edu.ua) актами чинного законодавства або які проводяться понад встановлені такими актами чи положеннями норми".



Рис.1.2. Модель системи заробітної плати за (er.nau.edu.ua) умов ринкової економіки

Такі структури реалізують на практиці основні принципи оплати праці. Тобто оплата праці залежить від кількості, якості та (er.nau.edu.ua) кваліфікації праці і складається з двох частин: фіксованої частини, яка гарантує мінімум для задоволення життєвих потреб, і змінної частини, яка змінюється залежно від кінцевих результатів праці [9, с. 157].

На підприємствах ціна різних видів праці (er.nau.edu.ua) набуває форми

тарифних ставок. Тарифні ставки є мірою ціни праці певної складності. У колективних або індивідуальних договорах працівників обов'язково передбачається виплата тарифного доходу понад ринкову ціну робочої сили. Принцип запровадження тарифної системи (сукупність критеріїв, тарифних ставок, сіток, систем оплати праці, районних коефіцієнтів, різноманітних доплат і надбавок тарифного характеру) дозволяє реалізувати стимулюючу функцію заробітної плати. Крім того, підприємства повинні розробляти системи преміювання, які передбачають участь у прибутках відповідно до особистого внеску працівника у виробництво.

Згідно з теоретичними дослідженнями щодо розробки та впровадження сучасних форм оплати праці, "ефективність функціонування підприємств та соціальний розвиток забезпечується, насамперед, формуванням відповідних індивідуальних і колективних матеріальних стимулів.

Важливим елементом організації оплати праці є тарифна система - форми та інститути оплати праці, які встановлюють залежність між розміром доходу, кількістю та якістю праці і зумовлюють певний порядок розрахунків відповідно до організаційних умов виробництва та результатів праці.

Форми та інститути оплати праці є способом встановлення співвідношення між кількістю та якістю праці, тобто мірою праці та її оплати. Для цього використовуються різні показники, які відображають результати праці та фактично відпрацьований робочий час. Іншими словами, форма оплати праці визначає, як оцінюється праця залежно від конкретного продукту, витраченого часу та індивідуальних чи колективних результатів. Залежно від форми оплати праці, яку використовує компанія, структура заробітної плати залежить від того, чи переважає в ній умовно-фіксована частина (тарифи, оклади) або змінна

частина (відрядні розцінки, премії). Тому вплив матеріального стимулювання на результати діяльності окремих працівників, бригад, дільниць і цехів може бути різним.

Законом передбачено, що заробітна плата кожного працівника встановлюється відповідно до трудового договору та (dspace.univd.edu.ua) системи оплати праці (er.nau.edu.ua) роботодавця; на думку О.В. Гаєвої, під системою (www.hneu.edu.ua) оплати праці слід (chmnu.edu.ua) розуміти [3]: 1) тарифну ставку; 2) оклад (посадовий оклад); 3) доплати і надбавки компенсаційного характеру.

Система оплати праці - це (er.nau.edu.ua) "визначений взаємозв'язок між показниками, що характеризують міру праці (норму) і міру винагороди, яка виплачується в межах і понад норму праці, що гарантує отримання працівником винагороди відповідно до фактично досягнутих результатів праці (порівняно з нормою) і який узгоджується між працівником і роботодавцем "винагорода за працю, (er.nau.edu.ua) узгоджена між працівником і роботодавцем". (www.hneu.edu.ua)

У свою чергу, (chmnu.edu.ua) під формою оплати праці розуміється конкретний вид системи оплати праці, (er.nau.edu.ua) згрупований за основними показниками обліку результатів праці при оцінці виконаної працівником роботи для цілей оплати праці.

Форма оплати праці - це спосіб зв'язку праці працівника з розміром його заробітної плати. В Україні застосовуються дві основні форми оплати праці, (chmnu.edu.ua) залежно від показників, (elar.khnu.km.ua) що використовуються для вимірювання витрат на оплату праці: (er.nau.edu.ua) погодинна та відрядна. З економічної точки зору немає принципової різниці між відрядною та погодинною формами оплати праці; обидві вони базуються на цінах на ринку праці та (er.nau.edu.ua) визначеній тривалості робочого часу.

Обидві форми оплати праці (chmnu.edu.ua) враховують результати праці

та необхідний робочий час. Різниця (elar.khnu.km.ua) полягає в тому, що (er.nau.edu.ua) погодинна форма застосовується тоді, коли мірою результату праці є тривалість робочого часу. Відрядна форма оплати праці застосовується тоді, коли мірою результату праці є кількість виробленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг).

Вибір форми оплати праці (chmnu.edu.ua) вимагає дотримання певних умов, за яких її застосування є доцільним. Умовами, що визначають доцільність застосування відрядної форми оплати праці, (chmnu.edu.ua) є наступні:

- необхідність скорочення чисельності працівників шляхом стимулювання підвищення продуктивності праці та активізації роботи працівників; та
- можливість застосування технічно обґрунтованих норм;
- працівники мають реальну можливість збільшити виробіток понад встановлені норми за існуючих організаційно-технічних умов виробництва;
- можливість та економічна доцільність встановлення норм праці та обліку виробітку працівників, тобто витрати на нормування (i.factor.ua) та облік праці повинні покриватися економічним ефектом від збільшення виробітку;
- такі форми оплати праці (chmnu.edu.ua) не повинні негативно впливати на якість продукції, рівень дотримання технічних режимів і вимог безпеки, а також на раціональне використання матеріальних ресурсів.

Якщо вищезазначені умови не виконуються, слід застосовувати погодинну форму оплати праці. (core.ac.uk) Іншими словами, це залежить від характеру роботи - де, ким і в яких умовах вона виконується (або буде виконуватися). Погодинна форма оплати праці переважно застосовується у таких випадках

- витрати на визначення планового та облікового виробітку є відносно високими;
- кількісний результат праці вже визначено в ході робочого процесу; та
- кількісний результат праці є вимірюваним і визначальним;



- робота є небезпечною; якість роботи є більш важливою, ніж кількість; робота є небезпечною;
- характер роботи є неоднорідним;
- кількість роботи є нерегулярною.

Як правило, відрядна форма оплати праці (ir.stu.cn.ua) використовується для простої повторюваної роботи, а погодинна - для складної інтелектуальної та творчої праці.

При цьому погодинна і відрядна форми оплати праці мають (chmnu.edu.ua) свої різновиди, які називаються системами. Система оплати праці (www.ronl.ru) визначає розрахунок пропорцій елементів заробітної плати: тарифної частини, доплат, надбавок (ir.stu.cn.ua) і премій. Форми оплати праці (chmnu.edu.ua) можна поділити на кілька систем оплати праці. У межах цих систем оплати праці (er.nau.edu.ua) існує базова система, яка доповнює основну систему оплати праці. Отже, основна система оплати праці включає в себе тарифні ставки (www.ronl.ru) і посадові оклади, які визначаються на основі тарифних ставок. Компенсації та надбавки доповнюють ці основні системи оплати праці. (er.nau.edu.ua)

Система (chmnu.edu.ua) оплати праці працівників (elar.khnu.km.ua) розробляється організацією з урахуванням специфіки діяльності та видів кожного підприємства, його структурних підрозділів, трудових і виробничих процесів, організаційної структури, чисельності працівників (elar.khnu.km.ua) та інших факторів.

Залежно від способу вимірювання кількості праці системи оплати праці (er.nau.edu.ua) поділяються на відрядні (кількість праці вимірюється кількістю виробленої працівником продукції або виконаних робіт), почасові (кількість праці вимірюється кількістю відпрацьованих працівником годин) або кодові (кількість праці вимірюється певним обсягом робіт).

Вибір форми та системи оплати праці (er.nau.edu.ua) залежить від

організації виробничого процесу. Право встановлювати або змінювати форму чи систему оплати праці належить роботодавцю з урахуванням думки представницького органу працівників. Форми і системи оплати праці повинні також гарантувати рівну оплату за рівну працю і залежати як від результатів роботи окремого працівника, так і організації в цілому.

Згідно з висновками дослідження, "створення системи оплати праці є досить складним завданням для будь-якої виробничої компанії. Водночас подальша розробка стандартів і процедур, заснованих на кращих практиках впровадження системи організації праці на виробництві, допоможе забезпечити баланс і відповідність між індивідуальними особливостями та універсальними методами в організації виробничих процесів" [5, с. 700]. Організації повинні розробити такі нормативні документи, що регулюють умови оплати праці: це документи, що встановлюють тарифні ставки робітників, структуру оплати праці керівників, фахівців і службовців, положення про поточне преміювання за ключові показники діяльності, положення про надбавки і доплати. На більшості підприємств ці документи об'єднані в єдиний документ - Положення про оплату праці. Вид і структура оплати праці, розміри ставок, окладів, премій та інших заохочувальних виплат, а також співвідношення розмірів між окремими категоріями визначаються підприємством самостійно і фіксуються в колективному договорі або інших локальних нормативних актах. (www.vevivi.ru)

1.3. Напрямки реформування систем оплати праці в сучасних умовах господарювання

На сучасному етапі розвитку соціально-орієнтованої ринкової економіки

необхідним є створення дієвих механізмів реформування оплати праці, які б забезпечували підвищення ефективності виробництва (er.nau.edu.ua) з одночасним врахуванням інтересів працівників та їхніх груп.

Оплата праці є чи не найважливішою категорією системи умов праці. Як і інші сфери, вона відображає всі суперечності суспільства, його досягнення і невдачі. Як соціально-економічна категорія, "заробітна плата - це (er.nau.edu.ua) фіксована частина національного доходу в структурі національного доходу країни". Сьогодні існуючі структури оплати праці важко назвати стимулюючими, які спонукають групи працівників та їхніх колег до досягнення високих результатів у кінцевому підсумку.

До соціальних проблем оплати праці належать низька заробітна плата та (er.nau.edu.ua) економічна бідність внаслідок неефективної зайнятості, низька дискримінація в оплаті праці за (chmnu.edu.ua) професійною кваліфікацією, висока дискримінація в оплаті праці (ela.kpi.ua) між галузями, низька трудова мотивація та висока плинність кадрів.

До економічних проблем оплати праці можна віднести необґрунтоване співвідношення між зростанням продуктивності праці та зростанням заробітної плати, (ela.kpi.ua) сильну залежність заробітної плати від наявності рентного доходу в організації, зумовленого доступом до природних, технічних, адміністративних та інших ресурсів.

Соціально-економічні проблеми оплати праці є похідними від інституційних проблем оплати праці. Інституційні проблеми включають низький рівень нормування праці, необґрунтований розмір мінімальної заробітної плати, неефективне тарифне регулювання заробітної плати в бюджетній сфері, відсутність об'єктивних даних для моніторингу підвищення (chmnu.edu.ua) заробітної плати на макро- та мікрорівнях, брак кваліфікованих фахівців у сфері організації праці та оплати праці. (er.nau.edu.ua)

Для вирішення цих проблем необхідна реформа оплати праці. Реформа

оплати праці в ринкових умовах включає "заходи, які впливають на заробітну плату на макrorівні через встановлення (elar.khnu.km.ua) мінімальної заробітної плати, (er.nau.edu.ua) тарифну систему оплати праці, прив'язку до рівня інфляції, критерії розподілу прибутку підприємства на заробітну плату і накопичення, гнучку податкову систему та участь у генеральній і галузевих тарифних угодах".

Існує кілька пріоритетних напрямків для покращення виробничих відносин та оплати праці. Зокрема, (chmnu.edu.ua) сприяння збільшенню частки заробітної плати у валовому національному продукті відповідно до факторів зростання продуктивності праці; державні гарантії мінімальної заробітної плати (er.nau.edu.ua) як інструмент соціальної політики подолання бідності; удосконалення системи регулювання тарифних ставок і посадових окладів на комерційних підприємствах; реформування оплати праці працівників бюджетної сфери (www.kntu.kr.ua) шляхом розробки та запровадження галузевої системи оплати праці; своєчасна виплата заробітної плати Це включає забезпечення своєчасної виплати заробітної плати. (er.nau.edu.ua) Звіт "Зміни в системі економічних відносин

Зміни в системі економічних відносин супроводжуються змінами у сфері оплати праці.

- завдяки розробці та впровадженню нових підходів і механізмів (elar.khnu.km.ua) організації оплати праці (chmnu.edu.ua) буде посилено стимулюючу роль заробітної плати (er.nau.edu.ua) як важливого чинника підвищення ефективності економіки та зростання продуктивності праці;

- усунення існуючих галузевих диспропорцій в системі оплати праці та регулювання галузевих тарифних угод

- забезпечення нормального відтворення робочої сили (er.nau.edu.ua) шляхом підвищення рівня оплати праці (chmnu.edu.ua) працівників бюджетної сфери та підняття до необхідного рівня престижу професій у сфері надання

базових соціальних послуг;

- подальше забезпечення повної самостійності підприємств у визначенні форм, систем і розмірів оплати праці, (elar.khnu.km.ua) дотримання на законодавчому рівні вимог щодо мінімальної заробітної плати, (er.nau.edu.ua) колективних договорів і угод.

Основною економічною передумовою є перехід від функції тарифної компенсації до функції тарифної частини заробітної плати. Зі збільшенням частки тарифних виплат заробітна плата стає все більш залежною від тарифних виплат. У цьому контексті необхідно переглянути систему стимулювання та оплати праці з (chmnu.edu.ua) метою кращого врахування специфіки діяльності в окремих галузях. Окрім підвищення тарифних ставок (окладів), можна було б змінити порядок встановлення тарифних ставок, а також підвищити незалежність керівників відповідних галузевих органів управління в регулюванні тарифних переплат.

Підприємства стикаються з проблемою організації оплати праці, включаючи визначення форм і (chmnu.edu.ua) систем оплати праці, (er.nau.edu.ua) розробку схем посадових окладів робітників і фахівців, розробку критеріїв і визначення розмірів доплат за (ua-referat.com) індивідуальні результати праці робітників і фахівців, обґрунтування показників і схем преміювання працівників. Сюди входить обґрунтування показників та (ua-referat.com) схем преміювання службовців. При цьому пріоритет слід надавати гнучким системам оплати праці, які найбільш яскраво демонструють стимулюючу функцію заробітної плати та (er.nau.edu.ua) мотивуючі фактори в структурі винагороди компанії.

Для підприємств, що надають транспортні послуги мешканцям, основними проблемами у сфері матеріального стимулювання працівників є

- середня заробітна плата працівників транспорту в містах відстає від середнього рівня оплати праці (chmnu.edu.ua) в (global-national.in.ua) більш

розвинених галузях економіки, втрачаючи таким чином свою стимулюючу функцію;

- низька частка тарифної ставки у загальній заробітній платі;
- слабкий зв'язок між заробітною платою працівників та кінцевими результатами їхньої праці низька ефективність системи преміювання; (global-national.in.ua)
- відносно низька заробітна плата працівників (global-national.in.ua) промисловості порівняно з іншими реальними секторами економіки;
- недостатня гнучкість єдиної галузевої тарифної сітки, що призводить до невідповідності заробітної плати рівню ринку праці для окремих категорій працівників, (lawreview.chnu.edu.ua) особливо кваліфікованих спеціалістів.

Складність проблеми та неефективність удосконалення традиційної системи оплати праці, заснованої на гарантованих ставках, окладах, різноманітних доплатах, преміях та надбавках, призвела до необхідності пошуку нової, нестандартної системи оплати праці, яка б гарантувала зв'язок між розміром винагороди та результатами роботи працівника.

Перед компаніями, які досягли незалежності, стоїть завдання впровадити політику винагород і пільг, яка б підвищувала моральний дух організації та мотивувала працівників, водночас утримуючи витрати на оплату праці в межах визначеного бюджету.

Водночас, системи винагород та заохочень мають бути достатньо гнучкими, щоб постійно адаптуватися до динамічно мінливих ринкових умов, які суттєво відрізняються в різних регіонах.

Об'єктивні вимоги до організаційних механізмів оплати праці включають

- процедури встановлення мінімальної заробітної плати (global-national.in.ua) на основі мінімальних споживчих бюджетів, їх рівня та темпів зростання. Це забезпечує соціальний захист працівників від зростання вартості життя та позитивний ринковий вплив на трудову активність;

- повне відшкодування витрат на відтворення робочої сили для всіх груп працівників на основі гнучкої системи оплати праці;

- забезпечення самостійності груп працівників у визначенні індивідуальної заробітної плати та у виборі форм і систем оплати праці; ([www.kursak.com](http://www.kursak.com)) створення економічних можливостей для оплати праці, підвищення її ефективності та вирівнювання впливу ринкової кон'юнктури на обсяги фінансування на ці цілі.

Серед ключових варіантів удосконалення оплати праці працівників ([www.kursak.com](http://www.kursak.com)) можна виділити наступні:

- суттєво підвищити стимулюючий вплив тарифної заробітної плати;

- ([global-national.in.ua](http://global-national.in.ua)) підвищити стимулюючий вплив виплат понад тариф (премії, доплати за перевиконання норм, надбавки, розподіл частини колективного фонду оплати праці понад тариф); та

- Посилення стимулюючої ролі механізмів формування та розподілу фондів оплати праці на рівні підприємства.

"Удосконалення оплати праці за першим варіантом" передбачає підвищення тарифних ставок (окладів) для підвищення рівня нормування праці, скасування штучних систем преміювання та надбавок, а також підтримку підвищення рівня нормування праці через заходи з підвищення стандартів організації праці, виробництва та трудової дисципліни [3].

Для додаткового стимулювання висококваліфікованих працівників у межах кожної категорії (або категорії, до якої належать висококваліфіковані працівники) має бути встановлена система підвищення заробітної плати залежно від індивідуальних результатів праці, з регулярним підвищенням заробітної плати та переглядом її розміру в межах вилки. Слід активніше використовувати механізми доплат або надбавок до заробітної плати висококваліфікованих працівників. Необхідно розробити об'єктивні критерії оцінки якості роботи та створити незалежний орган для контролю за цим

процесом.

Другий варіант є об'єктивно необхідним у випадках, коли умови оплати праці не можуть бути ([lawreview.chnu.edu.ua](http://lawreview.chnu.edu.ua)) переглянуті з будь-яких причин. Цей варіант "використовується в галузях, де організаційний рівень є низьким, а щомісячне навантаження працівників варіюється". У цьому випадку ([lawreview.chnu.edu.ua](http://lawreview.chnu.edu.ua)) основною формою винагороди за підвищення ефективності роботи ([global-national.in.ua](http://global-national.in.ua)) є оплата понаднормових робіт (бонуси, надбавки та премії).

Третій варіант удосконалення організації ([elar.khnu.km.ua](http://elar.khnu.km.ua)) оплати праці є бажаним, коли вона "спрямована на стимулювання конкретного кінцевого результату". Найбільший ефект досягається тоді, коли робота характеризується широкою взаємозамінністю, колективною відповідальністю і досить вільним і гнучким поділом праці" [9].

Для того, щоб поглибити зацікавленість працівників у діяльності компанії, підприємці повинні використовувати різні форми участі працівників у прибутках і доходах компанії. Однак розвиток преміальної системи оплати праці ускладнює систему розподілу ([elar.khnu.km.ua](http://elar.khnu.km.ua)) фонду заробітної плати і тісніше пов'язує її з плануванням фонду заробітної плати. ([global-national.in.ua](http://global-national.in.ua)) При плануванні заробітної плати слід керуватися такими критеріями

- релевантність, тобто система винагороди повинна забезпечувати досягнення цілей компанії, стимулюючи бажану поведінку працівників,
- керованість, тобто система оплати праці повинна бути стабільною, прозорою та ([elar.khnu.km.ua](http://elar.khnu.km.ua)) керованою
- гнучкість (система оплати праці повинна мати можливість адаптуватися до змін у виробничих, економічних та соціальних умовах компанії) [16].

Система оплати праці має сприяти розвитку підприємства, заохочувати працівників до ефективної праці та уникати дискримінації. Варто зазначити, що всі пріоритетні напрями вдосконалення організації ([elar.khnu.km.ua](http://elar.khnu.km.ua)) оплати



праці з урахуванням таких вимог, як економічний розвиток, організація праці, стандартизація та інноваційні моделі оплати праці, повинні впроваджуватися системно і комплексно. Таким чином, для посилення стимулюючої ролі оплати праці необхідно постійно вдосконалювати її організацію шляхом розвитку тарифної системи, запровадження прогресивних форм оплати праці та преміювання, посилення зв'язку доплат ([elar.khnu.km.ua](http://elar.khnu.km.ua)) і премій з конкретними результатами діяльності.

## Висновки до розділу 1

Розвиток ринкових відносин зумовлює постійні та безперервні зміни у сфері управління людськими ресурсами, а разом з цим і розвиток систем оплати праці, які враховують ринкову вартість трудових ресурсів, оцінку результатів праці та кваліфікацію працівників.

Вивчення підходів класиків та сучасних економістів дає змогу розглянути концепції заробітної плати та організації оплати праці в ринковій економіці, а також визначити складові організації оплати праці на підприємствах. ([global-national.in.ua](http://global-national.in.ua)) При цьому заробітна плата пов'язана з ринковою кон'юнктурою, що склалася в галузі, та фінансовими можливостями фірми-роботодавця, організація якої виступає частиною адаптаційного механізму фірми, що наближає фірму до умов організаційного середовища.

На основі отриманих результатів можна зробити наступні ([repo.knmu.edu.ua](http://repo.knmu.edu.ua)) висновки:

- заробітна плата в ринковій економіці є винагородою за працю;
- на рівень винагороди за працю на підприємстві впливає ([elar.khnu.km.ua](http://elar.khnu.km.ua)) багато факторів організаційного середовища, які визначають багато функцій, що виконує заробітна плата як економічний фактор;
- заробітна плата в ринковій економіці виконує функції відтворення,

стимулювання, регулювання, статусу, виробництва та розподілу;

- організація заробітної плати на підприємствах є елементом механізму адаптації підприємств до умов організаційного середовища, який забезпечує виконання заробітною платою своїх функцій.

Організація заробітної плати на підприємствах складається з двох частин: фіксованої частини, яка враховує місцевий рівень життя, кваліфікацію, рівень дотримання стандартів виробництва, умови праці та елементи державного і колективно-договірного регулювання у сфері оплати праці; і змінної частини, яка повинна відображати коливання на ринку праці та враховувати фінансові можливості (elar.khnu.km.ua) підприємств.

Склад системи оплати праці залежить насамперед від того, як компанія оцінює посади та вибудовує ієрархію цінностей для внутрішніх позицій. Якість управління впливає на поведінку організації як системи, її фінансові результати та зростання показників ефективності. Для багатьох компаній необхідно постійно вибудовувати і коригувати ієрархію посад на основі оцінок. Також необхідно постійно вдосконалювати систему оплати праці, надаючи можливість диференціювати винагороду за (docu.tips) виконану роботу та її якість (elar.khnu.km.ua) відповідно до кваліфікації, досвіду, стажу та внеску в розвиток компанії.

Існує кілька пріоритетних напрямків вдосконалення трудових відносин та оплати праці. Зокрема, сприяння зростанню заробітної плати в структурі валового національного продукту відповідно до динаміки продуктивності праці; забезпечення державної гарантії мінімальної заробітної плати (global-national.in.ua) як соціальної політики подолання бідності; удосконалення системи регулювання тарифних ставок і посадових окладів на комерційних підприємствах; реформування оплати праці працівників бюджетної сфери шляхом розробки та запровадження галузевої системи оплати праці; забезпечення своєчасної виплати заробітної плати. Серед них.

Слід зазначити, що (global-national.in.ua) всі напрями вдосконалення організації заробітної плати мають реалізовуватися системно і комплексно у взаємозв'язку з вимогами інноваційних моделей розвитку економіки, організації, нормування та оплати праці, де організація заробітної плати має бути пріоритетним напрямом. Тому з метою посилення стимулюючої ролі заробітної плати (elar.khnu.km.ua) її організація повинна постійно вдосконалюватися шляхом розвитку (pedscience.sspu.edu.ua) тарифних систем, запровадження прогресивних форм оплати праці та преміювання, посилення зв'язку доплат (elar.khnu.km.ua) і премій з конкретними результатами праці.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (global-national.in.ua) КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ККП „КРИВБАСВОДОКАНАЛ”

#### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика та оцінка фінансово-господарського стану ККП «Кривбасводоканал»

Підприємство „Кривбаводоканал” почало формуватися ще з 1924 року, коли на руднику ім. К.Лібкнехта збудували власний водопровід. У роки Великої Вітчизняної війни усі здобутки підприємства було зруйновано.

Шестидесяті роки поставили перед управлінням водоканалізації безліч найскладніших проблем. Найбільш гострих форм набули міські проблеми стосовно водопостачання, водовідведення та очистки комунальних стічних вод. Комунальне підприємство "Кривбасводоканал" єдине здійснює транспортування та реалізацію питної води підприємствам, бюджетним організаціям та населенню, а також збір, транспортування та очистку стоків.

Коли у 1996 році експерти Міжнародного економічного консорціуму з Японії, Канади, Франції, Німеччини, США обстежили водне господарство Кривбасу, вони були буквально приголомшені його унікальністю, незвичайністю, машинабільністю та складністю його структури.

За період 1995-1997 рр. протяжність водопровідної системи була збільшена на 130 км., каналізаційної – на 106,3 км.

Динаміку росту водопровідних мереж по районах міста з 2012 року можна простежити у табл.2.1.

Починаючи з 2012 року постійно зростали обсяги робіт служби, пов'язаної з ремонтом та заміною як трубопроводів та запірної арматури, так і пожежних гідрантів (табл. 2.2). Винятком можуть бути хіба що 2016-2017 роки, коли через

економічну скруту, неплатежі та різке збільшення цін на матеріали, паливо та енергоносії дещо знизилися темпи й обсяги капітальних ремонтів та інших робіт на водопровідних мережах.

Основним напрямком діяльності підприємства є реалізація питної води, відведення і очищення стоків. Послуги підприємства за якістю знаходиться на рівні прийнятих санітарних норм. Основним видом діяльності ([www.litsoch.ru](http://www.litsoch.ru)) підприємства є водопостачання та водовідведення. Але підприємство займається і іншими видами діяльності.

Таблиця 2.1

Показники росту водопровідних мереж по районах міста 2012-2022 рік  
(тис. грн.)

Показники ( <a href="http://www.litsoch.ru">www.litsoch.ru</a> )	Центрально-Міський	Покровський	Довгинцівський	Саксаганський	Металургійний	Тернівський	Інгулецький	ЦСА	Всього
2012	322,1	120,5	171,6	211,8	85,8	111,6	83,1	3,7	1110,2
2013	323,6	122	179,4	211,8	86,3	115,4	83,2	3,7	1125,4
2014	324,1	181,5	184,9	211,9	86,3	118,9	83,2	3,7	1194,5
2015	328,2	188,3	188,7	214,3	88,1	120	83,2	3,7	1214,5
2016	332,5	190,5	193,8	215,1	81,9	124,9	82,4	3,7	1224,8
2017	333,2	197,9	196,9	215,4	82	152,9	72,9	3,7	1257,5
2018	335	243,7	201,1	219,7	96,7	280,2	77,7	3,5	1456,7
2019	336,2	244,6	215,8	220,7	96,9	281,3	77,8	3,5	1475,8
2020	336,8	244,8	226,7	226,8	89,2	288,1	95,6	3,5	1510,4
2021	339,1	245,0	223,3	222,9	125,6	301,8	103,7	3,5	1564,9
2022	351,1	245,3	229,9	222,3	132,5	296,5	98,7	3,5	1580

На балансі комунального підприємства "Кривбасводоканал" числяться: 4 станції аерації з повною біологічною очисткою стічних вод, поля фільтрації в сел. Рудничному, 91 насосна станція водовідведення, 5 дренажних насосних станцій, 61 водопровідні насосні станції, 944,8 км. мереж водовідведення,

1580,0 км. водопровідних мереж.

Підприємство „Кривбасводоканал” має організаційно-функціональну структуру, до складу якої входять наступні служби водопровідних мереж, мереж водовідведення, каналізаційних насосних станцій, водопровідних насосних станцій, водозбут, центральна лабораторія автоматики, станції аерації, диспетчерська, хіміко-бактеріологічна лабораторія, ремонтно-будівельний цех, автотранспортний цех, механічна майстерня.

Таблиця 2.2

Обсяги виконання робіт службою водопровідних мереж (тис.грн.)

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Всього
Ліквідація пошкоджень	2360	3037	3097	3165	3726	3686	4949	6569	6343	7352	8865	531
Ремонт ЗА	264	186	167	124	133	114	167	250	317	665	647	30
Ремонт ПГ	55	22	14	26	20	15	31	42	58	84	118	48
Ремонт ВР колон	77	56	42	43	47	12	11	4	15	12	35	35
Ремонт В колод	32	23	35	54	19	48	29	30	38	88	100	49
Заміна водоводів п.м	2707	1949	1444	1609	1805	2535	2517	2490	2073	3747	5632	285
Заміна ЗА	109	149	135	179	164	179	282	195	180	211	354	21
Заміна ПГ	5	3	4	6	4	16	17	21	21	25	15	13
Чистка В колод	39	30	59	43	37	53	53	238	397	748	1084	27
Капремонт (км)	10,3	10,8	7,2	5,8	6,7	2,6	4,6	2,6	2,8	5,5	5,3	64

Структура КП „Кривбасводоканал” наведена у додатку Б.

В останні роки ([global-national.in.ua](http://global-national.in.ua)) поряд із структурними змінами на підприємстві активно проводиться оновлення керівного складу у відділах та службах. Дякуючи надійному та якісному кадровому резерву, що заздалегідь готувався на підприємстві, було оновлено керівництво та склад відділів головного механіка, головного енергетика, планово-економічний відділ, відділ МТЗ, хіміко-бактеріологічної лабораторії, реорганізовано колишній виробничо-

технічний відділ та відділ головного технолога.

Відділом "Водозбуту" взаємні розрахунки за послуги водопостачання та водовідведення з абонентами провадяться згідно укладених угод та показників приладів обліку питної води, а у разі відсутності приладів обліку - згідно норм водопостачання, які розроблені.

Розрахунки згідно приладів обліку проводять промислові підприємства, госпрозрахункові організації та 86 % бюджетних організацій. Але населення міста, потреби якого складає більш 70% від загального об'єму води, обладнано лише на 36% водолічильниками, тому що 9% раніш встановлених водолічильників вийшли з ладу.

На 136 підключеннях від мереж підприємства "Кривбасводопостачання" встановлено 109 приладів обліку води.

На підприємстві планується впровадження автоматичної системи обліку води на ВНС-1, крім того після реконструкції Північної станції аерації будуть встановлені нові прилади обліку стічних вод. Водомірна майстерня нашого підприємства виконує ремонти та перевірку приладів обліку від 15мм до 80мм. Прилади обліку більшого діаметру рекомендуємо своїм абонентам направляти для ремонту в водомірну майстерню "Дніпроводоканалу". На 01.10.2019 р.-у відділі водозбуту знаходяться на обліку 11264 приладів обліку в тому числі: [lawreview.chnu.edu.ua](http://lawreview.chnu.edu.ua)

Населення – 9472 шт.

Бюджет – 366 шт.

Інші – 1276 шт.

Підприємство "Кривбасводоканал" має сталі зв'язки з постачальниками питної води. Так, у 2022 році підприємство поновило договори з 4 постачальниками води:

- ДПП "Кривбаспромводопостачання";

- ВАТ «Арселор Миттал Кривий Ріг»;

- Придніпровська залізниця;
- ВАТ ПівнГЗК.

На перекачку стоків КП „Кривбасводоканал” заключило договір з ВАТ "Констар".

На 01.01.2010 р. Водозбутом заключні договори з 49695 абонентами по групі населення, 205 - з абонентами бюджетної групи, 806 з абонентами іншої групи споживачів. На 01.01.2010 р. відкрито 49325 особових рахунків абонентів приватного сектору, відкрито 49938 розрахункових рахунків абонентів індустріального сектору.

За 2010 рік до районних місцевих судів подано 1110 позивних заяв до мешканців індивідуального сектору на суму 132813 грн.

Станом на 01.01.2010 р. розглянуто 167 позивних заяв на суму 24789,8 грн., в стадії розгляду - 143 позивних заяви на суму 18207 грн., на розрахунковий рахунок підприємства надійшло 17626 грн.

Середньоспискова кількість співробітників КП „Кривбасводоканал” становить 2040 осіб, серед них 328 інженерно-технічних працівників. Молоді віком до 28 р. у підприємства працює 447 осіб., також є і пенсіонери – 350 осіб.

Протягом аналізованого періоду обсяги виробництва та реалізації питної води підприємства є відносно стабільними. Про що свідчать дані табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів послуг КП „Кривбасводоканал” у 2020-2022рр.

Показники	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2020		2022/2021	
				Абс.	Від., %	Абс.	Від., %	Абс.	Від., %
водовідведення									
Обсяг пропуску стоків, млн. м <sup>3</sup> .	116,9	101,8	110,6	-15,1	-12,9	-6,3	-5,39	8,8	8,64
Власні потреби	7,7	7	6,4	-0,7	-9,09	-1,3	-16,9	-0,6	-8,57
Обсяг пропуску стоків від абонентів, млн. м <sup>3</sup>	109,2	94,8	104,2	-14,4	-13,2	-5	-4,58	9,4	9,92
водопостачання									



Обсяг купленої води, млн. м <sup>3</sup> .	170,7	166,4	145	-4,3	-2,52	-25,7	-15,1	-21,4	-12,9
Власні потреби	8,7	8	7,2	-0,7	-8,05	-1,5	-17,2	-0,8	-10
Норматив втрат в мережах, млн. м <sup>3</sup> .	28,3	27,6	32,3	-0,7	-2,47	4	14,13	4,7	17
Понаднормативно, млн. м <sup>3</sup> .	31,4	34,8	-	3,4	10,8		0		
Обсяг реалізованої води абонентам, млн. м <sup>3</sup> .	102,3	96	105,5	-6,3	-6,16	3,2	3,128	9,5	9,9

Результати табл. 2.3 вказують на те, що обсяги покупки води підприємством у 2022 році порівняно з минулим роком зросли на 21,4 млн. м<sup>3</sup>., або на 12,9%. З кожним роком КП „Кривбасводоканал” все менше витрачає води на власні потреби. Так, у 2022 році обсяги споживання води зменшилися на 10%, а у 2021 році – на 8,05%.

У 2020 році комунальне підприємство „Кривбасводоканал” реалізовано 70700 тис. м<sup>3</sup> питної води, перекачана насосними станціями та очищена 117000 тис. м<sup>3</sup> стічних вод. Однак при цьому дуже багато питної води на пряму потрапляє до каналізації. Обсяг пропуску стоків від абонентів у 2022 році склав 110,6 млн.м<sup>3</sup>. Порівняно з попереднім періодом це на 8,8 млн. м<sup>3</sup>. більше.

За результатами аналізу встановлено наступне, що в останній час при незмінному обсязі закупки води, різко знизився обсяг її реалізації. Обсяг реалізації знизився як на послуги водопостачання так і на послуги водовідведення (водопостачання – у 2022 р. на 11,3% у порівнянні з 2021 р., пропуск стоків - на 17,7% у порівнянні з 2020 р.). Навіть у 2022 році підприємство не змогло досягнути рівня попередніх років.

Обсяг втрат води у 2021 році збільшився до 62,4 млн. м<sup>3</sup>., що становить 37,5% від загального обсягу поданої води у мережі КП "Кривбасводоканал". Але у 2022 році обсяги втрат знизили до рівня визначеного нормативу, який є значно більшим ніж у попередні роки. До кола факторів, які вплинули на такий зріст обсягу втраченої води можна віднести: втрати в мережах (в т.ч. внутрішньо-будинкові), понаднормативне споживання води населенням,

крадіжки та інше. Але підприємство не має чіткого обґрунтування щодо розподілу втрачених обсягів питної води за вищевказаними причинами, тому що основна група споживачів (населення) не мають приладів обліку.

Про той фактор, що населення споживає води значно більше ніж за нормами в 1,8 - 2,5 разів (особливо в період відсутності гарячого водопостачання води у місті), стверджують показники лічильників які встановлені в житлових будинках. Звітні дані свідчать про те, що у порівнянні з витратами затвердженими у тарифі, фактичні витрати у 2021 році зросли на 19,9 млн. грн.

Зменшення реалізації питної води пояснюється наступними причинами:

зниженням виробництва промисловими підприємствами;

припиненням існування та банкрутством промислових та госпрозрахункових підприємств;

карантином у дитячих садках та середніх учбових закладах і економією споживання питної води (згідно показників приладів обліку) бюджетними організаціями;

не оснащенням приладами обліку питної води наявного житлового фонду, невідповідність діючих норм фактичному водоспоживанню населенням;

неповне оснащення тепло-розподільних підстанцій та котелен міста приладами обліку води.

Зростання понаднормових втрат води пояснюється такими причинами:

стан мереж водопостачання, загальний знос яких на 01.01.2022 р. становить 53%;

підвищена тектонічність, техногенна сейсмічність, зумовлені щотижневими вибухами в гірничих кар'єрах, призводять до додаткових аварій та витоків. Через наявність шахтних виробок водогони проходять через численні пустощі всередині міста, що не дає змоги своєчасно виявити місце аварійного розриву мережі;

передача житлового фонду на баланс УЖКГ і прийняттям нашим підприємством водоводів, фізичний знос яких становить 80%;

незадовільний стан внутрішньобудинкових мереж та санітарних вузлів в багатоповерхових будинках;

низький рівень оснащення приладами обліку споживачів послуг;

невідповідність фактичного водоспоживання діючим нормам;

Зменшення обсягів пропуску стоків відбулося в зв'язку з зменшенням обсягів водоспоживання промисловими підприємствами міста.

Оцінку діяльності КП „Кривбасводоканал” за 2020-2022 рр. можна визначити за допомогою аналізу техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства, які показані у табл.2.4.

Наведені в таблиці дані свідчать про те, що у 2022р. обсяг реалізації продукції у порівнянні з 2021р. зріс на 2946,6 тис. грн. або на 4,11%. Слід відмітити, що зниження цього показника відбулося у 2021 році в порівнянні з 2020 р.- на 7490,8 тис. грн., або на 9,46%.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності КП ”Кривбасводоканал” за 2020-2022рр.

Показники	Од.виміру	2020	2021	Відхилення 2021р. від 2020р.		2022	Відхилення 2022р. від 2020р.		Відхилення 2022р. від 2021р.	
				Абс., тис. грн.	Від., %		Абс., тис. грн.	Від., %	Абс., тис. грн.	Від., %
1.Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	79193,2	71702,4	-7490,8	-9,46	74649	-4544,2	-5,74	2946,6	4,11
2.Обсяг товарної продукції	тис. грн.	79193,2	71702,4	-7490,8	-9,46	74649	-4544,2	-5,74	2946,6	4,11
3.Виробництво:										
водопостачання	тис. м3	287600	268200	-19400	-6,75	255600	-32013	-11,1	-12600	-4,7
водовідведення	тис. м3	170700	166400	-4300	-2,52	145000	-25700	-15,1	-21400	-12,9
водовідведення	тис. м3	116900	101800	-15100	-12,9	110600	-6300	-5,39	8800	8,64
4.Витрати на 1 грн. товарної продукції	коп.	115	136	21	18,65	106	-9	-7,74	-3	-22,2
5.Чистий прибуток	тис. грн.	-11843,4	-26095	14251,4	120,3	-45208	33364,6	282	19113,2	73,2
6.Рентабельність товарної продукції	%	-0,15	-0,36	-0,21	143,4	-0,06	0,09	59,5	0,3	83,4

7.Повна собівартість товарної продукції	тис. грн.	91036,6	97797,2	6760,6	7,43	79168,3	-	-13	-	-19
8.Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	91036,6	97797,2	6760,6	7,43	79168,3	11868,3	-13	18628,9	-19
9.Середньоспискова чисельність ПВП, усього	чол.	1739	1954	233	13,4	1946	207	11,9	-26	-
у т.ч. робітників	чол. (www.100balov.com)	1528	1761	233	15,25	1735	207	13,5	-26	-
10.Продуктивність праці ПВП, усього	тис.грн./чол.	45,54	36,36	-9,18	-20,2	38,36	-7,18	-	2,00	5,5
у т.ч. робітників	тис.грн./чол.	51,83	40,72	-11,11	-21,4	43,03	-8,8	-17	2,308	5,67
11.Вартість основних фондів	тис.грн.	258584	289145	30560,6	11,82	304423	45838,7	17,7	15278,1	5,28
12.Фондовіддача основних фондів	грн./грн. (www.100balov.com)	0,31	0,25	-0,06	-19	0,24	-0,06	-	-0,01	-
								19,9		1,12

Протягом цього періоду нерівномірно зростала повна собівартість виготовленої продукції у порівнянні з попередніми роками. Так, у 2021 році собівартість товарної продукції збільшилась на 6760,6 тис. грн. (на 7,43 %) порівняно з 2020 роком, а у 2022 році зменшилась на 18628,9 тис. грн. (на 19%), тобто темпи зростання собівартості непропорційно зменшуються, що, у першу чергу пов'язано з постійним зменшенням обсягу споживання продукції та збільшенням матеріальних витрат, пов'язаних з великою втратою води у мережах. Так, у 2020 році витрати на 1 грн. товарної продукції склали 115

коп., у 2021 р. – 136 коп., а у 2022 р. – 106 коп. Динаміка витрат на 1 грн. товарної продукції вказує, що у 2022 році підприємство здійснювало найменші витрати та отримало найбільший прибуток у розрахунку на 1 грн. товарної продукції. Але така тенденція не надала змоги підприємству вийти хоча б на нульовий прибуток і воно досить має збитків 6 коп. на 1 грн. ТП.

Слід також відмітити, що протягом усього аналізованого періоду підприємство отримало збитки. Так, у 2020 році - на суму 11843,4 тис. грн., що відбулося в наслідок великої долі собівартості продукції у загальній виручці від реалізації та невисокого темпу зростання, на той період, обсягу реалізації продукції. Але у 2021 році спостерігається погіршення діяльності підприємства: чистий прибуток якого склав -26095 тис. грн., а у 2022 році зріс до розміру 45208 тис. грн., тобто зменшився на 19113,2 тис. грн. (на 73,2%) у порівнянні з 2021 роком та на 33364,6 тис. грн. (на 282 %) з 2020 роком. Погіршення

діяльності підприємства пов'язано з зменшенням обсягів споживання та проведеними у 2020-2022 роках техніко-економічними заходами направлених на зниження собівартості продукції. Протягом 2020-2021 рр. відбулося нерівномірне зменшення чисельності ПВП: у 2020 році на 26 чол. (на 1,32 %) порівняно з 2021 роком. У 2021 році спостерігалось зростання промислово-виробничого персоналу на 233 чол. (на 13,4 %) порівняно з 2020 роком.

Також, за 2020-2022 роки відбулося збільшення вартості основних фондів на 17,7 %. Збільшення вартості основних фондів к 2021 року відбулося за рахунок введення в дію нових основних фондів на суму 458338,7 тис. грн. У 2022 році вартість основних фондів зросла на 15278,1 тис. грн., або на 5,28%.

Зменшилась за аналізований період фондоддача основних фондів на 0,06. Також, за 2020-2022 роки відбулося збільшення вартості основних фондів на 17,7%. Збільшення вартості основних фондів к 2021 року відбулося за рахунок введення в дію нових основних фондів на суму 458338,7 тис. грн. У 2022 році вартість основних фондів зросла на 15278,1 тис. грн., або на 5,28%. Зменшилась за аналізований період фондоддача основних фондів на 0,06 грн./грн., або на 19,9%. Така тенденція вказує на зменшення ефективності роботи основного устаткування та його недозавантаженості (дод. В).

Таким чином, завдяки зменшенню обсягів виробництва та реалізації продукції темпи зростання прибутковості підприємства з кожним роком зменшуються, що пов'язано з постійною втратою питної води у водопровідних мережах, проведенням на підприємстві техніко-економічних та організаційних заходів, направлених на модернізацію обладнання та зменшення собівартості продукції.

Характеристика показників оцінки конкурентоспроможності підприємства „Кривбасводоканал” показана у табл. 2.5

Результати табл. 2.5 вказують, що діяльність КП „Кривбасводоканал” характеризується низьким рівнем конкурентоспроможності. Показники оцінки

конкурентоспроможності на протязі 2021-2022 рр. характеризують підприємство як не ефективно працююче. Про що свідчить зниження показників ліквідності (загальна ліквідність підприємства за аналізований період зросла на 0,24). Коефіцієнти ринкової рівноваги вказують, що на підприємстві за 2020-2022 рр. зменшилась частка власних та залучених коштів, про що свідчить зростання показника концентрації власного капіталу на 0,1 та коефіцієнта концентрації залученого капіталу на 0,03. Зменшився на підприємстві рівень фінансового ризику на 0,01. Аналіз рентабельності результатів фінансово-господарської діяльності показав, що коефіцієнт рентабельності основних фондів зменшився на 0,08, також зменшився коефіцієнт рентабельності обігових коштів на 0,09, зменшилась рентабельність використання економічного потенціалу на 0,65. Зменшилась на підприємстві рівень фінансового ризику на 0,01.

Аналіз рентабельності результатів фінансово-господарської діяльності показав, що коефіцієнт рентабельності основних фондів зменшився на 0,08, також зменшився коефіцієнт рентабельності обігових коштів на 0,09, зменшилась рентабельність використання економічного потенціалу на 0,65. Зменшилась рентабельність всього капіталу підприємства на 0,04.

Рентабельність використання організаційно-управлінського потенціалу підприємства змінилась порівняно з 2020 р. Так, коефіцієнт загальної рентабельності обороту та рентабельності поточних витрат зменшились на 0,14, останні показники організаційно-управлінського потенціалу залишились незмінними.

Таблиця 2.5

Характеристика показників конкурентоспроможності підприємства  
за 2021-2022 рр.

	Значення	
	2021 рік	2022 рік
Ліквідність та платоспроможність		

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,07	0,07
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,86	0,62
Ринкова рівновага		
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	0,36	0,26
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу (фінансової напруженості)	0,05	0,02
Коефіцієнт фінансового ризику	0,01	0,00
Коефіцієнт маневреності	-0,32	-1,05
Рентабельність результатів фінансово-господарської діяльності		
Коефіцієнт рентабельності основних фондів	0,01	-0,07
Коефіцієнт рентабельності обігових коштів	0,01	-0,08
Рентабельність функціонуючого капіталу	0,01	-0,64
Коефіцієнт рентабельності використання засобів, які направлені на споживання	0,15	0,15
Коефіцієнт рентабельності використання економічного потенціалу	0,01	-0,14
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,01	-0,15
Коефіцієнт рентабельності позичкового капіталу	0,01	-0,05
Коефіцієнт рентабельності всього капіталу	0,00	-0,04
Рентабельність використання організаційно-управлінського потенціалу		
Коефіцієнт загальної рентабельності обороту	0,01	-0,13
Коефіцієнт чистої рентабельності обороту	0,00	0,00
Коефіцієнт рентабельності доходу	0,00	0,00
Коефіцієнт ітогової рентабельності	0,00	0,00
Коефіцієнт рентабельності поточних витрат (www.bestreferat.ru)	0,01	-0,13
Комерційна активність		
Коефіцієнт віддачі власного капіталу	0,83	1,11
Коефіцієнт віддачі залученого капіталу	0,48	0,40
Коефіцієнт віддачі поточних активів (www.kntu.kr.ua)	0,63	0,76
Коефіцієнт віддачі матеріальних активів	17,42	14,97
Коефіцієнт віддачі всього капіталу	0,30	0,29
Конкурентоздатність товару		
Коефіцієнт рентабельності продаж (www.kntu.kr.ua)	1,20	1,03
Коефіцієнт оборення товарно-матеріальних цінностей	102,45	76,77

Показники конкурентоздатності товару та комерційної активності показують, що коефіцієнт віддачі власного капіталу на протязі 2021-2022 рр. зменшився на 0,28, знизився коефіцієнт віддачі залученого капіталу на 0,08. Коефіцієнт віддачі поточних активів (www.kntu.kr.ua) збільшився на 0,13. Коефіцієнт рентабельності продаж підприємства знизився порівняно з 2020 р. на 0,17. Коефіцієнт оборення товарно-матеріальних цінностей зменшився на

25,68.

Отже, оцінка показників конкурентоспроможності підприємства показала, що воно працює не ефективно. В цілому показники конкурентоспроможності підприємства у 2022 році погіршилися порівняно з 2020 роком. Таким чином, рівень конкурентоспроможності комунального підприємства є не задовільним. КП „Кривбасводоканал” працює на ринку зі слабкою конкуренцією, що визначено специфікою галузі. На основі аналізу рівня конкурентоспроможності можна сказати, що у 2022 році підприємство було лідером у галузі комунального та побутового водопостачання, за відсутності інших конкурентів на місцевому ринку.

В сучасних економічних умовах України не завжди можна використовувати абсолютні критерії оцінки діяльності підприємства, оскільки при високому рівні інфляції важко аналізувати абсолютні показники в динаміці, а самі по собі значення на певний період часу не змістовні. Тому особливий інтерес представляють спеціальні коефіцієнти, аналіз яких дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства, яка в свою чергу є критерієм рівня економічного ризику та його конкурентоспроможності, яку забезпечують основні техніко-економічні показники. Оцінка фінансово-майнового стану підприємства проведена за період 2020-2022 рр. (дод. Д).

Аналіз структури майна підприємства показав, що вартість майна у 2021 році зросла на 34659,0 тис. грн., а у 2022 році зменшилась на 266063 тис. грн. У період 2020-2022рр. відбувалося зростання фінансування по основним коштам, по позаоборотним активам та зниження по оборотним коштам, про що свідчать великі коливання їх частки у вартості майна. Так, у 2021 році **вартість основних коштів та поза оборотних активів (dspace.nbuv.gov.ua)** на початок року склала 45%, на кінець – 48%, у 2022 році на початок року – 48%, а на кінець – 54%. Так, зростання їх частки у сукупній вартості майна склало у 2021 році 3%, а у 2022 році 6%.



Але на протязі аналізованого періоду значно зменшилась частка оборотних коштів. Так, у 2021 році вартість оборотних коштів дорівнювала 146859,8 тис. грн., або 55%, на кінець року - 1588522 тис. грн., або на 52%. Зростання обсягів оборотних коштів склало 11992,4 тис. грн. У 2022 році вартість оборотних коштів дорівнювала 1588522 тис. грн., або 52% на початок року та на кінець року – 126212,5 тис. грн., або 46%.

Зменшення вартості оборотних коштів у 2022 році склало 32639,7 тис. грн. На зменшення вартості майна та оборотних коштів підприємства „Кривбасводоканал” у 2022 році вплинуло зменшення коштів у розрахунках на 3340,4 тис. грн.

Отже, протягом аналізованого періоду (Ірпн.уа) вартість майна КП „Кривбасводоканал” поступово зменшується. Така тенденція негативно впливає на фінансовий стан підприємства та зниження його прибутковості. Результати оцінки структури власних та позичених коштів є позитивними на користь кредиторам, тобто: до 2021 року відбулося збільшення частки позичкових коштів від 55 % на початок року до 61% на кінець. Тенденція зменшення частки власних коштів (Ірпн.уа) підприємства до 2021 року характеризується збільшенням суми на 2154,7 тис. грн. та кредиторської заборгованості на 363405 тис. грн. на кінець періоду та у 2022 р. - збільшенням кредиторської заборгованості на 23819,9 тис.грн.

Показники оцінки фінансового стану підприємства зведені до табл. 2.6.

За результатами проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності встановлено, що протягом 2020-2022 років КП "Кривбасводоканал" працює збитково. У 2021 році збитки зросли на 13,9 млн. грн. у порівнянні з 2020 роком і становили - 26,0 млн. грн., у т.ч. водопостачання - 14,7 млн. грн., водовідведення - 13,9 млн. грн., від іншої діяльності отримано прибуток – 2,6 млн. грн.

Доход від надання послуг водопостачання та водовідведення у порівнянні

з 2020 роком знизився на 8,8 млн. грн., або на 10%.

Таблиця 2.6

Показники оцінки фінансового стану КП „Кривбасводоканал”

Показники	2021 рік		2022 рік		Рекомендоване значення
	п. р	к. р	п. р	к. р	
1. Коефіцієнт покриття	1	0,87	0,86	0,60	>1
2. К-т забезпечення власними коштами	-0,07	-0,23	-0,23	-0,61	>0,1
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	0,00	0,00	>0,2
4. Коефіцієнт автономії	0,45	0,39	0,39	0,26	>0,5
5. К-т фінансової стабільності	0,82	0,64	0,63	0,35	>1
6. Показник фінансового лівериджу	0,01	0,01	0,01	0,00	зменшення
7. Зворотний капітал	4105,0	- 239376,0	-2692,3	- 82551,9	
8. Маневреність зворотного капіталу	6,76	-0,12	-0,11	-0,04	збільшення
9. Коефіцієнт оборотності засобів	0,47	0,43	0,47	0,59	збільшення
10. Час обороту оборотних засобів	784,28	848,33	776,72	617,12	зменшення
11. Коефіцієнт оборотності запасів	2,74	2,74	24,05	24,05	збільшення
12. Час обороту запасів	133,06	133,06	15,18	15,18	зменшення
13. Фондовіддача	0,25	0,25	0,25	0,25	
14. Поточна ліквідність	0,98	0,85	0,84	0,59	0,7 .. 0,8

Основними причинами негативного фінансового стану КП "Кривбасводоканал" у 2020-2022 році в першу чергу стало зменшення обсягів реалізації послуг і зростання умовно-постійних витрат:

через понаднормативне втрачений обсяг води - 34,8 млн. куб. м, що становить 37,5% від загального обсягу поданого у мережі, підприємство

недоотримало 11,6 млн. грн. (без ПДВ);

відсутність контролю за витратами призвело до додаткових витрат по підприємству у сумі 9,1 млн. грн., а саме:

- перевищення ФОП (з нарахуванням) на 3,7 млн. грн., у зв'язку з чим додатково нараховано до сплати у бюджет 0,9 млн. грн.

- пені, штрафи, списання безнадійних заборгованостей - 4,5 млн. грн.

Всього витрати підприємства, які не можуть бути враховані при розгляді визначення тарифів склали - 20,7 млн. грн.

При нульовій рентабельності фактичні збитки, які склалися внаслідок змін у діючому законодавстві (підвищення мінімальної заробітної плати та підвищення коефіцієнту з 0,8 до 1,0 при застосуванні норм амортизації; прийняття на баланс основних засобів) та не залежать від господарської діяльності підприємства склали 5,3 млн. грн.

Рівень розрахунків споживачів за отримані послуги у 2021 році становив 85%. У 2021 році цей показник коливався та дотримувався приблизного рівня минулого року. Така тенденція впливає на зростання поточної заборгованості споживачів та негативно впливає на стан підприємства.

Стан заборгованості КП „Кривбасводоканал” наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості за 2020-2022 рр.

	Роки		
	2020	2021	2022
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	123050,3	134997,0	120305
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	137472,9	173134,4	185656,3
Непокриття кредиторської заборгованості дебіторською, тис. грн.	14422,6	38137,4	65351,3

Дебіторська заборгованість за послуги водопостачання та водовідведення абонентами на 01.01.2021 р. складає 120305300 грн., у тому числі: населення – 60515600 грн., бюджет - 3357600 грн., інші – 59258 тис.грн.

З метою погашення дебіторської заборгованості за послуги водопостачання та водовідведення проводилась наступна робота:

- неодноразово передавалася інформація у пресу, на телебачення та радіомовлення про необхідність своєчасної оплати за водопостачання та водовідведення;

- надсилалися приписи на установку приладів обліку питної води підприємствам та організаціям, які були тими не обладнані направлялися листи головам райвиконкомів. завідуючим відділів освіти та охорони здоров'я

міськвиконкому з проханням запланувати в кошторисах на 2022 рік, підвідомчих бюджетних установ видатки на придбання та установку приладів обліку та отриманню послуг по ним;

- проводилися разом з працівниками комунально-житлових підприємств перевірки з метою недопущення нераціонального витоку з водоводів, з санітарно - гігієнічних приладів, а також дотримання виконання технічних умов на підключеннях до комунальних мережах міста;

- припинялось надання послуг водопостачання та водовідведення 23 промисловим підприємствам;

- обмежувалось надання питної води 63 житлово-будівельним кооперативам;

- працівниками Водозбуту пред'явлено підприємствам – боржникам 134 претензії на суму 71897315,7 грн.;

- направлені матеріали в господарський суд Дніпропетровської обл. по 12-ти комунально-житловим підприємствам на суму 24564138 грн., задовільнено – на суму 998 тис. грн., решта - в стадії розгляду;

- підготовлені і пред'явлені 5 позивів промисловим підприємствам на загальну суму 28850664 грн., задовільнено 14919151 грн.;

- направлені заяви про признання кредитором КП "Кривбасводоканал" 15 підприємствам на суму 1658237 грн., визнано на суму 1364252,34 грн.;

- Постановою КМУ №961 від 11.07.2021 р. списана кредиторська заборгованість нашого підприємства по ПДВ за рахунок боргу бюджетних установ в сумі 269383 грн.;

- підготовлені документи згідно Постанови КМУ №1693 від 11.11.2021 р. на суму 1030 тис. грн. для погашення боргу за електроенергію.

Робітниками Водозбуту спільно з головним інженером та водопровідним відділом з метою раціонального використання питної води обмежувалось надання питної води в нічний час на Тернавській, Держинській, Північній

насосній станції, на водопровідних вводах діаметром 500 по вулиці Батуринській та діаметром 700 на водоводі Карачуни-Город.

Таким чином, фінансовий стан підприємства не є задовільним для ефективного його функціонування, про що свідчить досить висока ймовірність банкрутства – 1,57, розрахована на основі показника Альтмана.

## 2.2. Характеристика системи управління персоналом ККП «Кривбасводоканал»

Будь-яка організація складається з підрозділів, які займаються основними завданнями, та підрозділів, які забезпечують нормальну роботу організації. Перший тип підрозділів та їхніх керівників називають лінійними відділами (наприклад, головний енергетик, головний механік, відділ водопостачання, ремонтно-будівельний відділ, різні служби тощо), тоді як другий тип підрозділів називають функціональними відділами (наприклад, заступник директора з виробництва, директор з планування та економіки, директор з кадрів). Лінійні керівники несуть безпосередню відповідальність за досягнення цілей компанії і, природно, уповноважені приймати рішення щодо використання виробничих ресурсів, включаючи персонал.

Роль функціональних служб полягає у підтримці діяльності лінійних підрозділів та наданні рекомендацій щодо ефективного використання ресурсів.

Загалом фінансово-економічний стан компанії залежить від професіоналізму та ефективності роботи її менеджерів, зокрема адміністрації. Тому керівником "Кривасводоканалу" є директор. Він координує діяльність підприємства та затверджує пропозиції, спрямовані, зокрема, на розвиток підприємства. Йому підпорядковуються головний інженер, заступник директора з виробництва, заступник директора з економіки, заступник директора з адміністративних питань, заступник директора з екології, заступник директора

зі збуту води, заступник директора з охорони праці та технічної безпеки, головний бухгалтер та начальник відділу кадрів. Крім того, у підпорядкуванні заступників директора знаходиться широкий спектр відділів.

Для управління персоналом на Кривасводоканалі створено відділ кадрів. Відділ кадрів є структурним підрозділом загальної системи управління і відповідає за реалізацію кадрової політики підприємства. Фахівці відділу виконують аналітичні та оперативні завдання і здійснюють виконавчі, розпорядчі, контрольні та координаційні функції у сфері управління персоналом. ([socrates.vsau.org](http://socrates.vsau.org))

Відділ кадрів у КП "Кривбасводоканал" є функціональним і його працівники не беруть безпосередньої участі в основній діяльності організації. Рішення про прийом на роботу, звільнення, призначення на нові посади, направлення на навчання та стажування приймаються безпосередньо керівниками відповідних підрозділів. Відділ кадрів створює загальні умови (розробка систем, процедур і програм), які сприяють реалізації потенціалу кожного працівника, і контролює їх виконання. Лінійні менеджери керують працівниками на щоденній основі. Такий розподіл обов'язків дозволяє ([referat.yabotanik.ru](http://referat.yabotanik.ru)) їм використовувати їхні індивідуальні компетенції. У практиці компаній важливо оптимізувати поєднання прав і спільних обов'язків лінійних керівників і HR-фахівців.

Основними функціями, які виконує відділ кадрів КП "Кривбасводоканал", є

1. адміністративна діяльність, спрямована на забезпечення виконання чинного законодавства у сфері праці

2. організація працевлаштування, ([dspace.nuft.edu.ua](http://dspace.nuft.edu.ua)) що реалізується шляхом підбору, прийняття на роботу, проведення стажування на робочому місці, інструктажу з питань умов та охорони праці, переведення з робочого місця (посади) на інше робоче місце (посаду), вивільнення працівників тощо.

3. формування резервного потенціалу на підприємствах (що відбувається на недостатньому рівні).

4. допомога керівництву в розробці таких форм і систем, як заробітна плата, системи преміювання, визначення розміру соціальних пілґ тощо

5. здійснення постійного моніторингу умов праці, трудової дисципліни та безпеки.

6. розробка нормативних документів, проведення атестації персоналу та організація конкурсів на заміщення вакантних посад.

7. організація систематичної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників (компанія не має власного механізму підвищення кваліфікації працівників)

8. співпраця з профспілками та керівництвом у розробці та укладанні колективних договорів.

9. координація соціально-психологічних відносин шляхом виявлення причин та розробки заходів (dspace.nuft.edu.ua) щодо зниження соціальної напруженості в колективі (наприклад, святкування особливих дат та ювілеїв).

Оскільки відділ кадрів відповідає за формування продуктивного та конкурентоспроможного персоналу, (ir.kneu.edu.ua) посада керівника цього відділу є досить високою і підпорядковується безпосередньо директору компанії, який несе основну відповідальність за реалізацію кадрової політики. У зв'язку з цим діяльність керівника служби управління персоналом регламентується досить широким колом професійних прав та обов'язків, а саме

1. керівництво роботою із забезпечення підприємства працівниками (ir.kneu.edu.ua) необхідної професії, спеціальності та кваліфікації відповідно до рівня їхньої підготовки, профілю та професійно-кваліфікаційного складу

2. керівництво розробкою перспективних і річних планів роботи з кадрами з урахуванням перспектив (ir.kneu.edu.ua) розвитку підприємства, змін у складі робочої сили у зв'язку з впровадженням нової техніки і технології,

механізацією та автоматизацією виробничих процесів і введенням в дію нових виробничих потужностей

3. вирішення питань, пов'язаних з наймом, звільненням і переміщенням працівників та управлінням сумісністю посад працівників з наявними рівнями освіти і кваліфікації

4. забезпечення працевлаштування молодих спеціалістів з урахуванням їхньої професії та досвіду, набутого у вищих навчальних закладах. 5. організувати стажування та навчальні завдання спільно з керівниками підрозділів (docplayer.net) та державних установ

5. систематично вивчають ділові, професійні та інші особисті якості працівників компанії з метою підбору кадрів на заміщення вакантних посад, керують створенням і поповненням кадрового резерву

6. брати участь у підвищенні кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, та готувати їх (docplayer.net) до роботи на керівних посадах

7. бере участь у розробці процедур оцінки діяльності персоналу, визначає коло працівників, які підлягають (kist.ntu.edu.ua) регулярній та періодичній атестації, забезпечує підготовку необхідної документації та сприяє виконанню рекомендацій атестаційного комітету

8. організує своєчасне оформлення документів, пов'язаних з прийняттям, переведенням і звільненням працівників відповідно до трудового законодавства, положень, розпоряджень і наказів керівника компанії

9. ведення кадрового діловодства Товариства, заповнення та зберігання трудових книжок працівників відповідно до вимог чинного законодавства

10. забезпечує підготовку (kist.ntu.edu.ua) та своєчасне подання до органів соціального захисту населення необхідних документів для виплати пенсій та соціальних допомог працівникам підприємства та членам їх сімей

11. організує розробку та впровадження заходів, спрямованих на вдосконалення управління персоналом на основі широкої автоматизації та



механізації кадрових завдань.

12. контролювати діяльність інспекторів з кадрів та керівників структурних підрозділів щодо своєчасного і точного виконання наказів, розпоряджень, постанов і рішень (ir.znau.edu.ua) керівництва підприємства у сфері кадрової політики

13. організовує заходи щодо вдосконалення форм і методів кадрової роботи 14. аналізувати причини плинності кадрів. 14. вносити рекомендації керівництву щодо усунення виявлених недоліків та забезпечення стабільності колективу.

14. (docplayer.net) організовує кадровий облік, складає графіки відпусток, контролює їх дотримання та аналізує дотримання трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку в підрозділах компанії.

15. забезпечує підготовку необхідних звітів з кадрової роботи та контролює їх своєчасне подання до відповідних міністерств та комісій.

У межах своєї компетенції відділ кадрів бере участь у формуванні структури і штатного розкладу організації, керує підготовкою посадових інструкцій у структурних підрозділах, готує організаційно-методичне забезпечення проведення оцінки персоналу.

Спільно з іншими структурними підрозділами служба управління персоналом розробляє річні кадрові плани, визначає річну та довгострокову (5-10 років) потребу в персоналі, замовляє підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації спеціалістів і керівників.

Спільно з вищим керівництвом керівник кадрової служби здійснює організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву, контролює виконання кандидатами індивідуальних річних планів та надає рекомендації щодо вдосконалення складу кадрового резерву. Спільно з керівником структури він оцінює ділові якості претендентів на вакантні керівні посади, керує підбором і розстановкою кадрів відповідно до їхньої професійної

кваліфікації, розглядає пропозиції щодо підвищення кваліфікації та стажування в провідних національних і міжнародних галузевих компаніях.

Як правило, відділ кадрів та лінійні керівники (начальники цехів, (docplayer.net) змін, дільниць) відповідають за щоденне управління персоналом компанії. При цьому керівник служби управління персоналом є основним реалізатором кадрової політики компанії, а лінійні керівники несуть безпосередню відповідальність за своїх підлеглих, контролюють виробничу ситуацію і готують ключові документи для вищого керівництва. Первинна інформація від керівників структурних підрозділів аналізується відділом управління персоналом для того, щоб зробити узагальнені висновки щодо рівня продуктивності праці, обсягів виробництва, трудової дисципліни (кількість запізнь, (docplayer.net) кількість прогулів), плинності кадрів та рівня професійної кваліфікації працівників.

Основними функціями служби управління персоналом у сфері стратегічного управління людськими ресурсами на підприємствах є

1. брати активну участь у розробці та вдосконаленні організаційної та управлінської структури підприємства
2. підтримка керівництва в реалізації кадрової політики з питань найму, переведення, звільнення та скорочення персоналу
3. допомога лінійним і функціональним керівникам в організації навчальної роботи з персоналом з метою підвищення продуктивності праці, відповідальності за якість роботи та забезпечення нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

Іншими словами, відділ кадрів виступає (docplayer.net) координатором адміністративно-організаційного управління управління персоналом у вирішенні цілого ряду завдань. Тільки в активній взаємодії з іншими підрозділами вона може забезпечити реалізацію кадрової політики підприємства, узагальнити кадрову практику і внести пропозиції щодо її

вдосконалення. (docplayer.net)

Основні функції управління підприємством розглянемо за допомогою матриці управлінських компетенцій, наведеної в табл. 2.8.

З табл. 2.8 видно, що функції управління КП "Кривбасводоканал" забезпечуються структурою управління, але не всі з них виконуються на належному рівні. Наприклад, головний бухгалтер, центральний бухгалтер та бухгалтер з продажу води відповідають за підготовку балансів та інших фінансових звітів. За організацію виробництва відповідають дві найбільші частини структури компанії, очолювані головним енергетиком та заступником директора з виробництва.

Розглянувши матрицю управлінського потенціалу, слід зазначити, що підприємства потребують зовнішньої підтримки у двох сферах: організація виробництва та управління людськими ресурсами. (docplayer.net)

## Матриця управлінських здібностей

			Спосіб отримання зовнішньої допомоги	
			Підвищення кваліфікації персоналу	Залучення зовнішніх консультантів
Бухоблік	+			+
Оподаткування	+			
Планування	+			
Організація виробництва		+	+	
Управління фінансами	+			
Збут	+			
Управління персоналом		+	+	+
Управління екологічними питаннями	+			+
МТЗ	+			

Найважливішим фактором виробничого потенціалу та основним джерелом розвитку підприємства є людські ресурси, тобто їхні навички, освіта, підготовка та мотивація. Існує пряма залежність ([www.hneu.edu.ua](http://www.hneu.edu.ua)) між конкурентоспроможністю підприємств, добробутом їхніх працівників та якістю робочої сили на підприємствах Кривбасводоканалу. Тому відділ кадрів є одним з основних підрозділів підприємства і безпосередньо формує людський потенціал.

Сучасна кадрова політика "Кривбасводоканалу" має бути орієнтована на ринкові умови господарювання. Її основна мета - забезпечити укомплектування всіх робочих місць і посад кадрами відповідних професій і спеціальностей та відповідної кваліфікації.

Ці та інші функції виконує відділ кадрів у тісній співпраці з ([docplayer.net](http://docplayer.net)) директорами (наприклад, з питань загальної стратегії та просування) та

відповідними структурними підрозділами підприємства, які беруть участь у розробці та (studfile.net) реалізації кадрової політики. (docplayer.net)

Якщо "Кривбасводоканалу" потрібен персонал, відділ кадрів підприємства розміщує оголошення в газеті та звертається до міської служби зайнятості.

Основні вимоги до претендентів наступні:

1: менеджери: вища освіта, навички роботи на комп'ютері та відповідність кваліфікаційним вимогам;

2: робітники: спеціальна підготовка, що відповідає професії, знання нових технологій, досвід роботи в галузі. (docplayer.net)

Планування трудових ресурсів на діючих підприємствах починається з оцінки їх наявності. При цьому проводиться інвентаризація робочих місць і визначається кількість людей, зайнятих на кожному завданні, що забезпечить досягнення кінцевих цілей (надання послуг з водовідведення, розподілу води, водопостачання, виробництва продукції, ремонтно-будівельних робіт). Далі аналіз включає розрахунки для категорій працівників (робітники, керівники, фахівці та службовці) та їхніх відповідних професій, спеціалізацій і розрядів. Для працівників розумової праці використовується система інвентаризації трудових навичок.

Розрахунок чисельності працівників базується не тільки на кількісній та якісній оцінці самих трудових ресурсів, а й на аналізі рівня їх забезпеченості та факторів (технічних, організаційних та соціально-економічних), що впливають на цей процес.

Політика управління персоналом підприємства базується на кадровій концепції, яка разом з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною та маркетинговою концепціями є елементом загальної концепції розвитку підприємства. (dspace.zsmu.edu.ua)

Ця система створює сприятливі умови для нормального функціонування,

розвитку (studfile.net) та ефективного використання людських ресурсів.

Кадрова політика КП "Кривбасводоканал" визначається низкою факторів:

1) Зовнішні фактори: національне трудове законодавство, відносини з профспілками, економічні умови та перспективи розвитку ринку праці.

2) Внутрішні фактори: структура (dspace.zsmu.edu.ua) та цілі компанії, географічне розташування, технології, що використовуються, культура виробництва та управління.

Сьогодні набір персоналу відбувається через внутрішні джерела, але також можуть використовуватися і зовнішні джерела.

План управління персоналом Криворізького водоканалу включає наступні пункти:

1. планування потреби в робочій силі, яке здійснюється кожним структурним підрозділом та подається до відділу кадрів

2. плани професійного розвитку - ці функції покладені на відділ кадрів, (docplayer.net) але не можуть бути реалізовані в повному обсязі через брак фінансування та відсутність власної системи управління якістю. Більшість працівників бухгалтерії направляються на курси, семінари та стажування. Це пов'язано з останніми фінансовими труднощами компанії та тим, що більша частина її роботи останнім часом пов'язана з ремонтами та контрактними роботами.

3. планування витрат на виконання всього комплексу кадрових завдань - ці функції покладені в першу чергу на відділ кадрів, (docplayer.net) за участю всіх структурних підрозділів, і координуються із заступником керівника з економіки та директором.

Така структура кадрового планування не є ефективною і потребує перегляду.

Для аналізу системи управління персоналом та її структурної реорганізації на КП "Кривбасводоканал" недостатньо проаналізувати лише

структуру підприємства, але й чисельність працівників, фонд робочого часу працівників та продуктивність праці, відповідний фонд оплати праці та середньомісячну заробітну плату, а також механізми мотивації працівників.

Середня тривалість робочого часу одного працівника у 2022 році становить 290 днів.

З урахуванням скорочення 8-годинного робочого дня ефективний (корисний) фонд робочого часу одного працівника на рік ([www.StudFiles.ru](http://www.StudFiles.ru)) становить 2033,1 години. Необхідна кількість працівників - 1722. Коефіцієнт забезпеченості кадрами становить 1,13  $[290/257,35]$ , тобто 1946 осіб.  $[1722*1,13]$ . Таким чином, кількість працівників на підприємстві "Кривбасводоканал" становить 1946 осіб.

Баланс часу роботи одного працівника комунального підприємства показано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Баланс робочого часу одного працівника

Показники		Поквартально			
		I	II	III	IV
1. Календарний фонд часу, днів	366	91	91	92	92
2. Кількість неробочих днів, у т.ч. святкових, додаткових вихідних	76 12 -	21 3 -	18 6 -	17 1 -	20 2 -
3. Номінальний фонд робочого часу, днів	290	70	73	75	72
4. Неявки на роботу всього, днів у т.ч. чергові та додаткові відпустки лікарняні листи неявки з дозволу адміністрації	32,65 20,96 11,31 0,38	8,25 5,12 3,05 0,08	8,46 5,52 2,83 0,11	8,07 5,2 2,79 0,08	7,86 5,12 2,64 0,1
5. Явочний фонд робочого часу, днів	257,35	61,75	64,54	66,93	64,14
6. Скорочення тривалості робочого часу, всього (год.) у т.ч. для робітників, зайнятих на шкідливих роботах <u>внутрішньозмінні простой</u>	0,1 0,09 0,01	0,0255 0,0229 0,0026	0,0235 0,0212 0,0023	0,0259 0,0233 0,0026	0,0251 0,0226 0,0025
7. Середня тривалість робочого дня, годин	7,9	-	-	-	-
8. Ефективний фонд робочого часу, годин	2033,1	487,82	509,85	528,74	506,69

З таблиці 2.9 видно, що у 2022 році фонд оплати праці становив 3956432 людино-години. [Кількість відпрацьованих людино-годин становила 3449056 людино-годин, що на 25456 людино-годин менше, ніж за аналогічний період 2021 року.

Втрати робочого часу у 2022 році склали 6616 людино-годин (0,2%), з яких 760 людино-годин - неявки на роботу, що на 72 людино-години менше, ніж у 2021 році, та 5856 людино-годин - неявки з дозволу керівництва.  $[0,38 \cdot 1946 \cdot 7,9]$ , що на 801 людино-годину менше, ніж у 2021 році.

Неявки з поважних причин у 2022 році склали 500760 людино-годин.  $[32,65 \cdot 7,9 \cdot 1946]$ , що на 37568 годин менше, ніж у попередньому році.

Регулярні відпустки у 2008 році становили 322160 людино-годин.



[20,96\*7,9\*1946], що на 25528 годин менше, ніж у 2021 році;

Тимчасова непрацездатність у 2009 році - 159016 людино-годин.  
[10,34\*7,9\*1946], що на 10576 годин більше, ніж минулого року;

Вимушені прогули у 2010 році - 19584 людино-годин. [1,27\*7,9\*1946], що на 1464 години менше, ніж у 2021 році.

При аналізі плинності кадрів спостерігаються занадто високі значення, особливо у 2020 році, коли обсяги виробництва значно скоротилися. Основними причинами високої плинності є

- незадоволеність виробничо-економічними умовами (умовами та організацією праці, оплатою праці, режимом роботи, відсутністю можливостей для (journals.khnu.km.ua) професійного розвитку, невизначеністю перспектив професійного розвитку)

- незадоволеність умовами життя (житлом, культурним та медичним обслуговуванням, наявністю дошкільних навчальних закладів, транспортом тощо)

- незадоволеність соціально-психологічним кліматом у колективі та стосунками з адміністрацією

- особисті причини (одруження, народження дитини). (journals.khnu.km.ua) однак більшість працівників звільняються через низьку заробітну плату, переважно через вузьку сферу діяльності та відсутність професійного розвитку і просування по кар'єрних сходах.

Важливим показником для аналізу системи управління людськими ресурсами (docplayer.net) є оптимальність використання фонду оплати праці, характеристика основних показників кадрового плану КП "Кривасводоканал" на період 2020-2022 рр. представлена в табл. 2.10. Темпи збільшення чисельності працівників з 2020 по 2022 роки пов'язані з прийняттям на баланс підприємств нових об'єктів (водопровідних та каналізаційних мереж, насосних станцій, очисних споруд, (eprints.oa.edu.ua) машин та механізмів), (ir.znau.edu.ua) зміною

графіків роботи підприємств та працевлаштуванням працівників до планової чисельності:

Таблиця 2.10

Характеристика основних показників по кадрам за 2020-2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	2020	2021	2022
<b>водопостачання</b>				
ФОП з нарахуванням	тис. грн..	9273	11359,43	9160,25
Чисельність по нормативу	<u>чол.</u>	947,6	977,5	978
Фактично працює	<u>чол.</u>	554	642	672
Середньомісячна заробітна плата:				
- робочих	грн..	711,9	993	1240,7
- апарату управління	грн..	910,2	1006	1378,4
Темпи зростання,				
- фонду заробітної плати	%		22,5	-19,36
- чисельності	%		15,9	4,67
<b>водовідведення</b>				
ФОП з нарахуванням	тис. грн..	16165,4	25137,2	21462,2
Чисельність по нормативу	<u>чол.</u>	2015,4	2078,9	2080
Фактично працює	<u>чол.</u>	1185	1312	1274
Середньомісячна заробітна плата:				
- робочих	грн..	844,1	1000,0	1260,7
- апарату управління	грн..	933,0	1110,9	1413
Темпи зростання,				
- фонду заробітної плати	%		55,5	-14,62
- чисельності	%		10,7	-2,89

У водопостачанні кількість працівників зросла на 118.

У сфері водовідведення кількість працівників зросла на 89.

Загалом кількість працівників зросла на 207 осіб у період з 2020 по 2022 рік.

Розрахунок чисельності працівників для структурних підрозділів та підприємства в цілому (docplayer.net) був скоригований відповідно до кількості

працівників.

Збільшення фонду заробітної плати пов'язане з переглядом посадових окладів та годинних тарифних ставок працівників у зв'язку зі зміною мінімальної заробітної плати, а також реалізацією поступового наближення заробітної плати до прожиткового мінімуму (як це передбачено колективним договором компанії).

Основним збільшенням витрат підприємства у 2022 році стало збільшення фонду оплати праці (нарахування) в 1,2 рази порівняно з 2020 роком, що склало 5184,05 тис. грн. Таке збільшення відбулося за рахунок підвищення заробітних плат, збільшення на 233 працівника у 2021 році та зменшення на 26 працівників у 2022 році (з 1739 у 2020 році до 1954 у 2021 році та з 1954 у 2022 році до 26 у 2022 році). Це пов'язано з передачею на баланс основних засобів (проміжні очисні споруди 82, 88, 89, 90, 69 та квартальні водоводи).

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 738 від 27 червня 2020 року, підприємство щомісяця розраховує суму, що підлягає сплаті до бюджету у зв'язку з перевищенням кошторисної заробітної плати; на 2021 рік кошторисна заробітна плата перевищила 3 700 тис. грн (з урахуванням кредиторської заборгованості) і підприємству було запропоновано сплатити до бюджету 900 тис. грн. на 2022 рік сума до сплати до бюджету у зв'язку з перевищенням розрахункового фонду оплати праці становить 121,2 тис. грн. Станом на 01.01.20140 економія фонду оплати праці склала 319,8 тис. грн.

Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника у 2022 році зросла порівняно з 2021 та 2020 роками. Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника у 2022 році, виходячи з середньооблікової кількості штатних працівників ([ir.znau.edu.ua](http://ir.znau.edu.ua)) облікового складу, зросла на 28,4% порівняно з попереднім роком до 1200,7 грн, виходячи з середньооблікової кількості всіх штатних працівників.

З метою прискорення зростання продуктивності праці, раціонального

використання кваліфікованої робочої сили та підвищення матеріальної зацікавленості керівництво компанії здійснює доплати та надбавки. На підприємстві "Кривбасводоканал" прийняті "типові норми обслуговування та чисельності робітників для експлуатації мереж, станцій аерації, насосних станцій та допоміжних споруд".

Встановлено технічно обґрунтовані норми часу для проведення аварійно-відновлювальних робіт на водопровідній мережі. В кінці місяця виписуються акти на поточні та капітальні ремонти відповідно до обсягів виконаних робіт.

Відповідно до наказу № 616 від 30 липня 2021 року у КП "Кривасводоканал" приведено посадову інструкцію до єдиної форми, що складається з семи розділів; переглянуто нормативи чисельності персоналу для роботи у 2022 році; переглянуто нормативи чисельності персоналу для роботи у 2022 році. Здійснювався моніторинг правильності використання кадрових нормативів та досліджувалися причини невиконання або перевиконання нормативів продуктивності. Проведено моніторинг дотримання норм тривалості робочого часу, застосовано норми праці для визначення втрат робочого часу за період 2020-2022 років. Було проведено фотофіксацію робочого часу працівників таких професій, як слюсарі-ремонтники, сантехніки, електрогазозварники, оператори водопровідно-каналізаційних мереж у всіх районах та електрики.

Атестація робочих місць не проводилася, оскільки це не було передбачено контрактом. Відповідно до плану роботи, щомісяця проводились перевірки Управлінням з питань охорони праці ([ir.znau.edu.ua](http://ir.znau.edu.ua)) на предмет порушень нормативно-правових актів та санітарно-гігієнічних умов. Питання, які потребували значних матеріальних витрат, такі як ремонт будівлі та забезпечення повноцінної роботи вентиляційної системи, залишилися поза увагою. Компанія здійснила 480 перевірок об'єктів.

Працівники, які не виконували вимоги Закону України "Про охорону

праці" та порушували правила та інструкції з охорони праці, притягувалися до адміністративної відповідальності. (ir.znau.edu.ua) Протягом звітного року було покарано 64 порушників.

На комплексні заходи щодо створення безпечних умов праці, запобігання нещасним випадкам (radomishllg.com.ua) на виробництві та підвищення рівня охорони праці (ir.znau.edu.ua) було витрачено 28,5 тис. грн. Всього на охорону праці було витрачено 588,7 тис. грн. Кількість працівників, умови праці яких відповідали вимогам нормативно-правових актів з охорони праці, (ua-referat.com) становить 279 осіб.

Працівникам було видано спецодяг та мило. Спецодягом було забезпечено 1 778 осіб, витрати на придбання спецодягу склали 395,3 тис. грн. Витрати на мило склали 40,2 тис. грн.

Компенсація вартості молока склала 164,9 тис. грн. Нещасних випадків на виробництві у 2022 році не було. Сталося 20 травм невиробничого характеру, 231 особа втратила працездатність, виплати за лікарняними листками склали 21188 грн.

Вживалися заходи щодо попередження виробничого та невиробничого травматизму. Проведено навчання працівників компанії за новою редакцією Кодексу законів про охорону праці України. Проведено заходи з ідентифікації та декларування об'єктів підвищеної небезпеки.

У "Кривбасводоканалі" контролювали правильність застосування норм обслуговування, фактичне навантаження працівників та дотримання графіків змінності при обліку робочого часу.

У липні 2022 року було впроваджено четвертий рівень управління охороною праці, а в серпні 2022 року працівники підприємства пройшли перевірку знань з безпечного ведення газонебезпечних робіт.

Таким чином, неефективність чинної системи управління "Криваводоканалу" очевидна. Про це свідчать перевитрати підприємства. На

підприємстві працює надто багато агентів, які повторюють обов'язки своїх підлеглих і не забезпечують виконання ними обов'язків, покладених на них від самого початку. Аналіз показав, що система управління людськими ресурсами "Криваводоканалу" не включає не лише реорганізацію структури управління, а й питання, пов'язані з наймом, адаптацією та визнанням кваліфікації працівників, професійним розвитком, формуванням кадрового резерву та конкретизацією роботи, забезпеченням належних умов праці тощо.

2.3. Дослідження передумов впровадження змін у систему управління персоналом КП «Кривбасводоканал»

Швидкість ведення бізнесу та управління в КП "Кривбасводоканал" значною мірою залежить від якості існуючої системи (5fan.ru) управління людськими ресурсами. (www.easterneurope-ebm.in.ua) Під системою управління розуміється багатогранна діяльність відповідних підрозділів (служб) підприємства, відомчих органів та центрального органу виконавчої влади.

Найбільший успіх управління (діяльності) досягається тоді, коли всі (5fan.ru) функціональні підсистеми управління людськими ресурсами (www.easterneurope-ebm.in.ua) узгоджені і застосовуються одночасно в часі і просторі. Традиційно основним індикатором системних проблем є ефективність функціонування системи. У нашому випадку такими показниками є

1. показники ефективності управління персоналом
2. чисельність персоналу та його склад за окремими категоріями
3. продуктивність праці
4. витрати на оплату праці, баланс робочого часу
5. професійно-кваліфікаційний рівень, трудові якості та результативність праці
6. складність роботи (виконуваних функцій)

7. освіта, стаж роботи за фахом, діяльність з набуття професії та підвищення кваліфікації

8. формування кадрового резерву

9. морально-психологічний клімат у колективах

10. зміни в делегуванні повноважень

11. механізми мотивації та заохочення персоналу.

Впровадження належної системи управління персоналом повинно базуватися на сучасних концепціях та відповідних стратегіях управління компанією. Ефективність системи управління персоналом на КП "Кривбасводоканал" можна оцінити за допомогою ключових показників, представлених у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка основних показників ефективності управління персоналом підприємства (metod.suitt.edu.ua) „Кривбасводоканал” за 2020-2022рр.

					Відхилення 2021р. від 2020р.		Відхилення 2022 р. від 2020р.		Відхилення 2022 р. від 2021 р.	
					Абс.	Від.	Абс.	Від.	Абс.	Від.
Товарна продукція	тис. грн.	79193,2	71702,4	74649	-7490,8	-9,4589	-4544,2	-5,7381	2946,6	4,1095
Чисельність працюючих усього,	чол.	1739	1972	1946	233	13,3985	207	11,90	-26	-1,318
у т.ч. робітників	чол.	1528	1761	1735	233	15,24	207	13,55	-26	-1,47
- одного працівника					-9,18	-20,158	-7,18	-15,766	2	5,5006
- одного робітника					-11,11	-21,435	-8,8	-16,979	2,31	5,6729
Коефіцієнт плинності кадрів	-	0,1	0,09	0,11	-0,01	-10	0,01	10	0,02	22,222
Коефіцієнт використання робочого часу	-	0,985	0,992	0,998	0,007	0,71066	0,013	1,3198	0,006	0,6048
Коефіцієнт ефективності управління	-	-63,58	-102,36	-214,45	-38,78	60,994	-150,87	237,292	-112,09	109,51
Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління	-	0,094	0,102	0,1	0,008	8,51064	0,006	6,38298	-0,002	-1,961
Витрати на утримання одного працівника управління	-	15,43	20,16	17,32	4,73	30,6546	1,89	12,2489	-2,84	-14,09
Індекс росту технічної озброєності інженерно-управлінської праці	-	1,06	1,14	1,12	0,08	7,54717	0,06	5,66038	-0,02	-1,754
Коефіцієнт активного використання інформації	-	0,91	0,99	1,12	0,08	8,79121	0,21	23,0769	0,13	13,131
Коефіцієнт ретельності	-	0,996	1	0,995	0,004	0,40161	-0,001	-0,1004	-0,005	-0,5
Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій	-	0,92	0,91	0,62	-0,01	-1,087	-0,3	-32,609	-0,29	-31,87
Коефіцієнт керованості	-	1,44	1,23	0,96	-0,21	-14,583	-0,48	-33,333	-0,27	-21,95
Коефіцієнт централізації функцій управління	-	0,93	0,94	0,97	0,01	1,07527	0,04	4,30108	0,03	3,1915
Коефіцієнт економічності апарата управління	-	2,025	2,026	2,039	0,001	0,04938	0,014	0,69136	0,013	0,6417
Обсяг продукції на один працівника управління	-	358,34	324,45	337,78	-33,89	-9,4575	-20,56	-5,7376	13,33	4,1085

Відповідно до результатів, наведених у таблиці, обсяг реалізації продукції у 2022 році збільшився на 2946,6 тис. грн або на 4,11% порівняно з 2021 роком. У 2021 році цей показник зменшився на 7490,8 тис. грн або на 9,46%.

У період з 2020 по 2022 рік кількість штатних працівників рівномірно зменшувалася: у 2022 році кількість штатних працівників зменшилася на 26 (1,32%) порівняно з 2021 роком; у 2021 році чисельність промислово-виробничого персоналу збільшилася на 233 (13,4%) порівняно з 2020 роком.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році збільшився на 0,02% (22,2%). Коефіцієнт використання робочого часу за аналізований період зріс на 0,6%, що



свідчить про його ефективне використання. Коефіцієнт ефективності управління з роками погіршився, на що вплинуло зменшення прибутку компанії.

Загалом, ефективність системи управління персоналом слід розглядати на основі динаміки розгалуженої системи коефіцієнтів, яка забезпечує комплексний аналіз системи управління.

У процесі аналізу коефіцієнтів особливу увагу слід звернути на коефіцієнт керованості, вартість утримання однієї управлінської посади та якість виконання управлінської функції.

Таким чином, система управління персоналом компанії повинна впроваджувати заходи, спрямовані на її вдосконалення.

Наступним етапом аналізу обраної системи управління персоналом та її структурної реорганізації є практична реалізація необхідного комплексу заходів.

Вихідними даними для планування персоналу є виробничі плани, норми праці та баланси робочого часу. Для цього важливо порівняти наявні трудові ресурси з тими, що необхідні для виробництва фактичного обсягу продукції, а також врахувати абсолютні та відносні відхилення за окремими категоріями персоналу. Список працівників підприємства наведено в таблиці 2.12.

З таблиці видно, що кількість працівників на ПАТ "Південний" зменшилася на 207 осіб (11,9%). Таке скорочення є недоречним, оскільки компанія ввела в експлуатацію дві насосні станції в Даманському районі. З картини робочого часу видно, що працівники підприємства завантажені роботою. Тому подальше об'єднання функцій працівників негативно вплинуло б на ефективність роботи "Кривбасводоканалу".

Таблиця 2.12

Зведена відомість працівників підприємства за 2020-2022рр.

Категорія робітників	2020 р.	2021 р.	2022р.
Основні робітники	1013	1230	1225
Допоміжні робітники	515	531	510
Усього робітників	1528	1761	1735
Керівники	10	8	8
Спеціалісти	73	75	74
Службовці	102	101	102
МОП	26	27	27
Разом працівників	1739	1972	1946

Оцінка персоналу зазвичай передбачає зіставлення конкретних характеристик працівника (професійно-кваліфікаційного рівня, робочих якостей та результатів роботи) з відповідними параметрами та вимогами.

Для аналізу ефективності системи управління персоналом Криворізького водоканалу використовується комплексна оцінка персоналу за бальною системою, що базується на аналізі факторів та критеріальних моделей оцінки складності робіт. Основна ідея такої оцінки полягає в кількісній оцінці найважливіших характеристик як працівника, так і роботи, яку він виконує, за допомогою балів.

Таблиця 2.13

Групи персоналу за освітою ([chito.in.ua](http://chito.in.ua)) та їхня оцінка

Група персоналу	Оцінка в балах
Із загальною середньою освітою (повною чи неповною)	0,10
Після закінчення спеціального професійно-технічного училища	0,15
Із середньою спеціальною освітою	0,25
З вищою та незакінченою вищою освітою	0,40
З двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з науковим ступенем	0,50

Рівень професійної кваліфікації працівника визначається набором

об'єктивних критеріїв, спільних для всіх категорій, (194.44.152.155) таких як освіта, стаж роботи за фахом, діяльність з набуття професії та розвиток професійних навичок. Кожна з цих характеристик оцінюється певною кількістю балів (табл. (chito.in.ua) 2.13-2.15).

Таблиця 2.14

Оцінка стажу роботи персоналу КП „Кривбасводоканал”

Стаж роботи	Оцінка в балах
до 15 років — за кожний рік	0,01
15 і більше років	0,15 (5fan.ru)

Інші фактори оцінки, що характеризують трудові якості, складність та результативність праці робітників, спеціалістів (194.44.152.155) та керівників, дещо відрізняються за змістом та питомою вагою їх характеристик. За результатами дослідження системи управління людськими ресурсами КП "Кривбасводоканал" розрахунок цих факторів представлено нижче.

Таблиця 2.15

Оцінка активності участі працівників у системі підвищення (5fan.ru)

професійної майстерності (194.44.152.155)

Форма підвищення майстерності	Оцінка в балах
Короткотермінові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення	0,05
Одержання другої професії (спеціальності), підтвержене свідоцтвом	0,10
Курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з одержанням свідоцтва про закінчення курсів або навчання в технікумі (іншому середньому спеціальному закладі)	0,15
Навчання у вищому навчальному закладі	0,20

Важливою є оцінка складності виконуваних робітником функцій. Вона здійснюється за ознаками, урахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику та відображеними в тарифному розряді. Окрім цього, беруться до уваги й

ознаки, що їх не включено до згаданого довідника, але які впливають на складність праці робітників (різноманітність робіт, керівництво ланкою чи бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота із самоконтролем).

Перелік можливих ознак для оцінки ділових якостей робітників наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка ознак, що характеризують ділові якості робітників (5fan.ru)

		Оцінка рівнів ознак з рахуванням їхньої питомої значущості, балів.			
		1	2	3	4
		(0,5)	(1,0)	(2,0)	(3,0)
Професійна компетентність	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
Винахідливість та ініціативність у роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Добра організація роботи (без нагадувань і примусу)	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
Розвинуте почуття відповідальності	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
Добра контактність та вміння ефективно працювати	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Схильність до нових ідей і неординарних рішень	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Емоційна витримка	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

Оцінка ділових якостей (studfile.net) працівників ґрунтується на морально-психологічному кліматі в колективі та найбільш універсальних характеристиках, які мають значний вплив на індивідуальну продуктивність праці. (studfile.net)

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні (5fan.ru) вираженості, які оцінюються за шкалою: низький - 0,5 бала, середній - 1,0 бал, вищий за середній

- 2,0 бала та високий - 3,0 бала. Оцінка від 0,5 (5fan.ru) до 3 балів виставляється співробітникам на основі конкретної важливості кожного атрибуту. Загальний рейтинг якості бізнесу визначається шляхом підсумовування балів за кожним рівнем з урахуванням питомої ваги кожного атрибуту.

У таблиці 2.17 наведено перелік атрибутів, запропонованих для оцінки складності (5fan.ru) функцій, що виконуються працівниками, їх питома важливість та рейтинг за рівнями атрибутів.

Таблиця 2.17

Оцінка ознак, що визначають складність виконуваних робітниками функцій

		Оцінка рівня ознак					
		1	2	3	4	5	6
Характер робіт, що їх відображено в тарифно-кваліфікаційному довіднику	0,50	0,50	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	-	-	-
Керівництво ланкою (бригадою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,8	-	-
Додаткова відповідальність у технологічному процесі й робота із самоконтролем	0,15	0,15	0,30	-	-	-	-

Коефіцієнт складності виконуваних функцій визначається діленням суми оцінок за кожною ознакою з урахуванням питомої значущості на постійну величину 8,3 (максимальну оцінку в балах за всіма ознаками складності функцій (5fan.ru) робітників).

Оцінка результатів праці працівника повинна враховувати кількісні та якісні параметри (dspace.nuft.edu.ua) виконуваної роботи, а також її ритмічність. У табл. 2.18 визначено ознаки, що характеризують результати праці працівника, та рівні оцінювання, які враховують їхню питому вагу.

Таблиця 2.18

Оцінка ознак, що характеризують результати праці робітників

		Оцінка рівнів ознак з рахуванням їхньої питомої		
		1	2	3
Обсяг виконуваних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
Якість виконуваних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
Ритмічність	0,2	0,2	0,4	0,6

Для оцінювання ділових якостей керівників і спеціалістів заздалегідь визначено певний набір ознак. Зокрема, для спеціалістів можуть бути використані такі атрибути: 1) компетентність; 2) вміння чітко планувати та організувати роботу; 3) відповідальність за доручену справу; 4) самостійність та ініціативність; 5) спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі; 6) працездатність; 7) комунікабельність. Набір ознак для оцінки ділових якостей керівників має бути дещо іншим, оскільки повинен враховувати їхню спроможність як організаторів і вихователів.

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні (ступені) прояву та оцінюється в балах: низький — 1, середній — 2, вище за середній — 3, високий — 4. Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості. Оцінки в балах ознак, що характеризують ділові якості спеціалістів і керівників, наведено в табл.2.19 і 2.20.

Таблиця 2.19

Оцінка ознак, що характеризують ділові якості спеціалістів функціональних служб

		Оцінка рівня ознак			
		1	2	3	4
Компетентність	0,26	0,26	0,52	0,78	1,04
Здатність чітко планувати та організувати свою роботу	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Відповідальність за доручену справу	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Самостійність та ініціативність	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Працездатність	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Комунікабельність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40,

Для оцінки складності функцій керівників і спеціалістів (studfile.net) треба використати ті загальні ознаки, які дають змогу найповніше охопити всі аспекти змісту робіт з урахуванням характеру та особливостей того чи того виду діяльності. (allref.com.ua)

Оцінка ознак, що характеризують ділові якості керівників функціональних служб ([www.ir.kneu.edu.ua](http://www.ir.kneu.edu.ua))

		Оцінка рівня ознак			
		1	2	3	4
Компетентність	0,18	0,18	0,36	0,54	0,72
Спроможність організувати працю підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Творча ініціатива стосовно впровадження інновацій	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність виховувати ділові якості у підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Спроможність швидко й самостійно приймати обґрунтовані рішення	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Уміле поєднання в роботі інтересів колективу й підприємства в цілому	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Зібраність і пунктуальність	0,06	0,06	0,12	0,18	0,24
Комунікабельність	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

Як правило, це включає в себе (розподіл рівнів оцінки для кожної групи завдань, що виконуються)

1) характер роботи (технічна складність трудового процесу), ([allref.com.ua](http://allref.com.ua)) що визначає зміст роботи. Кількість рівнів оцінювання груп робіт з урахуванням характеру:

- Інформаційно-технічні 1 - 3 рівні;
- аналітично-конструктивний рівень 4-6 розряди
- організаційно-адміністративний рівень 7-10.

2) Різноманітність і складність роботи. Ця характеристика відрізняє роботу:

- Прості, що часто повторюються і вимагають рутинного виконання (1-2 рівні);



- Більш складні, що виконуються в єдиному екземплярі (рівні 3-5); і
- Складні, що включають широкий спектр завдань, які потребують складної аналітичної діяльності в процесі прийняття рішень → рівні 6-8;

3) Самостійність виконання робіт. За цим критерієм робота виконується наступним чином.

- Під безпосереднім керівництвом (sites.google.com) на рівнях 1-3
- Під оперативним та загальним керівництвом → рівні 4-6;
- 7-8 рівні - самостійно;

4) Масштаб і складність управління. У межах цієї характеристики виділяють чотири операційні групи:

- Управління підпорядкованими структурними підрозділами, що входять до складу сектору (рівні 1-2);

- Управління самостійними структурними підрозділами (sites.google.com) департаменту (рівні 3-5); 6)

- Управління кількома підрозділами - 6-й рівень;
- Комплексне управління підприємством - рівень 7.

5) Відповідальність. За цим критерієм розрізняють характер відповідальності:

- Матеріальна відповідальність (за збереження ресурсів) - рівні 1-4;
- Моральна відповідальність (лідерство в небезпечних ситуаціях) - рівні 5-

7.

Оцінки ознак, що характеризують складність функцій керівників (studfile.net) та спеціалістів, наведені в табл. 2.21.

Загальний рейтинг складності функцій цих категорій персоналу визначається шляхом ділення суми балів за кожним атрибутом на постійне значення 8,3, яке відповідає сумі максимальних балів за всіма атрибутами складності з урахуванням їх питомої (5fan.ru) ваги.

Важливим елементом оцінки ефективності системи управління

персоналом є оцінка управлінської та професійної діяльності. Така оцінка повинна враховувати специфіку роботи лінійних керівників в основних і допоміжних виробничих підрозділах, а також відповідальних за функціональні підрозділи підприємства.

## Оцінка ознак, що визначають складність виконуваних робіт

		Оцінка рівнів ознак з рахуванням їхньої питомої значущості, балів.									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Характер робіт, що характеризують зміст праці	0,30	0,30	0,6	0,90	1,7	1,50	1,8	2,10	2,4	2,7	3,0
Різноманітність і комплексність робіт	0,15	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9	1,05	1,2	X	X
Самостійність виконання робіт	0,25	0,25	0,5	0,75	1,0	1,25	1,5	1,75	2,0	X	X
Масштаб і складність керівництва	0,15	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9	1,05	X	X	X
Матеріальна й моральна відповідальність	0,15	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9	1,05	X	X	X

Діяльність лінійних керівників оцінюється за допомогою показників, що характеризують кількість та якість виконаної роботи, ритмічність роботи та ритмічність роботи підрозділу, за яким вони закріплені. Діяльність керівників функціональних підрозділів оцінюється за допомогою специфічних показників, які комплексно відображають характеристики кожного такого підрозділу (служби). Наприклад, (chito.in.ua) у випадку з підрозділами головних механіків такими показниками є

- а) Виконання графіків регулярного профілактичного обслуговування обладнання;
- б) зменшення часу простою обладнання в ремонті та (chito.in.ua) капітальному ремонті; та
- в) відсутність скарг на якість ремонтів або технічний стан виробничого обладнання.

Для оцінки діяльності керівників та спеціалістів використовується така ж чотирибальна шкала, як і для робітників. Конкретні ознаки та їх рівні, що

характеризують роботу керівників і спеціалістів функціональних служб підприємств, наведені в табл. 2.22.

Таким чином, у 2010 році КП "Кривбасводоканал" може отримати економію від запровадження методу розрахунку надбавок для висококваліфікованого персоналу на основі складності виконуваної роботи. Розрахунок шкали надбавок для професійної категорії, тобто бухгалтерів, представлено в Додатку Ж.

Аналіз, наведений у додатку, показує, що запланований розмір надбавки для бухгалтерів становить 139,8 грн., тоді як розмір надбавки на основі оцінки складності виконуваної особою роботи становить 103,41 грн., що явно на 36,39 грн. менше запланованого розміру. Таке зменшення пов'язане з низьким ступенем творчості та низьким ступенем новизни роботи. Таким чином, розрахунок надбавки за високу кваліфікацію може бути визначений і для інших посад в управлінні.

Використання цього методу, який базується на складності виконуваної роботи, дозволяє економити кошти фізичних осіб-підприємців, мотивувати працівників до продуктивної праці та враховувати рутинну і непомітну роботу працівника в контексті іншої роботи.

Таблиця 2.22

Оцінка ознак, що характеризують результативність праці керівників та спеціалістів функціональних служб підприємства „Кривбасводоканал”

		Оцінка рівнів ознак з рахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Керівники: - кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,45	0,45	0,90	1,35	1,80
- якість результатів праці	0,55	0,55	1,10	1,65	2,20
Спеціалісти: - кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,31	0,31	0,62	0,93	1,24
- якість виконаних робіт	0,39	0,39	0,78	1,17	1,56
- дотримання строків виконання робіт (завдань)	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20

Серед факторів, що забезпечують динамізм економіки підприємства, важливе значення має цілеспрямована підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації людських ресурсів підприємства. Професійна підготовка персоналу є одним з найважливіших чинників підвищення продуктивності праці та забезпечення виробництва конкурентоспроможної на світовому ринку продукції.

Для аналізу системи управління людськими ресурсами підприємства "Кривбасводоканал" були використані загальноприйняті методи та методики, які були розглянуті у вигляді аналізу коефіцієнтів та показників. Однак ця оцінка не є всеохоплюючою. Оцінка не може виявити та проаналізувати вплив рівня розвитку компетенцій окремих категорій промислово-виробничого персоналу на ефективність праці.

Ефективність праці характеризується продуктивністю праці.

Як економічна категорія, продуктивність праці характеризує ефективність витрат праці та вказує на здатність робочої сили виробляти певну кількість матеріальних благ ([essuir.sumdu.edu.ua](http://essuir.sumdu.edu.ua)) за одиницю часу. ([subj.ukr-lit.com](http://subj.ukr-lit.com)) Аналізуючи продуктивність праці, бажано визначити фактори, які

характеризують трудову здатність окремих працівників та колективів працівників виробляти матеріальні блага. Такими показниками є рівень освіти, досвід роботи, кваліфікація та досвід, відсутність шкідливих звичок, бажання вчитися та вдосконалюватися, особисті та робочі якості.

Тому пропозиція щодо покращення роботи працівників полягає не лише в тому, щоб враховувати кількість матеріальних благ, вироблених на робочому місці, а й оцінювати складові, які впливають на рівень виконаної роботи, та розраховувати ефективність праці. Такий аналіз допомагає виявити причини недоліків у системі управління людськими ресурсами, наприклад, дефіцит робочої сили, сумісність людини та робочого місця, а також дає змогу визначати заробітну плату працівників з урахуванням не лише фізичних аспектів роботи, але й особистого підходу до виконання роботи. Таким чином, реалізація цього заходу дозволяє реструктуризувати систему управління людськими ресурсами, підвищити якість виконання робіт та вдосконалити мотиваційні механізми і систему оплати праці в компанії.

Виходячи з вищезазначеного, пропонується розглянути наступну методику оцінки складових трудового потенціалу, що генерують матеріальні блага для одного працівника, на основі продуктивності праці (Додаток К).

Таким, чином проведемо оцінку складових здатності праці слюсаря 4-го розряду, що прийшов працевлаштовуватись на КП „Кривбаводоканал”, створювати матеріальні блага на основі аналізу його показника продуктивності праці. У розрізі складових коефіцієнта  $\alpha$  працівник володіє відповідною кваліфікацією пропонованої вакансії, рівнем знань, досвідом та відсутністю шкідливих звичок (не поживає алкогольних напоїв та не курить). Таким чином було визначено середній бал робітника, який дорівнював 4.

Тоді коефіцієнт  $\alpha$  даного робітника складатиме:

$$\alpha = (1+1+1+1) / 4 = 1$$

Визначивши фактичну продуктивність праці робітника протягом місяця отримали 3,59 тис. грн. Розрахунок скорегованої продуктивності праці з урахуванням коефіцієнта  $\alpha$  наведено у наступних розрахунках:

$$\text{ППск} = 3,59 * 1 = 3,59 \text{ тис. грн.}$$

Організаційний розвиток персоналу досягається за рахунок підвищення якості праці, поліпшення організаційного клімату та культури, кількісно – зростанням продуктивності праці. Для виокремлення впливу організаційного розвитку працівника з показника продуктивності праці введемо показник, який буде характеризувати досягнення працівника без урахування його отриманих навичок і знань за межами праці на підприємстві. Його позначимо літерою  $\beta$ . (додаток К)

Розглянемо як вплине впровадження коефіцієнту  $\beta$  на продуктивність роботи слюсаря 4-го розряду, який був прийнятий на роботу та оцінений на початковому етапі аналізу на основі коефіцієнта  $\alpha$ . Також, необхідно зазначити, що найближчим часом, на підприємстві буде проводитися підвищення кваліфікації певних категорій персоналу, до яких буде відноситися і наш працівник. Враховуючі, що у наступному році планується зростання темпів роботи працівників, або інакше, зростання виробітку одного робітника за 1 год. робочого часу, можна спрогнозувати майбутнє значення  $\beta$ . Крім того, оцінюючи особисті якості слюсаря 4-го розряду у розрізі аналізу  $\alpha$  було визначено, що йому притаманні якості, які у майбутньому допоможуть йому покращити якість своєї роботи (старанність, увага, цілеспрямованість, пам'ять, тощо). Таким чином, коефіцієнт  $\beta$  для слюсаря 4-го розряду складатиме 0,75 – прогнозований рівень організаційного розвитку працівника буде відповідати

наступним складовим  $\beta$ : підвищення кваліфікації, підвищення якості виконуваної роботи, прискорення темпів роботи без нанесення шкоди виробництву (брак):

$$Я = (1+1+1) / 4 = 0,75$$

Враховуючі досягнення, знання та навички працівника, отримані за межами діяльності на підприємстві та ураховуючи його особисті досягнення та вклад у розвиток підприємства модель необхідно буде доповнити коефіцієнтом  $\beta$ .

За таких умов скорегована продуктивність праці складатиме:

$$\text{ППск} = 3,59 * (1 + 0,75) = 6,2825 \text{ тис. грн.} = 6282,5 \text{ грн}$$

Отже,  $(\alpha + \beta)$  - є коефіцієнт, що характеризує вплив досягнень працівника до того як він почав працювати та після й його вплив на організаційний розвиток підприємства.

Планування майбутнього дуже складний процес, так як заплановане не завжди відповідає реальному. Тому необхідно скористатися методами прогнозу, а саме методом Монте-Карло, який дозволить передбачити вплив на модель фактору невизначеності. Рівень надбавки: 503,41 грн.

Тоді вихідна модель матиме вигляд:

$$O_k = (P_{oz} / C) * \text{ППск} * (\alpha + Я) = (11,26 / 60) * 6282,5 = 1879 \text{ грн.}$$

$$O_k = (P_{oz} / C) * \text{ППск} * (\alpha + Я) + u = (11,26 / 60) * 6282,5 + 503,41 = 2382,41 \text{ грн.}$$



Таким чином, середня заробітна плата слюсаря з швидкою організацією та високим рівнем знань може становити 1879 грн., а якщо він більш сумлінно ставиться до своєї роботи, то рівень заробітної плати може становити 2382,41 грн.

Однак слід зазначити, що, враховуючи небезпеки та невизначеності середовища, в якому функціонує підприємство, завжди потрібно брати до уваги його структурні та динамічні зміни. Так, врахування невизначеності призводить до підвищення рівня заробітної плати працівників та скорочення чисельності працівників. Ця тенденція може бути пов'язана з тим, що перерахунок розміру управлінських надбавок дозволяє заощадити кошти в наступному році.

Тому при структуруванні та реорганізації системи управління персоналом керівництву підприємств КП "Кривбасводоканал" слід зосередити увагу на процесі формування високопрофесійного та оптимально кваліфікованого персоналу для ефективної господарської діяльності та стабільного соціально-економічного і цивілізаційного розвитку трудового колективу підприємства.

Елементами такої структурної перебудови системи управління персоналом є

- 1) прогнозування спеціалізації та виробничого профілю підприємства
- 2) прогнозування номенклатури та обсягів продукції, робіт і послуг; (essuir.sumdu.edu.ua) та
- 3) вивчення та аналіз попиту і пропозиції робочої сили на ринку праці, аналіз наявності та потреби в працівниках у розрізі структурних підрозділів, професій, видів діяльності та посадових обов'язків
- 4) розроблення програм, проектів (eprints.kname.edu.ua) і заходів щодо формування та (essuir.sumdu.edu.ua) використання трудових ресурсів (subj.ukr-lit.com) на підприємствах з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу, зарубіжного та вітчизняного досвіду, застосування прогресивних і міжнародних норм і стандартів (eprints.kname.edu.ua) тощо.

Таким чином, аналіз діяльності КП ([dspace.nau.edu.ua](https://dspace.nau.edu.ua))

"Кривбасводоканал" в цілому та системи управління людськими ресурсами свідчить про те, що ([essuir.sumdu.edu.ua](https://essuir.sumdu.edu.ua)) заходи, які вживаються для покращення діяльності підприємства, є адекватними.

## РОЗДІЛ 3

### ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ СТРУКТУРНОЇ ПЕРЕБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КП „КРИВБАСВОДОКАНАЛ”

#### 3.1. Розробка напрямків вдосконалення системи управління персоналом КП „Кривбасводоканал”

Безумовним фактором, що гарантує функціонування будь-якого підприємства, є залучення людських ресурсів з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками. З розвитком суспільства людський фактор набуває все більшого значення, що пов'язано з підвищенням загальноосвітнього та культурного рівня, вимогливості людей до умов життя та праці. Це вимагає нових підходів до систем управління в цілому та створення нових важелів в управлінні людськими ресурсами зокрема.

Трудові ресурси та людські ресурси вимагають створення відповідних систем управління, тобто визначення систем планування, організації, керівництва та контролю. Особливістю трудових ресурсів є те, що забезпечення підприємств трудовими ресурсами призводить до роботи з певними індивідами, які мають не тільки професійну кваліфікацію, але й досвід, культуру, виховання, статеві та вікові відмінності.

Крім того, неможливо задовольнити потреби підприємств у трудових ресурсах раз і назавжди, оскільки кожна зміна на підприємстві призводить до зміни його потреб у трудових ресурсах. Необхідно постійно вивчати потреби в людських ресурсах і можливості їх задоволення. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств необхідні прямі та непрямі витрати (інвестиції) у відповідні структурні реформи системи управління людськими ресурсами.

Важливою особливістю управління персоналом є його комплексний вплив на весь персонал. З цієї точки зору, система управління людськими ресурсами

потребує реструктуризації з метою

1) інтегрувати управління персоналом в загальну систему управління Кривбасводоканалу та пов'язати його зі стратегічними орієнтирами, корпоративною культурою та планами надання послуг, виробництва, продажу тощо

2) включала резервну систему постійних і планових заходів з регулювання зайнятості, планування роботи, організації підбору, розстановки і навчання персоналу та прогнозування змісту роботи

3) передбачали точний облік (у тому числі в інформаційних системах) якісних і професійних характеристик працівників та результатів їхньої діяльності

4) здійснювати пропагандистську та просвітницьку діяльність для працівників енергокомпаній та членів їхніх сімей

5) централізувати управління "Кривасводоканалом" в руках одного з віце-президентів та вжити заходів щодо вдосконалення системи кадрової роботи.

Суть такої (реструктуризованої) системи управління персоналом полягає в тому, що людські ресурси (працівники) повинні розглядатися як конкурентне багатство підприємства і повинні виділятися, розвиватися і мотивуватися разом з іншими ресурсами для досягнення стратегічних цілей.

В організаційній структурі підприємства соціальній системі відповідають конкретні адміністративні одиниці (відділи, служби, цехи, бюро), причому важлива не їхня назва чи розмір, а те, що такі спеціалізовані групи призначені для вивчення та управління людськими ресурсами.

Підхід до структурної реорганізації системи управління людськими ресурсами не є вдалим, оскільки відсутність стабільного персоналу (внаслідок частих звільнень та невизначеності щодо майбутнього працівників) негативно впливає на продуктивність праці та шкодить репутації КП, тим самим знижуючи ефективність та економічний потенціал організації. Основна увага у

сфері управління людськими ресурсами зараз має бути зосереджена на розвитку людських ресурсів (головним чином, шляхом належного підбору, навчання та професійного розвитку), що дозволить підвищити продуктивність праці та економічну ефективність управлінських процесів. Ефективне використання наявних ресурсів (фізичних та людських) Кривбасводоканалом вимагає вжиття наступних заходів:

- удосконалення організаційної структури, включаючи зниження рівня управління та зменшення кількості менеджерів середньої ланки;
- децентралізація прийняття рішень до найнижчого можливого рівня;
- передача деяких функцій посередникам, постачальникам та консультантам; та
- підвищити змістовність роботи на кожному робочому місці;
- автоматизувати трудові процеси для підвищення продуктивності та економії робочої сили як у виробничій, так і в невиробничій сферах;
- інвестувати в програми підготовки та перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації та ротацію працівників.
- встановити стандарти ефективності для кожного функціонального підрозділу на кожному робочому місці, включаючи інженерні та сервісні підрозділи.

Основними цілями системи управління людськими ресурсами є:

- 1) допомагати компанії в досягненні її цілей;
- 2) забезпечення кваліфікованими та мотивованими працівниками та ефективне використання навичок і компетенцій персоналу;
- 3) удосконалення системи мотивації персоналу;
- 4) підвищення задоволеності роботою всіх співробітників;
- 5) розробка та підтримка на високому рівні системи розвитку та професійного навчання персоналу;
- 6) підтримка сприятливого морального клімату;

- 7) управління внутрішньоорганізаційними переміщеннями персоналу для взаємної вигоди працівників, керівництва та суспільства;
- 8) планування кар'єри та розвиток кар'єри;
- 9) вплив на творчу активність працівників та підтримка реалізації інноваційних планів компанії;
- 10) удосконалення та сертифікація методів оцінки персоналу;
- 10) удосконалення методів оцінки та атестації персоналу, оцінки та атестації керівників і виробничого персоналу, комунікації між управлінням персоналом і всіма працівниками;
- 11) забезпечення високого рівня життя, який робить бажаним працювати в компанії.

Для реалізації завдань управління персоналом необхідно залучати до їх виконання лінійний і центральний менеджмент, централізувати ці функції у відділах центрального офісу і здійснювати управління діяльністю лінійних підрозділів. Тому доцільно створити навчальне бюро та централізувати функцію нормування праці. Планування, прогнозування, формування кадрового резерву, управління резервом і кар'єрою працівників також бажано закріпити за лінійними, функціональними і вищими керівниками, а також за відділом управління персоналом.

На таку службу буде покладено ряд функцій, а саме: формування, використання, стабілізацію і власне управління (табл.3.1).

Таблиця 3.1

### Функції кадрової служби в системі управління персоналом КП

#### «Кривбасводоканал»

Управління персоналом		
Формування персоналу	Використання персоналу	Стабілізація персоналу
Прогнозування структури персоналу (knote.edu.ua)	Професійно-кваліфікаційне і посадове просування робітників (управління кар'єрою)	Врахування кваліфікації та професійних навичок з формуванням банку даних
Визначення потреби в персоналі	Створення постійних кадрів	Оцінка результатів праці для виявлення потенціалу кожного

		(knote.edu.ua) робітника
Планування персоналу	Покращення морально-психологічного клімату	Навчання, підвищення кваліфікації на підприємстві
Залучення, підбір, розстановка персоналу (essuir.sumdu.edu.ua)		Вдосконалення мотиваційних систем персоналу
		Атестація управлінського і виробничого персоналу
		Покращення трудової дисципліни
Інші функції		

Розглядаючи процес управління людськими ресурсами як цілісну систему, можна виділити основні елементи, які виконують такі функції

- організаційні - планування джерел поповнення трудових ресурсів, соціальне сприйняття набору та строків найму, обсягів коштів, що виділяються на навчання та будівництво житла тощо

- соціально-економічна - сукупність умов і факторів, що визначають використання та закріплення **робочої сили**

- (subj.ukr-lit.com) відтворення - створення навчально-матеріальної бази та забезпечення підвищення кваліфікації кадрів.

Ця робота дозволить визначити основні елементи структури трудових ресурсів, які взаємопов'язані з техніко-економічним рівнем виробництва, що вже склався в проекті.

Таким чином, основною пропозицією щодо вдосконалення системи управління персоналом та її структурної реорганізації є розрахунок ефективності праці на основі оцінки складових, які впливають на рівень виконаної роботи, а також на кількість матеріальних благ, вироблених на робочому місці. Такий аналіз допоможе швидше виявити причини дефіциту робочої сили та сумісність між окремими працівниками та робочим місцем, а також дозволить враховувати фізичні аспекти роботи та особистий підхід кожного працівника до виконання роботи при визначенні розміру заробітної плати. Таким чином, реалізація цих заходів може підвищити якість виконання роботи та вдосконалити мотиваційні механізми та систему оплати праці в

компанії.

Також пропонується розглянути інші заходи щодо реструктуризації системи управління людськими ресурсами, такі як:

1. переглянути організаційну структуру: замінити відділ маркетингу на відділ контрактів, підзвітний заступнику директора зі збуту води. Цей відділ буде краще виконувати свої завдання, оскільки він має справу безпосередньо зі споживачами і знайомий з деталями ринку збуту та психологією споживачів.

2. додати до кадрового плану наступні елементи

- планування джерел залучення робочої сили;

- (subj.ukr-lit.com) планування кар'єри;

- планування використання працівників;

- планування втрати працівників (наприклад, вихід на пенсію, вступ до навчальних закладів, призов до збройних сил). (studfile.net) Всі керівники структурних підрозділів, як лінійних, так і функціональних, повинні нести відповідальність за виконання цих обов'язків у співпраці з новоствореним відділом кадрів на чолі із заступником директора з кадрів.

3. переглянути процес нарахування премій керівникам, враховуючи складність їхньої роботи

4. переглянути мотиваційні механізми в компанії з урахуванням рівня знань працівника, його потенціалу, професійних якостей та інших факторів тощо. 5. оплата праці та мотивація: узгодження балансу між оплатою праці та пільгами із загальними та допоміжними стратегіями, використання систем оцінки "трудового внеску" в результати, (antibotan.com) схем участі в прибутку, запровадження нематеріальних інструментів мотивації тощо.

5. підбір та навчання персоналу: підбір та переміщення персоналу всередині підприємства, набір та заміна персоналу, збалансування просування працівників із загальною та функціональною стратегією, організація процесів навчання, організація аналітичних центрів з підбору та розвитку персоналу



(er.knutd.edu.ua) тощо.

6. формування трудових відносин: участь персоналу в управлінні, відносини з профспілками, адаптація трудових відносин до системи державного регулювання (antibotan.com) тощо

7. визначення планів підбору, найму, навчання, перепідготовки (er.knutd.edu.ua) та стимулювання персоналу з урахуванням майбутніх потреб та організаційних змін

8. стратегії розвитку/скорочення підсистеми управління людськими ресурсами.

Таким чином, керівництву підприємства "Кривбасводоканал" слід зосередити увагу на (er.knutd.edu.ua) процесі формування високопрофесійного та оптимально кваліфікованого персоналу для ефективної господарської діяльності та стабільного громадянського і соціально-економічного розвитку трудового колективу підприємства.

3.2. Економічна оцінка заходів, щодо структурної перебудови системи управління персоналом підприємства

У реальному управлінні підприємством "Кривбасводоканал" постійно виникає потреба в кількісній оцінці впливу окремих факторів (чинників) на ступінь ефективності системи управління людськими ресурсами підприємства. Такий розрахунок базується на виявленні резервів (невикористаних можливостей) підвищення продуктивності праці, удосконалення мотиваційних механізмів та перегляду складу і структури персоналу, які проявляються як у просторовому (в усіх підрозділах підприємства), так і в часовому (за наявним календарним графіком) розрізі.

Прогресивність будь-яких організаційно-технічних заходів підприємства визначається їх економічною доцільністю та ефективністю. Чим вищий рівень

економічної ефективності заходу, тим він прогресивніший і тим більші резерви можуть бути виявлені та використані при його впровадженні.

При визначенні економічної ефективності різних організаційно-технічних заходів у масштабі організації виробництва (документообігу) використовуються такі основні та додаткові показники

1. показники, що характеризують обсяг капітальних вкладень, пов'язаних з виготовленням і встановленням нового обладнання

2. виробничі та експлуатаційні витрати; і

3. показники загальної економічної ефективності; 4. організаційно-технічні заходи

4. додаткові показники ефективності організаційно-технічних заходів.

Таким чином, для аналізу системи управління персоналом КП "Кривбасводоканал" використовується комплексна оцінка персоналу за бальною системою, що базується на аналізі факторно-критеріальної моделі оцінки складності виконуваних операцій. Основна ідея такої оцінки полягає в тому, щоб за допомогою балів кількісно оцінити найважливіші характеристики як працівника, так і роботи, яку він виконує, та переглянути заробітну плату працівника, використовуючи певні методи перерахунку продуктивності праці. Таким чином, пропозиція щодо структурної реорганізації системи управління людськими ресурсами на підприємствах полягає в тому, щоб розраховувати продуктивність праці шляхом оцінки складових, які впливають на рівень виконаної роботи, а також з урахуванням кількості виробленої продукції на робочому місці. Такий аналіз допоможе швидше виявляти причини дефіциту робочої сили та придатність людей і робочих місць, а також дасть змогу враховувати фізичні аспекти праці та особисті підходи до роботи при визначенні заробітної плати працівників. Таким чином, реалізація заходу дає можливість підвищити якість виконуваної роботи та вдосконалити мотиваційні механізми і систему оплати праці на підприємстві.

Розглянута система заходів забезпечує комплексний підхід до процесу формування (children4.ucoz.ru) системи управління людськими ресурсами. Серед перелічених заходів на особливу увагу заслуговують механізми та інструменти використання мотиваційної системи підприємств "clivus bodocanal".

Загалом, мотиваційні системи характеризуються комплексом взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремих працівників або групи працівників в цілому до досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства (організації).

Для того, щоб (children4.ucoz.ru) сформувати відповідне ставлення до роботи в "Кривасводокнарі", необхідно створити умови для усвідомлення персоналом своєї роботи як джерела самовдосконалення та свідомої діяльності, що є основою їхнього професійного та кар'єрного розвитку. Мотиваційні системи повинні сприяти формуванню почуття приналежності до конкретної організації. Відповідне ставлення до роботи та свідоме поведінка залежать від цінностей працівників, умов праці та стимулів.

Вплив управлінської підсистеми компанії, тобто менеджерів clivus bodocanal, на поведінкові фактори залежить від їхнього знання індивідуальної психології, яка визначає поведінку кожного працівника, а також елементів колективної психології певної групи працівників. Це призводить до сприйняття мотивації як стохастичного процесу. Це означає, що те, що мотивує одного працівника в конкретній ситуації, не вплине на нього в іншій ситуації, або не вплине на іншого працівника за схожих умов. Це пояснює необхідність побудови багатофакторної моделі мотивації. У цій моделі мотивація є функцією сприйняття працівниками своїх потреб, очікувань і справедливості винагороди. Ефективність роботи конкретного працівника визначається насамперед його індивідуальною компетентністю та особистими інтересами, а також сприйняттям ним своєї ролі в колективній справі. Розмір трудових витрат

визначається оцінкою працівником адекватності рівня оплати праці та впевненості в (eg.nau.edu.ua) отриманні винагороди.

До факторів, які визначають поведінку працівника і повинні враховуватися в практиці мотивації праці, належать, насамперед: фізичний тип особистості (вік, стать тощо), рівень самосвідомості та освіти, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі та вплив зовнішнього середовища.

Що стосується групової психології, то формування ефективної мотиваційної системи базується на постійному аналізі та вдосконаленні відносин між роботодавцями та (dspace.kntu.kr.ua) найманими працівниками, керівниками та їхніми підлеглими, конкуруючими робочими групами та групами, що виконують споріднені (irbis.kneu.edu.ua) завдання.

Відповідно, система мотивації "Кривасбоднар" базується на певних вимогах, (kerivnyk.info) таких як:

- рівні можливості для працевлаштування та просування по службі на основі результатів роботи;
- відповідність результатів роботи та винагород, а також визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів відповідно до ступеня зростання продуктивності праці;
- створення належних умов для збереження здоров'я, безпеки та добробуту всіх працівників; (kerivnyk.info)
- забезпечення можливостей для розвитку професійних навичок і розширення прав і можливостей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та (surl.li) перепідготовки;
- підтримання атмосфери довіри в колективі, зацікавленості в досягненні спільних цілей та можливості двосторонньої комунікації між (kerivnyk.info) керівництвом та працівниками.

Водночас варто зазначити, що заробітна плата не повинна бути єдиною метою працевлаштування. Матеріальне заохочення може зробити мотивацію

праці ефективною лише в тому випадку, якщо остання функціонує як система, що базується на таких основних принципах:

- комунікація, співпраця та згода між працівниками та керівництвом щодо загальних принципів системи;
- обґрунтована система оцінки роботи та визначення обсягу навчання; та
- добре продумані та обґрунтовані критерії вимірювання та оцінки; чітке узгодження стимулів та результатів роботи; винагороди, особливо додаткові, надаються насамперед за якісні показники роботи, а не за результати роботи в цілому.

Структура винагороди Clivas Vodocanal базується на тих самих принципах. Запроваджено послідовний алгоритм регулювання поведінки окремих категорій (core.ac.uk) працівників Clivas Vodocanal відповідно до результатів діяльності. Канал Кліффа Бусбода є універсальним і включає п'ять стадій (етапів) регулювання: 1) ідентифікація, 2) вимірювання, 3) аналіз, 4) втручання і 5) оцінка.

Одиницею аналізу може бути як окрема людина, так і група. Але в будь-якому випадку успіх так званого "ситуаційного управління поведінкою" значною мірою залежить від виявлення причинно-наслідкового зв'язку між (core.ac.uk) діями та результатами, коригувальних дій та підвищення ефективності діяльності підприємств водопровідно-каналізаційного господарства.

Ефективність розроблених пропозицій розраховується на основі річної економії від подолання наступних недоліків підприємств: зниження продуктивності праці, неефективність існуючих мотиваційних механізмів, недосконалість організаційної структури та функціонального розподілу, невідповідність бюджету ФОП запланованій чисельності працівників та заробітній платі.

Кількісний вплив на зміну продуктивності праці на підприємствах

визначається в наступному порядку:

1) Розраховується початкова чисельність промислово-виробничого персоналу (ЧПВП) протягом розрахункового періоду. Іншими словами, розраховується кількість умов, які були б необхідні для забезпечення запланованого (розрахункового) обсягу виробництва при збереженні базового рівня виробітку в розрахунку на одного працівника;

2) визначити початкову зміну чисельності працівників (зменшення "-", збільшення "+") та загальну зміну чисельності працівників під впливом окремих факторів продуктивності праці; та

3) розрахувати загальний приріст продуктивності праці у розрахунковому періоді порівняно з базисним за формулою:

$$\Delta W_{\text{п}} = \frac{3 * 100}{1946 - 3} = 0,15\% \quad (3.1)$$

Таким чином, кількісний вплив персоналу на зміну продуктивність праці складатиме:

Отже, при зменшення чисельності працівників підприємства на 3 чол. продуктивність праці працівників зросте на 0,15%.

Розрахувати економічний ефект від вдосконалення діючого мотиваційного механізму відразу неможливо. Потрібен час, для того щоб визначити на скільки покращиться продуктивність праці персоналу, якість виконуваних робіт. Таким, чином можна буде планувати, що у випадку впровадження даного заходу економічний ефект складатиме:  $38,36 * 0,0015 * (1946-3) = 115,08$  тис. грн., де фактичний рівень продуктивності праці складає 38,36 тис. грн. / чол.

Витрати на впровадження даного заходу становлять 854 тис. грн. Їх розмір був отриманий на основі розрахунку коштів на впровадження премії за раціоналізацію, яка планується у розмірі 1,5 % від оплати праці, або 439 грн. у рік на 1 працівника:  $1946 * 0,015 = 29,19$  тис. грн.

Річна економія також може досягатися за рахунок заміни відділу маркетингу на відділ договорів, який буде підпорядковуватися заступнику директора по водозбуту та безпосередньо має справу з споживачами.

Річний економічний ефект від впровадження даного заходу складатиме 5,46 тис. грн. Він отриманий на основі зменшення обсягу персоналу з 9 до 6 чол., що працюють безпосередньо у відділі та підвищенням продуктивності та якості праці.

Збільшення реального фонду робочого часу дозволить отримати річний економічний ефект у розмірі (studfile.net) 151,64 тис. грн.  $[(2037,23-2033,1)*74649/2033,1]$ , який було досягнуто на основі зростання кількості робочих днів у розрахунку на весь ПВП на 4,13 год.

Для впровадження раціонального розподілу та організації праці ПВП були переглянуті робочі графіки підприємства. Структура проведення ремонтних робіт, виключаючи аварійні ситуації. Річний економічний ефект від впровадження даного заходу складатиме 76,15 тис. грн. Витрати на здійснення даного заходу будуть пов'язані з підвищенням навантаження планово-економічного відділу. Таким чином витрати складатимуть підвищення премії за виробничі результати – 12,9 тис. грн.

За рахунок підвищення завантаження роботи персоналу було отримано річну економію у розмірі 21,4 тис. грн.

Розрахунки змінювання вихідної чисельності працівників за фактором продуктивності праці здійснюються, як правило, через порівняння затрат праці на весь обсяг продукції (послуг) з розрахунковими та базовими умовами діяльності відповідних категорій та груп працівників.

Так, економію чисельності працівників за рахунок запровадження нової техніки, технології, модернізації обладнання Еч можна розрахувати за такою формулою:

$$E_{\text{ч}} = \frac{19,32 - 18,86}{19,32} \cdot \frac{543}{100} \cdot 575 = 76,15 \text{ тис. грн.} \quad (3.2)$$

де  $t_{\text{с}}$ ,  $t_{\text{н}}$  — трудомісткість виробництва відповідно на старому та новому (модернізованому) обладнанні (за старою та новою технологіями);

$\text{Ч}$  — питома вага робітників, що зайняті на цьому обладнанні (користуються технологією) у загальній кількості працівників у базовому періоді, (readbookz.net) %.

Так, розрахунок економії чисельності працівників за рахунок запровадження нової техніки, технології, модернізації обладнання (studfile.net) складатиме:

Зміни чисельності за рахунок скорочення внутрішньозмінних простоїв розраховують за формулою:

$$E_{\text{н}} = \frac{14,5 - 10,2}{100 - 10,2} \cdot \frac{1943}{100} \cdot 1946 = 1810,54 \text{ тис. грн.} \quad (3.3)$$

де  $q_{\text{тр}}$ ,  $q_{\text{тб}}$  — внутрішньозмінні простої відповідно в розрахунковому та базовому періодах, (readbookz.net) %.

Річна економія чисельності за рахунок скорочення внутрішньозмінних простоїв складатиме:

Витрати на впровадження даних двох заходів складатимуть кошти, що були направлені на удосконалення ТТБ (техніко-технологічної бази). Результати потрібних коштів показані у табл.3.2.



Таблиця 3.2

## Інвестиції пов'язані з модернізацією устаткування (тис.грн.)

Устаткування	Вартість модернізованого обладнання	Витрати на транспортування	Витрати на монтаж	Кількість устаткування	Величина інвестиції
Агрегат СМ250-400/4 з електродвигуном 250кВт на КНС-1	32,56	0,98	1,63	1	35,17
Насосні агрегати НД 100-80-160 з електродвигунами 7,5кВт на ВНС-10	45,2	1,36	2,26	3	146,46
Насосний агрегат 6НДВ з електродвигуном 75кВт 0,4кВ на ВНС –58	74,2	2,23	3,71	1	80,14
Насосний агрегат Д500-63 з електродвигуном 160кВт 0,4кВ на ВНС-1	21,9	0,66	1,095	1	22,56
РАЗОМ					284,33

Отже, для того щоб вивільнити частину працівників планується провести модернізацію устаткування на суму 284,33 тис.грн.

Удосконаленням заходів оптимізації бюджету фонду оплати праці є впровадження системи оцінки надбавок за виконану роботу на основі визначення складності робіт.

Впровадження цього заходу допоможе отримати наступну річну економію ФОП:

$$E = (45,65 - 33,41) * 1946 = 23819,04 \text{ тис. грн.}$$

Отже, сумарний річний економічний ефект від проваджених заходів складатиме буде роз рахований на основі табл. 3.3.

Таким чином річний економічний ефект підприємства складатиме:

$$E_p = 26113,36 - 1151,23 = 24962,13 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.3

Визначення управлінських рішень підприємства

Заходи	Результати	Інвестиції
-провести інтеграцію або реорганізацію відділів, що втратили вагомість та значущість виконуваних функцій на підприємстві ;	5,46	-
-запровадження раціонального розподілу та організації праці робітників;	76,15	12,9
-збільшення реального фонду робочого часу; (ru.osvita.ua)	151,64	-
-впровадження премії за раціоналізацію; пільгове харчування; гнучкі робочі графіки; просування по службі; програми підвищення якості праці.	115,08	854
-переглянути структуру та склад функцій та повноважень управлінського персоналу;	21,4	-
-змінити структуру та склад персоналу в залежності від впливу організаційно-технічних змін на підприємстві.	1886,69	284,33
-запровадити систему оцінки надбавок на основі визначення складності виконуваних робіт;	23819,04	-
-переглянути оклад працівників з визначеними методиками перерахунку продуктивності праці.	37,9	-
<b>РАЗОМ</b>	<b>26113,36</b>	<b>1151,23</b>

На даному етапі аналізу впливу організаційно–технічних заходів на фінансово-економічний стан КП „Кривбасводоканал” необхідно провести оцінку зміни техніко–економічних показників діяльності підприємства. Це означає, що необхідно пов’язати отримані результати обраних рішень з основними показниками розвитку підприємства, в результаті чого перевіряється як досягнення головної мети його діяльності, так і встановлюється вплив цих рішень на загальну ефективність виробництва.

Отже, підвищення основних техніко-економічних показників свідчить про те, що впровадження альтернатив є доцільним для підвищення результативності діяльності підприємства. Це значить, що запропоновані заходи ефективно

вплинули на подальший розвиток підприємства. найдоцільнішим при структурній перебудові системи управління персоналом є, винагороди і мотивації та вдосконалення кадрової політики (добір і розстановка кадрів управління: підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; формування ([www.StudFiles.ru](http://www.StudFiles.ru)) резерву керівників (різного рівня); поточна оцінка та атестація; робота з консультантами та молодими спеціалістами тощо; добір і розстановка робочих кадрів (підготовка та перепідготовка); заходи щодо підвищення ефективності використання персоналу та ([elartu.tntu.edu.ua](http://elartu.tntu.edu.ua)) стабілізації кадрів, соціально-психологічні заходи щодо формування стратегічної поведінки та високого рівня морально-психологічного клімату). ([studfile.net](http://studfile.net)) Використання декількох напрямків управління персоналом надасть можливість всебічно обстежити та ліквідувати недоліки існуючої система управління персоналом.

Сумарний річний економічний ефект від проваджених заходів складатиме 24962,13 тис. грн.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розвиток ринкових відносин викликає постійний та безперервний розвиток у сфері управління (elartu.tntu.edu.ua) кадрами, і відповідно системи оплати праці з урахуванням ринкової вартості трудових ресурсів, оцінки ефективності праці співробітників, врахування їх кваліфікації. Актуальність досліджуваної теми полягає у тому, що (elartu.tntu.edu.ua) ефективна організація оплати та стимулювання праці робітників підприємства визначає стабільне виконання планових показників і відбивається з його кінцевих фінансових результатах.

Мета дослідження - розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи оплати праці персоналу на підприємстві ККП “Кривбасводоканал”.

Об’єкт дослідження - трудові відносини, які склались в процесі формування системи організації оплати праці ККП “Кривбасводоканал”.

Предмет дослідження - організація оплати праці в (elar.khnu.km.ua) ККП “Кривбасводоканал”.

Управління персоналом як вид діяльності є управлінням живою працею, людьми, (dspace.nuft.edu.ua) найбільшскладним і перспективним, потенціально невичерпним ресурсом підприємства, який вирішує ступінь визначеності ефективності діяльності, конкурентоспроможність і життєздатність організації.

Управління персоналом складається з визнання економічної доцільності капіталовкладень, (um.co.ua) пов'язаних із залученням кращої по якості робочої сили, її безупинним навчанням, підтримкою в працездатному стані і навіть зі створенням (sites.znu.edu.ua) умов для більш повного виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості (um.co.ua), (um.co.ua) з наступним їх розвитком.

Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і

зовнішніх факторів ([dspace.kntu.kr.ua](http://dspace.kntu.kr.ua))

Змістову структуру системи управління персоналом можна відобразити таким чином:

визначення потреби в персоналі з урахуванням стратегії розвитку підприємства, обсягу виробництва продукції, послуг;

формування чисельного та якісного складу персоналу (система комплектування та розстановка);

кадрова політика (взаємозв'язок із зовнішнім та внутрішнім ринком праці, вивільнення, перерозподіл та перепідготовка кадрів);

система загальної та професійної підготовки кадрів;

адаптація працівників на підприємстві;

оплата та стимулювання праці, система матеріальної та моральної зацікавленості;

оцінка діяльності та атестація кадрів, орієнтація її на заохочення та просування працівників за результатами праці та цінності працівника для підприємства;

система розвитку кадрів (підготовка та перепідготовка, підвищення гнучкості у використанні на виробництві, забезпечення професійно-кваліфікаційного росту через планування трудової кар'єри;

між особистісні відносини між працівниками, між працівниками, адміністрацією та суспільними організаціями;

діяльність багатofункціональної кадрової служби як органу, відповідального за забезпечення підприємства робочою силою та за надійну соціальну захищеність працівника. ([osvita.ua](http://osvita.ua))

Для аналізу персоналу підприємства був використаний системний підхід, на основі якого застосовувались наступні методи: метод декомпозиції, метод послідовної підстановки, метод порівнянь, динамічний метод, метод структуризації цілей, експертно-аналітичний метод, нормативний метод,

параметричний метод, метод функціонально-вартісного аналізу, метод головних компонентів, балансовий метод, дослідний метод, метод аналогій, (lib.lntu.edu.ua) блоковий метод, до складу якого входять адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи; а також методи багатofакторного кореляційного аналізу, економіко-математичним, методом порівнянь, методом прямого розрахунку, по трудомісткості робіт, по нормах обслуговування й інші.

Запропонований механізм управління персоналом розглядався на основі виробнично-господарської діяльності комунального підприємства „Кривбасводоканал”. Воно єдине здійснює транспортування та реалізацію питної води підприємствам, бюджетним організаціям та населенню, а також збір, транспортування та очистку стоків.

У 2022 р. обсяг реалізації продукції у порівнянні з 2021 р. зріс на 2946,6 тис. грн. або на 4,11%. Слід відмітити, що зниження цього показника відбулося у 2021 р. - на 7490,8 тис. грн., або на 9,46%. Протягом цього періоду нерівномірно зростала повна собівартість ТП у порівнянні з попередніми роками. Діяльність КП „Кривбасводоканал” характеризується низьким рівнем конкурентоспроможності.

Проведення аналізу ефективності управління персоналом підприємства проводилось на основі аналізу структури підприємства, обов'язків покладених на відділ кадрів та інші структурні підрозділи щодо управління персоналом, чисельності ПВП, фонду робочого часу, аналізу фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати, а також мотиваційного механізму працюючих. Неefективність діючої структури КП „Кривбасводоканал” є очевидною. Функції управління підприємством забезпечуються управлінським апаратом, але не всі вони виконуються на належному рівні.

Явочний фонд робочого часу одного працівника за 2022 р. склав 290 дні. Враховуючи скорочення тривалості восьмигодинного робочого дня, ефективний (корисний) фонд робочого часу (ekmair.ukma.edu.ua) 1-го працівника за рік

складав 2033,1 год.

Ефективність управління персоналом КП „Кривбасводоканал” можна оцінити за допомогою аналізу продуктивності праці, трудомісткості проведених робіт, плинності кадрів та інших коефіцієнтів.

Таким чином, основними пропозиціями по вдосконаленню структурної перебудови системи управління персоналом є:

інтегрування системи управління персоналом в загальну систему управління КП «Кривбасводоканал», пов’язуючи її зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також плануванням надання послуг, виробництва, збуту тощо.;

включення резервну систему постійних і програмних заходів по регулюванню зайнятості, плануванню робочих місць, організації відбору, ([referatss.com.ua](http://referatss.com.ua)) розташування та підготовки кадрів, займалась прогнозуванням змісту робіт;

передбачення точного облік ( у тому числі ([elartu.tntu.edu.ua](http://elartu.tntu.edu.ua)) в інформаційних системах) якісних і професійних характеристик робітників, а також результатів їх діяльності; ([referatss.com.ua](http://referatss.com.ua))

централізація управління КП «Кривбасводоканал» в руках одного з її замісників, а також здійснювала б заходи по удосконаленню механізму кадрової роботи та децентралізація процесу ухвалення рішень до можливо нижчих рівнів; вдосконалення організаційної структури, включаючи зменшення рівнів управління, скорочення чисельності середньої ланки управління;

передача частини функцій посередникам, постачальникам, консультантам; автоматизація трудових процесів в цілях підвищення продуктивності, що економить робочу силу як на виробництві, так і в невиробничій сфері;

інвестування програм підготовки і перепідготовки, вдосконалення майстерності, ротації співробітників, ([4ua.co.ua](http://4ua.co.ua)) планування кар'єри - просування по службі; ([www.vtei.com.ua](http://www.vtei.com.ua))

встановлення стандартів продуктивності для кожного функціонального підрозділу, для кожного робочого місця, включаючи інженерні підрозділи і підрозділи, що надають послуги.

забезпечення кваліфікованими і зацікавленими працівниками; ефективне використання майстерності і здібностей персоналу; розвиток і підтримка на високому рівні системи підвищення кваліфікації персоналу і професійної освіти;

вдосконалення мотиваційних систем персоналу;

підвищення рівня задоволеності працею всіх категорій персоналу;  
([www.vtei.com.ua](http://www.vtei.com.ua))

збереження сприятливого морального клімату;

вдосконалення методів оцінки діяльності персоналу і атестації управлінського і виробничого персоналу, зв'язок управління персоналом зі всіма працівниками;

забезпечення високого рівня життя, який робить бажаною роботу  
([4ua.co.ua](http://4ua.co.ua)) на даному підприємстві тощо.

На основі проведеного аналізу найдоцільнішим буде використання стратегій управління персоналом, винагороди і мотивації та розвитку підсистеми управління персоналом. Використання декількох стратегій управління персоналом надасть можливість всебічно обстежити та ліквідувати недоліки існуючої система управління персоналом. Сумарний річний економічний ефект від проваджених заходів складатиме 24962,13 тис. грн.

Отже, керівництво підприємства „Кривбасводоканал” повинно зосередитись на процесі формування високопрофесійного, оптимального за чисельністю складу персоналу для ефективної господарської діяльності і стабільного цивілізованого соціально-економічного розвитку трудового колективу підприємства. ([eprints.kname.edu.ua](http://eprints.kname.edu.ua))

Розроблені заходи розвитку комунальних підприємств являються стратегічними напрямками про що свідчить, спрямованість заходів на



перспективний розвиток комунальної галузі та масштаби розглянутих проблем.



## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брезицька К.Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах / К.Ф. Брезицька // Управління розвитком. - 2011. - № 8 (105). - С. 30-31.
2. Ведерников М.Д. Ринковий механізм регулювання оплати праці робітників: підручник / М.Д. Ведерников. - Хмельницький: Евріка, 2015. - 288 с. - С. 123.
3. Гаєвая О.В. Щодо поняття функцій і структури заробітної плати / О.В. Гаєвая // Актуальні проблеми права: теорія і практика. - 2010. - № 17. - С. 99108.
4. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / Гетьман О.О., Шаповал В.М. - [2-ге видання]. - К.: Центр учбової літератури, 2017. - 488 с. - С. 377.
5. Глухова С. В. Підходи до сутності заробітної плати / С. В. Глухова, А. А. Зотова // Молодий вчений. - 2016. - № 12.1. - С. 698-701. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_12.1\\_166](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12.1_166) (дата звернення: 23.11.2021)
6. Гордеюк А.О. Особливості функціонального призначення додаткової зарплати як структурної частини заробітної плати / А. О. Гордеюк // Форум права. - 2017. - № 1. - С. 15-19 [Електронний ресурс]. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP\\_index.htm\\_2017\\_1\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2017_1_5.pdf) (дата звернення: 10.11.2021)
7. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / О.А. Грішнова. - К.: Знання, 2014. - 390 с. - С. 254.
8. Гуня В. О. Заробітна плата: українські та світові реалії / В. О. Гуня, К. В. Кислиця // Прикладна статистика: проблеми теорії та практики. - 2016. - Вип. 18-19. - С. 24-31. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspttp\\_2016\\_18-19\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspttp_2016_18-19_6) (дата звернення: 12.11.2021)
9. Дячек В.В., Осадча А.О. Оплата праці в контексті розвитку національної економіки України / В.В. Дячек, А.О. Осадча // Глобальні та національні проблеми економіки. - Миколаївський національний університет імені В.О.

- Сухомлинського, 2016. - Вип. 14. - С.155-160. - Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/33.pdf> (дата звернення: 23.10.2021)
11. Економіка підприємства: навч. посіб. / Л.О. Болтянська, Л.О.
  12. Андрєєва, О.І. Лисак. - Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. - 668 с.
  13. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини:
  14. навчальний посібник / Н.І. Єсінова. - К.: Кондор, 2013. - 432 с. - С. 211.
  15. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. - К.: КНЕУ, 2015. - 148 с. - С. 71.
  16. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. / О.С. Іванілов. - К.: Центр учбової літератури, 2014. - 728 с. - С. 432.
  17. Калина А. В. Розвиток соціально-економічної категорії "заробітна плата" та передумови для формування її гідного рівня / А. В. Калина // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. - 2017. - № 1. - С. 212-223. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2017\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_1_22) (дата звернення: 13.11.2021)
  18. Колосок В.М., Богачов О.С., Алістаєва А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств: монографія. - Маріуполь, 2011. - 244 с.
  19. Маркевич А.Є. Економічний зміст та підходи до поняття «заробітна плата» / А.Є. Маркевич // Ефективна економіка. - 2015. - №2. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3815> (дата звернення: 13.11.2021)
  20. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник / Є.В. Мних. - К: КНТЕУ, 2011. - 514 с. - С. 395.
  21. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е видання, виправлене та доповнене. - Одеса: Атлант, 2013. - 275 с.
  22. Островерха Р. Е. Теоретичні засади удосконалення організації обліку заробітної плати / Р.Е. Островерха // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи

- становлення і проблеми розвитку. - 2014. - № 797. - С. 284-291. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2014\\_797\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_797_41). (дата звернення: 21.10.2021)
- 23.Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник / С.Ф. Покропивний. - К.: КНЕУ, 2014. - 528 с. - С. 263.
- 24.Рибакова Т.О., Амеліна І.В. Адаптація системи управління персоналом промислового підприємства до умов функціонування на зовнішньому ринку. Управління проектами та розвиток виробництва. - 2013. - №3. - С. 18-26.
- 25.Самофалова М. О. Оцінка системи стимулювання праці у Першій філії ПРАТ «УФГ» у м. Вінниця / М. О. Самофалова, А. М. Слободяник, А. А. Стребков // Сучасні питання економіки і права. - 2020. - №1. - С. 58-69.
- 26.Сергієнко О.М. Заробітна плата: еволюція поглядів та система формування / О.М. Сергієнко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 4. - С. 212-219.
- 27.Складання К.І. Підвищення ефективності управління фондом оплати праці на підприємстві / Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». - 2016. - №2. - С. 61-67.
- 29.Трушкіна Н. В. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства / Н. В. Трушкіна, Н. С. Ринкевич // Проблеми економіки. - 2020. - №2. - С. 303-311.
- 31.Управління персоналом: навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. - К.: КОНДОР, 2012. - 324 с.
- 32.Федоренко А. В. Зв'язок інноваційної поведінки персоналу і моделей робочого середовища: міжнаціональний аналіз / А. В. Федоренко // Економіка та держава. - 2020. - №9. - С. 105-111.
- 33.Федорчук Н. В. Заробітна плата: теоретичні основи, українські реалії і світові стандарти / Федорчук Н. В. // Ефективна економіка. - 2013. - № 8. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_8\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_8_12) 93 (дата звернення:

21.10.2021)

- 34.Цимбалюк С. О. Методологія та оцінка оплати праці з погляду реалізації принципів гідної праці в Україні / С. О. Цимбалюк, Д. І. Цимбалюк // Проблеми економіки. - 2020. - № 1. - С. 290-297.
- 35.Чепінога В. Г. Основи економічної теорії : навч. посіб. / В. Г. Чепінога. - К. : Вид-во Ліра-К, 2014. - 240 с.
- 36.Менеджмент персонала: функции и методы: Учеб. пособие/ Моск. авиац. ин-т им. С. Орджоникидзе; [Э. С. Минаев и др.]. - М.: Изд-во МАИ, 2015. - 253 с.
- 37.Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. - К.: КНЕУ, 2005. - 398 с.
- 38.Менеджмент персоналу:Навчальний посібник. Видання 2- ге, без змін / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. - К.:КНЕУ. - 2014. - 398с.
- 39.Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, М.А. Міненко. -К.: Сузір'я, 2014. -690 с.
- 40.Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., Пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. - К.: Вид-во Олексія Капусти. - 2002 . Кн. 1: Таланти і лідери. - 2002. - 299 с.
- 41.Міщук М. О. Особливості дисциплінарного провадження у трудових правовідносинах та його стадії[Електронний ресурс] / М. О. Міщук // Адвокат. - 2019. - № 3. - С. 23-26. - Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/adv\\_2019\\_3\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/adv_2019_3_5.pdf)
- 42.Мороз В. М. Державне управління процесом формування дієвого мотиваційного механізму стимулювання трудової активності громадян [Електронний ресурс] / В. М. Мороз //Університетські наукові записки. - 2017. - № 1. - С. 347-354. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/j->

pdf/Unzap\_2017\_1\_58.pdf

- 43.Мостовий Г.І. Агробізнес: державне регулювання: [монографія]. - Х.: Основа, 2002. - 300 с.
- 44.Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально- практичний посібник/ Микола Мурашко,. - 2-ге вид., стереотип.. - К.: Знання, 2014. - 311 с.
- 45.Набока Р.М. Управління трудовим потенціалом на підприємствах легкої промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами / В.А. Бортник. - К.: Вид-во КНУТД, 2016. - 21 с.
- 46.Нємцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібник / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. -К.: УВПК Екс Об, 2001. -392 с.
- 47.Олійник Н. М. Вдосконалення системи управління розвитком трудових ресурсів як головного критерію підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу [Електронний ресурс] / Н. М. Олійник // Економічні інновації. - 2020. - Вип. 57. - С. 275-282. - Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecinn\\_2020\\_57\\_29.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecinn_2020_57_29.pdf)
- 48.Паньонко І. М. Особливості спеціальної дисциплінарної відповідальності за трудовим правом України [Електронний ресурс] / І. М. Паньонко // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2019. - Вип. 10. - С. 354-357. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nzlubp\\_2019\\_10\\_87.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nzlubp_2019_10_87.pdf)
- 49.Пасічник М. Порухення трудової дисципліни / М. Пасічник // Довідник кадровика. - 2014. - № 1 (55). - С. 5-8.
- 50.Петрова І. Л. М'які фактори управління змінами у сфері соціально-трудоxих відносин [Електронний ресурс] / І. Л. Петрова // Соціально-трудоxі відносини: теорія та практика . - 2020. - № 1. - С. 89-95. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/stvttp\\_2020\\_1\\_13.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/stvttp_2020_1_13.pdf)
- 51.Пилипенко В. М. Дисциплінарна відповідальність як стимулюючий захід ефективної трудової діяльності[Електронний ресурс] / В. М. Пилипенко //

- Право і Безпека. - 2017. - № 4. - С. 172-175. - Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pib\\_2017\\_4\\_40.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pib_2017_4_40.pdf)
- 52.Плахотнік О. Механізм управління трудовими ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / О. Плахотнік // Схід. - 2020. - № 5. - С. 41-45. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Skhid\\_2020\\_5\\_9.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Skhid_2020_5_9.pdf)
- 53.Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко,; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. - К.: КНЕУ, 2002. - 351 с.
- 54.Сардінов Р. Т. Дисциплінарні стягнення як засіб стимулювання праці [Електронний ресурс] / Р. Т. Сардінов // Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. - 2018. - № 3. - С. 315-320. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VKhnuvs\\_2018\\_3\\_45.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VKhnuvs_2018_3_45.pdf)
- 55.Сардінов Р. Т. Заохочення та дисциплінарні стягнення як засоби стимулювання праці [Електронний ресурс] / Р. Т. Сардінов // Право і Безпека. - 2018. - № 4. - С. 237-240. - Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pib\\_2018\\_4\\_54.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pib_2018_4_54.pdf)
- 56.Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. - К.: Центр навчальної літератури, 2014. - 415 с.
- 57.Соколовський С. А. Удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства [Електронний ресурс] / С. А. Соколовський, М. О. Науменко, М. В. Черкашина // Бізнес Інформ. - 2021. - № 3. - С. 288-292.
- 58.Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання: монографія / А.М. Колот. - К.: КНЕУ, 2005.- 230 с.
- 59.Стратегічні напрями розвитку агропромислового комплексу України/ [за ред. П.Т. Саблука, В.Я. Месель-Веселка]. - К.: ІАЕ, 2002. - 60 с.
- 60.Тимець Ю. С. Удосконалення механізму управління використанням



- трудоу ресурсів на підприємстві[Електронний ресурс] / Ю. С. Тимець // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Ґжицького. - 2020. - Т. 16, № 1(2). - С. 178-184. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvlnu\\_2020\\_16\\_1\(2\)\\_\\_28.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvlnu_2020_16_1(2)__28.pdf)
- 61.Топчєєва Ю. В. Дисциплінарна відповідальність як засіб забезпечення трудової дисципліни: правові підстави [Електронний ресурс] / Ю. В. Топчєєва // Європейські перспективи. - 2018. - № 4(2). - С. 173-176. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/evpe\\_2018\\_4\(2\)\\_\\_33.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/evpe_2018_4(2)__33.pdf)
- 62.Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. ("Екомен"). - К.: Центр навчальної літератури, 2014. - 500 с.
- 63.Усікова О. В. Форми та методи адміністративно-правового управління у сфері трудових відносин[Електронний ресурс] / О. В. Усікова // Право і суспільство. - 2019. - № 6.2. - С. 259-262. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pis\\_2019\\_6.2\\_61.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pis_2019_6.2_61.pdf)
- 64.Філіпішин І. В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності [Електронний ресурс] / І. В. Філіпішин // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2019. - № 2. - С. 41-47. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/pirpr\\_2019\\_2\\_11.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/pirpr_2019_2_11.pdf)
- 65.Хавронюк М. І. Дисциплінарні правопорушення і дисциплінарна відповідальність: навчальний посібник / М. І. Хавронюк. - К.: Атіка, 2003. - 240 с.
- 66.Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль,. - К.: Академвидав, 2014. - 487 с.
- 67.Червінська Л.П. Економіка праці: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2016. - 288 с.
- 68.Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для ВНЗ. 3-є вид. -

К.: Каравела, 2014. - 584 с.

69. Шитікова Л. В. Формування ефективного механізму управління трудовими ресурсами – ключове завдання підприємств агропромислового комплексу [Електронний ресурс] / Л. В. Шитікова // Економіка і регіон. - 2018. - № 2. - С. 105-108. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econrig\\_2018\\_2\\_22.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econrig_2018_2_22.pdf)
70. Якокка Л., Новак У. Кар'єра менеджера. - 2-е изд./ Пер. с англ. - М.: Попурри, 2002.
71. Ястремська О. О. Визначення факторів соціально-трудових відносин для забезпечення соціально орієнтованого управління підприємствами [Електронний ресурс] / О. О. Ястремська // Бізнес Інформ. - 2020. - № 10. - С. 203-208.
72. Яхнін Я. К. Сучасні підходи до управління підприємством / Я. К. Яхнін. — К.: Наук. думка, 2016. — 143 с
73. Ящук В. І. Організаційно-економічні засади механізму управління якістю трудового життя на торговельному підприємстві [Електронний ресурс] / В. І. Ящук, Д. В. Бойчук // Науковий вісник НЛТУ України. - 2020. - Вип. 24.3. - С. 315-321. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu\\_2020\\_24.3\\_49.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu_2020_24.3_49.pdf)

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

### Зміст принципів побудови системи управління персоналом

Таблиця А.1

#### Принципи побудови системи управління персоналом

Найменування принципу	Зміст принципу
1	2
Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом	
Обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції управління персоналом формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілями виробництва.
Первинності функцій управління персоналом	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників і їхню чисельність залежать від змісту, кількості і трудомісткості функцій управління персоналом.
Оптимальності співвідношення інтра- і інтрафункцій управління персоналом	Визначає пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи керування персоналом (інтрафункції), і функціями керування персоналом (інтрафункції).
Потенційних імітацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток виробництва в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування виробництва.
Потенційних імітацій	Тимчасове вибуття окремих працівників не повинне переривати процес здійснення яких-небудь функцій управління. Для цього кожен працівник системи управління персоналом повинний вміти імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника й одного-двох працівників свого рівня.
Економічності	Припускає найбільш ефективну й економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва. У випадку якщо після проведення заходів щодо удосконалювання системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, вони повинні перекриватися ефектом у виробничій системі, отриманим у результаті їхнього здійснення.
Прогресивності	Відповідність системи управління персоналом передовим закордонним і вітчизняним аналогам.
Перспективності	При формуванні системи управління персоналом варто враховувати перспективи розвитку організації.
Комплексності	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати усі фактори, що впливають на систему управління (зв'язку з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта керування і інші.).
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень по аналізі й удосконалюванню системи управління персоналом, що попереджає чи оперативно усуває відхилення.
Оптимальності	Різноманітне пророблення пропозицій по формуванню системи управління персоналом і вибір найбільш раціонального варіанта для конкретних умов виробництва.
Простоти	Ніж простіше система управління персоналом, тим краще вона працює. Безумовно, при цьому виключається спрощення системи управління персоналом на шкоду виробництву.
Науковості	Розробка заходів щодо формування системи управління персоналом повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в області управління і враховувати зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах.
Ієрархічності	У будь-яких вертикальних розрізах системи управління персоналом повинне забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами чи окремими керівниками), принциповою характеристикою якого є несиметрична передача інформації «униз» і «нагору» по системі управління.

Продовження додатку А  
Продовження табл. А.1

1	2
Автономності	У будь-яких горизонтальних і вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів чи окремих керівників.
Погодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути в цілому погоджені з основними цілями організації і синхронізовані в часі.
Стійкості	Для забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», що при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого чи працівника підрозділ у невідгідне положення і спонукують їх до регулювання системи управління персоналом.
Багатоаспектності	Управління персоналом як по вертикалі, так по горизонталі може здійснюватися по різних каналах: адміністративно-господарському, економічному, правовому, тощо.
Прозорості	Система управління персоналом повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію: діяльність усіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних по економічному змісті процесів управління персоналом.
Комфортності	Система управління персоналом повинна забезпечувати максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації рішень людиною. Наприклад, вибіркова печатка даних, розмаїтість обробки, спеціальне оформлення документів з виділенням істотної інформації, їх гармонічний зовнішній вигляд, виключення зайвої роботи при заповненні документів, тощо.
<b>Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом</b>	
Концентрації	Розглядається в двох напрямках: (1) концентрація зусиль працівників окремого підрозділу чи всієї системи управління персоналом на рішення основних задач і (2) концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання.
Спеціалізації	Поділ праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, фахівців і інших службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.
Паралельності	Припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом.
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосованість системи управління персоналом до цілей об'єкта, що змінюються, управління й умовам його роботи.
Наступності	Припускає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалювання системи управління персоналом на різних її рівнях і різних фахівцях, стандартне їхнє оформлення.
Безперервності	Відсутність перерв у роботі працівників системи управління

	персоналом підрозділів, зменшення часу затримки документів, простоїв технічних засобів управління, тощо.
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом.

ДОДАТОК Б  
Організаційна структура управління КП «Кривбасводоканал»

ДИРЕКТОР

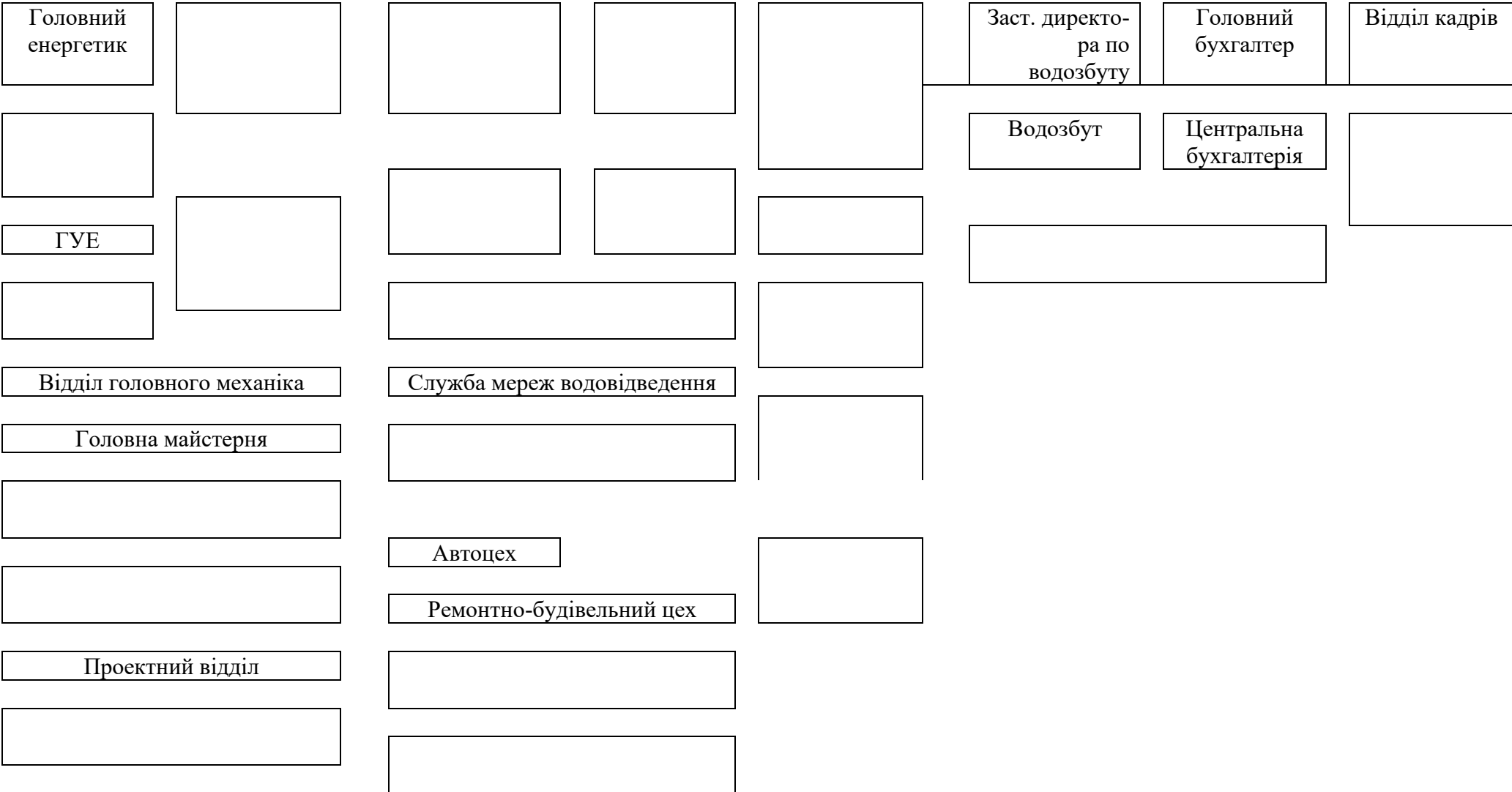


Рис. Б.1. Лінійно-функціональна структура КП „Кривбасводоканал”



## ДОДАТОК В

Фінансово-економічний аналіз КП „Кривбасводоканал” за 2020 – 2022 рр.

Таблиця В.1

## Характеристика майна підприємства за 2020 рік

ПОКАЗНИКИ ТА КОЕФІЦІЄНТИ	Початок	Кінець	Відхилення
Всього майна, в тому числі:	268785,0	303444	34659,0
1) Основні кошти та позаоборотні активи	121925,2	144591,8	22666,6
у % до майна	45	48	
2) Оборотні кошти,	146859,8	1588522	11992,4
у % до майна	55	52	
з них :			
а) матеріальні оборотні кошти с	2773,1	2970,6	197,5
у % до оборотних коштів	2	2	
б) грошові кошти і короткостр.фін.вкл	525,1	83,6	-441,5
у % до оборотних коштів	0	0	
в) кошти у розрахунках	143561,6	155798,0	12236,4
у % до оборотних коштів	98	98	

Таблиця В.2

## Оцінка власних та позичених коштів 2020 рік

ПОКАЗНИКИ ТА КОЕФІЦІЄНТИ	Початок	Кінець	Відхилення
Всього майна, в тому числі:	268785,0	303444,0	34659,0
1) Власні кошти	120781,7	117787,7	-29940
у % до майна	45	39	
2) Позичені кошти	148003,3	185656,3	354983
у % до майна	55	61	
з них :			
а) довгострокові позики	1554,0	711,8	-8422
у % до позичених коштів	1	0	
б) короткострокові позики	10437,1	12591,8	2154,7
у % до позичених коштів	7	7	
в) кредиторська заборгованість	136012,2	172352,7	363405
у % до оборотних коштів	92	93	

Таблиця В.3

## Основні фінансово-економічні показники 2020 рік

ПОКАЗНИКИ ТА КОЕФІЦІЕНТИ	Початок	Кінець	Норматив
1. Коефіцієнт покриття	1	0,87	>1
2. К-т забезпечення власними коштами	-0,07	-0,23	>0,1
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	>0,2
4. Коефіцієнт автономії	0,45	0,39	>0,5
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,82	0,64	>1
6. Показник фінансового лівериджу	0,01	0,01	зменшення
7. Зворотний капітал	4105,0	-239376,0	
8. Маневреність зворотного капіталу	6,76	-0,12	збільшення
9. Коефіцієнт оборотності засобів	0,47	0,43	збільшення
10. Час обороту оборотних засобів	784,28	848,33	зменшення
11. Коефіцієнт оборотності запасів	2,74	2,74	збільшення
12. Час обороту запасів	133,06	133,06	зменшення
13. Фондовіддача	0,25	0,25	
14. Поточна ліквідність	0,98	0,85	0.7 ... 0.8

Таблиця В.4

## Характеристика майна підприємства 2021 рік

ПОКАЗНИКИ ТА КОЕФІЦІЄНТИ	Початок	Кінець	Відхилення
Всього майна, в тому числі:	303444	276837,7	-266063
1) Основні кошти та позаоборотні	144591,8	150625,2	6033,4
у % до майна	48	54	
2) Оборотні кошти,	1588522	126212,5	-32639,7
у % до майна	52	46	
з них :			
а) матеріальні оборотні кошти с	2970,6	3613,3	642,7
у % до оборотних коштів	2	3	
б) грошові кошти і короткостр. фін. вкл	83,6	141,6	58,0
у % до оборотних коштів	0	0	
в) кошти у розрахунках	155798,0	122457,6	-3340,4
у % до оборотних коштів	98	97	

## Продовження додатку В

Таблиця В.5

## Оцінка власних та позичених коштів 2022 рік

ПОКАЗНИКИ ТА КОЕФІЦІЄНТИ	Початок	Кінець	Відхилення
Всього майна, в тому числі:	303444,0	276837,7	-26606,3
1) Власні кошти	117787,7	73148,5	-44639,2
у % до майна	39	26	
2) Позичені кошти	185656,3	209122,7	23466,4
у % до майна	61	74	
з них :			
а) довгострокові позики	711,8	358,3	-353,5
у % до позичених коштів	0	0	
б) короткострокові позики	12591,8	12591,8	0
у % до позичених коштів	7	6	
в) кредиторська заборгованість	172352,7	196172,6	23819,9
у % до оборотних коштів	93	94	

Таблиця В.6

## Основні фінансово-економічні показники 2022 рік

ПОКАЗНИКИ ТА КОЕФІЦІЄНТИ	Початок	Кінець	Норматив
1. Коефіцієнт покриття	0,86	0,60	>1
2. К-т забезпечення власними коштами	-0,23	-0,61	>0,1
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	>0,2
4. Коефіцієнт автономії	0,39	0,26	>0,5
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,63	0,35	>1
6. Показник фінансового лівериджу	0,01	0,00	зменшення
7. Зворотний капітал	-2692,3	-82551,9	
8. Маневреність зворотного капіталу	-0,11	-0,04	збільшення
9. Коефіцієнт оборотності засобів	0,47	0,59	збільшення
10. Час обороту оборотних засобів	776,72	617,12	зменшення
11. Коефіцієнт оборотності запасів	24,05	24,05	збільшення
12. Час обороту запасів	15,18	15,18	зменшення
13. Фондовіддача	0,25	0,25	
14. Поточна ліквідність	0,84	0,59	0.7 ... 0.8

Фінансово-економічні показники підприємства „Кривбасводоканал”  
за 2020 -2022 рік:

Показники	2020рік	2021рік	2022рік
Доход, (тис. грн.)	79193,2	71702,4	74649,0
Витрати, (тис. грн.)	91036,6	97797,2	79168,3
Чистий прибуток, збиток, +/-, (тис. грн.)	-11843,4	-26094,8	-45208,0
Собівартість послуг, (грн. /м <sup>3</sup> ):	0,40	0,43	0,45
- водопостачання			
- водовідведення	0,28	0,37	0,39

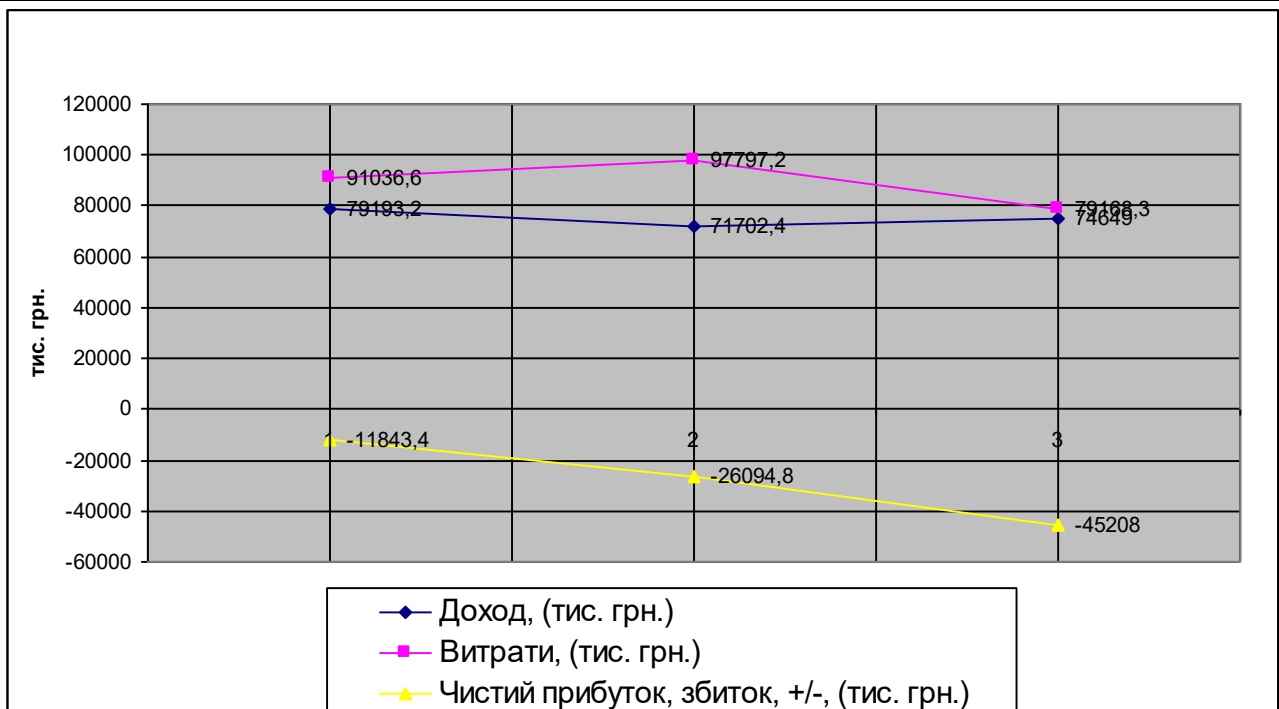


Рис. В.1. Фінансово-економічні показники КП Кривбасводоканал за 2020-2022рр.

Продовження додатку В

Таблиця В.8

Динаміка дебіторської заборгованості КП „Кривбасводоканал”

Споживачі	на 1.01.2021р.	на 1.01.2022р.	Відхилення
Населення	52956	60955	+7999
Бюджет	2936	3362	+426
Інші	52022	55988	+3979
Всього:	107901	120305	+12404

Заборгованість зростає у зв'язку з низькою платоспроможністю населення та недостатністю бюджетних коштів для повного погашення заборгованості бюджетних установ.

Динаміка кредиторської заборгованості представлена в таблиці тис. грн.:

Таблиця В.9

Динаміка кредиторської заборгованості КП „Кривбасводоканал”

Кредитори	на 1.01.2021р.	на 1.01.2022р.	Відхилення
Всього:	137408,2	185656,3	+48248,1
В тому числі			
ДП "Кривбаспромводопостачання" за покупну воду	100893,8	129648,4	+28754,6
КЕС за ел.енергію	25636,8	32888,3	+7251,5
ГЕС за ел.енергію	1681,0	2842,0	+1161,0

Кредиторська заборгованість збільшується за покупну воду, що є основною складовою собівартості послуг водопостачання та за електроенергію, що займає найбільшу питому вагу у собівартості послуг водовідведення.

## ДОДАТОК Д

## Оцінка конкурентоспроможності продукції КП «Кривбасводоканал»

Таблиця Д.1

## Класифікація показників конкурентоспроможності у 2021 - 2022 рр.

		Еталонне значення тенденції розвитку			
		Тенденція покращення	Тенденція нормально розвинуто	Тенденція погіршення	
<b>1</b>	<b>Ліквідність та платоспроможність</b>				
1.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,33	0,33 - 0,3	<0,3	0,00
1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,80	0,8 - 0,7	<0,7	0,07
1.3	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	>0,2	2,0 - 1,0	<1,0	0,86
<b>2</b>	<b>Ринкова рівновага</b>				
2.1	Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	>0,6	0,6 - 0,5	<0,5	0,36
2.2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу (фінансової напруженості)	>0,5	0,50 - 0,4	<0,4	0,05
2.3	Коефіцієнт фінансового ризику	<0,8	0,8 - 1,0	>1,0	0,01
2.4	Коефіцієнт маневреності	>0,2	0,2 - 0,1	<0,1	-0,32
<b>3</b>	<b>Рентабельність результатів фінансово-господарської діяльності</b>				
3.1	Коефіцієнт рентабельності основних фондів	>0,2	0,20 - 0,15	<0,15	0,01
3.2	Коефіцієнт рентабельності обігових коштів	>0,2	0,20 - 0,15	<0,15	0,01
3.3	Рентабельність функціонуючого капіталу	>0,13	0,13 - 0,1	<0,10	0,01
3.4	Коефіцієнт рентабельності використання засобів, які направлені на споживання	>0,18	0,18 - 0,15	<0,15	0,15
3.5	Коефіцієнт рентабельності використання економічного потенціалу	>0,2	0,20 - 0,15	<0,15	0,01
3.6	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0,13	0,13 - 0,1	<0,10	0,01
3.7	Коефіцієнт рентабельності позичкового капіталу	>0,15	0,15 - 0,1	<0,1	0,01
3.8	Коефіцієнт рентабельності всього капіталу	>0,15	0,15 - 0,1	<0,1	0,00
<b>4</b>	<b>Рентабельність використання організаційно-управлінського потенціалу</b>				
4.1	Коефіцієнт загальної рентабельності обороту	> 0,25	0,25 - 0,10	< 0,10	0,01
4.2	Коефіцієнт чистої рентабельності обороту	> 0,25	0,25 - 0,10	< 0,10	0,00
4.3	Коефіцієнт рентабельності доходу	> 0,25	0,25 - 0,10	< 0,10	0,00
4.4	Коефіцієнт ітогової рентабельності	> 0,25	0,25 - 0,10	< 0,10	0,00
4.5	Коефіцієнт рентабельності поточних витрат	> 0,25	0,25 - 0,10	< 0,10	0,01
<b>5</b>	<b>Комерційна активність</b>				
5.1	Коефіцієнт віддачі власного капіталу	>2,0	1,0 - 2,0	<1,0	0,83
5.2	Коефіцієнт віддачі позичкового капіталу	>6,0	6,0 - 4,0	<4,0	0,48
5.3	Коефіцієнт віддачі поточних активів	>6,0	6,0 - 4,0	<4,0	0,63
5.4	Коефіцієнт віддачі матеріальних активів	>2,0	2,0 - 1,0	<1,0	17,42
5.5	Коефіцієнт віддачі всього капіталу	>2,1	2,01 - 1,0	<1,0	0,30
<b>6</b>	<b>Конкурентоздатність товару</b>				
6.1	Коефіцієнт рентабельності продаж	>0,25	0,25 - 0,15	<0,15	1,20
6.2	Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних цінностей	>24	24 - 12	<12	102,45

Фактичний рівень

конкурентоспроможності

10,3937

Незадовільний рівень конкурентоспроможності

## Класифікація показників конкурентоспроможності у 2022 р.

		Еталонне значення тенденції розвитку			
		Тенденція покращення	Тенденція нормального розвитку	Тенденція погіршення	
<b>1</b>	<b>Ліквідність та платоспроможність</b>				
1.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,33	0,33 - 0,3	<0,3	0,00
1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,80	0,8 - 0,7	<0,7	0,07
1.3	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	>0,2	2,0 - 1,0	<1,0	0,62
<b>2</b>	<b>Ринкова рівновага</b>				
2.1	Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	>0,6	0,6 - 0,5	<0,5	0,26
2.2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу (фінансової напруженості)	>0,5	0,50 - 0,4	<0,4	0,02
2.3	Коефіцієнт фінансового ризику	<0,8	0,8 - 1,0	>1,0	0,00
2.4	Коефіцієнт маневреності	>0,2	0,2 - 0,1	<0,1	-1,05
<b>3</b>	<b>Рентабельність результатів фінансово-господарської діяльності</b>				
3.1	Коефіцієнт рентабельності основних фондів	>0,2	0,20 - 0,15	<0,15	-0,07
3.2	Коефіцієнт рентабельності обігових коштів	>0,2	0,20 - 0,15	<0,15	-0,08
3.3	Рентабельність функціонуючого капіталу	>0,13	0,13 - 0,1	<0,10	-0,64
3.4	Коефіцієнт рентабельності використання засобів, які направлені на споживання	>0,18	0,18 - 0,15	<0,15	0,15
3.5	Коефіцієнт рентабельності використання економічного потенціалу	>0,2	0,20 - 0,15	<0,15	-0,14
3.6	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0,13	0,13 - 0,1	<0,10	-0,15
3.7	Коефіцієнт рентабельності позичкового капіталу	>0,15	0,15 - 0,1	<0,1	-0,05
3.8	Коефіцієнт рентабельності всього капіталу	>0,15	0,15 - 0,1	<0,1	-0,04
<b>4</b>	<b>Рентабельність використання організаційно-управлінського потенціалу</b>				
4.1	Коефіцієнт загальної рентабельності обороту	> 0,25	0,25 - 0,10	< 0,10	-0,13
4.2	Коефіцієнт чистої рентабельності обороту	> 0,25	0,25 - 0,10	< 0,10	0,00
4.3	Коефіцієнт рентабельності доходу	> 0,25	0,25 - 0,10	< 0,10	0,00
4.4	Коефіцієнт ітогової рентабельності	> 0,25	0,25 - 0,10	< 0,10	0,00
4.5	Коефіцієнт рентабельності поточних витрат	> 0,25	0,25 - 0,10	< 0,10	-0,13
<b>5</b>	<b>Комерційна активність</b>				
5.1	Коефіцієнт віддачі власного капіталу	>2,0	1,0 - 2,0	<1,0	1,11
5.2	Коефіцієнт віддачі залученого капіталу	>6,0	6,0 -4,0	<4,0	0,40
5.3	Коефіцієнт віддачі поточних активів	>6,0	6,0 -4,0	<4,0	0,76
5.4	Коефіцієнт віддачі матеріальних активів	>2,0	2,0 - 1,0	<1,0	14,97
5.5	Коефіцієнт віддачі всього капіталу	>2,1	2,01 - 1,0	<1,0	0,29
<b>6</b>	<b>Конкурентоздатність товару</b>				
6.1	Коефіцієнт рентабельності продаж	>0,25	0,25 - 0,15	<0,15	1,03
6.2	Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних цінностей	>24	24 - 12	<12	76,77

Фактичний рівень

конкурентоспроможності

7,8229

Незадовільний рівень конкурентоспроможності

Методика розрахунку факторно-критеріальної моделі оцінки складності робіт за  
бальною оцінкою

Для характеристики працівника комплексно оцінюють:

- професійно-кваліфікаційний рівень — Ппкр;
- ділові якості — Пдя;
- складність роботи (виконуваних функцій) — Псрф;
- конкретно досягнутий результат — Пдр.

Комплексна оцінка конкретного працівника (Коп) здійснюється за формулою:

$$\text{Коп.} = 0,5 * \text{Ппкр} * \text{Пдя} + \text{Пср(ф)} * \text{Пдр} \quad (\text{E.1})$$

де 0,5 — емпірично визначений коефіцієнт, уведений у формулу для посилення значущості оцінки складності та результативності праці.

Розрахунковий коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначають за допомогою формули:

(E.2)

де О — оцінка освіти;

СР — оцінка стажу роботи;

А — активність участі в системі підвищення професійної майстерності;

0,85 — максимальна балова оцінка (за табл. 2.13-2.15  $\Rightarrow$  0,50+0,15+0,20).



## Модель оцінки складності робіт

Таблиця Ж.1

Фактори складності роботи	Вагомість роботи	Критерії оцінки факторів	Значення критерія
		<b>Праця:</b>	
		творча	1
		формально-логічна	0,6
		технічна	0,2
		<b>Робота:</b>	
		лише розпочинається	1
		повторюється нерегулярно	0,5
		повторюється регулярно, впродовж кварталу	0,2
		<b>Виконання роботи:</b>	
		самостійне	1
		під загальним керівництвом або згідно інструкції	0,6
		за безпосереднього керівництва начальника	0,2
		<b>Відповідальний:</b>	
		за колектив	1
		за роботу групи (2 і більше працівників)	0,6
		лише за себе	0,2
		<b>Робота:</b>	
		різнопланова із усіх робіт підрозділу	1
		різнопланова за визначеними розділами певної сфери	0,6
		однопланова вузькоспеціалізована	0,1

Кваліметрична факторно-критеріальна модель оцінки складності робіт, які виконують фахівці

<b>Розрахунок надбавки за високу кваліфікацію</b>		
Нормований час роботи	год.	2033,11
Фонд надбавок для усього ПВП	грн.	1137700
Чисельність ПВП	чол.	1946
Надбавка на одного висококваліфікованого працівника	грн./чол.	584,6351
Розрахунок надбавки для іншого рівня кваліфікації		103,41

Продовження до додатку Ж

Таблиця Ж.2

Вихідні дані

		Визначення складності робіт				
		ступінь творчості	ступінь новизни	ступінь самостійності виконання	ступінь відповідальності	ступінь спеціалізації
Зведення бюджету	46	0,2	0,2	1	0,6	1
Розрахунок фонду оплати праці	24	0,2	0,2	1	1	1
Складання звітностей	63	0,2	1	0,6	1	1
Упорядкування папок по рокам	18	0,2	0,2	1	1	1

Таблиця Ж.3

## Розрахунок надбавки за високу кваліфікацію

		Визначення складності робіт						
		ступінь творчості	ступінь новизни	ступінь самостійності виконання	ступінь відповідальності	ступінь спеціалізації		
Зведення бюджету	46	0,02	0,03	0,4	0,2	0,2	0,85	39,1
Розрахунок фонду оплати праці	24	0,02	0,03	0,4	0,4	0,2	1,05	25,2
Складання звітностей	63	0,02	0,15	0,2	0,4	0,2	0,97	61,1
Упорядкування папок по рокам	18	0,02	0,03	0,3	0,25	0,2	0,8	14,4
РАЗОМ	151	0,08	0,24	1,3	1,25	0,8	3,67	139,8

Методика оцінки складових здатності праці створювати матеріальні блага одним робітником на основі показника продуктивності праці.

Така залежність може бути виражена наступною формулою:

$$ППск = ППф \cdot \alpha \text{ - за місяць,} \quad (К.1)$$

$ППск$  - необхідна продуктивність праці на робочому місці для прибуткової діяльності підприємства.

$ППф$  - фактична продуктивність праці робітника.

$\alpha$  - вагомий коефіцієнт відповідності робітника вимогам робочого місця, що він займає. Розраховується у розрізі показників, що визначаються у робітника чи працівника на першому етапі його роботи на підприємстві (тобто коли працівник прийшов влаштовуватись на роботу та лише почав працювати на новому робочому місці). Таким чином коефіцієнт  $\alpha$  буде складатися з наступних складових:

1. відповідність кваліфікації;
2. рівень знань (атестація);
3. ділові якості;
4. досвід;
5. особисті якості (відсутність шкідливих звичок).

Кожний фактор визначається експертною оцінкою. У разі коли ознака працівника відповідає зазначеному фактору (рівень кваліфікації працівника відповідає кваліфікаційному рівню робочого місця, на яке він претендує), то ставиться 1 бал, якщо ні то 0 балів. Таким чином проводиться оцінка і по іншим складовим.

Якщо, рівень працівника буде відповідати змісту перелічених складових, то він отримає найбільше значення  $\alpha$ , де  $\alpha_{max} = 1$ .

В іншому випадку показник  $\alpha$  буде розраховуватися за формулою:

$$\alpha = \frac{\sum_{i=1}^n I}{n}, \quad (K.2)$$

де  $I$  - відповідність даних працівника визначеним факторам  $\alpha$ .

$n$  - кількість факторів  $\alpha$ .

Показник  $\beta$  складається з основі наступних складових:

1. Підвищення кваліфікації.
2. Самонавчання.
3. Доцільність пропонованих ідей вдосконалення роботи підприємства в цілому та окремого робочого місця.
4. Підвищення якості виконуваної роботи.
5. Прискорення темпів роботи без нанесення шкоди виробництву (брак).

Коефіцієнт  $\beta$  розраховується за тією ж формулою, що і коефіцієнт  $\alpha$ .

$$\beta = \frac{\sum_{i=1}^m J}{m}, \quad (K.3)$$

де  $J$  – кількість відповідностей класифікаційних ознак організаційного розвитку працівника складовим коефіцієнта  $\beta$ .

$m$  - кількість факторів  $\beta$  - 4.

Враховуючі досягнення, знання та навички працівника, отримані за межами діяльності на підприємстві та ураховуючи його особисті досягнення та вклад у розвиток підприємства модель необхідно буде доповнити коефіцієнтом  $\beta$ . Тоді модель буде мати наступний вигляд:

$$ППск = ППф \cdot \alpha + ППф \cdot \beta = ППф(\alpha + \beta), \quad (К.4)$$

Планування майбутнього дуже складний процес, так як заплановане не завжди відповідає реальному. Тому необхідно скористатися методами прогнозу, а саме методом Монте-Карло, який дозволить передбачити вплив на модель фактора невизначеності.

Так модель буде мати наступний вид:

$$ППск = ППф \cdot \alpha + ППф \cdot \beta + u = ППф(\alpha + \beta) + u, \quad (К.5)$$

$u$  - фактор невизначеності який приймається на основі генерації випадкових чисел з ряду сукупності. Він характеризує вплив на зміну продуктивності фактора невизначеності: хвороби працівників, стихійні лиха, аварії та інші явища, що передбачити неможливо.

Таким чином, маємо модель розрахунку впливу організаційного розвитку людини на фактичну продуктивність праці працівника в умовах невизначеності та без впливу фактора невизначеності.

Для вартісного вираження впливу розвитку працівника на зміну продуктивності праці скористаємося показником заробітна плата. Для цього розглянемо зміну окладу працівника під впливом на нього рівня продуктивності праці.

$$\text{Так, } \quad \text{ПП} = \frac{\text{ТП}}{\text{Ч}} = \text{Оі} \cdot \text{Ц}, \quad \text{якщо } \text{Ч} = 1 \text{ чоловік}; \quad (\text{К.6})$$

$$\text{Ок} = \text{Роз} \cdot \text{Оі}; \quad (\text{К.7})$$

$$\text{Оі} = \frac{\text{ПП}}{\text{Ц}} = \frac{\text{Ок}}{\text{Роз}}; \quad (\text{К.8})$$

$$\text{Роз} = \text{Тариф} \cdot \text{Нч}; \quad (\text{К.9})$$

$$\text{Ок} = \frac{\text{Роз}}{\text{Ц}} \text{ПП}. \quad (\text{К.10})$$

де ПП.- продуктивність праці окремого працівника за 1 робочий місяць,

ТП- обсяг товарної продукції;

Ч – чисельність працівників підприємства;

Оі – обсяг виготовленої продукції одним працівником;

Ц – ціна одиниці продукції;

Ок – місячний оклад окремого працівника підприємства;

Роз – розцінка одиниці виготовленої продукції;

Тариф – тарифна ставка працівника;

Нч – норма часу на виробництво одиниці продукції.