

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
до кваліфікаційної роботи

бакалавра  
(ступінь вищої освіти)  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**Розробка пропозицій щодо підвищення продуктивності праці на  
ПАТ ПВП «Кривбасвибхпром»**

Виконала: студентка IV курсу,

групи ЗМН-20

\_\_\_\_\_/Переходько С.О./  
(підпис)

Керівник

\_\_\_\_\_/Ртищев С.А./  
(підпис)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_/Варава Л.М./  
(підпис)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_/Варава Л.М./  
(підпис)

Кривий Ріг

2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки  
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту  
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Завідувач кафедри МіА  
проф., доктор екон. наук  
Варава Л.М.

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Переходько Софії Олександрівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Розробка пропозицій щодо підвищення продуктивності праці на ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром»»

**керівник роботи**

Ртищев С.А., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «29» березня 2024 року № 239 с

2. Строк подання студентом роботи 08.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, офіційний сайт SMIDA і звітність підприємства ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретико-методичні засади оцінки продуктивності праці та ефективності управління трудовими ресурсами; Економічна характеристика діяльності та розробка заходів щодо підвищення продуктивності праці на ПВП «Кривбасвибухпром»; Обґрунтування і вибір загальної й функціональної стратегії розвитку ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Задачі аналізу продуктивності праці; Порівняння методів оцінки продуктивності праці; Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром»; Базові показники для розрахунку продуктивності праці ПАТ ПВП «КВП»; Аналіз продуктивності праці ПАТ ПВП «КВП» за номенклатурою продукції; Аналіз руху кадрів ПрАТ «ПАТ ПВП «КВП»; Фактори мотивації працівників організації; Вплив впровадження системи бонусів на показники діяльності ПАТ ПВП «КВП»; SWOT-аналіз ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром»

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<b>Розділ 1</b>	доц. Ртищев С.А.	29.03.2024	10.05.2024
<b>Розділ 2</b>	доц. Ртищев С.А.	29.03.2024	24.05.2024
<b>Розділ 3</b>	доц. Ртищев С.А.	29.03.2024	06.06.2024
<b>Нормоконтроль</b>	Зав. каф. МіА проф. Варава Л.М.	29.03.2024	13.06.2024

7. Дата видачі завдання 29.03.24

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024 - 29.03.2024	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	30.03.2024 - 10.04.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	11.04.2024 - 25.04.2024	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	26.04.2024 - 10.05.2024	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	25.05.2024 - 06.06.2024	
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 - 12.06.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024	
10	Попередній захист роботи	14.06.2024	
11	Захист роботи у ЕК	21.06.2024	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Переходько С.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ртищев С.А.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента  
спеціальності 073 Менеджмент*

Переходько С.О. «Розробка пропозицій щодо підвищення продуктивності праці на ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром»». – КНУ, 2024 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 69 сторінках, містить 15 таблиці, 5 рисунків. При підготовці роботи використано 25 літературних джерел.

**Мета кваліфікаційної роботи бакалавра:** дослідження особливостей процесу аналізу продуктивності праці й оцінка шляхів удосконалення системи управління трудовими ресурсами.

**Завдання дослідження:** розкрити сутність поняття трудових ресурсів як економічної категорії, а також їх значення та роль в діяльності підприємства; розглянути основні аспекти нормативно-законодавчого регулювання трудових відносин на підприємстві; розглянути основні методи оцінки використання трудових ресурсів на підприємстві; здійснити аналіз основних техніко-економічних показників ПВП «Кривбасвибухпром»; зробити аналіз продуктивності праці на ПВП «Кривбасвибухпром»; проаналізувати ефективності процесу управління трудовими ресурсами на ПВП «Кривбасвибухпром»; розробити заходи щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві та оцінити їх економічну доцільність; обґрунтувати та обрати загальну й функціональну стратегії розвитку підприємства.

**Об'єкт дослідження:** Процес підвищення продуктивності праці на промисловому підприємстві.

**Предмет дослідження:** теоретичні та методичні засади аналізу трудових відносин на підприємстві.

**Одержаний економічний ефект (ефективність):** забезпечення приросту чистого прибутку в розмірі 1 656 056 тис. грн.

**Ключові слова:** кадри, продуктивність праці, система, управління, мотивація, оплата праці, премія

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ	8
1.1. Сутність трудових ресурсів та праці як економічної категорії	8
1.2. Нормативно-законодавче регулювання трудових відносин на підприємстві	11
1.3. Методи оцінки використання трудових ресурсів та продуктивності праці	13
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПВП «КРИВБАСВИБУХПРОМ»	21
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром»	21
2.2. Аналіз продуктивності праці та ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві	28
2.3. Розробка заходів щодо підвищення продуктивності праці на ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром»	38
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ Й ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПАТ ПВП «КРИВБАСВИБУХПРОМ»	46
3.1. Стратегічний аналіз підприємства	46
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства	54
3.3. Визначення стратегічних альтернатив та вибір загальної й функціональної стратегії розвитку ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром»	56
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	69

## ВСТУП

В умовах ринкових відносин питання забезпеченості необхідними трудовими ресурсами, високий рівень продуктивності праці, ефективне використання праці, мають велике значення для підвищення ефективності функціонування будь-якого підприємства. З цією метою для забезпечення ефективного та гнучкого управлінського контролю необхідним є процес своєчасного отримання інформації про недоліки у роботі працівників, неефективне використання робочого часу, зниження продуктивності праці, аналіз причин таких процесів, ціллю якого є розробка та визначення заходів щодо усунення негативних факторів використання трудових ресурсів підприємства.

Дослідженням різних аспектів аналізу продуктивності праці й оцінки шляхів її підвищення розглянуто в працях Калини А.В., Лукашевича В.М., Шегди А.В. тощо.

Однак дискусійні питання потребують подальших досліджень та поглиблення теоретичних і практичних розробок в процесі аналізу продуктивності праці й оцінки шляхів удосконалення системи управління трудовими ресурсами.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади аналізу трудових відносин на підприємстві, а базою дослідження виступає ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром».

Метою роботи є дослідження особливостей процесу аналізу продуктивності праці й оцінка шляхів удосконалення системи управління трудовими ресурсами.

Згідно поставленої мети визначено такі основні задачі роботи:

- розкрити сутність поняття трудових ресурсів як економічної категорії, а також їх значення та роль в діяльності підприємства;
- розглянути основні аспекти нормативно-законодавчого регулювання трудових відносин на підприємстві;
- розглянути основні методи оцінки використання трудових ресурсів на підприємстві;
- здійснити аналіз основних техніко-економічних показників ПВП «Кривбасвибухпром»;
- зробити аналіз продуктивності праці на ПВП «Кривбасвибухпром»;
- проаналізувати ефективності процесу управління трудовими ресурсами на ПВП «Кривбасвибухпром»;
- розробити заходи щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві та оцінити їх економічну доцільність;
- обґрунтувати та обрати загальну й функціональну стратегії розвитку підприємства.

В роботі були використані аналітичні, статистичні, графічні, аналізу та синтезу та інші методи дослідження. Також було використано програмні пакети Microsoft Word, Microsoft Excel.

При написанні роботи було використано періодичні видання, монографії, статті тощо.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

### 1.1. Сутність трудових ресурсів та праці як економічної категорії

Як відомо з класичної економічної теорії основними факторами виробництва є:

- праця, тобто цілеспрямована діяльність людей;
- земля у вигляді природних ресурсів;
- капітал в ролі засобів виробництва.

Але в основному на мікро- та макрорівні основними факторами так званої виробничої функції Кобба-Дугласа є обсяг капіталу та обсяг праці, які і визначають обсяг виробництва [1]. Тобто праця, а саме трудові ресурси відіграють значну роль в діяльності будь якого господарюючого суб'єкта. Навіть на автоматизованих виробництвах існують певні групи працівників, які обслуговують та контролюють процес такого виробничого процесу.

Загалом в економічній теорії існує дуже широкий спектр концепцій і теорій, які стосуються використання людських ресурсів. Цей спектр має певну низку суперечностей, оскільки кожна сторона трудових відносин намагається досягти своїх певних цілей, які в деяких випадках є діаметрально протилежні. Такі умови вимагають певних підходів до способів набору трудових ресурсів, підвищення їх кваліфікації, навчання, методики оцінювання ефективності використання трудових ресурсів, мотивації працівників тощо.

На сучасному етапі немає чіткого визначення категорії «трудові ресурси» як економічної категорії, існують навіть певні пропозиції щодо того, щоб розглядати трудові ресурси як економічної категорії, оскільки вважають цю категорію за своєю природою статистичною, яка не містить економічного



навантаження. Глибоке розуміння трудових ресурсів як історично обумовленої, соціально-класово структурованої та якісно неоднорідної категорії необхідне для об'єктивної оцінки економічного розвитку та формування ефективної кадрової політики [3].

На мікрорівні під трудовими ресурсами розуміють персонал підприємства або кадри. Так, Г. Щокін вважає, що кадри – це соціально-економічна категорія, яка характеризує людські ресурси підприємства, держави, регіону. На відміну від трудових ресурсів, що об'єднують все працездатне населення і потенційних працівників [8]. Т. Климюк включає до складу персоналу тільки працівників, що мають відповідну професійну підготовку [9]. В Лукашевич відокремлює персонал від усіх інших категорій, вважаючи, що персонал являє собою не лише якусь кількість працівників, з певними здібностями до праці, а є чимось більшим [10].

Можна сказати, що поняття трудові ресурси на мікрорівні, через поняття персонал являють собою сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, які зайняті на підприємстві і входять в його обліковий склад.

У відповідності до об'єкта дослідження приймемо визначення трудових ресурсів на мікрорівні. Як відомо процес виробництва є складною структурою, яка пов'язана з використанням різних спеціалістів, проте їх можна розподілити на дві основні групи:

- промислово-виробничий персонал. Він безпосередньо зайнятий на виробництві, а також займається його обслуговуванням;
- непромисловий персонал. Ця група в основному зайнята в соціальній сфері діяльності підприємства.

Треба відмітити, що перша група також розподіляється на певні підгрупи, в залежності від включення у виробничий процес. У відповідності з цим їх розподіляють на:

- робітників;
- керівників;

- фахівців;
- службовців.

Робітники це працівники, які безпосередньо зайняті в процесі виробництва продукції або надання послуг, а також в обслуговуванні процесу виробництва, що передбачає, наприклад, здійснення капітальних та поточних ремонтів, переміщення вантажів тощо. До цієї групи також належать непрофільні працівники, такі як прибиральниці, двірники, охоронці тощо. В залежності від участі у виробничому процесі робітники бувають основними, ті, хто виробляє продукцію та надає послуги, та допоміжними, ті, хто обслуговує процес.

Традиційні терміни, такі як робоча сила, праця, трудові ресурси та трудовий потенціал, не в повній мірі відображають складність та багатогранність людського фактора в економіці. Ресурсний підхід до персоналу ґрунтується власне на понятті ресурси, тобто передбачає об'єктивний, а не суб'єктивний підхід, тобто менеджери не оцінюють персонал з точки зору індивідуальних особливостей, що обмежує пошук шляхів підвищення ефективності використання потенціалу персоналу. Але суб'єктивний підхід при значних масштабах виробництва має і негативні наслідки, оскільки зменшує гнучкість та швидкість прийняття управлінських рішень.

Отже, підсумовуючи, можна зазначити, що поняття трудові ресурси є багатогранною економічною категорією, яка розглядається як на макроекономічному, так і мікроекономічному рівнях. Ця категорія є однією з основ економічного життя суб'єктів господарювання, оскільки являє собою один з основних факторів виробництва. У відповідності до рівня дослідження цієї категорії вона може розглядатися як з об'єктивної, так і суб'єктивної точок зору. Також треба звернути увагу, що дана категорія має складну структуру, яка знову ж визначається рівнем дослідження, тобто це може бути як персонал підприємства, на мікрорівні, так і працездатне населення країни в цілому, на макрорівні.

## **1.2. Нормативно-законодавче регулювання трудових відносин на підприємстві**

На практиці нормативно-правові акти з питань суспільно-трудових відносин слід класифікувати за їх юридичною силою, що дає можливість визначити місце кожного акту трудового законодавства, а також співвідношення їх з іншими актами законодавства.

Низка цих нормативних актів регулюють трудові відносини на макрорівні. На мікрорівні регулювання відбувається на підставі колективних угод. Порядок їх функціонування спирається на положеннях Закону України «Про колективні договори, угоди» від 1 липня 1993 року № 3356-ХІІ, зі змінами та доповненнями [18].

До нормативних актів, які носять консультаційний та допоміжний характер можна віднести рішення Конституційного Суду України, які є загальнообов'язковими для виконання на всій території України, а також постанови Пленуму Верховного Суду України.

Зупинимося детальніше на Кодексі законів про працю України та його юридичних властивостях. Як вже відмічалось раніше, він був ухвалений ще у 1971 році, і на теперішній час залишається одним з основних, базових законодавчих актів, який регулює майже всі питання трудових відносин. Треба відмітити, Верховна Рада України, визнавши його чинність як закону України, встановила той факт, що Кодекс законів про працю України не можна розцінювати як акт СРСР у тій частині, що не суперечить Конституції та законодавству України. Кодекс складається з 19 глав, які вміщують 265 статей.

Кодекс законів про працю України регулює суспільно-трудові відносини через:

- встановлення предмету та основних принципів нормативного регулювання трудових відносин, а також визначення основних трудових прав працівників;

- порядок укладення та функціонування колективних та трудових договорів;
- визначення понять робочий час та час відпочинку;
- встановлення категорій нормування, винагорода, гарантія та компенсація в сфері праці;
- положення про охорону праці;
- встановлення соціально-трудова гарантій певним категоріям працівників;
- визначення правового статусу профспілок та трудових колективів;
- систему нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю тощо.

Статтею 4 Кодексу законів про працю передбачається перелік нормативних актів, які визначають законодавство про працю України, до них відноситься сам Кодекс та нормативно-правові акти, ухвалені відповідно до нього [17]. Такими вимогами визначено певні переваги Кодексу законів про працю проти інших актів трудового законодавства України, що у свою чергу визначає юридичну силу цього Кодексу. Відтак це означає, що:

- закони України та інші акти трудового законодавства України не повинні суперечити Кодексу законів про працю України;
- Кодекс законів про працю слугує підґрунтям та основою для колективних угод та договорів;
- Кодекс законів про працю слугує підґрунтям та основою для інших локальних правових актів;
- у випадку невідповідності до вимог Кодексу законів про працю актів трудового законодавства, такі акти можуть бути визнані нечинними.

Наступною ланкою нормативних актів у структурі трудового законодавства являються закони, що ухвалюються Верховною Радою України з найважливіших та значущих питань життєдіяльності суспільства та держави. Ці закони мають відповідати нормам Конституції України, міжнародних договорів України та Кодексу законів про працю України. На сучасному етапі

існує дуже широка низка законів з питання правового регулювання трудових відносин. Одними з основних є:

- «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 року № 5067-VI, зі змінами та доповненнями [19];
- «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 року № 3356-XII, зі змінами та доповненнями [18];
- «Про відпустки» від 15 листопада 1996 року № 504/96-ВР, зі змінами та доповненнями [20];
- «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР, зі змінами та доповненнями [21];
- «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 року № 2694-XII, зі змінами та доповненнями [22] тощо.

Слід зазначити, що Цивільний кодекс України, Бюджетний кодекс України і Господарський кодекс України можуть у певних випадках застосовуватися до трудових відносин, але вони не можуть суперечити іншим нормативно-правовим актам в сфері трудового законодавства.

Отже, підсумовуючи усе вище зазначене, можна сказати, що нормативно-законодавче регулювання трудових відносин на підприємстві базується на низці нормативних актів, які пов'язані між собою ієрархічно, які не можуть протирічити один одному та які витікають один з одного. Такі нормативні акти є загальнодержавними та місцевими, загальноекономічними та галузевими тощо. Проте всі вони йдуть від загального до конкретного, тобто від прав та обов'язків в соціально-економічній сфері до індивідуальних вимог.

### **1.3. Методи оцінки використання трудових ресурсів та продуктивності праці**

Оцінка використання трудових ресурсів являє собою важливий процес в забезпеченні діяльності будь-якого підприємства. Задачами оцінки є аналіз використання трудових ресурсів та аналіз продуктивності праці.

У напрямку використання трудових ресурсів здійснюється оцінка забезпеченості підприємства кадрами необхідними для виконання завдань, що стоять перед підприємством. Аналіз кадрів включає в себе:

- розгляд кількісного забезпечення трудовими ресурсами;
- розгляд відповідності професійного та кваліфікаційного складу;
- розгляд структурного складу.

Також при аналізі використання трудових ресурсів вивчається форми, динаміка та причини руху робочої сили та розглядається вплив кількості працюючих до динаміки виробництва продукції.

Метою цього аналізу є перевірка даних про використання робочого часу та розробка заходів щодо більш ефективного його використання та розробка напрямів уникнення невиробничих витрат робочого часу.

Таблиця 1.1

#### Задачі аналізу продуктивності праці

Задача	Опис
Визначення рівня продуктивності праці за структурними підрозділами	Розрахунок та порівняння показників продуктивності праці за різними підрозділами підприємства.
Співставлення отриманих результатів з показниками минулих періодів	Динамічний аналіз показників продуктивності праці за певний період часу.
Визначення екстенсивних та інтенсивних факторів зростання виробництва	Виявлення факторів, які призвели до зростання обсягів виробництва, і їх розподіл на екстенсивні (кількісні) та інтенсивні (якісні).
Оцінка факторів, що впливають на зростання продуктивності праці	Визначення та кількісна оцінка впливу різних факторів (технічних, організаційних, економічних, соціальних) на рівень продуктивності праці.
Виявлення резервів подальшого зростання продуктивності праці й їх вплив на динаміку випуску продукції	Пошук можливостей для підвищення продуктивності праці та оцінка їх потенційного впливу на обсяги виробництва.

Аналіз продуктивності праці ставить за свою мету такі задачі:

- визначення рівня продуктивності праці за структурними підрозділами;
- співставлення отриманих результатів з показниками минулих періодів;
- визначення екстенсивних та інтенсивних факторів зростання виробництва;

- оцінка факторів, що впливають на зростання продуктивності праці;
- виявлення резервів подальшого зростання продуктивності праці й їх вплив на динаміку випуску продукції.

При аналізі продуктивності праці треба враховувати не тільки результати праці, але й економію праці. При цьому в залежності від галузі діяльності підприємств не завжди використовувати однакову методику оцінки продуктивності праці, тому на практиці використовують натуральний, вартісний та трудові методи.

Таблиця 1.2

## Порівняння методів оцінки продуктивності праці

Метод	Опис	Переваги	Недоліки	Застосування
<b>Натуральний метод</b>	Вироблення товарної продукції в натуральних величинах.	Простий, зрозумілий, не потребує грошових оцінок.	Не підходить для оцінки продуктивності праці на виробництвах з широкою номенклатурою, не враховує якість продукції.	Вузкономенклатурні виробництва.
<b>Вартісний метод</b>	Визначення продуктивності праці на основі	Універсальний, враховує вартість продукції, дає	Складніший у розрахунках, потребує грошових оцінок, не завжди	Більшість видів виробництв.
<b>Трудовий метод</b>	Оцінка продуктивності праці на основі трудомісткості продукції.	Точно відображає трудові витрати, дає можливість порівнювати показники різних видів продукції.	Складніший у розрахунках, потребує чітких норм трудомісткості, не враховує якість продукції.	Виробництва з чітко визначеними нормами трудомісткості.

В процесі аналізу продуктивності праці розраховується ряд коефіцієнтів, які відбивають якісну та кількісну оцінку використання робочої сили. При цьому треба відмітити, що така оцінка передбачає характеристику руху трудових ресурсів.

*Натуральний метод* відображає виробництво продукції в натуральних величинах. Натуральні методи оцінки зазвичай застосовують на виробництвах з вузькою номенклатурою. Але навіть за таких умов іноді важко визначити показники продуктивності праці для таких підприємств, оскільки в процесі виробництва беруть участь не лише виробничий, але й обслуговуючий персонал. Тому на практиці зазвичай застосовують умовно-натуральний метод оцінки продуктивності праці. За цього метода обирається базовий товар або послуга за показниками трудомісткості, яка при розрахунках має бути незмінною в процесі виробництва, а інші номенклатурні одиниці вже прирівнюються до цього базового показника. Але таке приведення до базового показника не має під собою підґрунтя, оскільки між фізичними та трудовими показниками відсутній кореляційний зв'язок [23].

Натуральний та умовно-натуральний метод є простим для розрахунку. Також він характеризується наочністю та об'єктивністю визначення рівня продуктивності праці.

*Вартісний метод* базується на визначенні вартості продукції (валової, товарної, чистої тощо) та кількістю працівників. За звичай на практиці при визначенні кількості працівників при цьому методі розраховують середньооблікову кількість робітників промислово-виробничого персоналу або основного робочого персоналу. Вартісний метод застосовується для оцінки живої праці, тобто трудових ресурсів, які безпосередньо приймають участь у процесі виробництва, але цей метод не враховує уречевлену економію праці та підвищення якості продукції.

Вартісні показники продукції дозволяють отримати узагальнені характеристики продуктивності праці на підприємствах будь-якої галузі. Це дозволяє вважати вартісний метод більш універсальним, оскільки дозволяє оцінити продуктивність праці за широкої номенклатури уречевленого виробництва або навіть за неуречевленого напрямку діяльності підприємства [24].



Проте цей метод має певні недоліки, оскільки він спотворює реальну величину продуктивності праці, оскільки він не враховує зміни:

- в структурі виробництва;
- в номенклатурі продукції;
- в цінах на вироблену продукцію тощо.

Тому цей метод можна широко застосовувати на практиці, як універсальний для аналізу поточних показників продуктивності праці та оцінки продуктивності праці в динаміці, за умови нівелювання впливу факторів, що спотворюють вихідну інформацію для розрахунків.

*Трудовий метод* оцінки продуктивності праці ґрунтується на визначенні трудомісткості кожного виробленого продукту. Цей метод порівнює фактичні та планові витрати праці з нормативними показниками, щоб оцінити ефективність роботи. Трудові показники продуктивності праці засновані на вимірі обсягу виробленої продукції в нормо-годинах робочого часу. Трудові показники продуктивності визначаються за одним або декількома видами однорідної продукції. При співставленні різноманітних видів продукції або робіт треба застосовувати нормативну трудомісткість, яка відбиває витрати праці на випуск одиниці продукції. Трудовий метод забезпечує можливість вимірювання продуктивності праці за випуску широкої номенклатури продукції, запобігаючи впливу факторів, що не залежать від робітників [25].

Проте трудовий метод вимірювання продуктивності праці має певні недоліки, що виражається, наприклад, у недостатній обґрунтованості та нерівномірності норм, їх постійних змінах тощо. Це не дозволяє об'єктивно оцінювати рівень та динаміку продуктивності праці, навіть на окремих робочих місцях чи структурних підрозділах [23].

Такі методи оцінки продуктивності праці дозволяють зробити управлінські висновки щодо:

- забезпеченості підприємства трудовими ресурсами;
- соціальної захищеності працівників;
- ефективності використання робочого часу;

- власне продуктивності праці;
- трудомісткості продукції.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами являє собою процес порівняння наявної кількості трудових ресурсів з необхідною у відповідності до поставлених виробничих задач. Проблема нестачі може бути вирішена інтенсивним або екстенсивним шляхами. Перший передбачає найбільше ефективне використання трудових ресурсів, що передбачає зростання виробітки праці, застосування більш інноваційних засобів виробництва тощо.

Екстенсивний метод передбачає додаткове залучення трудових ресурсів, але таке залучення має бути економічно обґрунтованим, оскільки підприємство може стикнутися з процесом спадаючої продуктивності праці. Тому при цьому методі потрібно чітко визначати потреби в трудових ресурсах.

Процес аналізу та оцінки соціальної захищеності працівників враховує певну низку як формальних, так і неформальних показників методів оцінки трудових ресурсів.

Одним з таких методів може бути оцінка кваліфікації працюючого персоналу, який необхідний для пошуку джерел підвищення цієї кваліфікації з метою збільшення продуктивності праці. При дослідженні цього показника можливо розрахувати наступні коефіцієнти:

- частки робітників за освітньо-кваліфікаційним рівнем;
- частка робітників, що отримують освіту різних ступенів;
- частка працівників, що займаються низькокваліфікованою працею тощо.

Також при аналізі соціальної захищеності рекомендується дослідити джерела удосконалення умов праці, для цього розраховують такі показники:

- забезпеченість робітників санітарно-побутовими зонами;
- забезпеченість санітарно-гігієнічними умовами праці;
- рівень частоти нещасних випадків на виробництві;
- частка робітників з професійними захворюваннями тощо.

Ще одним напрямом оцінки соціального захисту працівників є аналіз розвитку соціально-культурних та соціально-побутових умов. З цією метою

треба зробити аналіз забезпеченості працівників власним житлом, достатності джерел доходів та соціальних виплат (стосується малозабезпечених сімей) тощо. При цій оцінці треба враховувати дотримання підприємством вимог колективного договору. За результатами аналізу розробляються заходи, спрямовані на підвищення рівня соціального захисту працівників, покращення умов праці тощо.

Аналіз ефективності використання робочого часу здійснюється за кожною окремою категорією працівників та дозволяє визначити ефективний фонд робочого часу кожного працівника. При цьому аналізі розраховується наступна група показників:

- середньорічна чисельність робітників;
- відпрацьований фонд робочого часу працівником;
- тривалість робочого дня;
- фактичний фонд робочого часу.

Порівняння даних фактичного та планового балансів робочого часу є ефективним методом для виявлення причин неефективного використання робочого часу. Причинами можуть бути прогули, хвороби, додаткові відпустки, простої обладнання тощо [26].

Звичайно ж, що підприємство буде більше ефективніше працювати за умови відсутності витрат робочого часу, тому, зробивши аналіз таких втрат, потрібно визначити непродуктивні втрати праці, тобто втрати робочого часу в процесі виробництва результатами якого є виробництво, наприклад, бракованої продукції. Під час аналізу використання фонду робочого часу можна знайти джерела інтенсифікації праці робітників, оскільки втрата робочого часу не завжди призводить до зниження темпів виробництва.

Напрямки аналізу та методика продуктивності праці для прийняття управлінських рішень базується на тих же показниках і принципах, як і загальний метод.

Аналіз трудомісткості передбачає розрахунки втрат робочого часу на певний обсяг виготовленої продукції, і є відношенням фонду робочого часу на виготовлення такого обсягу продукції до кількісної її оцінки. Фактор зниження трудомісткості є одним з основних підґрунть для збільшення продуктивності праці. Цей аналіз здійснюється в порівняльній динаміці виконання планових показників виробництва, визначаються причини змін в показниках та їх вплив на продуктивність праці.

Отже, підсумовуючи усе вище зазначене, можна сказати, що методика оцінки використання трудових ресурсів та продуктивності праці на підприємстві базується на оцінці аналізу використання трудових ресурсів і цей аналіз є складним процесом. Сам процес аналізу включає в себе декілька важливих етапів, кожний з яких ставить певні цілі та надає данні в сфері ефективного використання трудових ресурсів для прийняття управлінських рішень. На підставі цих рішень розробляються заходи щодо інтенсифікації або екстенсифікації виробничого процесу. Результат управління трудовими ресурсами підприємства є одним з основних чинників для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Загалом, можна зробити висновок, що підвищення продуктивності праці – одне з основних джерел розвитку суспільства, оскільки вона забезпечує процес відтворення та прискореного перетворення факторів виробництва на результат діяльності суб'єктів господарювання.

## РОЗДІЛ 2

### ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПВП «КРИВБАСВИБУХПРОМ»

#### **2.1. Загальна характеристика та наліз основних техніко-економічних показників ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром»**

Засноване в 1969 році, ПАТ ПВП "Кривбасвибухпром" (промислово-виробниче підприємство "Кривбасвибухпром") - це потужне підприємство з багаторічним досвідом у сфері вибухових робіт.

Основні напрямки діяльності:

- Проведення вибухових робіт на кар'єрах гірничо-збагачувальних комбінатів ("Північний ГЗК", "Інгулецький ГЗК", "Південний ГЗК", "Центральний ГЗК") та гірничо-металургійного комбінату "Криворіжсталь".
- Вибухові роботи на гранітних і щебених кар'єрах.
- Зберігання вибухових матеріалів для підземних шахт Кривбасу на власних базисних складах.
- Спеціальні вибухи по всій Україні.
- Виготовлення гарячевиливних і неводостійких вибухових речовин.
- Випробування нових видів вибухових матеріалів в полігонних умовах.
- Співпраця з науково-дослідними інститутами для вивчення та впровадження нових методів по удосконаленню вибухових робіт.
- Надання послуг населенню.
- Виконання будівельно-монтажних робіт господарським способом.
- Капітальний ремонт основних засобів.

"Кривбасвибухпром" пишається своїм досвідом та знаннями у сфері вибухових робіт, а також прагне до постійного вдосконалення та впровадження нових методів.

Планове річне виконання товарної продукції складає майже 200 млн. грн.

Структурні підрозділи підприємства розміщені в Тернівському та Криворізькому районах міста Кривого Рогу.

"Кривбасвибухпром" - це надійний партнер, який гарантує якість та безпеку вибухових робіт.

Основні техніко-економічні показники розраховані на основі дод. А та Б та представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності комбінату ПАТ ПВП  
«Кривбасвибухпром» за 2020 - 2022 роки

Назва показника	2020	2021	2022	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Товарна продукція без ПДВ	798033	1202747	1328231	404714	125484	50.71%	10.43%
Собівартість реалізованої	621696	908336	786051	286640	-122285	46.11%	-13.46%
Чистий дохід від реалізації	798033	1202747	899207	404714	-303540	50.71%	-25.24%
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	105240	192276	33283	87036	-158993	82.70%	-82.69%
Валовий прибуток	176337	294411	113156	118074	-181255	66.96%	-61.57%
Залишок коштів на кінець звітного періоду	225164	176868	157242	-48296	-19626	-21.45%	-11.10%
Адміністративні витрати	61878	67459	68076	5581	617	9.02%	0.91%
Фінансовий результат від операційної діяльності:	109258	220397	38301	111139	-182096	101.72%	-82.62%

За даними таблиці видно, що Товарна продукція без ПДВ зросла в 2021 році на 50.71%, а в 2022 році ще на 10.43%. Це свідчить про високий темп зростання обсягів виробництва.

Собівартість реалізованої продукції збільшилась в 2021 році на 46.11%, а в 2022 році зменшилась на 13,46%. Це свідчить про певне зростання витрат на виробництво, але воно не таке значне, як зростання обсягів виробництва.

Чистий дохід від реалізації продукції зростав в 2021 році на 50,71%, а в 2022 році зменшився на 25,24%. В основному, відбулося зростання прибутковості від реалізації продукції (Рис.2.1).

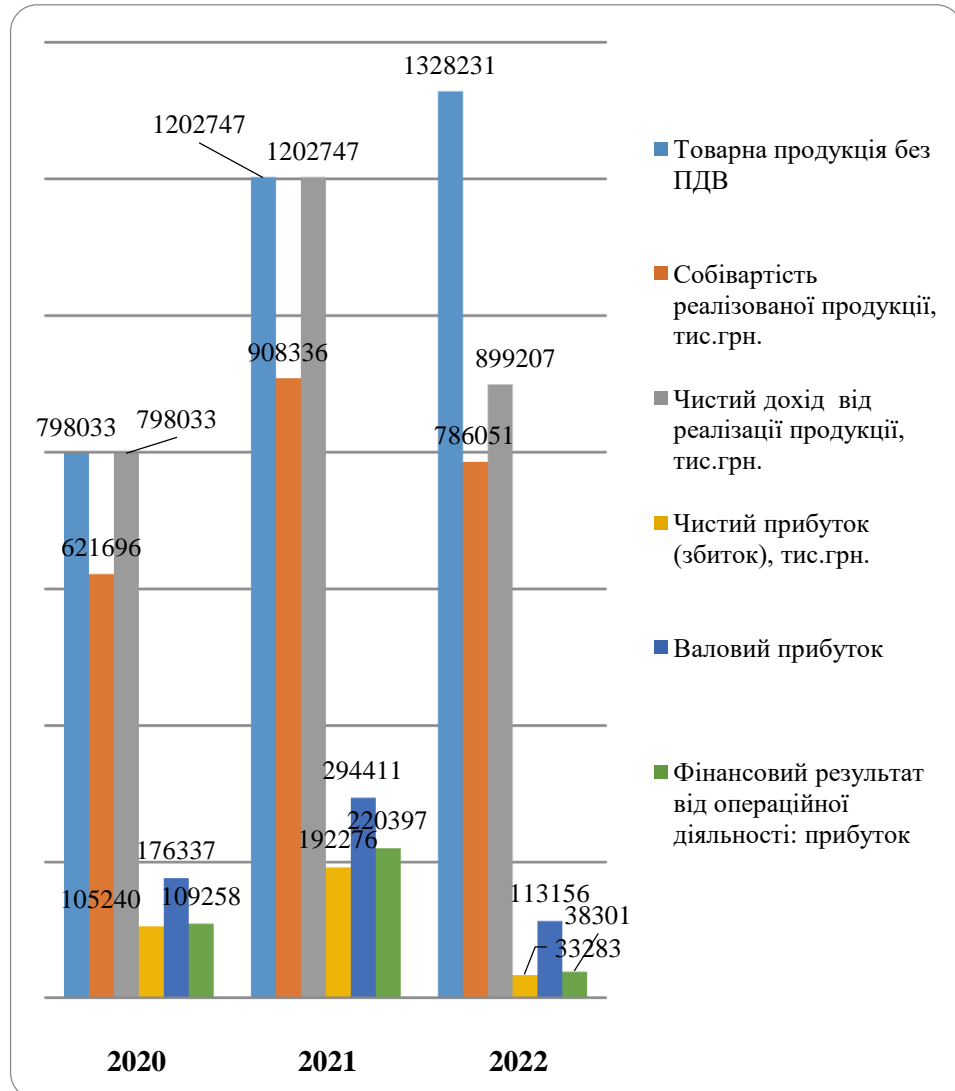


Рис. 2.1. Основні техніко-економічні показники діяльності комбінату ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром»

Чистий прибуток зростав в 2021 році на 82,7%, а в 2022 році скоротився на 82,69%. Це свідчить про значне скорочення прибутку в 2022 році.

Валовий прибуток зріс в 2021 році на 67%, але в 2022 році скоротився на 82,7%. Це свідчить про значне скорочення прибутку від реалізації продукції за вирахуванням собівартості.

Залишок коштів на кінець звітного періоду скорочувався в 2021 році на 21,45%, а в 2022 році на 11,10%. Це свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства.

Адміністративні витрати зросли в 2021 році на 9,02%, а в 2022 році на 0,91%. Це свідчить про певне зростання витрат на управління, але воно не таке значне, як зростання обсягів виробництва.

Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток) зростав в 2021 році на 101,72%, а в 2022 році скоротився на 80,0%. Це свідчить про значне скорочення прибутку від операційної діяльності.

Загалом, динаміка показників за 2020-2022 роки характеризується позитивним трендом. Обсяги виробництва зростали, прибутковість від реалізації продукції також зростала, але в 2022 році відбулося значне скорочення прибутку. Це свідчить про те, що підприємство зіткнулося з певними проблемами, які призвели до зниження фінансової стійкості.

Для покращення фінансових результатів підприємству необхідно провести аналіз причин скорочення прибутку в 2022 році. Це пов'язано з такими факторами, як:

- Зростання витрат на виробництво, зокрема, на сировину, матеріали, енергоносії;
- Зростання адміністративних витрат;
- Зміни в податковому законодавстві.

Для проведення аналізу видобування гірничої маси за 2020-2022 рр. представимо вихідні дані у таблиці 2.2.



Таблиця 2.2

Динаміка виробництва продукції ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром» за період  
2020 – 2022 рр.

Роки/ Вид продукції	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне (+/-)		Відносне (%)	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Гірнична маса, т	46903,9	35233,7	40863	-11670,2	5629,3	-24,88	15,98

За даними таблиці видно, що у 2022 році дещо зросли обсяги виробництва по відношенню до 2021 року на 15,98 % або на 5629,3 т. (Рис.2.2.)

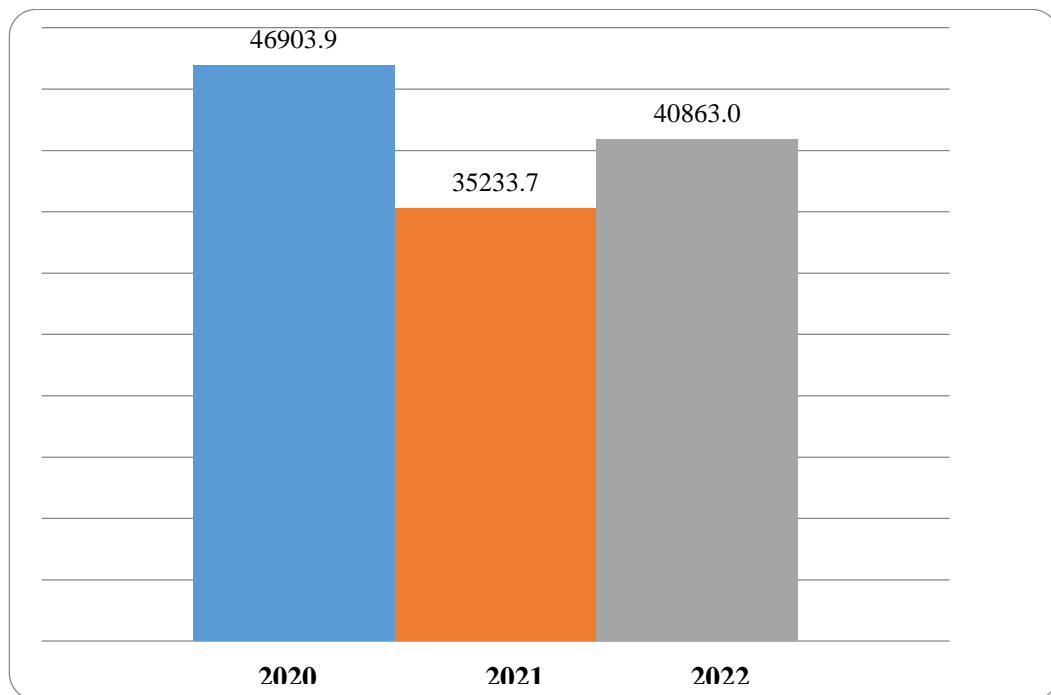


Рис.2.2. Динаміка виробництва продукції ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром»

Сучасна промисловість, в чкому працює підприємство, стикається з низкою викликів, які роблять необхідними нові підходи до виконання вибухових робіт: Зростаючі ціни на ресурси та енергоносії змушують підприємства шукати шляхи економії. Захист довкілля стає все більш важливим фактором, що вимагає використання екологічно безпечних методів.

Важливою складовою фінансового менеджменту підприємства є аналіз руху коштів у результаті фінансової діяльності, оскільки дозволяє оцінити, як ефективно підприємство використовує свої фінансові ресурси та які існують напрямки можливих поліпшень.

Проведемо аналіз руху коштів у результаті фінансової діяльності ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» на основі даних (табл. 2.3.).

Табл. 2.3.

Рух коштів у результаті фінансової діяльності  
ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром», тис.грн.

Назва показника	2020	2021	2022
Отримання позик	0	20 132.00	33 067.00
Погашення позик	0	700	26 000.00
Сплату дивідендів	142 906.00	0	9
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-142 906.00	19 423.00	7 067.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	-37 133.00	-48 296.00	-19 626.00
Залишок коштів на початок року	262 297.00	225 164.00	176 868.00
Залишок коштів на кінець року	225 164.00	176 868.00	157 242.00

Аналізуючи дані руху коштів у результаті фінансової діяльності за три роки (2020-2022), можна зауважити наступне:

У 2020 році компанія мала чистий відтік грошових коштів за звітний період на суму 37,133 тис. грн. Це було викликано, в основному, великою сплатою дивідендів на суму 142,906 тис. грн. (Рис.2.3).

У 2021 році ситуація погіршилася, і відтік склав 48,296 тис. грн. Це було викликано, в основному, великою сплатою позики на суму 26,000 тис. грн.

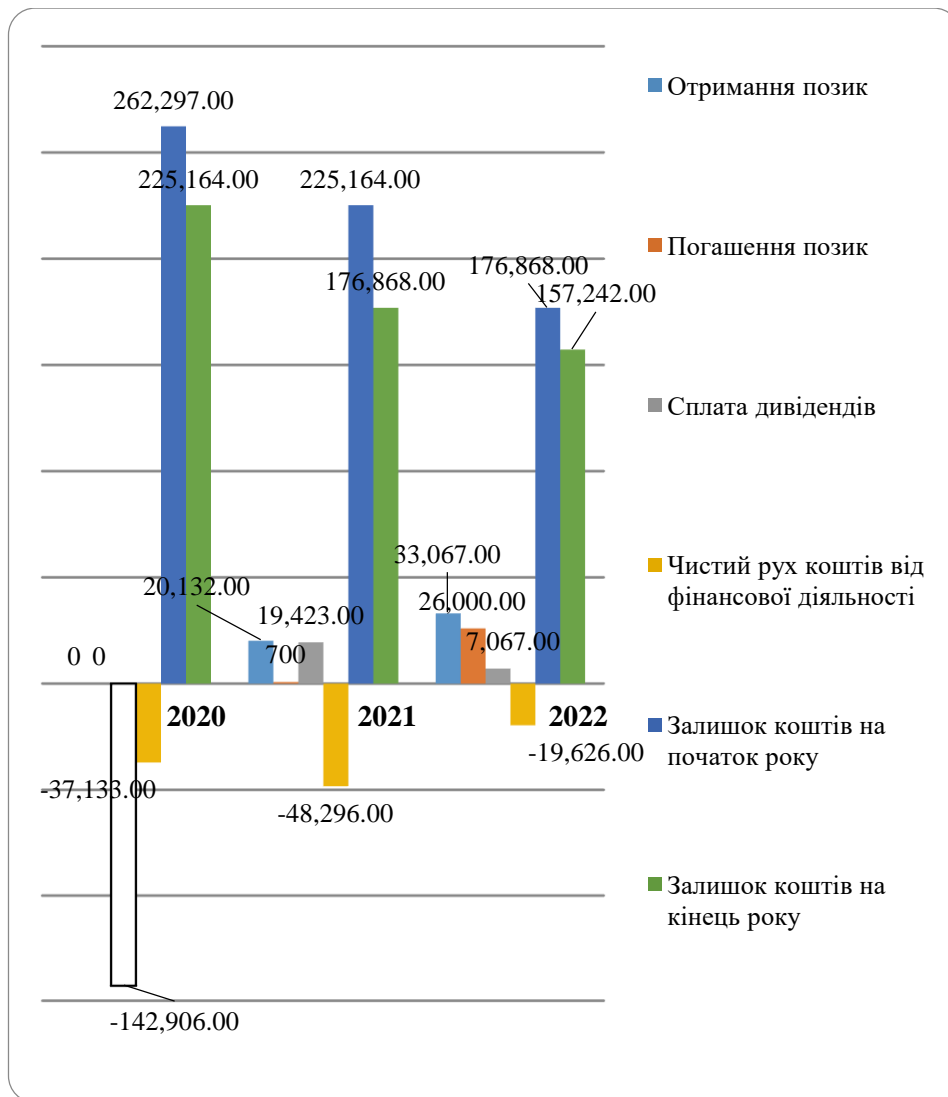


Рис.2.3. Рух коштів у результаті фінансової діяльності ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром»

У 2022 році ситуація ще більше погіршилася з відтоком грошових коштів на суму 19,626 тис. грн. Це було викликано, в основному, великими інвестиціями в основний капітал.

Залишок коштів на початок року у 2020 році становив 262,297 тис. грн. У 2021 році він зменшився до 225,164 тис. грн., а в 2022 році - до 176,868 тис. грн. Це свідчить про те, що компанія має дедалі менше доступних грошових коштів для подальших інвестицій чи витрат.

Отримані позики у 2021 році та 2022 році допомогли компанії покращити свій фінансовий стан, але цього виявилось недостатньо, щоб компенсувати інші витрати, зокрема сплату дивідендів та інвестиції в основний капітал.

Загальна тенденція показує відтік грошових коштів і зменшення доступних грошових ресурсів для компанії протягом років. Це може вказувати на труднощі у фінансовому управлінні або недостатню прибутковість компанії. Крім того, незначна сплата дивідендів у 2022 році може бути зв'язана з фінансовими труднощами чи рішенням компанії інвестувати грошові кошти назад у бізнес замість виплати дивідендів акціонерам.

Підприємству необхідно переглянути свою фінансову стратегію, щоб покращити свій фінансовий стан та забезпечити наявність достатньої кількості грошових коштів для подальшого розвитку.

## **2.2 Аналіз продуктивності праці та ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві**

Як зазначалося раніше оцінка продуктивності праці може здійснюватися за різними базами оцінювання результатів праці, а саме натуральним, вартісним та трудовим методами. При цьому кожний метод має певні обмеження. На базовому підприємстві можливо застосувати перші два методи, а третій, який передбачає нормування показників виробітку, у зв'язку з галузевими та виробничими особливостям не може надати вірну інформацію в повному обсязі.

Для розрахунку показників продуктивності праці потрібна наступна база: обсяг виробництва у натуральному та грошовому виразі, середньооблікова чисельність персоналу. Зробимо припущення, що обсяги реалізації продукції відповідають обсягам виробництва, нівелюючи часовий лаг між моментом виробництва продукції та надходженням коштів від її реалізації. Базові одиниці розрахунку наведено у таблиці 2.4.

Базові показники для розрахунку продуктивності праці ПАТ ПВП  
«Кривбасвибхпром»

Показник	2022	2021	2020
1	2	3	4
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	6 337	6 284	6 289
Обсяг реалізації, тис. т. ( $GI_N$ )	13 032	12 069	10 356
Обсяг реалізації, млн. грн. ( $GI_M$ )	24 034	28 473	26 103

Для оцінки продуктивності праці використовують наступні показники:

- виробіток продукції на одного працівника в натуральному виразі ( $PPP_N$ ), що розраховується за формулою

$$PPP_N = \frac{GI_N}{ANS}; \quad (2.1)$$

- виробіток продукції на одного працівника в грошовому виразі ( $PPP_M$ ), що розраховується за формулою

$$PPP_M = \frac{GI_M}{ANS}; \quad (2.2)$$

- трудомісткість продукції ( $LI$ ), що розраховується за формулою

$$LI = \frac{PT}{GI_N}, \quad (2.3)$$

де  $PT$  – робочий час витрачений на виготовлення певного обсягу продукції.

Для оцінки трудомісткості використовується натуральний показник обсягу виробництва, а також враховується той факт, що підприємству притаманний безперервний цикл виробництва, тобто за робочий час береться 365 (366) днів у році та 24 години на добу.

Враховуючи той факт, що номенклатура підприємства представлена двома видами продукції, розрахунок здійснимо за кожним (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз продуктивності праці ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром» роках за  
номенклатурою продукції

Показник	2022	2021	2020
Дроблені негабаритні шматки гірської маси			
$PPP_N$ , виробіток продукції на одного працівника в натуральному виразі, т/чол.	851,73	1 276,52	1 339,27
$PPP_M$ , виробіток продукції на одного працівника в грошовому виразі, тис. грн./чол.	1 709,46	3 496,14	3 659,06
$LI$ , трудомісткість продукції, людино-днів/т	0,43	0,29	0,27
Емульсійні вибухові речовини			
$PPP_N$ , т/чол.	1 204,92	644,23	307,55
$PPP_M$ , тис. грн./чол.	2 083,48	1 035,25	491,85
$LI$ , людино-днів/т	0,30	0,57	1,19
Разом			
$PPP_N$ , т/чол.	2 056,66	1 920,74	1 646,82
$PPP_M$ , тис. грн./чол.	3 792,95	4 531,39	4 150,91
$LI$ , людино-днів/т	0,73	0,85	1,46

Можна побачити з даних, що спостерігається позитивні тенденції у зростанні загальної продуктивності праці у натуральному вираженні та спостерігається зниження загальної трудомісткості. Негативна динаміка загального показника продуктивності у грошовому виразі, викликана зміною цін на ринку, про що говорилося раніше, і це є підтвердженням певних

обмежень в оцінці продуктивності праці вартісним методом. Стосовно продуктивності праці за видами продукції, то спостерігається спад продуктивності виробництва емульсійних вибухових речовин, та зворотна тенденція з дробленими шматками гірської маси. Така динаміка викликана ефектом заміщення, оскільки підприємство намагається компенсувати певні втрати в обсягах виручки, що було викликано зміною кон'юнктури ринку. При цьому ефект заміщення супроводжується зростанням масштабів виробництва. Так падіння виробітку емульсійних вибухових речовин на 487,54 т/чол. компенсувалося зростанням виробітку дроблених шматків гірської маси на 897,38 т/чол., що в загальному підсумку дало зростання (приріст) загального виробітку на 409,84 т/чол., що відповідає приросту загального виробітку. Стосовно трудомісткості, то вона скоротилася у два рази, що також позитивно характеризує процес використання трудових ресурсів підприємства.

Проте треба відмітити, що данні показники стосуються загальної середньооблікової кількості працівників, але керівники, фахівці та службовці не приймають участь у фактичному фізичному процесі вироблення продукції та проведенні вибухових робіт, тому для розрахунку натуральних показників продуктивності праці проведемо розрахунок у відповідності до середньооблікової кількості працівників робочих спеціальностей (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз продуктивності праці робочих спеціальностей ПАТ «ПВП  
«Кривбасвибухпром» за номенклатурою продукції

Показник	2022	2021	2020
Середньооблікова чисельність робочих спеціальностей, чол.	4 823	4 792	4 814
Дроблені негабаритні шматки гірської маси			
$PPP_N$ , т/чол.	1 119,13	1 674,01	1 749,48
$LI$ , людино-днів/т	0,33	0,22	0,21
Емульсійні вибухові речовини			
$PPP_N$ , т/чол.	1 583,20	844,83	401,74
$LI$ , людино-днів/т	0,23	0,43	0,91
Разом			
$PPP_N$ , т/чол.	2 702,33	2 518,84	2 151,23
$LI$ , людино-днів/т	0,56	0,65	1,12

Як видно з даних таблиці 2.6 знову ж підтверджується позитивна тенденція у зростанні загальної продуктивності праці та спостерігається зниження загальної трудомісткості. При цьому показники виробітку в кожному періоді в середньому на 30% більші, аніж за всім персоналом, а показники трудомісткості, навпаки, менші на четверть. Також треба звернути увагу, що кількість осіб робочих спеціальностей за період аналізу залишалася майже сталою, а динаміка показників виробітку та трудомісткості має позитивний характер, що свідчить про інтенсифікацію процесу виробництва на базовому підприємстві, без залучення додаткових трудових ресурсів з зовні.

Якщо ж брати співвідношення керівників, фахівців та службовців, то спостерігається той факт, що їх частка за часом майже не змінюється, тобто можна сказати, що підприємство на сучасному етапі має оптимальну структуру персоналу, за якої воно може збільшувати показники продуктивності праці за рахунок власних джерел. Така оптимальність говорить про те, що для розширення виробництва в недалекому майбутньому, при досягненні максимальних показників продуктивності, підприємство буде змушене збільшувати кількість працівників. Припустимо, що існуючий показник продуктивності праці робочих спеціальностей є максимальний, а плановий обсяг виробництва має зрости, тоді підприємство має додатково залучати працівників. Для цього застосовується формула 2.4.

$$\Delta ANS = \frac{\Delta GI_N}{PPN_{Nc}} - ANS_C, \quad (2.4)$$

де  $\Delta ANS$  – плановий приріст працівників виробничих спеціальностей;

$\Delta GI_N$  – плановий приріст виробництва;

$PPN_{Nc}$  – максимальна (фактична) продуктивність працівників виробничих спеціальностей;

$ANS_C$  – фактична середньооблікова чисельність працівників виробничих спеціальностей.



Для базового підприємства зростання обсягів виробництва за умови досягнення максимальної продуктивності праці призведе до зростання середньооблікової кількості робітників на 483 особи, в тому числі, за умови існуючої структури, працівники робочих спеціальностей – 362 особи; керівники, фахівці та службовці – 121 особа.

Отже, підсумовуючи усе вище зазначене, можна сказати, що на базовому підприємстві за останні роки відбулося зростання продуктивності праці за рахунок власних внутрішніх джерел, що свідчить про інтенсивний розвиток підприємства, проте при збільшенні масштабів виробництва можливий екстенсивний розвиток, але для цього треба виважено підходити до кадрової політики.

Ефективність управління трудовими ресурсами – це сукупна ефективність використання корисної праці трудових ресурсів. Вона показує співвідношення отриманого корисного результату та об'єму ресурсів, затраченої на неї.

Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами передбачає певні етапи (див. рис. 2.4).

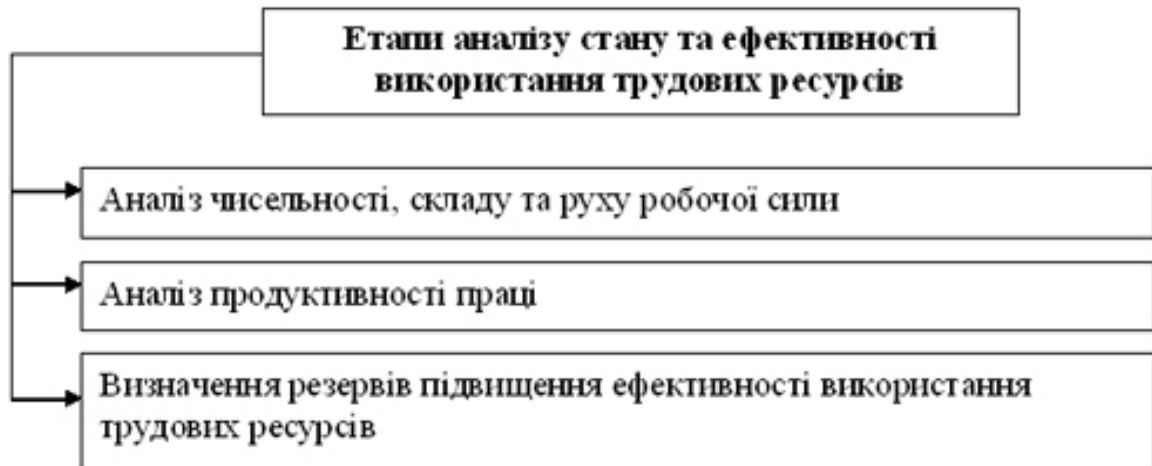


Рис. 2.4. Етапи аналізу стану та ефективності використання трудових ресурсів

У відповідності до етапів аналізу, можна сказати, що метою аналізу ефективності управління трудовими ресурсами є оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та їх рух, а також пошук внутрішніх та зовнішніх джерел, підвищення ефективності їх використання. У відповідності з цим до об'єктів дослідження можна віднести:

- склад і структура персоналу;
- рух робочої сили.

При цьому такий аналіз бажано робити в динаміці за певний період, визначаючи зміни як в абсолютних, так і відносних показниках (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Структура трудових ресурсів ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром»

Показник	2022	2021	2020	Відхилення						
				2022/2020		2022/2021		2021/2020		
				Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Кількість працівників на кінець періоду, чол.	6 332	6 341	6 226	+106	+1,70	-9	-0,14	+115	+1,85	
В т.ч. за спеціальностями										
- робітники	4 819	4 826	4 757	+62	+1,30	-7	-0,15	+69	+1,45	
- керівники	1 513	1 515	1 469	+44	+3,00	-2	-0,13	+46	+3,13	
В т.ч. за статтю										
- чоловіки	4 251	4 222	4 135	+116	+2,81	+29	+0,69	+87	2,10	
- жінки	2 081	2 119	2 091	-10	-0,48	-38	-1,79	+28	1,34	
В т.ч. за віком										
- старше 50	1 425	1 599	1 510	-85	-5,63	-174	-10,88	+89	+5,89	
- від 30 до 50	3 713	3 612	3 502	+211	6,03	+101	2,80	+110	3,14	
- молодше 30	1 194	1 130	1 213	-19	-1,57	64	5,66	-83	-6,84	
Середньо-облікова кількість працівників, чол.	6 337	6 284	6 289	+48	+0,76	+53	+0,84	-5	-0,08	
В т.ч. за спеціальностями										
- робітники	4 823	4 792	4 814	+9	+0,18	+31	+0,65	-23	-0,47	
- керівники	1 514	1 492	1 475	+40	+2,68	+22	+1,47	+18	+1,19	
В т.ч. за статтю										
- чоловіки	4 237	4 179	4 153	+84	+2,01	+58	+1,39	+26	+0,61	
- жінки	2 100	2 105	2 136	-36	-1,66	-5	-0,24	-31	-1,43	
В т.ч. за віком										
- старше 50	1 512	1 555	1 509	+4	+0,23	-43	-2,73	+46	+3,05	
- від 30 до 50	3 663	3 557	3 458	+205	+5,91	+106	+2,97	+99	+2,86	
- молодше 30	1 162	1 172	1 322	-160	-12,07	-10	-0,81	-150	-11,35	

Як видно з даних таблиці 2.7 структура трудових ресурсів має складну будову. В цій будові відбиваються галузеві особливості діяльності підприємства (кількість чоловіків переважає над кількістю жінок), особливості ринку праці (скорочення кількості робітників молодше 30 років, що викликано трудовою міграцією), а також особливостями виробничої структури підприємства (співвідношення робітників до керівників складає 3:1, що наявністю окремих значних виробництв зі складною організаційною структурою).

Система оплати праці ПАТ ПВП «Кривбасвибхпром» спрямована на забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, утримання і розвиток фахівців, а також на підтримку кар'єрного і професійного росту працівників..

Так середня заробітна плата за місяць, у відповідності до середньооблікової чисельності персоналу, за останні три роки зростала і складала у 2020-2022 роках суми 13 675,16 грн., 18 750,59 грн. та 20 262,18 грн, відповідно.

Також підприємство здійснює капіталовкладення в професійне навчання своїх робітників. Так за три останні роки підприємство витратило на навчання своїх робітників 22 700 тис. грн., а кількість працівників, які за допомогою цієї програми підвищили свій кваліфікаційний та професійний рівні склав, склала 12 305 осіб.

Ефективність таких заходів можливо оцінити за допомогою групи показників, які відображають рух робочої сили по підприємству (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Аналіз руху кадрів ПрАТ «ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром»

Показник	2022	2021	2020	Відхилення					
				2020/2018		2020/2019		2019/2018	
				Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середньо-облікова кількість працівників (ANS), чол.	6 337	6 284	6 289	+48	+0,76	+53	+0,84	-5	-0,08
Прийнято (HW), чол.	119	281	293	-174	-59,39	-162	-57,58	-13	-4,27
Звільнено (FW), чол.	128	166	418	-290	-69,38	-38	-22,66	-253	-60,41
Загальний рух (TMS), чол. (HW+FW)	247	446	711	-464	-65,26	-199	-44,62	-265	-37,27
Коефіцієнт прийому (CHS), % (HW/ANS)	1,88	4,46	4,66	-2,78	-59,69	-2,59	-57,93	-0,20	-4,19
Коефіцієнт звільнення (CFS), % (FW/ANS)	2,02	2,63	6,65	-4,63	-69,61	-0,61	-23,31	-4,01	-60,38
Коефіцієнт плинності (CFIS), % (CHS+CFS)	3,90	7,10	11,31	-7,41	-65,52	-3,20	-45,08	-4,21	-37,22
Коефіцієнт загального обороту (CTFS), % (CFS+CFIS)	5,92	9,73	17,95	-12,03	-67,04	-3,81	-39,19	-8,22	-45,79
Коефіцієнт сталості (CSS), % (100-CTFS)	94,08	90,27	82,05	+12,03	+14,67	+3,81	+4,22	+8,22	+10,02

Як видно з даних таблиці 2.8 підприємство достатньо ефективно здійснює процес управління трудовими ресурсами оскільки відбувається незначне зростання середньооблікової чисельності працюючих (лише на 0,76% за останні три роки) при зростаючому коефіцієнті сталості (82,05% у 2020 році та 94,08% у 2022 році). Це свідчить про ефективність соціальних програм на підприємстві, а також про достатній рівень матеріального стимулювання працівників. Такий висновок підтверджується коефіцієнтом плинності, який також знизився, що свідчить про зниження кількості звільнених та прийнятих працівників, оскільки на базовому підприємстві

існують стимули, які сприяють тому, що робітники залишаються працювати на підприємстві, а не шукають інших місць роботи. Позитивною динамікою також відмічається коефіцієнт оновлення, що свідчить про те, що на підприємстві намагаються утримувати та стимулювати фахівців та спеціалістів, здійснюючі підвищення їх кваліфікаційного рівня, що також підтверджується даними таблиці 2.7 у віковому розрізі (не зростає кількість працівників віком понад 50 років, при зростаючій середній віковій категорії готових фахівців).

Стосовно пошуку джерел підвищення продуктивності праці, то вони можуть носити матеріальний, соціальний, психологічний характер, і мають розроблятися у відповідності до цілей та можливостей підприємства. До них можуть відноситися програми навчання, про що вже зазначалося раніше, нематеріальні заохочення та матеріальні заохочення, градаційні системи преміювання та бонусування тощо.

Отже, , можна сказати, що ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром» здійснює достатньо ефективну політику управління трудовими ресурсами, що дозволяє йому достатньо ефективно конкурувати на ринку праці, що відбивається у забезпеченні підприємства трудовими ресурсами у відповідності з задачами, які стоять перед підприємством, у повному обсязі. При цьому підвищується ефективність діяльності підприємства в цілому.

Показники продуктивності праці за останні три роки зросли, як в натуральному, так і вартісному виразі. Методика оцінки продуктивності праці в натуральних та вартісних категоріях викликана особливостями діяльності підприємства. Проте більш об'єктивними є показники, пов'язані з натуральними показниками, оскільки вартісна оцінка дає змогу оцінити продуктивність праці, як по підприємству в цілому, так і за його виробничим комплексом, проте саме оцінка продуктивності за виробничим комплексом дає вірну картину щодо її реального значення.

Ефективність використання трудових ресурсів базовим підприємством підтверджується низкою показників, які відображають їх рух та склад. Так за звітний період не відбулося істотних змін у кількості працівників та їх структурі за спеціальностями, при цьому позитивними показниками є зростання кількості працівників середньої вікової групи, які вже мають певні професійні та кваліфікаційні навички. Така динаміка викликана достатньо якісною соціально-економічною політикою підприємства, яка передбачає значний рівень як матеріальної, так і професійної та кваліфікаційної мотивації. Це підтверджується прямопропорційним зростанням середньої заробітної плати та продуктивності праці, позитивної динамікою показників руху трудових ресурсів, таких як коефіцієнт сталості, коефіцієнт плинності тощо.

### **2.3. Розробка заходів щодо підвищення продуктивності праці на ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром»**

Як вже зазначалося раніше ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром» проводить достатньо ефективну соціально-економічну політику в сфері стимулювання персоналу, що призвело до зростання продуктивності праці, та дозволяє зберігати підприємству достатній рівень конкурентоспроможності як на ринку.

Як відомо, зростання обсягів виробництва можливо досягти як за рахунок інтенсифікації виробництва, так і за рахунок розширення масштабів виробництва. Другий спосіб передбачає залучення додаткових факторів виробництва, що не завжди може бути вигідним при обмежених ресурсах. Тому для підприємства бажано шукати внутрішні джерела підвищення продуктивності праці.

Такі заходи можуть бути як матеріального, так і нематеріального характеру. Матеріальні стимули впроваджуються за допомогою ряду каналів: системи оплати праці; системи диференційованого обліку продуктивності праці; системи реалізації грошової винагороди, за виконану роботу.

До додаткових стимулів, практично також матеріальних, відносять світову практику: оплата компанією транспортних витрат, субсидії на харчування; допомога у виплаті витрат на освіту; поїздки туристичного характеру; витрати роботодавця на страхування життя працівників та членів їх родин тощо.

Найбільш ефективними є економічні важелі зростання продуктивності праці. Економічними стимулами за звичай є достатній рівень винагороди за працю. В трудовому колективі, особливо великому, за умови оплати праці не за виробітком, а за часом, де працівники виконують рівнозначні функції, може спостерігатися явище спадаючої продуктивності, що пов'язано з тим, що працівники будуть намагатися перекласти частку своїх обов'язків на інших.

Щоб запобігти цьому, можна розробити систему індивідуального стимулювання. В цьому випадку окрім основної зарплати та премії передбачається система бонусів на колектив, але ці бонуси розподіляються в залежності від ефективності праці робітників. В цьому випадку у колективі, який бажано поділити на окремі невеликі групи, наприклад, по 10-20 осіб, навіть якщо однакову роботу виконує більша кількість працівників, може виникати змагальний характер між учасниками колективу, оскільки бонус, який передбачається на весь колектив, може бути виплачений одному працівнику. Така система передбачає можливість отримати за один звітний період, наприклад, місяць активним працівникам дві або більше заробітних плат.

Тобто змагальний характер праці дозволить:

- раціоналізувати виробничий процес;
- гнучким чином виявляти перекося в процесі виробничої діяльності;
- ефективно використовувати інновації;

- виявляти внутрішні джерела підвищення продуктивності праці.

Треба відзначити, що враховуючі показник валової рентабельності базового підприємства, в нього достатнє поле для таких заходів, бо зростання таких витрат не призведе до збитковості підприємства.

Наступним матеріальним стимулом може бути програма диверсифікації обсягів заробітної плати у відповідності до єдиної тарифної сітки, яка застосовується у державному секторі економіки України. Передбачено 25 тарифних розрядів. Перший тарифний розряд визначається у абсолютному значенні і є мінімальним окладом, інші розряди розраховуються у відповідності з коефіцієнтами такої розрядності [28].

Тобто таку систему на базовому підприємстві можна взяти за основу. Така система дасть певний ряд переваг. В першу чергу це буде спонукати робітників підвищувати свою кваліфікацію або навіть змінювати профіль своєї діяльності, так як базове підприємство фінансує програми навчання своїх співробітників. В другу чергу така система дозволить вирівняти принцип соціальної справедливості, оскільки тарифні коефіцієнти мають невелику розбіжність. В-третьє, така програма дозволить відбирати співробітників, які хочуть підвищувати свою кваліфікацію, що в свою чергу буде призводити до зростання продуктивності праці. І по-четверте, така система дозволить вирівняти певні недоліки в процесі управління персоналом, оскільки більш досвідчені робітники будуть займати більш високі посади.

Також з державного сектора економіки можна запозичити систему стимулювання за кількість років відпрацьованих на підприємстві. При цьому на ці надбавки можуть нараховуватися премії, тобто за однакових показників преміювання сам розмір премії буде збільшуватися пропорційною мірою до збільшення розміру окладу.

Окрім матеріальних стимулів існують і нематеріальні стимули підвищення продуктивності праці. Система стимулів повинна базуватися на певній базі нормативного рівня трудової діяльності.



Ефективність мотиваційної системи на підприємстві визначається її здатністю досягати як економічних, так і соціальних цілей. Це досягається шляхом встановлення оптимального балансу між інтересами всіх зацікавлених сторін.

У відповідності з цим виділяють внутрішні та зовнішні мотиви працівників (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Класифікація мотивів до праці за їх видами

Види мотивації	Спрямування на	
	уникнення невдач	досягнення успіху
1	2	3
Зовнішні	- навчання та перекваліфікація за рахунок підприємства	- прагнення отримувати більший дохід; - жадання володіти майном; - підняття авторитету.
1	2	3
Внутрішні	- використання можливостей професійного розвитку; - прагнення до стабільності; - кар'єрного просування.	- отримання більш цікавої роботи; - розширення змісту роботи; - покращення умов праці; - розширення соціалізації; - отримання конкурентних переваг через потребу в нових знаннях; - кар'єрне просування; - самовираження.

Як свідчать данні таблиці 2.9 мотиваційні фактори можуть реалізовуватися як самим працівником, так і підприємством, все залежить від ініціативи працівника, і такі стимули можуть носити як матеріальний (прямий або опосередкований), так і нематеріальний характер.

Така класифікація мотивів надає змогу використовувати мотиваційні заходи, які визначаються ставленням працівників до таких факторів (див табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Фактори мотивації працівників організації

Мотиваційний фактор	Ступінь задоволення
1	2
Матеріальне заохочення	Потреба мати високий рівень доходу, що включає матеріальну винагороду, пільги та надбавки
Комфортні умови праці	Потреба в оптимальній та ефективній організації робочого місця
Структурування та послідовність	Потреба мати чітко організовану роботу за встановленими правилами та інструкціями
Соціальні контакти	Потреба мати довгострокові стабільні та ефективні відносини в мікрогрупах, поступово розширюючи коло спілкування
Визнання	Потреба в оцінці досягнень та успіхів
1	2
Прагнення до досягнень	Потреба в якісній перебудові, шляхом досягнення все більших цілей
Владність	Потреба в керуванні іншими, як спосіб самореалізації
Різноманітність	Потреба в постійних змінах та готовність до них
Креативність	Потреба у відкритості до інновацій
Самовдосконалення	Потреба в саморозвитку
Задоволення від роботи	Потреба мати суспільно-корисну роботу, яка приносить задоволення

Як видно з даних таблиці 2.10 фактори мотивації працівників визначаються тими ж потребами, що і потреби людини в соціумі, тобто у відповідності до піраміди потреб, про що говорилося раніше.

Отже, можна сказати, що з метою підвищення продуктивності праці можуть застосовуватися як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Всі ці стимули спрямовані на підвищення самореалізації працівників та лояльного їх ставлення до роботодавця.

Обґрунтувавши основні теоретичні заходи щодо підвищення продуктивності праці на базовому підприємстві, розрахуємо економічний ефект від впровадження запропонованих заходів на ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром».

Одними з основних джерел підвищення продуктивності праці є матеріальні стимули. Одним з таких стимулів є система бонусів для виробничо активних працівників у виробничих групах та колективах.

Розрахуємо ефект від впровадження системи бонусів. Для цього розрахуємо середній обсяг виробітки за три останніх роки по всьому штату підприємства, оскільки така система бонусів передбачена не лише для виробничого, але й керівного складу.

Так загальний обсяг виробництва за три роки складає 35 457 тис. т., при цьому середньооблікова накопичена чисельність працівників склала 18 909 чол. Згідно цих показників у відповідності до формули 2.15 середній виробіток складе:

$$\overline{PPP}_N = \frac{35\,457}{18\,909} = 1875 \frac{\text{т}}{\text{чол.}}$$

Фонд оплати праці за цей період у відповідності склав 3 986 483 тис. грн. Припустимо, що фонд бонусів складає 10% від фонду оплати праці, у відповідності з даними він буде складати 398 648 тис. грн. Зазвичай збільшення матеріальної мотивації призводить до прямопропорційного зростання результату праці. Тобто приведений середній обсяг виробітку складе:

$$\overline{PPP}_N^* = \overline{PPP}_N \times \left(1 + \frac{K}{100}\right), \quad (2.5)$$

де  $K$  – коефіцієнт фонду бонусів у відсотках.

Згідно з формулою 2.5 значення  $\overline{PPP}_N^*$  складе 2063 т/чол. Цей показник є потенційно реальним, оскільки майже дорівнює фактичному виробітку у 2020 році. Загальна сума доходу від реалізації, також у відповідності склала 78 936 353 тис. грн. Розрахуємо середню вартість тони реалізованої продукції за формулою:

$$\overline{P}_G = \frac{TGI}{TGP}, \quad (2.6)$$

де  $TGI$  – загальний обсяг виробництва за період в грошовому виразі;

$TGP$  – загальний обсяг виробництва за період в натуральному виразі.

У відповідності з даними  $\overline{P}_G$  складе 2 218 грн./т. Тепер визначимо потенційний обсяг виробництва в натуральному та грошовому виразі при запровадженні системи бонусів за наступними формулами:

$$PVN^* = \overline{PPP}_N^* \times \sum \overline{ANS}, \quad (2.7)$$

$$PVM^* = PVN^* \times \overline{P}_G, \quad (2.8)$$

де  $PVN^*$  – потенційний обсяг виробництва за період в натуральному вираженні;

$\sum \overline{ANS}$  – загальна кількість працівників за середньообліковою чисельністю за період;

$PVM^*$  – потенційний обсяг виробництва за період в грошовому виразі вираженні.

Згідно даних ці показники будуть мати наступні значення  $PVN^*$  39 002 тис. т., а  $PVM^*$  – 86 503 288 тис. грн.

Сукупна собівартість виробленої продукції за три останні роки складає 35 344 867 тис. грн. У відповідності до формули 2.3 визначаємо середній обсяг валової рентабельності, який складе 44,95%. У відповідності з цим обсяг потенційного валового прибутку  $GI^*$  розраховується за формулою

$$GI^* = PVM^* \times R_{GPM}, \quad (2.9)$$

За результатами розрахунків ця сума складе 38 879 354 тис. грн., тобто порівняно з фактичним показником валового прибутку за звітний період показник зріс на 3 534 487 тис. грн.

Проте, як відомо, кінцевий показник ефективності запровадження змін виражається у прирості чистого прибутку. Розраховуємо суму валових витрат за звітний період. Цей показник складе 58 092 306 тис. грн. Оскільки у нас обсяг виробітку зріс на 10%, то і сума змінних витрат у зв'язку з інтенсифікацією виробництва зросте пропорційною мірою. В цьому випадку сума валових витрат складе 63 901 536 тис. грн. До цієї суми додається фонд бонусів і тому загальні приведені валові витрати будуть складати 64 300 185 тис. грн.

На основі цих даних визначаємо потенційний чистий прибуток  $NP^*$  за наступною формулою

$$NP^* = GI^* - GE_R^*, \quad (2.10)$$

де  $GE_R^*$  – загальні приведені валові витрати.

За результатами розрахунків сума потенційного чистого прибутку складає 22 203 103 тис. грн., що на 1 656 056 тис. грн. більше від фактичного.

Тобто збільшення витрат на оплату праці через систему змагальних бонусів на 398 648 тис. грн. призведе до зростання чистого прибутку підприємства на 1 656 056 тис. грн. (Див. Додаток В).

## РОЗДІЛ 3

### ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ Й ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПАТ ПВП «КРИВБАСВИБУХПРОМ»

#### 3.1. Стратегічний аналіз підприємства

Чинники, що впливають на організацію діяльності підприємств, доцільно розбити на дві групи: зовнішні та внутрішні.

Для кращого розуміння факторів макросередовища проведемо PEST - аналіз діяльності ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

PEST - аналіз діяльності ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром»

<b>Р - Політико-правові фактори</b>	<b>Е - Економічні фактори</b>
-Податкова політика та законодавство; +Захист національного товаровиробника з боку держави; +Закони з охорони природного середовища; -Часта зміна правління; +Державне регулювання конкуренції в галузі; +Державний вплив у діяльність комбінату;	- Рівень інфляції; -Рівень доходу на душу населення; -Рівень зайнятості населення; - Платоспроможний попит населення; +Інвестиційна політика.
<b>S - Соціокультурні фактори</b>	<b>Т - Технологічні фактори</b>
- Демографічна структура населення; -Структура доходів населення; -Структура витрат населення; -Рівень і стиль життя; -Погляд споживачів в базових цінностях;	- Державна політика в галузі НТП; +Технологічні зміни, що мають істотне значення для організації; +Швидка зміна й адаптації нових технологій; +Поява нових технологій виробництва і швидка адаптація ринком; +Модернізація існуючого обладнання та розширення виробничих потужностей. - Поява нових продуктів;

Відстеження (моніторинг) змін макросередовища за зазначеними напрямками наведено в табл. 3.2.

Аналіз дозволив зробити наступний висновок: в умовах кризи і посилення конкуренції як між компаніями.

Таблиця 3.2.

Оцінка спрямованості впливу факторів зовнішнього середовища на ПАТ  
ПВП «Кривбасвибухпром»

Фактори		Фактори		Примітки
		Сприяють досягненню цілей (знак «+»)	Перешкоджають досягненню цілей (знак «-»)	
Економічні фактори				
1.	Рівень інфляції		-	Зниження попиту на послуги
2.	Економічна ситуація і тенденції		-	Зниження попиту на послуги
3.	Обмінні валютні курси		-	Нестабільність цін на імпортовану сировину
4.	Динаміка ставки рефінансування		-	Зниження кількості сировини, що купуються
5.	Специфіка виробництва	+	-	Скорочення витрат. Не завжди позитивне ставлення покупців до товарів, вироблених не в країні перебування компанії-виробника
Технологічні інновації				
1.	Зміна та адаптація нових технологій	+	-	Покращення якісних характеристик товару з метою максимального задоволення покупців. Необхідність спеціальних виробничих ліній, додаткових витрат на розробку, тестування і т.ін.
2.	Розвиток конкурентних технологій		-	Зростання конкуренції за споживачів, особливо у сфері роботи з корпоративними клієнтами
4.	Споживачі, які купують технології		-	Складне становище вибору для споживачів. Виграє компанія, яка найбільш агресивно просуває свою продукцію

5	Інформація та комунікації, вплив Інтернету	+		Ефективна система комунікацій підвищує покриття ринку і наближає до споживача (скорочення витрат і термінів доставки)
Соціальні фактори				
1.	Моделі поведінки покупців	+		Збільшення виручки компаній. Зміцнення позиції компанії, що пропонують аналогічні послуги
2.	Мода і зразки для наслідування	+		Більша довіра до сировини національного виробництва
3.	Демографія		-	Зниження населення призводить до зниження продажів
5.	Бренд, репутація компанії	+		Добре відомий бренд та репутація призводить до збільшення продажів.
Політичні фактори				
1.	Торгівельна політика		-	Введення державних обмежень і регулювання ринку (зростання митних зборів). Зростання цін на імпортні запчастини.
2.	Поточне законодавство	+		Підтримка вітчизняних виробників
3.	Урядова політика, зміни		-	Не чітка політика держави та постійна зміна Податкового кодексу призводять до погіршення платоспроможності підприємства
4.	Бюрократизація і високий рівень корупції		-	Високий рівень корупції негативно впливає на інвестиційну привабливість

На основі проведеного PEST – аналізу можна зазначити, що ПАТ ПВП "Кривбасвибухпром" діє в динамічному середовищі, яке постійно підкидає нові виклики та відкриває нові можливості.

Виклики для підприємства наступні:

- **Політико-правова сфера:** Зміни в законодавстві та податковій політиці потребують від компанії постійної адаптації та гнучкості.
- **Економічна сфера:** Нестабільність економіки України може негативно впливати на попит на послуги "Кривбасвибухпрому".
- **Соціокультурна сфера:** Компанія повинна враховувати соціальні та етичні фактори при плануванні та веденні своєї діяльності.



- **Технологічна сфера:** Швидкий розвиток технологій потребує від "Кривбасвибухпрому" постійного оновлення та модернізації своїх виробничих процесів.

#### **Можливості:**

- **Відновлення економіки України:** Якщо економіка України почне відновлюватися, це призведе до зростання попиту на послуги "Кривбасвибухпрому".

- **Інновації:** Впровадження нових технологій та методів роботи може підвищити ефективність та конкурентоспроможність компанії.

- **Глобалізація:** "Кривбасвибухпром" може розширити свою діяльність на нові ринки.

- **Соціальна відповідальність:** Компанія може підвищити свій імідж та лояльність клієнтів, беручи участь у соціальних проектах.

"Кривбасвибухпром" має всі ресурси та компетенції, щоб успішно впоратися з викликами та скористатися можливостями, які пропонує ринок.

Оптимістичні настрої на світових фінансових ринках дають підстави сподіватися, що ускладнення в реальному секторі, в тому числі і на ринку гірничовидобування, будуть тимчасовими. "Кривбасвибухпром" має всі шанси зберегти свої позиції на ринку та навіть зміцнити їх у найближчі роки.

#### *Аналіз мікросередовища*

ПАТ ПВП "Кривбасвибухпром" діє в конкурентному середовищі, де ключовими факторами є ціна, надійність постачання, інновації, післяпродажне обслуговування та маркетинг.

#### **Конкуренція:**

- **Кількість конкурентів:** Галузь вибухових робіт є спеціальною та потребує отримання ліцензій, тому кількість конкурентів обмежена. На ринку Кривого Рогу ПАТ ПВП "Кривбасвибухпром" конкурує з такими підприємствами, як ПрАТ "Промвибух", ПрАТ "Інтервибухпром", ТОВ СВП "Криворіждорвибухпром", ДП "НВО "Павлоградський хімічний завод".

• **Фактори конкурентоспроможності:** ПАТ ПВП "Кривбасвибухпром" прагне утримувати лідируючі позиції на ринку завдяки своїм конкурентним перевагам, таким як:

- Досвід та знання в галузі вибухових робіт
- Широкий спектр послуг
- Сучасне обладнання та технології
- Висока якість та надійність продукції
- Конкурентні ціни
- Ефективна система післяпродажного обслуговування
- Сильний бренд та репутація

**Споживачі:**

• **Основні споживачі:** Гірничо-збагачувальні комбінати Кривого Рогу.

• **Ціноутворення:** Ціни на послуги ПАТ ПВП "Кривбасвибухпром" є договірними.

**Сировина:**

• **Постачальники:** Сировину для вибухових робіт постачають українські підприємства.

• **Цінова політика:** Ціни на вибухові матеріали мають тенденцію до зростання.

• **Кількість постачальників:** Кількість постачальників основних видів сировини та матеріалів обмежена.

**Товари-замінники:**

• **Відсутність товарів-замінників:** Для гірничої маси немає прямих товарів-замінників.

**Вхідні бар'єри:**

• **Специфіка галузі:** Вхід нових конкурентів в галузь вибухових робіт обмежений через геологічні умови та необхідність отримання ліцензій.

ПАТ ПВП "Кривбасвибухпром" має сильні позиції на ринку вибухових робіт Кривого Рогу. Компанія має досвід, знання, ресурси та репутацію, щоб зберегти лідерство в цій галузі.

### *Визначення зовнішніх можливостей та погроз*

Оцінка інформації про організаційне середовище є завершальним етапом діагностики, яка слугує основою для стратегічного аналізу та визначення можливих варіантів стратегії розвитку підприємства.

В процесі оцінювання виявляються як позитивні, так і негативні впливи зовнішнього середовища на майбутню діяльність компанії.

Існує декілька методів оцінки впливу середовища, але одним з найпоширеніших є SWOT-аналіз.

Для виявлення загроз та можливостей зовнішньої середовища «ПВП «Кривбасвибухпром», а також сильних та слабких сторін організації, використовуємо SWOT –аналіз (табл. 3.3).

Проведений аналіз SWOT свідчить про значний потенціал розвитку ПАТ ПВП "Кривбасвибухпром", який ґрунтується на сильних сторонах та сприятливих можливостях компанії.

Основними напрямками реалізації стратегії розвитку можуть бути:

#### **SO-стратегія (використання сильних сторін для реалізації можливостей):**

1. Використання нового обладнання та вдосконалення технологій (S1, S3) для покращення якості продукції та зниження собівартості, що дозволить вийти на нові ринки збуту (O2).
2. Зростання обсягів виробництва (S5) та висококваліфіковані робітники (S7) можуть допомогти скористатися збільшенням внутрішнього попиту (O3).
3. Гарна репутація серед покупців (S6) сприятиме завоюванню нових споживачів (O6) та покращенню фінансового стану підприємства (O7).

## SWOT-аналіз ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром»

	<i>(S) Сильні сторони:</i>	<i>(W) Слабкі сторони:</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження нового обладнання.</li> <li>2. Значний досвід роботи на внутрішньому ринку.</li> <li>3. Вдосконалення технологій.</li> <li>4. Комплексне і раціональне використання сировини.</li> <li>5. Зростання обсягів виробництва.</li> <li>6. Гарна репутація серед покупців.</li> <li>7. Висококваліфіковані робітники.</li> <li>8. Скорочення чисельності працівників.</li> </ol> <p>Стійкі зв'язки з постачальниками та покупцями на внутрішньому ринку.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застаріле обладнання.</li> <li>2. Забруднення навколишнього середовища.</li> <li>3. Висока собівартість.</li> <li>4. Невисока рентабельність продукції.</li> </ol> <p>Значний ступінь зносу основних засобів.</p>
<i>(O) можливості:</i>	<i>SO-стратегії</i>	<i>WO-стратегії</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність перспективи покращення економічної ситуації.</li> <li>2. Вихід на нові ринки збуту.</li> <li>3. Збільшення внутрішнього попиту.</li> <li>4. Покращення якості за рахунок введення нових технологій</li> <li>5. Використання енергозберігаючих технологій</li> </ol>	<p>Можливість розширення географії видобування та завоювання нових споживачів. Покращення фінансового стану підприємства і підвищення конкурентоспроможності.</p>	<p>Модернізація виробництва стане можлива у зв'язку з підвищенням внутрішнього попиту.</p>
<i>(T) загрози:</i>	<i>ST-стратегії</i>	<i>WT-стратегії</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коливання цін на транспортні тарифи, енергоносії, дизельне паливо, газ, ренті платежі.</li> <li>2. Ріст темпів інфляції.</li> <li>3. Збільшення вимог постачальників та покупців.</li> <li>4. Несприятлива політика уряду.</li> <li>5. Втрата споживачів</li> </ol>	<p>За рахунок значного досвіду роботи можливість передбачення і вчасного усунення наслідків пов'язаних з ростом темпів інфляції, збільшення тарифів. Наявність висококваліфікованих спеціалістів компенсують політичну нестабільність в країні. Стійкі зв'язки з постачальниками та покупцями на внутрішньому ринку компенсують втрати ринкових позицій</p>	<p>Ріст темнів інфляції, збільшення вимог постачальників та покупців, політична нестабільність, втрати ринкових позицій призведуть до погіршення фінансового стану підприємства, неможливості покращення конкурентних позицій на ринку і втрати прибутку.</p>

**WO-стратегія (подолання слабких сторін за рахунок можливостей):**

1. Модернізація виробництва за рахунок підвищення внутрішнього попиту (O8) дозволить усунути проблему застарілого обладнання (W1).
2. Використання енергозберігаючих технологій (O5) допоможе знизити високу собівартість продукції (W3).
3. Впровадження нових технологій (O4) зменшить ступінь зносу основних засобів (W5).

**ST-стратегія (використання сильних сторін для нейтралізації загроз):**

1. Значний досвід роботи на внутрішньому ринку (S2) допоможе передбачити та усунути наслідки інфляції (T2) та коливання цін (T1).
2. Стійкі зв'язки з постачальниками та покупцями на внутрішньому ринку (S9) можуть допомогти зменшити ризики втрати споживачів (T5).

**WT-стратегія (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз):**

1. Модернізація обладнання (W1) та впровадження нових технологій (W5) допоможуть зменшити вплив росту інфляції (T2) та коливань цін (T1).
2. Вдосконалення технологій (W3) дозволить знизити високу собівартість (W4) та підвищити рентабельність продукції, що допоможе компенсувати збільшення вимог постачальників та покупців (T3).

Проведений аналіз показує, що компанія має значний потенціал для розвитку завдяки своїм сильним сторонам і можливостям. Основні напрями реалізації стратегій повинні включати модернізацію обладнання, впровадження нових технологій, розширення ринків збуту. Водночас, необхідно звернути увагу на подолання слабких сторін, таких як висока собівартість та значний ступінь зносу основних засобів, для зниження негативного впливу зовнішніх загроз, включаючи інфляцію та нестабільну політичну ситуацію.

### **3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства**

Місія ПАТ "ПВП "Кривбасвибухпром" - видобуток гірничої маси, яка відповідає найвищим вимогам споживача. Для досягнення цієї місії компанія прагне створити умови для сприятливого розвитку виробництва з урахуванням інтересів всіх сторін.

Досягнення цілей ПАТ "ПВП "Кривбасвибухпром" залежить від трьох ключових факторів:

*Стратегія:* Обрана стратегія розвитку підприємства має чітко відповідати його місії, візії та цінностям. Вона повинна враховувати сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

*Організаційна структура:* Структура ПАТ "ПВП "Кривбасвибухпром" має бути ефективною та гнучкою, щоб максимально сприяти реалізації обраної стратегії. Вона повинна чітко розподіляти повноваження та відповідальність між співробітниками, а також забезпечувати чітку координацію їхніх дій.

*Функціонування організаційної структури:* Важливо не лише мати ефективну структуру, але й забезпечити її належне функціонування. Це потребує чіткої системи комунікацій, мотивації співробітників, а також постійного контролю та оцінки результативності їхньої роботи.

Для підтримки виробництва, збереження потужностей з видобутку гірничої маси та забезпечення стійкої роботи підприємства планується провести комплекс заходів з переоснащення обладнання. Ці інвестиції дозволять підвищити продуктивність праці, знизити собівартість продукції та покращити її якість.

«Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності (Рис. 3.1).

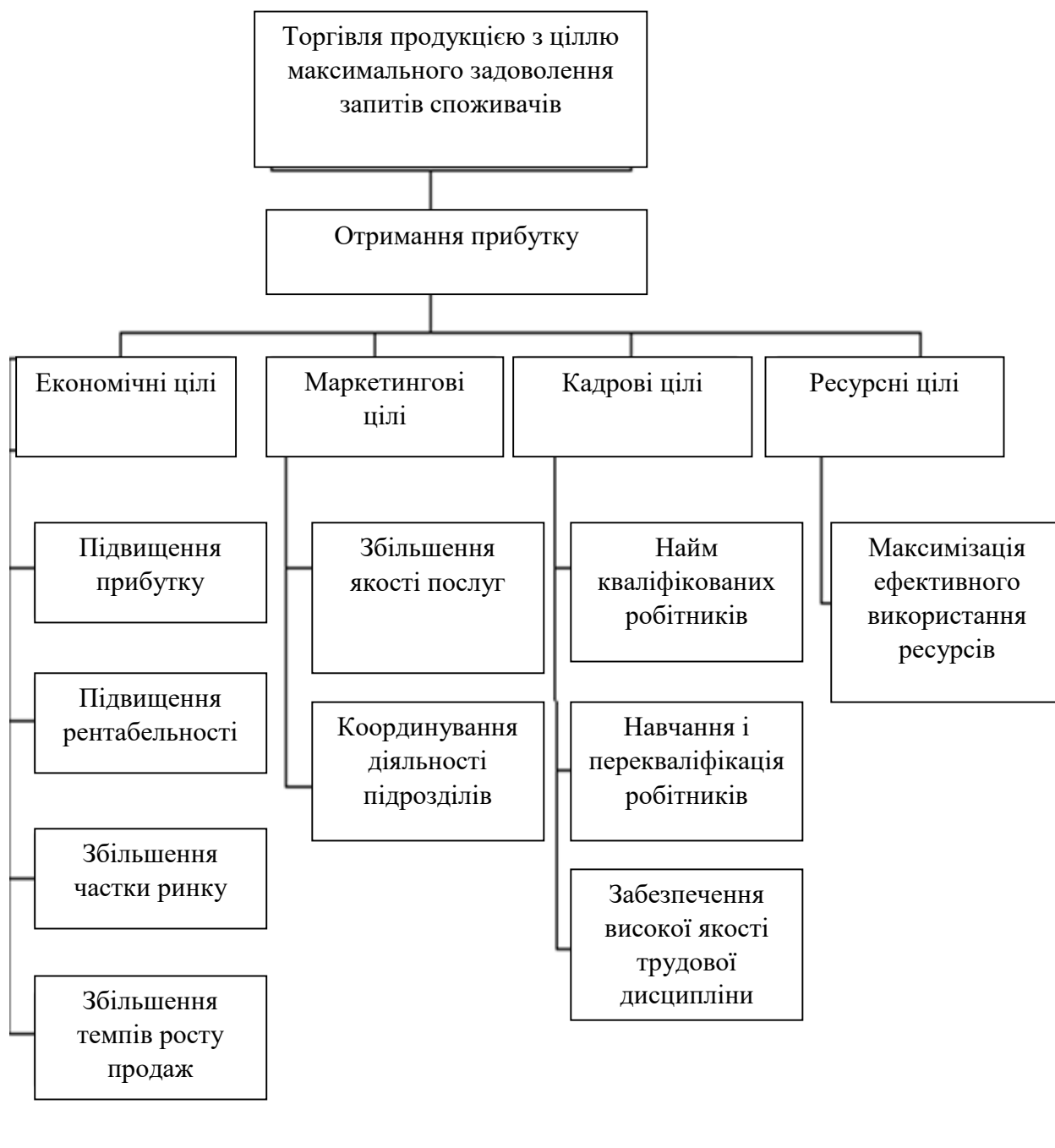


Рис. 3.1. Дерево цілей ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром»

Серед найважливіших цілей діяльності ПАТ "ПВП "Кривбасвибухпром" є:

*Технологічне оновлення:* Забезпечення планових обсягів виробництва та параметрів якості продукції за рахунок впровадження нових технологій.

*Використання сучасних вибухових матеріалів та технологій:*

Покращення безпеки та екологічності виробництва.

Інформування громадськості про діяльність підприємства: Забезпечення прозорості та відкритості роботи компанії.

*Спонування споживачів до певних дій:* Збільшення обсягів продажів та розширення ринків збуту.

*Інформування споживачів:* Надання актуальної та достовірної інформації про продукцію та послуги компанії.

Запропоновані місії та цілі організації мають сприяти поступовому виходу підприємства із стану фінансової нестабільності, що на теперішній час спостерігається на ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром».

### **3.3. Визначення стратегічних альтернатив та вибір загальної й функціональної стратегії розвитку ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром»**

Стратегічне управління гірничодобувним підприємством ґрунтується на виборі та реалізації чіткої стратегії розвитку, яка має відповідати довгостроковим цілям та очікуванням стейкхолдерів.

Стратегія розвитку - це генеральна програма дій, спрямована на постійне підвищення результативності бізнесу та забезпечення стійкості позицій підприємства на ринку.

При визначенні стратегії розвитку гірничодобувного підприємства важливо враховувати:

*Специфіку гірничодобувного потенціалу:* кількісні та якісні зміни, що можуть підвищити його суспільну цінність.

*Цілі та очікування стейкхолдерів:* як внутрішніх (співробітники, власники), так і зовнішніх (інвестори, партнери, держава, громадськість).

Привабливість галузі та рівень конкуренції: ці фактори впливають на вибір типу стратегії.

Внутрішні можливості та зовнішні сили та обставини: співвідношення



цих факторів визначає стратегічні позиції підприємства. Цінність бізнесу та його внутрішню результативність: впливають на визначення стратегічних альтернатив розвитку.

На основі цих факторів можна виділити наступні типи генеральних стратегій розвитку гірничодобувного підприємства:

*Стратегія спеціалізації:* зосередження на існуючих видах діяльності в межах свого сегмента ринку.

*Стратегія концентрації:* вихід на нові сегменти того самого ринку.

*Стратегія інтеграції:* вихід на нові ринки за рахунок реалізації універсальних ключових факторів розвитку.

Вибір стратегії розвитку гірничодобувного підприємства залежить від його поточної позиції на ринку, ресурсів та можливостей.

Для визначення стратегічних позицій можна використовувати наступні три типи:

*Позиція захисту:* низький рівень цінності та внутрішньої результативності.

*Наступальна позиція:* середній рівень цінності та внутрішньої результативності.

*Позиція утвердження:* високий рівень цінності та внутрішньої результативності.

Вибір стратегії розвитку повинен ґрунтуватися на ретельному аналізі всіх факторів та чіткому розумінні цілей та очікувань стейкхолдерів.

Розглянувши основні напрями підвищення ефективності діяльності ПАТ «ПВП «Кривбасвибхупром», можна розробити комплекс заходів щодо удосконалення функціональних напрямків розвитку підприємства - підсистем управління підприємством. Для подальшого стратегічного розвитку підприємству слід приділити увагу такій функціональній стратегії, як стратегія управління персоналом.

Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить не лише від сучасного обладнання, технологій та маркетингових стратегій, але й від кваліфікації та мотивації його співробітників.

Управління персоналом відіграє вирішальну роль у досягненні успіху та підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Це комплексна діяльність, спрямована на:

- **Підбір талановитих співробітників:** Відбір персоналу з **необхідними знаннями, навичками та досвідом.**
- **Навчання та розвиток:** Забезпечення **постійного навчання та підвищення кваліфікації** персоналу.
- **Мотивація та стимулювання:** Створення **сприятливих умов праці та системи мотивації**, яка заохочує до **ефективної роботи.**
- **Оцінка та контроль:** **Регулярна оцінка** роботи персоналу та **внесення необхідних коректив** до системи управління.

ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» активно впроваджує сучасні методи управління персоналом, що дозволяє:

- Підвищувати кваліфікацію персоналу шляхом регулярного навчання та атестацій.
- Стимулювати та мотивувати співробітників до ефективної роботи.
- Забезпечувати випуск конкурентоспроможної продукції.

Стратегічне планування кадрової політики є ключовим елементом успішного управління персоналом на підприємстві. Це дозволяє:

- Визначити пріоритети кадрової політики.
- Встановити чіткі завдання та напрямки їх досягнення.
- Оптимізувати структуру та штатний розклад підприємства.
- Підвищити ефективність використання персоналу.

Впровадження ефективної системи управління персоналом дозволяє ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром»:

- Підвищити продуктивність праці.
- Знизити плинність кадрів.
- Створити сприятливий мікроклімат у колективі.
- Збільшити прибуток підприємства.

Таким чином, реалізуючи стратегію управління персоналом, у підприємства з'являється важливий інструмент, який дозволяє досягти успіху в конкурентному середовищі. Підвищення кваліфікації та мотивація персоналу є ключовими факторами, які впливають на ефективність роботи будь-якого підприємства.

## ВИСНОВКИ

Трудові ресурси забезпечують безперервність процесу створення матеріальних та нематеріальних благ, для задоволення потреб людей. Учасниками цього процесу є робітники та роботодавці, і саме баланс між інтересами учасників забезпечує сталий розвиток економічних систем. Трудові ресурси на будь-якому рівні дослідження є складної структурою, кінцевою одиницею якої є людина, яка є джерелом праці, як фактору виробництва. Саме поняття трудові ресурси, у зв'язку з його складною сутністю, потребує подальших теоретичних та практичних досліджень в цій сфері.

Оцінка використання трудових ресурсів являє собою важливий процес в забезпеченні діяльності будь-якого підприємства. Задачами оцінки є аналіз використання трудових ресурсів та аналіз продуктивності праці. В процесі аналізу продуктивності праці розраховується ряд коефіцієнтів, які відбивають якісну та кількісну оцінку використання робочої сили. При цьому треба відмітити, що така оцінка передбачає характеристику руху трудових ресурсів.

Публічне акціонерне товариство «Промислово-виробниче підприємство «Кривбасвибухпром» (далі ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром») спеціалізується на проведенні вибухових робіт в кар'єрах гірничо-збагачувальних комбінатів міста та гірничо-металургійного комбінату «Криворіжсталь», проводить вибухові роботи на гранітних і щебеневих кар'єрах, на базисних складах зберігає вибухові матеріали для підземних шахт Кривбасу, здійснює спецвибухи по країні, виготовляє гарячевиливні і неводостійкі вибухові речовини, випробовує нові види вибухових матеріалів в полігонних умовах.

На основі аналізу основних техніко-економічних показників, представлених в табл. 2.1, можна зробити такі висновки: Товарна продукція без ПДВ зросла в 2021 році на 50.71%, а в 2022 році ще на 10.43%. Це свідчить про високий темп зростання обсягів виробництва.

Собівартість реалізованої продукції збільшилась в 2021 році на 46.11%, а в 2022 році зменшилась на 13,46%. Це свідчить про певне зростання витрат на виробництво, але воно не таке значне, як зростання обсягів виробництва.

Чистий дохід від реалізації продукції зростав в 2021 році на 50,71%, а в 2022 році зменшився на 25,24%. В основному, відбулося зростання прибутковості від реалізації продукції (Рис.2.1). Чистий прибуток зростав в 2021 році на 82,7%, а в 2022 році скоротився на 82,69%. Валовий прибуток зріс в 2021 році на 67%, але в 2022 році скоротився на 82,7%.

Загалом, динаміка показників за 2020-2022 роки характеризується позитивним трендом. Обсяги виробництва зростали, прибутковість від реалізації продукції також зростала, але в 2022 році відбулося значне скорочення прибутку. Це свідчить про те, що підприємство зіткнулося з певними проблемами, які призвели до зниження фінансової стійкості.

Для покращення фінансових результатів підприємству необхідно провести аналіз причин скорочення прибутку в 2022 році. Це пов'язано з такими факторами, як: Зростання витрат на виробництво, зокрема, на сировину, матеріали, енергоносії; Зростання адміністративних витрат; Зміни в податковому законодавстві.

Для розрахунку показників продуктивності праці потрібна наступна база: обсяг виробництва у натуральному та грошовому виразі, середньооблікова чисельність персоналу. Зробимо припущення, що обсяги реалізації продукції відповідають обсягам виробництва, нівелюючи часовий лаг між моментом виробництва продукції та надходженням коштів від її реалізації. Базові одиниці розрахунку наведено у таблиці 2.4.

Для оцінки продуктивності праці використовують наступні показники: виробіток продукції на одного працівника в натуральному виразі ( $PPP_N$ ), виробіток продукції на одного працівника в грошовому виразі ( $PPP_M$ ), трудомісткість продукції ( $LI$ ). Враховуючи той факт, що номенклатура підприємства представлена двома видами продукції, розрахунок здійснимо за кожним (див. табл. 2.5). Як видно з даних таблиці 2.5 спостерігається

позитивні тенденції у зростанні загальної продуктивності праці у натуральному вираженні та спостерігається зниження загальної трудомісткості. Негативна динаміка загального показника продуктивності у грошовому виразі, викликана зміною цін на ринку, про що говорилося раніше, і це є підтвердженням певних обмежень в оцінці продуктивності праці вартісним методом. Стосовно продуктивності праці за видами продукції, то спостерігається спад продуктивності виробництва емульсійних вибухових речовин, та зворотна тенденція з дробленими шматками гірської маси. Така динаміка викликана ефектом заміщення, оскільки підприємство намагається компенсувати певні втрати в обсягах виручки, що було викликано зміною кон'юнктури ринку. При цьому ефект заміщення супроводжується зростанням масштабів виробництва. Так падіння виробітку емульсійних вибухових речовин на 487,54 т/чол. компенсувалося зростанням виробітку дроблених шматків гірської маси на 897,38 т/чол., що в загальному підсумку дало зростання (приріст) загального виробітку на 409,84 т/чол., що відповідає приросту загального виробітку. Стосовно трудомісткості, то вона скоротилася у два рази, що також позитивно характеризує процес використання трудових ресурсів підприємства. Проте треба відмітити, що данні показники стосуються загальної середньооблікової кількості працівників, але керівники, фахівці та службовці не приймають участь у фактичному фізичному процесі вироблення продукції та проведенні вибухових робіт, тому для розрахунку натуральних показників продуктивності праці проведемо розрахунок у відповідності до середньооблікової кількості працівників робочих спеціальностей (див. табл. 2.6). Як видно з даних таблиці 2.6 знову ж підтверджується позитивна тенденція у зростанні загальної продуктивності праці та спостерігається зниження загальної трудомісткості. При цьому показники виробітку в кожному періоді в середньому на 30% більші, аніж за всім персоналом, а показники трудомісткості, навпаки, менші на четверть.

Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами передбачає певні етапи (див. рис. 2.4). Також підприємство здійснює капіталовкладення в професійне навчання своїх робітників. Так за три останні роки підприємство витратило на навчання своїх робітників 22 700 тис. грн., а кількість працівників, які за допомогою цієї програми підвищили свій кваліфікаційний та професійний рівні склав, склала 12 305 осіб.

Ефективність таких заходів можливо оцінити за допомогою групи показників, які відображають рух робочої сили по підприємству (див. табл. 2.8). Як видно з даних таблиці 2.8 підприємство достатньо ефективно здійснює процес управління трудовими ресурсами оскільки відбувається незначне зростання середньооблікової чисельності працюючих (лише на 0,76% за останні три роки) при зростаючому коефіцієнті сталості (82,05% у 2020 році та 94,08% у 2022 році). Це свідчить про ефективність соціальних програм на підприємстві, а також про достатній рівень матеріального стимулювання працівників. Такий висновок підтверджується коефіцієнтом плинності, який також знизився, що свідчить про зниження кількості звільнених та прийнятих працівників, оскільки на базовому підприємстві існують стимули, які сприяють тому, що робітники залишаються працювати на підприємстві, а не шукають інших місць роботи.

Так, ефективність використання трудових ресурсів базовим підприємством підтверджується низкою показників, які відображають їх рух та склад. Так за звітний період не відбулося істотних змін у кількості працівників та їх структурі за спеціальностями, при цьому позитивними показниками є зростання кількості працівників середньої вікової групи, які вже мають певні професійні та кваліфікаційні навички. Така динаміка викликана достатньо якісною соціально-економічною політикою підприємства, яка передбачає значний рівень як матеріальної, так і професійної та кваліфікаційної мотивації.

Ефективність процесу мотивації на підприємстві повинна визначатися ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається, у свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін.

У відповідності з цим виділяють внутрішні та зовнішні мотиви працівників (див. табл. 2.9). Як свідчать данні таблиці 2.9 мотиваційні фактори можуть реалізовуватися як самим працівником, так і підприємством, все залежить від ініціативи працівника, і такі стимули можуть носити як матеріальний (прямий або опосередкований), так і нематеріальний характер.

Така класифікація мотивів надає змогу використовувати мотиваційні заходи, які визначаються ставленням працівників до таких факторів (див табл. 2.10).

Отже, можна сказати, що з метою підвищення продуктивності праці можуть застосовуватися як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Всі ці стимули спрямовані на підвищення самореалізації працівників та лояльного їх ставлення до роботодавця.

Обґрунтувавши основні теоретичні заходи щодо підвищення продуктивності праці на базовому підприємстві, розрахуємо економічний ефект від впровадження запропонованих заходів на ПАТ ПВП «Кривбасвибхпром».

Одними з основних джерел підвищення продуктивності праці є матеріальні стимули. Одним з таких стимулів є система бонусів для виробничо активних працівників у виробничих групах та колективах.

Розрахуємо ефект від впровадження системи бонусів. Для цього розрахуємо середній обсяг виробітки за три останні роки по всьому штату підприємства, оскільки така система бонусів передбачена не лише для виробничого, але й керівного складу. кінцевий показник ефективності запровадження змін виражається у прирості чистого прибутку. Використовуючи формулу 2.5, розраховуємо суму валових витрат за звітний період. Цей показник складе 58 092 306 тис. грн. Оскільки у нас обсяг



виробітку зросте на 10%, то і сума змінних витрат у зв'язку з інтенсифікацією виробництва зросте пропорційною мірою. В цьому випадку сума валових витрат складе 63 901 536 тис. грн. До цієї суми додається фонд бонусів і тому загальні приведені валові витрати будуть складати 64 300 185 тис. грн. За результатами розрахунків сума потенційного чистого прибутку складає 22 203 103 тис. грн., що на 1 656 056 тис. грн. більше від фактичного.

Тобто збільшення витрат на оплату праці через систему змагальних бонусів на 398 648 тис. грн. призведе до зростання чистого прибутку підприємства на 1 656 056 тис. грн.

Далі провели стратегічний аналіз ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром» та використали SWOT-аналіз діяльності підприємства (табл. 3.1).

Проведений аналіз показує, що компанія має значний потенціал для розвитку завдяки своїм сильним сторонам і можливостям. Основні напрями реалізації стратегій повинні включати модернізацію обладнання, впровадження нових технологій, розширення ринків збуту та покращення фінансового стану підприємства. Водночас, необхідно звернути увагу на подолання слабких сторін, таких як висока собівартість та значний ступінь зносу основних засобів, для зниження негативного впливу зовнішніх загроз, включаючи інфляцію та нестабільну політичну ситуацію.

Для ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» досягнення цілей підприємства залежить від трьох основних факторів: обраної стратегії, організаційної структури та від того, яким чином ця структура функціонує.

Так, місія підприємства – видобуток гірничої маси, яка відповідає найвищим вимогам споживача, створення умов для сприятливого розвитку виробництва з урахуванням інтересів всіх сторін.

Серед найважливіших цілей діяльності ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» є питання технологічного оновлення для забезпечення планових обсягів виробництва та параметрів якості. «Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності (Рис. 3.1).

Стратегія розвитку підприємства спрямована на підвищення його результативності для різних стейк-холдерів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємств металургійної галузі.

При визначенні стратегічних позицій, тобто співвідношення внутрішніх можливостей і зовнішніх сил та обставин, необхідно враховувати цінність бізнесу та його внутрішню результативність.

На основі цього визначено три типи вихідних позицій для розвитку потенціалу підприємства в галузі: 1) низький рівень цінності та внутрішньої результативності – позиція захисту; 2) середній рівень – наступальна позиція; 3) високий рівень – позиція утвердження.

Розглянувши основні напрями підвищення ефективності діяльності ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром», можна розробити комплекс заходів щодо удосконалення функціональних напрямків розвитку підприємства - підсистем управління підприємством. Для подальшого стратегічного розвитку підприємству слід приділити увагу такій функціональній стратегії, як стратегія управління персоналом.

Впровадження ефективної системи управління персоналом дозволяє ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром»: Підвищити продуктивність праці. Знизити плинність кадрів. Створити сприятливий мікроклімат у колективі. Збільшити прибуток підприємства.

Таким чином, реалізуючи стратегію управління персоналом, у підприємства з'являється важливий інструмент, який дозволяє досягти успіху в конкурентному середовищі. Підвищення кваліфікації та мотивація персоналу є ключовими факторами, які впливають на ефективність роботи будь-якого підприємства.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року, зі змінами та доповненнями.
2. Кодекс законів про працю України, затверджений Законом № 322-VIII від 10.12.71, зі змінами та доповненнями.
3. Про колективні договори і угоди. Закон України від 1 липня 1993 року № 3356-XII, зі змінами та доповненнями.
4. Про зайнятість населення. Закон України від 5 липня 2012 року № 5067-VI, зі змінами та доповненнями.
5. Про відпустки. Закон України від 15 листопада 1996 року № 504/96-ВР, зі змінами та доповненнями.
6. Про оплату праці. Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР, зі змінами та доповненнями.
7. Про охорону праці. Закон України від 14 жовтня 1992 року № 2694-XII, зі змінами та доповненнями.
8. Постанови Кабінету Міністрів України «Про оплату праці на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30 серпня 2002 року №1298, зі змінами та доповненнями.
9. Андреюк Н.В. Мікроекономіка: Навч. пос. для студ. вищ. навч. закладів / Н.В. Андреюк. К.: Кондор, 2006. – 176 с.
10. Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: наук. видання / В.М. Гриньова, О.М. Ястремська. – Х.: ХНЕУ, 2006. – 192 с.
11. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т.В. Давидюк // Вісник ЖДТУ. Серія: Екон. науки. – 2009. – № 1 (47). – С. 32–35.
12. Економіка підприємства: Підручник / За ред. А.В. Шегди. – К.: Знання, 2006. – 237 с.
13. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / О.І. Іляш, С.С. Гринкевич. – К.: Знання, 2010. – 468 с.

14. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. Посібник / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
15. Калина А.В. Економіка праці: навч. посібник / А.В. Калина. – К.: МАУП, 2004. – 272 с.
16. Каминський П. Д. Аналіз ліквідності балансу на прикладі ПАТ "ПВП "Кривбасвибхпром" / П. Д. Каминський // Торгівля і ринок України. - 2017. - № 1. - С. 81-87. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru\\_2017\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2017_1_13).
17. Климюк Т.А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
18. Крушелицька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2003. – 279 с.
19. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навчальний посібник/ В.М. Лукашевич, 2-ге видання, перероблене та доповнене. – Лівів: «Новий світ», 2010. – 290 с.
20. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – 2-ге вид. – К.: Знання, 2006. – 580 с.
21. Соціологія: Підручник / Н. П. Осипова, В. Д. Воднік, Г. П. Клімова та ін.; За ред. Н. П. Осипової. – К.: Юрінком Інтер, 2003. – 336 с.
22. Череп А.В. Соціально-економічна сутність категорії "трудова ресурси" в промисловому секторі економіки / А.В. Череп, В.В. Сьомченко // Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Серія: Екон. науки. – Запоріжжя: Запорізький національний університет. – 2011. – № 1 (9). – С. 78–84.
23. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 4-е вид. – К.: Каравела, 2007. – 237 с.
24. Офіційний сайт GMK Center [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://gmk.center/ua>
25. Офіційний сайт ПАТ «ПВП «Кривбасвибхпром» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://kvvp.com.ua/>