

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра управління персоналом і економіки праці

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр
Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва галузі


Спеціальність 051 Економіка
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

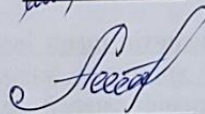
на тему: Конкурентоспроможність персоналу підприємства та шляхи її підвищення (на прикладі ТОВ ГАМА-ТЕХНІКА ЛТД, м. Хмельницький)

ДРУПЕП 013591.01.16.00

Виконав:
студент 2 курсу групи УПЕП(мб)з-20-1

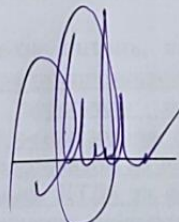

С.П. Липко

Керівник
к.е.н., старший викладач


А. Ю. Данілко

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, проф


М.Д. Ведерніков

20 чэрпня 2021 р.

2021

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
 Кафедра управління персоналом і економіки праці
 Освітній рівень магістр
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва
 Спеціальність 051 Економіка
Шифр і назва
 Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

управління персоналом і економіки праці

Ведерніков М.Д.

Підпис

Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2021 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Липко Світлана Петрівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): «Конкурентоспроможність персоналу підприємства та шляхи її підвищення (на прикладі ТОВ ГАМА-ТЕХНІКА ЛТД, м. Хмельницький)»

керівник проекту (роботи) Данілкова А.Ю., к.е.н., доц.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «25» серпня 2021 р. № 102

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали підприємства: баланс, фінансова звітність, звіт з праці, стандарти якості, положення про управління підприємством.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі розкрито зміст поняття «конкурентоспроможність персоналу» та чинники її формування. Розглянуто питання розвитку персоналу як основний чинник його конкурентоспроможності. У другому розділі проаналізовано виробничо-господарську ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», аналіз системи управління персоналом на ВАТ ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», конкурентний аналіз діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» та його персоналу. Третій розділ присвячено розробленню заходів щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства на основі формування механізму формування та розвитку конкурентоспроможності персоналу. Запропоновані шляхи розвитку персоналу для підвищення його конкурентоспроможності, вибір стратегічних напрямків управління конкурентоспроможністю персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)
- 1 Визначення поняття «конкурентоспроможність персоналу» у трактуванні різних а
 - 2 Класифікація факторів формування конкурентоспроможності персоналу
 - 3 Показники конкурентоспроможності персоналу
 - 4 Напрямки та структура процесу розвитку персоналу сучасного підприємства
 - 5 Основні техніко-економічні показники підприємства ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»
 - 6 Склад і структура працюючих на підприємстві ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»
 - 7 Механізм формування конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»
 - 8 Оціночна таблиця показників характеристик працівників ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»
 - 9 Заходи підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

6. Консультанти розділів дипломного проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

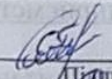
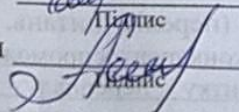
7. Дата видачі завдання: 01.09.2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретична частина	01.11.2021 - 10.11.2021	Виконано
2	Аналітична частина	11.11.2021 - 20.11.2021	Виконано
3	Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2021 - 07.12.2021	Виконано
	Рецензування роботи	08.12.2021 - 12.12.2021	Виконано
4	Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	13.12.2021 - 22.12.2021	Виконано
5	Захист дипломної роботи	23.12.2021	Виконано

Студент

Керівник роботи


Підпис

Підпис

С.П. Липко

Ініціали, прізвище

А.Ю. Данілко

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Магістерська дипломна робота «Конкурентоспроможність персоналу підприємства та шляхи її підвищення (на прикладі ТОВ «ГАМА-ТЕХНІКА ЛТД», м. Хмельницький)».

Виконала студентка гр. УПЕП(мб)з-2 Липко С.П., керівник Данілкова А.Ю.

Обсяг – 98 с., 27 рис., 38 табл., 3 додатки, 30 джерел.

Ключеві слова: конкурентоспроможність персоналу, оцінка персоналу, розвиток персоналу, стратегія управління персоналом.

Мета магістерської дипломної роботи: дослідження теоретичних засад конкурентоспроможності персоналу підприємства та розроблення шляхів її підвищення.

Об'єкт дослідження: процеси підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».

У першому розділі розкрито зміст поняття «конкурентоспроможність персоналу» та чинники її формування. Розглянуто питання розвитку персоналу як основний чинник його конкурентоспроможності.

У другому розділі проаналізовано виробничо-господарську та фінансово-економічну діяльність ТОВ «Гама-Техніка ЛТД». Надано загальну характеристику підприємства та основних напрямів його діяльності. Виконано аналіз ефективності використання засобів праці та матеріальних ресурсів підприємства, аналіз системи управління персоналом на ВАТ ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», конкурентний аналіз діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» та його персоналу.

Третій розділ присвячено розробленню заходів щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства на основі формування механізму формування та розвитку конкурентоспроможності персоналу. Запропоновані шляхи розвитку персоналу для підвищення його конкурентоспроможності, вибір стратегічних напрямків управління конкурентоспроможністю персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».

Також розроблено шаблон використання методики комплексної оцінки конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» та наведено результати розрахунків для досліджуваного підприємства.

20.12.2021

Липко С.П.

ЗМІСТ

Вступ	5
1 Теоретичні засади підвищення конкурентоспроможності персоналу в сучасних умовах	7
1.1 Поняття конкурентоспроможності персоналу та чинники її формування	7
1.2 Показники підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства	15
1.3 Розвиток персоналу як основний чинник його конкурентоспроможності	19
Висновки до 1 розділу	29
2 Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства та персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»	30
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» та аналіз його основних техніко-економічних показників	30
2.2 Аналіз ефективності забезпечення ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» технічними та фінансовими ресурсами	36
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»	51
2.4 Конкурентний аналіз діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» та його персоналу	60
Висновки до 2 розділу	67
3 Шляхи підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»	68
3.1 Формування механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»	68
3.2 Застосування комплексної оцінки конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»	72
3.3 Визначення шляхів розвитку персоналу для підвищення його конкурентоспроможності	78
3.4 Вибір стратегічних напрямків управління конкурентоспроможністю персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»	82
Висновки до 3 розділу	93
Висновки	94
Перелік використаних джерел	96
Додатки	

ВСТУП

Ефективність діяльності та конкурентні позиції підприємств все більше визначає персонал, орієнтований на здобуття конкурентних переваг результатах праці, здатний до інтелектуально-професійного розвитку, розробки і впровадження інновацій на рівні світових стандартів, створення конкурентоспроможної продукції. Тому необхідно приділити особливу увагу чинникам, які її забезпечують. Значимість проблеми підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств надзвичайно актуалізується в умовах посилення ролі глобалізації та посилення конкуренції. Завдання євроінтеграції України та включення її у світову економіку об'єктивно висувають нові, підвищені вимоги до якості знань, професійної майстерності працівників вітчизняних підприємств, їх вмотивованості, здатності відповідати за результатами трудової діяльності на рівні світових стандартів.

Метою магістерської роботи є розробка теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо формування, функціонування та впровадження механізму підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу.

Для досягнення поставленої мети дослідження у процесі виконання роботи необхідно було вирішити наступні завдання:

- розкрити поняття «конкурентоспроможність персоналу»;
- проаналізувати фактори та показники формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу;
- представити підходи до оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства;
- надати техніко-економічну характеристику підприємству ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»;

- провести аналіз структури та складу персоналу підприємства;
- дати оцінку конкурентоспроможності підприємства та персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»;
- розробити напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»».

Об'єктом дослідження є процеси підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та науково-практичні основи формування дієвого механізму оцінки, стимулювання та підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу в системі управління підприємством.

Методологічною основою дослідження слугували загальнонаукові та спеціальні економіко-математичні та управлінські методи, які базуються на системному підході. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»; наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, результати анкетних опитувань.

Практична значимість магістерської роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», які можуть бути впроваджені в діяльність підприємства.

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаної літератури та додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Поняття конкурентоспроможності персоналу та чинники її формування

У процесі становлення ринкових відносин послуги робочої сили стають не товаром, а об'єктом конкуренції. Вони розглядаються як найважливіший вид капіталу підприємства. Використання людського капіталу містить великі резерви для ефективного розвитку підприємств. Це дозволяє їм підвищувати прибуток та отримувати суттєві переваги на ринку. Керівники підприємств, які починають це добре розуміти, намагаються залучити до роботи перспективних фахівців зі сторони або рости свої висококваліфіковані кадри [1].

Термін «конкуренція» має походження від латинського «*concurrere*». Це означає «рухатися в одному напрямку». Застосування цього трактування конкурентоспроможності окремого працівника або персоналу має на увазі здатність робітників зосередитись на єдиній цілі та підтримувати темп у процесі її досягнення.

Велика кількість науковців приділяла розвитку наукових уявлень про конкурентоспроможність персоналу. Такими науковцями є Друкер П., Портер М., Стрикленд А., Томпсон А. та інші закордонні вчені. Розробкою цієї проблематики займалися такі вчені країн СНД як Волгін М.О., Генкін Б.М., Колосова Р.П., Фатхутдінов Р.А та інші. Серед українських науковців слід відзначити Близнюка В.В., Богиню Д.П., Грішнову О.А., Дмитренко Г.А., Долішнього М.І., Колота А.М., Кравченко І.С., Лібанову Е.М., Лісогора Л.С., Макарову О.В., Новікова В.М., Онікієнко В.В., Петрову І.Л.,

Пирожкова С.І., Семикіну М.В., Хохлову І.І. Коломійця В.М. Славгородську О.Ю. та інших.

Дослідження наукової літератури свідчать про різноманітність підходів до визначення терміну «конкурентоспроможність персоналу». З метою узагальнення існуючих підходів концептуальні підходи до визначення компетенції конкурентоспроможності персоналу представлені на рисунку 1.1.

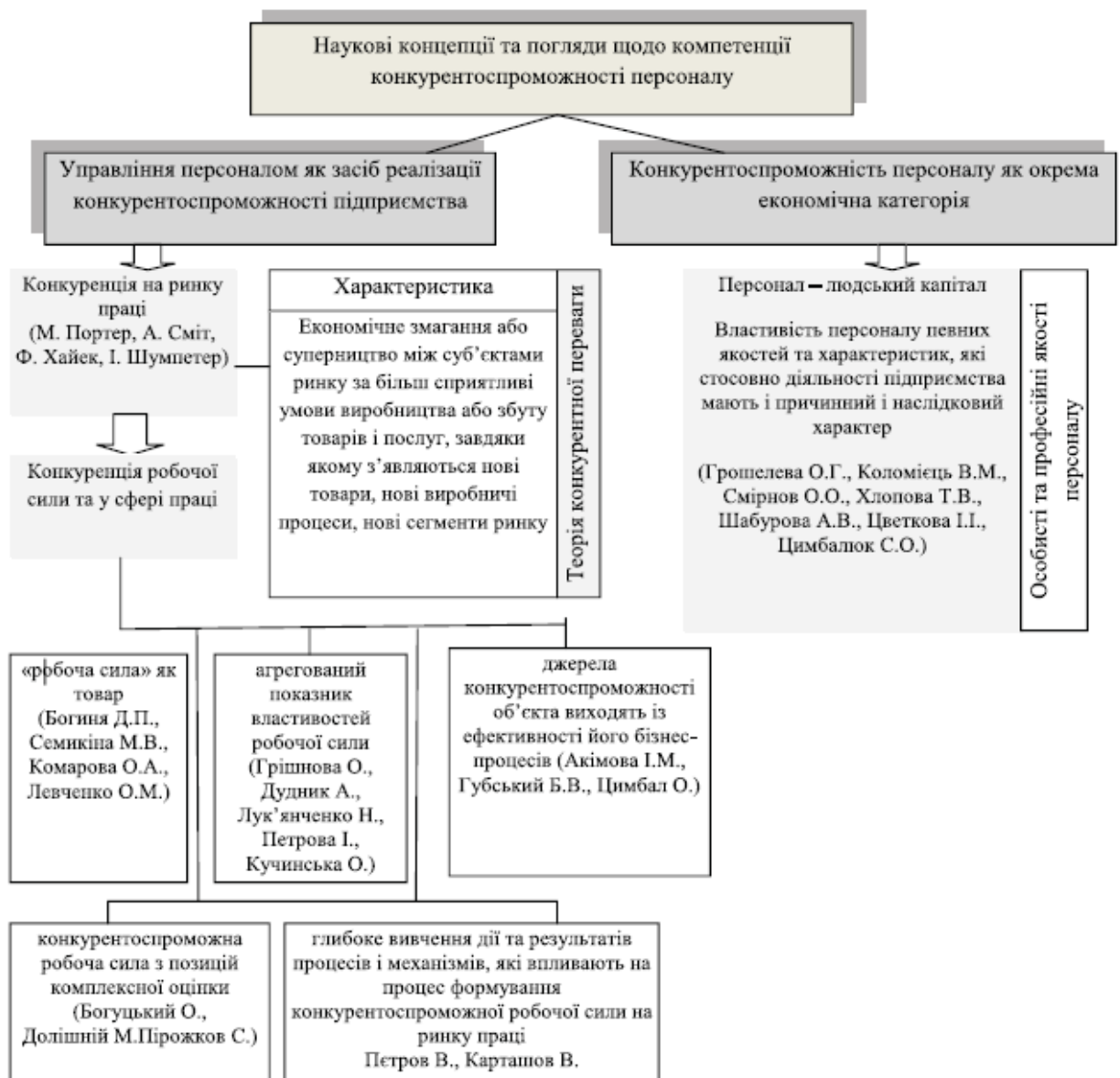


Рисунок 1.1 – Концептуальні підходи до визначення компетенції конкурентоспроможності персоналу

Для порівняння думок визначення поняття «конкурентоспроможність персоналу» у трактуванні різних українських науковців у галузі управління персоналом підприємства представимо в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «конкурентоспроможність персоналу» у трактуванні різних українських авторів [2-9]

Автор	Трактування поняття «конкурентоспроможність персоналу»
Грішнова О. А. . [2]	відповідність якості робочої сили потребам ринку, можливість перемагати в конкуренції на ринку праці, тобто повніше, порівняно з іншими кандидатами, задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок, особистих рис
Богиня Д. П. [3]	сукупність не тільки якісних, але й вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечує задоволення конкретних потреб роботодавців
О. Г. Грошелева О. Г. [4]	здатність робочої сили реалізувати сукупність особистих, професійних та ділових якостей та задовольнити вимоги роботодавців
Хохлова І.І. [5]	наявність у нього психофізичних, особистісних та професійнокваліфікаційних характеристик, що відрізняються від аналогічних характеристик конкурентів у певній сфері праці, у визначений момент часу, з найбільшою відповідністю побажанням роботодавця та вимогам, що визначаються змістом праці на конкретному робочому місці, що дозволяє працівнику займати та зберігати це робоче місце
Коломієць В.М. [6]	сукупність джерел конкурентних переваг і самих переваг у персоналу підприємства та здатність персоналу реалізувати власні конкурентні переваги, що задовольняє одночасно потреби суспільства, підприємства та працівника: по-перше, дозволяє забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності підприємства для виробництва конкурентоспроможної продукції, по-друге, стає найкращою формою соціального захисту працівника на ринку праці
Семикіна М.В. [7]	сукупність якісних і вартісних характеристик робочої сили; здатність працівника в умовах певної ринкової кон'юнктури відповідати попиту роботодавця, критеріям та мінливим вимогам ринку праці стосовно професійноосвітнього рівня, кваліфікації, ділових та особистих якостей, у порівнянні з відповідними характеристиками інших працівників
Славгородська О.Ю. [8]	здатність реалізовувати наявні в працівника конкурентні переваги таким чином, щоб сприяти просуванню підприємства на кращу порівняно з іншими суб'єктами конкуренції на даному ринку конкурентну позицію
Колот А.М., Цимбалюк С.О. [9]	здатність управлінців своєчасно виявляти загрозу для діяльності підприємства, вирішувати проблеми, генерувати ідеї, винаходити та швидше від конкурентів упроваджувати нововведення, забезпечувати досягнення поставлених цілей та виконання підприємством його місії

Отже, українські науковці пов'язують поняття «конкурентоспроможність персоналу» із такими словосполученнями як здатність реалізації конкурентних переваг, перевага порівняно з іншим працівником, сукупність особистісних та професійних характеристик, ступінь розвитку трудового потенціалу, задоволення ринкової потреби у трудових ресурсах тощо.

Конкурентоспроможність працівника – це реальна і потенційна його здатність, ділова та професійна компетентність, почуття відповідальності, ініціативність, винахідливість у роботі, які вигідно відрізняють його від інших працівників аналогічної спеціальності і дозволяють витримувати конкуренцію на ринку праці.

Зі становленням ринкових відносин в Україні перед вітчизняними промисловими підприємствами постають принципово нові завдання щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу. Тому актуальним стає процес формування конкурентоспроможності персоналу. Він відбувається під впливом певних чинників.

Науковці, що досліджують цю проблематику, поділяють фактори формування конкурентоспроможності персоналу на декілька рівнів. Вагомий внесок у дослідження проблем, пов'язаних з ефективним управлінням персоналом підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, здійснили такі науковці: Д.П. Богиня, В.М. Данюк, Н.М. В.М. Петюх, Глевацька, Л.П. Крисін, М.В. Семикіна, О.Ю. Славгородська, О.Г. Шатохін (табл. 1.2).

Як свідчать дані таблиці 1.2, запропонована вченими класифікація факторів є досить різноманітною. Відповідно до найбільш поширеної класифікації всі фактори можна згрупувати у дві групи:

- 1) фактори безпосередньої дії підприємства на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств;
- 2) фактори опосередкованої дії.

Таблиця 1.2 - Підходи щодо класифікації факторів формування конкурентоспроможності персоналу

Автор	Класифікаційна ознака факторів формування конкурентоспроможності персоналу	
В.М. Данюк, В.М. Петюх	Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> – ієрархічна система підприємства; – технології, що використовуються; – стиль управління; – фінансові ресурси підприємства; – умови праці; – модель управління персоналом
	Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> – територіальна приналежність підприємства; – стан ринкової кон'юнктури; – вимоги національного трудового законодавства; – попит на робочу силу зі сторони конкурентів
О.Ю. Славгородська	Внутрішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> – організаційно-технічні; – психофізіологічні; – соціально-економічні; – фактори організації управління праці
	Зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> – соціально-економічні умови розвитку області, регіону, країни; – структура трудових ресурсів області, регіону, країни; – структурні елементи ринку праці; – державне регулювання ринку праці
О.Г. Шатохін	Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> – професійна мобільність; – адаптивність; – інноваційна спрямованість; високі професійні та особистісні якості; – готовність до постійного підвищення рівня кваліфікації
	Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> – соціальна компетентність і правова підготовка; – галузева та територіальна мобільність; – знання економічної кон'юнктури на ринку робочої сили; – автономність у прийнятті рішень
М.В. Семикіна	Мікроекономічний рівень	Конкуренція між працівниками підприємства чи його підрозділу
	Мезорівень	Конкуренція між працівниками і між роботодавцями на рівні регіону, галузі
	Макроекономічний рівень	Конкуренція на національному ринку праці
	Міжнародний рівень	Конкуренція на міжнародних ринках праці
	Глобальний рівень	Конкуренція на транснаціональному та глобальному ринках

Продовження таблиці 1.2

Н.М. Глевацька	За джерелами походження	Внутрішні та зовнішні
	За природою виникнення	Науково-технічні, екологічні, організаційно-економічні, соціально-економічні, національно-культурні, соціальні
	За рівнями впливу	Фактори мега-, макро-, мезо-, мікрорівнів, індивідуальні
Л.П. Крисін		Регіональні
		Технологічні
		Економічні
		Професійно-кваліфікаційні
		Історичні та соціально-культурні
		Соціальні
		Психологічні
Т.В. Хлопова		Демографічно-культурні
		Організаційно-економічні
		Соціально-економічні
		Науково-технічні
Д.П. Богиня, ГТ. Куліков, Л.С. Лісогор		Соціально-психологічні
		Соціально-демографічні
		Загальнооб'єктивні
		Економічної мотивації праці

До першої групи варто віднести такі фактори, які безпосередньо впливають на формування конкурентоспроможності персоналу та змінюють їх показники, характеристики та інше (внутрішні фактори).

До другої групи відносять такі фактори, що не піддаються впливу формування конкурентоспроможності персоналу, тобто на які можна впливати лише на рівні держави (зовнішні фактори) [10].

Важливою складовою конкурентоспроможності персоналу виступають стан здоров'я, фізична підготовка працівника та його подальший розвиток.

Підприємство має планувати та реалізовувати заходи щодо забезпечення здорового способу життя, запобігання випадкам професійних захворювань, травматизму, інвалідності та нещасних випадків на підприємстві та бути зацікавлене в збереженні та розвитку трудового потенціалу.

Конкурентоспроможність персоналу підприємства визначається відповідністю психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей

людини до вимог робочого місця чи посади, рівнем її професійної або освітньої підготовки, рівнем задоволеності працівника своєю працею.

Перелік факторів, які впливають на формування конкурентоспроможності персоналу підприємств, наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності персоналу підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
1. Розвиток науки та техніки	1. Оцінка професійно-кваліфікаційних якостей персоналу
2. Демографічна ситуація в країні, регіоні та області	2. Рівень оплати праці
3. Соціально-економічні умови розвитку країни, регіону та області	3. Мотивація та стимулювання персоналу
4. Рівень культури та освіти населення	4. Облік та оцінку результатів діяльності праці
5. Нормативно-правове забезпечення трудових відносин	5. Організація робочого дня та місця роботи
6. Державна політика у сфері трудових відносин	6. Безперервне навчання на виробництві персоналу
7. Попит та пропозиція робочої сили за професіями, кваліфікаційними рівнями та спеціальностями	

Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність персоналу підприємства дає можливість стверджувати, що політика держави у сфері трудових відносин суттєво впливає на процес формування конкурентоспроможності персоналу, оскільки визначає зайнятість населення, умови оплати та охорони праці, рівень його освіти та кваліфікації. Водночас інтереси суспільства вимагають розробки й упровадження прогресивних технологій на основі використання сучасних досягнень науки, техніки й освіти, які формують попит та пропозицію на ринку робочої сили та визначають наступним фактором впливу на формування конкурентоспроможності персоналу. Попит та пропозиція на ринку праці стимулюють виникнення конкурентної боротьби між персоналом різних

підприємств, оскільки саме вони формують потребу в тій чи іншій спеціальності, ставлять вимоги до працівників.

Розглянемо внутрішні фактори впливу на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу. Найбільш значний вплив на формування конкурентоспроможності персоналу має рівень оплати праці. Він забезпечує рівень життя працівників, їх морально-фізичний розвиток. Заходи мотивації та стимулювання персоналу спонукають до розвитку конкурентних переваг з метою підвищення рівня оплати своєї праці. Організація робочого дня та відпочинку, покращення умов роботи персоналу надається відповідно до результатів їх діяльності та рівня кваліфікації у процесі порівнянь конкурентних переваг працівників. Облік та оцінка результатів діяльності праці - це складний процес, який потребує обґрунтованості, контролю та аналізу планових завдань, справедливості тощо.

Всі найважливіші фактори формування конкурентоспроможності персоналу підприємства є взаємопов'язаними. Реалізація одних не можлива без реалізації інших. Підприємству потрібно розглянути кожен із факторів впливу на конкурентоспроможність персоналу для свого ефективного розвитку.

Отже, дослідження факторів, які впливають на формування конкурентоспроможності персоналу підприємства, дають змогу зробити такі висновки.

На формування конкурентоспроможності персоналу на рівні держави впливають зовнішні та внутрішні фактори.

1. До зовнішніх факторів формування конкурентоспроможності персоналу можна віднести:

- демографічну ситуацію та соціально-економічні умови розвитку в країні, регіоні та області;
- розвиток науки та техніки;
- рівень культури та освіти населення;

- попит та пропозицію робочої сили за професіями, кваліфікаційними рівнями та спеціальностями;

- нормативно-правове забезпечення трудових відносин;

- державну політику у сфері трудових відносин.

2. До внутрішніх факторів формування конкурентоспроможності персоналу виділяють:

- мотивацію та стимулювання персоналу;

- організацію робочого дня та місця роботи;

- оцінку професійно-кваліфікаційних якостей персоналу;

- рівень оплати праці;

- облік та оцінку результатів діяльності праці;

- безперервне навчання на виробництві персоналу.

Фактори, які впливають на формування конкурентоспроможності персоналу, є взаємодіючим ланцюгом заходів, який сприяє створенню ефективної системи управління персоналом та підприємством.

1.2 Показники підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства

Сучасне конкурентне середовище характеризується доступністю будь-яких ресурсів. Для підприємства стає достатньо складним питання відрізнення від конкурентів чимось особливим та неповторним.

Конкурентоспроможність персоналу визначається відповідними ринковими потребами у функціональній високоякісній праці та якістю робочої сили. Конкурентоспроможність окремого працівника розглядається як показник сегментації найманих працівників за рівнем потенційної і фактичної ефективності праці і здатності до освітньо-професійного розвитку.

Здійснюється відбір найбільш здібних працівників з точки зору відповідності їх людського капіталу якості праці. Система показників конкурентоспроможності персоналу підприємства включає (рис. 1.2):

- базові показники;
- приватні показники.

Базові показники визначають потенційну і фактичну ефективність праці. Ці показники, пов'язані з соціально-демографічними, психофізіологічними і мотиваційними особливостями робочої сили, визначають рівень і зміст знань, умінь, навичок, повноважень працівника. Приватні показники відображають бажання і переваги роботодавців у робочій силі і якості праці. Вони характеризуються мірою ринкових потреб у здатності до праці, інвестування в людський капітал, обумовлені можливостями забезпечення прибутковості праці, сприйняття нової інформації, покращення професійних знань, потенціалом комунікативних зв'язків у певному виді діяльності.



Рисунок 1.2 - Показники конкурентоспроможності персоналу [11]

Конкурентоспроможність персоналу підприємства визначається конкурентоспроможністю окремих працівників та їх груп. Вона залежить від механізму функціонування людського ресурсу у виробничому процесі.

При формуванні конкурентоспроможності персоналу виявляється єдність економічних і соціальних процесів: роботодавець орієнтується на досягнення своїх цілей шляхом найбільш повного використання конкурентних переваг найманих працівників. Це підвищення конкурентоспроможності підприємства, отримання прибутку.

Працівники зацікавлені в підвищенні конкурентоспроможності підприємства в тій мірі, в якій вони знаходять у ній можливість для підвищення своєї особистої конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність персоналу підприємства характеризує взаємозв'язок трьох груп показників ринку праці, пов'язані з:

- середовищем існування внутрішнього ринку підприємства і сприйняттям персоналом стабільності свого існування;
- людськими ресурсами, які роблять внутрішній ринок праці більш-менш вразливим по відношенню до зовнішніх непередбачених змін та визначають конкурентні переваги персоналу на ринку;
- трудовою діяльністю, які характеризуються факторами, незалежними від персоналу, але які впливають на стратегію і тактику його діяльності.

Перша група включає показники, що характеризують особливості і структуру підприємства, види діяльності, особливості продукції, що випускається, а також нестабільність, тиск і ворожість комерційного і технологічного оточення підприємства.

Друга група означає скорочення або збільшення потреби в робочій силі, зміна структури працюючих, гнучкість компетенції персоналу, гнучкість в структурі посад та робочих місць, ступінь швидкості реакції персоналу на зовнішні обурення, мотивація і відкритість персоналу

зовнішньому середовищі, падіння/зростання ефективності праці, необхідність значних вкладень у персонал і в інші ресурси, тощо.

Показники третьої групи поступово змінюються під впливом причин, що можуть змінюватися під час криз та під цілеспрямованим регулюючим впливом.

Конкурентоспроможність трудового потенціалу – це комплекс характеристик працездатного населення, що визначають успіх його участі в соціально-економічній діяльності підприємства, регіону. Ця конкурентоспроможність персоналу характеризується вигідними відмінностями сукупної робочої сили за ступенем і за витратами задоволення ринкової потреби в трудовій діяльності.

На ринку праці існують чотири концептуальних моменти, які характеризують сутність конкурентоспроможності людського капіталу.

1. Потреба в робочій силі визначається потребою роботодавців у необхідності задоволення ринкових потреб в товарах і послугах.

2. Категорія «людський капітал» виражає відносини з активізації економічного ресурсу «праця» з метою отримання прибутку. Людський капітал забезпечує своєму власнику високу якість праці.

3. Відповідність структури та обсягу людського капіталу кількості та якості праці, що встановлюється при обміні і використанні робочої сили.

4. Інвестиції в людський капітал визначають довгостроковий вплив на виробничий процес

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства базується на визначенні рівня конкурентоспроможності системи управління персоналом.

Він включає:

- розрахунок рівня організації праці управлінського персоналу;
- оцінка ефективності використання кадрового потенціалу підприємства шляхом обчислення ефективності витрат на персонал і терміну окупності капіталовкладень;

- вивчення характеристик персоналу, їх аналіз за допомогою показників статистики чисельності;
- визначення рівня конкурентоспроможності персоналу по конкурентним перевагам фахівців, виражених розвитком індивідуальних якостей.

Нові прийоми формування конкурентоспроможності персоналу з'являються в результаті інновацій і вивчення, систематизації, узагальнення та оцінки функціонування різних суб'єктів ринку праці. Залучення передового досвіду дозволяє прискорити прогрес, посилюються можливості підприємства для досягнення синергетичного ефекту в процесі управління конкурентоспроможністю найманого персоналу.

1.3 Розвиток персоналу як основний чинник його конкурентоспроможності

Застосування новацій науково-технічного прогресу та зміна кадрової парадигми стають підставою для постійного перегляду та підвищенню вимог до працівників підприємств – їх освіти, рівня кваліфікації. Для відділів управління персоналу сучасних підприємств на першій план виступає складний та важливий напрям роботи – розвиток персоналу.

В розвитку персоналу передбачають можливий прорив підприємств на ринку у порівнянні з конкурентами. Серед всіх різновидів ресурсів, які використовує підприємство для отримання переваги над конкурентами, саме персонал має необмежений та важко оцінюваний потенціал.

Завдання працівників підрозділів, що займаються управлінням персоналом підприємства полягає в тому, щоб використати всі його можливості та переваги для досягнення цілей, що ставить перед собою керівництво підприємства та максимально розкрити потенціал працівника.

Тому можна зробити висновок, що розвиток персоналу являє собою системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. До складу розвитку персоналу відносяться елементи: професійна підготовка та адаптація, атестація кадрів, планування професійної кар'єри працівників, стимулювання персоналу [12].

Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою освітньо-професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності на підприємстві з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками новітніх завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей працівників.

До суб'єктів системи розвитку персоналу віднесемо працівників підприємства.

Об'єктами системи розвитку персоналу є професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу. На підприємстві наявна ефективна система розвитку персоналу надає йому ряд конкурентних переваг, представлені на рис.1.3 [13].

Розвиток персоналу являє собою розробку та реалізацію заходів, які спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації, компетенцій тощо), що є необхідними відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

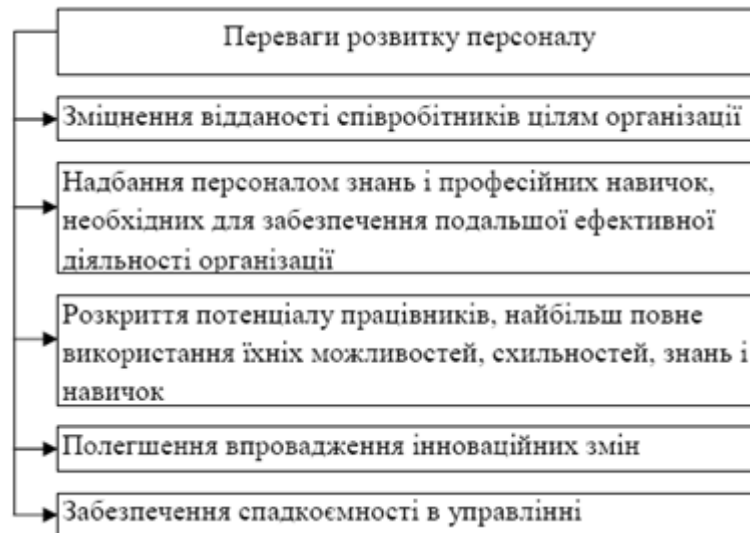


Рисунок 1.3 - Переваги від наявності системи розвитку персоналу в організації

Розвиток персоналу сучасного підприємства здійснюється у трьох основних напрямках (рис. 1.4) [14]:

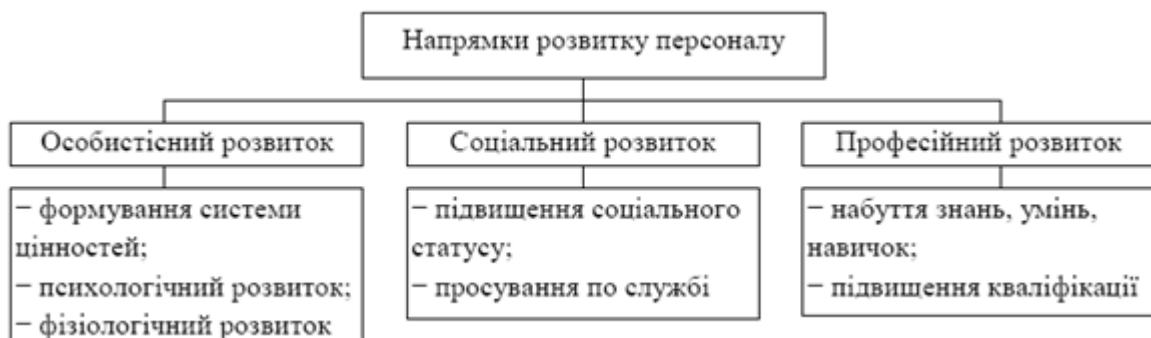


Рисунок 1.4 - Напрямки розвитку персоналу сучасного підприємства

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу окремої людини, підвищенню її професійної та соціальної мобільності, підвищенню рівня конкурентоспроможності працівників підприємства, їх інтелектуального рівня.

Наслідком цієї роботи є покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві, зниження рівня плинності кадрів, підвищення мотивації до праці працівників в колективі.

Завданням з питань розвитку персоналу підприємства є такі [15].

- здійснення безперервної професійної підготовки працюючих;
- регулярна атестація працюючих в організації;
- адаптація персоналу та цілеспрямована професійна трудова кар'єра;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації.

Інвестиції в людський капітал вимагають значних фінансових витрат. Підприємство збільшує кількість працівників, які надають більш якісні послуги, приводить до збільшення прибутків підприємства та підвищення продуктивності праці персоналу. Працівники отримують прямі і не прямі матеріальні (вища заробітна платня, кращі умови праці, пільги, можливість брати участь у прибутках підприємства) та моральні (стабільність робочого місця, впевненість у майбутньому, задоволеність посадою) переваги.

Розвиток персоналу повинен спиратися на нагромаджений вітчизняний та закордонних досвід. У світовій практиці існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навичок. До основних можна віднести: навчання на робочому місці і поза робочим місцем.

Навчання на робочому місці передбачає:

- наставництво (коучінг) передбачає заняття менеджера зі своїм персоналом або кваліфікованого робітника з підлеглим під час щоденної роботи, допомогу підказками, консультаціями, співбесідами, порадами;
- інструктаж;
- делегування повноважень;
- ротація;
- метод ускладнюючих завдань – розширення обсягу завдань та підвищення їх складності.

Навчання поза робочим місцем включає наступні види підготовки: ділові та рольові ігри, навчальні ситуації, моделювання, лекції, самостійне навчання.

Вибір співвідношення форм і методів розвитку персоналу залежить від специфіки діяльності підприємства. Схематично структуру розвитку персоналу будь-якого підприємства можна зобразити таким чином (рис. 1.5).

Важливо аналізувати та переймати вітчизняний та закордонний досвід з управління розвитком персоналу. Основою японської системи професійного навчання є концепція «гнучкого працівника». Тому складова частина процесу праці – це безперервна освіта. Працівник підприємства повинен витратити чотири години робочого і чотири години особистого часу на навчання протягом тижня та оволодіти багатьма спеціальностями підприємства.

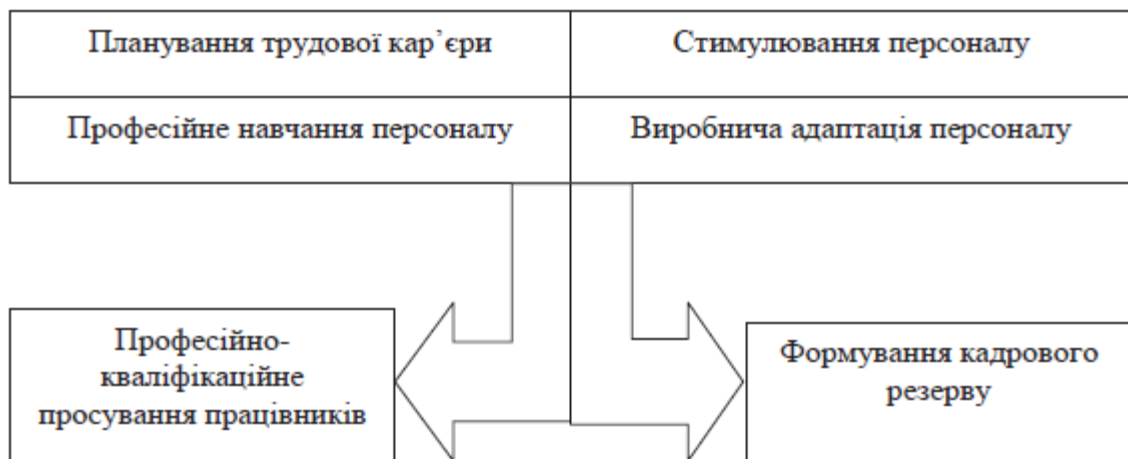


Рисунок 1.5 - Структура процесу розвитку персоналу підприємства

В Америці найбільш поширеними формами навчання є:

- курси при школах бізнесу і вищих навчальних закладах (2–4 тижні);
- перепідготовка персоналу на основі двосторонніх договорів між фірмами і навчальними закладами. Ці форми навчання сприяють якісній підготовці та підтримці конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Визначення потреби організації у професійно придатних, компетентних працівниках передбачає впровадження в структурних підрозділах підприємствах систем профорієнтації, професійного навчання і прогнозування та планування персоналу у професійному та кваліфікаційному розрізах.

Для забезпечення конкурентоспроможності персоналу дуже важлива попередня професійна діагностика. До професійної діагностики відносяться виявлення, розпізнавання, оцінка та облік психологічно значущої для управління персоналом інформації про індивідуальні та групові особливості співробітників. Тому впровадження системи діагностики персоналу є важливим чинником набору компетентних і високопродуктивних працівників, стабілізації персоналу. Діагностика персоналу є чинником забезпечення підприємства конкурентоспроможним персоналом.

Чинником забезпечення конкурентоспроможності персоналу є попередня професійна діагностика нового персоналу. Вона виступає ключовим моментом сертифікації кадрів вже на етапі відбору та підбору кадрів та головним інструментом ефективного управління персоналом. Проведення регулярної діагностики нового та постійного персоналу дозволить визначати пріоритети розвитку працівників, прогнозувати і планувати їх кар'єру. А це в свою чергу дозволить сформувати у працівників мотивацію до розвитку необхідних підприємству компетенцій, що буде сприяти зростанню конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Трудовий потенціал працівників підприємства є специфічним чинником формування конкурентоспроможності. Достатня забезпеченість підприємств трудовими ресурсами відповідного рівня кваліфікації та професійних навичок, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають особливе значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва.

Основну роль у розвитку конкурентоспроможності персоналу відіграє навчання персоналу. Воно є джерелом підвищення рівня професійної компетентності працівника, способом прискорення адаптації співробітників до роботи на підприємстві. Це безпосередньо впливає на підвищення їх індивідуального рівня конкурентоспроможності працівника.

Отже, підприємство повинно сприяти розвитку працівників підприємства. Здатність працівників підприємства навчатися і розвиватися

швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг.

Важливою ланкою в збалансованості попиту та пропозиції робочої сили виступає підготовка, перепідготовка кадрів і підвищення кваліфікації. Здійснюючи підготовку для конкретних робочих місць та професійну спрямованість підготовки, рівень кваліфікації, підприємство забезпечує найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих

В сучасних умовах функції підприємства по організації навчання і забезпеченню його належної якості значно розширюються. Це пов'язано з підвищенням вимог до гнучкості робочої сили, підвищенням значимості процесів зміни праці, з орієнтацією підприємства на задоволення потреби в кваліфікованій робочій силі за рахунок працівників.

З метою підвищення конкурентоспроможності персоналу перед системою управління персоналом на підприємстві стоять такі задачі в області підготовки, перепідготовки кадрів і підвищення їхньої кваліфікації:

- вироблення стратегії у формуванні кваліфікованого персоналу;
- вибір програмно-методичного і матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови якості навчання;
- правильний вибір форм і методів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації;
- визначення потреби в навчанні кадрів по окремих його видах;
- пошук засобів для фінансування усіх видів навчання в необхідній кількості і з необхідною якістю.

Існує багато причин зміни умов трудової діяльності. Ці причини різноманітні - це зміна місця роботи, перехід в інший підрозділ, на нову посаду, впровадження нових форм організації праці, її оплати тощо. Механізація і автоматизація виробництва, впровадження передових прийомів та методів роботи супроводжуються значним вивільненням та перерозподілом робочої сили, збільшенням числа працівників, змушених або

освоювати нові професії, або змінювати своє робоче місце і колектив. Тому важливість проблеми адаптації ще більше зростає. Ця проблема тією чи іншою мірою стосується всіх категорій працівників підприємства, але найбільше гостро вона стоїть для молодих спеціалістів та робітників підприємства.

Адаптація як процес активного пристосування індивіда до середовища є ефективною у випадку зміни відповідного керуючого впливу і використання різних засобів (організаційних, технічних, соціально-психологічних і т.п.).

По своєму впливу на працівника розрізняють такі види результатів адаптації: прогресивні і регресивні. Регресивні результати адаптації мають місце у випадку пасивної адаптації до середовища з негативним змістом (наприклад, з низькою трудовою дисципліною). Існує первинна і вторинна виробнича адаптація. При первинній виробничій адаптації - людина вперше включається в постійну трудову діяльність на конкретному підприємстві. Вторинна виробнича адаптація потрібна при наступній зміні роботи.

Складові виробничого середовища, як об'єкта адаптації дуже різноманітні. До них відносяться умови праці та її організація, оплата праці і форми матеріального стимулювання, зміст праці, жорсткість норм, психологічний клімат у колективі тощо.

Виробнича адаптація розглядається з різних позицій. Можна виділити такі аспекти - психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну.

Кожна з них має свої цільові задачі та показники ефективності. Психофізіологічна адаптація – це адаптація до трудової діяльності на рівні організму працівника як цілого. Її результат - це менші зміни його функціонального стану (менше стомлення, пристосування до високих фізичних навантажень тощо).

Професійна адаптація – це повне й успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту і характеру праці, її умов. Вона характеризує рівень оволодіння професійними знаннями і

навичками у відповідності характеру особистості характеру професії. Професійна адаптація впливає на вибір кадрової політики (орієнтація на набір працівників зі сторони чи на перерозподіл власних), періоду формування трудового стереотипу.

У вирішенні кадрових проблем на підприємстві важливе значення мають усі види виробничої адаптації. Основною задачею управління адаптацією є прискорення процесу адаптації та зниження негативних моментів, що її супроводжують.

Найважливішим напрямком кадрового планування є планування кар'єри працівника, його просування по кваліфікаційних чи службових рівнях за визначеною моделлю. Планування трудової кар'єри як складова частина кадрової політики являє собою цільову функцію управління персоналом на підприємстві. Планування трудової кар'єри має на меті забезпечити найбільш раціональне використання трудового потенціалу працівника, створити умови для самореалізації його як особистості.

У кожної людини є таланти, спонукання, мотиви й цінності, якими вона не може поступитися, здійснюючи вибір кар'єри. Життєвий досвід людини формує певну систему ціннісних орієнтацій, соціальних установок стосовно кар'єри зокрема і до роботи взагалі. Цим поняттям в американській психології відповідає поняття кар'єрних орієнтацій. Це те, що людина хоче реалізувати при виборі й здійсненні своєї кар'єри, це індивідуальні сполучення, пов'язані з досвідом й активністю у сфері роботи протягом всього життя.

Кар'єра розглядається у широкому та вузькому розумінні. В першому випадку це означає успішне просування в області суспільної, службової, наукової чи виробничої діяльності, досягнення популярності.

В другому випадку кар'єрою вважається закономірний результат успішної професійної діяльності, спрямованої на максимальну реалізацію ділового й особистісного потенціалу співробітника й пов'язаної із системою його життєвих цінностей.

«Трудова кар'єра» вважається більш загальним поняттям у порівнянні з такими поняттями як «просування по роботі», «просування по службових сходах», «просування в професії», ділова кар'єра.

Перевагами планування кар'єри є:

- постійний притік кваліфікованих спеціалістів, які стають резервом;
- створення резерву на підвищення по посаді в межах підприємства;
- виконання бажань працівника з точки зору розвитку його потенціалу та професійного зростання;
- впевненість працівника у власних силах;
- уважне ставлення керівництва підприємства до своїх працівників.

Досвід багатьох зарубіжних компаній свідчить про посилення ролі управління персоналом в системі чинників, які забезпечують конкурентоспроможність. Для досягнення більш стійкого конкурентного становища підприємство повинне постійно розробляти програми розвитку персоналу.

Особливе значення має підвищення умотивованості персоналу для забезпечення його конкурентоспроможності. На основі мотивів поведінки працівників, їм пропонується досить широкий набір стимулів, які б забезпечили їхнє позитивне ставлення до праці й більше високу віддачу. Постійне зростання професійної майстерності, придбання знань, навичок і умінь (тобто конкурентоспроможності персоналу), безперервна освіта – це об'єктивний процес розвитку персоналу, у тому числі й управлінського.

Висновки до першого розділу

В теоретичному розділі детально розглянуті основні підходи підвищення конкурентоспроможності персоналу в сучасних умовах. Увага

була приділена розкриттю поняття «конкурентоспроможність персоналу» та чинникам її формування.

В розділі розглянута думка вітчизняних та закордонних вчених-економістів на трактування поняття «конкурентоспроможність персоналу». Також досліджена різноманітна класифікація чинників формування конкурентоспроможності персоналу запропонована різними науковцями.

До таких факторів можна віднести розвиток науки та техніки, попит та пропозицію робочої сили, мотивацію та стимулювання персоналу, оцінку професійно-кваліфікаційних якостей персоналу, організацію робочого дня та місця роботи тощо.

Оцінка особистих та професійно-кваліфікаційних якостей персоналу потребує визначення системи показників конкурентоспроможності персоналу підприємства.

В теоретичному розділі роботи розглянуто розвиток персоналу як основний чинник його конкурентоспроможності.

Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву.

Розвиток персоналу забезпечується заходами, спрямованими на оцінювання кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар'єри працівників, стимулювання розвитку персоналу тощо.

2 АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГАМА-ТЕХНІКА ЛТД»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» та аналіз його основних техніко-економічних показників

Товариство з обмеженою відповідальністю «Гама-Техніка ЛТД» створено у 2002 році на підставі приватної власності. Воно діє згідно Господарського кодексу України. Місцезнаходження товариства «Гама-Техніка ЛТД»: м. Хмельницький, вул. Чорновола, 88. Статутний Фонд товариства - 16500 гривень.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Гама-Техніка ЛТД» створене з метою отримання прибутку для здійснення господарської діяльності, комерційної та іншої діяльності.

Основною метою створення Товариства є найбільш повне забезпечення попиту вітчизняних та іноземних підприємств, організацій та громадян в продукції та послугах та одержання прибутку.

Товариство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банківських установах, круглу печатку зі своїм найменуванням, штампи, бланки та інші реквізити. Воно має право змінювати назву та реквізити на власний розсуд.

Майно підприємства становлять основні засоби та обігові кошти, а також інші цінності. Їх вартість відображається в балансі підприємства і належить йому на правах власності.

Основними видами діяльності товариства «Гама-Техніка ЛТД» є наступні:

– загальне будівництво будівель (нові роботи, роботи зі зміни, реконструкції та відновлення);

- оптова торгівля будівельними товарами;
- виконання інженерно-пошукових, проектних робіт для об'єктів енергетики, державного зв'язку, оборонного комплексу, а також газопроводів, мостів, тунелів;
- організація сервісних послуг;
- проведення операцій (ріелторська діяльність) з нерухомістю;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- виробництво та реалізація збірних конструкцій, кемпінгів, магазинів, житлових будинків та будівельних матеріалів;
- здійснення торгівлі автотранспортними засобами та інше.

Джерелами формування майна товариства «Гама-Техніка ЛТД» є:

- фінансові і майнові вклади учасників;
- прибуток від господарської діяльності;
- добровільні пожертвування підприємств, організацій та приватних осіб;
- інші джерела, які не заперечують законодавчим актам України;

У товаристві «Гама-Техніка ЛТД» є резервний фонд в розмірі 25% статутного фонду. Формування резервного фонду здійснюється шляхом щорічного перерахувань 5% чистого прибутку до досягнення фондом вказаного розміру.

Виробничо-організаційна структура являє собою сукупність структурних підрозділів, об'єднаних за лінійно-функціональним принципом побудови організаційних структур.

Директор здійснює повсякденне управління діяльністю товариства «Гама-Техніка ЛТД», він вирішує всі питання діяльності товариства за винятком тих, до компетенції зборів учасників.

Директор керує всією господарською і адміністративною діяльністю, затверджує технічні плани. Йому підпорядковуються: головний бухгалтер, інженер з проектно-кошторисної роботи, менеджер із зовнішньоекономічної роботи, менеджер з постачання, завідувач складу, менеджер, юрист.

Спеціалісти, фахівці є об'єднуючою ланкою між директором, виробництвом та іншими видами управлінської та господарської діяльності.

Головний бухгалтер «Гама-Техніка ЛТД» забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних.

До обов'язків юриста «Гама-Техніка ЛТД» входить підготовка і складання договорів, контрактів, участь у підготовці юридичних висновків, консультування з різних правових аспектів, участь у переговорах з клієнтом і юристами, які представляють контрагентів по угодам, представлення клієнта у судах, в різних органах державної влади, а також представлення інтересів клієнта перед контрагентами та партнерами по бізнесу, проведення огляду та аналізу чинного законодавства та запропонованих законодавчих актів, складання аналітичних документів з різних правових питань.

На даний час ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» – це сучасне підприємство, яке постійно розвивається та прагне вдосконалювати свою діяльність. Створений колектив намагається вчасно вирішувати поставлені проблеми.

Для того, щоб краще проаналізувати виробничо-господарську діяльність підприємства, розглянемо більш детальніше основні його техніко-економічні показники. Аналіз діяльності підприємства поширюється на досить широке коло показників, які розкривають суть економічних явищ з кількісного чи якісного боку в абсолютних або відносних величинах.

Техніко-економічні показники застосовуються для планування та аналізу організації виробництва і праці, рівня техніки, якості продукції, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів. В таблиці 2.1 представлені техніко-економічні показники ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники підприємства
ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

№ з/п	Показник	Один. виміру	Рік			Темпи зростання,%		
			2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2020/2018
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	23827,6	17705,4	29532,0	74,31	166,8	123,94
2	Інші операційні доходи	тис.грн	18,5	-	94,8	-	-	512,43
3	Разом чисті доходи	тис.грн	23846,1	17705,4	29616,8	74,25	167,28	124,2
4	Середньооблікова (штатна) чисельність - працівників	осіб	21	22	24	104,76	109,09	114,29
	- робітників		14	15	16	107,14	106,67	114,29
5	Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн /	1134,65	804,79	1230,5	70,93	152,9	108,45
	- одного робітника	особу	1701,97	1180,36	1845,75	69,35	156,37	108,45
6	Фонд заробітної плати працівників	тис. грн	1011,5	1159,1	1097,7	114,59	94,7	108,52
	робітників		645,4	708,3	650,8	109,75	91,88	100,84
7	Середньорічна заробітна плата одного працівника	тис.грн / особу	48,18	52,69	45,74	109,36	86,81	94,93
	- одного робітника		46,1	47,22	40,68	102,43	86,15	88,23
8	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	8299,8	9813,0	16436,2	118,23	167,49	198,03
9	Загальні витрати	тис. грн	23573,1	17538,3	29434,2	74,4	167,83	124,86
10	Витратомісткість продукції	грн/грн	0,989	0,991	0,996	100,2	100,5	100,71
11	Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн	273,0	167,1	182,6	61,21	109,27	66,89
12	Чистий прибуток	тис.грн	223,9	137,0	149,7	61,19	109,27	66,86
13	Рентабельність: - доходу	%	1,15	0,94	0,62	81,74	65,96	53,91
	- витрат	%	1,16	0,95	0,62	81,9	65,26	53,45
14	Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	210,1	115,2	56,1	54,83	48,7	26,7
15	Фондовіддача	грн	113,41	153,69	526,42	135,52	342,52	464,17

Собівартість реалізованої продукції у 2019 році зросли на 18,23% порівняно з попереднім роком, а в 2020 році зросла у 1,67 разів. Зміни спостерігаються і у загальних витрат, які у 2019 році зменшилися на 25,6% та зросли у 2020 році на 67,83% у порівнянні з попереднім.

На рисунку 2.1 показана динаміка чистого доходу і загальних витрат.

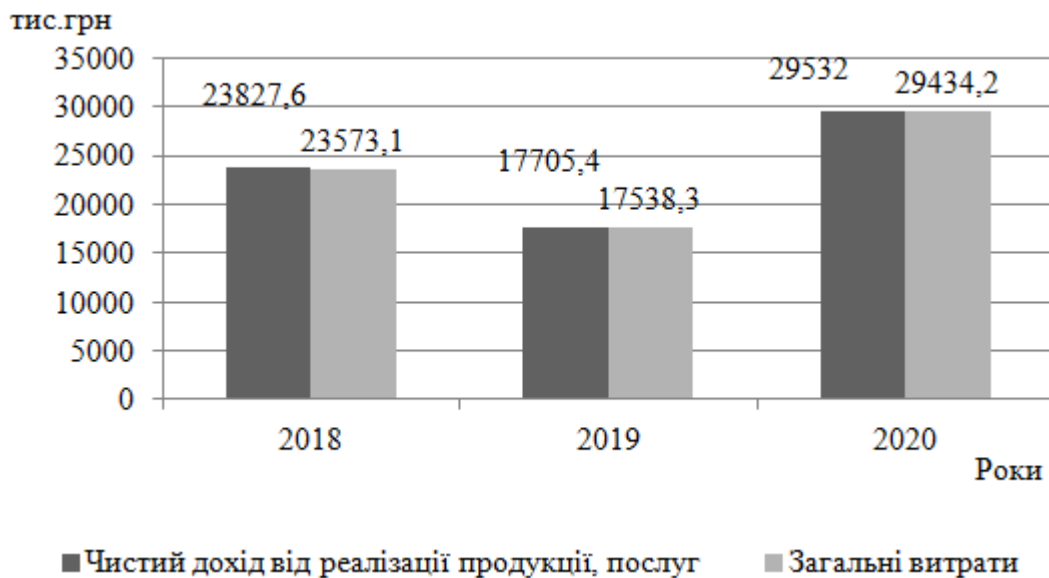


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції і загальних витрат

Як бачимо, чистий дохід був завжди незначно більшим за загальні витрати.

Середньооблікова чисельність штатних працівників незначно зменшується. За період 2018-2020 років чисельність штатних працівників збільшилася на 3 чол. і становила в 2020 році 24 особи, загальна чисельність працівників разом з сумісниками становила 50 осіб.

Продуктивність праці працівників ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» змінювалася порівняно з попередніми роками: у 2019 році вона зменшилася на 29,07%, а у 2020 році збільшилася – в 1,53 рази, що є позитивним явищем діяльності підприємства. Продуктивність праці робітників також впала на

30,65% у 2019 р. та 2020 році збільшилася на 56,37% відповідно. Це пояснюється аналогічною тенденцією зміни чистого доходу.

При збільшенні середньооблікової чисельності фонд оплати праці працівників і робітників у 2019 році збільшився порівняно з попереднім роком на 14,59% і 9,75% відповідно, а у 2020 році зменшився на 5,3% і 8,12%.

Середньорічна заробітна плата одного працівника мала тенденцію до збільшення у 2019 році з 48,18 тис.грн до 52,69 тис.грн, цей показник зріс 9,36%, а у 2020 році його зменшення становило 13,19%. На рисунку 2.2 показана динаміка продуктивності праці та середньорічної зарплати одного працівника.

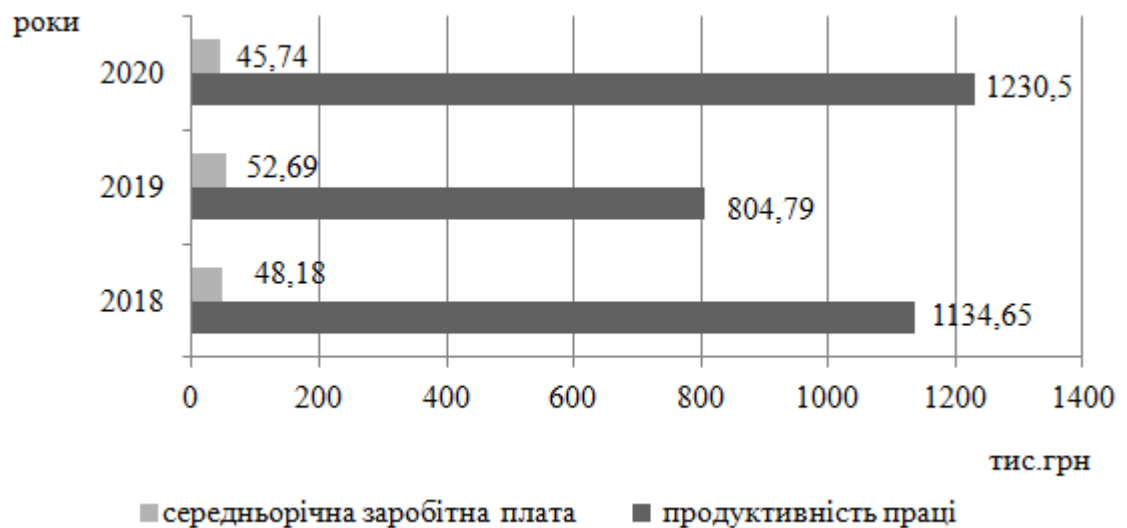


Рисунок 2.2 – Динаміка продуктивності праці та середньорічної зарплати одного працівника

Витрати на одну гривню реалізованої продукції – важливий узагальнюючий показник собівартості продукції. Показник витрати на одну гривню реалізованої продукції наочно відображає прямий зв'язок між собівартістю та прибутком, певною мірою виконує роль показника рентабельності виробництва. Аналізуючи витратомісткість продукції можна зробити висновок, що у 2018 році витрати на 1 грн реалізованої продукції

становили 0,989 грн, а в 2019 році вона збільшилася на 0,002 грн або на 0,2%, а у 2020 році зросла на 0,005 грн і становила 0,996 грн.

Відповідно на підприємстві фінансовий результат до оподаткування у 2018 році становив 273 тис.грн, а у 2019 році прибуток до оподаткування дорівнював 167,1 тис.грн, а у 2020 році він збільшився на 9,27% та склав 182,6 тис. грн, що в основному пов'язано з значним зростанням інших операційних витрат, що означає, що у підприємства з'явилися труднощі зі збутом продукції, робіт і послуг.

У 2018-2020 роках спостерігалось суттєве зменшення показників рентабельності доходу та витрат, що свідчить про зменшення прибутковості діяльності підприємства, підприємство залишається рентабельним, тобто ефективно функціонує і приносить прибуток.

Середньорічна вартість основних фондів протягом 3-х років зменшилась на 154 тис. грн, тобто підприємство вкладає недостатньо коштів в оновлення основних фондів. Фондовіддача зросла в 2019 році на 40,28 грн., тобто на 35,52%, а в 2020 році зросла в 3,42 рази.

Провівши аналіз діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» за останні три роки можна зробити висновок, що найуспішнішим був 2018 рік.

2.2 Аналіз ефективності забезпечення ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» технічними та фінансовими ресурсами

Основні фонди використовуються в процесі господарської діяльності суб'єкта господарювання в незмінній натуральній формі тривалий період часу, який більший за один рік. Внаслідок зносу основні фонди розподіляють свою вартість на витрати підприємства у вигляді амортизаційних відрахувань і переносять її на готову продукцію Ефективне використання основних

фондів дозволяє нарощувати обсяги виробництва, знижувати собівартість, збільшувати прибуток і підвищувати рентабельність.

Аналіз починається з вивчення динаміки обсягу, складу і структури основних фондів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад та структура основних фондів

Показник	Наявність на кінець року, тис. грн					Структура основних фондів, %				
	Роки			Відхилення		Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Машини та обладнання	602,0	602,0	609,3	0	+7,3	57,89	57,89	58,19	0	+0,3
Транспортні засоби	365,0	365,0	365,0	0	0	35,1	35,1	34,85	0	-0,25
Інструменти, прилади,	60,0	60,0	60,0	0	0	5,77	5,77	5,73	0	-0,04
Інвентар (меблі)	12,9	12,9	12,9	0	0	1,24	1,24	1,23	0	-0,01
Основні фонди, всього	1039,9	1039,9	1047,2	0	+7,3	100	100	100	0	0

На початок 2020 року основні фонди товариства склалися з чотирьох груп: машини і обладнання становили 57,89%, транспортні засоби 35,1%, інструменти, прилади, інвентар – 5,77%, інші основні фонди лише 1,24%., на кінець 2020 року - машини і обладнання становили 58,19%, транспортні засоби 34,85%, інструменти, прилади, інвентар – 5,73%, інші основні фонди лише 1,23%

З таблиці 2.2 видно, що вартість основних фондів у 2020 році збільшилася на 7,3 тис. грн. Це відбулося за рахунок введення в експлуатацію машин та обладнання на суму 7,3 тис.грн, Структура основних фондів в 2020 році в порівнянні з 2019 роком виглядає наступним чином: машини і обладнання займають в загальній вартості 58,19%, що на 0,3% більше від 2019 року; наступну частку виробничих фондів займають транспортні засоби, їх питома вага у 2020 році склала 34,85%, що на 0,25% менше від 2019 року.

При незмінній вартості незначно зменшуються частки інструментів та приладів та інвентарю відповідно на 0,04% та 0,01%.

Внаслідок вищенаведеного аналізу, спостерігаються істотні зміни і в структурі основних фондів підприємства (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Структура основних фондів на кінець 2018, 2019 та 2020 років

Зміна обсягу та структури основних фондів зумовлена їх рухом – надходженням та вибуттям. Аналіз руху основних фондів допоможе зробити наступна табл. 2.3.

На початок 2018 року наявність основних фондів склала 1039,9 тис.грн, за рік надійшло основних фондів на 5,6 тис.грн та вибуло - 5,6 тис.грн, тому на кінець 2018 року наявність основних фондів склала 1039,9 тис.грн. За 2019 рік надійшло основних фондів на 7,2 тис.грн і за весь період їх вибуття склало 7,2 тис.грн, тому наявність на кінець періоду основних фондів склала 1039,9 тис.грн. Тобто у 2018 та 2019 роках на підприємстві не відбулося зміни первісної вартості основних фондів, на початок і на кінець первісна вартість становила – 1039,9 тис.грн.

Таблиця 2.3 – Наявність та рух основних фондів, тис.грн

Показник	Первісна вартість основних фондів			Темпи зростання (зменшення), %		Відхилення	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019-2018	2020-2019
Наявність на початок року	1039,9	1039,9	1039,9	100	100	0	0
Надійшло	5,6	7,2	13,9	128,57	193,06	+1,6	+6,7
Вибуло	5,6	7,2	6,6	128,57	91,67	+1,6	-0,6
Наявність на кінець року	1039,9	1039,9	1047,2	100	100,7	0	+7,3
Середньорічна вартість	1039,9	1039,9	1043,55	100	100,35	0	+3,65
Коефіцієнт оновлення	0,005	0,007	0,013	140,0	185,71	+0,002	+0,006
Коефіцієнт вибуття	0,005	0,007	0,006	140,0	85,71	+0,002	-0,001

На початок 2020 року наявність основних фондів склала 1039,9 тис.грн, за рік надійшло основних фондів на 13,9 тис.грн та вибуло - 6,6 тис.грн, тому на кінець 2020 року наявність основних фондів склала 1047,2 тис.грн. Коефіцієнти оновлення та вибуття представлені на рисунку 2.4.

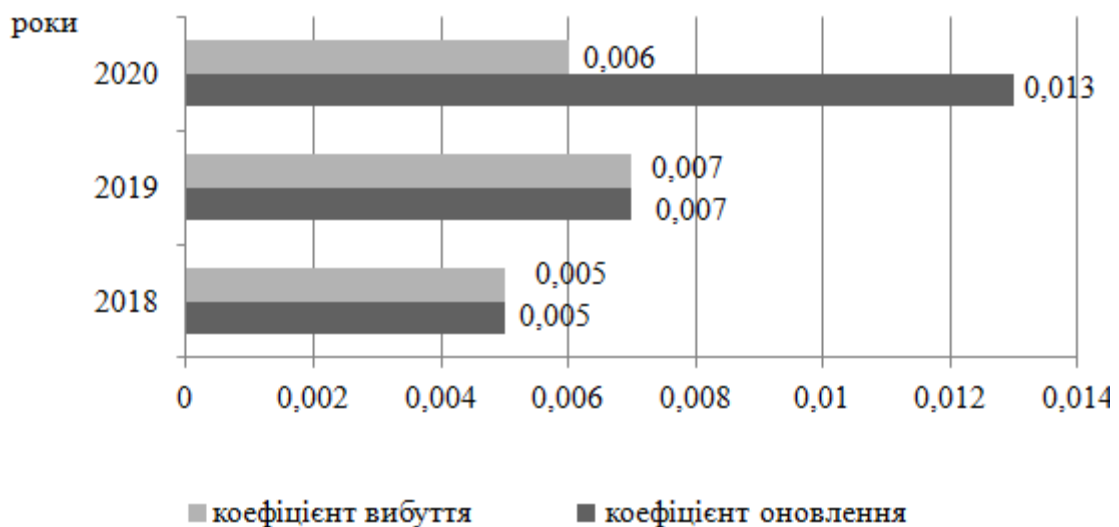


Рисунок 2.4 – Динаміка показників руху та відтворення основних фондів в 2018-2020 роках

В 2018 та 2019 роках коефіцієнти оновлення та вибуття однакові. Коефіцієнт оновлення в 2020 році значно перевищує коефіцієнт вибуття в 1,86 разів. Тобто інтенсивність відтворення покращилася. Наступним етапом є аналіз ступеня спрацювання основних фондів підприємства за даними таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Аналіз ступеня спрацювання основних фондів підприємства на початок року

Показник	Роки				Темпи зростання (падіння), %		
	2018	2019	2020	2021	2019/2018	2020/2019	2021/2020
1. Первісна вартість основних фондів на початок року, тис. грн	1039,9	1039,9	1039,9	1047,2	100,0	100,0	100,7
2. Залишкова вартість основних фондів на початок року, тис. грн	260,3	159,9	70,5	41,7	61,43	44,09	59,15
3. Знос основних фондів на початок року, тис.грн	779,6	880,0	969,4	1005,5	112,88	110,16	103,72
4. Коефіцієнт придатності фондів	0,25	0,154	0,068	0,04	61,6	44,16	58,82
5. Коефіцієнт спрацювання фондів	0,75	0,846	0,932	0,96	112,8	110,17	103,0

З даних таблиці видно, що на підприємстві щорічно зменшується коефіцієнт придатності з 25% на початок 2018 року році до 4% на кінець 2020 року, відповідно за даний період відбулося збільшення ступеня спрацювання на 28%, що свідчить про зниження виробничого потенціалу товариства. На рисунку 2.5 наведені показники спрацьованості та придатності основних фондів в 2018-2020 роках.

Наступним кроком аналізу основних фондів підприємства є аналіз показників ефективності їх використання. Для загальної характеристики ефективності використання основних фондів слугують показники фондівіддачі (відношення чистого доходу від реалізації робіт та послуг до середньорічної вартості основних виробничих фондів), фондомісткості (обернений показник фондівіддачі).

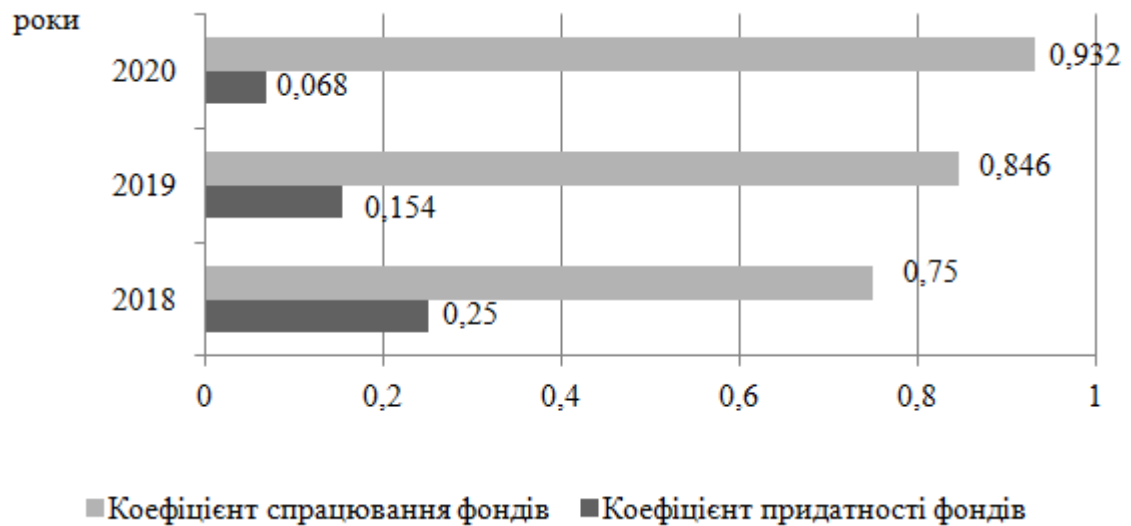


Рисунок 2.5 – Показники спрацьованості основних фондів на кінець року

Розрахунок показників ефективності основних фондів показано в таблиці 2.5. Основним показником, який характеризує інтенсивність використання основних фондів є фондвіддача, значення якої на даному підприємстві є досить високими за умови невисокої середньорічної вартості основних фондів і порівняно високого доходу від реалізації продукції.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності використання основних фондів

Показник	Рік			Темпи зростання (падіння), %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1 Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	23827,6	17705,4	29532,0	74,31	166,8
2. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн	210,1	115,2	56,1	54,83	48,7
3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	21	22	24	104,76	109,09
4. Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн	273,0	167,1	182,6	61,21	109,27
5. Фондомісткість, грн	0,009	0,006	0,002	66,67	33,33
6. Фондовіддача, грн	113,41	153,69	526,42	135,52	342,52
7. Фондоозброєність, тис.грн/особу	10,0	5,24	2,34	52,40	44,66
8. Рентабельність фондів, %	129,94	145,05	325,5	111,63	224,41

У 2019 році фондівіддача зростає на 40,28 грн в порівнянні з 2018 роком, а у 2020 році в порівнянні з 2019 роком збільшується на 180,45 грн. Це пояснюється тим, що середньорічна вартість основних фондів зменшується за цей період, а дохід від реалізації робіт і послуг зростає, тобто ефективність їх використання покращилася. Що ж стосується показника фондомісткості можна зробити висновок, що продукція даного підприємства є не фондомісткою, оскільки лише 0,009 грн, 0,006 грн та 0,002 грн вартості основних фондів припадає на 1 грн реалізованої продукції у 2018, 2019 та 2020 роках відповідно (див. рис.2.6).

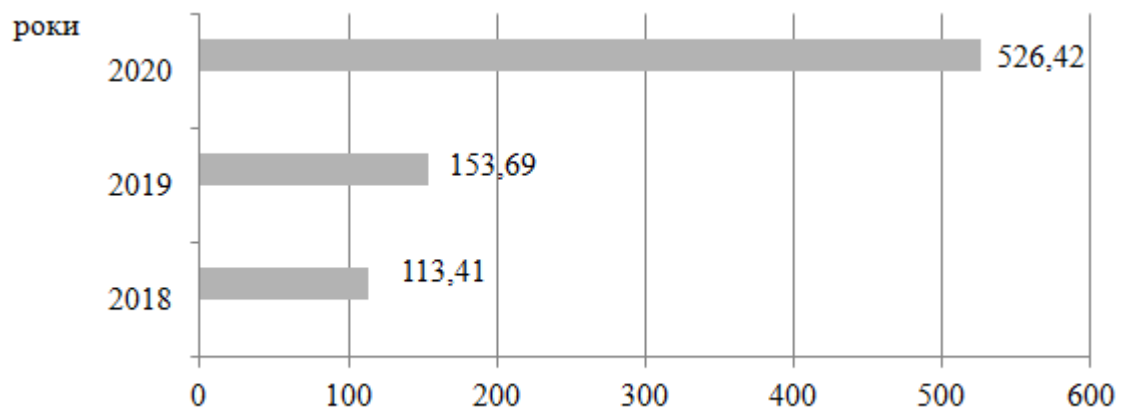


Рисунок 2.6 – Динаміка показників фондівіддачі в 2018-2020 роках

Фондоозброєність є невисокою і становить 10 тис. грн на особу в 2018 році, 5,24 тис. грн і 2,34 тис. грн на особу в 2019 і 2020 роках відповідно. На рисунку 2.7 представлена динаміка показника фондоозброєності праці.

Як бачимо на рисунку 2.7 показника фондоозброєності праці щорічно зменшується: в 2019 році порівняно з 2018 роком – на 47,6%, в 2020 році порівняно з 2019 роком – на 55,34%. Це негативна тенденція.

Показник рентабельності основних фондів має тенденцію до збільшення за рахунок зменшення залишкової вартості основних фондів на підприємстві, все одно є негативним явищем.

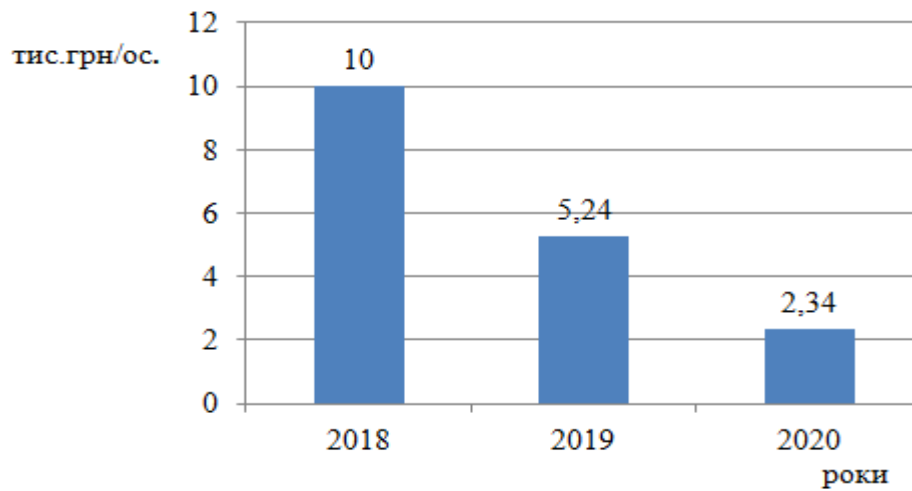


Рисунок 2.7 - Динаміка показника фондоозброєності праці в 2018-2020 роках

Спостерігається збільшення в 2020 році показника рентабельності основних фондів порівняно з попереднім роком майже 2,24 рази.

В цілому ефективність використання основних фондів за три роки покращилася.

Вживання підприємства в сучасних умовах значною мірою залежить від здатності підтримувати оптимальний рівень витрат, оскільки саме витрати є одним з основних факторів формування прибутку. Аналіз собівартості продукції виступає як один із найважливіших напрямків і факторів економічної роботи підприємства. Аналіз складу витрат на виробництво продукції показано в таблиці 2.6

Таблиця 2.6 – Аналіз складу загальних витрат підприємства, тис.грн

Елементи витрат	Рік			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
1. Матеріальні витрати	12233,6	5961,7	11622,7	-6271,9	+5661
2. Витрати на оплату праці	1011,5	1159,1	1097,7	+147,6	-61,4
3. Відрахування на соціальні заходи	222,5	255,1	241,5	+32,6	-13,6
4. Амортизація основних фондів	100,4	89,7	36,1	-10,7	-53,6
5. Інші витрати	12005,1	10072,7	16436,2	-1932,4	+6363,5
Разом витрати, у тому числі:	23573,1	17538,3	29434,2	-6034,8	+11895,9
- змінні витрати	13245,1	7120,8	12720,4	-6124,3	+5599,6
- постійні витрати	10328	10417,5	16713,8	+89,5	+6296,3

З таблиці 2.6 видно, що матеріальні витрати в 2019 році зменшилися на 6271,9 тис.грн; витрати на оплату праці збільшилися на 147,6 тис.грн, відповідно збільшилися і відрахування на соціальні заходи на 32,6 тис.грн.

Амортизація основних фондів зменшилася в 2019 році порівняно з попереднім роком на 10,7 тис.грн за рахунок зменшення вартості основних фондів на підприємстві. Інші витрати по підприємству зменшилися на 1932,4 тис.грн.

В загальному за 2019 рік загальні витрати зменшилася на 8034,8 тис.грн, в тому числі змінні витрати зменшилися на 6124,3 тис.грн, а постійні лише на 1910,5 тис.грн.

У 2020 році відбувається значне зростання матеріальних витрат – на 5661 тис.грн, одночасно відбувається зменшення витрат на оплату праці на 61,4 тис.грн та відрахувань на соціальні заходи на 13,6 тис.грн. Змінні витрати залежать и змінюються аналогічно змінам обсягів виробництва, тобто зросли на 5599,6 тис.грн та склали 12720,4 тис.грн, тому і відбувається зміна матеріальних витрат і вартість товарів і послуг придбаних для перепродажу. В той же час, теоретично постійні витрати на підприємстві повинні залишатися на одному рівні, але на практиці це не так, постійні витрати змінюються. На підприємстві ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» їх величина становила 16713,8 тис.грн, і збільшилася на 6296,3 тис.грн. Відбувається це в наслідок таких факторів: введення основних фондів; скорочення чисельності працівників; зміні тарифів на електроенергію, газ та інших чинників.

Проаналізуємо структуру витрат на виробництво за допомогою таблиці 2.7

В структурі витрат найбільша частка припадає інші витрати та на матеріальні витрати. Частка матеріальних витрат в 2018 р. – 47,8%, в 2019 р. – 82,27%, а у 2020 р. – 90,09%. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи мають наступну частку в загальних витратах підприємства: 2018 р. – 10,4% та 2,3%, в 2019 р. – 13,55% та 2,99%, а у 2020 р. – 7,45% та

1,63%. Це свідчить про те, що продукція даного підприємства є не трудомістка.

Таблиця 2.7 – Аналіз структури загальних витрат підприємства, %

Елементи витрат	Рік			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
1. Матеріальні витрати	47,8	34,0	39,5	-13,8	+5,5
2. Витрати на оплату праці	4,0	6,6	3,7	+2,6	-2,9
3. Відрахування на соціальні заходи	0,9	1,5	0,8	+0,6	-0,7
4. Амортизація основних фондів	0,4	0,5	0,1	+0,1	-0,4
5. Інші витрати	53,1	57,4	55,9	+4,3	-1,5
Разом операційні витрати у тому числі:	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0
- змінні витрати	51,8	40,6	43,2	-11,2	+2,6
- постійні витрати	48,2	59,4	56,8	+11,2	-2,6

В структурі загальних витрат змінні витрати складають у 2018 р. – 51,8%, а у 2019 р. частка зменшилася до 40,6%, а частка постійних витрат за цей період збільшилася на 11,2%. Структура витрат підприємства нестабільна, різкі зміни обсягів виробництва впливають на структуру витрат.

Для більш чіткого аналізу, зобразимо структуру витрат за допомогою діаграми (рисунок 2.8).

Продукція підприємства є матеріаломістка. Тому важливим фактором забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами є правильність розрахунку потреби в них, раціонально організоване матеріально-технічне постачання (вибір постачальників, форм поставок і систем розрахунків).

Для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів використовують систему узагальнюючих показників, до яких належать матеріаловіддача, матеріаломісткість, питома вага матеріальних затрат у собівартості продукції.

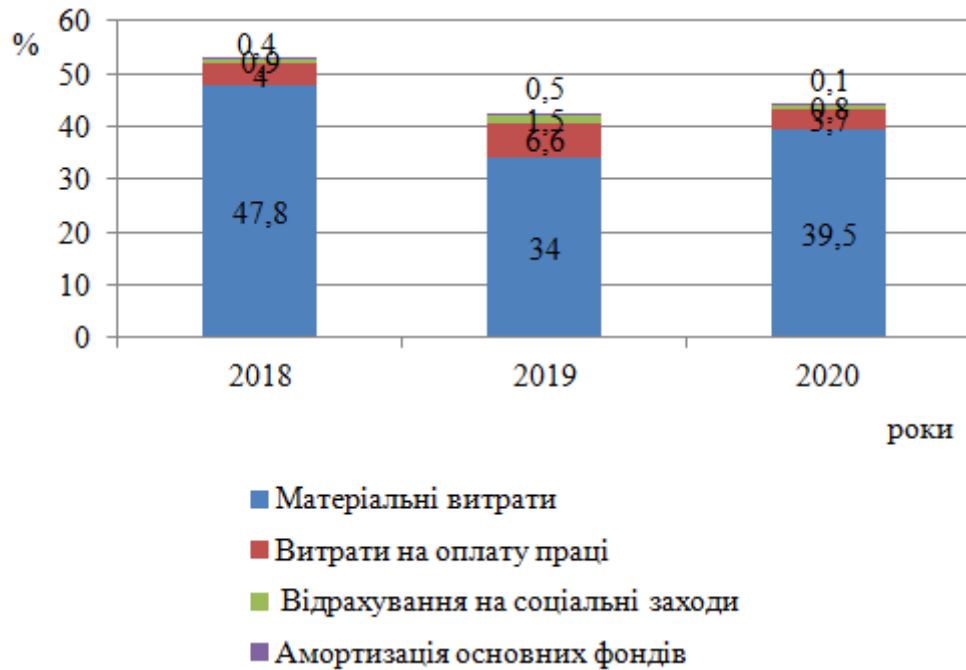


Рисунок 2.8 – Структура загальних витрат за 2018-2020 роки

Розглянемо динаміку питомої ваги матеріальних витрат в собівартості продукції, яка подана у таблиці 2.8

Таблиця 2.8 – Динаміка питомої ваги матеріальних витрат в собівартості продукції

Показник	Рік			Темпи зростання, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1. Матеріальні затрати, тис. грн	12233,6	5961,7	11622,7	48,73	194,96
2. Загальні витрати, тис.грн	23573,1	17538,3	29434,2	74,4	167,83
3. Питома вага матеріальних затрат до загальних витрат, %	47,8	34,0	39,5	71,13	116,18

З даних таблиці 2,8 видно, що у 2019 році матеріальні затрати на виготовлення продукції зменшилися в 2,1 рази або на 6271,9 тис.грн, що говорить про досить матеріаломістке виробництво і продукцію, зменшуються загальні затрати на виробництво продукції, тому питома вага матеріальних затрат до загальних витрат зменшилась на 28,87%. У 2020 році загальні витрати на виробництво збільшилися зросли в 1,7 рази, тоді як матеріальні витрати зросли в 1,9 рази, тобто питома вага матеріальних витрат

збільшилася – на 16,18%. Таким чином, спостерігається гірше використання матеріальних ресурсів в наслідок їх не ефективного управління, що привело до менш економічного їх використання, і як наслідок, до зростання частки матеріальних ресурсів в структурі виробничої собівартості.

На рисунку 2.9 зобразимо графічно аналіз питомої ваги матеріальних витрат до загальних витрат підприємства.

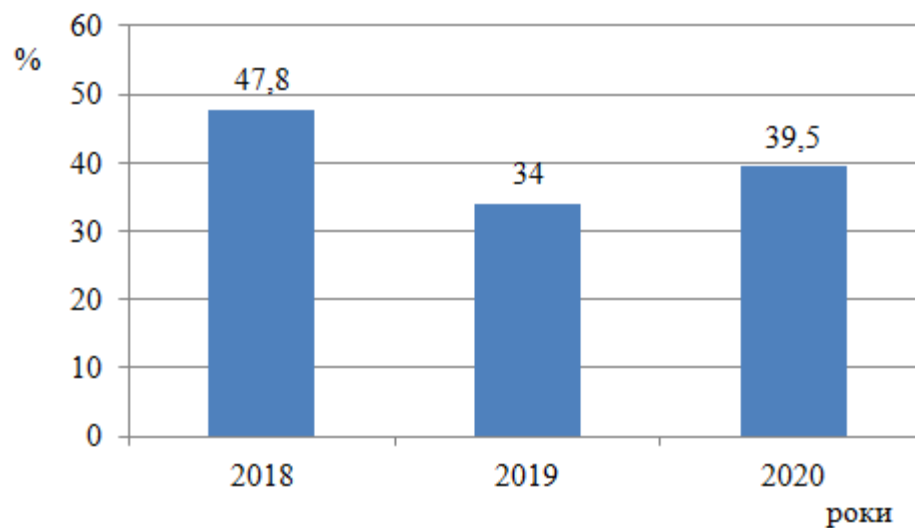


Рисунок 2.9 – Динаміка питомої ваги матеріальних витрат до загальних витрат підприємства

Наступним етапом аналізу матеріальних ресурсів є визначення основних показників, тобто матеріаловіддачі та матеріаломісткості (таблиця 2.9). Матеріаловіддача характеризує віддачу матеріалів, тобто скільки виробляємо продукції з кожної гривні спожитих матеріальних ресурсів. Матеріаломісткість визначає скільки матеріальних витрат фактично споживає виробництво однієї гривні товарної продукції у порівнянні з минулим роком.

Аналізуючи дану таблицю можна зробити наступні висновки : в 2019 році темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг більші за темпи зростання матеріальних витрат, внаслідок чого на 52,3% або на 102 копійок зменшується матеріаловіддача і становить 2,97 грн,

Таблиця 2.9 – Динаміка матеріаловіддачі та матеріаломісткості за три роки

Показник	Рік			Темпи зростання, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1. Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, тис.грн	23827,6	17705,4	29532,0	74,31	166,8
2. Матеріальні затрати, тис.грн	12233,6	5961,7	11622,7	48,73	194,96
3. Матеріаловіддача, грн	1,95	2,97	2,54	152,3	85,6
4. Матеріаломісткість, грн	0,51	0,34	0,39	66,67	114,71

Матеріаломісткість зменшується на 33,33% та становить 0,34 грн (див. рис.2.10). В 2020 році спостерігається така само тенденція, відбувається збільшення доходу від реалізації продукції і зростання матеріальних витрат, що призводить до зменшення матеріаловіддачі до 2,54 грн, в свою чергу матеріаломісткість збільшується на 14,71% або на 5 копійок.

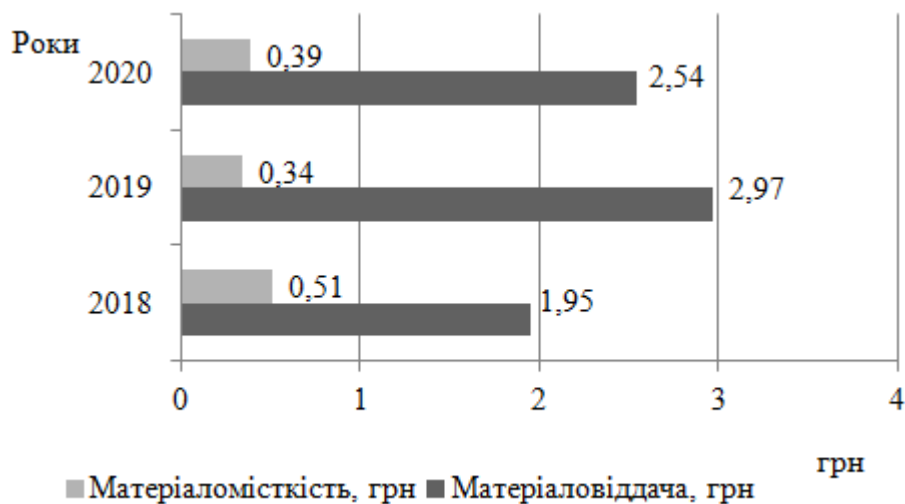


Рисунок 2.10 – Динаміка показників матеріаловіддачі та матеріаломісткості продукції в 2018-2020 роках

Важливим аналізом витрат є аналіз витрат на 1 гривню реалізованої продукції, що відображено в таблиці 2.10

Таблиця 2.10 – Аналіз витрат на 1 грн реалізованої продукції

Показник	Рік			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг в діючих цінах, тис.грн	23827,6	17705,4	29532,0	-6122,2	+11826,6
2. Загальні витрати, тис.грн	23573,1	17538,3	29434,2	-6034,8	+11895,9
3. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн (витратомісткість)	0,989	0,991	0,996	+0,002	+0,005

Витратомісткість показує скільки на одну гривню реалізації припадає витрат. Отже, на підприємстві спостерігається нестабільна ситуація з витратомісткістю: в 2018 році вона склала 0,989 грн, в 2019 році вона зросла на 0,002 грн та становила 0,991 грн, а в 2020 році знову збільшилася ще на 0,005 грн, та становила 0,996 грн (див.рис.2.11).

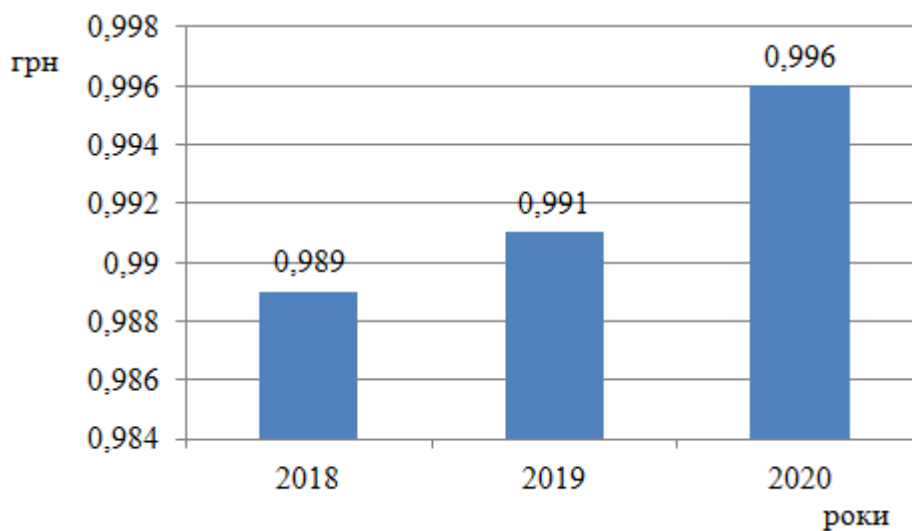


Рисунок 2.11 – Динаміка витратомісткості продукції та послуг підприємства в 2018-2020 роках

Отже, в цілому по підприємству можна сказати, що чим меншою мірою збільшуються витрати, тим ефективніше працює підприємство. На сьогоднішній день, зниження витрат на виробництво в сучасних підприємствах є дуже актуальною темою, що дає можливість отримати більші обсяги прибутків та ефективно працювати на сучасних ринках.

Найважливішим показником діяльності підприємства є прибуток, бо він відображає величину зростання авансованої вартості внаслідок процесу виробництва та є джерелом формування власних джерел фінансових ресурсів підприємства.

Завданнями аналізу прибутку є оцінка зміни величини прибутку динаміка прибутку, з'ясування причин змін величини прибутку в цілому і його складових частин, виявлення резервів подальшого зростання прибутку.

Для оцінки виконання і характеристики динаміки фінансових результатів підприємства складемо аналітичну таблицю 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз формування прибутку підприємства, тис.грн

Показник	Рік			Темпи зростання, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1. Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг	23827,6	17705,4	29532,0	74,31	166,8
2. інші операційні доходи	18,5	-	94,8	-	-
3. Інші доходи	-	-	-	-	-
4. Разом чисті доходи	23846,1	17705,4	29616,8	74,25	167,28
5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8299,8	9813,0	16436,2	118,23	167,49
6. Інші операційні витрати	13985,5	7458,1	12635,3	53,33	169,42
7. Інші звичайні витрати	1287,8	267,2	362,4	20,75	135,63
8. Разом витрати	23573,1	17538,3	29434,2	74,4	167,83
9. Фінансовий результат до оподаткування	273,0	167,1	182,6	61,21	109,27
10. Податок на прибуток	49,1	30,1	32,9	61,3	109,3
11. Чистий прибуток	223,9	137,0	149,7	61,19	109,27

Розглянемо зміни за останній рік. У 2020 році в порівнянні із 2019 роком чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 66,8%, інші операційні доходи також збільшилися. В цілому підприємство отримало чистих доходів в 2019 році на суму 17705,4 тис.грн, а в 2020 році – 29616,8 тис.грн або на 67,28% більше.

Значно збільшуються інші операційні витрати (відповідно з 7458,1 тис.грн в 2019 році до 12635,3 тис.грн в 2020 році) та собівартість

реалізованих товарів збільшилася з 9813 тис.грн у 2019 році до 16436,2 тис.грн у 2020 році.

У 2018 році підприємство мало чистий прибуток на суму 223,9 тис.грн. Чистий прибуток підприємства у 2019 році становив 137 тис.грн, а у 2020 році збільшився на 9,27% та дорівнював 149,7 тис.грн. Причиною цієї ситуації було збільшення фінансових витрат на обслуговування довгострокових кредитів.

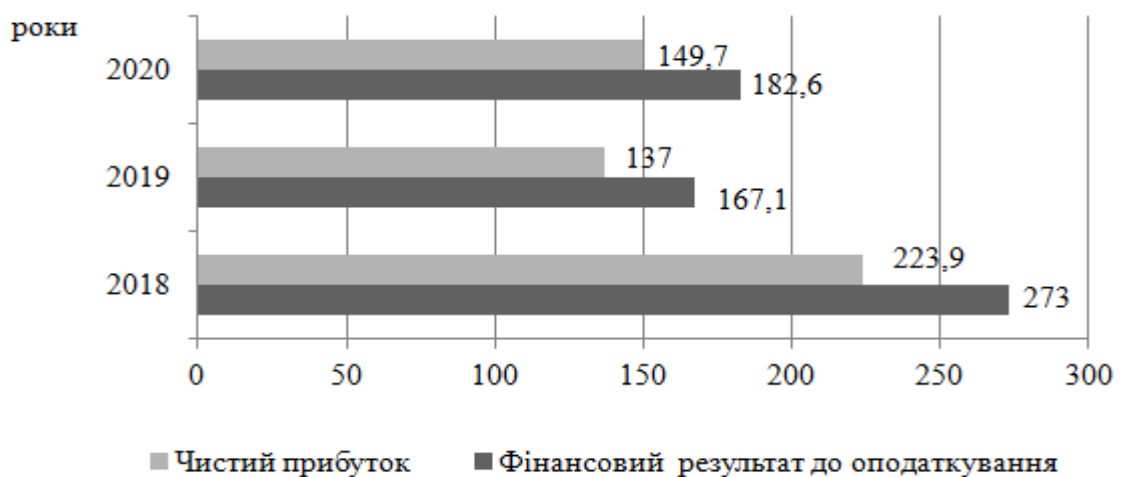


Рисунок 2.12 – Динаміка прибутків підприємства в 2018-2020 роках

Отже, керівництво підприємства намагається вживати всі можливі заходи для забезпечення нормальної діяльності підприємства, і використовує для цього всі наявні можливості.

2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Забезпеченість підприємства кадрами – одна з найважливіших умов його успішної роботи. Вони є найважливішою ланкою у процесі виробництва.

Задача аналізу використання трудових ресурсів полягає, у тому щоб визначити рівень забезпеченості підприємства цими ресурсами з точки зору їх кількості та якості, проаналізувати використання робочого часу, рівень продуктивності праці. Необхідно відшукати резерви для покращення результатів діяльності підприємства за рахунок підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Важливими показниками використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію та освітній рівень, про витрати робочого часу, кількість виробленої продукції або виконаних робіт, а також відомості про рух особового складу підприємства.

Персонал ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» являє собою сукупність працівників, що отримали необхідну професійну підготовку, а також мають відповідний кваліфікаційний рівень та досвід практичної роботи. В 2020 році штатні працівники підприємства становлять – 24 особу, сумісники – 26 особи. В цілому чисельність працівників підприємства становила – 50 осіб.

Для того, щоб проаналізувати більш детально склад і структуру штатних працівників на підприємстві розглянемо в таблиці 2.12

Як бачимо з таблиці 4.1 протягом 2018-2020 років відмічається збільшення чисельності працюючих взагалі по підприємству на 3 особи, це відбулося за рахунок збільшення чисельності робітників на 2 особи та чисельності спеціалістів на 1 особу.

Таблиця 2.12 – Склад і структура працюючих на підприємстві ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу	21	22	24	100	100	100
Робітники	14	15	16	66,7	68,2	66,7
Спеціалісти	3	3	4	14,3	13,6	16,7
Службовці	2	2	2	9,5	9,1	8,3
Керівники	2	2	2	9,5	9,1	8,3

Найбільшу питому вагу на підприємстві в числі працюючих мають робітники – 66,7%, 68,2% та 66,7% відповідно, це є закономірним, оскільки підприємство займається будівельною діяльністю.

Структура працівників у 2018-2020 роках представлена на рисунку 2.13.

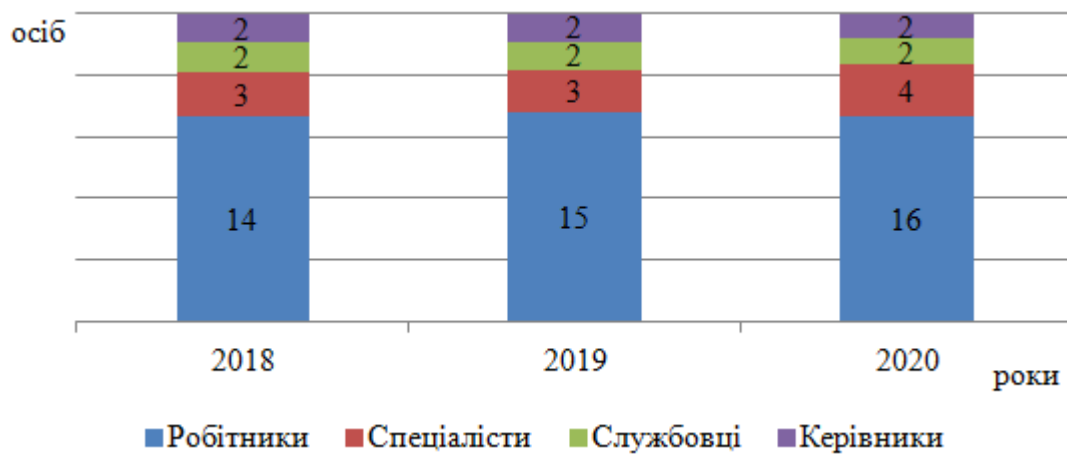


Рисунок 2.13 – Структура працюючих на підприємстві

Паралельно із забезпеченістю підприємства робочою силою досліджують закріплення та рух кадрів на підприємстві, а саме: вивчають зміни загального коефіцієнта обороту, коефіцієнти обороту з прийому, звільнення та плинності кадрів. Коефіцієнт обороту по прийому – це відношення прийнятих за звітний період до середньооблікової чисельності працівників даної категорії за цей самий період.

Коефіцієнт обороту по вибуттю робочої сили розраховують як відношення кількості вибутих до середньооблікової чисельності працюючих.

Коефіцієнт плинності кадрів – це відношення чисельності працівників, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працюючих.

Для того, щоб проаналізувати більш детально показники руху робочої сили розглянемо таблицю 2.13.

Таблиця 2.13 – Динаміка руху робочої сили

Показник	Рік			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	21	22	24	+1	+2
2. Кількість прийнятих на роботу, осіб	1	2	3	+1	+1
3. Кількість звільнених з роботи, осіб	1	1	1	0	0
4. Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	1	1	1	0	0
5. Коефіцієнт обороту по прийому,%	4,8	9,1	12,5	+4,3	+3,4
6. Коефіцієнт обороту по вибуттю,%	4,8	4,5	4,2	-0,3	-0,3
7. Коефіцієнт плинності кадрів,%	4,8	4,5	4,2	-0,3	-0,3
8. Коефіцієнт загального обороту, %	9,6	13,6	16,7	+4,0	+3,1

З даної таблиці видно, що у 2020 році кількість звільнених на роботу осіб перевищувала кількість прийнятих, тому коефіцієнт обороту з вибуття перевищує коефіцієнт обороту з прийому ($12,5 > 4,2$). На підприємстві спостерігається невисокий рівень плинності кадрів, що становить 4,2%. На рисунку 2.14 наведена динаміка коефіцієнта плинності кадрів.

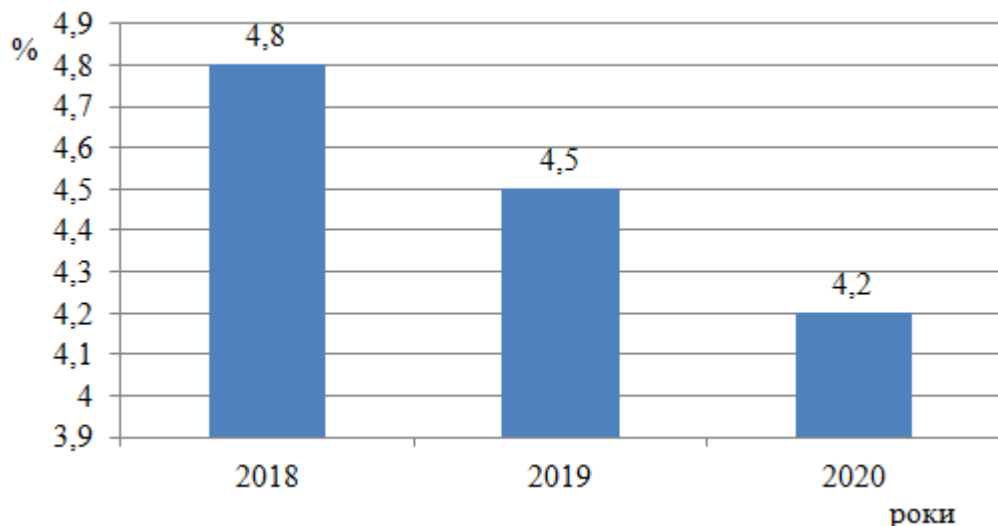


Рисунок 2.14 - Динаміка коефіцієнта плинності кадрів

В 2019 році кількість прийнятих на роботу осіб склала 1 особу, що на 1 особу більше, ніж в 2018 році. Відповідно коефіцієнт з прийому збільшився до 9,1, майже на половину. Кількість звільнених, також зменшилася 2019

році і коефіцієнт з вибуття дорівнював 4,5, а коефіцієнт плинності – 4,5% (див. рис.2.15).

В 2020 році нерівновага прийнятих на роботу і звільнених склала 2 особи, що призвело до зменшення коефіцієнту з вибуття і коефіцієнту плинності на 0,3%.

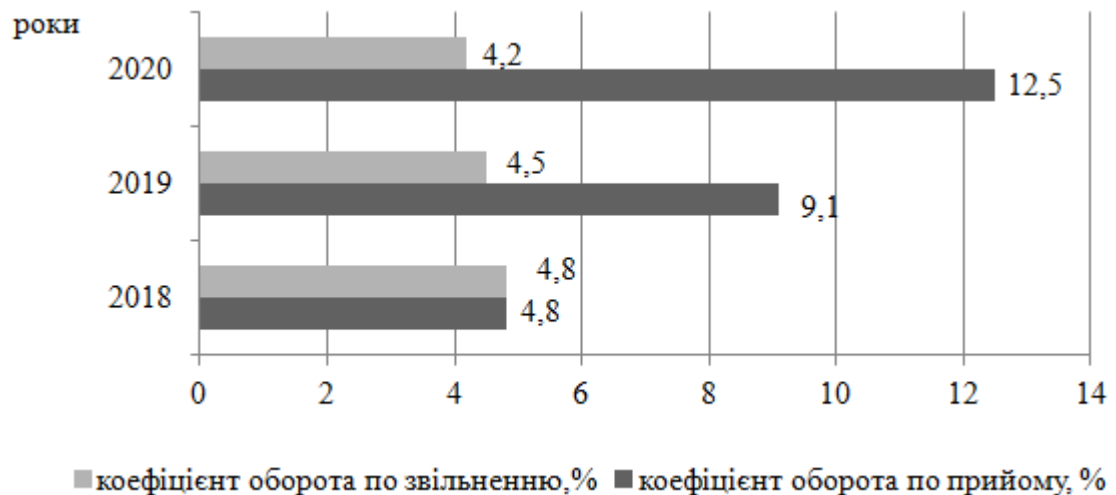


Рисунок 2.15 – Динаміка коефіцієнтів обороту по прийому та звільненню на підприємстві

Всі коефіцієнти руху кадрів є досить невисокими, що свідчить про стабільність складу персоналу на підприємстві.

Важливою складовою аналізу трудових ресурсів підприємства є аналіз продуктивності праці в динаміці. Адже ефективність роботи персоналу залежить від рівня організації праці, дисципліни робітників, їхньої свідомості, відповідальності, а також від системи мотивації персоналу.

Продуктивність праці – це показник її ефективності, результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу, з іншого. Розглянемо більш детально динаміку продуктивності праці, що спостерігається на підприємстві за останні три роки і все це зобразимо у вигляді таблиці 2.14

Таблиця 2.14 – Динаміка продуктивності праці

Показник	Рік			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, тис.грн	23827,6	17705,4	29532,0	-6122,2	+11826,6
2. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	21	22	24	+1	+2
в тому числі робітників	14	15	16	+1	+1
3. Питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %	66,7	68,2	66,7	+1,5	-1,5
4. Відпрацьовано днів одним працівником за рік, дні	231	227	240	-4	+13
5. Середня тривалість робочого дня, год.	7,8	7,7	7,8	-0,1	+0,1
6. Загальна кількість відпрацьованого часу за рік працівниками:					
- людино-днів	4851	4994	5760	+143	+766
- людино-годин	37837,8	38453,8	44928	+616	+6474,2
7. Середньорічний виробіток, тис. грн/особу					
- одного працюючого	1134,65	804,79	1230,5	-329,86	+425,71
- одного робітника	1701,97	1180,36	1845,75	-521,61	+665,39
8. Середньоденний виробіток робітника, грн/особу	7,368	5,2	7,691	-2,168	+2,491
9. Середньогодинний виробіток робітника, грн/особу	0,945	0,675	0,986	-0,27	+311

Отже, протягом 2018-2019 років погіршується рівень використання робочого часу: кількість днів відпрацьованих одним робітником за рік зменшується з 231 днів у 2018 році до 227 днів в 2019 році. Але в 2020 році ситуація покращується.

Взагалі збільшується загальна кількість відпрацьованого часу за рік з 4851 людино-днів (37837,8 людино-годин) у 2018 році до 5760 людино-днів (44928 людино-годин) у 2020 році.

Відповідно середньорічний виробіток одного робітника падає в 2019 році на (-521,61) тис.грн і дорівнює 1180,36 тис.грн/особу, а в 2020 році збільшується на +665,39 тис.грн/особу та становить 1845,75 тис.грн/особу. Середньорічний виробіток одного працівника також зменшується в 2019 році до рівня 804,79 тис.грн/особу, а у 2020 році вже збільшується до рівня 1230,5

тис.грн/особу. При цьому середньоденний виробіток одного робітника за аналізований період збільшився з 5200 грн/особу до 7691 грн/особу, а середньогодинний виробіток зріс на 675 грн за годину та становив у 2020 році 986 грн/особу.

Динаміка продуктивності праці представлена на рисунку 2.16

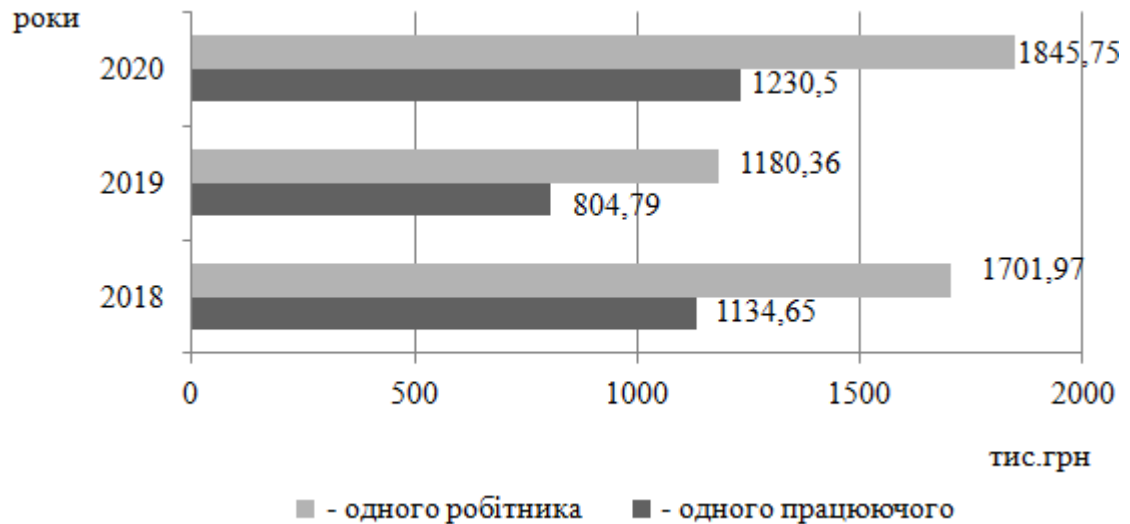


Рисунок 2.16 – Динаміка середньорічної продуктивності праці одного працівника та одного робітника

Із графіка ми бачимо, що середньорічний виробіток працівників і робітників за останній рік збільшився. Це стало наслідком високого темпу зростання обсягу реалізованої продукції у порівнянні з темпами зменшення чисельності промислово-виробничого персоналу, а також за рахунок інтенсивної праці робітників.

Наступним етапом нашого дослідження трудових ресурсів буде оцінка структури та використання фонду заробітної плати. Важливе значення для аналізу використання фонду оплати праці має вивчення даних про середній заробіток працівників підприємства, про його зміни, а також про фактори, що визначають його рівень.

Тому слід звернути увагу на аналіз, який спрямований на вивчення причин зміни середньорічної заробітної плати одного працівника і робітника. При цьому слід враховувати, що середньорічна заробітна плата залежить від кількості днів, які відпрацював один робітник за рік, тривалість робочої зміни і середньогодинної зарплати. Взагалі, підвищення рівня заробітної плати на сучасному етапі – надзвичайно важливий економічний і соціальний фактор, проте він залежить не лише від продуктивності праці, а й має тісно узгоджуватися з фінансовим станом підприємства. Динаміка середньорічної заробітної плати показана в табл. 2.15.

Аналізуючи таблицю 2.15, слід відмітити, що фонд заробітної плати у 2019 році в порівнянні із попередніми збільшився і становив 1129,1 тис.грн. Відповідно збільшилася і середньорічна заробітна плата одного робітника і працівника у 2019 р. в порівнянні із 2018 р. і становила одного працівника 52690 грн/особу, а одного робітника 47220 грн/особу. У 2020 р. в порівнянні із 2019 р середньорічна заробітна плата зменшилась і робітників і працівників відповідно на 13,19% та 13,85%.

Таблиця 2.15 – Динаміка середньорічної заробітної плати

Показник	Рік			Темпи зростання, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1. Загальний фонд заробітної плати, тис.грн	1011,5	1159,1	1097,7	114,59	94,7
1.1. Фонд заробітної плати робітників, тис.грн.	645,4	708,3	650,8	109,75	91,88
1.2. Фонд заробітної плати інших категорій персоналу, тис.грн	366,1	450,8	446,9	123,14	99,13
2. Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	21	22	24	104,76	109,09
з них робітників	14	15	16	107,14	106,67
3. Середньорічна заробітна плата, тис.грн/особу:					
- одного працівника	48,18	52,69	45,74	109,36	86,81
- одного робітника	46,1	47,22	40,68	102,43	86,15
4. Середньомісячна заробітна плата, грн/особу:					
- одного працівника	4015,0	4390,8	3811,7	109,36	86,81
- одного робітника	3841,7	3935,0	3390	102,43	88,94

Можна зробити висновок, що фонд оплати праці за останні 3 роки мав тенденцію до збільшення, яке спричинене такими факторами як підвищення мінімальної заробітної плати, підвищення посадового окладу працівників та суттєвим скороченням чисельності працівників товариства. Це підвищення заробітної плати забезпечить певну зацікавленість робітників у підвищенні продуктивності праці, до поліпшення якості продукції, що випускається. В цілому можна зробити висновок, що на підприємстві при невеликому розмірі заробітної плати реалізуються наміри по її збільшенню, тобто реалізуючи тим самим мотивуючу функцію заробітної плати. Однак аналіз вказав на те, що заробітна плата усіх категорій працюючих формується не зовсім вірно.

Окрім кількісних показників трудовий потенціал доцільно аналізувати і за допомогою якісних показників, зокрема за рівнем освіти і віком працівників. Здійснимо даний аналіз за допомогою табл. 2.16

Таблиця 2.16 – Характеристика персоналу за рівнем освіти і віком

Вік	Кількість з вищою освітою, осіб			Кількість з середньою спеціальною освітою, осіб			Кількість з середньою освітою, осіб			Всього, осіб		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Роки	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
До 45	9	10	11	3	3	3	3	3	3	15	16	17
більше 45	3	3	4	2	2	2	1	1	1	6	6	7
всього	12	13	15	5	5	5	4	4	4	21	22	24

Дані таблиці 2.16 свідчать про те, що на підприємстві існує позитивна тенденція до збільшення працюючих з вищою освітою до 45 років та зменшення персоналу з середньою освітою, що свідчить про підвищення кваліфікаційного рівня працюючих, але показник малоосвічених людей є досить високим і керівникам потрібно боротись з цим.

Для проведення ефективної кадрової політики необхідний також аналіз числа працюючих жінок від загальної кількості персоналу на підприємстві
таблиця 2.17

Таблиця 2.17 – Динаміка чисельності працюючих жінок

Показники	2019 рік		2020 рік		
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Відхилення, осіб
Середньооблікова чисельність персоналу	22	100	24	100	+2
в т.ч. жінок	4	18,18	5	20,83	+1

Чисельність жінок на підприємстві складає 4 особи в 2019 році і 5 осіб у 2020 році і кожен п'ятий працівник - це жінка. Таке співвідношення ставить за обов'язок адміністрації фірми вносити визначені корективи в кадрову політику з урахуванням фактора значного числа жінок у загальній чисельності персоналу, а саме – надання можливості роботи з гнучкого графіка, допомога в пристрої дітей у дошкільні заклади, оплата медичних і інших послуг.

2.4 Конкурентний аналіз діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» та його персоналу

Основними видами діяльності Товариства згідно КВЕД-2010 на рівні класу є наступні:

- 41.20: будівництво житлових і нежитлових будівель;
- 46.73: оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

В таблиці 2.18 наведено обсяги реалізованої продукції за видами економічної діяльності в 2018 –2020 роках.

Обсяги чистих доходів від будівництва житлових і нежитлових будівель в 2019 році порівняно із 2018 роком зменшились на 39,33 % або на 3120,6 тис.грн. В 2020 році порівняно із 2019 роком доходи від цього виду діяльності збільшились на 85,52 % або на 4116,2 тис. грн (див. рис. 2.17).

Таблиця 2.18 – Обсяги реалізованої продукції за видами економічної діяльності, тис. грн

Вид економічної діяльності	Рік			Темпи зростання,		Відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019- 2018	2020- 2019
1.Будівництво житлових і нежитлових будівель	7933,6	4813	8929,2	60,67	185,52	-3120,6	+4116,2
2.Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	15894	12892,4	20602,8	81,11	159,81	-3001,6	+7710,4
Разом	23827,6	17705,4	29532,0	74,31	166,8	-6122,2	+11826,6

Обсяги чистих доходів від оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням в 2019 році порівняно із 2018 роком зменшились на 18,89 % або на 3001,6 тис.грн.



Рисунок 2.17 - Обсяги реалізованої продукції за видами економічної діяльності

В 2020 році порівняно із 2019 роком доходи від цього виду діяльності збільшились 1,6 разів або на 7710,4 тис. грн.

Отже якщо в 2020 році найбільше зростали доходи як від будівництва житлових і нежитлових будівель, так від оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

В таблиці 2.19 проведено аналіз структури обсягів реалізованої продукції за видами економічної діяльності в 2018 –2020 роках.

Таблиця 2.19 – Структура реалізованої продукції за видами економічної діяльності в 2018-2020 роках

Вид економічної діяльності	Структура по роках, %			Відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
1.Будівництво житлових і нежитлових будівель	33,3	27,2	30,2	-6,1	+3,0
2. Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	66,7	72,8	69,8	+6,1	-3,0
Всього	100,00	100,00	100,00	–	–

На рисунках 2.18-2.20 представлені структури реалізованої продукції за видами економічної діяльності в 2018 –2020 роках.



Рисунок 2.18 - Структура реалізованої продукції за видами економічної діяльності в 2018 році



Рисунок 2.19 - Структура реалізованої продукції за видами економічної діяльності в 2019 році



Рисунок 2.20 - Структура реалізованої продукції за видами економічної діяльності в 2020 році

Згідно отриманих даних, протягом 2018 –2020 років у структурі доходів підприємства переважала питома вага чистих доходів від оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Слід відзначити динаміку до її збільшення в 2019 році з 66,7 % до 72,8 % або на 6,1%. Питома вага чистих доходів від будівництва житлових і нежитлових будівель зменшилась, відповідно, з 33,3 % у 2018 році до 27,2 % у 2019 році або на 6,1 %.

В 2020 році у структурі доходів також переважала питома вага чистих доходів від оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та

санітарно-технічним обладнанням (69,8 %). Відбулось її зменшення на 3% порівняно із 2019 роком. Частка доходів від будівництва житлових і нежитлових будівель у 2020 році – 30,2 %, що на 3% більше ніж у 2019 році. Основними конкурентами підприємства в місті Хмельницькому є 2 компанії ПП «Фасад плюс» та ПП «Вінбудпроект».

ПП «Фасад плюс» – добре знана у місті та далеко за його межами компанія, яка вже давно працює у сфері фасадних робіт та на ринку металоконструкцій. За час існування компанія здобула довіру тисяч людей. Вона зарекомендувала себе як справді надійне підприємство. Це виконання фасадних чи утеплювальних робіт, виготовлення металевих конструкцій, роботи у сфері торгово-промислового будівництва тощо.

Діяльність підприємства включає виробництво будівельних металевих конструкцій та будівництво будівель.

ПП «Фасад плюс» виготовляє і пропонує:

- металеві конструкції;
- металеві ангари та будівлі;
- алюмінієві та металопрофільні фасади;
- панелі-сендвічі;
- вентильовані фасади;
- водостічні системи;
- системи утеплення;
- фасадні роботи тощо.

Види економічної діяльності ПП «Фасад плюс»:

- 43.99 – інші спеціалізовані будівельні роботи;
- 43.34 – малярні роботи та скління;
- 43.91 – покрівельні роботи;
- 46.73 – оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- 41.20 – будівництво житлових і нежитлових будівель.

Основний вид діяльності іншого конкурента ПП «Вінбудпроект» - оптова торгівля будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

ТОВ «Гама – Техніка ЛТД» працює з субпідрядниками, які виконують внутрішні роботи. Це будівельні фірми, які виконують комплекс послуг – будівельна компанія «Діта» та будівельна компанія «Комунбуд».

Будівельна компанія «Діта» - одна з лідерів на будівельному ринку Подільського регіону.

У рейтингу провідних підприємств галузі за підсумками 2019-го року будівельна компанія «Діта» посіла першу сходинку п'єдесталу пошани серед великих і середніх підприємств Хмельницької області. Вона отримала національний сертифікат, ставши золотим переможцем. Компанії було присвоєно звання «Лідер будівельної галузі 2019». За своєчасне виконання виробничих завдань, високу якість будівництва, здачу об'єктів будівництва в експлуатацію підприємство та його працівники неодноразово відзначалися подяками, почесними грамотами та дипломами Хмельницької міської та обласної рад. Перемога в рейтингу – ще одне підтвердження статусу підприємства. Будівельна компанія «Діта» сьогодні – це найсучасніші технології виробництва, будівельні матеріали європейської якості, висока репутація, гарна трудова дисципліна.

В арсеналі компанії – десятки побудованих об'єктів: адміністративних, комерційних і житлових будівель.

Зараз будівельна компанія «Діта» як самодостатній учасник ринку володіє усіма ресурсами, необхідними для ведення будівельних робіт будь-якої категорії складності.

У компанії «Діта» є потужна промислова база, власна техніка всього виробничого спектру: автотранспорт, баштові та автомобільні крани, інші вантажопідйомні механізми, засоби малої механізації.

Будівельна компанія «Комунбуд» працює в Хмельницькому не перший рік. Мешканцям міста будівельна компанія «Комунбуд» пропонує:

- зведення і продажів житлових і комерційних приміщень в різних мікрорайонах;
- великий вибір об'єктів нерухомості за справедливими цінами.

Висновки до другого розділу

В другому розділі проведений детальний аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД». Спостерігається коливання чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг у діючих цінах - протягом 2019 року зменшився, в останньому році збільшився. Це відбулось за рахунок зміни обсягів замовлень і не значного зростання цін на продукцію та послуги. Собівартість реалізованої продукції змінюється пропорційно обсягу реалізації. Чистий дохід був завжди незначно більшим за загальні витрати.

Середньооблікова чисельність штатних працівників змінюється незначно. Чисельність штатних працівників становила в 2020 році 24 особи, загальна чисельність працівників разом з сумісниками становила 50 осіб.

Продуктивність праці працівників ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» змінювалася порівняно з попередніми роками: у 2019 році вона зменшилася на 29,07%, а у 2020 році збільшилася – в 1,53 рази. Це є позитивною тенденцією діяльності підприємства. При збільшенні середньооблікової чисельності фонд оплати праці працівників і робітників у 2019 році збільшився.

Витрати на одну гривню реалізованої продукції становили 0,989 грн, а в 2019 році вона збільшилася на 0,002 грн або на 0,2%, а у 2020 році зросли на 0,005 грн і становила 0,996 грн.

Підприємство працює прибутково. На підприємстві фінансовий результат до оподаткування у 2018 році становив 273 тис.грн, а у 2019 році прибуток до оподаткування дорівнював 167,1 тис.грн, а у 2020 році він збільшився на 9,27% та склав 182,6 тис. грн,

У 2018-2020 роках спостерігалось суттєве зменшення показників рентабельності доходу та витрат, що свідчить про зменшення прибутковості діяльності підприємства, підприємство залишається рентабельним, тобто ефективно функціонує і приносить прибуток.

Проведений в другій частині аналіз забезпечення підприємства кадрами свідчить про неостаточну ефективність використання трудового потенціалу на ТОВ «Гама-Техніка ЛТД». Підприємства має значні резерви Для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГАМА-ТЕХНІКА ЛТД»

3.1 Формування механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Механізм підвищення конкурентоспроможності має забезпечувати перехід неконкурентоспроможного персоналу в конкурентоспроможний. Процес переходу персоналу від одного стану до іншого виглядає наступним чином (рис. 3.1).

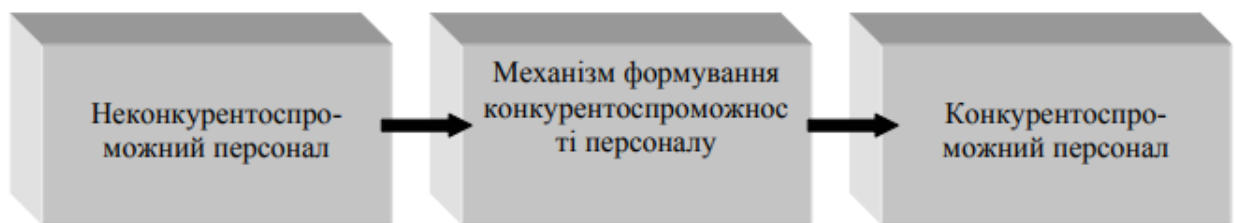


Рисунок 3.1 - Процес підвищення конкурентоспроможності персоналу

Механізм підвищення конкурентоспроможності персоналу – це сукупність системних заходів, направлених на формування відповідних кількісних та якісних характеристик персоналу, реалізація яких дозволяє досягти потрібного рівня конкурентоспроможності персоналу.

Механізм формування конкурентоспроможності персоналу є важливою складовою механізму формування конкурентоспроможності підприємства. На шляху підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємство зіткнеться з низькою проблем. В таблиці 3.1 представлені найбільш характерні для ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».

Таблиця 3.1 - Проблеми, які виникнуть у ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» на шляху підвищення конкурентоспроможності персоналу

Проблема	Причини виникнення	Негативні наслідки	Шляхи нейтралізації проблеми
1. Низький рівень або відсутність підготовки та перепідготовки кадрів на підприємстві	Небажання підприємств витратити кошти на навчання персоналу, побоювання втратити витрачені кошти	Устарівання знань професійних вмінь та навичок, відсутність розвитку персоналу	Планування та впровадження заходів, необхідних для професійного та особистого розвитку працівників
2. Неефективна система мотивації праці працівників	Низька заробітна плата, низький рівень стимулювання	Відсутність або недовіра моральних та матеріальних стимулів до праці в працівників	Упровадження ефективних систем преміювання ефективною системи мотивації праці
3. Недостатнє розуміння працівником свого призначення та місця у виробничому процесі, колективі	Відсутність прав і обов'язків працівника, невизначеність поставлених завдань	Відсутність у працівника перспектив зростання	Проведення заходів, направлених на згуртованість колективу, підвищення корпоративної культури
4. Відсутні якісні методики порівняльної оцінки конкурентоспроможності персоналу	Не досліджені ці проблеми в теоретичному та практичному аспекті управління персоналом	Неточна оцінка підвищення конкурентоспроможності персоналу	Удосконалення методик оцінки конкурентоспроможності персоналу

Як бачимо з таблиці 3.1 при формуванні механізму ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» доцільно приділити увагу:

- впровадженню оцінки конкурентоспроможності персоналу;
- застосуванню ефективною системи мотивації праці працівників;
- вдосконаленню системи розвитку персоналу (підготовки та перепідготовки кадрів на підприємстві);
- впровадження системи кар'єрного зростання та створення кадрового резерву.

Зміни в кількісному та якісному стані персоналу підприємства відбуваються через реалізацію відповідних інструментів управлінського

впливу на конкурентоспроможність персоналу. Доцільно фіксувати зміни до і після дії управлінського впливу реалізованих заходів, що дозволить оцінити ефективність заходів та прийняти рішення щодо подальшого управління конкурентними перевагами персоналу.

Механізм підвищення конкурентоспроможності персоналу – це механізм, що збуджує конкретного працівника, колектив, підприємця. Формування механізму має створюватись з урахуванням зростання конкуренції в сучасних умовах. Система розвитку ґрунтується на конкуренції, що забезпечує працівнику та колективу збуджувальні мотиви до підвищення конкурентоспроможності.

Для ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» пропонуємо застосування Механізм підвищення конкурентоспроможності персоналу, представленого на рисунку 3.3.

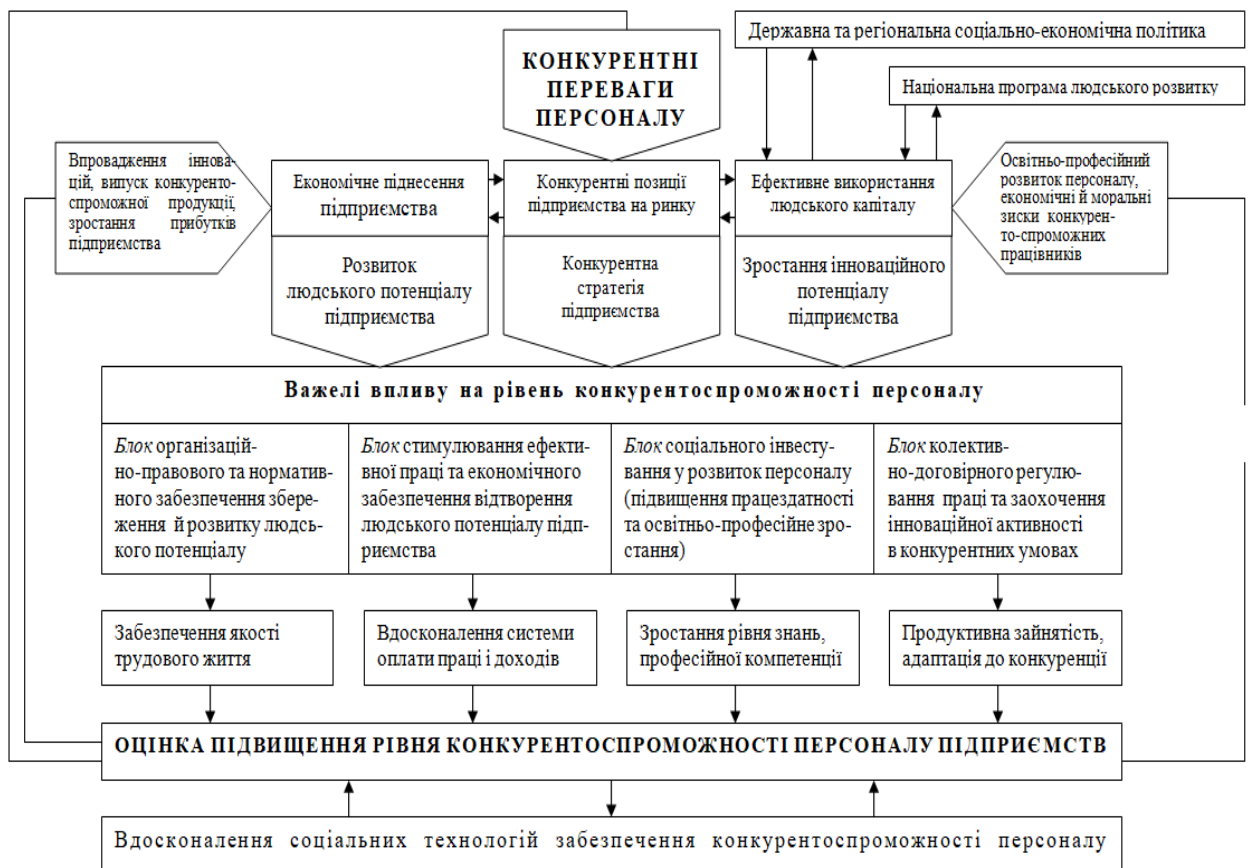


Рисунок 3.2 - Схема запропонованого механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Механізм підвищення конкурентоспроможності персоналу (рис.3.3) складається з чотирьох блоків:

- організаційно-правового та нормативного забезпечення збереження й розвитку людського потенціалу;
- стимулювання ефективної праці;
- інвестування у розвиток персоналу;
- колективно-договірного регулювання праці та заохочення інноваційної активності.

Функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» передбачає оцінку та регулювання конкурентоспроможності працівників із застосуванням методичних підходів, які дають змогу роботодавцю робити свій вибір на ринку праці на користь саме тих фахівців, які його найбільш цікавлять в сучасних умовах ринкової кон'юнктури.

Забезпечення ефективного стимулювання трудової діяльності та підвищення конкурентоспроможності персоналу пропонується здійснити на основі:

- відновлення нормування як основи організації й оплати праці, посилення зв'язку між результатами праці, освітньо-професійним зростанням і оплатою праці;
- поступового реформування оплати праці і доходів у поєднанні зі стимулюючими заходами інвестиційної та інноваційної політики;
- застосування різноманітних стимулюючих систем для окремих категорій персоналу з метою мотивації досягнень.

Система мотивації персоналу до підвищення конкурентоспроможності виявляється стійкою не завжди. Стимули, що стосуються отримання результату трудової діяльності, мають бути достатньо вагомими і відчутними для підтримання зацікавленості працівника у зростанні конкурентних переваг в результатах праці.

Нами пропонуються наступні напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» :

- 1) впровадження системи оцінки персоналу;
- 2) вдосконалення підсистеми управління розвитком персоналу, яка вміщає підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації;
- 3) формування резерву менеджерського персоналу підприємства

3.2 Застосування комплексної оцінки конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Комплексна оцінка передбачає кількісних та якісних характеристик трудового потенціалу, який має певний колектив, який професійно-кваліфікаційний рівень працівників, віковий склад та інше. Виходячи з даних оцінки можна розробляти заходи по підвищенню конкурентоспроможності персоналу підприємства в цілому. Для оцінки конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» вибрана бальна модель комплексної оцінки персоналу підприємства.

Таблиця 3.2 - Показники оцінки персоналу підприємства

Показники оцінки особистісних характеристик працюючих (Ki)	Показники оцінки вмотивованості працюючих (Mi)
Вік Освіта Стаж роботи на підприємстві Підвищення кваліфікації Робота за спеціальністю	Побутові умови праці Взаємовідносини з керівництвом Психологічний клімат в колективі Шанси просування по службі Відчуття важливості власної ролі Рівень заробітної плати Рівень додаткових пільг

Оцінка показників особистісних характеристик працівників виконується із застосуванням десятибальної шкали, яка має наступний вигляд (таблиця 3.3):

Таблиця 3.3 - Оціночна таблиця показників особистісних характеристик працівників ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

№п/п	Оптимальне значення	Допустиме значення	Критичне значення
1. Вік	25-35 років	35-45 років	до 25 років; старші 45 років
Бальна вага	1	5	7
2. Освіта	Вища	Середня спеціальна	Загальна повна
Бальна вага	2	5	7
3. Стаж роботи	3 і більше років	1-3 років	менше року
Бальна вага	7	10	3

Продовження таблиці 3.3

4. Підвищення кваліфікації та само-вдосконалення	постійно вдосконалюється	навчається, але без особливого бажання	не навчається і не має бажання підвищувати кваліфікацію
Бальна вага	5	10	0
5. Робота за спеціальністю	працює за спеціальністю	працює частково за спеціальністю	працює не за спеціальністю
Бальна вага	7	4	1

Результати опитування працівників підприємства є базою розрахунку рівня їх ділових якостей ($K_{тр}$) за допомогою формули:

$$K_{тр} = \left(\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n \frac{\alpha \beta^{ji}}{m} \right) / k \rightarrow 1$$

де i - 1... k - кількість показників оцінки трудового потенціалу підприємства;

j - 1 ... n - кількість працівників, які взяли участь в опитуванні;

α_{β} - кількість працівників, які дали β -ту оцінку, осіб;

β_{ji} - оцінка i -ї якості, отримана j -м працівником, балів;

m - максимально можлива кількість балів по кожному показнику.

У таблиці 3.4 представлений розрахунок рівня особистісних характеристик трудового потенціалу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».

Таблиця 3.3 - Рівень особистісних характеристик персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Показник ділових якостей та його значення	Бальна оцінка значень показника	Кількість опитаних, яка характеризується відповідним значенням показника	Кількість набраних балів	Середня оцінка показника
Вік				
до 30 років	1	3	3	0,693
від 31 до 40 років	7	21	147	
від 51 року і старше	3	17	51	

Продовження таблиці 3.4

Стаж роботи				
1-3 роки	7	10	70	0,981
3 і більше років	9	32	288	
менше 1 року	3	18	54	
Освіта				
Вища	2	2	4	0,8
Середня спеціальна	7	21	147	
Загальна повна	5	37	185	
Підвищення кваліфікації та самовдосконалення				
Постійно вдосконалює професійні навички, відвідував курси підвищення кваліфікації	10	19	190	0,75
Навчається, але без особливого бажання (за вимогою начальства)	5	21	105	
Не підвищує кваліфікацію (не вважає за потрібне)	1	20	20	
Робота по спеціальності				
Працює по спеціальності	4	24	96	0,695
Працює частково по спеціальності	7	22	154	
Працює не по спеціальності	3	14	42	
Середня оцінка рівня особистісних характеристик (Ктр)				0,783

Позиції оцінок показників оцінюються за такою шкалою:

Значення оцінки	0...0,49	0,5...0,79	0,8...1,0
Позиція оцінки	Слабка	Середня	Сильна

Як ми можемо бачити з таблиці 3.4, за рівнем особистісних характеристик персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» займає середню позицію.

Для оцінки мотиваційного рівня працівників ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» необхідно спочатку визначити рівень значущості окремих мотиваційних складових. Даний етап оцінки базується на результатах ранжування показників мотивації самими працюючими ТОВ «Гама-Техніка ЛТД». Кожен опитуваний визначає мотиваційним факторам числа натурального ряду - ранги. При цьому найвищий ранг 7 отримає найбільш значущий об'єкт, ранг 1 - найменш значущий. Розраховується середня значущість кожного мотиваційного фактору як середнє арифметичне рангів, даних кожним учасником опитування. Проведемо розрахунок оцінки мотиваційної складової персоналу підприємства у таблиці 3.5

Таблиця 3.5 - Оцінка мотиваційної складової персоналу підприємства ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Мотиваційні фактори	Кількість опитаних, які присвоїли даний ранг							Коефіцієнт значущості фактора
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Хороші умови праці на робочому місці	2	5	8	12	13	10	10	0,660
2. Хороший психологічний клімат в колективі	3	6	7	9	21	10	4	0,630
3. Хороші шанси просування по службі	9	15	12	10	8	3	3	0,462
4. Високий заробіток	3	3	7	9	17	11	10	0,683
5. Хороші взаємовідносини з керівництвом	4	7	9	10	12	11	7	0,619
6. Відчуття важливості власної ролі на підприємстві	2	15	20	2	4	11	6	0,543
7. Наявність додаткових пільг	4	7	9	10	11	10	9	0,626

Результати опитування працівників ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» показали, що найбільш пріоритетними мотиваційними факторами кадрів на підприємстві виявилися матеріальні стимули - рівень заробітної плати та хороші умови праці. За ними йде фактор відчуття власної значущості на підприємстві, а також фактори взаємовідносин із керівництвом та комфортності побутових умов на робочому місці.

На основі коефіцієнтів значущості мотиваційних факторів будується шкала оцінки вмотивованості персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД». Наявність відчуття задоволеності рівнем певного мотиваційного фактора оцінюється максимальною кількістю балів, яка дорівнює максимальному коефіцієнту значущості по відповідному фактору (із таблиці 3.6). Часткова задоволеність мотиваційним фактором може бути оцінена на половину як $0,5 \cdot (\max B_i)$, тобто половиною максимальної кількості балів по відповідному мотиваційному фактору. Відсутність відчуття задоволеності присвоюється «0» балів. Приклад побудови шкали наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.5 - Оціночна таблиця показників вмотивованості працівників ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

№п/п	Оптимальне значення	Допустиме значення	Критичне значення
1. Задоволення рівнем заробітної плати	Задоволений	частково	не задоволений
Бальна вага	6,8	3,4	0
2. Задоволення рівнем додаткових пільг	Задоволений	частково	не задоволений
Бальна вага	5,72	2,86	0
3. Відчуття власної значущості на підприємстві	Існує	іноді існує	не існує
Бальна вага	4,00	2,00	0
4. Взаєморозуміння з керівництвом	Існує	іноді існує	не існує
Бальна вага	3,72	1,86	0
5. Умови праці на робочому місці	Влаштовують	частково	не влаштовують
Бальна вага	3,68	1,84	0
6. Психологічний клімат в колективі	Добрий	байдужий	Напружений
Бальна вага	2,12	1,60	0
7. Шанси просування по службі	Існують	важко сказати	Відсутні
Бальна вага	1,96	0,99	0

Таблиця 3.7 - Рівень вмотивованості персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Показник вмотивованості та його значення	Бальна оцінка значень	Кількість опитаних, яка характеризується відповідним значенням	Кількість набраних балів	Середня оцінка показника
Задоволення рівнем заробітної плати				0,525
Задоволений	6,8	24	163,2	
Частково задоволений	3,4	15	51	
Незадоволений	0	21	0	
Задоволення рівнем додаткових пільг				0,526
Частково задоволений	2,86	21	60,06	
Незадоволений	0	8	0	
Відчуття власної значущості на підприємстві				0,517
Існує	4	26	104	
Іноді існує	2	12	24	
Не існує	0	22	0	
Взаєморозуміння з керівництвом				0,717
Існує	3,72	36	133,92	
Іноді існує	1,86	14	26,04	
Не існує	0	10	0	
Психологічний клімат в колективі				0,889
Хороший	2,12	39	82,68	
Байдужий	1,6	19	30,4	
Напружений	0	2	0	
Шанси просування по службі				0,408
Існують	1,98	14	27,72	
Важко визначити	0,99	21	20,79	
Не існують	0	25	0	
Умови праці на робочому місці				0,892
Влаштовують	3,68	49	180,32	
Частково влаштовують	1,84	9	16,56	
Не влаштовують	0	2	0	
Середня оцінка рівня вмотивованості (Мтр)				0,639

Отже, рівень вмотивованості працівників ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» вище середнього (63,9%). Це означає, що керівництву підприємства доцільно звернути увагу на умови праці персоналу і періодично проводити такі опитування, щоб не викликати психологічний дискомфорт.

3.3 Визначення шляхів розвитку персоналу для підвищення його конкурентоспроможності

На сучасних конкурентних ринках головним є конкурентоспроможність продукції та послуг. Система управління конкурентоспроможністю залежить від найманих працівників, їх кваліфікації, здатності постійно навчатися і вдосконалювати свої знання і вміння. Саме це обумовлює необхідність сконцентрувати особливу увагу на впровадженні стратегії розвитку персоналу підприємства на ґрунті формування відповідної організаційної культури. Сьогодні все більше управлінців визнають, що конкурентну перевагу підприємства визначає передусім перевага персоналу даного підприємства у порівнянні з іншими. Нова техніка, сировина будь-якої якості, обладнання, однаково доступні всім підприємствам-конкурентам на існуючому ринку. Саме особливості роботи персоналу, їх знання, рівень підготовки і кваліфікації, постійний розвиток, стимулювання працівників можуть стати перевагою, недосяжною для конкурентів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД». Пропонуємо використовувати схему взаємозв'язку розвитку персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» та підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 3.4).

Відповідно до схеми, зображеної на рис. 3.3, стратегія розвитку персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» та підвищення конкурентоспроможності підприємства є взаємозалежними і взаємопроникаючими. Відповідно зміну стратегічних орієнтирів розвитку підприємства спричиняє за собою зміну стратегії розвитку його персоналу і навпаки – якісні і кількісні зрушення в структурі персоналу спричиняють за собою необхідність коригування і внесення змін до стратегічних планів розвитку ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в цілому. Кожна людина унікальна у своїх здібностях і має певний потенціал, раціональне залучення якого до діяльності підприємства обумовлює ефективність і конкурентоспроможність останнього.

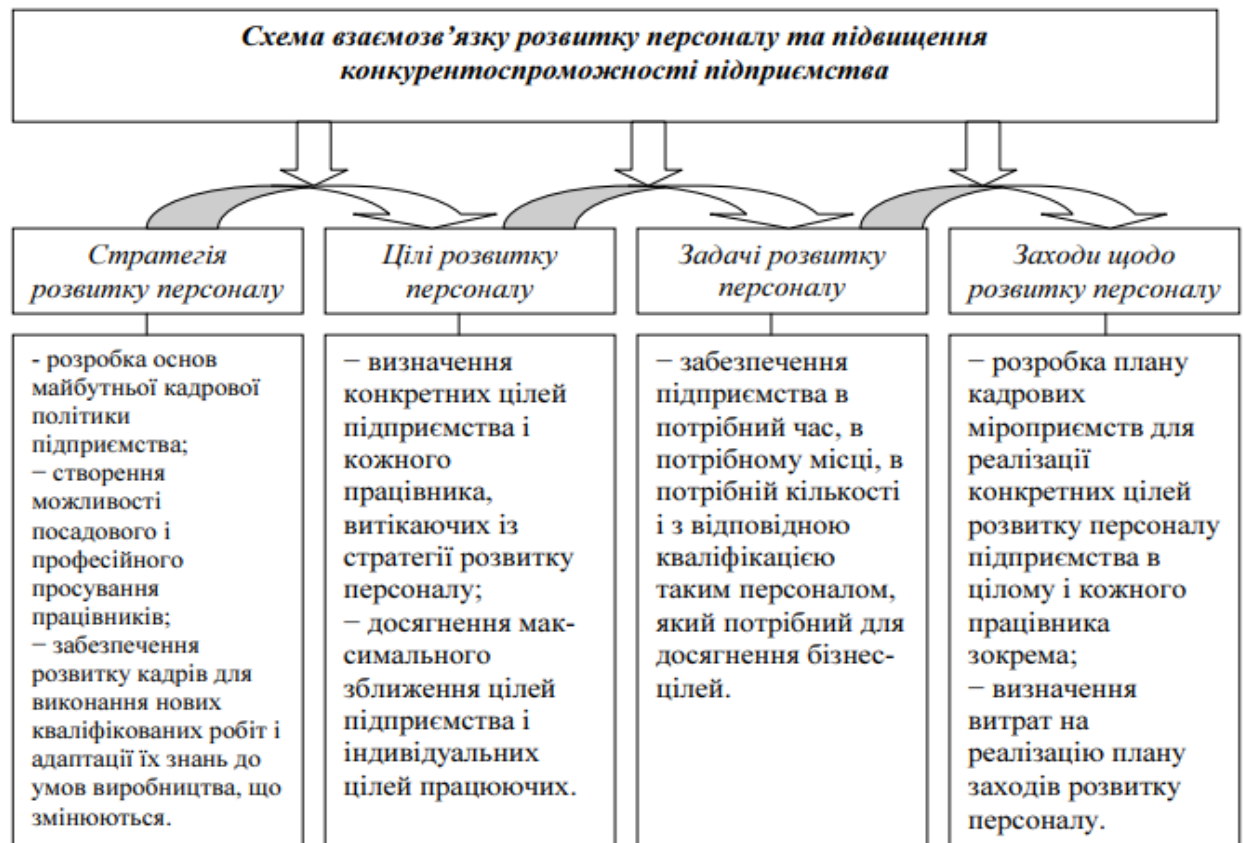


Рисунок 3.3 – Схема взаємозв'язку розвитку персоналу та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Якщо розглядати розвиток персоналу як процес, то можна виокремити такі його складові:

- розкриття потенціалу працівників в усіх сферах, що веде до найефективнішого використання їх здібностей, навичок та знань;
- професійне навчання персоналу організації;
- оцінювання та атестація персоналу;
- планування та розвиток трудової кар'єри персоналу;
- формування кадрового резерву;
- професійно-кваліфікаційне просування робітників, фахівців та службово-професійне просування керівників.

Система розвитку персоналу на ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» повинна бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами підприємства і ситуацією, яка складається на ринку праці.

Управління розвитком персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем, як розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професій; вибір форм і методів професійного розвитку персоналу; фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

Конкурентну перевагу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» визначає перевага персоналу підприємства у порівнянні з іншими, через те, що нова техніка, обладнання, сировина будь-якої якості однаково доступні всім конкурентам на існуючому ринку. Саме особливості роботи персоналу, їх знання, рівень підготовки і кваліфікації, постійний розвиток, своєрідна організації роботи і стимулювання найманих працівників можуть стати перевагою, недосяжною для конкурентів.

Проаналізувавши освітній рівень працівників підприємства ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» бачимо, що в останні роки на підприємстві спостерігається тенденція на омолодження персоналу, про що говорять показники збільшення кількості працівників з середньою загальною освітою. Цей факт свідчить про необхідність організації навчання та розробки системи адаптації кадрів на підприємстві.

Специфічні методи навчання потрібно пристосовувати до вимог професії працівників ТОВ «Гама-Техніка ЛТД». Основні вимоги, що забезпечують ефективність програм навчання, зводяться до наступного:

1) Для навчання потрібна мотивація персоналу. Персонал повинен розуміти мету програми, яким чином навчання підвищить його ефективність та результативність праці та власне задоволення своєю роботою.

2) Керівництво підприємства має створити клімат, що сприяє навчанню. Деякі організації воліють проводити навчання в спеціальних центрах, а не в приміщеннях свого підприємства.

3) Процес навчання варто розбити на послідовні етапи. Учасник програми повинний мати можливість відробити на практиці навички, придбані на кожному етапі навчання.

4) Працівники підприємства мають відчутти зворотній зв'язок стосовно результатів навчання.

На практиці не існує однієї універсальної форми навчання. Кожна форма професійного навчання має свої переваги та недоліки. В цьому зв'язку навчальні програми поєднують різні способи подання навчального матеріалу: лекції, семінари, практичні заняття, відео фільми, ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання тощо. Керівники повинні враховувати сильні і слабкі сторони кожної з форм навчання при розробці відповідних планів і програм.

До очікуваної віддачі від інвестицій навчання відноситься більш високий рівень заробітків, більше задоволення від обраної роботи протягом життя, а також більш висока оцінка неринкових видів діяльності і інтересів.

Для визначення економічної ефективності навчання персоналу на підприємстві застосовується метод контрольної групи чи метод, що ґрунтується на співставленні значення конкретних показників трудової діяльності працівників за попередній та наступний після підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації періоди.

Збільшення обсягів прибутку фірми за рахунок професійного навчання внаслідок підвищення продуктивності праці працівників розраховується за формулою:

$$E_{en2} = ((P_{n1i} - P_{n2i}) \cdot Ч_{ni} \cdot Р_{ni}) / 100$$

Де E_{en2} — річний економічний ефект від збільшення обсягу прибутку фірми у результаті професійного навчання персоналу, грн.;

P_{n1i} , P_{n2i} — середня продуктивність праці персоналу i -тої професії, які відповідно не пройшли і пройшли навчання за програмою підготовки, грн.

Ч_{пi} — чисельність працівників *i*-тої професій, які пройшли професійне навчання за направленням фірми, осіб;

Р_{пi} — рівень рентабельності виготовленої продукції (наданих послуг) працівниками *i*-тої професії, %.

Наведемо розрахунок на прикладі ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» за допомогою таблиці 3.9:

Таблиця 3.9 - Визначення показників економічної ефективності заходів з професійного навчання персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Середня продуктивність праці працівників, які не пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання	100 тис. грн.
Середня продуктивність праці працівників, які пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання	120 тис. грн.
Чисельність персоналу, який пройшов підвищення кваліфікації за програмою навчання	10 осіб
Рівень рентабельності (наданих послуг працівниками)	15 %

$$E_{en2} = ((120 - 100) \cdot 10 \cdot 15) / 100 = 30 \text{ тис. грн}$$

Інтегральний показник річного економічного ефекту від впровадження заходів з професійного навчання персоналу підприємства розраховується шляхом сумування річних економічних ефектів по кожному показнику.

3.4 Вибір стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

При розробці стратегії розвитку персоналу підприємства найбільш ефективна наступна послідовність дій:

– аналіз соціально-економічного потенціалу підприємства, виявлення внутрішніх точок генерації можливих конкурентних переваг;

- формування товарно-ринкової, ресурсно-ринкової і інтеграційної стратегії виробничої організації;
- формування фінансово-інвестиційної стратегії;
- формування соціальної стратегії;
- визначення потенціалу і розробка перспективних вимог до персоналу підприємства;
- формування стратегії розвитку персоналу підприємства.

Ефективно розподілити обов'язки та розробити систему мотивування.

Вибір стратегії розвитку персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» залежить від маркетингової стратегії підприємства. До них відносяться:

- стратегія росту – вихід підприємства на нові ринки, диверсифікація, впровадження інновацій, відбувається залучення перспективних кадрів, що мають високу кваліфікацію та ефективні ідеї;
- стратегія помірнього зростання – притаманна підприємствам, які займають вигідні позиції на ринку. Підприємства зі стратегією помірнього зростання забезпечують свої потреби в людському капіталі більшою мірою власними працівниками: проведення перенавчання, зміна посади, тобто внутрішнє переміщення персоналу, постійний розвиток та підвищення кваліфікації;
- стратегія скорочення – застосовується тоді, коли потрібно скоротити або ж взагалі ліквідувати ті підрозділи, які є збитковими. Наслідки для персоналу є досить негативними через масове звільнення працівників. Залишаються лише ті, хто зможе виконувати роботу, яка передбачена майбутньою діяльністю фірми.

Для реалізації стратегії розвитку персоналу та забезпечення ефективного перебігу процесів на підприємстві керівництву ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» необхідно звернути увагу на методи мотивування працівників, як матеріального (нарахування премій, відсотки та бонуси, надання соціального пакету), так і нематеріального (грамоти за якісно виконану роботу, додаткові вихідні, направлення на відпочинок).

ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» використовує стратегію помірному росту. Отже, обрання ефективної стратегії розвитку персоналу як одного з найважливіших ресурсів для ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» та постійні вкладення в навчання працівників є запорукою підвищення його конкурентних позицій. Для отримання ефективного результату від діяльності системи розвитку персоналу, яка функціонує в залежності від обраної стратегії, потрібно зв'язати її з мотиваційною системою на підприємстві.

Підсистема реалізації стратегії виконує два найбільш важливих завдання з розвитку конкурентоспроможності персоналу:

- адаптація організаційної структури до тактичних змін;
- адаптація організаційної структури до стратегічних змін.

Труднощі при реалізації стратегій розвитку конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», полягають у тому, що персонал одночасно стає суб'єктом та об'єктом управлінського впливу. Реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» передбачає ряд управлінських дій для зміни кількісного та якісного складу підприємства:

- установлення переліку робіт, розробка раціональних технологій та розрахунок норм праці;
- організація оплати й матеріального стимулювання праці;
- охорона праці, техніка безпеки, створення сприятливих умов праці;
- правове регулювання трудових відносин;
- налагоджування партнерських взаємовідносин з формальними та неформальними організаціями, що мають вплив на персонал;
- формування корпоративної культури.

Важливим завданням при реалізації стратегії ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» є адаптація організаційної культури підприємства до стратегії. що може проявлятися в розробці загальних установок та сприйнятті цих установок персоналом підприємства. Під організаційною культурою розуміють філософію компанії, що виявляється в принципах, традиціях, цінностях та

офіційній політиці організації, практичних методах управління персоналом та контролю за його роботою. Створення високоорганізованої культури, що підтримує стратегію, дозволяє формувати прихильність персоналу ідеалам фірми та сприяти підвищенню конкурентоспроможності персоналу. Реалізація розвитку конкурентоспроможності персоналу – це надзвичайно складний процес і стикається з великою кількістю проблем, що призводять до невдач у ході реалізації стратегії:

- слабка координація діяльності при здійсненні запланованих заходів;
- неув'язка стратегічних та оперативних планів;
- помилки при плануванні, занижена оцінка необхідних ресурсів;
- низька кваліфікація та недостатня компетентність персоналу;
- низький або занадто високий рівень делегування повноважень;
- недосконалість інформаційної та комунікаційної систем підприємства;
- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками.

Формування системи розвитку конкурентоспроможності персоналу передбачає володіння інформацією про результативність праці на підприємстві та про внутрішнє та зовнішнє середовище. Інформаційне забезпечення підприємства включає інформацію про умови матеріального стимулювання, оплати праці, конкурентоспроможність персоналу, моніторинг соціального захисту і мотивації працівників, зарубіжний і вітчизняний досвід мотивування.

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», адже нині вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово. За таких умов системи матеріальної і нематеріальної мотивації «приречено» на низьку ефективність.

Для вивчення стану мотивації та пріоритетності мотивуючих чинників на ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» пропонується мотиваційний тест, який наведений за допомогою таблиці 3.11

Мотиваційний тест, дасть уяву про наявний стан задоволення ваших потреб в процесі трудової діяльності. Визначте, які з потреб повинні бути задоволені найбільше, а які найменше.

Інструкція: на кожне визначення можна дати сім можливих відповідей, які наведені у таблиці 3.10

Таблиця 3.10 – Діапазон можливих відповідей з їх оцінкою

Повністю згоден	Згоден	Майже згоден	Не знаю	Не дуже згоден	Не згоден	Не згоден зовсім
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Позначте одну із семи відповідей, обвівши цифру у коло, що відповідає вашій думці. Наприклад: якщо Ви «повністю згодні», то оберіть цифру +3
Заповніть всі рядки.

Таблиця 3.11 – Перелік запитань мотиваційного тесту з оцінкою їх важливості для опитуємого працівника

1. Робітники, які дуже добре виконують свою роботу повинні отримувати надбавку	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Більш повне описання виробничого завдання допоможе працівникам точно знати, що від них вимагають	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Керівнику слід нагадувати працівникам, що зайнятість на підприємстві залежить від конкурентоспроможності	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. Керівник повинен уважно слідкувати за умовами праці своїх підлеглих	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5. Керівник повинен намагатися сприяти створенню дружньої робочої атмосфери серед підлеглих	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6. Для працівників багато значить визнання особистих заслуг за роботу виконану вище звичного рівня	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7. Байдушкий керівник часто може образити почуття працівника	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8. Працівники хочуть відчувати, що їх здібності і можливості використовуються на роботі за призначенням	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Пенсійні програми і акції компанії – важливий чинник, що знижує плинність кадрів	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. Практично кожний вид роботи можливо зробити більш мотивованим і привабливим	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11. Багато працівників готові працювати з повною віддачею при будь-якому виді роботи	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Продовження таблиці 3.11

12. Адміністрація може виявити більшу зацікавленість в працівниках, піклуючись про змістовне проведення ними поза робочого часу	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
13. Гордість за результати своєї праці – це винагорода	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
14. Працівники хочуть мати можливість рахувати себе кращими в своїй галузі	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
15. Якість взаємовідносин в неформальній групі працівників є важливим мотивуючим фактором	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
16. Індивідуальні матеріальні стимули сприяють зростанню продуктивності праці	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
17. Працівникам важливо бачити вище керівництво	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
18. Працівники, як правило, прагнуть розподілити свою роботу за часом самостійно і приймати виробничі рішення при мінімумі контролю	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
19. Працівникам важливо мати гарантію зайнятості	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
20. Працівникам важливо мати хороше сучасне обладнання для праці	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

Система проведення підсумків мотиваційного тесту:

Переведіть обведені Вами цифри в підсумкову таблицю мотиваційного тесту і на основі отриманих даних проведіть аналіз та зробіть висновки щодо потреб працівників, які необхідно задовольнити, щоб покращити мотиваційне середовище на підприємстві за допомогою таблиці 3.12

Таблиця 3.12 - Підсумкова таблиця мотиваційного тесту

Потреба	Пункт	Очки
1. Потреба в самореалізації	10	
	11	
	13	
	18	
	Всього	
2. Потреба в безпеці	2	
	3	
	9	
	19	
	Всього	
3. Потреба в повазі	6	
	8	
	14	
	17	
	Всього	

Продовження таблиці 3.12

4. Соціальні потреби	1	
	4	
	16	
	20	
	Всього	
5. Фізіологічні потреби	5	
	7	
	12	
	15	
	Всього	

Мотиваційний моніторинг передбачає проведення регулярних опитувань працівників та аналіз наявної економічної, соціологічної, психологічної інформації.

Для оцінки предмета дослідження — мотивації трудової діяльності в динаміці, взаємозумовленості і взаємозв'язку її із соціально-економічними процесами важливо мати набір ключових характеристик (показників), до яких належать:

1. Характеристики трудової діяльності і якості трудового потенціалу - професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки та перепідготовки робочої сили на підприємстві, у регіоні; стан зайнятості; оцінка конкурентоспроможності працівників; форми і методи матеріального стимулювання трудової діяльності та їхня дієвість; форми і методи нематеріальної мотивації та їхня ефективність; умови й організація праці; рівень продуктивності праці; роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях працівників; рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності; основні мотиви трудової діяльності і зміни їхньої структури тощо.

2. Показники рівня життя — номінальна і реальна заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальний бюджет працівників та їхніх сімей; рівень забезпечення житлом, послугами медицини, освіти, культури; екологічна ситуація; особиста безпека тощо.

3. Характеристика стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень.

На основі виконаних досліджень може бути представлена комплексна програма заходів по формуванню мотивації персоналу у взаємозв'язку зі стратегією підприємства. В ній повинні міститися різні способи вирішення економічних задач підприємства, показаний взаємозв'язок мотивації персоналу і кінцевих результатів діяльності підприємства.

В процесі аналізу було виявлено, що у віковій структурі персоналу значну частку складають особи з віком 45 – 59 років, а тому підприємству слід турбуватися про створення кадрового резерву працівників, а особливо управлінського складу. Від них залежить подальша ефективність його функціонування.

Під резервом треба розуміти специфічну категорію працівників, які володіють професійними, діловими та особистісними якостями, ступінь виявлення яких дає можливість зробити висновок про їх здатність до керівної роботи. Процес формування резерву менеджерів дає дві стадії:

- формування резерву керівників;
- підготовка резерву до здійснення управлінської діяльності.

Списки резерву повинні бути гласними, тому що вони не гарантують обов'язкового висування, а це необхідно для досягнення більшої об'єктивності у оцінці кандидатів, які занесені до списків.

Критеріями для висування у резерв є рішення атестаційної комісії або наявність таких якостей працівника (у бальній оцінці), як:

- наявність теоретичної менеджерської підготовки, економічних, технічних знань і загального розвитку;
- наявність достатнього досвіду практичної роботи у даній галузі;
- працелюбність, добросовісне ставлення до роботи, почуття відповідальності;
- здатність впливати на людей, створювати дружній колектив;

- вміння працювати з людьми;
- схильність до підприємницької діяльності;
- здатність правильно розподіляти функції та відповідальність між собою та підлеглими;
- вміння організувати свою роботу, приділяти час перспективним питанням;
- наявність задовільного стану здоров'я, фізичної витривалості і стресостійкості, достатньої працездатності.

Визначення можливості працівників при відборі кандидатури на заміщення керівної посади можна використовувати матричний метод, зміст якого полягає в тому, що для кожної посади складають таблицю-матрицю з переліку ділових та особистих якостей, які повинен мати працівник керівної посади (таблиця 3.13).

Визначення придатності кандидата для висування на окремі керівні посади може здійснюватися на посадових професійно-кваліфікаційних моделях керівних працівників різних рівнів.

Таблиця 3.13 – Матриця показників, якими володіє кандидат на керівну посаду або для зарахування у резерв на конкурсній основі

№ п/п	Показники	Коефіцієнт значимості	Оцінка якості кандидатів (бали)						
			Кандидат 1		Кандидат 2		Кандидат 3		
	Особисті якості								
1	Освіта								
2	Почуття відповідальності								
3	Дисциплінованість								
4	Працездатність, фізична форма								
5	Ініціативність, інтерес до нового								
6	Енергійність, наполегливість								
7	Врівноваженість і витримка								
8	Моральні якості								
9	-								
	Загальна оцінка особистих якостей								

Продовження таблиці 3.13

	Ділові якості							
1	Знання технології і техніки							
2	Знання економіки, організації виробництва, праці та управління							
3	Здатність організувати колектив							
4	Вирішення завдань, які стоять перед колективом							
5	Робота щодо підвищення кваліфікації							
6								
	Загальна оцінка ділових якостей							
	Оцінка діяльності							
1	Виконання завдання							
2	Взаємовідносини у колективі							
3	Самостійність у роботі							
4	Авторитет в організації							
5	Уміння користуватись резервами							
6	Конкурентоспроможність							
7								
	Загальна оцінка діяльності							
	Підсумкова оцінка кандидатур							

Кінцевим результатом процесу формування резерву є відбір кандидатів для зарахування у резерв для їх підготовки і визначення програми цієї підготовки. При вивченні кандидатів резерву можуть бути прийняті рішення про додаткове вивчення особистих та ділових якостей окремих кандидатів за місцем основної роботи.

Одночасно з формуванням резерву підготовляється план вивільнення ключових посад. Підготовчий план буде основою для підготовки послідовника.

На кожного спеціаліста, зарахованого до резерву кадрів на висування, у відділі персоналу заводять спеціальну облікову картку(таблиця 3.14).

На весь резерв кадрів на висування складаються списки наведені в таблиці 3.15

Висновки до третього розділу

Заходи підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» представлені в таблиці 3.16. Враховуючи ефективність запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності персоналу на підприємстві ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», то впровадження механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу на підприємстві ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» є економічно ефективними.

Таблиця 3.16 - Заходи підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

№ п / п	Захід	Результат
1	Формування механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу	Формування відповідних кількісних та якісних характеристик персоналу, реалізація яких дозволяє досягти потрібного рівня конкурентоспроможності персоналу
2	Підвищення оплати, покращення системи матеріальної і моральної зацікавленості	Забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня вмотивованості, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії і співпраці
3	Оцінка та атестація кадрів	Підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.
4	Система розвитку кадрів - їх підготовка та перепідготовка	Підвищення кваліфікації персоналу, продуктивності праці та якості послуг, забезпечення професійно-кваліфікаційного росту через планування кар'єри
5	Формування кадрового резерву	Своєчасне задоволення потреби підприємства в кваліфікованих управлінських кадрах

Проведені економічні розрахунки свідчать про доцільність впровадження запропонованого механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу на підприємстві ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».

ВИСНОВКИ

Сучасні наука розглядає питання управління розвитком трудових ресурсів через призму позиціонування особистості у трудовому колективі. Досліджується коло чинників, які позитивно впливають на підвищення конкурентоспроможності персоналу та, як наслідок, забезпечують високий рівень конкурентоспроможності підприємства на конкурентних ринках. Тому актуальним є опрацювання підходів щодо формування ефективного механізму управління творчим і культурним потенціалом працівників як окремого підприємства, так й трудового потенціалу підприємства в цілому.

В теоретичному розділі розглянуті теоретико-методичні основи підвищення конкурентоспроможності персоналу в ринкових умовах. Розглянуто поняття «конкурентоспроможність персоналу» та чинники її формування. В теоретичному розділі роботи приділена увага розвитку персоналу як основного чинника підвищення його конкурентоспроможності.

Розвиток персоналу забезпечується заходами, спрямованими на оцінювання кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар'єри працівників, підвищенню кваліфікації, стимулювання розвитку персоналу тощо.

У другому розділі детально проаналізовано виробничо-господарську діяльність ТОВ «Гама-Техніка ЛТД». У розділі надано загальну характеристику підприємства та основних напрямів його діяльності. Виконано детальний аналіз ефективності використання основних фондів та матеріальних ресурсів підприємства. В роботі проведено дослідження системи управління персоналом на ВАТ ТОВ «Гама-Техніка ЛТД». Завершується другий розділ виконанням конкурентного аналізу діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» та його персоналу.

В сучасних умовах набуває актуальності розробка механізму формування та вибору стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу,

дослідження його інституціонального забезпечення формування конкурентоспроможності персоналу підприємств, потребують уточнення методи оцінки рівня та визначення пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств різної форми власності і галузевої приналежності.

Третій розділ присвячено розробленню заходів щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства на основі формування механізму формування та розвитку конкурентоспроможності персоналу. В магістерській роботі запропоновано застосування методики комплексної оцінки конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» та наведено результати розрахунків для досліджуваного підприємства.

Запропоновані шляхи розвитку персоналу для підвищення його конкурентоспроможності, сформовані стратегічні напрямки управління конкурентоспроможністю персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глущенко В.В. Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «трудоий потенціал» / В.В. Глущенко // Економіка АПК. -2011. - №3. – с.165-169.
2. Грiшнова О.А. Формування якостi робочої сили та конкурентоспроможностi працiвникiв в процесi iнвестування в людський капiтал / / Конкурентоспроможнiсть у сферi працi: зб. наук. пр. Серiя "Економіка працi та соціальної сфери". - К.:Ін-т економіки НАН України, 2001. - С.117-126
3. Богиня Д. П. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці заробітної плати / Д. П. Богиня. - К. : Інститут економіки НАНУ, 2001. - 256 с.
4. Грошелева О. Г. Врахування впливу людського фактора при оцінці інвестиційної привабливості підприємства /О. Г. Грошелева // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. - Полтава: ПУСКУ, 2006. - С. 74-75.
5. Хохлова И.И. Классификация факторов конкурентоспособности работника [Электронный ресурс] / / Российское предпринимательство. — 2011. — № 11. — Вып. 1 (195). — С. 52—56. — Режим доступа: <http://old.creativeconomy.ru/articles/14198/>
6. Коломієць В.М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу підприємств: монографія / В.М. Коломієць; 50 Інвестиції: практика та досвід № 3/2017 ЕКОНОМІЧНА НАУКА Мелітопол. інт держ. та муніципал. упр. "Класич. приват. унту". — Мелітополь: МІДМУ КПУ, 2008. — 172 с.
7. Семикіна М.В. Конкурентоспроможність у сфері праці: сутність та методологія визначення / М.В. Семикіна // Наук. пр. Кіровоград. нац. техн. унту. Серія: Економічні науки. — Кіровоград, 2009. — Вип. 15. — С. 11—20.

8. Славгородська О.Ю. Мотивація персоналу до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О.Ю. Славгородська // Проблеми науки / Київ. центр наук. — техн. і екон. інформ. — К., 2010. — № 1. — С. 29—35.

9. Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. унт ім. В. Гетьмана". — Київ: КНЕУ, 2011. — 397 с.

10. Лапа М.В. Конкурентоспроможність персоналу: навч.метод. посіб. / М.В. Лапа; Чернігів. центр пере підгот. та підвищ. кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. підприємств, установ і орг. — Чернігів: ЦППК працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. підприємств, установ і орг., 2009. — 46 с.

11. Любохинець Л. С. Фактори підвищення конкурентоспроможності людського капіталу і персоналу підприємства Вісник Хмельницького національного університету 2013, № 3. Т. 2 Економічні науки с .101-104

12. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. — К.: Кондор-Видавництво, 2013. — 310 с.

13. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. — К., "Кондор". — 2005. — 308 с.

14. Хрущ Н.А. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / Н.А. Хрущ, Л.В. Ваганова // Вісн. Хмельниц. нац. Ун-ту. Сер.: Економічні науки. — Хмельницький, 2010. — № 5, Т. 3. — С. 153—158.

15. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. — Одеса: Атлант, 2013. — 427 с.

16. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf

17. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 229 с.
18. Цветкова И.И. Влияние конкурентоспособности персонала на безопасность предпринимательской деятельности / И.И. Цветкова // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. — Луганськ, 2010. — № 2, Ч. 2. — С. 218—223.
19. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2006. – 292 с.
20. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом / В.М. Гриньова, М.М. Новікова. – Харків: ХНЕУ, 2004. – 428 с.
21. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – №5. – 2009. – Т. 2. – С. 13–16.
22. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. Посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
23. Фіненко О.Ю. Професійне навчання: конкурентоспроможність та перспективи розвитку в умовах інтелектуалізації економіки / О.Ю. Фіненко // Актуальні проблеми професійної орієнтації та професійного навчання: зб. наук. пр. / Ін-т підготовки кадрів держ. служби зайнятості України, Проблемна н.д. лаб. з проф. орієнтації незайнятого населення, Проблемна н.д. лаб. з проф. навчання незайнятого населення. — К., 2008. — С. 447—449.
24. Галаз Л.В. Роль конкурентоспроможного трудового потенціалу в інноваційному розвитку підприємства. -2008.- с.-162-169.
25. Ситник О. Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. Журнал «Науковий погляд». Режим доступу –<http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/>

26. Смірнов О.О. Конкурентоспроможність персоналу системі категорії економіка праці. Режим доступу - [.http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/eui/2010_2/10sooker.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/eui/2010_2/10sooker.pdf)

27. Славгородська О. Ю. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства / О. Ю. Славгородська, В. Г. Щербак // Наукові праці ДонНТУ. - 2005. - № 8 - С. 94-101. - (Серія економічна).

28. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання / М. В. Семикіна. - Кіровоград: ПіК, 2003. - 426 с.

29. Шахно А.Ю. Роль держави в забезпеченні процесу розвитку та управління трудовим потенціалом України . - 2010. - 5. – с.31-39.

30. Грошелева О.Г. Конкурентоспроможність управ лінського персоналу вугільних шахт: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / О.Г. Грошелева; Нац. гірн. унт. — Дніпропетровськ, 2008. — 20 с.

Thu Dec 16 09:51:50 EET 2021. Білан Валентин Володимирович, Хмельницький національний університет, ХНУ

Anti-Plagiarism v-15.257**Максимальное совпадение с одним документом 8.0%****Словари проверки: en_US, ru_RU, ua_UA. Ошибок в документах: 8%**

ID: 99572 Название: Конкурентоспроможність персоналу підприємства та шляхи її підвищення (на прикладі ТОВ ГАМА-ТЕХНІКА ЛТД, м. Хмельницький) Добавлено в БД: 2021-12-16 Авторы: Липко Світлана Петрівна Руководители: Данілкова А. Ю. Консультанты: Опоненты:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	124876	997	31121 (25%)	296 (30%)

Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы



Имя пользователя
Кафедра УПЕП Воляньска Савчук

Дата проверки
15.12.2021 20:12:06 EET

Дата отчета
16.12.2021 11:02:16 EET

ID проверки
1009688890

Тип проверки
Doc vs Internet + Library

ID пользователя
100008309

Название файла: **Диплом Липко**

Количество страниц: **99** Количество слов: **18120** Количество символов: **140957** Размер файла: **1.33 MB** ID файла: **1009688**

113 слов помечены как "исключенные" и не учитываются в подсчете слов.

24.9% Совпадения

Наибольшее совпадение: **3.08%** Интернет-источником: <https://veststudents.com.ua/day/47893/97-roboty-z-mi-2019-2020>

13.0% Источники из Интернета **348**

Страница 101

1.08% Источники из библиотек **26**

Страница 104

0% Цитат

Цитаты **1**

Страница 110

Исключение списка библиографических ссылок выключено

0.23% Исключений

Некоторые источники исключены автоматически (фильтры исключения, количество найденных слов меньше)

0.23% Исключений из Интернета **41**

Страница 111

Нет исключенных библиотечных источников

Модификации

Обнаружены модификации текста. Подробная информация доступна в онлайн-отчете

Замененные символы **19**

Форма № Н-9.03

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

Направляється студент Липко Світлана Петрівна до захисту дипломного проекту
(роботи)

за спеціальністю Економіка

на тему: "Конкурентноспроможність персоналу підприємства та шляхи її підвищення
(на прикладі ТОВ ГАМА-ТЕХНІКА ЛТД, м.Хмельницький)"

Дипломний проект (робота), рецензія і довідка про перевірку на плагиат додаються.

Керівник НЦ ЗДО

Мазур М.П.

Довідка успішності

Студент Липко Світлана Петрівна за період навчання у НЦ ЗДО з 2020 року по 2022 рік повністю виконав навчальний план спеціальності з таким розподілом оцінок за:

національною шкалою:

«відмінно» - 13,3% «добре» - 86,7% «задовільно» - 0,0%

шкалою ECTS: A 13,3% ; B 33,3% ; C 53,3% ; D 0,0% ; E 0,0% .

Диспетчер НЦ ЗДО

Ночка Жанна Казимирівна

ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТУ (РОБОТИ)
ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ

Студент(ка) Липко Світлана Петрівна виконала дипломний проект на актуальну тему, містить чітко сформульовані та повніше матеріал, що кінтовані висновки авторя. Робота виконана дуже добре високі оцінки не розповсюджують до ректору

Оцінка дипломного проекту (роботи) відмінно - А+ - 4,75

Керівник дипломного проекту (роботи)

Анна Досієнко А.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

"22" грудня 2021 року

ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломний проект (робота) розглянуто (а). Студент (ка)

Липко Світлана Петрівна

донується до захисту даного (ї) проекту (роботи) в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри

Ведерников М.Д.
(назва)

Ведерников М.Д.
(прізвище та ініціали)

"20" грудня 2021 року

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Липко Світлана Петрівна

Тема дипломної роботи: Конкурентоспроможність персоналу підприємства та шляхи її підвищення (на прикладі ТОВ «ГАМА-ТЕХНІКА ЛТД», м. Хмельницький)

Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

Обсяг дипломного проекту (роботи)

кількість листів креслень: 19; кількість сторінок записки: 98

1. Короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретичні засади підвищення конкурентоспроможності персоналу в сучасних умовах; 2. Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства та персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»; 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».
2. Висновок про відповідність проекту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.
3. Характеристика виконання кожного розділу проекту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі розкрито зміст поняття «конкурентоспроможність персоналу» та чинники її формування. Розглянуто питання розвитку персоналу як основний чинник його конкурентоспроможності. У другому розділі проаналізовано виробничо-господарську ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», аналіз системи управління персоналом на ВАТ ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», конкурентний аналіз діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» та його персоналу. Третій розділ присвячено розробленню заходів щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства на основі формування механізму формування та розвитку конкурентоспроможності персоналу. Запропоновані шляхи розвитку персоналу для підвищення його конкурентоспроможності, вибір стратегічних напрямків управління конкурентоспроможністю персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».
4. Позитивні сторони проекту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства на основі формування механізму формування та розвитку конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».

5. Негативні сторони проекту (роботи): суттєвих недоліків немає.
6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.
7. Відгук про проект (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.
8. Інші зауваження: відсутні.
9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «відмінно».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):

Зав. кафедр. маркетингу, ТП у.е.н., проф.
Гобелкочук С.В.

«20» 12 2021 року

Підпис

