

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ**

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ  
Завідувач кафедри економіки  
д.е.н., професор  
Гусєва О. Ю. \_\_\_\_\_  
«\_\_\_\_\_» червня 2021 року

**Пояснювальна записка**

**ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

на тему:

**«ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ І СКЛАДУ  
ПРАЦІВНИКІВ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕПД-41

Спеціальність 051 «Економіка»

Дворнік Нікіта Сергійович \_\_\_\_\_

Керівник: к.е.н., доцент Воскобоєва О.В. \_\_\_\_\_

Рецензент к.е.н., доцент Капелюшна Т.В. \_\_\_\_\_

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**  
Навчально-науковий інститут телекомунікацій  
Кафедра економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ІТ-БІЗНЕСУ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 051 «Економіка»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки

Гусева О. Ю. \_\_\_\_\_

«22» лютого 2021 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Дворніку Нікіті Сергійовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Планування чисельності і складу .  
працівників ІТ-підприємства»

керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент Воскобоєва О.В.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» грудня 2021 року № 258

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «01» червня 2021 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні аспекти планування чисельності працівників підприємства

2. Дослідження ефективності використання персоналу ПАТ «Укртелеком»

3. Удосконалення стратегії розвитку персоналу ПАТ «Укртелеком»

5. Перелік графічного матеріалу:

Таблиць – 21

Рисунків - 11

6. Дата видачі завдання 22.02.2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	01.02.21 - 21.02.2021	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	22.02.2021 - 15.04.2021	виконано
3.	Підготовка другого розділу	16.04.2021 - 30.04.2021	виконано
4.	Підготовка третього розділу	01.05.2021 - 20.05.2021	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	21.05.2021 - 30.05.2021	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	21.05.2021 - 30.05.2021	виконано
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	21.05.2021 - 30.05.2021	виконано
8.	Написання відгуку науковим керівником	31.05.2021	виконано
9.	Зовнішня рецензія	31.05.2021	виконано
10.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	31.05.2020 - 01.06.2021	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	31.05.2021 - 14.06.2021	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2021-17.06.2021	виконано

Студент \_\_\_\_\_

Дворнік Н.С.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Воскобоева О.В.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1.Персонал підприємства: сутність, класифікація та формування .....	6
1.2.Формування компетентностей персоналу підприємства в умовах цифрових технологій. ....	22
1.3.Показники оцінки чисельності та складу персоналу підприємства. ....	31
Висновки до розділу 1 .....	37
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ» .....	40
2.1. Оцінка ринкової позиції ПАТ «Укртелеком» .....	40
2.2 Аналіз забезпеченості підприємства персоналом.....	47
2.3 Оцінка ефективності використання персоналу на підприємстві .....	55
Висновки до розділу 2 .....	61
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ».....	63
3.1 Формування стратегії розвитку персоналу підприємства .....	63
3.2. Планування чисельності працівників підприємства. ....	75
3.3 Оптимізація чисельності робітників підприємства на підставі підвищення продуктивності праці .....	80
Висновки до розділу 3 .....	91
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	97
ДОДАТКИ.....	102

## ВСТУП

В умовах ринку, який характеризується нестабільністю попиту та пропозиції, мінливістю цін на товари та ресурси, змінами у конкурентній середі та низкою інших макро - і мікроекономічних факторів, достовірне визначення можливостей підприємства, ефективності їх використання – надзвичайно важливе завдання, тим паче, коли у прийнятті рішень приймає участь такий погано передбачуваний фактор як людина.

Ефективність реалізації фізичних та інтелектуальних здібностей працездатної особи залежить від умов, у яких використовується її робоча сила. Цим обумовлений результат економічної діяльності працездатного населення.

Раціональне використання робочих кадрів є неодмінною умовою, що забезпечує безперебійність виробничого процесу й успішне виконання виробничих планів і господарських процесів.

Відповідною силою, здатною створити конкурентоспроможну, соціально зорієнтовану ринкову економічну систему є працездатне населення, що має активну трудову позицію. Забезпечити зростання виробництва конкурентоспроможної продукції можливо на основі ефективного використання трудових ресурсів, які у широкому розумінні являють сукупність, елементами якої є працездатне населення, характеризується кількісними та якісними показниками.

Управління персоналом, забезпечення їх ефективного використання об'єктивно зв'язано з обов'язковим формуванням системи оцінки трудового потенціалу підприємства.

Чисельність працівників підприємства формується з внутрішніх якостей і можливостей його робітників. Ефективність реалізації персоналу залежить від умов, у яких здійснюється трудова діяльність. Тому формування та збереження персоналу підприємства шляхом удосконалення існуючих, а також розробкою та впровадженням нових методів управління персоналом,

спрямовано на ефективне використання працівників, зайнятих у господарській діяльності.

Тема ефективності управління персоналом підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних та закордонних вчених, серед них: Беляцкий Н.П., Бойчик І.М., Веснин В.Р., Гавкалова Н.Л., Гордиенко Ю.Ф., Завіновська Г.Т., Лук'янихін В.О., Малуев П.А., Николенко Н.П., Одегов Ю.Г., Федорова Н.В. та інші.

Однак, проблема оцінки ефективності використання персоналу дуже складна як у практичному, так і в теоретичному плані. У процесі оцінки використання персоналу на практиці підприємства мають великі труднощі. Не мають достатнього освітлення проблеми підвищення ефективності використання персоналу підприємства.

Таким чином, актуальність теми ефективності використання персоналу та планування чисельності і складу працівників підприємства та відсутність розробок по підвищенню ефективності використання персоналу обумовили необхідність написання даної роботи.

*Метою* бакалаврської дипломної роботи є теоретичне обґрунтування сутності та показників оцінки персоналу підприємства, розробка заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу підприємства та обґрунтування необхідної кількості персоналу на перспективу.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені такі *завдання*:

- надана соціально-економічна характеристика персоналу;
- обґрунтована система показників оцінки ефективності використання персоналу підприємства;
- проведено аналіз чисельності, складу та структури персоналу на підприємстві;
- проаналізована ефективність використання персоналу підприємства;
- розроблена стратегія управління персоналом на підприємстві;

- розроблені заходи щодо підвищення ефективності використання персоналу підприємства.

- обґрунтована необхідність оптимізації чисельності робітників підприємства на підставі підвищення продуктивності праці.

Предметом дослідження даної роботи виступають теоретичні та методологічні аспекти механізму управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження стали процеси управління персоналом підприємства ПАТ «Укртелеком».

Загальний аналіз показників господарсько-фінансової діяльності підприємства ПАТ «Укртелеком» приведено в додатку А.

Оскільки розробка заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом неможлива без вивчення зовнішнього середовища, з метою порівняльної оцінки зі справами конкурентів та визначення власного місця на ринку, відповідно в якості бази для порівняльного аналізу було обрано трьох основних конкурентів досліджуваного підприємства, якими є ПАТ «Київстар», ТОВ «Воля», ТОВ «Тріолан». Ці підприємства мають значні конкурентні переваги на ринку зв'язку.

В роботі були використані методи наукового дослідження як загальнонаукові (аналізу та синтезу, дедукції та індукції, гіпотези), так і конкретно наукові методи (економіко-статистичного, нормативного та методу прямого розрахунку, в тому числі методи динамічного та порівняльного аналізу, методи стратегічного аналізу та планування).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Основний зміст роботи викладено на 100 сторінках, містить 11 рисунків, 21 таблиці, 3 додатки, список використаних літературних джерел, що налічує 49 найменувань.

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Персонал підприємства: сутність, класифікація та формування

В сучасних умовах глобалізації функціонування підприємств зумовлює необхідність управління ними з метою задоволення інтересів споживача, урахуванням ресурсних обмежень, дій конкурентів, змін ринкової кон'юнктури та ін. Необхідності поєднувати різні види діяльності як учасника економічних відносин та створювати цінності для різних зацікавлених сторін за обмежених ресурсів – одним з інструментів упорядкування діяльності торговельного підприємства та узгодження способів досягнення встановлених цілей є планування його діяльності.

Вперше термін «персонал» з'явився в англійській літературі у 1909 р. як загальна назва усіх працівників організації, які мають відмінності у кваліфікації та посадовій приналежності.

Більшість науковців розглядають категорію «персонал» з позиції управління. Гавкалова Н.Л. та Беляцький М.П. персонал ототожнюють з термінами «працівники», «кадри» і розглядають його як об'єкт і суб'єкт управління [4, 9].

Завіновська Г.Т. характеризує персонал як «найманих працівників, тобто осіб, які уклали трудовий договір (контракт) з роботодавцем» і також включає до його складу власників або співвласників підприємства, якщо вони беруть участь у діяльності організації своєю особистою працею з відповідною оплатою [16, с. 81].

Веснін В.Р., навпаки, виключає зі складу персоналу керівництво підприємства [8, с. 20]. На нашу думку, це є хибним, оскільки значна частина колективу підприємства, а саме управлінський персонал, у такому разі



залишається не охопленою дослідженням та аналізом, що може призвести до помилкових висновків.

Як особовий склад організації, який включає в себе усіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників, визначає персонал Кібанов А.Я. [6, с. 50].

Найбільш стисле визначення персоналу знаходимо у наукових працях Беляцького М.П.[4, с. 7] і Гавкалової Н.Л., які характеризують його як співробітників організації: керівників, фахівців, робітників, молодший обслуговуючий персонал [9, с. 19].

Деякі вчені-економісти розглядають «персонал» як соціально-економічну категорію. Так, Лук'яніхін В.О. характеризує персонал як особовий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, що поєднує здібності і мотивацію кожного співробітника та визначає його поведінку в рамках організації [19, с. 42-43].

Схоже визначення персоналу дає і Одегов Ю.Г., розглядаючи його як сукупність фізичних осіб, які мають з організацією як юридичною особою регульовані договором найму взаємовідносини та володіють певними якісними характеристиками, що забезпечує досягнення цілей організації [24, с. 136].

Малуєв П.А. вважає, що персонал – це трудовий колектив організації, або проста сукупність працівників компанії, які не мають властивостей колективу, а саме: попарно не знають один одного, займають дуже віддалені один від одного робочі місця, не реалізують фактичну функцію спілкування і неформальні типи комунікації [20, с. 13].

Николенко М.П. розглядає персонал як людей із складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні грають головну роль, це частина економічного і інноваційного простору підприємства. [22, с. 31].

Федорова Н.В. розглядає персонал з точки зору психології управління, а саме, як людей з їх особистими проблемами, що взаємодіють в досить

травматичному і репресивному просторовому і тимчасовому режимі, що часто посилює особисту невротичну симптоматику, доповнюючи її колективною [30, с. 21].

Персонал як сукупність людей із складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль, та як важливу частину економічного й інноваційного простору підприємства розглядає Гордієнко Ю.Ф. [10, с. 5]. У такому разі персонал виступає ключовим об'єктом системи управління наявними працівниками підприємства.

Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. : «персонал - це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів» ; зовнішні фактори – це параметри макроекономічного розвитку: кількість економічно активного населення, його загальноосвітній рівень, кон'юнктура ринку робочої сили[18, с. 11]. На нашу думку, таке визначення характеризує саме кадри підприємства, а не його персонал.

Бойчик І.М. характеризує персонал підприємства як «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи» [5, с. 68]. Тоді як персонал є більш широкою категорією, яка органічно включає в себе категорію «кадри». Персонал об'єднує усіх працівників підприємства, які мають здатність до праці; чисельність персоналу більше чисельності кадрів на ту частину, яка складає некваліфікованих і малокваліфікованих працівників.

Деякі дослідники вважають, що єдиною принциповою різницею між персоналом і кадрами є належність до кадрів не лише штатних працівників, а й потенційних кандидатів на заміщення робочих місць [2, с. 5]. Ми не погоджуємось з такою думкою.

Найбільш повне, на наш погляд, визначення категорії «персонал» дають А.П. Єгоршин [1232, с. 15] і В.М. Федосєєв [32, с. 27]: персонал об'єднує складові трудового колективу організації, тобто усіх працівників, які

виконують виробничі, управлінські операції або ж зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці.

Визначення персоналу, запропоноване Арутюновим В.В. і Волковицим І.В., має більш управлінський характер, тобто властиве для сфери менеджменту персоналу, оскільки у персонал включаються партнери й експерти, що є недоцільним через специфіку співпраці сільгосппідприємств із партнерами [2, с. 4].

На нашу думку, найбільш точно визначення персоналу підприємств дала Чернякова В.О., яка визначає його як основний штатний склад постійних, сезонних і тимчасових працівників, які працюють за наймом, мають певну компетенцію, поєднують здібності та мотивацію кожного співробітника і визначають поведінку в рамках організації [36]. Проте таке визначення включає лише найманих працівників, але не враховує тієї частини персоналу, яка складається з власників підприємств, що працюються та отримують заробітну плату.

Під персоналом (персоналом) підприємства розуміють «сукупність осіб що працюють на певному підприємстві і вкладають свій труд, фізичні та розумові здібності, знання та навички в проведення господарсько-фінансової діяльності підприємства, реалізацію його статутних завдань (закупівлю та реалізацію товарів, виробництво продукції, надання послуг).

Управління персоналом засновується на тому, що в центрі діяльності підприємства як соціально-економічної системи стоїть конкретна людина, що є ключовим елементом економічного механізму підприємства.

Характеристика персоналу підприємства здійснюється за наступними ознаками класифікації:

1. За характером участі в господарській діяльності: підприємства

- персонал основного виду;
- персонал неосновного виду діяльності.

До складу першої групи відносяться всі працівники, зайняті закупівлею, транспортуванням, зберіганням, підготовкою та реалізацією товарів,

виконанням інших господарських функцій, пов'язаних з торгово-технологічною діяльністю підприємства та його функціонуванням в якості самостійного суб'єкта ринку.

Невиробничий персонал не пов'язаний з основною діяльністю підприємства, хоча входить до штату підприємства та фінансується за його рахунок. До складу цієї групи входять робітники, які працюють на об'єктах соціальної інфраструктури підприємства - в лікувально-профілактичних та рекреаційних закладах, об'єктах житлово-комунального господарства, учбових закладах, дитячих комбінатах тощо.

Наведене групування персоналу необхідне для визначення джерел та порядку оплати праці, узгодження її розмірів з показниками діяльності.

2. Залежно від функцій у складі персоналу підприємств:

- керівники;
- спеціалісти;
- службовці.

До категорії «керівники» входять працівники, що займають посади керівників підприємства та його структурних підрозділів.

До них відносяться директор (завідувач) та його заступники, начальники підрозділів апарату управління (бухгалтерії, планово-економічного, фінансового, комерційного відділів, відділів кадрів, маркетингу, технічної служби тощо), завідувачі оперативними підрозділами (секціями, філіями, складами).

«Спеціалістами» вважаються працівники, які мають необхідну спеціальну підготовку та займаються інженерно-технічними, економічними, комерційними та іншими спеціальними роботами - економісти, фінансисти, інженери, юристи, маркетологи тощо.

До «службовців» належать працівники, які виконують суто технічні функції з оформлення документації, обліку та контролю, з господарського обслуговування.

Керівники, спеціалісти та службовці складають групу персоналу управління підприємства.

3. Залежно від напрямку спеціальної підготовки здійснюється розподіл персоналу підприємства за професіями та спеціальностями.

Професія це — вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Спеціальність або спеціалізація - це більш вузький різновид трудової діяльності в межах певної професії.

Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки галузі, товарної спеціалізації підприємства (відділу, секції), ступеня самостійності підприємства, складності його організаційної структури тощо.

Керівники та спеціалісти підприємства, як правило, мають вищу освіту за такими професіями, як: економіст, економіст-організатор, маркетолог, бухгалтер, фінансист, товаровознавець, юрист тощо.

Працівники оперативного персоналу мають спеціальну підготовку за професіями

4. Залежно від кваліфікаційного рівня персонал підприємства:

- спеціалісти вищої кваліфікації
- спеціалісти середньої кваліфікації;
- спеціалісти-практики;
- висококваліфіковані, малокваліфіковані та некваліфіковані

працівники.

Під кваліфікацією працівника розуміють сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь його підготовленості до виконання професійних функцій певної складності.

Рівень кваліфікації працівника характеризується рівнем освіти та досвідом практичної роботи на певній посаді, складністю робіт, що можуть ним виконуватися. Залежно від освіти і практичного досвіду спеціалістів поділяють на чотири групи:

1. Спеціалісти вищої кваліфікації (вища спеціальна освіта та значний практичний досвід роботи за фахом понад 5 років).
2. Спеціалісти середньої кваліфікації (вища або середня спеціальна освіта та деякий практичний досвід роботи).
3. Спеціалісти-практики (відсутність спеціальної освіти, але значний досвід практичної роботи).
4. Висококваліфіковані працівники (середня спеціальна освіта 2-3 роки, великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках).
5. Кваліфіковані працівники (середня спеціальна освіта (1-2 роки) та чималий досвід роботи).
6. Малокваліфіковані працівники (спеціальна підготовка (3 місяці-рік), незначний досвід роботи).
7. Некваліфіковані працівники (відсутність спеціальної підготовки та досвіду практичної роботи).

Для визначення кваліфікаційного рівня працівників і службовців загальних (наскрізних) професій застосовується Єдина тарифна сітка, яка містить 15 тарифних розрядів.

5. Залежно від посад, які займаються персонал підприємства поділяється на певні групи відповідно до посадового розкладу підприємства.

Посадовий розклад є внутрішнім документом підприємства і розробляється ним самостійно. Відповідно перелік посад, що вводяться на даному підприємстві, визначається, виходячи з господарської доцільності та затверджується наказом по підприємству.

Права, обов'язки, взаємовідносини та вимоги до працівників певної посади визначаються в посадових інструкціях, які затверджуються керівником підприємства.

6. За статтю та віком відповідно до діючого порядку обліку на підприємствах виділяють чоловіків за віком до 30 років; від 30 до 60 років; понад 60; а жінок — відповідно до 30 років; від 30 до 55 років; понад 55. З метою ефективного управління рухом персоналу на великих підприємствах

торгівлі може бути прийняте детальне та більш детальне групування працівників за віком.

7. За стажем роботи відповідно діючої практики обліку передбачається групування працівників підприємств із стажем роботи: до року; від 1 року до 3 років; від 3 років до 10; понад 10 років. З конкретною метою управління персоналом це групування також може бути деталізоване.

8. Залежно від відношення працівників до власності даного підприємства в складі персоналу виділяють працівників підприємства, що одночасно є його співвласниками (засновниками, пайовиками, акціонерами) та найманих працівників, які не мають відношення щодо власності даного підприємства.

Залежно від характеру прав власності з аналітичною метою в складі групи співвласників можуть виділятися: первинні засновники; співвласники за результатами приватизації (зокрема за рахунок вкладень приватизаційних сертифікатів); співвласники, які придбали акції або пай підприємства за рахунок власних збережень, прибутку підприємства за програмою "участь в капіталі" та інше.

Таке групування працівників співвласників є доцільним для відображення їх економічних інтересів, вимог до особистих доходів та дивідендних виплат.

9. Залежно від характеру трудових відношень працівників підприємства поділяють на постійних та тимчасових, що працюють на підприємстві певний термін часу (наприклад, протягом літнього або зимового періоду, для виконання конкретної роботи).

До складу постійних зараховують працівників, для яких праця на даному підприємстві є основним місцем роботи, та працівників, що працюють за сумісництвом, тобто поєднують роботу на даному підприємстві з роботою в інших місцях.

До складу тимчасових працівників належать ті, що працюють на контрактних умовах.

Контрактна форма організації та оплати праці працівників підприємства є прогресивною формою, яка дозволяє точно визначити на договірній основі права, обов'язки та відповідальність працівника, форму та розмір оплати, термін роботи на підприємстві, умови пролонгації (подовження) контракту та його дострокового припинення.

Персонал підприємства поділяється за: професіями, спеціальностями та кваліфікацією.

Професія - це рід трудової діяльності, для здійснення якої необхідний певний комплекс спеціальних теоретичних знань та практичних навиків (наприклад, слюсар, токар).

Структура персоналу за освітнім рівнем передбачає виділення працівників за вищою, середньо спеціальною, незакінченою вищою та середньою освітою.

Загальна організаційна структура відображає співвідношення між основними його групами – торговельним і управлінським персоналом.

Характеристика організаційної структури персоналу буде неповною, якщо вона не відображає структури зайнятості в системі управління організації: її ланках та рівнях.

Функціональна структура персоналу відображає його поділ за виконуваними функціями. Основною характеристикою цієї структури персоналу є його поділ на працівників, які виконують виробничі функції, і працівників, що виконують управлінські функції.

Рольова структура персоналу відображає властиві окремим працівникам творчі, комунікативні і поведінкові ролі. Рольова складова особистості є її важливою характеристикою, адже функціонування людини на роботі, у побуті, сім'ї, широкому соціальному середовищі є виконанням певних ролей, декларованих або прихованих, визнаних або не визнаних середовищем. Вони виявляються у певній поведінці, властивій певній ролі.

Соціальна структура персоналу є сукупністю соціальних груп, класифікованих за статтю, віком, національним, соціальним і сімейним



станами, рівнем освіти. Керівникам усіх рівнів організації бажано мати соціальний паспорт колективу, який відображає його соціальну структуру.

Найважливішими класифікаційними ознаками є категорії, групи працівників (основні, допоміжні), кваліфікація, вік, стать, ступінь механізації праці, стаж роботи, професії, спеціальності та ін.

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

Формування персоналу підприємства - особлива стадія, в процесі якої закладаються основа його інноваційного потенціалу і перспективи подальшого розвитку.

Мета формування персоналу - звести до мінімуму втрати, зумовлені неспівпаданням потенційних здібностей до праці що формуються в процесі навчання і особистих якостей людей з можливостями їх використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційній і фактичній зайнятості в кількісному і якісному відношенні.

Управління формуванням персоналом покликано вирішити наступні задачі:

- встановлення оптимального співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними і соціально-психологічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць і персоналом;

- забезпечення оптимальної міри завантаження працівників з метою повного використання їх трудового потенціалу і підвищення ефективності їх праці;

- оптимізація структури працівників з різним функціональним змістом праці.

Формування персоналу підприємств вимагає розробки системи забезпечення, яка охоплювала б ряд одночасно протікаючих стадій:

- підготовчу (профорієнтація, первинна професійна підготовка);
- розподільну (набір і розставляння кадрів);
- адаптаційну (формування соціально-психологічної структури, міжособових зв'язків, соціально-психологічна адаптація, формування соціально-економічної структури, професійна підготовка).

Підбір і розставляння персоналу мають ключове значення як конкретні канали формування персоналу, а також як важелі практичного здійснення кадрової політики підприємства.

Перш ніж підприємство запропонує будь-кому роботу, воно повинно знайти людей, які б хотіли її отримати. Прийом на роботу - це ряд дій, що робляться фірмою для залучення кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення стратегії бізнесу (рис. 1.1).

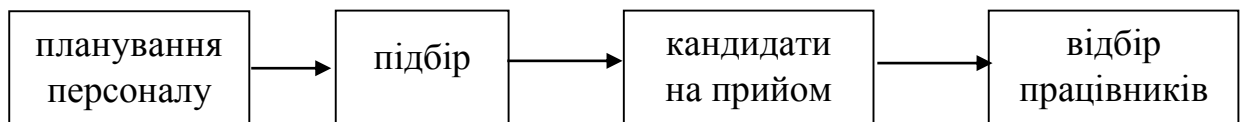


Рис. 1.1. Процес прийому на роботу

Суть підбору кадрів полягає в тому, що на основі загальних і конкретних вимог, що пред'являються до кандидата на заняття даної посади, і оцінки всіх кандидатів, що є на цю посаду ухвалюється рішення по вибору найкращого з кандидатів. При цьому підбір може здійснюватися трьома шляхами:

а) набір - призначення (або конкурс), яке пов'язане із залученням до сфери управління працівників зі сторони, що раніше не працювали на підприємстві;

б) висування - призначення працівника, працюючого в даному колективі, на нову, більш високу посаду;

в) ротація - призначення, при якому місце роботи, посада можуть мінятися по горизонталі (на відміну від висування, коли відбувається вертикальне переміщення).

Провести принципову межу між підбором і розставлянням кадрів складно одне витікає з іншого, і обидва доповнюють один одного. Розставляння персоналу - цілеспрямоване коректування первинного підбору, тобто свого роду продовження підбору з урахуванням безперервної зміни конкретних умов діяльності конкретного працівника.

Існують специфічні принципи, які треба мати на увазі в практичній роботі по підборі і розставлянню персоналу,

1. Єдність господарського підходу до підбору і розставляння персоналу. Його зміст полягає в тому, що робота з персоналом здійснюється, виходячи з вимог єдності в рішенні виробничо-господарських і соціальних задач. Отже, найбільш прийнятними і перспективними повинні вважатися ті працівники, які здатні забезпечити цю єдність.

2. Вивчення персоналу. Значення цього принципу складається в безперервному пошуку здібних працівників, застосуванні наукових і практичних (по конкретних справах) методів оцінки персоналу з метою їх подальшого висування з урахуванням потенційних можливостей. Цей принцип надзвичайно важливий в ув'язці суспільних, колективних і особистих інтересів, забезпеченні економічної ефективності і соціальної справедливості.

3. Оцінка і підбір персоналу за професійними, діловими і особистими якостями. Цей принцип вимагає єдності оцінки і підбору не повинно бути так, щоб працівник з відносно гіршими оцінними характеристиками отримував би режим найбільшого сприяння в просуванні, а здібний, діловий працівник роками використовувався б на других ролях. Крім того, мова йде про наявність і сприятливе поєднання в працівникові професійних, ділових і особистих якостей.

4. Поєднання стабільності персоналу з його оновленням. Стабільність персоналу необхідна для реалізації наміченої господарської і соціальної

стратегії підприємства, спадкоємності в традиціях, якими живе колектив, в рішеннях, що приймаються, в забезпеченні гарантій виконання цих рішень.

5. Поєднання досвідчених і молодих кадрів. Досвідчені працівники володіють знаннями, ретроспективним досвідом, збалансованістю мислення і поведінки. Молоді кадри, не володіючи цими якостями в повній мірі, мають в своєму розпорядженні інших, які не менш значущі: вони не скуті вантажем традицій минулого, більш динамічні в сприйнятті нового, мисленні, вчинках.

6. Поєднання і взаємне доповнення персоналу. У природі не існує ідеальних людей. Навіть якщо умовно допустити існування усередненого ідеалу працівника, то будь-яка конкретна людина за якимись своїми якостями до цього ідеалу не дотягає.

7. Поєднання при підборі персоналу працюючих на підприємстві і кандидатів зі сторони. Свої працівники, як правило, краще знають проблеми підприємства. Вони на виду у колективу, який має можливість всебічно оцінити працівника, результати і перспективи його діяльності. Кандидати зі сторони можуть принести в клімат, що склався і методи роботи, що устоялися свіжі ідеї і підходи.

8. Взаємозалежність особистих, групових і колективних інтересів. Підбір персоналу багато в чому впливає на структуру і баланс управлінських відносин. Підбір не може ґрунтуватися тільки на почуттях симпатії або антипатії до працівника. У цьому випадку існує небезпека висунення на керівні посади не вимогливих і ділових, виходячи з інтересів колективу, а лібералів або «своїх» – з корисливих спонукань окремих людей або соціальних груп.

Процес формування персоналу підприємства включає такі етапи: планування, набір, відбір та професійна адаптація (рис.1.2).

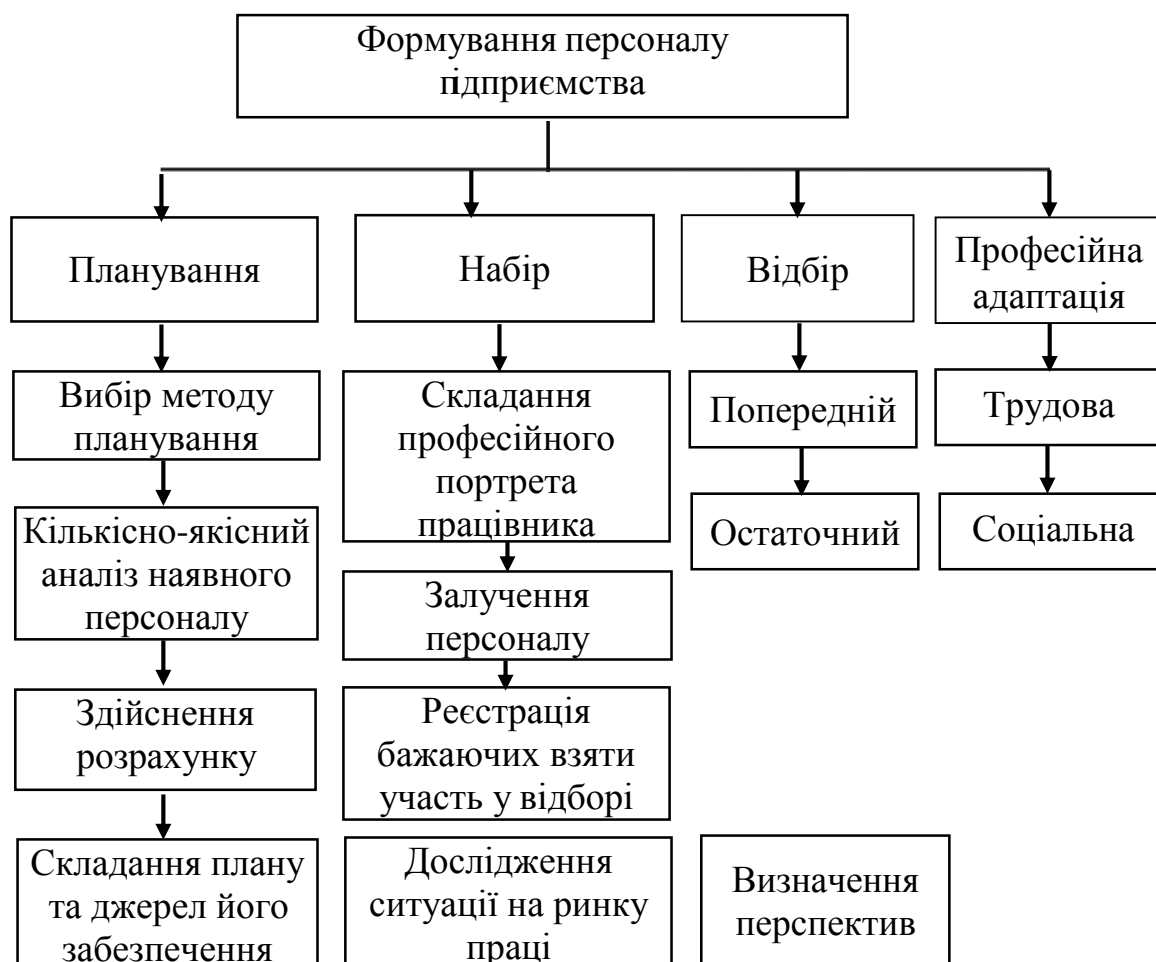


Рис 1.2. Етапи формування персоналу підприємства

На наш погляд, набір персоналу є процесом залучення ймовірних працівників в організацію з метою подальшого відбору для заповнення наявних вакантних місць та створення зовнішнього резерву кадрів. Набір персоналу включає складання професійного портрета працівника, залучення персоналу, реєстрацію бажаючих взяти участь у відборі. Існують зовнішні та внутрішні джерела набору (залучення) працівників, кожен з яких має свої переваги й недоліки (табл.1.1).

Процес відбору передбачає використання певних методів оцінювання знань, умінь, навичок потенційних кандидатів, виявлення у них тих рис, які найбільше відповідають створеному професійному портрету працівника. Можна виокремити попередній (коли шанс випробувати свої сили дають усім бажаючим) та остаточний (здійснюється серед декількох претендентів) відбір.

На кожній стадії відбору відбувається “відсіювання” претендентів, або вони самі відмовляються від подальшої участі у випробуваннях. Відбір повинен проходити відкрито, чесно, гласно, без будь-яких упереджень щодо кандидатів.

Таблиця 1.1.

## Преваги та недоліки джерел набору (залучення) персоналу

Назва джерела		Преваги	Недоліки
Внутрішні	Резерв Працівники підприємства	перспектива кар’єрного росту для сумлінних та старанних працівників; низькі витрати; швидка адаптація; знання організації та змісту роботи	обмеженість вибору; ймовірність конкуренції в колективі; можливі додаткові витрати на підвищення кваліфікації; кількісна потреба в працівниках не вирішується
	Державний центр зайнятості	низькі витрати; великий вибір потенційних кандидатів	недосконала оцінка відповідності кандидата запитам працедавця
Зовнішні	Приватні кадрові служби (агентства)	великий вибір кандидатів; швидкий, оперативний, якісний пошук відповідно до потреб клієнта	значні витрати
	Презентації у навчальних закладах	незначні витрати; доступність; існує ймовірність знайти молодих перспективних працівників	залучення працівників без практичного досвіду роботи
	Засоби масової інформації	Донесення інформації до широкого кола осіб	витратність, затрати часу на підготовку оголошень
	Інтернет	великий вибір пропозицій як від роботодавців потенційним працівникам, так і навпаки	обмеженість доступу, невміння користуватися Інтернетом
	Ярмарки вакансій (професій, робочих місць)	простота, доступність	донесення інформації до широкого кола осіб потребує додаткових витрат (реклама, оголошення)
	Пошук через працівників фірми	незначні витрати швидкість, зручність	погіршення мікроклімату в колективі
	Резерв – особи, які самостійно шукають роботу	не потребує затрат часу та фінансових витрат	працевлаштування в будь-який момент і втрата статусу, що шукають роботу

Методами, що найчастіше використовуються у процесі відбору, є аналіз анкетних даних, тестування, співбесіда, конкурс. На нашу думку, найбільш універсальним та об'єктивним способом оцінювання претендентів є тестування. За його допомогою можна оцінити як професійні, так і особистісні якості кандидатів, рівень розумових здібностей, швидкість мислення, зосередженість, уважність. Проте цей спосіб передбачає затрати часу на його підготовку та проведення, а також може вимагати залучення фахівців різних галузей знань для розроблення тестів.

Після проходження всіх етапів відбору зарахування на роботу (з випробувальним терміном або без нього), подання необхідних документів людина стає працівником організації, і починається її трудова та соціальна адаптація.

Трудова адаптація – це ґрунтовне ознайомлення працівника з діяльністю організації, правилами внутрішнього трудового розпорядку й іншими документами, що регламентують роботу підприємства й колективу, положеннями про структурні підрозділи, структурою організації, посадовою інструкцією та робочим місцем.

Соціальна адаптація полягає у представленні нового співробітника персоналу підприємства, ознайомленні його з організаційною культурою фірми: нормами, звичками, традиціями, негласними правилами, яких дотримуються всі члени колективу.

Процес професійної адаптації достатньо складний як для нового працівника, так і для решти співробітників. Якщо організація зацікавлена в ефективній діяльності прийнятої особи, необхідно створити сприятливі умови для якомога швидшої адаптації. З цією метою можна призначити координатора – людину, яка буде допомагати й консультувати новачка у необхідних ситуаціях.

Отже, формування персоналу є складовою управління підприємством і передбачає планування, набір, відбір, професійну адаптацію працівників.

Отже, якість персоналу підприємства є одним з головних факторів, який обумовлює темпи розвитку підприємства, зростання його конкурентних переваг, якість обслуговування покупців та задоволення їх попиту, зростання ефективності діяльності підприємства в цілому. Класифікація персоналу має велике значення для підприємства тому, що рівень кваліфікації працівника характеризується рівнем освіти та досвідом практичної роботи на певній посаді, складністю робіт, що можуть ним виконуватися залежно від освіти і практичного досвіду спеціалістів.

## **1.2. Формування компетентностей персоналу підприємства в умовах цифрових технологій.**

Особливості переходу до економіки знань та інформаційного суспільства й посилення цифровізації визначають напрями економічного та соціального розвитку національної економіки. Інформатизація та глобалізація всіх процесів суспільства зумовлюють значні зміни у сфері економічної політики, і як наслідок змінюється й система формування компетентностей персоналу підприємств. Саме персонал є головним ресурсом будь-якого підприємства.

Дослідженням практичних основ професійних компетенцій персоналу при свячено наукові праці таких вчених, Р. Бояциса, М. Дороніної [12], В. Отенко [26], І. Отенко, К. Клецової, С. Рекіянова, О. Кузьменко, Р. Міллса, О. Немашкало та ін. Авторами обгрунтовано доцільність формування професійної компетентності персоналу в контексті розвитку людського та інтелектуального капіталу підприємства, визначено зміст, структуру та новітні підходи до формування компетентності персоналу.

Самі терміни цифрові технології та цифровізація ввійшли у науковий обіг відносно недавно. Авторами, які вперше досліджували основи



цифровізації, можна вважати: Д. Тапскота та П. Самуельсона. В подальшому питання цифровізації швидкими темпами захопило науковий простір.

В сучасних умовах цифрових трансформацій основними характеристиками бізнес-середовища, в якому функціонують підприємства є невизначеність, складність та динамічність змін. У цих умовах сучасні керівники постійно адаптуються до змін та приймають рішення, враховуючи їх складність, та постійну зміну зв'язків між ними. Таким чином, складність рішень, які приймаються керівниками підприємств і не тільки, а також рівень відповідальності за них, постійно зростає, що спричиняє необхідність постійного підвищення їх компетентності, як необхідної та невід'ємної умови їх конкурентоспроможності на ринку праці. Все це зумовлює необхідність виникнення нових напрямів науки. Саме такими напрямками і є застосування цифрових технологій.

У науковій літературі існує декілька підходів до розуміння поняття "цифрової компетенції". Цифрові компетенції — це знання та навички, які необхідні для коректного, ефективного та безпечного використання цифрових технологій, а також існування у суспільстві, яке насичено цифровими технологіями [7, с. 120]. Разом із цим, цифрова компетентність включає в себе впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі у суспільстві. Деталізується цифрова компетентність через інформаційну грамотність і грамотність використання даних, комунікацію та співпрацю, створення цифрового контенту, безпеку (зокрема кібербезпеку) та розв'язання проблем [7, с. 120].

Основні компетентності працівників підприємства представлено на рис. 1.3.



Рис.1.3. Основні компетентності працівників підприємства.

**Грамотність.** Ця компетентність виступає базовою, для забезпечення подальшого навчання та взаємодії із суспільством.

**Мовна компетентність.** Здатність ефективно використовувати різні мови для спілкування.

**Математична компетентність та компетентність у науках, технології, інженерії.** Здатність застосовувати логіко-математичне мислення для вирішення проблем у повсякденному житті. Фінансова грамотність особистості.

**Особиста, навчальна, соціальна компетентність.** Здатність усвідомлювати внутрішні стани, ефективно управляти часом та інформацією, конструктивно працювати з іншими людьми, залишатися стійкими і керувати власним навчанням та кар'єрою.

**Цифрова компетентність.** Впевнене, критичне і відповідальне використання та взаємодія з цифровими технологіями для навчання, професійної діяльності (роботи) та участі у житті суспільства. Передбачає знання цифрових технологій та методів їх вплив на життя, роботу людини.

Підприємницька компетентність. Здатність реагувати на можливості та ідеї і перетворювати їх у цінності для інших. Передбачає вміння аналізувати економічні та соціальні можливості, з метою виявлення та усунення слабких сторін діяльності, і як наслідок, отримання найбільшої вигоди як для себе, так і для суспільства.

Громадянська компетентність. Здатність діяти як відповідальні громадяни і повною мірою брати участь у соціальному житті. Передбачає усвідомлення цінностей та цілей окремого суспільства.

Структуру під час формування компетенцій працівника можемо відстежити на рисунку 1.4.

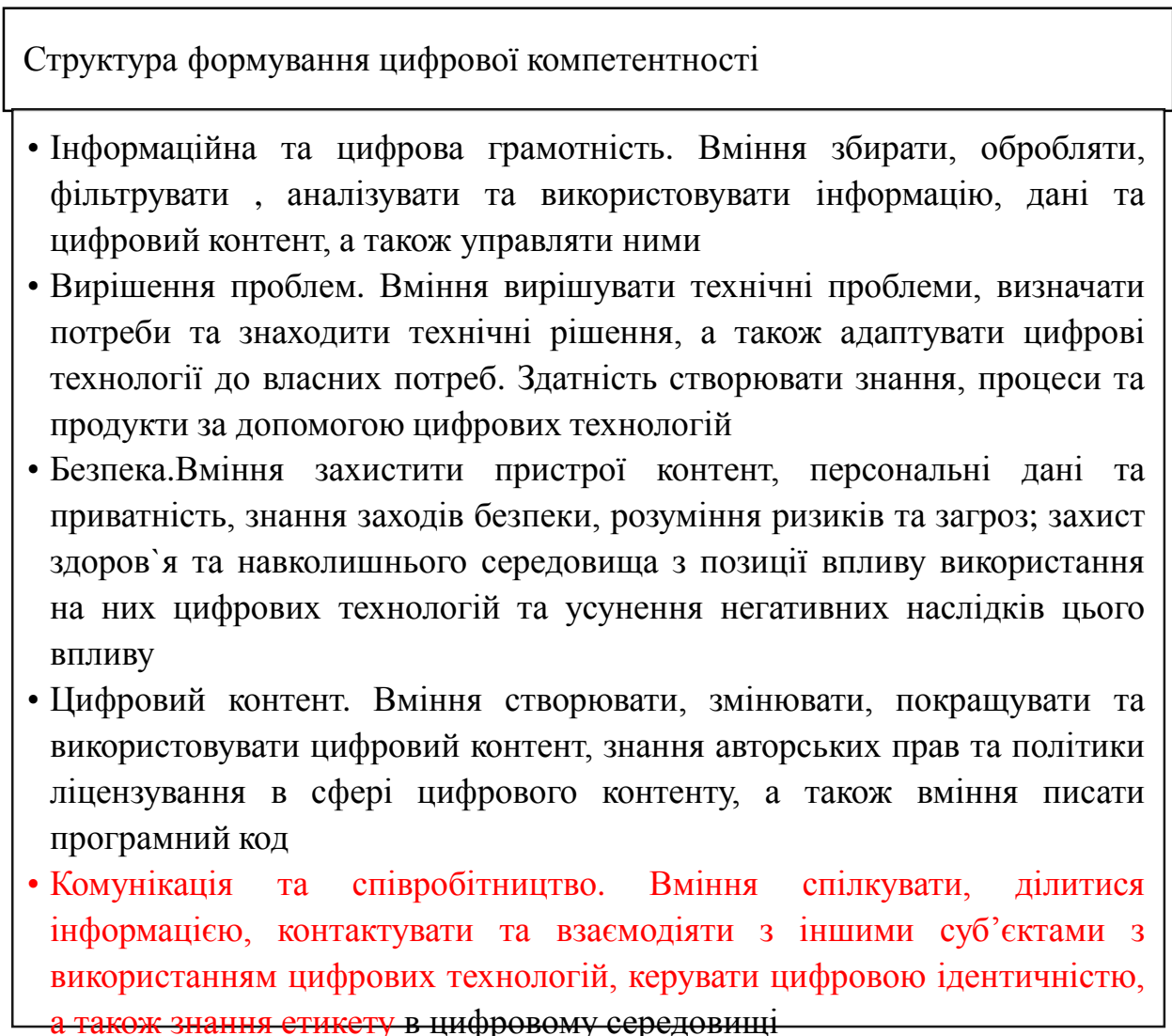


Рис.1.4. Структура формування цифрової компетентності

Основною виступає компетенція інформаційної та цифрової грамотності, тому як ефективно та професійно зібрана, оброблена та проаналізована інформація є основою для прийняття економічних рішень, що також робить цю компетенцію своєрідним фундаментом ефективної системи управління підприємством. Не менш важливою є компетенція безпеки у сфері використання цифрових технологій, адже інформація є найдорожчим ресурсом у наш час, саме тому необхідно забезпечити її захист від зовнішніх користувачів (конкурентів), несанкціонованого доступу недобросовісних працівників тощо.

Демонстрація цифрової компетентності працівника підприємства передбачає декілька складових (рис.1.5) [12, с. 157—158].

розуміння працівником способів підтримання комунікації, творчості та інноваційності за допомогою цифрових технологій;
усвідомлення можливостей, наслідків і ризиків використання цих технологій;
розуміння загальних механізмів і логіки, які покладені в основу цифрових технологій,
знання основ функціонування та використання різних пристроїв, програм і мереж;
здатність використовувати, отримувати доступ, фільтрувати, оцінювати, створювати, програмувати та обмінюватись цифровим контентом;
здатність здійснювати управління та захист цифрової інформації;
розрізняти та ефективно використовувати програмне забезпечення, пристрої, штучний інтелект і роботів.

Рис.1.5. Основні складові демонстрації цифрової компетентності.

Процес набуття цифрових компетенцій часто зводиться до однієї зі складових освітнього процесу, а також ототожнюється із отриманням фаху, що є помилковим. Застосування цифрових технологій в економіці країни відрізняється принципово більшими масштабами, бо проникнення цифрових технологій є всеосяжним, і відбувається в дуже стислі терміни. Можна

виокремити наступні рівні проблематики набуття цифрових компетенцій [3, с. 57]:

1) набуття цифрових компетенцій працівником як складова підвищення фахової кваліфікації з метою забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці;

2) набуття цифрових компетенцій як частини процесу соціалізації особи, під час її інтеграції у сучасній світ.

У першому випадку потреба у набутті цифрових компетенцій є очевидною. Вона зумовлена постійною появою нового обладнання, нових виробничих процесів, що вимагає від працівників навчання і самовдосконалення. Працівник, який не вдосконалює власні професійні навички і не опановує нові технології, ризикує швидко втратити власну конкурентоспроможність.

У другому випадку мова йде про потребу працівника володіти цифровими компетенціями з огляду на те, що наразі цифровізація впливає майже на всі сфери життя.

Ключові напрямки розвитку цифрових технологій характеризуються збільшенням інвестицій на цифровізацію процесів формування персоналу. Структура інвестицій на цифровізацію процесів формування персоналу представлено на рис.1.6.

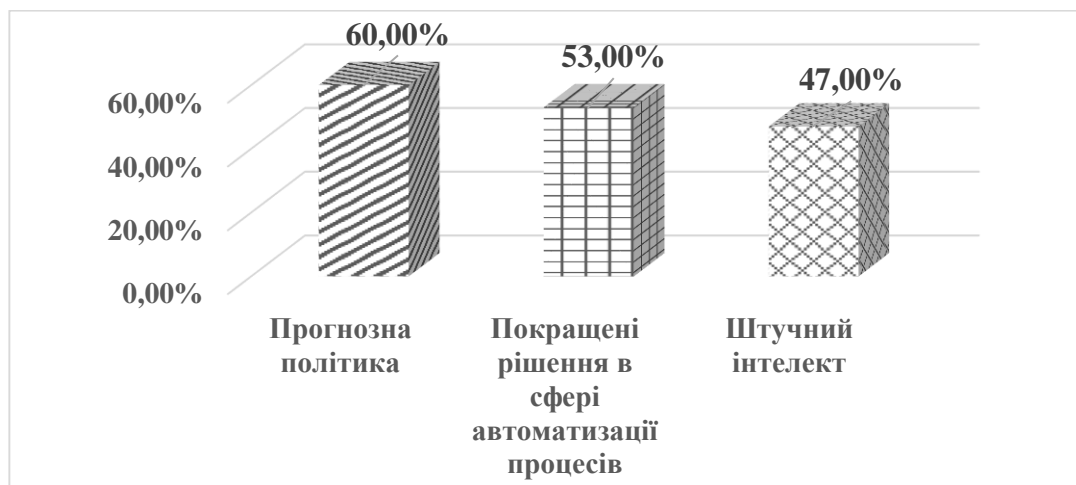


Рис.1.6. Напрями розподілу інвестицій у розвиток цифрових технологій

Таким чином, найбільший обсяг інвестицій планується спрямувати у розвиток прогнозованої політики (60,0%), що допоможе працівникам краще виконувати прогнозовану функцію, з метою усунення загроз та проблем, які можуть виникати на підприємстві в майбутньому. Дещо менше (53,0%), планується інвестувати в покращення рішень у сфері автоматизації процесів, що також є позитивним чинником, який проявиться у підвищенні рівня застосування досягнень науково-технічного процесу в діяльності, що також підвищить продуктивність та ефективність роботи працівників. Окрім того, близько 47% інвестицій спрямують на розвиток штучного інтелекту.

Стан розвитку цифрових технологій оцінюється за допомогою таких показників (табл.1.2):

глобальний індекс інновацій

індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій

індекс глобальної економічної конкурентоздатності.

За рейтингом Global Innovation Index (INSEAD, WIPO) глобальний індекс інновацій, який оприлюднюється за підтримки світової організації інтелектуальної власності Україна за два роки стрімко покращила свої позиції [48]. Так, у 2020 році, порівняно із 2019 роком рейтинг зріс на 4 одиниць або 9,3 %, що є позитивним, адже показує збільшення рівня інновацій в економіці країни.

Наступним показником є ICT Development Index (ITU) — індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, який характеризує досягнення країн у розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, обраховується та оприлюднюється спеціальним підрозділом ООН [44]. Дані за 2019 -2020 рік відсутні, бо ООН тимчасово припинила його випуск, у зв'язку із переглядом показників, які входять при визначенні даного індексу, а також методів їх розрахунку (див. табл. 1)

Останнім показником, який ми досліджували, є Global Competitiveness Index (WEF) — індекс глобальної економічної конкурентоздатності, який обраховується та оприлюднюється Всесвітнім економічним форумом [47].

Рейтинг України за даним індексом є дещо нестабільним, бо у 2019 році характеризувався різким покращенням на 2 позиції, і у 2020 році відзначається покращенням, порівняно із 2019 роком на 2 позиції (%). Це говорить про те, що нині Україна зосереджена на розвитку інновацій, однак поки що не застосовує їх на інструмент покращення економічних показників.

Таблиця 1.2

Динаміка зміни показників глобальних індексів розвитку цифрових технологій в Україні

Показники	Роки			Відхилення звітнього року до			
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018		2019	
				шт.	%	шт.	%
Глобальний індекс інновацій (INSEAD, WIPO) [15]	50	43	47	-3	-6	4	9,3
Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ITU)[9]	79	-	-	-	-	-	-
Індекс глобальної економічної конкурентоздатності (WEF)[14]	81	83	85	2	4,9	2	2,4

Відсутність комплексної методології проведення необхідних досліджень ситуації у сфері розвитку цифрових компетенцій унеможливорює розробку методології вимірювання та впровадження незалежної сертифікації рівня цифрових навичок відповідно до потреб ринку праці. Отже, за відсутності сформованої та виваженої політики в цьому напрямі сфера цифрових компетенцій в Україні розвивається хаотично та переважно окремо від процесу здобуття основної освіти, що суттєво впливає як на якість формування людського капіталу, так і на можливість його реалізації.

Враховуючи сучасні виклики, в Україні дедалі більше набуває актуальності розвиток таких цифрових компетентностей персоналу:

1. Навички роботи з різного роду інформаційними ресурсами задля здійснення управлінської діяльності;
2. Здатність організувати інформаційну взаємодію між усіма сторонами соціально-трудова відносин;

3. Вміння здійснювати за допомогою інформаційно- комп'ютерних технологій, конструювання, прогнозування цілей, визначення змісту роботи;

4. Здатність популяризувати електронну демократію, формувати знання і навички користування її інструментами, зокрема проводити інформаційну кампанію щодо використання інструментів електронної демократії, кращих практик;

5. Здатність протидіяти інформаційному виключенню окремих цільових груп та інші.

Все це зумовлює: підвищення рівня знань інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ) та програмних продуктів (електронні підручники, програми MSOffice), а також зростання обсягу їх використання під час організації процесу управління персоналом підприємства; розширення доступу до мережі Інтернет, з метою збору, обробки, аналізу інформації та прийняття ефективних управлінських рішень; розвиток прагнень до постійного саморозвитку та опановування нових прийомів роботи з ІКТ.

Таким чином, темпи розвитку цифрових технологій і практика їх використання в Україні порівняно із світовими тенденціями, вимагає підвищеної уваги до спрямування зусиль як власників підприємств до формування цифрових компетентностей персону. Підвищення кваліфікації персоналу та впровадження нових компетенцій за допомогою цифровізації дозволяє забезпечити успішний розвиток цих підприємств і, як наслідок, сприятиме економічному зростанню країни. Застосування цифрових технологій в управлінні персоналом, дозволяє бути значимим учасником світової економіки та допомагає забезпечити успіх у галузі цифрового перетворення.



### 1.3. Показники оцінки чисельності та складу персоналу підприємства.

Оцінка персоналу підприємства має відбуватися на основі економічної характеристики здібностей людей створювати певний дохід. Чим вища індивідуальна продуктивність праці працівника і триваліший період його діяльності, тим більший він приносить дохід і є більшою цінністю для підприємства. Оцінювання персоналу підприємства слід проводити на основі моделей корисності за допомогою яких можна оцінити економічні наслідки зміни трудового потенціалу співробітника в результаті певних заходів з боку підприємства [36, с.87].

Аналіз чисельності працівників підприємства слід здійснювати за двома основними складовими: оцінка технологічного персоналу та оцінка управлінського персоналу. Саме ці дві групи працівників відтворюють реальні господарські зв'язки, що виникають у процесі функціонування соціально-економічних систем.

При оцінці стану і ефективності персоналу на підприємстві використовують показники, які зазначені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

#### Показники стану і ефективності використання персоналу на підприємстві

Показники	Формули для розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
1. Показники стану персоналу підприємства		
1.1 Середньооблікова чисельність		
$Ч_{со} = Ч_{поч} + \frac{Ч_{пр} * Д_{відпр}}{Дк} - \frac{Ч_{звіл} * (Дк - Д_{відпр})}{Дк}$		
<p><math>Ч_n</math> – чисельність робітників на початок періоду, осіб.  <math>Ч_{пр}</math>, <math>Ч_{звіл}</math> – чисельність прийнятих та звільнених робітників, осіб.  <math>Д_{відпр}</math> – кількість відпрацьованих днів, днів.  <math>Дк</math> – кількість календарних днів, днів.</p>		
1.2 Коефіцієнт плинності кадрів	$К_{пл} = Ч_{виб} / Ч_{со}$ $К_{пл} = (Ч_{пр} - Ч_{виб}) / Ч_{поч}$	$Ч_{виб}$ – кількість вибувчих працівників

## Продовження таблиці 1.3

1	2	3
1.3 Коефіцієнт обороту по прийому	$K_{np} = Ч_{np} / Ч_k$	$Ч_k$ – чисельність робітників на кінець періоду, осіб.
1.4 Коефіцієнт обороту по вибуттю	$K_{зв} = Ч_{звіл} / Ч_{поч}$	$Ч_n$ – чисельність робітників на початок періоду, осіб.
1.5 Коефіцієнт загального обороту	$K_{заг} = K_{np} + K_{виб}$	
1.6 Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{noc} = Ч_k / Ч_{со}$	
1.7 Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	$K_{осн/доп} = Ч_{осн} / Ч_{доп}$	$Ч_{осн}$ – чисельність основного персоналу, осіб. $Ч_{доп}$ – чисельність додаткового персоналу, осіб.
1.8 Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	$K_{квал} = Ч_{кв} / Ч_{со}$	$Ч_{кв}$ - чисельність висококваліфікованих і кваліфікованих працівників, осіб. $Ч_{спр}$ - чисельність працівників, осіб.
1.9 Зміна робочих місць	$\Delta Q_{pm} = Q_{pmк} - Q_{pmпоч}$	$Q_{pmк}$ – кількість робочих місць на кінець періоду, осіб. $Q_{pmпоч}$ - кількість робочих місць на початок періоду, осіб.
<b>2. Показники ефективності використання персоналу</b>		
2.1 Продуктивність праці	$ПП = V_{рч} / Ч_{со}$	$V_{рч}$ - чиста виручка від реалізації підприємства, тис. грн. ПП – продуктивність праці, тис.грн./особ.
2.2 Трудомісткість товарів	$ТМ = 1 / ПП$	
2.3 Індекс продуктивності праці	$I_{ПП} = (100 \pm \Delta Z_{ПП}) / 100$	$\Delta Z_{ПП}$ – темп росту продуктивності праці, %.
2.4 Індекс трудомісткості продукції	$I_{ТМ} = (100 \pm \Delta Z_{ТМ}) / 100$	$\Delta Z_{ТМ}$ – темп росту трудомісткості праці, %.
2.5 Приріст продуктивності праці за рахунок впливу економічної чисельності	$\Delta Z_{ПП} = (\Delta Ч * 100) / (Ч - \Delta Ч)$	

Існують такі методики оцінки персоналу підприємства: витратна методика; на основі одиниці живої праці; коефіцієнтна; результативна методика; порівняльна методика на основі методик оцінки трудового потенціалу працівника.

Витратна методика персоналоу підприємства чи окремого працівника прирівнює розмір трудового потенціалу підприємства до суми минулих витрат на його підготовку, поточне утримання та майбутній розвиток.

Для оцінки розміру персоналу підприємства пропонується взяти такі показники:

1. Продуктивність праці персоналу:

$$ПП = Vp_{ч} / Ч_{сер}, \quad (1.1)$$

де  $Vp_{ч}$  – чиста виручка від реалізації, тис. грн..

$Ч_{сер}$  – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

2. Коефіцієнт змінності робочої сили ( $K_{ЗМр}$ ):

$$K_{ЗМр} = \Phi_{д} / Д_{н}, \quad (1.2)$$

де  $\Phi_{д}$  – кількість людино-днів, фактично відпрацьованих працівниками в усіх змінах (чи за планом) протягом аналізованого періоду.

3. Коефіцієнт змінності роботи робочого місця ( $K_{ЗМм}$ )

$$K_{ЗМм} = \frac{Bб * [1 + Bм * (1 - Ap) - Ap] - ЛВ}{t * \Phi_{ч} * П_{год} * П_{розв}}, \quad (1.3)$$

де  $Bб$  – балансова вартість обладнання, розміщеного на робочому місці, тис. грн..

$Bм$  – частка витрат на модернізацію обладнання розміщеного на робочому місці, за весь строк служби у його загальній балансовій вартості;

- $A_p$  – частка амортизаційних відрахувань на реновацію обладнання;  
 $ЛВ$  – ліквідаційна вартість обладнання, тис. грн.;  
 $t_a$  – тривалість амортизаційного терміну, роки;  
 $\Phi_{ч}$  – середньообліковий ефективний фонд часу роботи обладнання;  
 $П_{год}$  – продуктивність робочого місця у розрахунку на одну годину, виробів;  
 $Прозв$  – частка прибутку, яка спрямовується на розвиток підприємства.
4. Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати ( $K_{Взн}$ ):

$$K_{Взн} = V_{pч} / (\Phi_{зн} + \Phi_{мс}), \quad (1.4)$$

- де  $V_{pч}$  – чиста виручка від реалізації, тис. грн.;  
 $\Phi_{зн}$  – фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу, тис. грн.;  
 $\Phi_{мс}$  – фонд матеріального стимулювання персоналу підприємства, тис. грн.

За методикою оцінки чисельності працівників підприємства на основі одиниці живої праці:

1. Визначається одиниця живої праці одного працівника через встановлення її фондового аналога у вартісному виразі.
2. Визначається трудовий потенціал технологічного персоналу.
3. Управлінський потенціал ( $П_{упр}$ ) у вартісному виразі виявляється на основі частки витрат на адміністративно-управлінський апарат у загальній структурі витрат підприємства.
4. Загальний трудовий потенціал працівників підприємства:

$$П_{ТР} = П_{ТР_{тех}} + П_{ТР_{упр}}, \quad (1.5)$$

- де  $П_{ТР}$  – трудовий потенціал,  
 $П_{ТР_{тех}}$  – вартість технологічного персоналу,

$P_{Група}$  – вартість управляючого персоналу.

Досить поширено використовується коефіцієнтна методика оцінки трудового потенціалу працівників підприємства.

Всі показники згідно з методикою інтегруються у групи:

1. Показники професійної компетентності.
1. Показники творчої активності.
2. Показники кількості, якості та оперативності виконаних робіт.
3. Показники трудової дисципліни.
4. Показники колективної роботи тощо.

Після розрахунку коефіцієнтів професійної компетенції та виконання робіт розраховуються інтегральні коефіцієнти по цим напрямкам.

Інтегральні коефіцієнти розраховуються таким чином:

$$I_{K_{проф}} = \sqrt[m]{a_1 * a_2 * \dots * a_m}, \quad (1.6)$$

$$I_{K_{та}} = \sqrt[m]{b_1 * b_2 * \dots * b_m},$$

де  $I_{K_{проф}}$  – інтегральний коефіцієнт компетентності;

$I_{K_{та}}$  – інтегральний коефіцієнт творчої активності;

$m$  – кількість обраних коефіцієнтів для розрахунку;

$a$  – значення коефіцієнтів, які визначають професіональну компетентність;

$b$  – значення коефіцієнтів, які визначають рівень виконання робіт або творчу активність робітника.

Після визначення інтегральних коефіцієнтів кожен з них змінюється з урахуванням вагомості ( $d_i, d_j$ ) складової конкретного робітника у залежності від специфіки його роботи або роботи підприємства.

Сукупний трудовий потенціал працівника визначається як сума інтегральних коефіцієнтів з урахуванням значимості коефіцієнтів:

$$II_{TP} = I_{K_{проф}} * d_i + I_{K_{роб}} * d_j, \quad (1.7)$$

де  $II_{TP}$  – трудовий потенціал,

$I_{K_{проф}}$  – інтегральний коефіцієнт компетентності;

$I_{K_{роб}}$  – інтегральний коефіцієнт робітника;

Результативна методика базується на постулаті щодо корисності праці персоналу підприємства. Як ефект роботи працівників підприємства беруть кількість чи вартість виготовленої продукції.

Для оцінки розміру персоналу працівників підприємства пропонуємо використовувати затратну методику та коефіцієнтну методику, так як наші дані в повному обсязі дозволяють це зробити.

В той же час методика оцінки потенціалу на основі одиниці живої праці є трудомісткою, оскільки потрібно розрахувати трудовий потенціал кожного працівника, а це потребує багато часу.

Для вирішення проблемних питань оцінки та управління персоналом підприємства можна рекомендувати такий алгоритм:

1. Розподіл працівників підприємства на однорідні групи за професійними, кваліфікаційними, статево-віковими та іншими категоріями. Сегментація працівників підприємства повинна проводитись виходячи з мети аналізу та схожості реакції представників груп на типові управлінські рішення. Кінцевим результатом даного кроку є створення мінімальних трудових сегментів підприємства, що дасть змогу уникнути зайвих витрат на дослідження трудового потенціалу кожного окремого працівника та спростити процедуру визначення інтегрального показника.

2. Створення системи факторів, що зумовлюють інтенсивність праці та її результативність у розрізі окремих трудових сегментів підприємства. Тут визначаються внутрішні фактори кожної групи, а також загальні корпоративні чинники впливу. Кінцевим результатом цього кроку є визначення істотних факторів впливу на розмір трудового потенціалу окремих сегментів підприємства.

3. Комплексний опис та оцінка результатів діяльності підприємства у розрізі різних систем структуризації з проведенням факторного аналізу їх розміру.

4. Оцінювання персоналу певних сегментних груп працівників підприємства.

5. Аналіз розміру та фактичних залежностей персоналу груп працівників, а також розроблення по кожному з виявлених істотних чинників системи заходів щодо управління ними.

В цілому методика оцінки результативності використання персоналу підприємства повинна враховувати специфіку роботи на кожному робочому місці за найбільш суттєвими параметрами, містити критерії і стандарти оцінки, порядок процедури оцінки, розрахунки та адміністративно економічних заходів за результатами оцінки.

### **Висновки до розділу 1**

Проаналізувавши думку багатьох сучасних науковців, прийшли до висновку, що найбільш точне визначення персоналу підприємства дала Чернякова В.О., яка визначає його як основний штатний склад постійних, сезонних і тимчасових працівників, які працюють за наймом, мають певну компетенцію, поєднують здібності та мотивацію кожного співробітника і визначають поведінку в рамках організації [21]. Проте таке визначення включає лише найманих працівників, але не враховує тієї частини персоналу, яка складається з власників підприємств, що працюються та отримують заробітну плату.

Під персоналом (персоналом) підприємства розуміють «сукупність осіб що працюють на певному підприємстві і вкладають свій труд, фізичні та розумові здібності, знання та навички в проведення господарсько-фінансової

діяльності підприємства, реалізацію його статутних завдань (закупівлю та реалізацію товарів, виробництво продукції, надання послуг).

В сучасних умовах цифрових трансформацій основними характеристиками бізнес-середовища, в якому функціонують підприємства є невизначеність, складність та динамічність змін. У цих умовах сучасні керівники постійно адаптуються до змін та приймають рішення, враховуючи їх складність, та постійну зміну зв'язків між ними. Таким чином, складність рішень, які приймаються керівниками підприємств і не тільки, а також рівень відповідальності за них, постійно зростає, що спричиняє необхідність постійного підвищення їх компетентності, як необхідної та невід'ємної умови їх конкурентоспроможності на ринку праці. Все це зумовлює необхідність виникнення нових напрямів науки. Саме такими напрямками і є застосування цифрових технологій.

Для вирішення проблемних питань оцінки та управління персоналом підприємства можна рекомендувати такий алгоритм:

1. Розподіл працівників підприємства на однорідні групи за професійними, кваліфікаційними, статево-віковими та іншими категоріями. Сегментація працівників підприємства повинна проводитись виходячи з мети аналізу та схожості реакції представників груп на типові управлінські рішення. Кінцевим результатом даного кроку є створення мінімальних трудових сегментів підприємства, що дасть змогу уникнути зайвих витрат на дослідження трудового потенціалу кожного окремого працівника та спростити процедуру визначення інтегрального показника.

2. Створення системи факторів, що зумовлюють інтенсивність праці та її результативність у розрізі окремих трудових сегментів підприємства. Тут визначаються внутрішні фактори кожної групи, а також загальні корпоративні чинники впливу. Кінцевим результатом цього кроку є визначення істотних факторів впливу на розмір трудового потенціалу окремих сегментів підприємства.



3. Комплексний опис та оцінка результатів діяльності підприємства у розрізі різних систем структуризації з проведенням факторного аналізу їх розміру.

4. Оцінювання персоналу певних сегментних груп працівників підприємства.

5. Аналіз розміру та фактичних залежностей персоналу груп працівників, а також розроблення по кожному з виявлених істотних чинників системи заходів щодо управління ними.

В цілому методика оцінки результативності використання персоналу підприємства повинна враховувати специфіку роботи на кожному робочому місці за найбільш суттєвими параметрами, містити критерії і стандарти оцінки, порядок процедури оцінки, розрахунки та адміністративно економічних заходів за результатами оцінки.

## РОЗДІЛ 2.

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»

#### 2.1. Оцінка ринкової позиції ПАТ «Укртелеком»

Інформаційною базою дослідження в дипломній роботі виступає публічне акціонерне товариство ПАТ «Укртелеком».

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку від невиробничої діяльності.

ПАТ «Укртелеком» - найбільший оператор фіксованого зв'язку в Україні. Компанія надає широкий спектр телекомунікаційних послуг в усіх регіонах країни. Уже багато років її справедливо вважають лідером серед провайдерів фіксованого інтернету.

ПАТ «Укртелеком» було створено з ціллю отримання прибутку на основі здійснення невиробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності у порядку й на умовах, зазначених в Уставі підприємства та чинним законодавством.

Для підвищення ефективності діяльності дуже велике значення має оцінка його ринкової позиції. На підприємство в значній мірі впливає зовнішнє та внутрішнє оточення. Було проведено PEST-аналіз зовнішнього середовища ПАТ «Укртелеком» (табл.2.1) та аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на підприємство (табл.2.2).

Таблиця 2.1

PEST-аналіз зовнішнього середовища ПАТ «Укртелеком»

Політика	Економіка
1	2
1.Високий рівень політичної нестабільності	1.Нестабільний стан економіки
2.Недосконалість законодавства у сфері торгівлі	2.Збільшення індексу споживчих цін

Продовження табл.2.1.

1	2
3.Неузгодженість дій президента та Верховної Ради	3.Збільшення обсягу користувачів інтернету
4.Гальмування економічних реформ	4.Збільшення витрат населення
5.Вступ України до СОТ	5.Інфляційні процеси
6.Державна політика приватизації	6.Перехід на безготівкову форму розрахунків
7. Контроль за дотриманням антимонопольного законодавства	7.Підвищення рівня мінімальної заробітної плати
<b>Соціум</b>	<b>Технологія</b>
1.Зниження народжуваності	1. Впровадження нових технологій
2.Старіння нації	2.Застосування сучасного обладнання
3.Соціальна незахищеність населення	3.Нові продукти
4.Переорієнтація життєвих цінностей	4.Високий науково-технічний потенціал в регіоні
5.Міграція населення	

Таблиця 2.2

Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

Фактори	Важливість для галузі	Оцінка ступеня впливу	Напрямок впливу	Інтегральний показник ступеня важливості фактора
1	2	3	4	5
<b>1. Економічні фактори</b>				
1.1.Нестабільний стан економіки	3	3	-	- 9
1.2.Високий рівень інфляції	3	3	-	- 9
1.3.Високі ставки за кредитами	2	2	-	- 4
1.4.Збільшення обсягів продажу інтернет портів	3	3	+	+ 9
1.5.Збільшення рівня доходів населення	2	3	+	+ 6
1.6.Високий рівень безробіття	2	2	-	- 4

Продовження табл.2.2.

1	2	3	4	5
1.7.Жорстка податкова політика	3	2	-	- 6
Усього:				- 17
2. Політико-інституціональні фактори				
2.1.Постійні зміни законодавства України	3	3	-	- 9
2.2.Низький рівень протекціонізму	2	2	-	- 4
1.3.Низький рівень економічних свобод	1	2	-	- 2
Разом:				- 15
3. Соціальні фактори				
3.1.Скорочення чисельності населення	2	3	-	- 6
3.2.Зменшення народжуваності	2	3	-	- 6
3.3.Збільшення числа людей пенсійного віку	2	3	-	- 6
3.4.Збільшення частки економічно-активного населення	2	3	+	+ 6
3.5.Зниження культурного рівня населення	1	2	-	- 2
Разом:				- 14
Загальна оцінка факторів зовнішнього середовища непрямого впливу				- 46

На основі проведеного опитування функціональних менеджерів підприємства були виявлені показники, які характеризують важливість для галузі та оцінки ступеню впливу цих показників на діяльність підприємства. Потім проводилося множення цих показників, скоректованих на позитивний чи негативний вплив цього показника на діяльність підприємства та на основі цього виводився інтегральний показник важливості цих факторів. Найбільше

на досліджуване підприємство впливає економічне середовище, зокрема, інфляційні процеси, рівень безробіття. Все це негативно позначається на успішному функціонуванні підприємства. Негативний вплив на підприємство робить недосконалість оподаткування, зокрема жорстка податкова політика, що проводиться державою, непропорційно високі податки, складність отримання податкових пільг, кредитів, субсидій.

Вивчення внутрішнього середовища підприємства дає керівництву можливість оцінити внутрішні ресурси і можливості компанії. Виявляючи сильні і слабкі сторони компанії, керівництво має нагоду розширювати і укріплювати конкурентні переваги і, відповідно, попередити виникнення можливих проблем.

Однак недостатньо лише визначити вплив середовища на організацію чи підприємство, важливо сформулювати певні «відповіді» на цей вплив (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Загрози та можливості зовнішнього середовища і можливі «відповіді» підприємства

Фактори середовища	Характер впливу на підприємство: «+» можливості, «-» загрози	Можлива реакція підприємства
1	2	3
Рівень інфляції 9,5% на місяць з можливостями стабілізації	«+» можливість гри на курсах валют «+» можливість вигідного кредиту «-» знецінення грошових ресурсів	Індексація платежів у договорах у разі його продовження. Розробка стратегії поведінки на валютній біржі
Нестабільність уряду	«-» загроза ліквідації підприємства	Пошук зовнішніх інвестицій. Стратегія ліквідації
Збільшення населення з вищою освітою	«+» збільшення кваліфікованих кадрів	Прийняття робітників з вищою освітою та подальше їх навчання

Перелік сильних і слабких сторін для кожного підприємства індивідуальний, тому реальна робота для кожного підприємства полягає в

упорядкуванні переліку сильних і слабких сторін. Найбільш значимі сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, гарна стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його стратегічний стан.

Для оцінки стану внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій застосовується SNW-аналіз (Додаток Б). Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness).

Складемо узагальнюючий список переліку сильних і слабких сторін підприємства (табл. 2.4.), а також складемо список загальних зовнішніх можливостей та загроз ПАТ «Укртелеком» (табл. 2.5).

Таблиця 2.4.

## Сильні та слабкі сторони ПАТ «Укртелеком»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
1. Достовірний моніторинг ринку	1. Немає ясних стратегічних напрямків
2. Налагоджена збутова мережа	2. Недолік управлінського таланта і глибини володіння проблемами
3. Високий контроль якості послуг	3. Нижче середнього маркетингові здібності;
4. Висока рентабельність	4. Небажання фінансувати необхідні зміни в стратегії
5. Ріст оборотних коштів	5. Недосконала цінова політика
6. Висока кваліфікація персоналу	
7. Гарна мотивація персоналу	
8. Достатня популярність	

Таблиця 2.5.

## Загальні можливості та загрози ПАТ «Укртелеком»

Можливості:	Загрози:
1. Зміна рекламних технологій	1. Ріст темпів інфляції
2. Розвиток інформаційної галузі	2. Зміна рівня цін
3. Зниження податків та митних зборів	3. Скачки курсів валют
4. Удосконалювання менеджменту	4. Ріст податків і мита
5. Удосконалювання технології виробництва	5. Посилення конкуренції
6. Вихід на нові ринки	6. Ріст безробіття
	7. Поява нових підприємств на ринку

Після складання списку можливостей і загроз, списку сильних і слабких сторін підприємства треба установити зв'язок між окремими факторами, для цього зробимо SWOT-аналіз і зробимо вибір стратегії подальшого розвитку підприємства (Додаток В).

Завдяки своїй концептуальній простоті SWOT став легко застосовним для менеджерів і настільки ж схильним до неправильного вживання. Для його проведення не потрібні ні об'ємні бази даних, ні формальна підготовка. Будь-який, хто хоч трохи знайомий з компанією і має уявлення про ринок, може скласти простий SWOT.

Основними конкурентами ПАТ «Укртелеком» є підприємства, які розташовані в районі діяльності організації: ПАТ «Київстар», ТОВ «Воля» та ТОВ «Тріолан». Інформацію про підприємства-конкуренти отримують із різних джерел: спеціалізованих банків даних, консалтингових центрів, спеціальних агенцій, з періодичних та спеціальних видань, матеріалів конференцій, рекламних проспектів та ін.

Розглянемо основні показники діяльності підприємства ПАТ «Укртелеком» та його конкурентів, які представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Показники оцінки діяльності підприємств за 2020 рік

Показники	ПАТ «Укртелеком»	ПАТ «Київстар»	ТОВ «Воля»	ТОВ «Тріолан»
1	2	3	4	5
Доход (виручка від реалізації), тис.грн.	6327113	4753027	1175861	1233387
Середньооблікова чисельність, чол.	28942	3545	4209	2740
Фонд оплати праці, тис.грн.	2901924	450217,84	319726	221470
Чистий прибуток, тис.грн.	3601027	3387067	1287803	983387
Продуктивність праці, тис.грн.	218,61	1340,77	279,37	450,14
Середньомісячна зарплата, грн.	8355,57	10583,4	6330,21	6735,71
Рівень фонду оплати праці, %	45,86	16,07	27,19	17,96

Далі проведемо рейтингову оцінку підприємства за окремим напрямком: ефективність трудового потенціалу ПАТ «Укртелеком». Рейтингова оцінка дає можливість охарактеризувати стан підприємства за допомогою одного синтезованого показника – рейтингу, що вимірюється в балах.

Основою для розрахунку підсумкового показника рейтингової оцінки є порівняння підприємств по кожному обраному показнику з кращим підприємством або умовно-еталонним, яке має найкращі результати за всіма порівнюваними показниками (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Рейтингова оцінка ПАТ «Укртелеком»

Коефіцієнти	Значення показників				Еталонне підприємство
	ПАТ «Укртелеком»	Підприємства-конкуренти			
		ПАТ «Київстар»	ТОВ «Воля»	ТОВ «Тріолан»	
плинності	0,06	0,079	0,038	0,031	0,06
прийняття	0,11	0,05	0,4	0,03	0,11
звільнення	0,05	0,11	0,08	0,06	0,05
загального обертання	0,16	0,16	0,48	0,09	0,48
постійності	1,03	1,02	1,08	0,98	1,08
основних-допоміжних	3,33	2,9	2,5	3	3,33

Як бачимо з матриці вихідних даних показники ПАТ «Укртелеком» приблизні до еталонного значення, а саме коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт прийняття та коефіцієнт звільнення.

Далі побудуємо матрицю стандартизованих показників відносно відповідного показника еталонного підприємства по формулі:

$$X_{ij} = \frac{K\Phi_{ij}}{K \max_{ij}}, \quad (2.1)$$

де  $X_{ij}$  – стандартизовані показники стану  $j$ -го підприємства.

На основі матриці стандартизованих показників визначаємо рейтингову оцінку  $R_j$  для кожного підприємства по формулі:



$$X_{ij} = \frac{K\Phi_{ij}}{K \max_{ij}}, \quad (2.2)$$

$$R_j = \sqrt{(1 - X_{1j})^2 + (1 - X_{2j})^2 + \dots + (1 - X_{nj})^2},$$

де  $X_{1j}, X_{2j}, \dots, X_{nj}$  – стандартизовані показники стану  $j$ -го підприємства.

На основі проведення рейтингової оцінки зробимо ранжування підприємств (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

#### Ранжування підприємств

1-е місце	2-е місце	3-є місце	4-е місце
ПАТ «Укртелеком»	ПАТ «Київстар»	ТОВ «Воля»	ТОВ «Тріолан»
$R_j=2,74$	$R_j=1,5$	$R_j=1,22$	$R_j=0,67$

Як бачимо, за даними ранжування ПАТ «Укртелеком» займає перше місце, а його головним конкурентом є ПАТ «Київстар».

Зроблена рейтингова оцінка підприємства за такими основними напрямками як фінанси, маркетинг, внутрішні процеси та персонал дає змогу порівняти ПАТ «Укртелеком» з умовно-еталонним тільки в одному напрямку – персоналі.

## 2.2 Аналіз забезпеченості підприємства персоналом

Від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності їх використання залежить об'єм та своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, технологій та механізмів, і як результат - обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інших економічних показників.

Основними задачами аналізу є:

- вивчення забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів персоналом по кількісним та якісним параметрам.
- оцінка екстенсивності, інтенсивності та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві;
- виявлення резервів більш повного та ефективного їх використання.

В умовах постійно зростаючої конкуренції на телекомунікаційному ринку професійний розвиток персоналу є найважливішим фактором забезпечення ефективної діяльності компанії. Саме тому у ПАТ «Укртелеком» діє система безперервного навчання персоналу.

Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації робітників і технічних службовців здійснюються в Бюро з підготовки робітничих кадрів філій, у навчальних центрах підприємств України, безпосередньо на виробництві.

Забезпеченість підприємства персоналом визначається порівнянням фактичної кількості працівників за категоріями і професіями з плановою потребою. Особлива увага приділяється аналізу забезпеченості підприємства кадрами найбільш важливих професій.

Таблиця 2.9

## Забезпеченість персоналом ПАТ «Укртелеком»

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+,-)	Темп росту, %
Загальне число робітників, чол.	35427	28942	-6485	81,69
Керівники, чол.	933	632	-301	67,74
Службовці, чол.	9660	9762	102	101,06
Технічний персонал, чол.	24834	18548	-6286	74,69

З даних табл. 2.9 можна зробити висновок, що в 2020 році потреба підприємства в робітниках була знижена за рахунок зменшення керівників підприємства (-301), кількість службовців збільшилась на 102 чол., а число робітників технічних служб ПАТ «Укртелеком» зменшилась на 6286 чоловік.

Зміни носили наступний характер: загальна кількість робітників скоротилась на 6485 чоловік, до того ж за даний період різко скоротилась кількість керівників (сталось скорочення даної категорії робітників за рахунок заміщення професій), при цьому кількість службовців підприємства збільшилась на 102 чоловіки (були створені нові технічні служби), кількість технічного персоналу збільшилась на 6286 чоловік.

Кваліфікаційний рівень працівників багато в чому залежить від віку, стажу роботи, освіти і т.д. Тому в процесі аналізу вивчають зміни в складі робочих за цими ознаками (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Якісний склад трудових ресурсів підприємства ПАТ «Укртелеком»

Група робітників	Чисельність робітників на кінець року, чол.		Питома вага, %	
	2019	2020	2019	2020
За віком				
до 20	21016	20252	59,32	69,97
від 20 до 30	5665	3482	15,99	12,03
від 30 до 40	4568	2573	12,89	8,89
від 40 до 50	2332	1843	6,58	6,37
від 50 до 60	992	342	2,80	1,18
старше 60	854	450	2,41	1,55
<b>Всього</b>	<b>35427</b>	<b>28942</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
За освітою				
незакінчена середня	1310	1324	3,70	4,57
середня, середньо-спеціальна	3120	2635	8,81	9,10
вища	30997	24983	87,50	86,32
<b>Всього</b>	<b>35427</b>	<b>28942</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
За трудовим стажем				
до 5	1278	1299	3,61	4,49
Від 5 до 10	7328	6325	20,68	21,85
Від 10 до 15	11370	8342	32,09	28,82
Від 15 до 20	13163	11475	37,16	39,65
Більше 20	2288	1501	6,46	5,19
<b>Всього</b>	<b>35427</b>	<b>28942</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Проведемо оцінку руху персоналу ПАТ «Укртелеком», згідно даних державної статистичної звітності. Дана статистична звітність носить квартальний характер, тому сгрупуємо дані для аналізу в таблицю 2.11.

За даними табл. 2.11 в 2019 році на початок року було 35420 робітника, число прийнятих робітників 10 чоловік, вибуло робітників 3 чоловік (в тому числі 2 чоловік вибули по причинах плинності кадрів), середньооблікова чисельність робітників на кінець 2019 року склала 35427 чоловік. В 2020 році на початок року 28947 робітників, число прийнятих робітників 4 чоловіки, вибуло робітників 9 чоловіки (5 з них вибули по причинах плинності кадрів), середньооблікова чисельність робітників на кінець 2020 року склала 28942 чоловік. Таким чином, за два звітних роки підприємство підвищило чисельність робітників, число прийнятих робітників перевищує число звільнених за той же період.

Таблиця 2.11

## Дані щодо руху робітників ПАТ «Укртелеком»

№ з/п	Назва показника	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+,-)
1	Число робітників на початок звітного періоду, чол.	35420	28947	-6473
2	Число прийнятих робітників за період, чол.	10	4	-6
3	Вибуло працівників, чол.	3	9	6
4	Число робітників на кінець звітного періоду, чол.	35427	28942	-6485

Оскільки зміни в якісному складі відбуваються в результаті руху робочої сили, то цього питання при аналізі приділяється багато уваги. В таблиці 2.12 проведемо оцінку стану трудового потенціалу підприємства.

Таблиця 2.12

## Показники стану трудового потенціалу ПАТ «Укртелеком»

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхи- лення, (+, -)	Темп зміни, %
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність, чол.	35427	28942	-6485	81,69
Коефіцієнт плинності кадрів	0,61	0,6	-0,01	98,36
Коефіцієнт обертання по прийому	0,9	0,6	-0,3	66,67
Коефіцієнт обертання по вибуттю	0,61	0,57	-0,04	93,44
Коефіцієнт загального обертання	0,51	0,17	-0,34	33,33
Коефіцієнт постійності кадрів	0,90	0,94	0,04	104,44
Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	3	3,33	0,33	111,00
Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих робітників	4,16	5,6	1,44	134,62

Як видно з таблиці середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 6485 осіб. У 2020 році знизилась плинність кадрів та коефіцієнт обертання по вибуттю, що добре характеризує стан трудового потенціалу підприємства. І навпаки, такі коефіцієнти, як коефіцієнт обертання по прийому та коефіцієнт загального обертання в динаміці повинні зростати, але вони знизились, що не є позитивним для ефективності управління трудовим потенціалом.

Необхідно вивчити причини звільнення працівників (за власним бажанням, скорочення кадрів, порушення трудової дисципліни та ін.)

Для більш повного аналізу забезпечення підприємства персоналом визначимо повноту використання трудових ресурсів. Її можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів і годин одним працівником за аналізований

період, а також за ступенем використання фонду робочого часу. Такий аналіз проводиться по кожній категорії працівників, по кожному виробничому підрозділу і в цілому по підприємству (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

## Використання трудових ресурсів підприємства ПАТ «Укртелеком»

Показник	2020 рік		Відхилення від плану (+,-)
	план	факт	
Середньооблікова чисельність робітників ( $Ч_{CP}$ ), чол.	35427	28942	-6485
Відпрацьовано днів одним робітником за рік ( $Д_P$ ), дн.	225	215	-10
Відпрацьовано годин одним робітником за рік ( $t_P$ ), г.	1755	1612,5	-142,5
Середня тривалість робочого дня ( $t_D$ ), г	7,8	7,5	-0,3
Загальний фонд робочого часу ( $F_{PЧ}$ ), чол.-г	50898510	46668975	-4229535

Фонд робочого часу ( $F_{PЧ}$ ) залежить від чисельності робітників, кількості відпрацьованих днів одним робітником у середньому за рік і середній тривалості робочого дня:

$$F_{PЧ} = Ч_{CP} * Д * t_D, \quad (2.3)$$

де  $F_{PЧ}$  - фонд робочого часу,

$Ч_{CP}$  - середньооблікова чисельність робітників,

$Д_P$  - відпрацьовано днів одним робітником,

$t_D$  - тривалість робочого дня

На підприємстві фактичний фонд робочого часу менше планового на 4229535 год, у тому числі за рахунок зміни:

а) чисельності робочих

$$\Delta F_{PЧ} = (Ч_{СРф} - Ч_{СРпл}) * Д_{Рпл} * t_{Дпл} = (28942 - 35427) * 225 * 7,8 = -96750 \text{ год};$$

б) кількості відпрацьованих днів одним робочим

$$\Delta F_{PЧд} = Ч_{СРф} * (Д_{Рф} - Д_{Рпл}) * t_{Дпл} = 28942 * (215 - 225) * 7,8 = -2175150 \text{ год};$$

в) тривалості робочого дня;

$$\Delta F_{PЧд} = Ч_{СРф} * Д_{Рф} * (t_{Дф} - t_{Дпл}) = 28942 * 215 * (7,5 - 7,8) = -1953585 \text{ год}.$$

Для виявлення причин цілоденних і внутрішньозмінних втрат робочого часу зіставляють дані фактичного і планового балансу робочого часу (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз використання фонду робочого часу в днях

Показник	На одного робітника		Відхилення від плану	
	план	факт	на одного робітника	на всіх робітників
1	2	3	4	5
Календарна кількість днів, дн.	365	365		
В тому числі: святкові та вихідні дні, дн.	101	101		
Номінальний фонд робочого часу, дн.	264	264		
Неявки на роботу, дн.	406	446	40	1157680
В тому числі: щорічні відпустки, дн.	262	280	18	520956
відпустка на навчання, дн.	75	81	6	173652

Продовження табл.2.14

1	2	3	4	5
відпустка по вагітності та народженню, дн.	19	25	6	173652
додаткові відпустки з дозволу адміністрації, дн.	30	33	3	86826
хвороби , дн.	20	25	5	144710
прогули, дн.	-	2	2	57884
Явочний фонд робочого часу, дн.	225	215	10	289420
Тривалість робочого дня, г.	8	7,8	-	
Бюджет робочого часу, г.	1800	1720	-80	-2315360
Передсвяткові скорочені дні, г.	20	20	-	
Понаднормово відпрацьований час, г.	-	800	800	23153600
Невиробничі витрати робочого часу, г.		100	100	2894200
Корисний фонд робочого часу	1755	1612,5	-142,5	-4124235

Втрати можуть бути викликані різними об'єктивними і суб'єктивними обставинами, не передбаченими планом: додатковими відпустками з дозволу адміністрації, захворюваннями робітників з тимчасовою втратою працездатності, прогулами, простоями через несправність механізмів, через відсутність роботи, електроенергії, і т.д. Кожен вид втрат аналізується більш докладно, особливо ті, які залежать від підприємства. Зменшення втрат робочого часу з причин, що залежать від трудового колективу, є резервом збільшення виробництва продукції, який не вимагає додаткових капітальних вкладень і дозволяє швидко отримати віддачу.



## **2.3 Оцінка ефективності використання персоналу на підприємстві**

Ефективність у широкому розумінні – це загальна результативність людської діяльності. Вона відображає співвідношення одержаного корисного результату та обсягу витрачених на це ресурсів. Таким чином, ефективність праці відображає співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Тобто, зростання ефективності праці означає збільшення обсягу вироблених благ при тих самих або менших витратах праці.

Основними показниками, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію й освітній рівень, про витрати робочого часу, кількість виробленої продукції чи виконаних робіт, а також дані про рух особового складу підприємства.

Для оцінювання трудових ресурсів використовується інформація оперативної і бухгалтерської звітностей, дані табельного обліку, первинних документів, матеріали хронометражу і фотографій робочого дня, позаоблікові матеріали (протоколи виробничих нарад, документи бюро економічного аналізу тощо).

Для діагностики ефективності використання персоналу на підприємстві застосовується система узагальнюючих, приватних та допоміжних показників продуктивності праці.

До узагальнюючих показників відносяться середньорічний, середньоденний і середньогодинний виробіток продукції одним робочим, а також середньорічний виробіток продукції на одного працюючого у вартісному вираженні.

Приватні показники - це витрати часу на виробництво одиниці продукції певного виду (трудомісткість продукції) або випуск продукції певного виду в натуральному вираженні за один людино-день або людино-годину.

Допоміжні показники характеризують витрати часу на виконання одиниці певного виду робіт чи обсяг виконаних робіт за одиницю часу.

Найбільш узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний виробіток продукції одним працюючим. Величина його залежить не тільки від виробітку робітників, але і від питомої ваги останніх в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, а також від кількості відпрацьованих ними днів і тривалості робочого дня.

Середньорічний виробіток продукції одним працівником можна представити у наступному вигляді:

$$PB_{III} = f * D * t * GB, \quad (2.3)$$

де  $PB_{III}$  – середньорічний виробіток продукції одним працівником

$f$  – питома вага робітників в загальній чисельності персоналу

$D$  – кількість відпрацьованих днів

$t$  – тривалість робочого дня

$GB$  – середньогодинний виробіток одного працівника

Розрахунок впливу даних факторів здійснюється одним із способів детермінованого факторного аналізу. На підставі даних табл. 2.15 проведемо цей розрахунок способом абсолютних різниць.

З даних табл. 2.15 видно, що середньорічний виробіток одного працівника, зменшилася на 47,32 тис.грн., або на 8,97%, у тому числі за рахунок зміни:

а) питомої ваги робітників у загальній чисельності персоналу підприємства:

$$\Delta PB_f = \Delta f * D_{nl} * t_{nl} * GB_{nl} \quad (2.4)$$

$$\Delta PB_f = -0,0062 * 225 * 7,8 * 129,60 = - 1417,39 \text{ тис.грн.};$$

б) кількості відпрацьованих днів одним робочим за рік:

$$\Delta PV_{Д} = f_{\phi} * \Delta D * t_{нл} * GB_{нл} \quad (2.5)$$

$$\Delta PV_{Д} = 0,64 * (-10) * 7,8 * 129,60 = - 6478,62 \text{ тис. грн.};$$

в) тривалості робочого дня

$$\Delta PV_{t} = f_{\phi} * \Delta D_{\phi} * \Delta t * GB_{нл} \quad (2.6)$$

$$\Delta PV_{t} = 0,64 * 215 * (-0,3) * 129,60 = - 5357,32 \text{ тис. грн.};$$

г) середньогодинної виробітки робітників

$$\Delta PV_{ГВ} = f_{\phi} * D_{\phi} * t_{\phi} * \Delta GB \quad (2.7)$$

$$\Delta PV_{ГВ} = 0,64 * 215 * 7,5 * 5,97 = + 6169,39 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 2. 15

Вихідні дані для факторного аналізу продуктивності праці ПАТ  
«Укртелеком» за 2020 рік

Показник	План	Факт	Відхилення, (+,-)
1	2	3	4
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	28960	28942	-18
В тому числі: технічного персоналу, чол.	18740	18548	-192
Питома вага технічного персоналу в загальній чисельності персоналу	0,65	0,64	-0,0062
Відпрацьовано днів одним робітником за рік , дн.	225	215	-10
Відпрацьовано годин всіма робітниками, г.	50824800	46668975	-4155825
Середня тривалість робочого дня, г.	7,8	7,5	-0,3

Продовження табл.2.15

1	2	3	4
Доход (виручка від реалізації), тис.грн.	6587112	6327113	-259999
Середньорічний виробіток одного працівника, тис.грн.	227,46	218,61	-8,84
Виробіток технічного робітника: середньорічний, тис.грн.	351,50	341,12	-10,38
середньоденний, грн.	1010,91	1016,81	5,89
середньогодинний, грн.	129,60	135,57	5,97

Різноманітність підходів до визначення результату праці та оцінки розмірів використаних трудових ресурсів обумовила формування таких показників продуктивності праці:

1. Зміна продуктивності праці за рахунок виручки від реалізації:

$$\Delta PPP_{вр} = (V_{рзв} - V_{рмин}) / Ч_{ссп}, \quad (2.6)$$

де  $\Delta PPP_{вр}$  – зміна продуктивності праці за рахунок виручки від реалізації, грн.;

$V_{рзв}$ ,  $V_{рмин}$  – обсяг виручки від реалізації відповідно звітного і минулого року, грн.;

$Ч_{ссп}$  – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві у минулому році, осіб.

2. Вплив середньооблікової чисельності персоналу на зміну продуктивності праці:

$$\Delta PPP_{чссп} = V_{рмин} / (Ч_{СППзв} - Ч_{СППмин}), \quad (2.7)$$

де  $\Delta PPP_{чссп}$  – зміна продуктивності праці за рахунок середньооблікової чисельності персоналу, грн.;

$Vp_{мин}$  – обсяг виручки від реалізації у минулому році, грн.;

$Ч_{СППзв}$ ,  $Ч_{СППмин}$  – середньооблікова чисельність працівників відповідно звітнього і минулого року, осіб.

3. Вплив середньооблікової чисельності персоналу на рівень фонду оплати праці за формулою:

$$P_{\text{ФОП}} = (\text{ФОП} / \text{Ч}_{\text{СПП}} * \text{ПП}) * 100, \quad (2.8)$$

$P_{\text{ФОП}}$  – рівень фонду оплати праці, %;

ФОП – фонд оплати праці на підприємстві, грн.;

ПП – продуктивність праці, грн.

$$\Delta P_{\text{ФОП}} = (\text{ФОП}_{\text{зв}} - \text{ФОП}_{\text{мин}}) / (\text{Ч}_{\text{СПП}_{\text{мин}}} * \text{ПП}_{\text{мин}}) * 100 \quad (2.9)$$

$$\Delta P_{\text{фон}_{\text{Ч}_{\text{СПП}}}} = (\text{ФОП}_{\text{зв}} / ((\text{Ч}_{\text{СПП}_{\text{зв}}} - \text{Ч}_{\text{СПП}_{\text{мин}}}) * \text{ПП}_{\text{мин}})) * 100 \quad (2.10)$$

$$\Delta P_{\text{фон}_{\text{ПП}}} = (\text{ФОП}_{\text{зв}} / (\text{Ч}_{\text{СПП}_{\text{зв}}} * (\text{ПП}_{\text{зв}} - \text{ПП}_{\text{мин}}))) * 100 \quad (2.11)$$

Вихідні дані представлені в таблиці 2.16.

1. Зміна продуктивності праці за рахунок зростання виручки від реалізації послуг:

$$\Delta \text{ПП}_{\text{вр}} = (6327113 - 6394757) / 35427 = - 1,91 \text{ тис. грн.}$$

Тобто завдяки зменшенню виручки від реалізації послуг у 2016 році, продуктивність праці зменшилася на 1,91 тис. грн.

2. Вплив середньооблікової чисельності персоналу на зміну продуктивності праці:

$$\Delta \text{ПП}_{\text{Ч}_{\text{СПП}}} = 6327113 / (28942 - 29002) = - 986,08 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 2.16.

Вихідні дані для аналізу показників продуктивності праці  
ПАТ «Укртелеком»

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+,-)	Темп росту,%
1	2	3	4	5
Доход (виручка від реалізації), тис.грн.	6394757	6327113	-67644	98,94
Середньооблікова чисельність, чол.	35427	28942	-6485,0	81,09
Фонд оплати праці, тис.грн.	2793323	2901924	108601	103,89
Чистий прибуток, тис.грн.	3600170	3601027	857	100,02
Продуктивність праці, тис.грн.	180,51	218,61	38,11	121,11
Середньомісячна зарплата, грн.	6570,61	8355,57	1784,97	127,17
Рівень фонду оплати праці, %	43,68	45,86	2,18	105,00

3. Вплив середньооблікової чисельності персоналу на рівень фонду оплати праці за формулою:

$$\Delta P_{\text{ФОП}} = (2901924 - 2793323) / (35427 * 180,51) * 100 = 1,69\%$$

Тобто, за рахунок збільшення фонду оплати праці на 108601 тис. грн., рівень фонду оплати праці збільшився на 1,69%.

$$\Delta P_{\text{ФОП чссн}} = 2901924 / ((28942 - 29002) * 180,51) * 100 = -247,91\%$$

Тобто, за рахунок зменшення середньооблікової чисельності працівників на 6485 осіб, рівень фонду оплати праці зменшився на 247,91%.

$$\Delta P_{\text{ФОП плп}} = 2901924 / (28942 * (218,61 - 180,51)) * 100 = 263,11\%$$

Особливо ретельно аналізується зміна середньогодинної виробітки як одного з основних показників продуктивності праці і чинника, що визначає

рівень середньоденної і середньорічної виробітки робочих. Величина цього показника залежить від багатьох чинників: кваліфікації робітників, їх трудового стажу і віку, організації праці та її мотивації, економічних умов господарювання та ін.

На основі проведеного факторного аналізу можна зробити висновок, що на продуктивність праці найбільш вплинула виручка від реалізації, а скорочення середньооблікової чисельності працівників вплинула негативно. На рівень фонду оплати праці вплинуло збільшення продуктивності праці, тоді як середньооблікова чисельність працівників також вплинула негативно.

Для розширеного відтворення, одержання прибутку і рентабельності потрібно, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її оплати. Якщо такого принципу не дотримуватись, то фонд оплати праці перевитрачається, підвищується собівартість продукції і, відповідно зменшується сума прибутку.

## **Висновки до розділу 2**

ПАТ «Укртелеком» - найбільший оператор фіксованого зв'язку в Україні. Компанія надає широкий спектр телекомунікаційних послуг в усіх регіонах країни. Уже багато років її справедливо вважають лідером серед провайдерів фіксованого інтернету.

Основними конкурентами ПАТ «Укртелеком» є підприємства, які розташовані в районі діяльності організації: ПАТ «Київстар», ТОВ «Воля» та ТОВ «Тріолан».

Проведене дослідження ринкової позиції підприємства, з використанням максимальної кількості методик, дозволило визначити, що підприємство займає перше місце серед основних конкурентів.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 6485 осіб. У 2020 році знизилась плинність кадрів та коефіцієнт обертання по вибуттю, що

добре характеризує стан трудового потенціалу підприємства. І навпаки, такі коефіцієнти, як коефіцієнт обертання по прийому та коефіцієнт загального обертання в динаміці повинні зростати, але вони знизились, що не є позитивним для ефективності управління трудовим потенціалом.

На основі проведеного факторного аналізу можна зробити висновок, що на продуктивність праці найбільш вплинула виручка від реалізації, а скорочення середньооблікової чисельності працівників вплинула негативно. На рівень фонду оплати праці вплинуло збільшення продуктивності праці, тоді як середньооблікова чисельність працівників також вплинула негативно.



## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»

#### 3.1 Формування стратегії розвитку персоналу підприємства

У сучасних умовах значної конкуренції на ринку і посиленні інтеграційних процесів на перший план виходить необхідність пошуку нових методів та способів ефективної діяльності підприємства та визначення основних факторів, які впливають на неї. Особливу увагу потрібно звернути на інтелектуальний капітал, що в умовах формування економіки знань може стати потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та здійснення ефективної і прибуткової діяльності, підприємство має бути укомплектованим кадрами високого рівня підготовки у повному обсязі.

Крім того, необхідною умовою є забезпечення працівників комфортними умовами праці та здійснення постійної роботи з персоналом.

Тож, доцільно дослідити систему управління персоналом на ПАТ «Укртелеком».

ПАТ «Укртелеком» має демократичний стиль управління працівниками компанії, що притаманний керівникам будь-якого рівня та проявляється у всіх складових елементах системи управління персоналом на підприємстві [52].

Дослідження кадрового складу та системи управління персоналом на ПАТ «Укртелеком», було встановлено, що компанія має певні проблеми, перелік яких представлений нижче:

- на сьогоднішній день спостерігається значне зменшення кількості персоналу підприємства, причому, у порівнянні з попередніми роками, спостерігається збільшення кількості звільнень за власним бажанням;
- високе значення показника плинності кадрів;

– було визначено, що на ПАТ «Укртелеком» надзвичайно низькою є частка молодих спеціалістів, на основі чого можна зробити висновок, що оператор не є привабливим роботодавцем для молоді;

– відсутність певних складових у системі управління персоналом, таких як планування кар'єри, що також має негативний вплив на загальну систему управління персоналом на ПАТ «Укртелеком»;

– наявність неефективної системи мотивації та розвитку персоналу, які повною мірою побудовані на використанні традиційних методів, що у сьогоdnішніх реаліях не здатні повною мірою забезпечувати той рівень розвитку, який диктується швидкоплинними умовами зовнішнього середовища.

Виявлені проблеми спонукають до розробки стратегії управління персоналом підприємства, яка націлена на збереження та розвиток персоналу підприємства.

Розвиток персоналу – це складова стратегічних цілей підприємства, яка охоплює сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття професійного потенціалу працівників та зростання їх здібностей. Необхідними умовами розвитку персоналу є безперервність, періодичність та послідовність.

Питання розвитку та збереження персоналу на сьогоdnішній день набувають все більшого значення для підприємств, оскільки, здійснюючи діяльність у середовищі, для якого характерним є високий рівень нестабільності, невизначеності, складних і неоднозначних умов, практично всі компанії намагаються надавати послуги якомога вищої якості, у зв'язку з чим саме персонал підприємства може забезпечити необхідні конкурентні переваги. Саме тому основним завданням HR-спеціалістів стає не лише забезпечення високого рівня умов праці на підприємстві, але й налагодження постійного процесу розвитку та навчання персоналу, що призводить до підвищення задоволеності робітників і, так чи інакше, забезпечує їх збереження та відданість компанії, у якій вони працюють.

Стратегія розвитку персоналу розробляється на основі зіставлення організаційних компетенцій, необхідних для реалізації загальної стратегії розвитку підприємства, з фактичним станом людських ресурсів. Окрім традиційних компетенцій, таких як логічне та структуроване мислення, лідерство, вміння брати на себе відповідальність, комунікаційні навички, вміння працювати в команді, підпорядкування керівництву, у сучасному необхідні сучасні VUCA-компетенції, відповідно до яких доцільно удосконалити модель компетенцій для запровадження на ПАТ «Укртелеком».

На сьогоднішній день, компанії працюють у бізнес-середовищі, яке має назву VUCA-світ [55]. Даний термін являється акронімом, який утворений початковими буквами чотирьох слів: Volatility (мінливість), Uncertainty (невідомість), Complexity (складність), Ambiguity (багатозначність) і характеризує середовище, у якому доводиться діяти сучасним підприємствам.

Виходячи з цього, використовувати лише традиційні методи розвитку персоналу в рамках стратегії управління персоналом, такі як курси з підвищення кваліфікації, тренінги, курси, майстер-класи є недоцільним. Необхідно доповнювати зазначені вище методики більш сучасними технологіями, які набувають все більшої популярності останнім часом.

ПАТ «Укртелеком» здійснює свою діяльність на території всієї України, стикаючись при цьому з рядом викликів та збільшенням кількості конкурентів. Зважаючи на це, VUCA-компетенції доцільно структурувати у чотири блоки, кожен з яких включає розвиток компетенцій персоналу, і від чого залежить ефективність розробленої стратегії управління персоналом.

Перший блок - «бачення» (рис.3.1.). Наявність такої якості у працівників і, що важливіше, у керівництва, є, якщо не запорукою успіху, то важливою його складовою. З урахуванням бачення, для забезпечення ефективного функціонування компанії необхідно поєднувати короткострокове планування на період не більше одного року з постійним переглядом прогнозних значень та дій у залежності від змін у навколишньому середовищі, а також довгострокове планування на тривалий період, але не більше років, з

можливість відслідковування циклічних процесів, криз, зростання, занепаду та інших тенденцій, що дозволить визначити вектор розвитку та діяльності підприємства на найближче майбутнє.

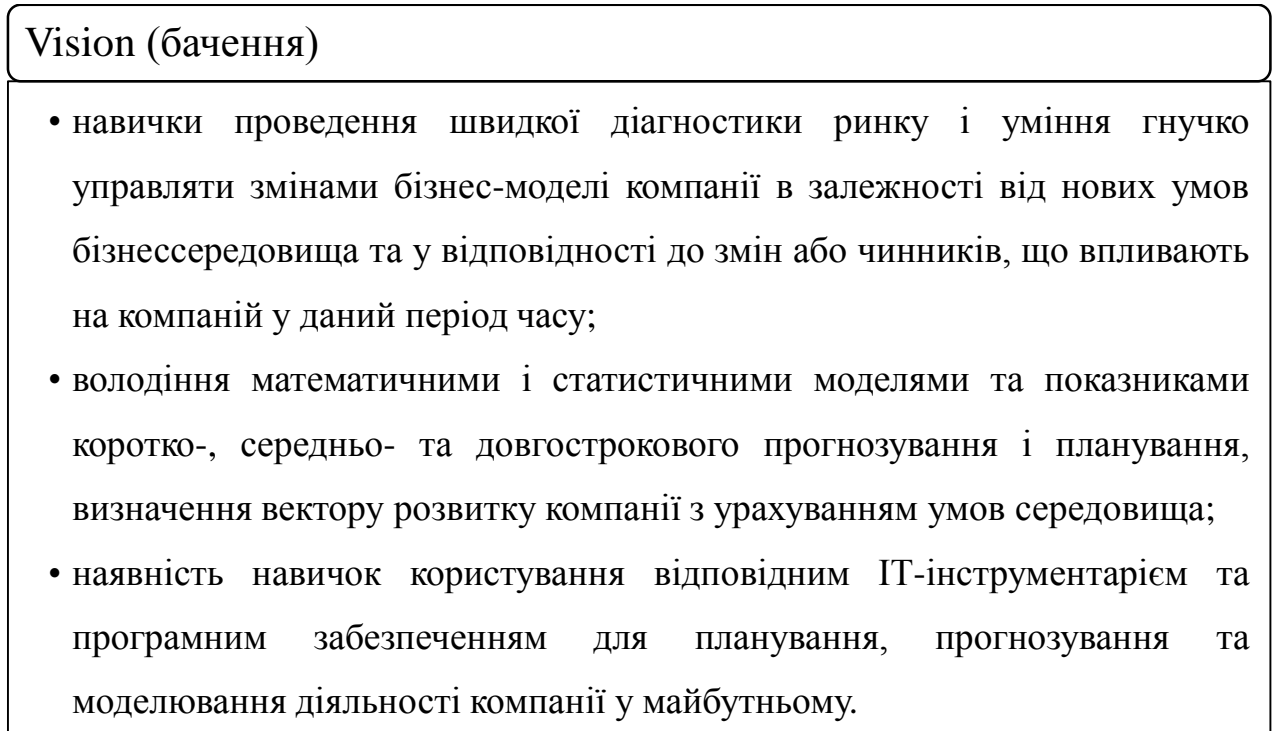


Рис. 3.1. Блок Vision (бачення)

Наступним блоком компетенцій, який набуває надзвичайної важливості у сьогоdnішніх умовах є розуміння (рис.3.2). Основна мета цього напрямку полягає у виробленні у працівників різнобічного бачення ситуації, розуміння найменших деталей, орієнтування не лише у своїй області діяльності чи роботі департаменту, але й у суміжних областях чи сферах діяльності партнерів або клієнтів. Головним у цьому блоці є донесення до працівників того факту, що не можна повністю концентруватися лише на своїй області діяльності, оскільки це звужує бачення тих чи інших факторів і проблем. В умовах непередбачуваності та постійної мінливості важливим є розуміння у різних сферах та сміливість до ризику й роботи у кризових ситуаціях.

Даний блок компетенцій покликаний розвивати навички працівників у більш широкому розумінні, спрямовуючи основну увагу на те, що всі люди є різними і важливо уміти знайти спільну мову з кожним з них.

### Understanding (розуміння)

- уміння співпрацювати, що проявляється у здатності сформувати команду для вирішення певних завдань та проблем, створювати певні бізнескоманди чи альянси між підприємствами з метою підвищення конкурентоспроможності кожного з них й збільшення прибутковості, 79 співпрацювати та знаходити спільну мову з різними людьми та членами команди;
- розвиток комунікативних навичок, що проявляються не лише умінні правильно та грамотно формулювати та доносити до аудиторії свою думку, але слухати та чути свого опонента, колегу, партнера або клієнта. Крім того, дана компетенція покликана розвинути у працівників уміння налагоджувати контакт з колегами/партнерами/клієнтами з різних культурних середовищ або поколінь. Важливо навчити персонал вчитися один у одного, цікавитися тим, що на даному етапі є новим для них, вивчати іноземні мови та культурні особливості, розвинути уміння співпрацювати та комунікувати з різними людьми;
- підвищення рівня володіння цифровими технологіями серед працівників компанії різного віку. Зважаючи на динамічні умови сьогодення, важливим є уміння персоналу користуватися сучасним обладнанням та наявністю навичок роботи з інформаційними технологіями, такими як Microsoft Office, HTML, засоби програмування, фото- чи відеоредактори та ряд інших програм в залежності від специфіки діяльності підприємства.

Рис. 3.2. Блок Understanding (розуміння)

Третій блок VUCA-компетенцій має назву креативність/ясність (рис.3.3). На сьогоднішній день така компетенція як креативність є поширеною у багатьох професіях найрізноманітніших сфер діяльності.

Основна її сутність полягає у тому, аби з величезного потоку інформації, який підприємство отримує щоденно (новини, моніторинги, відгуки клієнтів, фальшиві повідомлення, згадування у ЗМІ, зміни до законодавства, укази Уряду, інформація про політичне та економічне становище, вплив міжнародного середовища) виокремити лише ту частину, яка дійсно є важливою та може прямо чи опосередковано чинити вплив на діяльність ПАТ «Укртелеком».

### Creativity/Clarity (креативність/ ясність)

- уміння працівників розробляти та пропонувати нестандартні рішення при виконанні буденних завдань чи вирішенні традиційних проблем. Крім того, особлива увага приділяється виробленню у співробітників навичок, що дозволили б їм вирішувати одну й ту ж проблему різними шляхами та методами, 80 умінні виявити множину можливих варіантів вирішення нових проблем, можливість застосування власних знань з одного напрямку у абсолютно іншій сфері діяльності;
- розвиток у співробітників візуального мислення та уміння подачі результатів вирішення поставлених задач шляхом використання ілюстративного матеріалу (інфографіка, діаграми, графіки, презентації), цифрових засобів (проектори, цифрові дошки), що робить сприйняття матеріалу простішим та цікавішим;
- відкритість до інновацій, що полягає у зменшенні страху у працівників перед невідомим і новим. Необхідно спонукати співробітників сміливо братися за нові завдання та бути націленим на використання новинок у області своєї діяльності, не боятися застосовувати нові методики, технології та засоби.

Рис. 3.3. Блок Creativity/Clarity (креативність/ ясність)

Четвертий блок, який входить до моделі компетенцій, модифікованої з урахуванням особливостей VUCA-світу, має назву рішучість (рис.3.4).

### Agility (рішучість)

- розвиток психологічної стійкості та готовності до змін і роботи в умовах невизначеності;
- сфокусованість на результаті – працівники мають знати та розуміти яких результатів хочуть досягнути і в залежності від умов, що створюються зовнішнім середовищем, обирати та генерувати кращі шляхи досягнення мети;
- впевненість у власних силах – співробітники повинні розуміти свої сильні сторони, бути впевненими у своїх знаннях та уміти навчатися, засвоювати нову інформацію й отримувати досвід безпосередньо у процесі виконання завдання чи вирішення певної проблеми;
- оптимізм під час роботи, який полягає у баченні позитивних сторін будь-якої ситуації, пошуку прихованих можливостей у вирішення проблем.

Рис. 3.4. Блок Agility (рішучість)

Основна його сутність полягає у виробленні у співробітників ПАТ «Укртелеком» гнучкості, стресостійкості та готовності до змін. На сьогоднішній день перелічені вище навички набувають надзвичайної важливості, оскільки інколи неможливо спрогнозувати навіть свої власні кроки у майбутньому періоді, не кажучи вже про оцінки та прогнозування ситуації по відношенню до конкурентів, партнерів, клієнтів та інших гравців на ринку. Згідно з цим, працівники не повинні боятися чогось нового та невідомого, а, навпаки, цікавитися та бачити у цьому нові можливості й перспективи створення чогось нового.

В рамках стратегії управління персоналом підприємства, представлена вище модель компетенцій, є актуальною у VUCA-середовищі та забезпечує підвищення ефективності роботи персоналу і, відповідно, діяльності підприємства у загальному. Проте, виявлення та розвиток ряду необхідних компетенцій можливий лише при розробці такої моделі розвитку персоналу, яка є повністю побудованою на індивідуальних особливостях працівника і враховує найбільш важливі характеристики його особистості. Тобто, важливо знайти підхід і розробити методику для працівників різних типів, що дозволило б кожному з них ефективно почуватися у середовищі, в якому він проходить навчання, що в свою чергу, сприятиме кращому засвоєнню нових знань та виробленню необхідних навичок.

Стратегія розвитку персоналу повинна забезпечувати розвиток вмінь, навиків та знань працівників, потрібних для успішного виконання роботи, і бути об'єднувальним чинником у досягненні організацією основних стратегічних цілей. А тому стратегія розвитку персоналу має бути тісно пов'язана із стратегією підприємства.

Необхідно постійно відстежувати ефективність використання всіх можливостей працівників та їх потенціал для ефективного управління персоналом. Ефективна реалізація стратегії підприємства можлива тільки за умови правильно побудованої системи мотивації працівників та готовність їх до процесів розвитку. Стратегічні цілі повинні охоплювати перспективні

можливості від розвитку персоналу. Безперервний розвиток персоналу підприємства зможе принести безперечну користь, яка є одним з головних інструментів інноваційного прогресу та основний шлях до поєднання наявних культурних традицій і наявного гуманітарного потенціалу зі світовими економічними вимогами та актуальними суспільними тенденціями.

Для підприємства стратегічними цілями є нагромадження бази знань окремих працівників; збільшення прив'язаності персоналу до організації, оскільки кожен працівник бачить і цінує ті вкладення, які організація зробила для нього і намагається виправдати довіру. Це обумовлює зростання конкурентних позицій підприємства на ринку, особливо в умовах пожвавлення інтеграційних процесів. Завдяки розвитку персоналу досягається сприятливий клімат у колективі. Завдяки спрямуванню спільних зусиль задля вирішення поставлених завдань досягається ефект синергії, а для кожного працівника відбувається зростання його особистої конкурентної позиції на ринку праці, його самореалізація та самоствердження, впевненість у власних силах.

Стратегія розвитку персоналу повинна мати довготерміновий характер, враховувати вплив багатьох чинників та бути пов'язана із загальною стратегією підприємства. Розвиток персоналу в контексті стратегічного управління підприємством в цілому розглядають як його зміну залежно від стратегічних цілей підприємства. Об'єктами стратегічного управління персоналом є працівники підприємства, умови праці, структура персоналу. Стратегія розвитку персоналу повинна бути спрямована на досягнення конкретних цілей підприємства, визначати основні напрямки роботи, містити терміни та показники оцінювання ефективності її реалізації.

Складовими розробки стратегії розвитку персоналу підприємства з урахуванням компетенцій є [37]:

- формування концепції розвитку персоналу;
- діагностика професійної придатності персоналу;
- оцінка стратегічного розриву та потреби розвитку персоналу;



оцінка можливостей забезпечити усунення стратегічного розриву;  
встановлення пріоритетів розвитку персоналу;  
вибір стратегії розвитку персоналу з наявних альтернатив;  
розроблення основ майбутньої кадрової політики підприємства за всіма основними складовими;

стратегічне планування розвитку персоналу (планування потреби в працівниках, яке охоплює організаційний аналіз, аналіз наявних посад, потреба в нових посадах, кількісне і якісне кадрове планування);

реалізація планових заходів, спрямованих на розвиток персоналу, стратегічний контролінг;

ресурсне забезпечення процесів реалізації запланованих заходів щодо розвитку персоналу; оцінка ефективності запланованих заходів та обраної стратегії.

До зазначеного переліку доцільно додати мотиваційні аспекти, які значною мірою впливають на розробку та впровадження стратегії розвитку персоналу.

Щодо заходів мотивації співробітників, то на ПАТ «Укртелеком» використовуються традиційні методи мотивації, переважно це матеріальні заходи, пов'язані з виконанням різних завдань чи об'ємами продажів послуг і підключень абонентів. Крім того, у працівників, що займаються просуванням послуг компанії, продажем та підключенням абонентів, премія частково залежить від кількості оформлених договорів конкретним співробітником. Тобто, більша кількість залучених абонентів визначає відсоток надбавки до встановленої стандартної суми премії чи заробітної плати представника Укртелекому. Якщо визначати загалом, то у ПАТ «Укртелеком» преміювання здійснюється за основними досягненнями під час здійснення операційної діяльності; нагорода працівників визначених напрямків за спеціальними системами преміювання; особистісні заохочення співробітників за участь у виконанні важливих та пріоритетних задач.

Щодо стосується заходів нематеріального стимулювання та мотивації працівників ПАТ «Укртелеком», то вони є мало поширеними. Більшою мірою подібні заходи спрямовані саме на залучення молодих спеціалістів. Так, останнім часом в ПАТ «Укртелеком» стали поширеними такі нагороди, як путівки на відпочинок, для кращих випускників програми «Кращі з Укртелекомом».

Щодо такої складової, як соціальний розвиток працівників, то варто відзначити, що на ПАТ «Укртелеком» є власні столові та медичні пункти, до яких співробітники можуть звернутися за необхідності. Крім того, у компанії надається матеріальна допомога працівників компанії у зв'язку з різними подіями – лікування хвороби, у разі смерті близьких родичів, при стихійних лихах тощо, а також є матеріальні виплати при виході співробітників на пенсію або у разі звільнення. Також, у ПАТ «Укртелеком» є наявним соціальне страхування робітників, яке передбачає матеріальні виплати за наявності нещасних випадків під час виконання завдань.

Необхідно зауважити, що між стратегією розвитку персоналу та загальною стратегією підприємства має не тільки існувати тісний взаємозв'язок, а також потрібно налагодити такий механізм їх взаємодії, який буде сприятиме швидкому реагуванню та адаптуванню стратегії розвитку персоналу до будь-яких змін у загальній стратегії. Процеси розвитку персоналу можуть або ж залежати від стратегії підприємства, або ж самі визначати її.

Процес формування стратегії розвитку персоналу схематично представлено на рис. 3.5 [37].



Рис. 3.5. Формування стратегії розвитку персоналу

Керівництво підприємства може реалізовувати різноманітні підходи до побудови стратегії розвитку персоналу:

- традиційна (тейлористська) стратегія передбачає використання робочої сили з низькою кваліфікацією, впровадження техніки, що дає змогу зекономити на утриманні робочої сили, побудови системи винагород на основі чіткого контролю, високий рівень розподілу праці;
- перспективна (інтеграційна) стратегія передбачає ґрунтовний підбір персоналу, вищу та одно ріднішу кваліфікацію кадрів, досить високий рівень взаємозаміни персоналу, розвиток персоналу, пропозиція роботи на тривалий термін, повільна окупність витрат на розвиток персоналу.

В рамках стратегії управління персоналом підприємства можна виокремити основні стратегічні напрями.

Основним є оновлення системи мотивування персоналу, оскільки підприємство не використовує модернізованих способів для підвищення мотивації працівників. Виконання мотиваційної функції менеджменту корпоративною політикою нерідко спонукатиме зростання навантаження і до погіршення духовного, морального й фізичного стану осіб, відповідальних за її розроблення, реалізацію та розвиток.

Для молодих людей мотивація має найменше значення через те, що їхній трудовий та кар'єрний шлях тільки розпочинається і в них є надія, що мотиваційні фактори для них матимуть більше значення в майбутньому. Для працівників старшої вікової категорії важливим є сам факт, що їхня праця досі ще потрібна. Керівництву потрібно звертати особливу увагу на зарплатню працюючих. Саме грошова винагорода є базою для задоволення основних потреб людини. Звідси висновок, що чим більший її розмір тим більше задоволений персонал, отже більш надійний, вірний та ефективний. Заробітна плата має найбільше значення для молодих працівників. Для людей середнього віку вона також має важливе значення, але не настільки, як для молоді. Для категорії працівників старшого віку розмір зарплатні має найменше значення. Це можна пояснити тим, що з віком значення матеріальних потреб зменшується в той час, як моральних, навпаки, зростає. Тобто, зі зростанням віку зростає значення таких чинників, як ставлення керівництва та соціально-психологічний клімат у колективі. Люди більше цінують спокій, доброзичливість та стабільність. З віком зростає нетерплячість до проявів нахабства, організаційних змін, тощо.

Наступним стратегічний напрям пов'язаний з підвищенням кваліфікації. Для молоді, яка немає ще досвіду роботи цей чинник є дуже важливим, адже чим кращий спеціаліст тим більше можливостей. Проте для працівників середнього віку він має ще більше значення. Це пояснюється тим, що з досвідом приходить бажання не тільки кар'єрного росту, а й бажання до саморозвитку, вдосконалення знань, навичок та умінь. Для людей старшого віку значення підвищення кваліфікації має найменше значення. Враховуючи те що на ПАТ «Укртелеком» працює значна кількість молодих спеціалістів, які нещодавно здобули відповідного рівня освіти - підвищення рівня знань та навичок має особливе значення, що заохочує їх до праці.

Отже, формування стратегії розвитку персоналу може стати визначальним чинником конкурентоспроможності організації, забезпечення її висококваліфікованими і компетентними кадрами та успішної діяльності на

ринку. Особливу увагу потрібно звертати на взаємозв'язок між усіма стратегічними аспектами функціонування підприємства та забезпечувати їх вчасне коригування.

### **3.2. Планування чисельності працівників підприємства.**

Обґрунтування потреби підприємства в персоналі на майбутній період починають з планування чисельності персоналу підприємства, яке здійснюється трьома методами:

- нормативним методом на базі розробки норм витрат праці для виконання окремих робіт та операцій;
- методом прямого розрахунку;
- економіко-статистичним методом.

Планування потреби персоналу ПАТ «Укртелеком», як важлива функція управління персоналом включає визначення кількості робітників, розрахунок поточної і довгострокової потреби персоналу.

Персонал підприємства – це сукупність робітників різних категорій зайнятих виробничою діяльністю, спрямовану на одержання прибутку та задоволення своїх матеріальних потреб.

Метою планування персоналу в підприємстві є задоволення в 2019 році потреби у кадрах, відповідної кваліфікації за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

При плануванні потреби у персоналі варто врахувати:

- загальну оцінку попиту і пропозиції трудових ресурсів у регіоні;
- оцінку робочої сили і професійно – кваліфікаційного складу персоналу з точки зору потреби в кваліфікаційних кадрах;
- основні положення трудового законодавства, що охоплюють процедуру наймання на роботу, звільнення, визначення рівня заробітної плати, додаткових виплат і можливий рівень їх зростання.

Планування коштів на оплату праці здійснюється на базі розробленого штатного розкладу та прийнятої на підприємстві системи матеріального стимулювання праці персоналу.

Варіант I. На основі *економіко-статистичного метод планування*:

а) Коефіцієнт еластичності чисельності робітників від об'єму випуску продукції. Розрахунок здійснювався за формулою:

$$K_{Eч} = \frac{Ч_{отч} - Ч_{пр}}{Ч_{пр}} \bigg/ \frac{Врч_{отч} - Врч_{пр}}{Врч_{пр}} \quad (3.1)$$

де  $Ч_{отч}$  – чисельність робітників підприємства в звітному періоді, чол.;

$Ч_{пр}$  – середньсписочна чисельність робітників підприємства в минулому періоді, чол.;

$Врч_{отч}$  – чиста виручка від реалізації продукції (без ПДВ і Акцизного збору) в звітному періоді, грош.од.;

$Врч_{пр}$  – чиста виручка від реалізації продукції (без ПДВ і Акцизного збору) в минулому періоді, грош.од.

$$K_{Eч} = 17,3$$

б) Темп приросту чисельності робітників. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$\Delta Zч = K_{Eч} * \Delta Z_{Врч}, \quad (3.2)$$

Де  $\Delta Z_{Врч}$  – темп приросту виручки від реалізації в плановому періоді;

$K_{Eч}$  – коефіцієнт еластичності чисельності робітників від об'єму випуску продукції, коеф.

$$\Delta Zч = 17,3 * 0,98 = 16,96 \%$$

в) Використовуючи значення індексу зміни продуктивності праці, розраховуємо індекс зміни чисельності робітників підприємства

$$Iч = 0,98 * 1,21 = 0,88$$

г) визначаємо темп зміни чисельності в плановому періоді

$$Zч = 0,88 * 100 = 88 \text{ чол.}$$

д) визначаємо планову чисельність робітників

$$Ч_{пл} = (28942 * 88) / 100 = 25468,96 \text{ чол}$$

Варіант II. На основі *нормативного методу*

а) визначимо чисельність персоналу на основі режиму роботи підприємства та кількості атестованих робочих місць, за допомогою наступної формули:

$$Ч_{я} = \frac{Q_{P.M} + (t_{д} + t_{под}) * Др_{т}}{t_{р}} \quad (3.3)$$

Де  $Q_{P.M}$  – кількість робочих місць на підприємстві в середньому за період;

$t_{д}$  – час роботи підприємства день, год.;

$t_{под}$  – час на підготовку робочих місць в день, год.;

$Др_{т}$  – кількість робочих днів підприємства на тиждень;

$t_{р}$  – тривалість робочого тижня робітника підприємства згідно трудового законодавства (40 годин на тиждень).

$$Ч_{я} = (28942 * (7,8 + 0,2) * 5) / 40 = 28942 \text{ чол.}$$

б) визначаємо коефіцієнт збільшення явочної чисельності на заміну тимчасово відсутніх робітників, що розраховується за формулою:

$$Кзб_{я} = (365 - 104 - 9) / (252 - 21 - 9) = 1,14$$

де,  $Кзб_{я}$  – коефіцієнт збільшення явочної чисельності на заміну тимчасово відсутніх робітників.

Цей коефіцієнт визначається як ділення номінального числа робочих днів за рік одного робітника на реальне число його робочих днів

в) визначимо середньооблікову чисельність, що розраховується за формулою

$$Ч_{об} = Ч_{я} * Кзб_{я} \quad (3.4)$$

$$Ч_{об} = 28942 * 1,14 = 32994 \text{ чол.}$$

г) розрахуємо чисельність робітників з урахуванням їхньої заміни керівниками, за формулою:

$$Ч_{пл} = Ч_{об} - Ч_{з}, \quad (3.5)$$

де  $Ч_3$  – чисельність заміни робітників з урахуванням їхньої заміни керівниками.

$$Ч_{ПЛ} = 32994 - 94 = 32900 \text{ чол.}$$

Варіант III. На основі *методу прямого розрахунку*

а) визначаємо зміну чисельності робітників, використовуємо наступну формулу:

$$\Delta Ч = Ч_н - Ч_к, \quad (3.6)$$

$$\Delta Ч = 35427 - 28942 = 6485 \text{ чол.}$$

б) визначаємо потребу в збільшенні чисельності робітників, робимо розрахунки за такою формулою:

$$Ч_{нЗБ} = \Delta Ч + Ч_{виб}, \quad (3.7)$$

$$Ч_{нЗБ} = 6485 + 233 = 6718 \text{ чол.}$$

в) визначаємо чисельність робітників за формулою:

$$Ч_н + Ч_{нЗБ} = Ч_{виб} + Ч_к, \quad (3.8)$$

де  $Ч_н$  – списочна чисельність робітників на початок періоду;

$Ч_к$  – списочна чисельність робітників на кінець періоду ;

$Ч_{нЗБ}$  – потребність в збільшенні чисельності робітників;

$Ч_{виб}$  – кількість вибувчих робітників.

Звідси впливає наступна формула

$$Ч_к - Ч_н = \Delta Ч = Ч_{нЗБ} - Ч_{виб},$$

$$Ч_{нон} = 29175 \text{ чол.},$$

На підставі запропонованих методів побудуємо таблицю 3.1 «Планування чисельності робітників на 2019 рік».



Таблиця 3.1

## Планування чисельності робітників на 2021 рік

Показники	Значення
1	2
<b>Економіко-статистичний метод</b>	
Коефіцієнт еластичності чисельності	17,3
Темп зміни чисельності, %	16,96
Індексе чисельності	0,88
Чисельність робітників планова, чол.	25469
<b>Планування чисельності на основі нормативного методу</b>	
Чисельність явочна, чол.	28942
Коефіцієнт збільшення явочної чисельності	1,14
Середньооблікова чисельність	32994
Чисельність робітників планова, чол.	32900
<b>Планування чисельності на основі методу прямого розрахунку</b>	
Зміни чисельності робітників, чол.	6485
Потреба у збільшенні кількості робітників, чол.	6718
Чисельність робітників планова, чол.	29175

Із таблиці 3.1 видно, що оптимальним варіантом являється чисельність робітників 29175 чоловік. Але набагато вигідніше для підприємства не збільшувати чисельність на 233 чоловік, адже це викликає необхідність збільшити витрати на зарплату. Оптимальним для підприємства слід визначити розрахунок чисельності персоналу на основі методу прямого розрахунку. При збільшенні чисельності на 233 чоловіки витрати на зарплату не позначаться на доході підприємства. До того ж можна використати принцип взаємозамінюємість робочих місць.

Досягнення нових інформаційних технологій необхідно використовувати в практичній господарській діяльності ПАТ «Укртелеком»,

що дозволить накопичувати інформацію та ефективно її використовувати у процесу прийняття управлінських рішень.

Таким чином, проведені розрахунки свідчать, що підприємству для досягнення у плановому періоді стратегічної мети треба підвищити чисельність персоналу на 233 чоловіки, тобто на 1,01%. Це дозволить досягти оптимальної виручки і підвищити ефективність діяльності в цілому.

### **3.3 Оптимізація чисельності робітників підприємства на підставі підвищення продуктивності праці**

Ефективне використання персоналу підприємства прямим чином залежить від продуктивності праці. Зростання продуктивності праці має велике господарське значення, оскільки підвищення ефективності використання трудових ресурсів сприяє зміцненню фінансового стану підприємства. Рівень продуктивності праці залежить від ефективного використання резервів. Резерви підвищення продуктивності праці безмежні, як і науково-технічний прогрес, удосконалення організації виробництва, праці й управління. Тому доцільно в кожний конкретний період використовувати саме ті резерви, що дають максимальну економію праці за мінімальних витрат.

Всі дії підприємства з оптимізації чисельності персоналу зводяться до наступного:

- скорочення працівників або їх набір зі сторони;
- організаційні переміщення працівників;
- перенавчання та підвищення кваліфікації;
- лізинг персоналу (тимчасовий найм робочої сили через відповідні організації).

Оптимізацію чисельності персоналу у випадку структурної невідповідності проводять методом:

- переміщення працівників на робочих місцях;

- зміни робочих місць з ініціативи адміністрації або самих працівників;
- збереження працівників при їх недовикористання.

Заповнення робочих місць власними працівниками обходиться дешевше підприємству, сприяє професійному їх росту.

Слід відмітити, що скорочення чисельності є складним процесом як для працівників, так і для підприємства і вимагає ефективного управління та особливої уваги.

Наслідки непередуманого скорочення працівників можуть відчуватись протягом багатьох років у вигляді недовіри до керівництва. Управління скороченням персоналу вимагає узгоджених дій лінійних керівників відділу кадрів.

Перш ніж приступити до звільнення працівників, потрібно використати ряд менш жорстоких способів, а саме:

- переведення частини працівників на неповний робочий час. Це дозволить зберегти кваліфікаційних працівників;
- звільнення за власним бажанням. Керівництво повинно стимулювати добровільне звільнення шляхом одноразової виплати та сприяти пошукам нової роботи.

Якщо ці заходи не вирішують проблеми вивільнення зайвої робочої сили, підприємство вимушене розробити програми звільнення. При розробці і реалізації даної програми необхідно:

- дотримуватись трудового законодавства, в протилежному випадку підприємство може понести значні фінансові збитки і втратити імідж;
- дотримуватись принципу справедливості та поваги до тих працівників, яких звільняють;
- розробити чіткі і максимально об'єктивні критерії підбору працівників, які будуть скорочені. Такими критеріями можуть бути: ліквідація робочих місць, стаж роботи в підприємстві, дисциплінарні покарання.

- надавати точну і повну інформацію про причини звільнення, критерії підбору, компенсації звільненим працівникам, перспективи повернення в підприємство. При цьому потрібно виявити максимальну чесність і відкритість, повагу і такт до працівників, яких звільняють. Безпосередня участь керівників вищого рівня в аналізі даної інформації, зустрічах з працівниками пом'якшує процес скорочення персоналу;
- надати звільненим працівникам допомогу по видачі матеріальної компенсації і сприяти працевлаштуванню.

Дуже важливо, щоб працівники розуміли, що підприємство цінує свій персонал і в силу можливостей піклується про нього, навіть у момент скорочення чисельності, оскільки потреби організації в персоналі змінюється як в бік зменшення, так і в бік збільшення.

На основі розрахунку планової чисельності працівників виконується розрахунок планування продуктивності праці

Розрахунок темпу росту зміни продуктивності праці в плановому році ( $\Delta Z_{\text{пт}}$ ) може визначатися з урахуванням:

- а) зміни об'ємів виробництва або реалізації продукції та зміни чисельності робітників:

$$\Delta Z_{\text{пт}} = \frac{100 + \Delta Z_{\text{вп}}}{100 + \Delta Z_{\text{ч}}} * 100 - 100, \quad (3.9)$$

Де  $\Delta Z_{\text{вп}}$  – темп приросту випуску продукції в плановому році;

$\Delta Z_{\text{ч}}$  – темп зниження чисельності робітників підприємства в плановому році.

$$\Delta Z_{\text{пт}} = (100 - 0,011) / (100 - 0,18) * 100 - 100 = 0,17$$

- б) взаємозалежності темпів зміни продуктивності праці та трудомісткості продукції:

$$\Delta Z_{\text{пт}} = \frac{\Delta \mathcal{C}}{\mathcal{C}_\text{б} - \Delta \mathcal{C}} * 100, \quad (3.10)$$

де  $\Delta \mathcal{C}$  – зміна чисельності персоналу;

$\text{Ч}_Б$  – чисельність персоналу в звітному періоді.

$$\Delta Z_{\text{ПТ}} = -6485 / (35427 + 6485) * 100 = -15,48 \%$$

$$\Delta Z_T = \frac{\Delta Z_{\text{ПТ}} * 100}{100 + \Delta Z_{\text{ПТ}}}, \quad (3.11)$$

де  $\Delta Z_T$  - темп зміни трудомісткості продукції

$$\Delta Z_T = (-15,48 * 100) / (100 - 15,48) = -18,31\%$$

$$\Delta Z_{\text{ПТ}} = \frac{\Delta Z_T * 100}{100 - \Delta Z_T}, \quad (3.12)$$

$$\Delta Z_{\text{ПТ}} = (-18,31 * 100) / (100 + 18,31) = -15,47\%$$

Підприємство при рішенні проблеми росту продуктивності праці використовує резерви і фактори її збільшення. Фактори росту продуктивності праці в розумінні умов, що сприяють росту, можуть бути представлені чотирма рівнями:

- наукові досягнення і їхнє впровадження у діяльність;
- технічна база виробництва і збільшення її рівня;
- удосконалення організації діяльності;
- підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Резерви підвищення продуктивності праці мають багатопланову структуру в залежності від місця, часу і джерел їх виникнення. За місцем утворення резерви рекомендується поділяти на народногосподарські, галузеві та внутрішньовиробничі. Внутрішньогосподарські резерви зростання продуктивності праці виступають як невикористані можливості скорочення витрат праці під впливом тих чи інших чинників. Тому кожний резерв можна розглядати відносно окремого чинника, а всю сукупність резервів доцільно класифікувати у відповідності з класифікацією чинників. Такий підхід дає можливість найбільш повно виявляти склад і структуру резервів, провести

комплексний аналіз, визначити основні причини і визначити конкретні шляхи усунення втрат і непродуктивних витрат праці. (рис.3.5.)



Рис.3.5. Заходи щодо зростання продуктивності праці на підприємстві.

Визначення та впровадження заходів щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві сприяє не тільки підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, збільшенню обсягу випуску і реалізації продукції, зниженню собівартості продукції та її ціни, підвищенню конкурентоспроможності продукції на ринку, а також сприяє збільшенню прибутків і відрахувань у бюджет та фонди та забезпечує формуванню іміджу підприємства

Складений у таблиці 3.2 план по труду на наступний рік дозволяє наглядно побачити всі зміни, які пропонуються підприємству для досягнення стратегічної мети

Таблиця 3.2

## План по труду на 2021 рік

Показники	2020 рік	План на 2021 рік	Відх. (+,-)	Темп росту,%
1	2	3	4	5
Доход (виручка від реалізації), тис.грн.	6327113	6743468	416355	106,58
Середньооблікова чисельність, чол.	28942	29334	392	101,35
Фонд оплати праці, тис.грн.	2901924	3047020	145096	105,00
Продуктивність праці, тис.грн.	218,61	233,1	14,49	106,63
Середньомісячна зарплата, грн.	8355,57	8700	344,43	104,12
Рівень фонду оплати праці, %	45,86	47,1	1,24	102,69

Перехід до ринкової економіки суттєво підвищує роль та місце персоналу підприємства, оскільки саме робітники підприємства, їх творчий підхід до праці, високий професіоналізм та майстерність забезпечують необхідне зростання продуктивності праці, якості послуг та продукції підприємства, а відповідно і досягнення цільових, господарських та фінансових показників діяльності. Тому управління персоналом підприємства є необхідною функціональною стратегією, успіх якої є запорукою високих результатів підприємницької діяльності, конкурентоздатності та динамічного розвитку підприємства.

Як уже відзначалося, значні резерви росту продуктивності праці зв'язані з недоліками в структурі і рівні професійної підготовки кадрів. Використання резервів даної групи йде по наступних напрямках:

1. Екстенсивне розширення діяльності (уведення нових торговельних площ). При цьому чисельність основних робітників зростає, як правило, швидше, ніж чисельність інших категорій персоналу. При незмінних організаційно-технічних умовах чисельність основних робітників зростає пропорційно збільшенню обсягу товарообороту, чисельність допоміжних - у меншому ступені, а чисельність управлінського персоналу залишається незмінною. Отже, при підвищенні загального показника структури в такій же мірі збільшиться і продуктивність праці.

2. Безпосереднє скорочення чисельності іншого (управлінського) персоналу при незмінній чисельності основної категорії робітників. Використання цього резерву можливо за умови раціоналізації структури керування, механізації управлінської праці, застосування засобів малої механізації в роботі молодшого обслуговуючого персоналу і т.п. При цьому також підвищується питома вага чисельності основних і усіх виробничих робітників.

3. Перерозподіл чисельності між іншими працівниками і виробничими робітниками без зміни повної трудомісткості (тобто при колишній загальній чисельності торгово-оперативного персоналу). І в цьому випадку продуктивність праці зростає пропорційно збільшенню питомої ваги виробничих робітників, тому що саме дана функціональна група безпосередньо забезпечує товарооборот підприємства.

При належній організації виробництва може бути використаний і інший великий резерв, що дозволяє скоротити чисельність що забезпечують і обслуговують робітників, поліпшити показники структури кадрів і знизити виробничу трудомісткість у цілому, - резерв, зв'язаний зі скороченням трудових витрат на ремонт устаткування. Найбільш ефективний шлях - заміна застарілого, зношеного устаткування на нове й обмеження обсягів ремонтів.

Також важливі резерви, зв'язані з якісними характеристиками структури кадрів. Підвищення продуктивності може відбуватися як за рахунок удосконалювання технології і впровадження нової техніки, так і за рахунок



відповідної підготовки кадрів для роботи, підвищення кваліфікації і зміни структури професійного складу працюючих. Необхідно здійснювати заходи щодо підготовки кадрів визначених професій і спеціальностей; підвищенню кваліфікації робітників у межах визначеної професії і спеціальності; розширення виробничого профілю робітників шляхом навчання їх суміжним професіям і спеціальностям.

Соціальні резерви в сучасних умовах пов'язані, насамперед, з якісним перетворенням робочої сили, обумовленим соціально-економічним розвитком України. Більш повне застосування накопичених знань, досвіду, а також особистих здібностей працівників - важливий фактор росту продуктивності праці. Соціальні резерви, відбиваючи відношення працівників підприємства до конкретного виду праці в конкретних виробничих умовах, виявляються у формах трудової і творчої активності, дисциплінованості, поліпшення міжособистісних відносин у колективі. Усі вони тісно взаємозалежні і взаємообумовлені і безпосередньо впливають на показники продуктивності праці.

Основні соціальні резерви можна віднести до наступних чотирьох груп:

- розвиток творчої активності трудящих;
- підвищення матеріальної і моральної зацікавленості працівників у результатах праці;
- зміцнення дисципліни праці.

Дисципліна праці - це не тільки своєчасний прихід на робоче місце і перебування на ньому протягом установленого часу, але і дотримання встановленої технології, забезпечення режиму роботи виробництва, підтримка на визначеному рівні виробництва. Показники трудової дисципліни прямо впливають на продуктивність праці: будь-які втрати робочого часу, пов'язані з порушенням трудової дисципліни, знижують продуктивність праці прямо пропорційно величині цих утрат, а при скороченні втрат продуктивність відповідно зростає.

Дуже важливо матеріальне і моральне стимулювання удосконалювання організації праці. В організації трудової діяльності дуже важливо застосовувати весь арсенал матеріального і морального стимулювання в тій його частині, що відноситься безпосередньо до організації праці, кращому використанню трудового потенціалу фабрики і підвищенню продуктивності праці за рахунок організаційних факторів.

Виконання і перевиконання зобов'язань за рахунок підвищення трудової активності працівників реалізуються в прискоренні освоєння нової техніки, удосконалюванні організації праці і виробництва, зниженні втрат робочого часу. У кінцевому рахунку, це упредметнюється в додатковому обсязі виробництва концентрату.

Важливим резервом підвищення продуктивності праці є зниження плинності кадрів із причин соціального характеру (не сформовані відносини, відсутність перспектив росту, незадовільні побутові умови). Втрати підприємства в зв'язку з плинністю кадрів з цих причин досить значні. Насамперед, втрати обумовлені зниженням продуктивності праці робітників у період перед звільненням. Крім того, при зменшенні плинності кадрів відбувається значне скорочення цілодобових втрат робочого часу, викликаних звільненням одних і прийомом на їх місце інших робітників, а також зниженою продуктивністю праці знову прийнятих робітників.

Реальними резервами підвищення продуктивності праці ПАТ «Укртелеком» є: поліпшення використання фонду робочого часу, а також скорочення чисельності працівників.

Для підприємства значно вигідніше забезпечити приріст доходу від реалізації за рахунок підвищення продуктивності праці, відносно меншою кількістю працівників. Це обумовлюється тим, що необхідна чисельність працівників на підприємстві залежить від обсягу товарообороту і рівня продуктивності праці. На зниження чисельності працівників роблять впливу поліпшення організації праці і модернізація діючої техніки. За рахунок реалізації вищевказаних факторів, тобто підвищення продуктивності праці і

скорочення чисельності працівників, мається реальна можливість збільшити середню заробітну плату працівників ПАТ «Укртелеком».

Виявлені можливі шляхи досягнення поставлених задач, тобто підвищення продуктивності праці, скорочення чисельності працівників і збільшення розміру середньої заробітної плати працівників повинні оптимально сполучитися. Це, у свою чергу, припускає необхідність застосування відповідних форм і методів їхнього внутрішнього ув'язування і реалізації.

Однією з основних складових формування резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства в системі управління персоналом є здійснення організації навчання працівників за наступним планом:

1) докладно досліджувати розроблений стратегічний план і поточні завдання. Будь-яке навчання має бути пов'язане з реалізацією мети організації. Необхідно чітко уявляти кінцевий результат навчання;

2) організовувати навчання, спрямоване тільки на досягнення мети. У жодному разі не можна влаштовувати навчання тільки тому, що воно стало модним;

3) проаналізувати правильність роботи співробітників і відповідність їх кваліфікації;

4) докладно досліджувати основні недоліки, яким надається велике значення при оцінюванні виконання роботи. Навчальна програма має бути спрямована на усунення їх і набуття працівниками таких навичок, яких вони не мають;

5) проводити аналіз причин звільнення працівників. При цьому причини, через які відбувалися звільнення і які можуть бути розв'язані за допомогою навчання, обов'язково мають бути враховані в програмі навчання працівників;

6) провести анкетування працівників і виявити найслабші напрямки в рівні їхньої підготовки; включити їх до програми навчання;

7) обов'язково включити до програми питання особистого характеру (подолання конфліктів, керування стресом, планування особистих фінансових засобів тощо);

8) провести дослідження відносин між співробітниками.

До основних передумов підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці.

Основними завдання, що впливають на його ефективне використання, можна виділити наступні:

кваліфікований розвиток персоналу;

залучення кваліфікованих фахівців

створення оптимальних умов для ефективної роботи кадрів.

Удосконалення системи управління персоналом ПАТ «Укртелеком» може привести до наступних результатів:

- цілі та завдання системи управління персоналом будуть прив'язані до стратегічних цілей підприємств і конкретних умов їх реалізації;

- підприємства своєчасно забезпечуватимуться персоналом необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування здійснюється у відповідності до виробничого;

- система матеріального і морального стимулювання праці відповідатиме наміченій стратегії бізнесу, що дозволить підтримувати мотивацію персоналу на необхідному рівні і сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності роботи підприємств;

- підтримання і підвищення кваліфікації керівників та співробітників здійснюватиметься у відповідності до вимог підприємств, що розвиваються;
- недоліки структури системи управління персоналом будуть усунені: чисельність і кваліфікація спеціалістів, які реалізують технології системи управління персоналом, будуть приведені у відповідність до обсягу вирішуваних завдань, що дозволить досягти рівня управління персоналом, необхідного для розвитку підприємств;
- будуть визначені принципи взаємодії функціональних підрозділів по роботі з персоналом (або єдиної служби управління персоналом, якщо таку створено) з іншими службами підприємств;
- стане наладженою технологія збору, аналізу, обліку і оновлення інформації про стан кадрового ресурсу на підприємствах;
- підвищиться індивідуальна продуктивність праці кожного працівника та ефективність діяльності підприємств у цілому, а у деяких випадках – будуть створені конкурентні переваги для виведення підприємств на новий рівень.

Підвищенню ефективності формування і використання персоналу підприємства сприяє скорочення втрат робочого часу та забезпечення його раціонального використання, удосконалення режимів праці і відпочинку. Важливими резервами підвищення ефективності формування і використання персоналу підприємства є зростання продуктивності праці та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства, поліпшення системи перепідготовки кадрів, а також поліпшення умов праці. Відповідно до виявлених резервів формуються напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства у складі відповідної стратегії.

### **Висновки до розділу 3**

Стратегія розвитку персоналу повинна забезпечувати розвиток вмінь, навиків та знань працівників, потрібних для успішного виконання роботи, і

бути об'єднувальним чинником у досягненні організацією основних стратегічних цілей. А тому стратегія розвитку персоналу має бути тісно пов'язана із стратегією підприємства.

Формування стратегії розвитку персоналу може стати визначальним чинником конкурентоспроможності організації, забезпечення її висококваліфікованими і компетентними кадрами та успішної діяльності на ринку. Особливу увагу потрібно звертати на взаємозв'язок між усіма стратегічними аспектами функціонування підприємства та забезпечувати їх вчасне коригування.

Оптимальним для підприємства слід визначити розрахунок чисельності персоналу на основі методу прямого розрахунку. При збільшенні чисельності на 233 чоловіки витрати на зарплату не позначаться на доході підприємства. До того ж можна використати принцип взаємозамінюваності робочих місць.

Виявлені можливі шляхи досягнення поставлених задач, тобто підвищення продуктивності праці, скорочення чисельності працівників і збільшення розміру середньої заробітної плати працівників повинні оптимально сполучитися. Це, у свою чергу, припускає необхідність застосування відповідних форм і методів їхнього внутрішнього ув'язування і реалізації.

До основних передумов підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці.

Важливими резервами підвищення ефективності формування і використання персоналу підприємства є зростання продуктивності праці та

підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства, поліпшення системи перепідготовки кадрів, а також поліпшення умов праці. Відповідно до виявлених резервів формуються напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства у складі відповідної стратегії

## ВИСНОВКИ

Особлива стадія, в процесі якої закладаються основа його інноваційного потенціалу і перспективи подальшого розвитку є формування персоналу підприємства. Мета формування персоналу - звести до мінімуму втрати, зумовлені неспівпаданням потенційних здібностей до праці що формуються в процесі навчання і особистих якостей людей з можливостями їх використання при виконанні конкретних видів робіт.

Метою планування персоналу в підприємстві є задоволення у 2021 році потреби у кадрах, відповідної кваліфікації за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

При плануванні потреби у персоналі варто врахувати:

- загальну оцінку попиту і пропозиції трудових ресурсів у регіоні;
- оцінку робочої сили і професійно – кваліфікаційного складу персоналу з точки зору потреби в кваліфікаційних кадрах;
- основні положення трудового законодавства, що охоплюють процедуру наймання на роботу, звільнення, визначення рівня заробітної плати, додаткових виплат і можливий рівень їх зростання.

При розробці програми прогнозування чисельності ПАТ «Укртелеком» було використано економіко-статистичний, нормативний методи планування та метод прямого розрахунку:

Планова чисельність на основі коефіцієнта еластичності робітників від обсягів реалізації від реалізації складає 25469 чоловік, тобто вона повинна скоротитися на 3473 чоловіка.

Планова чисельність на основі індексу трудомісткості реалізації продукції складає 32900 чоловік, тобто вона повинна збільшитись на 3958 чоловік.

Планова чисельність на основі прямого розрахунку складає 29175 чоловік, тобто вона повинна збільшитись на 233 чоловіка.

Оптимальним для підприємства слід визначити розрахунок чисельності персоналу на основі методу прямого розрахунку. При збільшенні чисельності



на 233 чоловіки витрати на зарплату не позначаються на доході підприємства. До того ж можна використати принцип взаємозамінюваності робочих місць.

Отже, ефективне управління персоналом підприємства передбачає побудову на підприємстві відповідних організаційно-методичних систем забезпечення цього управління, знання основних механізмів формування персоналу та його використання, застосування сучасних методів його аналізу та планування.

Управління персоналом підприємства, забезпечення його ефективного використання об'єктивно зв'язано з обов'язковим формуванням системи оцінки складу персоналу підприємства.

З метою мінімізації витрат підприємства на формування персоналу підприємства та максимізація результатів від їх використання ПАТ «Укртелеком» нами запропоновано наступні напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства:

поліпшення якості робочих місць (створення нових та реконструкції вже існуючих робочих місць, зменшення робочих місць з шкідливими умовами праці, захист середовища);

покращення використання ефективного організаційного принципу ринку праці - співпраця між підприємцями, профспілками і державою;

запозичення досвіду зарубіжних країн щодо укладення колективних договорів на вищому національному рівні між асоціацією підприємців і керівництвом профспілок; на рівні корпорацій і окремих підприємств;

створення сприятливих умов для розкриття інтелектуального розвитку, ефективного застосування персоналу підприємства, впровадження ефективних фінансових і нематеріальних способів мотивації;

вдосконалення системи оплати праці, розширення можливостей отримання додаткових доходів;

управління ефективним використанням персоналу підприємства, постійне забезпечення покращення його якості (за рахунок оцінки головних показників стану трудового потенціалу);

підтримка висококваліфікованих спеціалістів.

Таким чином, використання цих заходів забезпечить поліпшення формування і підвищення ефективності використання персоналу, а в кінцевому підсумку зростання прибутковості підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2004. 624 с.
2. Арутюнов В.В. Управление персоналом: колл. монографія Ростов-н/Д, 2004. – 448 с.
3. Балдинюк А.Г. Варіативні сценарії зменшення протидії персоналу в процесах запровадження змін в організації. *Причорноморські економічні студії*. Вип. №19. 2017.С. 38-41
4. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие для экон. спец. вузов. 2-е изд., стереотип. Минск, 2003. 349 с.
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навч. посіб. К. 2004. 480 с.
6. Вартанова О. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні знаннями: формування та розвиток: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. 340 с.
7. Василик А.В. Компетенції HR\_фахівця в епоху цифрових технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 9. 2018. С. 119-127.
8. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: учеб. пособие для учащихся сред. спец. учеб. Заведений. 3-е изд., искр. и доп. М. 2003. 300 с.
9. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персонала: учеб. пособие для вузов. Харьков: Харк. нац. экон. ун-т, 2005. 303 с.
10. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов. под общ. ред.: И.М. Степнова. М, 2004. 799 с.
11. Гугул О.Я. Теоретичні основи управління розвитком персоналу. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. Тернопіль. 2013. № 6. С. 194-198.
12. Дороніна М. Формування та розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія. Х.: ВД "ІНЖЕК". 2014. 368 с.
13. Економіка підприємництва: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л.В. Фролової. Одеса. Бондаренко О.М. 2020. 708 с.

14. Єгоршин А.П. Управління персоналом: підр. для вузів. К. 2003. 713 с.
15. Журавльов П.В. Технологія управління персоналом. К. 2000. 576 с.
16. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 300 с.
17. Захарчин Г. М. Синтез інноваційного і традиційного в сучасній концепції управління персоналом підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2013. № 778. С. 212-217.
18. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К. 2006. 308 с.
19. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми, 2004. 592 с.
20. Малік М.Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект: кол. Монографія. К.ННЦ «ІАЕ». 2005. 370 с.
21. Малуєв П.А. Управління персоналом: [практ. посібник для підгот. менеджерів в вузах. К. Альфа-Пресс, 2005. 183 с.
22. Насад Н. В. Компетентність персоналу – запорука процвітання підприємства. *Наукові здобутки на шляху до вдосконалення результативності політики економічного зростання*. Всеукраїнська науково-практична конференція. Одеса. 2018. С. 66-69.
23. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов. М. Страхование ревью, 2004. 356 с.
24. Одегов Ю.Г. Аудит и контролинг персонала: учеб. пособие для вузов специальности «Экономика труда» М.:Экзамен. 2004. 542 с.
25. Олійник Т.І. Формування та ефективне використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств: монографія. Харків, 2008. 372 с.
26. Отенко В. Методический подход к оценке управленческих компетенций. *Бізнес Інформ*. 2010. № 9. С. 157-165.

27. Соколовська В.В. Розвиток HR-ринку для забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України*. Вінниця, 2016. Ч. 1. С. 219-227.
28. Станченко А. Прогноз "Бізнес компетенції 2020". URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view &id=1741>
29. Управление персоналом организации: учебник. Под. ред. А.Я. Кибанова. М. 2003. 638 с.
30. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов. Харьков: 2007. 222 с.
31. Федорова Н.В. Управление персоналом организации. М. КноРус, 2005. 415 с.
32. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации. 2004. 366 с.
33. Філіппова С. Моніторинг та інструментарій оцінювання управлінських компетенцій персоналу в контексті забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Економіка розвитку*. 2013. № 1 (65). С. 67-9.
34. Цуркан М.Л. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу інтегрованого холдинга. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5703>
35. Цуркан М.Л. Управління розвитком персоналу на основі крауд технологій. *Науковий журнал «Бізнес Інформ»* № 7. 2017 р. С. 246- 251.
36. Чернякова В.О. Ефективність використання персоналу у сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2011. 20 с.
37. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/616>
38. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография. М.: НИЦИНФРА-М. 2016. 292 с.

39. Hilb, M. Integriertes Personal-Management: Peking / M. Hilb. Chinesisch, 2007. – 257 p.

40. Moroz M. The Level of Development of the Digital Economy in Poland and Selected European Countries: A Comparative Analysis URL: [http://dx.doi.org/10.1515/fman\\_2017\\_0014](http://dx.doi.org/10.1515/fman_2017_0014)

41. Digital Economy & Society Report 2019 URL: [https://digital\\_agenda\\_data.eu/charts/desi\\_components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown\\_group%22:%22desi%22,%22unit\\_measure%22:%22pcdesi%22,%22time\\_period%22:%222019%22}](https://digital_agenda_data.eu/charts/desi_components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown_group%22:%22desi%22,%22unit_measure%22:%22pcdesi%22,%22time_period%22:%222019%22})

42. Digital Education Policies in Europe and Beyond URL: [http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC109311/jrc1093\\_11\\_digedu\\_pol\\_2017\\_12\\_final.pdf](http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC109311/jrc1093_11_digedu_pol_2017_12_final.pdf)

43. Digital Transformation Initiative (DTI). URL: [http://reports.weforum.org/digital\\_transformationInternational](http://reports.weforum.org/digital_transformationInternational)

44. Modernization of Pedagogical Higher Education by Innovative Teaching Instruments (MoPED). Borys Grinchenko Kyiv University, 15th July 2018. URL: [http://moped.kubg.edu.ua/wp\\_content/uploads/2014/03/MoPED\\_D1.2\\_3DMapping.pdf](http://moped.kubg.edu.ua/wp_content/uploads/2014/03/MoPED_D1.2_3DMapping.pdf)

45. Telecommunications Union ICTDevelopment Index 2016—2017 URL: [https://www.itu.int/net4/ITU\\_D/idi/2017/index.html](https://www.itu.int/net4/ITU_D/idi/2017/index.html)

46. The Digital Competence Framework 2.0. URL: [https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital\\_competence\\_framework](https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital_competence_framework)

47. The future of HR 2019: In the Know or in the No. KPMG International Cooperative, 2018. 24 p.

48. The Global Competitiveness Report 2017—2018. URL: [http://www3.weforum.org/docs/GCR20172018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR20172018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017_2018.pdf)

49. The Global Innovation Index 2018. URL: [https://www.globalinnovationindex.org/gii\\_2018\\_report](https://www.globalinnovationindex.org/gii_2018_report)

50. The Networked Readiness Index. URL:  
[http://reports.weforum.org/globalinformation\\_technology\\_report\\_2016/networked\\_readiness\\_index/?doing\\_wp\\_cron=1558\\_349353.7612900733947753906250](http://reports.weforum.org/globalinformation_technology_report_2016/networked_readiness_index/?doing_wp_cron=1558_349353.7612900733947753906250)

## **ДОДАТКИ**



## Додаток А

Показники господарсько-фінансової діяльності підприємства  
ПАТ «Укртелеком»

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхи- лення (+,-)	Темп зміни, %
1	4	5	6	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	6394757	6327113	-67644	98,942
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	2166686	2123570	-43116	98,01
у % до чистої виручки	33,88	33,56	-0,32	99,06
Прибуток валовий, тис.грн	4228071	4203543	-24528	99,42
у % до чистої виручки	66,12	66,44	0,32	100,48
Інші операційні доходи, тис.грн	193131	254623	61492	131,84
Адміністративні витрати, тис.грн	777815	870112	92297	111,87
Витрати на збут, тис.грн	7899	7605	-294	96,28
Інші операційні витрати, тис.грн	5977	5115	-862	85,58
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн	3629511	3575334	-54177	98,507
у % до чистої виручки	56,76	56,51	-0,25	99,56
Інші фінансові доходи, тис.грн	137795	157862	20067	114,56
Інші доходи, тис.грн	695741	747733	51992	107,47
Фінансові витрати, тис.грн	71992	89029	17037	123,67
Втрати від участі в капіталі	200	71	-129	35,5
Інші витрати	404	394	-10	97,53
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн	4390451	4391496	1045	100,02
у % до чистої виручки	68,66	69,41	0,75	101,09
Чистий прибуток, тис.грн	3600170	3601027	857	100,02
у % до чистої виручки	27,7	28,4	0,7	102,53
Середньооблікова чисельність працівників, тис.грн	35427	28942	-6485	81,69
Витрати на оплату праці, тис.грн	2793323	2901924	108601	103,89
Продуктивність праці 1-го працівника, тис.грн	180,51	218,61	38,11	121,11

Середня заробітна плата 1-го працівника за місяць, тис.грн	6570,61	8355,57	1784,96 56	127,17
Середньорічна вартість основних фондів	6794528	8856447, 5	206191 9,5	130,35
Середньорічна вартість оборотних активів	1580032	1745958	165926	110,5
Оборотність оборотних активів	88,95	99,34	10,39	111,68
Фондовіддача оборотних активів	4,05	3,62	-0,42	89,539
Фондовіддача основних фондів	0,94	0,71	-0,23	75,907

## Додаток Б

## SNW-аналіз внутрішнього середовища ПАТ «Укртелеком»

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Питання до аналізу	Якісна оцінка позиції (факторів)		
			S сильна	N нейт- ральна	W слабка
1	2	3	4	5	6
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управлінський персонал;</li> <li>- мораль і кваліфікація працівників;</li> <li>- кадрова політика;</li> <li>- використання стимулів для мотивації роботи;</li> <li>- можливість контролювати цикли наймання робочої сили;</li> <li>- плинність кадрів і прогули;</li> <li>- досвід.</li> </ul>	Використовується діловий стиль керування	+		
		Домінантні цінності вищого керівництва – ефективність діяльності та мотивація співробітників	+		
		Висока кваліфікація працівників	+		
		В цілому кваліфікація персоналу відповідає для організації поточних і майбутніх завдань		+	
		Кадровий склад стабільний	+		
		Використовуються такі стимули як підвищення з/пл., премії та подяки		+	
Організація загального управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організаційна структура;</li> <li>- організація системи комунікацій;</li> <li>- організаційний клімат і культура;</li> <li>- кваліфікація, інтереси, здібності вищого керівництва;</li> <li>- система стратегічного планування.</li> </ul>	Лінійно-функціональна організаційна структура	+		
		Ефективна система контролю	+		
		Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства	+		
		Досить розвинута система стратегічного планування		+	

## Продовження додаткуБ

1	2	3	4	5	6
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продукція, вироблена підприємством;</li> <li>- збір необхідної інформації про ринок;</li> <li>- частка ринку;</li> <li>- канали розподілу;</li> <li>- організація збуту;</li> <li>- якість товару.</li> </ul>	Підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші	+		
		Поки що немає можливості для виходу на нові ринки			+
		На підприємстві проводиться ефективно дослідження ринку, що дозволяє йому добре орієнтувати діяльність на запити споживачів	+		
Фінанси й облік	- ставлення до податків	Ріст фінансових показників	+		
	- можливість використання альтернативних фінансових стратегій	Менеджмент не забезпечує агресивну податкову політику		+	
	- ефективність контролю за витратами, можливість їх зниження	Ефективний контроль за витратами	+		
	- система обліку, складання бюджету і планування прибутку	Ефективна система обліку і складання бюджету	+		

## Додаток В

### Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Укртелеком»

	Можливості:	Загрози:
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміна рекламних технологій</li> <li>2. Розвиток інформаційної галузі</li> <li>3. Поява нових постачальників</li> <li>4. Зниження цін на сировину й готову продукцію</li> <li>5. Зниження податків та митних зборів</li> <li>6. Удосконалювання менеджменту</li> <li>7. Удосконалювання технології виробництва</li> <li>8. Вихід на нові ринки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збої в поставках продукції</li> <li>2. Ріст темпів інфляції</li> <li>3. Зміна рівня цін</li> <li>4. Скачки курсів валют</li> <li>5. Ріст податків і мита</li> <li>6. Посилення конкуренції</li> <li>7. Ріст безробіття</li> <li>8. Погіршення політичного стану</li> <li>9. Націоналізація бізнесу</li> <li>10. Поява нових підприємств на ринку</li> </ol>
Сильні сторони:	«Сила й можливості»	«Сила та загрози»
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достовірний моніторинг ринку</li> <li>2. Налагоджена збутова мережа</li> <li>3. Різноманітний асортимент продукції</li> <li>4. Високий контроль якості</li> <li>5. Висока рентабельність</li> <li>6. Ріст оборотних коштів</li> <li>7. Висока кваліфікація персоналу</li> <li>8. Гарна мотивація персоналу</li> <li>9. Достатня популярність</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вихід на нові ринки, розширення асортименту, додавання супутніх товарів і послуг дозволить підвищити наявність фінансових засобів;</li> <li>- достатня популярність буде сприяти виходу на нові ринки;</li> <li>- кваліфікація персоналу, контроль якості, невелике поведження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість встигнути за ростом ринку;</li> <li>- чітка стратегія дозволить використати всі можливості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- посилення конкуренції, політика держави, інфляція й ріст податків, зміна смаків споживачів вплинуть на проведення стратегії;</li> <li>- поява конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів;</li> <li>- популярність захистить від товарів-субститутів і додасть переваг у конкуренції;</li> <li>- достовірний моніторинг виявить зміни смаків споживачів</li> </ul>
Слабкі сторони:	«Слабкість та можливості»	«Слабкість та загрози»
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Немає ясних стратегічних напрямків</li> <li>2. Недолік управлінського таланта і глибини володіння проблемами</li> <li>3. Нижче середнього маркетингові здібності;</li> <li>4. Небажання фінансувати необхідні зміни в стратегії</li> <li>5. Відсутність служби маркетингу на підприємстві</li> <li>6. Недосконала цінова політика</li> <li>7. Не використовуються прогресивні засоби збуту</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- погана рекламна політика створить затримки при виході на нові ринки, розширенні асортименту, доповненні додаткових супутніх продуктів і послуг;</li> <li>- неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль виконання розпоряджень при зниженні безробіття може привести до саботажу;</li> <li>- зниження рівня цін, розмірів податків і мит при збереженні середнього рівня цін дозволить одержувати наддоходи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поява нових конкурентів, низький рівень сервісу й середній рівень цін погіршить конкурентну позицію;</li> <li>- несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі;</li> <li>- непродумана рекламна політика не утримає покупців при зміні їхніх смаків;</li> <li>- неповна завантаженість виробничих потужностей при зростанні темпів інфляції й стрибків у курсах валют може привести до банкрутства підприємства</li> </ul>