

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально - науковий інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Форма навчання заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Живанові Анни Сергіївни

на тему **«Продуктивність праці підприємства та обґрунтування напрямів
її підвищення»**

(за матеріалами ПП «ІМЕКС МГ»)

Науковий керівник к.е.н., доцент

(наук. ступінь, вчене звання)

_____ Радько В.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

(протокол засідання кафедри економіки та цифрового бізнесу № 14 від
10.06.2026р.)

Зав. кафедри _____ Радько В.М., к.е.н., доцент

(підпис)

(прізвище, ініціали, наук. ступінь, вчене звання)

Кривий Ріг

2026

ЗАЯВА

Я, Живанова Анна Сергіївна, засвідчую, що кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Продуктивність праці підприємства та обґрунтування напрямів її підвищення» (за матеріалами ПП «ІМЕКС МГ»)» написана мною самостійно. Вона є цілковито моєю працею, жоден розділ, пункт цієї роботи не був опрацьований третіми особами.

26.05.2026

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України 29 березня 2012 року № 384

Форма № Н-9.01

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ В.М. Радько

“30” березня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Живановій Анні Сергіївні
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Продуктивність праці підприємства та обґрунтування напрямів її підвищення»** (за матеріалами ПП «ІМЕКС МГ»)

Науковий керівник роботи Радько Вікторія Миколаївна, к.е.н., доцент,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом закладу вищої освіти від «23» березня 2026 р. № 194-ст

2. Строк подання роботи 29.05.2026р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи; об'єкт, предмет та мета дослідження:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ІМЕКС МГ» ТА ДІАГНОСТИКА РЕЗЕРВІВ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПП «ІМЕКС МГ»

Об'єкт дослідження - продуктивності праці на промисловому підприємстві.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та прикладні засади аналізу, оцінювання та підвищення продуктивності праці персоналу ПП «ІМЕКС МГ»

Мета кваліфікаційної роботи - поглиблення теоретико-методичних засад продуктивності праці та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення на промисловому підприємстві в умовах воєнної економіки

5. Дата видачі завдання 26.03.2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 17.04.2026р.	17.04.2026р.
2	Підготовка розділу 2	до 08.05.2026р.	08.05.2026р.
3	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026р.	25.05.2026р.
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 29.05.2026р.	29.05.2026р.
5	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	01.06.2026р. д/ф 16.06.2026р. з/ф	16.06.2026р
6	Отримання відгуку від наукового керівника	04.06.2026р.	04.06.2026р.
7	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2026р.	05.06.2026р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	08.06.2026р. д/ф 12.06.2026р. з/ф	12.06.2026р.
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	12.06.2026р. д/ф 17.06.2026р. з/ф	17.06.2026р.
10	Підготовка студента до захисту в ЕК	до 17.06.2026р. д/ф до 22.06.2026р. з/ф	

Завдання підготував науковий керівник _____ **В.М. Радько**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання одержав _____ **А.С. Живанова**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Примітки:

1. Форму призначено для видачі завдання на виконання кваліфікаційної роботи і контролю за ходом роботи з боку кафедри.
2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
3. Формат бланк
4. а А4 (210× 297 мм), 2 сторінки.

АНОТАЦІЯ

Живанова А. С. Продуктивність праці підприємства та обґрунтування напрямів її підвищення. – (за матеріалами ПП «ІМЕКС МГ»). – Рукопис

Кваліфікаційна бакалаврська робота за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля – Державний університет економіки і технологій. – Кривий Ріг, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретико-методичних засад продуктивності праці та розробці практичних рекомендацій щодо її підвищення на промисловому підприємстві в умовах воєнної економіки та посткризового відновлення. У роботі узагальнено еволюцію наукових поглядів на категорію «продуктивність праці», виокремлено три підходи до її трактування (класичний, ресурсний, ціннісно-орієнтований) та обґрунтовано сучасну парадигму управління продуктивністю як безперервного циклу діагностики, планування, мотивації та цифрового контролю.

Поглиблений аналіз діяльності ПП «ІМЕКС МГ» за 2021–2023 рр. виявив критичні диспропорції: при падінні обсягів виробництва на 78,7% чисельність персоналу скоротилася лише на 0,97%, що призвело до зростання зарплатомісткості до 1,66 грн/грн, збільшення трудомісткості в 3,7 раза та катастрофічного падіння продуктивності праці на 78,9%. Факторний аналіз показав, що позитивний ефект від організаційно-технологічних заходів був повністю нівельований зростанням непродуктивних витрат робочого часу (втрати 47 тис. людино-годин у 2023 році).

На основі діагностики проблем розроблено комплексну програму заходів, що охоплює оптимізацію чисельності персоналу на перспективу після завершення війни (збереження виробничого ядра), впровадження електронного контролю робочого часу, реформування системи оплати праці на засадах КРІ та відрядно-преміальної форми, а також запровадження ковзного планування. Розрахунковий річний економічний ефект від реалізації заходів становить 6 664,7 тис. грн, термін окупності інвестицій – менше одного місяця.

Ключові слова: продуктивність праці, промислове підприємство, факторний аналіз, резерви зростання, воєнна економіка, зарплатомісткість, трудомісткість, управління персоналом, оптимізація чисельності, система оплати праці.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Економічна сутність продуктивності праці та напрями її підвищення в умовах цифровізації та посткризового відновлення	11
1.2. Методичні основи аналізу продуктивності праці та виявлення резервів її зростання в умовах нестабільності	18
1.3. Сучасні проблеми продуктивності праці на вітчизняних підприємствах в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення	22
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ІМЕКС МГ» ТА ДІАГНОСТИКА РЕЗЕРВІВ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ	30
2.1. Комплексна організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «ІМЕКС МГ» та перспектив його розвитку	30
2.2. Структурно-динамічний аналіз чисельності персоналу та ефективності його використання	35
2.3. Динамічний та факторний аналіз продуктивності праці на ПП «ІМЕКС МГ» та діагностика резервів її зниження	60
Висновки до 2 розділу	81
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПП «ІМЕКС МГ»	84
3.1. Визначення стратегічних напрямів, спрямованих на підвищення продуктивності праці	84
3.2. Обґрунтування проекту підвищення продуктивності праці ПП «ІМЕКС МГ» та оцінка його впливу на техніко-економічні показники	

	7
підприємства	89
Висновки до розділу 3	98
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104

ВСТУП

Забезпечення сталого розвитку національної економіки в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови безпосередньо пов'язане з підвищенням ефективності використання всіх наявних ресурсів, насамперед трудового потенціалу. Сучасна ситуація в українській економіці характеризується послабленням науково-технічного, технологічного та кадрового потенціалу, що призводить до зниження конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Водночас висока енерго-, матеріало- та трудомісткість більшості видів продукції, що виробляється в Україні, підвищує витрати виробництва та погіршує конкурентні позиції на світових ринках. У міру загострення конкурентної боротьби, дедалі більшого значення набувають зниження витрат виробництва, підвищення якості продукції та формування стійких конкурентних переваг, ключовим драйвером яких виступає продуктивність праці.

Проблематика продуктивності праці перебувала в центрі уваги багатьох зарубіжних (Д. Сінк, Г. Емерсон, Ф. Тейлор) та українських учених (О. Грішнова, А. Колот, М. Семикіна, В. Дієсперов та інші). Однак, попри численні дослідження, сьогодні в Україні бракує системних наукових розвідок у сфері продуктивності праці, адаптованих до реалій воєнної економіки, що призводить до неефективного управління процесами її регулювання на рівні окремих підприємств. Особливої гостроти ця проблема набуває для промислових підприємств, які функціонують в умовах дрібносерійного виробництва з високою номенклатурою продукції, де цінність кожного кваліфікованого працівника є виключно високою.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад продуктивності праці та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення на промисловому підприємстві в умовах воєнної економіки.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення економічної сутності продуктивності праці та напрямів її підвищення;
- систематизувати методичні основи аналізу продуктивності праці та виявлення резервів її зростання в умовах нестабільності;
- ідентифікувати сучасні проблеми продуктивності праці на вітчизняних підприємствах в умовах воєнної економіки;
- надати комплексну організаційно-економічну характеристику об'єкта дослідження;
- провести структурно-динамічний аналіз чисельності персоналу та ефективності його використання;
- здійснити динамічний та факторний аналіз продуктивності праці з діагностикою резервів її зниження;
- визначити стратегічні напрями підвищення продуктивності праці та обґрунтувати відповідну програму заходів;
- оцінити вплив запропонованих заходів на техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – продуктивності праці на промисловому підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади аналізу, оцінювання та підвищення продуктивності праці персоналу ПП «ІМЕКС МГ».

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: теоретичного узагальнення – для визначення сутності продуктивності праці; системного аналізу – для дослідження факторів впливу; економіко-статистичні методи – для аналізу динаміки та структури показників; факторний аналіз – для кількісної оцінки впливу окремих чинників на зміну продуктивності праці та фонду робочого часу; метод порівняння – для зіставлення планових і фактичних показників; розрахунково-конструктивний метод – для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є фінансова та статистична звітність ПП «ІМЕКС МГ» за 2021–2023 роки, аналітичні матеріали, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, нормативно-правові акти України.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблена комплексна програма заходів може бути безпосередньо впроваджена в діяльність ПП «ІМЕКС МГ» для стабілізації фінансового стану, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та відновлення конкурентоспроможності. Окремі методичні підходи можуть бути використані на інших промислових підприємствах України, які функціонують в умовах дрібносерійного виробництва.

Основні положення та результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 7-й Міжнародній науково-практичній конференції "Scientific Exploration: Bridging Theory and Practice", 25-27 травня 2026 м. Берлін, Німеччина.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 103 сторінках, містить 17 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 19 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність продуктивності праці та напрями її підвищення в умовах цифровізації та посткризового відновлення

Забезпечення сталого розвитку національної економіки в умовах ринкових трансформацій безпосередньо пов'язане з підвищенням ефективності використання всіх наявних ресурсів, насамперед трудового потенціалу як ключового суб'єкта економічного зростання. Сучасна ситуація в українській економіці характеризується послабленням науково-технічного, технологічного та кадрового потенціалу, скороченням досліджень на стратегічно важливих напрямках інноваційного розвитку, що призводить до зниження конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за параметрами якості продукції. Водночас висока енерго-, матеріало- та трудомісткість більшості видів продукції, що виробляється в Україні, підвищує витрати виробництва та погіршує конкурентні позиції на світових ринках. У зв'язку з цим, у міру загострення конкурентної боротьби, дедалі більшого значення набувають зниження витрат виробництва, підвищення якості продукції та формування стійких конкурентних переваг.

У сучасному економічному та соціальному житті відбуваються глибокі зміни, які вимагають нового концептуального підходу до розуміння результативності праці при збереженні ключової ролі категорії «продуктивність праці». У науковій літературі існують різні підходи до тлумачення цього поняття, що зумовлює відмінності в методологічних підходах до її вимірювання на різних економічних рівнях та породжує різні погляди на можливості управління продуктивністю праці. Це, своєю чергою, ускладнює забезпечення її довгострокового зростання в сучасних умовах.

Проблематика продуктивності праці перебувала в центрі уваги багатьох зарубіжних дослідників, зокрема Д. Сінка, Г. Емерсона, Ф. Тейлора та інших [6; 18]. Серед українських учених вагомий внесок у розробку цієї проблематики зробили О. Грішнова, А. Ревенко, В. Дієсперов, М. Семикіна, О. Купець, Е. Лібанова, А. Колот, Т. Заяць та інші [3; 4; 7; 8; 16]. Однак, попри численні дослідження, сьогодні в Україні бракує системних наукових розвідок у сфері продуктивності праці, що призводить до неефективного управління процесами її регулювання на різних рівнях.

Теоретичне осмислення категорії «продуктивність праці» має глибоке історичне коріння. Класики економічної думки, зокрема А. Сміт, обґрунтував продуктивність як джерело добробуту нації, поширивши її дію не лише на сільське господарство, а й на промисловість і торгівлю. К. Маркс визнавав продуктивною лише працю, виключаючи капітал і землю з переліку продуктивних факторів, а основним показником добробуту вважав кількість вкладеної праці та її продуктивність. П. Друкер трактував продуктивність як результативність, що характеризує ступінь досягнення стратегічних цілей і завдань.

Філософське значення продуктивності найбільш повно було сформульоване в 1959 році Комітетом продуктивності при Європейському агентстві з проблем продуктивності: «Продуктивність – це, насамперед, стан розуму. Це ставлення до світу, яке передбачає безперервне вдосконалення всього суцього. Це переконаність у тому, що сьогодні краще, ніж учора, а завтра краще, ніж сьогодні, людина може виконувати будь-яку роботу. Зрештою, продуктивність передбачає безперервність зусиль, пов'язаних із пристосуванням економічної діяльності до умов, що постійно змінюються, застосуванням нових теорій і методів. Це тверда віра в прогрес людства» [6; 16].

У сучасній економічній науці сформувалося кілька підходів до визначення продуктивності праці. Більшість вітчизняних дослідників (В. Андрійчук, В. Барановська, А. Болдичев, В. Мельников, І. Могілат)

ототожнюють поняття «продуктивність» із «продуктивністю праці», розглядаючи її як ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг. Відповідно до цього підходу, продуктивність праці визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції.

О. Грішнова трактує продуктивність праці як узагальнюючий показник використання робочої сили, що характеризує співвідношення результатів праці та її витрат/ Подібних позицій дотримуються М. Волгін, М. Володькіна, В. Лукашевич, Є. Пеліхов та інші, які розглядають продуктивність праці як показник ефективності використання визначального ресурсу виробництва – праці [3].

За рекомендаціями Міжнародної організації праці (МОП), продуктивність праці є показником, що відображає ступінь ефективності використання одного конкретного фактора виробництва – праці. Дотримуючись такої позиції, Е. Качан, О. Дяків, С. Надвиничний, В. Островерхов стверджують, що продуктивність праці – це ефективність витрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції [10].

Водночас окремі дослідники пропонують більш широке трактування. Так, І. Прокопенко вважає, що під продуктивністю слід розуміти ступінь ефективності використання всіх наявних ресурсів – не лише праці, а й капіталу, сировини, землі, інформації, часу тощо – для виробництва товарів чи послуг, що відповідають потребам ринку за кількістю та якістю. А. Кудрявцев наголошує, що збільшення маси виробленої продукції може відбуватися не лише за рахунок підвищення продуктивної сили праці, а й за рахунок зростання її інтенсивності, що є критерієм розмежування категорій «продуктивна сила праці» та «продуктивність праці».

Західний учений Д. Сінк визначає продуктивність як відношення кількості продукції, виробленої системою за певний період, до кількості ресурсів, спожитих для її створення за той самий період. Такий підхід розширює традиційне розуміння продуктивності, однак не враховує, що не завжди обсяги випуску продукції можна ототожнювати з кінцевим ефектом діяльності підприємства, адже важливе значення мають також широта асортименту, швидкість оновлення продукції, її якість та інноваційна активність [17].

Аналіз сучасних підходів дозволяє виокремити еволюцію у трактуванні продуктивності праці:

1. Класичний (вузький) підхід – відношення виробленої продукції до витрат живої праці (людино-години, чисельність). Домінує на операційному рівні.
2. Ресурсний (широкий) підхід – ефективність використання всіх факторів виробництва (праці, капіталу, енергії, інформації). Відповідає концепції сукупної факторної продуктивності (TFP).
3. Сучасний (ціннісно-орієнтований) підхід – здатність трудової системи створювати додану вартість, яка відповідає вимогам ринку (якість, швидкість оновлення, кастомізація). Тут продуктивність праці нерозривно пов'язана з інноваційністю та адаптивністю персоналу.

Відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці (МОП) та напрацювань українських учених (О. Грішнова, А. Колот, М. Семикіна), продуктивність праці слід розуміти як комплексний показник, що характеризує співвідношення між обсягом створених благ (товарів/послуг) та витратами праці, пов'язаними з їх виробництвом. Водночас, на відміну від радянської школи, сучасне трактування акцентує увагу на якості продукції та задоволенні потреб споживача, а не лише на кількісних показниках виробітку [3; 8; 10].

Переходячи до розгляду управлінського аспекту, зазначимо, що управління продуктивністю праці – це гнучкий, адаптований до ринкових відносин процес, що охоплює систему методів і заходів, спрямованих на розробку та реалізацію організаційних, технічних, економічних і соціальних рішень для забезпечення такого обсягу продукції або послуг, який буде визнаний і куплений споживачем у визначений календарний період. Система управління продуктивністю праці включає: вимірювання та оцінку рівня продуктивності; аналіз факторів її підвищення для стратегічного й оперативного планування з урахуванням потреб бізнесу; постійний контроль за впровадженням запланованих заходів; а також розробку програм мотивації персоналу за конкретні результати підвищення продуктивності праці.

Управління продуктивністю праці на промисловому підприємстві сьогодні – це безперервний цикл, що інтегрує:

1. Діагностику (не лише виробіток/час, але й OEE — показник загальної ефективності обладнання, аналіз втрат, бенчмаркінг).
2. Планування на основі аналізу "вузьких місць" (згідно з теорією обмежень Е. Голдратта).
3. Мотивацію (поєднання матеріальних стимулів за конкретний результат із нематеріальною участю в прийнятті рішень).
4. Цифровий контроль (дашборди реального часу, прозорість KPI для команди).

Сучасні українські дослідники (В. Мазур, Н. Бондар, О. Дяків) слушно наголошують, що ефективне управління продуктивністю праці неможливе без врахування двох типів праці: живої (зусилля працівника тут і зараз) та уречевленої (минула праця, втілена в техніці, технологіях, софті). У довгостроковій перспективі, як зазначає М. Семикіна, зростання загальної продуктивності досягається не інтенсифікацією (збільшенням інтенсивності праці), а зменшенням частки живої праці завдяки технологічному переозброєнню та впровадженню систем штучного інтелекту [3].

Таким чином, у сучасному розумінні управління продуктивністю праці є багатоаспектним процесом, який поєднує техніко-технологічні, організаційно-економічні та соціально-психологічні складові. Його ефективність залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, розвивати людський капітал та формувати дієву систему мотивації персоналу, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Узагальнюючи розглянуті підходи до трактування продуктивності праці та чинників, що її визначають, слід зазначити, що кінцевий виробіток працівника формується під комплексним впливом як техніко-технологічних, так і соціально-психологічних та структурних детермінант. При цьому результат праці не є миттєвим: він послідовно накопичується в часі - від годинної продуктивності до денної та річної. Окремої уваги потребує роль мотивації, яка виступає своєрідним «активатором» наявних технічних та людських ресурсів. Для наочного відображення логіки цього багаторівневого впливу на рис. 1.1 запропоновано структурно-логічну модель продуктивності праці на промисловому підприємстві.



Рис. 1.1. Структурно-логічна модель формування продуктивності праці на промисловому підприємстві

Наведена на рисунку структурно-логічна модель демонструє, що фундаментальними детермінантами (людський капітал, частка робітників у загальній чисельності персоналу, техніко-технологічна база та мотивація) безпосередньо впливають на показники використання робочого часу (година - день - рік), які в підсумку визначають середньорічний виробіток одного працівника. Важливо, що мотивація у цій моделі виділена як окремий психологічний драйвер, що підсилює дію всіх інших факторів. Такий підхід дає змогу системно аналізувати резерви зростання продуктивності праці: вдосконалюючи не лише технології, а й структуру персоналу, умови праці та зацікавленість працівників у кінцевих результатах.

Напрями підвищення продуктивності праці сьогодні зазнали суттєвої трансформації. Якщо традиційно виділяли матеріально-технічні, організаційно-економічні та соціальні фактори, то в цифровій економіці додаються нові вектори:

- Цифровізація та автоматизація рішень (Industry 4.0/5.0): впровадження ERP-систем, штучного інтелекту для прогнозування завантаження, роботизація рутинних операцій (RPA) звільняє час працівника для творчих і управлінських завдань.
- Гнучкі моделі організації праці: перехід від жорсткої регламентації до Agile, проектного управління, крос-функціональних команд, дистанційної та гібридної зайнятості, що вимагає нової системи контролю результатів (OKR, KPI).
- Інвестиції в людський капітал в умовах турбулентності: постійне навчання (Lifelong learning), рескілінг (reskilling) та апскілінг (upskilling) працівників, розвиток емоційного інтелекту та стресостійкості (ментальне здоров'я на виробництві).
- Людиноцентризм: відмова від розуміння працівника як «гвинтика». Підвищення продуктивності досягається через автономію, змістовність праці та прозорі механізми винагороди, де вигоди від зростання

продуктивності справедливо розподіляються між бізнесом і найманим працівником.

1.2 Методичні основи аналізу продуктивністю праці та виявлення резервів її зростання в умовах нестабільності

Ефективне управління продуктивністю праці на промисловому підприємстві неможливе без достовірної, оперативної та порівнянної системи її вимірювання, оцінювання та аналізу. У період воєнної економіки, коли класичні статистичні форми спотворюються через міграцію, приховування даних і фізичне знищення потужностей, особливого значення набувають адаптивні методики, здатні працювати з неповними даними та швидко ідентифікувати резерви зростання в умовах обмежених ресурсів.

Процес аналітичного забезпечення управління продуктивністю праці охоплює три послідовні, але ітераційні етапи:

1. Вимірювання та оцінювання досягнутого рівня продуктивності на різних рівнях (робоче місце, бригада, цех, підприємство).
2. Діагностика резервів – кількісний і якісний аналіз розриву між фактичною та потенційно можливою продуктивністю.
3. Планування заходів щодо мобілізації виявлених резервів із зазначенням ресурсів, термінів, відповідальних та очікуваного ефекту.

У сучасній аналітичній практиці залежно від способу вираження обсягу продукції та витрат праці застосовують три базових методи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Методи вимірювання продуктивності праці: переваги, недоліки та сфера застосування

Метод	Формула	Переваги	Обмеження / Ризики в умовах війни
Натуральний	$ПП = Q_{шт} \cdot Ч_{сер}$ (продукція в штуках, метрах,	Наочність, точність для однорідної продукції,	Не враховує якість та незавершене виробництво; неможливий для

	тоннах на одного працівника)	можливість міжцехового порівняння	різномірної продукції; під час війни – велика похибка через зміну асортименту (часткове перепрофілювання).
Трудовий (нормативний)	$ПП = \sum (Q_i \cdot t_{\text{норм}}) T_{\text{факт}}$ (нормо-години на факт. час)	Дозволяє агрегувати різнорідну продукцію, порівнювати трудомісткість, мінімальна залежність від інфляції	Потребує коректної нормативної бази (застарілі норми – частина проблема); не враховує складності та інтенсивності праці. Під час війни норми праці часто не переглядаються.
Вартісний	$ПП = Q_{\text{грн}} \cdot \text{Чсер}$ (виробіток на одного працівника в грн)	Універсальність, можливість порівняння різних підприємств і галузей, використання у звітності	Сильний вплив інфляції, цінових коливань, асортиментних зсувів; не враховує матеріаломісткість. В умовах війни – стрімке знецінення гривні робить міжперіодні порівняння майже неможливими (потребує дефлювання).

Джерело: складено автором на основі [12], [2], [9]

Окремо слід звернути увагу на багатофакторну модель вимірювання продуктивності, яка долає обмеження однопараметричних підходів. У найпростішому вигляді вона базується на відношенні сукупної доданої вартості до сукупних витрат усіх факторів (праці, капіталу, енергії, матеріалів). В умовах воєнної нестабільності саме цей підхід дозволяє відокремити реальне зростання ефективності від інфляційної «накачки» виручки.

Класичним джерелом для аналізу продуктивності праці в Україні тривалий час була статистична звітність: форми № 1-П (продукція), № 2-ПВ (праця), № 3-ПВ (використання робочого часу). Однак з 2020-х років Держстат значно скоротив обсяг обов'язкової звітності для малого та середнього бізнесу, а під час воєнного стану багато підприємств взагалі не подають або подають неповні дані [11].

Тому сучасний аналітик має спиратися на комбінацію джерел:

- Внутрішній управлінський облік (дані табелів, нарядів на відрядну роботу, акти простоїв, показники виробітку, які фіксуються в АСУП або ERP-системах).
- Оперативні технологічні дані (телеметрія з обладнання, логування часу циклу, автоматичний облік браку).
- Галузеві бенчмарки (дані асоціацій, профільних міністерств, аналітичні звіти ОЕСР, МОП, Світового банку щодо України) [10; 14].
- Альтернативна оцінка чисельності (у воєнний час не лише за штатним розписом, а й за фактичними виходами з урахуванням відсутніх через мобілізацію, хвороби, вимушене переміщення).

Резерви зростання продуктивності праці – це невикористані можливості економії живої та уречевленої праці при досягненні заданого обсягу та якості продукції. Ключовою методичною помилкою є зведення резервів лише до скорочення чисельності персоналу. У сучасних умовах значно важливішими стають резерви, пов'язані з підвищенням стійкості виробничого процесу.

Рекомендована класифікація резервів для аналізу на промисловому підприємстві:

1. За рівнем виникнення:

- *Загальнодержавні* (макроекономічні) — недоступні для окремого підприємства, але мають бути враховані при плануванні (наприклад, зміна міграційної політики).
- *Галузеві* (норми амортизації, податкові стимули).
- *Внутрішньовиробничі* (основний об'єкт аналізу: цехи, дільниці, робочі місця).

2. За терміном реалізації:

- *Поточні* (реалізуються протягом 1-3 місяців без значних інвестицій: усунення організаційних збоїв, перегляд норм обслуговування).
- *Стратегічні* (потребують капітальних вкладень або структурних змін: заміна технологічної лінії, диджиталізація).

3. За характером використання ресурсів:

- *Резерви скорочення трудомісткості* (у тому числі за рахунок ліквідації «прихованих простоїв»: очікування світла, матеріалів, транспорту).
- *Резерви поліпшення використання робочого часу* (зменшення цілоденних та внутрішньозмінних втрат).
- *Резерви підвищення якості праці* (зниження браку, повторних переробок).
- *Резерви оптимізації чисельності* (не звільнення, а перерозподіл функцій, особливо управлінських).

Методи виявлення резервів:

- *Хронометраж та фотографія робочого дня* (залишаються базовими для ідентифікації втрат часу, але в умовах війни потребують цифрового логування - мобільні додатки, сканування штрих-кодів операцій).
- *Порівняльний бенчмаркінг* (порівняння з аналогічними підприємствами, які працюють у більш стабільних регіонах або в інших галузях).
- *Експертні оцінки технологів та майстрів* (найчастіше саме вони знають, де виникають «вузькі місця», але їхня думка потребує формалізації).
- *Статистичний факторний аналіз* (виділення впливу окремих чинників на зміну показника методом ланцюгових підстановок або індексним методом).

Основними завданнями аналізу продуктивності праці на промисловому підприємстві в сучасних умовах є:

1. Оцінювання реальної динаміки виробітку (з очищенням від інфляційної складової та змін асортименту).
2. Факторний аналіз – розкладання зміни продуктивності на: а) зміну технічного рівня; б) зміну організації виробництва; в) зміну трудомісткості (власне праці); г) вплив зовнішніх форс-мажорів (обстріли, відключення).

3. Порівняння темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати (випередження продуктивності над зарплатою – класична умова розширеного відтворення; в умовах війни це співвідношення часто порушується, що вимагає окремого аналізу).

4. Ідентифікація «пасток низької продуктивності» - ситуацій, коли формальний виробіток зростає за рахунок інтенсифікації (підвищеної щільності праці) без технологічних змін, що призводить до виснаження персоналу та зростання плинності.

Таким чином, методичне забезпечення аналізу продуктивності праці на вітчизняних підприємствах потребує суттєвої адаптації до реалій воєнного часу. Класичні натуральний, трудовий та вартісний методи зберігають своє значення, але мають доповнюватися багатофакторними моделями та оперативними даними управлінського обліку. Виявлення резервів більше не може обмежуватися скороченням чисельності — пріоритетними стають резерви підвищення стійкості (скорочення прихованих простоїв через зовнішні фактори) та якісного поліпшення організації праці без значних інвестицій. Лише такий комплексний підхід дозволить перейти від констатації низької продуктивності до обґрунтованої програми її зростання в умовах обмежених ресурсів.

1.3. Сучасні проблеми продуктивності праці на вітчизняних підприємствах в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення

Продуктивність праці є однією з найбільш чутливих індикаторів стану національної економіки, оскільки вона інтегрує в собі ефективність використання трудового, технологічного та управлінського потенціалу. В Україні тривала системна криза, загострена повномасштабною війною, спричинила глибокі структурні диспропорції, які унеможливають просте копіювання класичних моделей підвищення продуктивності праці,

розроблених для стабільних економік. Перед вітчизняними підприємствами постала необхідність одночасного вирішення завдань виживання, адаптації та розвитку в умовах критичної невизначеності.

Ключові сучасні проблеми продуктивності праці в Україні:

1. Демографічний колапс та деформація ринку праці. Війна призвела до безпрецедентного скорочення економічно активного населення: мільйони людей виїхали за кордон, були мобілізовані або залишаються на тимчасово окупованих територіях. За оцінками Інституту демографії НАН України, реальна чисельність працівників, доступних для промисловості, скоротилася на 20-30% [7]. Це створило «ринок працівника» навіть у воєнний час, коли наявний персонал фізично не здатен забезпечити колишні обсяги виробітку через перевантаження, стрес та безпекові ризики. Проблема не в низькій мотивації, а в фізичному дефіциті рук.

2. Інвестиційний голод та технологічна деградація. Традиційно пріоритетним напрямом зростання продуктивності вважається техніко-технологічне оновлення. Однак в Україні цей канал практично заблокований:

- відтік капіталу та спрямування ресурсів на безпеку та оборону;
- руйнування виробничих фондів (близько 15-20% промислового потенціалу, за даними Світового банку) [14];
- відсутність довгострокових кредитів під прийнятні відсотки для закупівлі нового обладнання. Більшість підприємств працюють на морально та фізично застарілих основних засобах, де навіть проста автоматизація є розкішшю.

3. Деструкція логістичних ланцюгів та зростання невиробничих витрат. Продуктивність праці вимірюється як відношення результату до витрат. Через блокаду морських портів, руйнування залізниці та постійні обстріли енергосистеми, частка невиробничих витрат робочого часу катастрофічно зросла. Працівники витрачають час не на створення продукту, а на:

- пошук альтернативних маршрутів постачання сировини;
- узгодження перетину блокпостів;

- ліквідацію наслідків відключень електроенергії (перезапуск верстатів);
- оформлення додаткових дозвільних документів через зміну кордонів.

Це явище отримало назву «прихована втрата робочого часу воєнного часу».

4. Дисбаланс між зростанням зарплат та продуктивністю. В умовах дефіциту кадрів підприємства змушені підвищувати номінальну заробітну плату, щоб утримати працівників. Однак через зростання трудомісткості (старі верстати, перебої зі світлом) та зниження обсягів виробництва, продуктивність праці часто падає або стагнує. Виникає «пастка неефективної мотивації»: висока зарплата не стимулює вищу продуктивність, оскільки є лише компенсацією за ненормальні умови праці, а не винагородою за результат.

5. Управлінська криза та фокус на тактичному виживанні. Системні проблеми продуктивності поглиблюються через те, що менеджмент підприємств змушений переключитися зі стратегічного планування (Lean, Agile, Kaizen, довгострокова оптимізація) на антикризове управління режимі надзвичайної ситуації:

- збереження життя персоналу;
- фізичний захист активів;
- перепрофілювання виробництва на військові та критичні потреби;
- щоденне вирішення енергетичних та логістичних колапсів.

За таких умов впровадження сучасних управлінських технологій (KPI, грейди, цифровізація) відсувається на другий план або імітується формально.

Традиційно виділяють чотири стратегічні напрями зростання продуктивності. Однак в Україні кожен із них нашоухується на специфічні бар'єри (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Традиційні стратегії зростання продуктивності праці, бар'єри їх
впровадження в період воєнної економіки та адаптаційні резерви**

Напрямок (класичний)	Реалії в Україні (проблема / бар'єр)	Можливі адаптаційні заходи (резерви в умовах війни)
Техніко-технологічне оновлення	Відсутність інвестиційних ресурсів, фізичне руйнування фондів, довгі терміни окупності (неприйнятні для воєнної економіки).	Перехід до лізингу та операційної оренди обладнання; використання міжнародних грантів та програм підтримки (USAID, ЄС); релокація вцілілого обладнання з небезпечних регіонів; пріоритет швидкоокупних заходів з частковою автоматизацією.
Удосконалення організації праці (Lean, Agile)	Вимагає стабільності процесів та навченого персоналу. Постійні зовнішні шоки (відключення світла, обстріли, тривоги) унеможливають впровадження «ощадливого виробництва» у класичному розумінні.	Адаптація Lean-інструментів до роботи в умовах нестабільності: гнучкі графіки (робота «хвилями» в періоди наявності світла); децентралізація прийняття рішень на рівні бригади; створення мінімальних страхових запасів матеріалів та енергоресурсів.
Структурні зміни виробничої програми	Перепрофілювання (наприклад, на дрони, бронезилети чи ремонт військової техніки) часто відбувається без належної підготовки, технологічної оснастки та з низькою автоматизацією, що тимчасово знижує, а не підвищує продуктивність.	Запровадження швидкого прототипування оснастки (3D-друк); крос-навчання робітників суміжним професіям для гнучкого перерозподілу; використання універсального обладнання замість вузькоспеціалізованого на період перехідних процесів.
Нарощування обсягів виробництва (ефект масштабу)	Внутрішній ринок звужений, експортні логістичні ланцюги порушені (блокада портів, руйнування шляхів), а мобілізація вилучає значну частину кваліфікованих працівників з виробництва. Збільшити обсяги фізично немає кому та часто немає куди продавати.	Кооперація з іншими підприємствами (кластерна модель) для виконання великих замовлень без внутрішнього нарощування чисельності; орієнтація на нішеву продукцію з високою доданою вартістю замість масових низькомаржинальних товарів.

Джерело: складено автором

Подолання зазначених проблем не може бути зведене до простого переліку заходів (мотивація, контроль браку, навчання), оскільки вони лежать значною мірою поза межами окремого підприємства. Ефективне управління продуктивністю праці в Україні сьогодні потребує:

1. На макрорівні: створення програм підтримки (фінансової, страхової) для технологічної модернізації під час війни; державне стимулювання релокації виробництва із небезпечних зон у безпечніші регіони.

2. На рівні підприємства: перехід від традиційного хронометражу до оцінки продуктивності з урахуванням фактора «надійності» (здатності системи працювати в умовах перебоїв); гнучка тарифікація, яка диференціює оплату за зміни з різним рівнем ризику чи енергозабезпеченням.

3. Управління персоналом: впровадження програм психологічної підтримки (ментальне здоров'я) як напряду відновлення продуктивності; вимушений перегляд норм виробітку в бік їхнього зниження (щоб уникнути виснаження персоналу) з одночасним підвищенням ставок за рахунок оптимізації допоміжних процесів.

Таким чином, сучасні проблеми продуктивності праці на вітчизняних підприємствах мають системний та багаторівневий характер, де дію війни накладається на застарілі структурні диспропорції. Класичні рецепти підвищення продуктивності (автоматизація, Lean, ефект масштабу) нині або нереалізовані, або мають обмежену дію. Пріоритетом стає не максимізація виробітку, а забезпечення стійкості (resilience) трудового потенціалу та виробничих систем, що є передумовою для майбутнього посткризового зростання.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено теоретичне узагальнення та методичне опрацювання проблематики продуктивності праці на промислових підприємствах з урахуванням сучасних викликів, зумовлених цифровізацією, воєнною економікою та необхідністю посткризового відновлення.

На основі аналізу еволюції наукових поглядів (від класиків політекономії до сучасних досліджень) встановлено, що продуктивність праці є багатоаспектною категорією, яка вийшла за межі класичного

розуміння «виробітку на одного працівника». У роботі виокремлено три підходи до трактування: класичний (вузький) – як відношення продукції до витрат живої праці; ресурсний (широкий) – як ефективність використання всіх факторів виробництва (концепція сукупної факторної продуктивності, TFP); сучасний (ціннісно-орієнтований) – як здатність трудової системи створювати додану вартість, що відповідає вимогам ринку щодо якості, швидкості оновлення та кастомізації продукції. Доведено, що управління продуктивністю праці є безперервним циклом, який інтегрує діагностику (OEE, аналіз втрат), планування на основі «вузьких місць», мотивацію та цифровий контроль. Наголошено, що в довгостроковій перспективі зростання продуктивності досягається не інтенсифікацією праці, а зменшенням частки живої праці завдяки технологічному переозброєнню, цифровізації (ERP, AI, RPA) та впровадженню гнучких моделей організації праці (Agile, крос-функціональні команди). Запропонована структурно-логічна модель візуалізує вплив фундаментальних детермінант (людський капітал, частка робітників, техніко-технологічна база, мотивація) на показники використання робочого часу та кінцевий середньорічний виробіток.

Визначено, що в умовах воєнної нестабільності класичні методи вимірювання продуктивності (натуральний, трудовий, вартісний) потребують суттєвої адаптації. Натуральний метод дає велику похибку через зміну асортименту при перепрофілюванні, трудовий – страждає через застарілі норми праці, вартісний – через високу інфляцію та потребує дефлювання показників. Обґрунтовано доцільність використання багатфакторних моделей (відношення сукупної доданої вартості до витрат усіх ресурсів) та оперативних даних управлінського обліку (телеметрія, ERP, логування часу) як альтернативи застарілим формам статистичної звітності (№ 1-П, № 2-ПВ). Запропоновано розширену класифікацію резервів зростання продуктивності (за рівнем виникнення, терміном реалізації, характером використання ресурсів), де пріоритетними стають не скорочення чисельності, а резерви підвищення стійкості виробничого процесу (ліквідація «прихованих

простоїв» через зовнішні фактори – відключення світла, логістичні колапси) та якісного поліпшення організації праці без значних інвестицій.

Виявлено, що тривала системна криза, загострена повномасштабною війною, спричинила глибокі структурні диспропорції, які унеможливлюють пряме копіювання класичних моделей підвищення продуктивності. До ключових проблем віднесено: демографічний колапс (скорочення економічно активного населення на 20-30%, дефіцит кадрів); інвестиційний голод та технологічну деградацію (руйнування 15-20% промислового потенціалу, недоступність довгострокових кредитів); деструкцію логістичних ланцюгів та зростання невиробничих витрат робочого часу («приховані втрати воєнного часу»); дисбаланс між зростанням зарплат та продуктивністю («пастка неефективної мотивації»); управлінську кризу з фокусом на тактичному виживанні замість стратегічного планування. На основі порівняльного аналізу доведено, що кожен із чотирьох традиційних напрямів підвищення продуктивності (техніко-технологічне оновлення, удосконалення організації праці, структурні зміни, ефект масштабу) в сучасних українських реаліях наштовхується на специфічні бар'єри, однак існують адаптаційні резерви (лізинг, гранти, адаптація Lean до нестабільності, крос-навчання, кластерна кооперація).

Таким чином, проведене теоретико-методичне дослідження дозволяє стверджувати, що продуктивність праці на промислових підприємствах України в умовах воєнної економіки має розглядатися не лише як показник ефективності, а як інтегральна характеристика стійкості (resilience) трудового потенціалу та виробничих систем. Класичні рецепти (автоматизація, Lean, ефект масштабу) нині або нереалізовані, або мають обмежену дію. Пріоритетом стає не максимізація виробітку за будь-яку ціну, а забезпечення здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх шоків, зберігати ключових працівників, оптимізувати допоміжні процеси та поступово нарощувати технологічний рівень навіть за обмежених ресурсів. Отримані теоретичні та методичні результати є основою для подальшого аналізу продуктивності

праці на конкретному промисловому підприємстві та розробки практичних рекомендацій щодо її підвищення.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ІМЕКС МГ» ТА ДІАГНОСТИКА РЕЗЕРВІВ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

2.1. Комплексна організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «ІМЕКС МГ» та перспектив його розвитку

Приватне підприємство «ІМЕКС МГ» (ПП «ІМЕКС МГ») є одним із представників вітчизняного сектору виробництва металопродукції, устаткування та обладнання. Основним напрямом діяльності підприємства є виготовлення металевих конструкцій та запасних частин до них, що визначає його місце в ланцюгу постачання для промислових підприємств України.

Підприємство зареєстроване 21 липня 2000 року. Його діяльність охоплює повний цикл: від проектування та розроблення до виготовлення та реалізації металопродукції, обладнання, а також супутніх товарів і послуг. Основною метою діяльності є задоволення суспільних потреб у якісній промисловій продукції та отримання прибутку на засадах самоокупності та рентабельності.

Виробнича структура ПП «ІМЕКС МГ» побудована за технологічним принципом, що передбачає спеціалізацію цехів та виробничих дільниць на окремих етапах технологічного процесу. Основний виробничий цикл складається з двох послідовних стадій:

1. Ливарне виробництво – виготовлення запасних частин. Частина з них реалізується як готова продукція, інша передається на подальшу механічну обробку.

2. Механічна обробка та складання – отримані напівфабрикати проходять необхідну обробку та комплектуються в готові вироби.

Головною ланкою основного виробничого підрозділу є комплекс із виготовлення готових деталей і штамповок. Підприємство функціонує в

умовах дрібносерійного виробництва, а номенклатура виробів налічує понад 1000 найменувань, що свідчить про високу гнучкість виробничої системи.

Виробничі потужності ПП «ІМЕКС МГ» оснащені широким спектром універсального та спеціального механічного обладнання, включаючи установки для електрофізичної та електрохімічної обробки. Завдяки цьому підприємство реалізує практично замкнений цикл виготовлення устаткування будь-якої категорії складності.

Контроль якості продукції здійснює відділ технічного контролю (ВТК), який забезпечує відповідність виробів чинним стандартам і технічним умовам. Проєктування та конструювання виконуються із застосуванням сучасної обчислювальної техніки на базі персональних комп'ютерів, об'єднаних у локальну мережу, що сприяє підвищенню точності проєктних робіт та скороченню часу на підготовку виробництва.

Комерційні зв'язки підприємства побудовані на договірних засадах, що дозволяє підтримувати стабільні відносини з широким колом споживачів. Стратегія розвитку компанії передбачає нарощування обсягів реалізації, розширення ринків збуту та активне виведення продукції на міжнародні ринки.

Серед ключових контрагентів ПП «ІМЕКС МГ»:

- теплоелектроцентралі України;
- Полтавський вагоноремонтний завод;
- державна компанія «Укрспецекспорт» (експортно-імпортні операції з продукцією військового та спеціального призначення);
- інші промислові підприємства.

Організаційна структура ПП «ІМЕКС МГ» є лінійно-функціональною (додаток А). Її основу становить розподіл повноважень і відповідальності за функціональними напрямками при збереженні вертикального (єдиноначального) принципу прийняття рішень. Функціональні керівники мають право безпосереднього впливу на виконавців у межах своїх компетенцій, однак для уникнення суперечливих розпоряджень встановлено

пріоритет вказівок лінійного керівника. Така структура забезпечує поєднання спеціалізації управлінських функцій з оперативністю виконання розпоряджень.

Оцінювання ефективності діяльності підприємства здійснюється на основі аналізу його фінансового та техніко-економічного стану за три роки. В табл. 2.1 наведені техніко-економічні показники діяльності ПП «ІМЕКС МГ». Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2021–2023 роки дає змогу виявити критичні тенденції, що сформувалися під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Протягом 2021–2022 років спостерігалось зростання основних виробничих показників: товарна продукція в діючих цінах збільшилася на 9,8%, а в порівняльних – на 26,4%, що свідчить про реальне нарощування фізичних обсягів виробництва. Ще вищими темпами зросла реалізована продукція – на 42,7%, що могло бути наслідком відвантаження накопичених залишків або зміни структури збуту. Водночас уже в цей період проявилися тривожні сигнали: собівартість товарної продукції зросла на 62,0%, значно випереджаючи темпи зростання виручки, що призвело до підвищення витрат на 1 гривню товарної продукції з 0,81 до 1,035 грн. Унаслідок цього підприємство, яке й у 2021 році мало незначний збиток (94,4 тис. грн), у 2022 році збільшило чистий збиток до 2 489,2 тис. грн.

Ключовим періодом, що докорінно змінив ситуацію, став 2023 рік. Обсяги товарної продукції в діючих цінах скоротилися на 76,7% порівняно з попереднім роком, а в порівняльних цінах – на 78,7%, що свідчить про масштабне згортання виробничої діяльності. Реалізація продукції впала на 80,7%. Таке різке падіння, ймовірно, пов'язане з наслідками повномасштабної війни: порушенням логістики, втратою ринків збуту, скороченням замовлень, що стало загальною проблемою для багатьох промислових підприємств України.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники діяльності ПП «ІМЕКС МГ» за 2021-2023 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення, %		
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/20230
Товарна продукція в діючих цінах	тис. грн.	13940,94	15311,01	3567,7	9,83	-76,70	-74,41
Товарна продукція у порівняльних цінах	тис. грн.	10707	13534,9	2877,2	26,41	-78,74	-73,13
Реалізована продукція	тис. грн.	9022,1	12869,6	2487,7	42,65	-80,67	-72,43
Середньооблікова чисельність персоналу, всього	чол.	163	154	156	-4,64	0,97	-3,72
Фонд оплати праці всього персоналу	тис. грн.	2948,9	4100,7	4781	39,06	16,59	62,13
Середньомісячна зарплата	грн.	13797,86	14109,5	14557,3	2,26	3,17	5,50
Продуктивність праці працівників	тис. грн./чол.	934,76	1181,63	359,95	26,41	-78,95	-73,38
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	12610,2	12264,3	11774,5	-2,74	-3,99	-6,63
Фондовіддача	грн./грн.	0,85	1,1	0,24	29,41	-77,79	-71,25
Фондомісткість	грн/грн.	1,18	0,91	4,09	-22,88	349,71	246,81
Собівартість товарної продукції	тис. грн.	8643,6	14004,7	4532,8	62,02	-67,63	-47,56
Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн./грн.	0,81	1,035	1,58	28,17	52,26	95,15
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-94,4	-2489,2	-4116,7	2536,86	65,38	4260,91
Рентабельність продукції	%	-20,69	-0,32	-17,0	х	х	х
Рентабельність виробництва	%	-7,62	-0,46	-11,51	х	х	х

Джерело: складено автором

Трудові показники демонструють суперечливу динаміку. Середньооблікова чисельність персоналу в 2022 році скоротилася на 4,6% (до 154 осіб), а в 2023 році практично стабілізувалася (156 осіб). Водночас фонд оплати праці зростав – у 2022 році на 39,1%, у 2023 – ще на 16,6%, що відбувалося за рахунок підвищення середньомісячної заробітної плати з 13 798 грн у 2021 році до 14 557 грн у 2023 році. На тлі різкого падіння обсягів виробництва це призвело до катастрофічного зниження продуктивності праці: якщо в 2022 році вона зросла на 26,4% (до 1 181,6 тис. грн/особу), то в 2023 році впала на 78,9%, становлячи лише 359,95 тис. грн/особу. Такий розрив між витратами на оплату праці та реальним виробітком свідчить про втрату зв'язку між результатами діяльності та витратами на персонал.

Ефективність використання основних засобів також зазнала суттєвих змін. Середньорічна вартість основних засобів поступово знижувалася (у 2022 році – на 2,7%, у 2023 – на 4,0%), що може пояснюватися амортизацією та відсутністю оновлення. Фондовіддача у 2022 році зросла на 29,4% (до 1,10 грн/грн), що відображало інтенсивніше використання наявних потужностей у період зростання випуску. Однак у 2023 році через обвальне падіння виробництва фондовіддача впала до 0,24 грн/грн, а фондомісткість зросла майже в 4,5 раза – з 0,91 до 4,09 грн/грн. Це є прямим доказом різкого зниження ефективності використання основних виробничих фондів.

Фінансові результати підприємства за аналізований період є стабільно негативними. Витрати на 1 гривню товарної продукції зросли з 0,81 грн у 2021 році до 1,035 грн у 2022 та 1,58 грн у 2023 році, тобто кожна гривня виробленої продукції коштувала підприємству майже 1,6 грн. Чистий збиток збільшився з 94,4 тис. грн у 2021 році до 2 489,2 тис. грн у 2022 та до 4 116,7 тис. грн у 2023 році. Рентабельність продукції та виробництва протягом усього періоду залишалася негативною, що свідчить про системну збитковість господарської діяльності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що підприємство перебуває у стані глибокої кризи, спричиненої зовнішніми

шоками (війна, порушення логістики, втрата ринків), але водночас посиленої внутрішніми диспропорціями: збереженням надлишкової чисельності персоналу при різкому падінні виробництва, зростанням фонду оплати праці без адекватного збільшення виробітку, неефективним використанням основних засобів. Подальше функціонування без змін є неможливим. Для підвищення продуктивності праці та виходу з кризового стану підприємству необхідно переглянути виробничу програму, сконцентрувавшись на найбільш рентабельних або стратегічних видах продукції; оптимізувати чисельність персоналу відповідно до реальних обсягів завантаження; реформувати систему оплати праці, посиливши її залежність від кінцевих результатів; активізувати пошук нових ринків збуту, зокрема через участь у програмах післявоєнного відновлення; впровадити заходи з енергоефективності та оптимізації технологічних процесів. Лише комплексний підхід, спрямований на внутрішню адаптацію до змін зовнішнього середовища, дозволить стабілізувати діяльність і відновити конкурентоспроможність.

Наочно динаміка співвідношення товарної і реалізованої продукції за 2021-2023 рр. наведено на рис. 2.1.

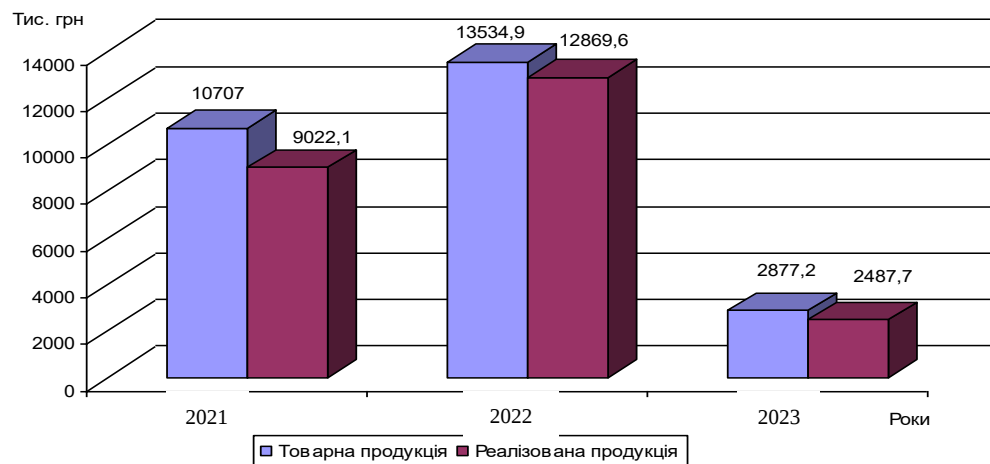


Рис. 2.1. Динаміка товарної та реалізованої продукції ПП «ІМЕКС МГ» за 2021-2023 рр.

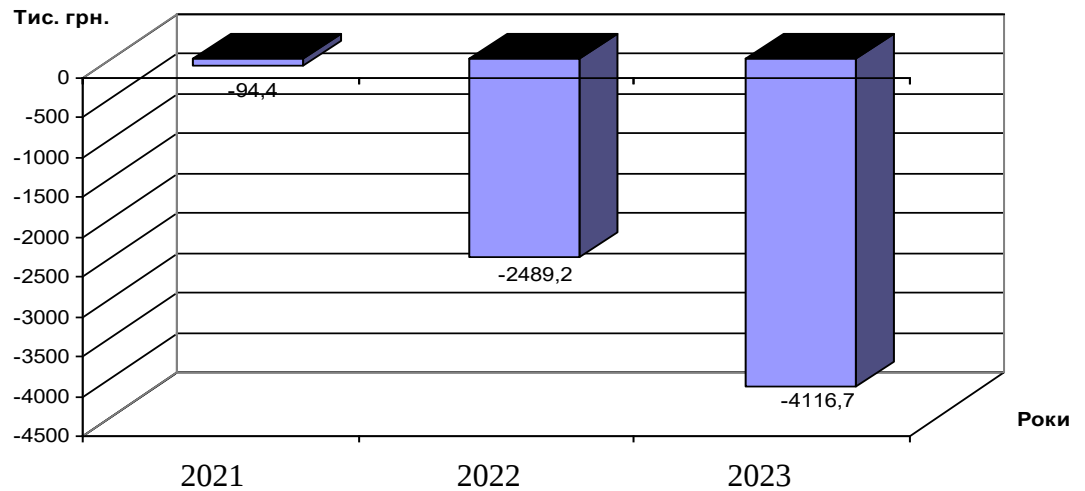


Рис. 2.2. Динаміка обсягу отриманого чистого прибутку ПП «ІМЕКС МГ» за 2021-2023 рр.

За результатами поглибленої оцінки фінансового стану приватного підприємства «ІМЕКС МГ» можна зробити однозначний висновок, що його фінансове становище не є стабільним і характеризується низкою негативних тенденцій, які посилюються протягом аналізованого періоду.

Розглядаючи показники ліквідності та платоспроможності, слід зазначити, що коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) протягом 2021–2023 років демонструє стійку тенденцію до зниження: з 1,27 у 2021 році до 1,056 у 2023 році. Хоча значення цього показника формально залишається в межах встановленого нормативу (який зазвичай становить не менше 1), його зменшення свідчить про поступове погіршення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання оборотними активами. Основною причиною такого зниження є зростання обсягу пасивів, зумовлене насамперед збільшенням кредиторської заборгованості, що формує додаткове навантаження на платіжну дисципліну підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відображає здатність підприємства негайно погасити свої зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів, у 2022 році становив 0,34, що перевищувало нормативне значення (яке зазвичай перебуває на рівні 0,2–0,35). Це свідчило про

наявність достатнього обсягу високоліквідних активів для оперативного погашення боргів. Однак у наступному періоді цей показник суттєво скоротився і перестав відповідати нормативу, що означає зменшення частки грошових коштів у структурі поточних активів відносно розміру короткострокових зобов'язань. Така динаміка є вкрай негативною, оскільки свідчить про втрату здатності підприємства до негайного погашення своїх боргових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який враховує найбільш ліквідну частину оборотних активів (грошові кошти, поточні фінансові інвестиції та дебіторську заборгованість), у 2021 та 2023 роках не досягав нормативного значення. Винятком став 2022 рік, коли показник тимчасово зріс і відповідав нормативу. Проте його подальше скорочення до кінця 2023 року є негативною тенденцією, оскільки воно свідчить про зменшення можливостей підприємства покривати свої поточні зобов'язання найбільш ліквідними активами без необхідності реалізації матеріальних запасів.

Значне зростання кредиторської заборгованості, яке спостерігалось протягом останніх років, спричинило цілу низку негативних змін у структурі капіталу та показниках фінансової стійкості підприємства. Насамперед це позначилося на коефіцієнті автономії (коефіцієнті фінансової незалежності), який знизився з 0,65 у 2021 році до 0,46 у 2023 році. При цьому на кінець аналізованого періоду його значення виявилось нижчим за нормативний рівень (який зазвичай становить не менше 0,5). Це свідчить про зменшення частки власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування та, відповідно, про зниження здатності підприємства виконувати свої зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. Паралельно з цим відбулося зростання коефіцієнта концентрації залученого капіталу з 0,35 у 2021 році до 0,54 у 2023 році, що підтверджує посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності, який характеризує співвідношення між залученим та власним капіталом, збільшився з 1,54 у 2021 році до 2,18 у

2023 році. Це означає, що на кожну гривню власного капіталу припадає вже понад дві гривні залучених коштів, що є негативною тенденцією, оскільки свідчить про зростання фінансових ризиків та посилення залежності підприємства від зовнішніх кредиторів. Крім того, протягом аналізованого періоду спостерігалось зменшення маневреності власного капіталу, що обмежує можливості підприємства щодо вільного перерозподілу ресурсів у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури.

Проведений аналіз показників ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості в довгостроковій перспективі дозволяє спрогнозувати підвищену ймовірність банкрутства підприємства. За останні три роки коефіцієнт фінансової залежності зріс на 40,9%, що свідчить про стрімке зростання боргового навантаження. Коефіцієнт автономії скоротився на 27,7%, що відображає зниження рівня фінансової незалежності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 78,6%, а коефіцієнт покриття – на 17,4%, що в сукупності вказує на різке погіршення здатності підприємства своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

Аналіз показників рентабельності фінансово-господарської діяльності свідчить про те, що протягом усього аналізованого періоду підприємство демонструвало від'ємні значення більшості коефіцієнтів рентабельності. При цьому у 2022 році спостерігалось деяке тимчасове покращення цих показників, що було пов'язано зі скороченням розміру збитку, однак у 2023 році вони знову знизилися. У цілому за весь період можна відзначити певне зростання коефіцієнта рентабельності оборотних активів (з $-0,154$ у 2021 році до $-0,138$ у 2023 році) та рентабельності залученого капіталу (з $-0,219$ у 2021 році до $-0,150$ у 2023 році). Відносно інших показників рентабельності, то станом на кінець 2022 року спостерігалось їх суттєве зменшення, що підтверджує нестабільність фінансових результатів.

Щодо показників рентабельності, які характеризують ефективність використання організаційно-управлінського потенціалу, то у 2021 році всі вони мали від'ємні значення. Це стосувалося коефіцієнтів рентабельності

доходу, загальної та чистої рентабельності обороту, а також рентабельності поточних, адміністративних та збутових витрат. У 2022 році ці показники значно підвищилися завдяки суттєвому скороченню збитку підприємства, однак у 2023 році вони знову знизилися, хоча й залишилися на рівні, що перевищує показники 2021 року. Позитивною динамікою слід вважати зростання показників віддачі адміністративних витрат та витрат на збут, що пояснюється збільшенням обсягів реалізованої продукції.

Розглядаючи показники комерційної активності підприємства, можна відзначити неоднозначну динаміку. З одного боку, спостерігається стійка тенденція до зростання віддачі власного капіталу, оборотності активів, оборотності основних засобів, віддачі поточних активів та віддачі всього капіталу. Це позитивне явище, яке пояснюється значним зростанням обсягів реалізованої продукції протягом аналізованого періоду. З іншого боку, відбувається скорочення віддачі залученого капіталу, уповільнення оборотності кредиторської заборгованості та дебіторської заборгованості. Причиною цього є перевищення темпів зростання відповідно залученого капіталу, кредиторської та дебіторської заборгованості над темпами зростання обсягів реалізації продукції, що свідчить про зниження ефективності розрахунково-платіжних відносин.

Особливої уваги в ході аналізу потенціалу підприємства заслуговують показники конкурентоспроможності продукції. Значення показників рентабельності продаж протягом 2021–2023 років залишалися від’ємними, що свідчить про збитковість основної діяльності підприємства. Хоча у 2021–2022 роках спостерігалось значне підвищення цього коефіцієнта (з $-0,23$ до $-0,01$), на кінець 2023 року рентабельність продаж знову знизилася і склала $-0,194$. Аналогічну динаміку демонструє і рентабельність продукції, з тією різницею, що у 2022 році цей показник набув позитивного значення ($0,003$), що свідчило про тимчасове подолання збитковості на рівні окремих видів продукції.

Узагальнюючи вищевикладене, слід констатувати, що підприємство потребує вжиття невідкладних заходів щодо підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Серед негативних тенденцій, які склалися на ПП «ІМЕКС МГ», можна виділити: стійке збільшення собівартості продукції, зростання плинності кадрів, системну збитковість діяльності, скорочення рентабельності, погіршення показників ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, а також значне зростання обсягів кредиторської заборгованості. Водночас слід відзначити й окремі позитивні зрушення, зокрема збільшення обсягів реалізованої та товарної продукції, зростання продуктивності праці, а також покращення низки показників комерційної активності.

З огляду на проведений аналіз, перспективними напрямками розвитку ПП «ІМЕКС МГ» є розширення ринків збуту продукції та зміцнення конкурентних позицій на існуючих ринках. Для досягнення цих цілей підприємству необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на захист власної частки ринку, підтримку та розвиток виробничого потенціалу, постійне модифікування та поліпшення якісних характеристик продукції, оновлення та модернізацію основних виробничих засобів, а також послідовне скорочення витрат. Базовою стратегією розвитку має стати стратегія розширення ринку, оскільки наразі підприємство фактично дотримується стратегії виживання. Виробнича стратегія повинна бути спрямована на економію витрат та підвищення операційної ефективності. Маркетингова стратегія має ґрунтуватися на принципах синхромаркетингу, що є доцільним за умов нестабільного попиту на ринку продукції. Стратегія науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт має бути узгоджена з базовою стратегією і спрямована на створення та впровадження інновацій, які забезпечать підприємству стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

2.2. Структурно-динамічний аналіз чисельності персоналу та ефективності його використання

Достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Для аналізу трудових ресурсів ПП «ІМЕКС МГ» скористаємося даними табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників наявності та використання трудових ресурсів ПП «ІМЕКС МГ» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення,%		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	163	154	156	-4,64	0,97	-3,72
з них ПВП, чол.	121	122	121	1,67	-0,41	0
Питома вага ПВП у загальній чисельності, %	74,30	79,22	78,14	6,62	-1,37	5,16
Фонд оплати праці всього персоналу, тис. грн.	2948,9	4100,7	4781	39,06	16,59	62,13
в тому числі ПВП	2274,1	3223,76	3729,18	41,75	15,68	63,98
Продуктивність праці ПВП, тис. грн./чол.	934,76	1181,63	359,95	26,41	-78,95	-73,38
Фонд робочого часу, тис. людино-годин	540,01	529,22	526,49	-2,00	-0,52	-2,50

Джерело: складено автором

Протягом аналізованого періоду спостерігаються неоднозначні зміни в чисельності персоналу. У 2022 році загальна середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 4,6% (з 163 до 154 осіб), що може бути пов'язане з оптимізацією кадрового складу, вивільненням надлишкової чисельності або природним відпливом кадрів. У 2023 році чисельність дещо зросла – на 0,97% (до 156 осіб), однак відносно 2021 року загальне скорочення становило 3,7%.

Важливою позитивною тенденцією є зростання чисельності промислово-виробничого персоналу (ПВП) у 2022 році на 1,7% (з 121 до 122 осіб) при загальному скороченні загальної чисельності. Це свідчить про те, що скорочення торкнулося насамперед категорій персоналу, безпосередньо не пов'язаних з основним виробництвом. У 2023 році чисельність ПВП залишилася на рівні 121 особи, що на 0,4% менше, ніж у 2022 році, та відповідає рівню 2021 року.

Питома вага промислово-виробничого персоналу в загальній чисельності працівників демонструє стійку тенденцію до зростання. У 2021 році цей показник становив 74,3%, у 2022 році зріс до 79,2% (приріст на 6,6%), а в 2023 році залишився на високому рівні – 78,1%, що лише на 1,4% нижче показника попереднього року. Загалом за три роки питома вага ПВП збільшилася на 5,2%. Це позитивна структурна зміна, оскільки зростання частки працівників, безпосередньо зайнятих у виробничому процесі, створює передумови для підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Фонд оплати праці всього персоналу демонструє стійке зростання протягом усього періоду. У 2022 році він збільшився на 39,1% (з 2 948,9 тис. грн до 4 100,7 тис. грн), у 2023 році – ще на 16,6% (до 4 781,0 тис. грн). Загальний приріст за три роки становив 62,1%. Аналогічну динаміку демонструє фонд оплати праці промислово-виробничого персоналу: у 2022 році зростання на 41,8%, у 2023 році – на 15,7%, загальний приріст – 64,0%.

Зростання фонду оплати праці відбувалося на тлі зменшення чисельності персоналу (у 2022 році) та її незначного збільшення (у 2023 році). Це свідчить про підвищення середньої заробітної плати працівників. Розрахунок середньомісячної заробітної плати, наведений у попередній таблиці, підтверджує це: вона зросла з 13 798 грн у 2021 році до 14 557 грн у 2023 році, що в сукупності становить приріст на 5,5%.

Така динаміка фонду оплати праці є неоднозначною. З одного боку, підвищення заробітної плати позитивно впливає на мотивацію персоналу та соціальну стабільність у колективі. З іншого боку, значне зростання витрат

на оплату праці при скороченні обсягів виробництва (особливо в 2023 році) призводить до підвищення собівартості продукції та зниження прибутковості.

Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу, розрахована як відношення обсягу товарної продукції в діючих цінах до чисельності ПВП, демонструє кардинальні зміни. У 2022 році спостерігалось зростання цього показника на 26,4% – з 934,76 до 1 181,63 тис. грн/особу. Це позитивна тенденція, яка свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів у період зростання обсягів виробництва.

Однак у 2023 році відбулося катастрофічне падіння продуктивності праці – на 78,9% (до 359,95 тис. грн/особу). Відносно рівня 2021 року зниження становило 73,4%. Таке різке падіння пояснюється тим, що при практично незмінній чисельності промислово-виробничого персоналу (121 особа) обсяг товарної продукції скоротився більш ніж на 76% (з 15 311,01 до 3 567,7 тис. грн). Це свідчить про критичне зниження виробничої активності, що, ймовірно, пов'язане із зовнішніми факторами (війна, порушення логістики, втрата ринків збуту), а також про відсутність гнучкої системи управління персоналом, яка дозволила б оперативно адаптувати чисельність до нових умов господарювання.

Важливо відзначити, що темпи зростання продуктивності праці у 2022 році (26,4%) суттєво відставали від темпів зростання середньомісячної заробітної плати (2,26%)? Насправді зростання зарплати було меншим, ніж зростання продуктивності, що є позитивним співвідношенням. Однак у 2023 році при падінні продуктивності на 78,9% заробітна плата продовжувала зростати (на 3,2%), що призвело до критичного розриву між результативністю праці та витратами на неї. Це одна з головних проблем, яка потребує негайного вирішення.

Фонд робочого часу поступово скорочується протягом усього періоду. У 2022 році він зменшився на 2,0% (з 540,01 до 529,22 тис. людино-годин), у 2023 році – ще на 0,5% (до 526,49 тис. людино-годин). Загальне скорочення

за три роки становило 2,5%. Це зменшення відбувається на тлі стабільної чисельності персоналу, що свідчить про зниження фактично відпрацьованого часу на одного працівника. Можливими причинами є: збільшення неявок на роботу (адміністративні, через хворобу, простой тощо), запровадження скороченого робочого дня або тижня, або ж недостатнє завантаження виробничих потужностей, що призводить до недоступності робочих місць.

Поєднання зменшення фонду робочого часу та різкого падіння продуктивності праці в 2023 році свідчить про те, що підприємство не лише менше виробляє за одиницю часу, а й загалом менше часу працює. Це формує «подвійний» негативний ефект: знижується як інтенсивність, так і екстенсивність використання трудових ресурсів.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що система управління трудовими ресурсами на підприємстві потребує кардинального перегляду. Основними напрямками вдосконалення мають стати: приведення чисельності персоналу у відповідність до реальних обсягів виробництва; перегляд системи оплати праці з посиленням її залежності від кінцевих результатів; впровадження гнучких форм зайнятості; підвищення інтенсивності використання робочого часу; а також розробка програм мотивації, спрямованих на зростання продуктивності, а не на збільшення фонду оплати праці без урахування реальних результатів.

Поряд з аналізом забезпеченості та наявності трудових ресурсів здійснимо дослідження структури персоналу основної діяльності ПП «ІМЕКС МГ» за 2021-2023 рр., табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура персоналу ПП «ІМЕКС МГ» за 2021-2023 рр., %

Категорія працівників	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				2022/ 2021	2023/ 2022
Чисельність ПВП, в т.ч.:	100	100	100	-	-
основні робітники	20,7	21,1	23,2	0,4	2,1

допоміжні робітники	29,1	27,9	27,0	-1,2	-0,9
керівники	19,5	20,1	20,9	0,6	0,8
професіонали	27,2	26,9	26,4	-0,3	-0,5
технічні службовці	3,4	3,9	2,57	0,5	-1,33

Джерело: складено автором

Наочно структуру персоналу за категоріями робітників ПП «ІМЕКС МГ» за 2021-2023 рр. наведено на рис. 2.3.

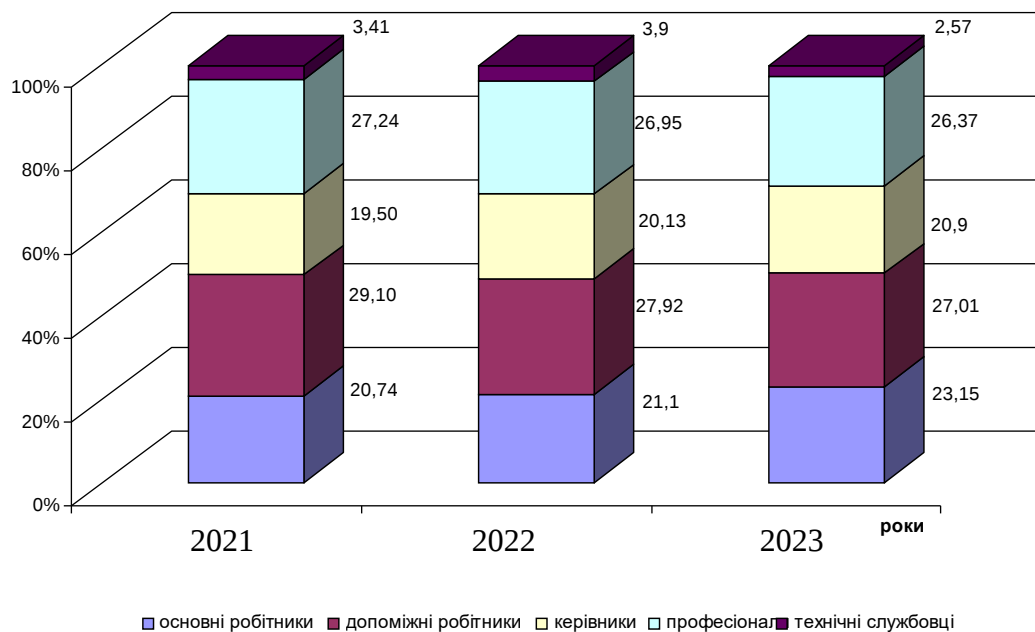


Рис. 2.3. Динаміка зміни структури персоналу ПП «ІМЕКС МГ» за 2021-2023 рр.

З рис. 2.3. видно, що на підприємстві за аналізований період питома вага основних робітників коливалась в межах 20,7 – 23,2%. Необхідно зазначити, що саме у 2023 році відбулось помітне зростання питомої ваги даної категорії, а саме на 2,5%. Питома вага допоміжних робітників з роками зменшувалась та залишалась в межах 27-29%, чисельність професіоналів у загальній структурі залишалась в межах 26-27%, а технічних службовців – 2,57-3,4%.

На ПП «ІМЕКС МГ» функціонує система формування резерву керівних кадрів та спеціалістів, ефективність якої забезпечується дотриманням низки

ключових умов. До них належать: призначення на керівні посади виключно тих працівників із резерву, які пройшли необхідну підготовку в його складі; регулярне оновлення складу резерву та планування посадових переміщень; своєчасне визначення доцільності подальшого перебування в резерві працівників, які не отримали призначення або не завершили відповідну підготовку; а також застосування заходів матеріального й морального стимулювання, спрямованих на підтримку професіоналізму та кар'єрного зростання працівників.

Значну увагу керівництво підприємства приділяє питанням професійної та соціальної адаптації персоналу. З метою вдосконалення цих процесів на ПП «ІМЕКС МГ» запроваджено інститут наставництва, суть якого полягає у закріпленні за висококваліфікованими, досвідченими працівниками окремих категорій нових працівників: молодих робітників, випускників навчальних закладів, а також осіб, які мали судимість або перебували під умовним засудженням.

Важливим напрямом кадрової роботи є також сприяння підвищенню освітнього рівня персоналу. Завдяки зростанню престижу вищої освіти та створенню на підприємстві умов для навчання без відриву від виробництва, кількість працівників, які здобувають вищу освіту, суттєво збільшилася. Якщо у 2021 році таких працівників налічувалося 48 осіб, то у 2022 році їх кількість зросла на 15 осіб. Станом на 1 січня 2023 року кількість працівників, які навчаються у закладах вищої освіти, становила 75 осіб (рис. 2.4).

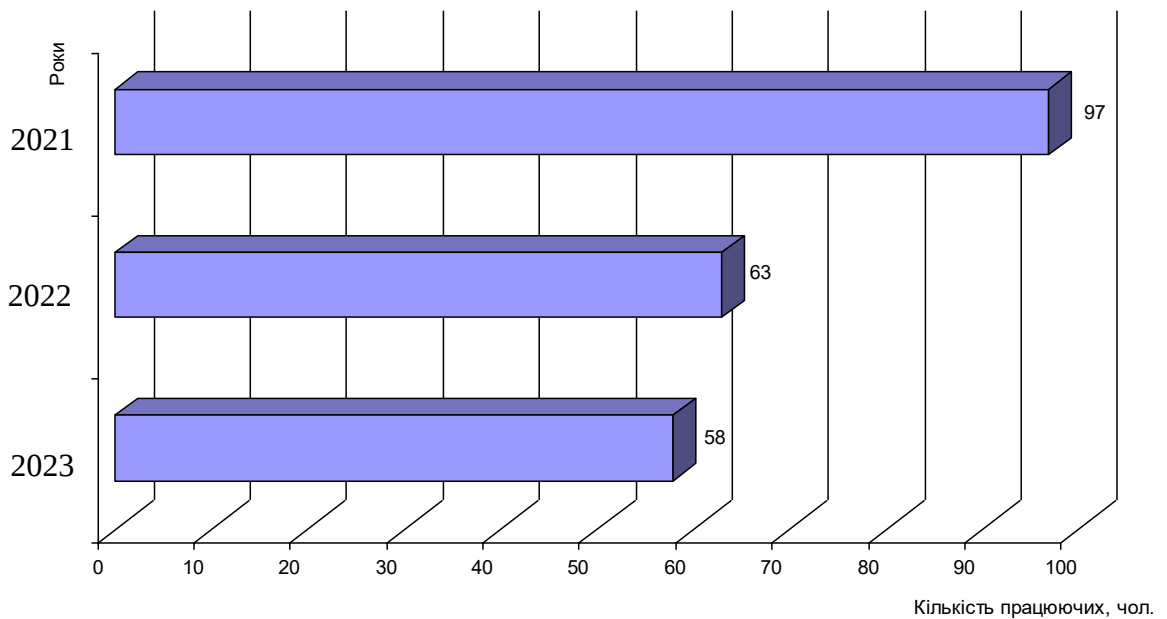


Рис. 2.4. Динаміка показника працюючих, які навчаються в ВНЗ

Важливим об'єктом аналізу є рух робочої сили. Передумовою зростання ефективності виробництва є стабільність складу персоналу. Зміна в складі працюючих за віком, стажем роботи та освітою відбувається внаслідок руху робочої сили (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники руху робочої сили ПП «ІМЕКС МГ» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Коефіцієнт обороту по прийняттю	21,2	31	14,1	9,8	-16,9	-7,1
Коефіцієнт обороту по вибуттю	17,2	19,1	20,5	1,9	1,4	3,3
Коефіцієнт плинності кадрів	9,8	11,8	12	2	0,2	2,2
Коефіцієнт стабільності складу персоналу	78	73	71	-5	-2	-7

Джерело: складено автором

Коефіцієнт обороту по прийняттю, який відображає частку прийнятих працівників у середньообліковій чисельності, демонструє значні коливання протягом аналізованого періоду. У 2021 році цей показник становив 21,2%, у

2022 році зріс до 31,0% (приріст на 9,8%), а в 2023 році різко знизився до 14,1%, що на 16,9% менше, ніж у попередньому році, та на 7,1% менше порівняно з 2021 роком.

Така динаміка свідчить про нестабільну кадрову політику. Підвищення коефіцієнта прийняття у 2022 році може бути пов'язане з потребою в оновленні персоналу, розширенні виробництва або заміною працівників, що вибули. Однак різке падіння у 2023 році, ймовірно, зумовлене скороченням виробничої діяльності, зменшенням потреби в нових кадрах, а також загальною нестабільною ситуацією, що стримує найм.

Коефіцієнт обороту по вибуттю, який показує частку працівників, що звільнилися протягом року, має стійку тенденцію до зростання. У 2021 році він становив 17,2%, у 2022 році зріс до 19,1% (приріст на 1,9%), у 2023 році досяг 20,5% (приріст ще на 1,4%). Загальне зростання за три роки склало 3,3%.

Постійне збільшення вибуття персоналу є негативною тенденцією, оскільки свідчить про нестабільність колективу, можливі проблеми з утриманням працівників, незадоволеність умовами праці, рівнем оплати або відсутність перспектив кар'єрного зростання. В умовах різкого падіння обсягів виробництва у 2023 році високий коефіцієнт вибуття може також відображати вимушені звільнення або природний відтік кадрів через складну економічну ситуацію.

Коефіцієнт плинності кадрів, який розраховується як відношення кількості звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності, також демонструє стійке зростання. У 2021 році він становив 9,8%, у 2022 році зріс до 11,8% (приріст на 2,0%), у 2023 році – до 12,0% (приріст на 0,2%). Загальне зростання за три роки склало 2,2%.

Хоча темпи зростання плинності сповільнилися у 2023 році, сам факт поступового збільшення цього показника є тривожним. Плинність кадрів на рівні 12% свідчить про наявність системних проблем у роботі з персоналом:

недостатню мотивацію, низький рівень задоволеності працею, відсутність ефективної системи адаптації нових працівників. Особливо небезпечним є те, що зростання плинності відбувається на тлі скорочення обсягів виробництва, що може призводити до втрати кваліфікованих кадрів, яких важко замінити.

Коефіцієнт стабільності складу персоналу, який відображає частку працівників, що пропрацювали на підприємстві протягом тривалого періоду (зазвичай понад один рік), має стійку тенденцію до зниження. У 2021 році він становив 78%, у 2022 році знизився до 73% (на 5 процентних пунктів), у 2023 році – до 71% (ще на 2 процентних пункти). Загальне зниження за три роки склало 7 процентних пунктів.

Зменшення стабільності кадрового складу є прямим наслідком зростання плинності та вибуття. Низький рівень стабільності (71% у 2023 році) свідчить про те, що значна частка працівників не затримується на підприємстві надовго, що негативно позначається на накопиченні професійного досвіду, збереженні корпоративної культури та передачі знань. Для виробничого підприємства, особливо в умовах дрібносерійного виробництва з високою номенклатурою, стабільність кваліфікованих кадрів є критично важливою для підтримання якості продукції та технологічної дисципліни.

Аналіз показників руху робочої сили ПП «ІМЕКС МГ» за 2021–2023 роки дозволяє зробити такі висновки:

1. Кадрова ситуація характеризується наростаючою нестабільністю. Коефіцієнти обороту по вибуттю та плинності кадрів зростають протягом усього періоду, досягнувши у 2023 році відповідно 20,5% та 12,0%. Це свідчить про проблеми з утриманням персоналу.

2. Коефіцієнт стабільності персоналу знижується. За три роки він скоротився на 7 процентних пунктів, що означає зменшення частки працівників з тривалим стажом роботи на підприємстві. Така тенденція послаблює кадровий потенціал і знижує ефективність виробничих процесів.

3. Кадрова політика не є системною. Різкі коливання коефіцієнта обороту по прийняттю (від 14,1% до 31,0%) свідчать про відсутність планомірного підходу до найму персоналу. Високий прийом у 2022 році, ймовірно, не був закріплений належними заходами адаптації та мотивації, що призвело до зростання вибуття та плинності.

4. Зростання плинності на тлі падіння виробництва є особливо небезпечним. У 2023 році, коли обсяги виробництва скоротилися на 76,7%, плинність кадрів продовжувала зростати. Це створює ризик втрати найбільш кваліфікованих працівників, які можуть бути критично важливими для відновлення діяльності підприємства в майбутньому.

5. Необхідність перегляду кадрової стратегії. Для стабілізації ситуації підприємству необхідно: запровадити дієву систему мотивації та утримання персоналу; посилити програми адаптації та наставництва (які, як зазначалося раніше, існують, але, очевидно, потребують підвищення ефективності); проводити регулярний моніторинг задоволеності працею; створити прозорі механізми кар'єрного зростання; переглянути рівень оплати праці, особливо в умовах її зростання при падінні продуктивності.

Отже, показники руху робочої сили підтверджують наявність глибоких проблем у сфері управління персоналом на ПП «ІМЕКС МГ», які потребують невідкладних управлінських рішень для запобігання подальшій дестабілізації колективу та втраті ключових компетенцій.

Таблиця 2.5

Структура звільнень працівників ПП «ІМЕКС МГ» у 2021-2023 рр., %

Причини звільнень	Роки			Відхилення		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
За власним бажанням	48,1	57,7	56,7	-16,64	-1	8,6
Вихід на пенсію	14,3	13,4	24,7	6,72	11,3	10,4
За порушення трудової дисципліни	7,8	1,0	2,1	-6,8	1,1	-5,7
Смерть працівників	2,6	8,2	5,2	5,6	-3	2,6
Служба у ЗСУ	-	3,1	2,1	-	-1	-

Тимчасові сумісники	-	5,2	1,0	-	-4,2	-
Закінчення виробничої практики	1,3	2,1	4,1	0,8	2,0	2,8
Догляд за дитиною	5,2	1,0	1,0			
Інші причини	19,4	5,2	3,1	-14,2	-2,1	-16,3

Джерело: складено автором

З табл 2.5 видно, що найбільшу частку у структурі звільнень протягом усього періоду становлять працівники, які звільнилися за власним бажанням. У 2021 році цей показник дорівнював 48,1%, у 2022 році він зріс до 57,7% (на 9,6 процентних пункти), а у 2023 році дещо знизився до 56,7%, залишаючись на надзвичайно високому рівні. Загальне зростання частки звільнень за власним бажанням за три роки становило 8,6 процентних пункти.

Така динаміка є вкрай негативною, оскільки високий рівень звільнень за власним бажанням свідчить про незадоволеність персоналу умовами праці, рівнем оплати, відсутністю перспектив кар'єрного зростання, незадовільним соціально-психологічним кліматом або неефективним стилем управління. Особливу тривогу викликає те, що у 2023 році, на тлі різкого падіння обсягів виробництва та загальної економічної нестабільності, кожен другий звільнений працівник (56,7%) залишав підприємство саме з власної ініціативи. Це може свідчити про втрату довіри до керівництва, відсутність відчуття стабільності та захищеності.

Частка звільнень у зв'язку з виходом на пенсію має стійку тенденцію до зростання. У 2021 році вона становила 14,3%, у 2022 році знизилася до 13,4% (на 0,9 процентних пункти), однак у 2023 році різко зросла до 24,7%, що на 11,3 процентних пункти більше, ніж у попередньому році, та на 10,4 процентних пункти більше порівняно з 2021 роком.

Значне збільшення частки пенсійних звільнень у 2023 році (майже кожен четвертий звільнений) може бути пов'язане з кількома факторами. По-перше, це може відображати природний процес старіння кадрового складу та вихід на пенсію значної когорти працівників передпенсійного віку. По-друге, в умовах економічної нестабільності та скорочення виробництва працівники

старшого віку можуть приймати рішення про достроковий вихід на пенсію, не бажаючи адаптуватися до нових, складніших умов праці. Ця тенденція є загрозливою, оскільки призводить до втрати досвідчених, кваліфікованих кадрів, носіїв унікальних знань та виробничих навичок, які накопичувалися роками.

Частка звільнень за порушення трудової дисципліни демонструє значне скорочення. У 2021 році цей показник становив 7,8%, у 2022 році різко знизився до 1,0% (на 6,8 процентних пункти), у 2023 році незначно зріс до 2,1%. Загальне зниження за три роки склало 5,7 процентних пункти.

З одного боку, зменшення частки звільнень за порушення трудової дисципліни може свідчити про покращення дисциплінарної ситуації, підвищення відповідальності працівників або зміну стилю управління. З іншого боку, в умовах зростання плинності кадрів та високого рівня звільнень за власним бажанням таке зниження може бути наслідком того, що підприємство змушене більш лояльно ставитися до порушників, оскільки побоюється втратити навіть проблемних працівників у ситуації кадрового дефіциту. Незалежно від причин, позитивною є тенденція до зменшення цієї категорії звільнень, однак її низька частка не компенсує зростання інших негативних показників.

Частка звільнень у зв'язку зі смертю працівників зросла у 2022 році до 8,2% (порівняно з 2,6% у 2021 році), що є приростом на 5,6 процентних пункти. У 2023 році показник знизився до 5,2% (на 3 процентних пункти менше, ніж у попередньому році). Загальне зростання за три роки становило 2,6 процентних пункти.

Збільшення цього показника у 2022 році, ймовірно, пов'язане з наслідками повномасштабної війни, що призвело до зростання смертності серед працівників, зокрема тих, хто був мобілізований або загинув у зоні бойових дій. Це є трагічним відображенням зовнішніх обставин, на які підприємство не має впливу, але які суттєво впливають на кадрову ситуацію.

У 2022 та 2023 роках з'явилася нова категорія звільнень – у зв'язку зі службою у ЗСУ. У 2022 році її частка становила 3,1%, у 2023 році – 2,1%. Хоча ці показники не є високими, вони відображають вплив війни на кадровий склад підприємства. Мобілізація працівників призводить до втрати кваліфікованих кадрів, часто без можливості їх швидкого заміщення, що особливо гостро відчувається в умовах вузькоспеціалізованого виробництва.

У 2022 році з'явилася категорія «тимчасові сумісники», яка становила 5,2% звільнень, а у 2023 році скоротилася до 1,0%. Це може свідчити про зміну підходів до використання непостійної зайнятості або про скорочення обсягів робіт, що виконувалися сумісниками.

Значно скоротилася частка звільнень за іншими причинами – з 19,4% у 2021 році до 5,2% у 2022 та 3,1% у 2023 році. Загальне зниження становило 16,3 процентних пункти. Це може свідчити про більш чітке структурування причин звільнень у звітності, або про зменшення кількості звільнень, які не підпадають під стандартні категорії.

Частка звільнень у зв'язку з доглядом за дитиною скоротилася з 5,2% у 2021 році до 1,0% у 2022 та 2023 роках. Це може бути пов'язано як із загальним скороченням чисельності жінок фертильного віку в структурі персоналу, так і з відсутністю соціальних гарантій, які спонукали б працівниць виходити у декретну відпустку, а не звільнятися.

Частка звільнень у зв'язку із закінченням виробничої практики поступово зростає: з 1,3% у 2021 році до 2,1% у 2022 та 4,1% у 2023 році. Збільшення цього показника свідчить про активніше залучення студентів та молодих фахівців для проходження практики на підприємстві, однак низький рівень їх подальшого працевлаштування (оскільки вони звільняються після завершення практики) може вказувати на відсутність ефективної системи залучення та утримання молодих кадрів.

Аналіз структури звільнень працівників ПП «ІМЕКС МГ» за 2021–2023 роки дозволяє зробити такі висновки:

1. Домінування звільнень за власним бажанням (понад 56%) є головною проблемою кадрової політики підприємства. Це свідчить про системне незадоволення персоналу, що потребує негайного виявлення причин (рівень оплати, умови праці, стиль управління, відсутність кар'єрних перспектив) та вжиття коригувальних заходів.

2. Різке зростання частки пенсійних звільнень у 2023 році (до 24,7%) є тривожним сигналом, який вказує на втрату досвідчених, висококваліфікованих кадрів. Підприємству необхідно розробити програми утримання працівників передпенсійного віку та забезпечити передачу їхнього досвіду молодшим поколінням.

3. Вплив зовнішніх факторів (війна) знайшов відображення у появі таких категорій звільнень, як служба у ЗСУ (3,1% у 2022 році) та зростанні смертності працівників (до 8,2% у 2022 році). Ці фактори є некерованими для підприємства, але потребують адаптації кадрової стратегії до нових реалій.

4. Позитивним моментом є значне скорочення звільнень за порушення трудової дисципліни (з 7,8% до 2,1%) та зменшення частки неструктурованих «інших причин» (з 19,4% до 3,1%), що свідчить про покращення обліку кадрових процесів.

5. Проблеми з утриманням молоді підтверджуються зростанням частки звільнень після закінчення виробничої практики (з 1,3% до 4,1%) та низьким рівнем працевлаштування практикантів.

6. Загальна кадрова ситуація є критичною. Високий рівень звільнень за власним бажанням у поєднанні зі зростаючою часткою пенсійних звільнень та впливом військових факторів створює загрозу втрати ключового кадрового потенціалу. Підприємству необхідно терміново переглянути кадрову стратегію, запровадити дієві механізми мотивації та утримання персоналу, посилити програми наставництва та адаптації, а також розробити систему передачі знань від досвідчених працівників, які виходять на пенсію, до молодших фахівців.

Одним з етапів аналізу стану ефективності використання трудових ресурсів підприємства виступає аналітична оцінка ефективності використання робочого часу, для чого досліджується оперативна й статистична інформація про використання робочого часу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Використання робочого часу одного працівника ПП «ІМЕКС МГ» у
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1. Фонд робочого часу, всього	2153,3	2126,4	2124,9	98,9	99,9	98,7
2. Відпрацьовано, всього годин	1830,2	1796,7	1793,3	99,0	99,8	98,0
теж у відсотках до п.1	85,0	84,5	84,4	99,0	99,8	98,9
з них надурочно	5,96	5,94	6,15	98,9	103,5	103,2
3. Не відпрацьовано, годин	323,1	329,7	331,6	102,0	100,6	102,6
у тому числі:						
щорічні відпустки	211,3	207,7	205,6	98,9	99,0	97,3
тимчасова непрацездатність	69,7	79,9	86,4	114,6	108,1	124,0
навчальні відпустки	13,6	15,4	16,9	113,2	109,7	124,3
неявки з дозволу адміністрації	8,5	7,8	6,7	91,7	85,9	78,8
простої	19,3	18,4	15,6	95,3	84,8	80,8
прогули	0,7	0,5	0,4	71,4	80,0	57,1

Джерело: складено автором

З табл. 2.6 видно, що загальний фонд робочого часу одного працівника (календарний фонд за вирахуванням святкових та вихідних днів) демонструє незначну тенденцію до скорочення. У 2021 році він становив 2153,3 години, у 2022 році зменшився до 2126,4 годин (на 1,1%), у 2023 році – до 2124,9 годин (ще на 0,1%). Загальне скорочення за три роки склало 1,3%. Таке незначне зменшення, ймовірно, пов'язане зі зміною кількості робочих днів у році або особливостями режиму роботи підприємства.

Фактично відпрацьований час одного працівника також поступово зменшується: з 1830,2 годин у 2021 році до 1796,7 годин у 2022 році (скорочення на 1,0%) та до 1793,3 годин у 2023 році (скорочення на 0,2%). Загальне скорочення за три роки становило 2,0%. Важливо відзначити, що

темпи скорочення фактично відпрацьованого часу є дещо вищими, ніж темпи скорочення загального фонду робочого часу, що свідчить про погіршення використання наявного робочого часу.

Частка фактично відпрацьованого часу в загальному фонді робочого часу поступово знижується: з 85,0% у 2021 році до 84,5% у 2022 році та 84,4% у 2023 році. Хоча зниження є незначним (0,6 процентних пункти за три роки), воно вказує на стійку тенденцію до зростання втрат робочого часу.

Обсяг понаднормово відпрацьованого часу на одного працівника демонструє незначні коливання. У 2021 році він становив 5,96 години, у 2022 році зменшився до 5,94 години (на 1,1%), а у 2023 році зріс до 6,15 години (на 3,5%). Загальне зростання за три роки становило 3,2%.

Незважаючи на невеликі абсолютні значення (близько 6 годин на рік), наявність понаднормових робіт в умовах загального скорочення обсягів виробництва (особливо у 2023 році) є дещо суперечливим явищем. Це може свідчити про нерівномірне завантаження працівників, окремі пікові навантаження або про необхідність виконання термінових замовлень. Зростання понаднормових робіт у 2023 році на тлі падіння продуктивності праці на 78,9% виглядає особливо нелогічним, що може вказувати на проблеми з організацією виробничих процесів.

Загальний обсяг невідпрацьованого часу на одного працівника має стійку тенденцію до зростання. У 2021 році він становив 323,1 години, у 2022 році зріс до 329,7 годин (на 2,0%), у 2023 році – до 331,6 годин (ще на 0,6%). Загальне зростання за три роки становило 2,6%. Це підтверджує висновок про збільшення втрат робочого часу та погіршення його використання.

Розглянемо детальніше структуру невідпрацьованого часу:

а) Щорічні відпустки. Частка щорічних відпусток у структурі невідпрацьованого часу є найбільшою, однак вона поступово зменшується. У 2021 році вона становила 211,3 години, у 2022 році – 207,7 годин (скорочення на 1,1%), у 2023 році – 205,6 годин (скорочення на 1,0%).

Загальне скорочення за три роки становило 2,7%. Це може бути пов'язане зі зменшенням тривалості відпусток через виробничу необхідність або зі зміною кадрового складу (збільшенням частки працівників з меншим стажем, які мають право на коротші відпустки). Зменшення використання відпусток не є позитивною тенденцією, оскільки може свідчити про порушення трудового законодавства або про надмірне навантаження на працівників.

б) Тимчасова непрацездатність (лікарняні). Цей показник демонструє найбільш тривожну динаміку. У 2021 році втрати робочого часу через тимчасову непрацездатність становили 69,7 години, у 2022 році зросли до 79,9 годин (на 14,6%), у 2023 році – до 86,4 годин (ще на 8,1%). Загальне зростання за три роки становило 24,0%. Таке значне збільшення може бути зумовлене кількома факторами: погіршенням умов праці, що призводить до зростання захворюваності; епідеміологічною ситуацією (ковід, грип тощо); загальним погіршенням здоров'я працівників через стресові фактори воєнного часу; а також, можливо, використанням лікарняних як форми прихованої неповної зайнятості в умовах скорочення обсягів робіт.

в) Навчальні відпустки. Обсяг навчальних відпусток також демонструє значне зростання. У 2021 році він становив 13,6 години, у 2022 році зріс до 15,4 годин (на 13,2%), у 2023 році – до 16,9 годин (ще на 9,7%). Загальне зростання за три роки становило 24,3%. Це позитивна тенденція, яка узгоджується з раніше відзначеним збільшенням кількості працівників, які навчаються у вищих навчальних закладах (з 48 до 75 осіб). Зростання навчальних відпусток свідчить про підвищення освітнього рівня персоналу та інвестиції в людський капітал, однак у короткостроковій перспективі це призводить до додаткових втрат робочого часу.

г) Неявки з дозволу адміністрації. Цей показник має стійку тенденцію до зниження. У 2021 році він становив 8,5 години, у 2022 році зменшився до 7,8 годин (на 8,3%), у 2023 році – до 6,7 годин (ще на 14,1%). Загальне скорочення за три роки становило 21,2%. Позитивна динаміка свідчить про

зменшення випадків надання працівникам відгулів без збереження заробітної плати та про більш чітку організацію виробничих процесів.

д) Простої. Обсяг простоїв також поступово скорочується. У 2021 році він становив 19,3 години, у 2022 році зменшився до 18,4 годин (на 4,7%), у 2023 році – до 15,6 годин (ще на 15,2%). Загальне скорочення за три роки становило 19,2%. Зменшення простоїв є позитивною тенденцією, яка свідчить про покращення організації виробництва, краще забезпечення матеріалами та обладнанням. Однак абсолютне значення простоїв (понад 15 годин на одного працівника у 2023 році) все ще залишається значним резервом для підвищення ефективності використання робочого часу.

е) Прогули. Обсяг прогулів є незначним і має тенденцію до зменшення. У 2021 році він становив 0,7 години, у 2022 році знизився до 0,5 годин (на 28,6%), у 2023 році – до 0,4 годин (ще на 20,0%). Загальне скорочення за три роки становило 42,9%. Дуже низький рівень прогулів свідчить про належний рівень трудової дисципліни на підприємстві, що підтверджується також низькою часткою звільнень за порушення трудової дисципліни.

Проведений аналіз використання робочого часу одного працівника ПП «ІМЕКС МГ» за 2021–2023 роки дозволяє зробити такі висновки:

1. Загальна тенденція до зменшення фактично відпрацьованого часу при стабільному загальному фонді робочого часу свідчить про погіршення використання трудового потенціалу. Частка відпрацьованого часу знизилася з 85,0% до 84,4%.

2. Найбільш тривожним є стрімке зростання втрат робочого часу через тимчасову непрацездатність – на 24,0% за три роки. Це може свідчити про погіршення умов праці, зростання захворюваності, а також вплив стресових факторів воєнного часу. Підприємству необхідно провести аналіз причин зростання захворюваності та розробити заходи щодо покращення умов праці та зміцнення здоров'я персоналу.

3. Зростання навчальних відпусток (на 24,3%) є позитивною тенденцією, що свідчить про підвищення освітнього рівня працівників.

Однак у короткостроковій перспективі це збільшує втрати робочого часу, що потребує кращого планування графіків роботи та навчання.

4. Позитивними зрушеннями є скорочення простоїв (на 19,2%), неявок з дозволу адміністрації (на 21,2%) та прогулів (на 42,9%). Це свідчить про покращення організації виробництва та підвищення трудової дисципліни.

5. Зменшення тривалості щорічних відпусток (на 2,7%) викликає занепокоєння, оскільки може свідчити про порушення трудового законодавства або про надмірне виробниче навантаження, що не дозволяє працівникам повноцінно відпочивати.

6. Головний резерв підвищення продуктивності праці на підприємстві лежить не стільки в екстенсивному збільшенні відпрацьованого часу (оскільки його потенціал обмежений), скільки в інтенсивному факторі – підвищенні виробітку за одиницю часу. Особливо це актуально на тлі катастрофічного падіння продуктивності праці у 2023 році.

7. Управлінські рішення, які потребують впровадження, мають включати: поглиблений аналіз причин зростання тимчасової непрацездатності; оптимізацію графіків роботи та відпочинку; забезпечення дотримання трудового законодавства щодо тривалості відпусток; подальше скорочення простоїв через покращення матеріально-технічного забезпечення та організації виробництва; а також приведення чисельності персоналу у відповідність до реальних обсягів виробництва, оскільки наявний кадровий склад створює надлишкове навантаження на фонд оплати праці при низькому рівні завантаження.

Слід окремо відзначити відставання у зростанні середньої заробітної плати від зростання продуктивності праці, що викликано необхідністю в умовах збитковості діяльності підприємства в цілому стримувати зростання коштів на оплату праці. Для оцінки ефективності діючої на підприємстві системи оплати праці необхідно зіставити темпи росту середньої заробітної плати та продуктивності праці, а також співвідношення темпів зростання

чисельності персоналу підприємства слід зіставити з темпами збільшення обсягів виробництва по підприємству (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Співвідношення темпів зростання чисельності персоналу та обсягів виробництва по ПП «ІМЕКС МГ» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення,%		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Обсяг виконання робіт, тис. грн.	10707	13534,9	2877,2	26,41	-78,74	-73,13
Чисельність персоналу, чол.,	163	154	156	-4,64	0,97	-3,72
в т.ч. робітників	121	122	121	1,67	-0,41	1,25
Продуктивність праці, тис. грн./чол	934,76	1181,63	359,95	26,41	-78,95	-73,38
Середньомісячна заробітна плата, грн	13797,86	14109,5	14557,3	2,26	3,17	5,50
Зарплатомісткість товарної продукції, грн./грн	0,28	0,30	1,66	10,00	448,46	503,33
Трудомісткість продукції, люд.-год./тис.грн.	50,44	39,10	182,99	-22,48	368,01	262,79

Джерело: складено автором

На основі наведених даних в табл. 2.7 проведемо детальний аналіз співвідношення темпів зростання чисельності персоналу та обсягів виробництва ПП «ІМЕКС МГ» за 2021–2023 роки. Цей аналіз дозволяє оцінити ефективність управління трудовими ресурсами, виявити диспропорції між витратами на персонал та результатами виробничої діяльності, а також визначити резерви підвищення продуктивності праці.

Протягом аналізованого періоду спостерігається суттєва розузгодженість у динаміці обсягів виробництва та чисельності персоналу. У 2022 році обсяг виконаних робіт у порівняльних цінах зріс на 26,41% (з 10 707 до 13 534,9 тис. грн), тоді як загальна чисельність персоналу скоротилася на 4,64% (з 163

до 154 осіб). Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів у 2022 році, оскільки зростання обсягів виробництва відбувалося при одночасному скороченні чисельності працівників.

Однак у 2023 році ситуація кардинально змінилася. Обсяг виконаних робіт катастрофічно впав на 78,74% (до 2 877,2 тис. грн), тоді як чисельність персоналу практично не змінилася – скоротилася лише на 0,97% (з 154 до 156 осіб, фактично незначне зростання). Таке співвідношення є вкрай негативним, оскільки свідчить про те, що підприємство не змогло оперативно адаптувати свій кадровий склад до різкого падіння виробничої активності. У результаті значна частка працівників виявилася незавантаженою, що призвело до зростання витрат на оплату праці при мінімальних обсягах виробництва.

Загалом за три роки обсяг виробництва скоротився на 73,13%, тоді як чисельність персоналу зменшилася лише на 3,72%. Це свідчить про те, що скорочення виробництва відбувалося значно вищими темпами, ніж оптимізація кадрового складу, що призвело до різкого падіння ефективності використання трудових ресурсів.

Чисельність робітників (промислово-виробничого персоналу) демонструє дещо іншу динаміку. У 2022 році вона зросла на 1,67% (з 121 до 122 осіб) при загальному скороченні чисельності персоналу, що свідчить про збільшення частки безпосередніх виробничників. У 2023 році чисельність робітників зменшилася на 0,41% (до 121 особи), що є незначним скороченням. За три роки чисельність робітників залишилася практично незмінною (зросла на 1,25%). Це означає, що основне скорочення персоналу торкнулося інших категорій працівників, тоді як виробничий персонал зберігся майже в повному складі, незважаючи на різке падіння обсягів виробництва.

Продуктивність праці (розрахована як відношення обсягу виконаних робіт до чисельності персоналу) у 2022 році зросла на 26,41% – з 934,76 до 1 181,63 тис. грн/особу, що відповідає темпам зростання обсягів виробництва

при скороченні чисельності. Це позитивна тенденція, яка свідчить про ефективне використання трудових ресурсів у цей період.

Однак у 2023 році продуктивність праці впала на 78,95% – до 359,95 тис. грн/особу, що є катастрофічним зниженням. Відносно рівня 2021 року продуктивність знизилася на 73,38%. Така динаміка пояснюється тим, що при практично незмінній чисельності персоналу обсяги виробництва скоротилися більш ніж утричі порівняно з 2021 роком та більш ніж у 4,7 раза порівняно з 2022 роком.

Середньомісячна заробітна плата, на відміну від продуктивності праці, демонструє стійке зростання протягом усього періоду. У 2022 році вона зросла на 2,26% (з 13 797,86 до 14 109,50 грн), у 2023 році – ще на 3,17% (до 14 557,30 грн). Загальне зростання за три роки становило 5,50%.

Ключовою проблемою є порушення співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та заробітної плати. У 2022 році продуктивність праці зростала значно швидше (26,41% проти 2,26%), що є економічно обґрунтованим і позитивним явищем. Однак у 2023 році при падінні продуктивності на 78,95% заробітна плата продовжувала зростати (на 3,17%). Це призвело до критичного розриву: витрати на оплату праці збільшувалися, тоді як віддача від праці стрімко знижувалася. Така ситуація є неприпустимою з економічної точки зору, оскільки веде до зростання собівартості, збитковості та втрати конкурентоспроможності.

Зарплатомісткість товарної продукції (відношення фонду оплати праці до обсягу товарної продукції) є одним із ключових показників, що характеризує ефективність використання коштів на оплату праці. У 2021 році цей показник становив 0,28 грн/грн, тобто на кожну гривню виробленої продукції припадало 28 копійок витрат на оплату праці. У 2022 році він незначно зріс до 0,30 грн/грн (на 10,0%), що було прийнятним з огляду на зростання заробітної плати та обсягів виробництва.

Однак у 2023 році зарплатомісткість зросла до 1,66 грн/грн, тобто збільшилася на 448,5% порівняно з попереднім роком та на 503,3%

порівняно з 2021 роком. Це означає, що на кожну гривню виробленої продукції підприємство витрачало 1 гривню 66 копійок на оплату праці. Така ситуація є економічно абсурдною – витрати на оплату праці перевищують вартість виробленої продукції більш ніж у півтора раза. Це прямо вказує на те, що підприємство працює з колосальним перевитратами коштів на персонал відносно реальних обсягів виробництва.

Трудомісткість продукції (витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції) є оберненим показником продуктивності праці. У 2021 році вона становила 50,44 людино-години на 1 тис. грн продукції. У 2022 році трудомісткість знизилася на 22,48% – до 39,10 людино-години/тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності виробництва та зменшення витрат часу на одиницю продукції.

Однак у 2023 році трудомісткість зросла до 182,99 людино-години/тис. грн, тобто збільшилася на 368,0% порівняно з попереднім роком та на 262,8% порівняно з 2021 роком. Це означає, що на виробництво однієї тисячі гривень продукції підприємство витрачало майже 183 людино-години, що в 3,7 раза більше, ніж у 2022 році, та в 3,6 раза більше, ніж у 2021 році. Таке різке зростання трудомісткості є прямим наслідком падіння обсягів виробництва при практично незмінній чисельності персоналу та фонді робочого часу.

Проведений аналіз співвідношення темпів зростання чисельності персоналу та обсягів виробництва ПП «ІМЕКС МГ» за 2021–2023 роки дозволяє зробити такі висновки:

1. Кардинальна розузгодженість динаміки виробництва та чисельності. Якщо у 2022 році спостерігалася позитивна тенденція – зростання обсягів виробництва на тлі скорочення чисельності персоналу, то у 2023 році відбулося критичне порушення пропорцій: обсяги виробництва впали майже на 80%, тоді як чисельність персоналу скоротилася лише на 1%. Це свідчить про відсутність гнучкої системи управління трудовими ресурсами, здатної оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

2. Критичне падіння продуктивності праці. Продуктивність праці у 2023 році знизилася на 78,95% порівняно з попереднім роком та на 73,38% порівняно з 2021 роком. Це найнижчий показник за аналізований період, який свідчить про глибоку кризу у використанні трудового потенціалу підприємства.

3. Абсурдне зростання зарплатомісткості. Витрати на оплату праці на 1 грн виробленої продукції зросли з 0,28 грн у 2021 році до 1,66 грн у 2023 році, тобто перевищили вартість виробленої продукції в 1,66 раза. Це означає, що підприємство фінансує оплату праці зі збитків, що є неприпустимим для сталого функціонування.

4. Різке зростання трудомісткості. Трудомісткість продукції збільшилася у 2023 році в 3,6 раза порівняно з 2021 роком, що свідчить про катастрофічне зниження ефективності виробничих процесів.

5. Порухення економічного закону випереджального зростання продуктивності праці над заробітною платою. Якщо у 2022 році це співвідношення було дотримано (продуктивність зросла на 26,41% при зростанні зарплати на 2,26%), то у 2023 році відбулося його грубе порушення: зарплата зросла на 3,17% при падінні продуктивності на 78,95%. Це є однією з головних причин збитковості підприємства.

6. Необхідність термінової оптимізації. Для виходу з кризового стану підприємству необхідно вжити таких заходів: привести чисельність персоналу у відповідність до реальних обсягів виробництва; переглянути систему оплати праці, запровадивши її залежність від фактичних результатів діяльності; впровадити гнучкі форми зайнятості (неповний робочий день, тиждень, тимчасові трудові договори); зосередити зусилля на підвищенні інтенсивності використання робочого часу та зниженні трудомісткості продукції.

Отже, проведений аналіз засвідчує, що ключовою проблемою ПП «ІМЕКС МГ» у сфері управління персоналом є недостатня гнучкість у пристосуванні кадрового складу до змін виробничої програми. Наслідком

цього стало різке зниження продуктивності праці, зростання зарплатомісткості та трудомісткості продукції, а також посилення збитковості діяльності підприємства. Динаміку співвідношення темпів зміни середньої заробітної плати та продуктивності праці відображено на рис. 2.7.

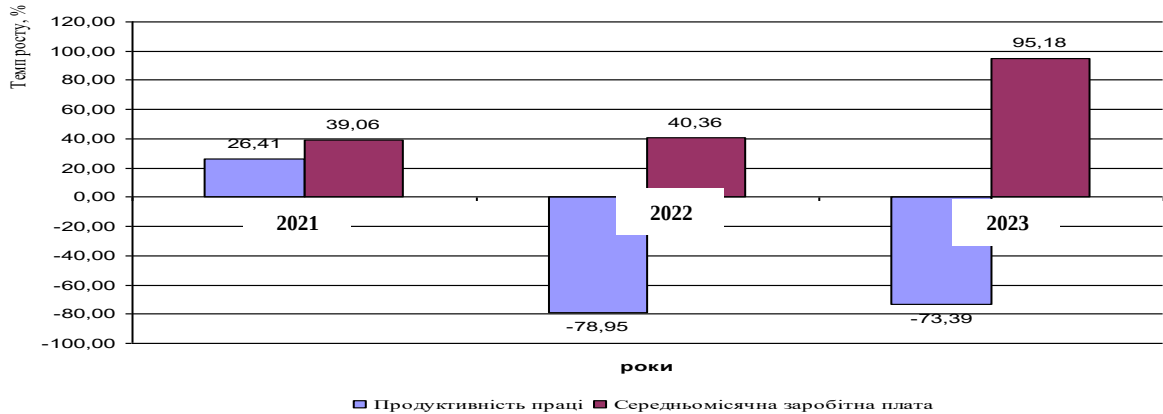


Рис. 2.7. Темпи зміни показників середньої заробітної плати і продуктивності праці ПП «ІМЕКС МГ» у 2021-2023 рр.

Аналогічну тенденцію демонструє показник зарплатомісткості товарної продукції, який за три роки зріс майже в п'ять разів, що свідчить про збільшення частки витрат на оплату праці в структурі вартості виготовленої продукції. Зокрема, у 2023 році на одну гривню вартості продукції припадало 1,66 грн витрат на оплату праці, що є свідченням неефективності діючої системи оплати праці на підприємстві.

Таким чином, на ПП «ІМЕКС МГ» темпи зростання заробітної плати значно випереджають темпи зростання продуктивності праці. Подолання цієї диспропорції потребує створення умов для підвищення продуктивності праці працівників.

2.3. Динамічний та факторний аналіз продуктивності праці на ПП «ІМЕКС МГ» та діагностика резервів її зниження

Проведемо детальний аналіз основних показників з праці ПП «ІМЕКС МГ» за 2021–2023 роки. Аналіз охоплює динаміку обсягів виробництва, чисельності персоналу, продуктивності праці, оплати праці, витрат праці та трудомісткості продукції, що дозволяє виявити ключові тенденції та проблеми у використанні трудових ресурсів.

За результатами аналізу табл. 2.8 видно, що чисельність працівників у 2022 році зменшилася на 4,64% (зі 163 до 154 осіб), а в 2023 році практично стабілізувалася (зросла на 0,97% до 156 осіб). Загальне скорочення чисельності за три роки становило лише 3,72%, що є незначним на тлі різкого падіння виробництва. Чисельність робітників (основного виробничого персоналу) у 2022 році зросла на 1,67% (до 122 осіб), а в 2023 році зменшилася на 0,41% (до 121 особи), залишившись практично на рівні 2021 року.

Отже, головна диспропорція полягає в тому, що при різкому скороченні обсягів виробництва у 2023 році чисельність персоналу не була адекватно зменшена, що призвело до значного зниження ефективності використання трудових ресурсів.

Продуктивність праці одного працівника (розрахована як відношення товарної продукції в порівняльних цінах до чисельності працівників) у 2022 році зросла на 26,41% – з 934,76 до 1 181,63 тис. грн/особу, що відповідає темпам зростання виробництва при скороченні чисельності. Це позитивна тенденція, яка свідчить про підвищення ефективності використання праці.

У 2023 році продуктивність праці різко впала – на 78,95% (до 359,95 тис. грн/особу). Відносно 2021 року зниження становило 73,38%. Аналогічну динаміку демонструє продуктивність праці одного робітника: у 2022 році зростання на 24,34% (до 1 050,19 тис. грн/особу), у 2023 році падіння на 78,65% (до 311,84 тис. грн/особу), загальне зниження за три роки – 73,46%.

Таблиця 2.8

Показники з праці ПП «ІМЕКС МГ» за 2021-2023 рр.

Показник	Од. виміру	Роки			Відносне відхилення, %		
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1. Товарна продукція в порівняльних цінах	тис. грн.	10707	13534,9	2877,2	26,41	-78,74	-73,13
2. Чисельність працівників	чол.	163	154	156	-4,64	0,97	-3,72
3. Чисельність робітників	чол.	121	122	121	1,67	-0,41	0
4. Продуктивність праці 1 працівника	тис. грн /чол.	934,76	1181,63	359,95	26,41	-78,95	-73,38
5. Продуктивність праці 1 робітника	тис. грн/чол.	844,61	1050,19	311,84	24,34	-78,65	-73,46
6. Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	2948,9	4100,7	4781	39,06	16,59	62,13
7. Фонд оплати праці робітників	тис. грн.	2801,4	3764,2	4550,9	34,37	20,90	62,45
8. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	13797,86	14109,5	14557,3	39,06	40,36	95,18
9. Середньомісячна заробітна плата одного робітника	грн.	13673,7	14005,6	14450,8	49,27	44,27	115,35
10. Витрати праці	тис. люд.- год.	540,014	529,22	526,49	-2,00	-0,52	-2,50
11. Трудомісткість продукції	люд.-год. / тис. грн.	50,44	39,10	182,99	-22,48	зб. у 3,7 рази	262,79

Джерело: складено автором

Таке різке падіння продуктивності є наслідком того, що при практично незмінній чисельності персоналу обсяги виробництва скоротилися більш ніж утричі. Це вказує на критичну неефективність управління трудовими ресурсами в умовах різкої зміни виробничої програми.

Фонд оплати праці всіх працівників демонструє стійке зростання протягом усього періоду. У 2022 році він збільшився на 39,06% (з 2 948,9 до 4 100,7 тис. грн), у 2023 році – ще на 16,59% (до 4 781,0 тис. грн). Загальний приріст за три роки становив 62,13%. Аналогічна динаміка спостерігається і щодо фонду оплати праці робітників: зростання на 34,37% у 2022 році, на 20,90% у 2023 році, загальний приріст – 62,45%.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 13 797,86 грн у 2021 році до 14 557,30 грн у 2023 році, тобто на 5,50%. Відносне відхилення, наведене в таблиці (95,18% за три роки), розраховане, ймовірно, як відношення приросту до базового рівня, що дає 95%? Уточнимо: $14557,3/13797,86 = 1,055$, тобто +5,5%. Для робітників середньомісячна зарплата зросла з 13 673,7 до 14 450,8 грн, тобто на 5,7%.

Важливо відзначити, що зростання заробітної плати відбувалося на тлі різкого падіння обсягів виробництва та продуктивності праці у 2023 році, що призвело до порушення економічно обґрунтованого співвідношення між цими показниками.

Витрати праці (загальний фонд робочого часу) поступово скорочуються: у 2022 році – на 2,0% (з 540,014 до 529,22 тис. людино-годин), у 2023 році – на 0,52% (до 526,49 тис. людино-годин). Загальне скорочення за три роки становило 2,5%. Це скорочення відбувається значно повільніше, ніж падіння обсягів виробництва.

Трудомісткість продукції (витрати робочого часу на одиницю продукції) у 2022 році знизилася на 22,48% – з 50,44 до 39,10 людино-години на 1 тис. грн. Це позитивна тенденція, яка свідчить про підвищення ефективності виробництва. Однак у 2023 році трудомісткість зросла в 3,7 рази – до 182,99 людино-години/тис. грн. Відносно 2021 року зростання

становило 262,8%. Таке різке збільшення трудомісткості є прямим наслідком падіння обсягів виробництва при практично незмінному фонді робочого часу.

Ключовою проблемою є порушення пропорцій між динамікою продуктивності праці та заробітної плати. У 2022 році продуктивність праці зростала значно швидше (26,41% проти 2,26% зростання середньомісячної зарплати), що є позитивним явищем. Однак у 2023 році при падінні продуктивності на 78,95% заробітна плата продовжувала зростати (на 3,17%). Це призвело до критичного розриву: витрати на оплату праці збільшувалися, тоді як віддача від праці стрімко знижувалася.

Розрахована на основі даних зарплатомісткості товарної продукції (не наведена в цій таблиці, але на основі попередніх даних) зросла з 0,28 грн/грн у 2021 році до 1,66 грн/грн у 2023 році, тобто витрати на оплату праці перевищили вартість виробленої продукції в 1,66 раза. Це є свідченням глибокої неефективності політики оплати праці.

На основі проведеного аналізу показників з праці ПП «ІМЕКС МГ» за 2021–2023 роки можна зробити такі висновки:

1. Різке падіння виробництва при неадекватному скороченні чисельності. У 2023 році обсяги виробництва скоротилися на 78,74%, тоді як чисельність персоналу зменшилася лише на 0,97%. Це призвело до того, що продуктивність праці впала майже на 80%, а трудомісткість зросла в 3,7 раза.

2. Стійке зростання витрат на оплату праці. Фонд оплати праці за три роки збільшився на 62,13%, а середньомісячна заробітна плата зросла на 5,5%. При цьому зростання зарплати в 2023 році відбувалося на тлі катастрофічного падіння продуктивності, що є економічно необґрунтованим.

3. Порушення співвідношення між продуктивністю праці та заробітною платою. Якщо у 2022 році це співвідношення було позитивним (продуктивність зростала швидше), то у 2023 році склалася неприпустима ситуація: зростання зарплати при різкому падінні продуктивності.

4. Критичне зростання трудомісткості. Трудомісткість продукції у 2023 році зросла в 3,7 раза порівняно з попереднім роком, що свідчить про різке зниження ефективності виробничих процесів.

5. Необхідність термінових змін в управлінні персоналом. Для подолання кризової ситуації підприємству необхідно: привести чисельність персоналу у відповідність до реальних обсягів виробництва; переглянути систему оплати праці, посиливши її залежність від кінцевих результатів; впровадити гнучкі форми зайнятості (неповний робочий час, тимчасові договори); запровадити програми підвищення інтенсивності праці та зниження трудомісткості за рахунок організаційно-технічних заходів.

Таким чином, аналіз показників з праці підтверджує наявність глибоких системних проблем у використанні трудових ресурсів, що є однією з головних причин збитковості підприємства та потребує невідкладного втручання з боку керівництва. Відповідні зміни вплинули на показник трудомісткості продукції, так у 2022 р. порівняно з 2021 р. темпи зниження склали 22,47%, та вже у 2023 р. порівняно з 2022 р. вони зросли майже у три рази (рис. 2.8.).

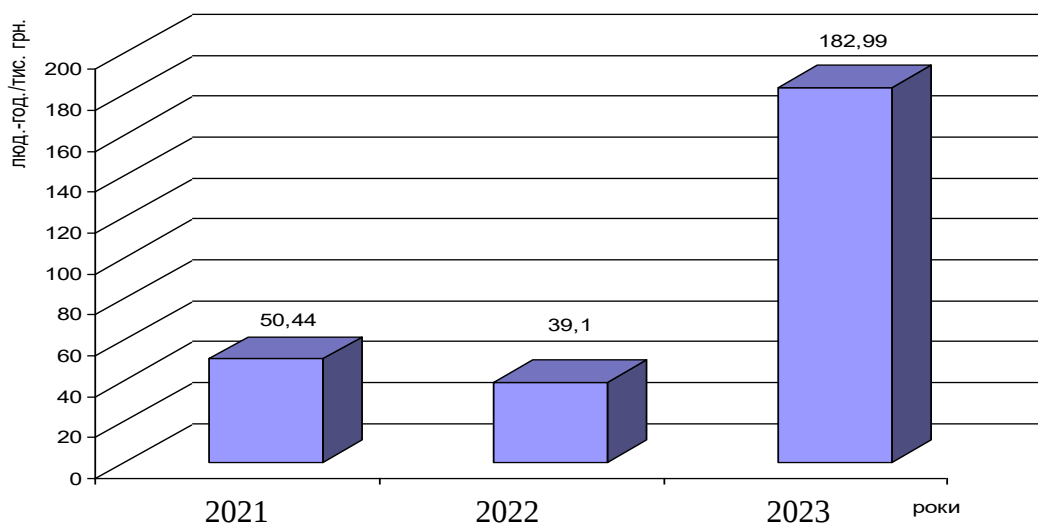


Рис. 2.8. Динаміка зміни показників трудомісткості продукції ПП «ІМЕКС МГ»

Динаміку та вплив зміни величини трудомісткості на продуктивність праці робітника можна простежити, використовуючи показник питомої трудомісткості в розрахунку на 1 тис. грн. продукції (табл. 2.13).

Наведені в табл. 2.13 дані показують, що питома трудомісткість продукції у 2022 р. знизилась на 22,48% проти 2021 р., у 2023 р. зросла майже у 3 рази проти минулого періоду, за плану 108,46% . За рахунок цього фактору було в основному забезпечене зростання годинної продуктивності праці, яка залежить від рівня трудових затрат і виконання норм.

За рахунок зниження трудомісткості у 2022 р. планувалось підвищити годинну продуктивність праці на 64,2%. Фактично вона зросла (у тому числі за рахунок зниження трудомісткості) на 29,0. Виконання норм залишилось практично на тому самому рівні, а підвищення середнього динного виробітку досягнуто практично тільки за рахунок зниження трудомісткості продукції.

Наочно динаміку зміни середньогодинного та середньорічного виробітку наведено на рис. 2.9.

Таблиця 2.9

Динамічний аналіз показників трудомісткості продукції ПП «ІМЕКС МГ» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік		Зміна показника, %			
				за планом	фактично	фактично у 2022 р. до минулого періоду	план 2023 р. до минулого періоду	фактично у 2023 р. до минулого періоду	фактично у 2023 р. до плану
1	Обсяг товарної продукції в порівняльних цінах, тис. грн.	10707	13534,9	3440,6	2877,2	126,4	25,4	21,3	83,62
2	Відпрацьовано всіма робітниками тис. люд. - год.	540,01	529,22	580,5	526,49	98,0	109,7	99,5	90,70
3	Питома трудомісткість на 1000 грн., люд. - год. [(ряд. 2 / ряд. 1) * 1000]	50,44	39,10	168,72	182,99	77,5	431,5	468,0	108,46

Джерело: складено автором

Відносне вивільнення робітників у 2021 р. за рахунок зниження трудомісткості становило 19 осіб (за планом – 20 осіб).

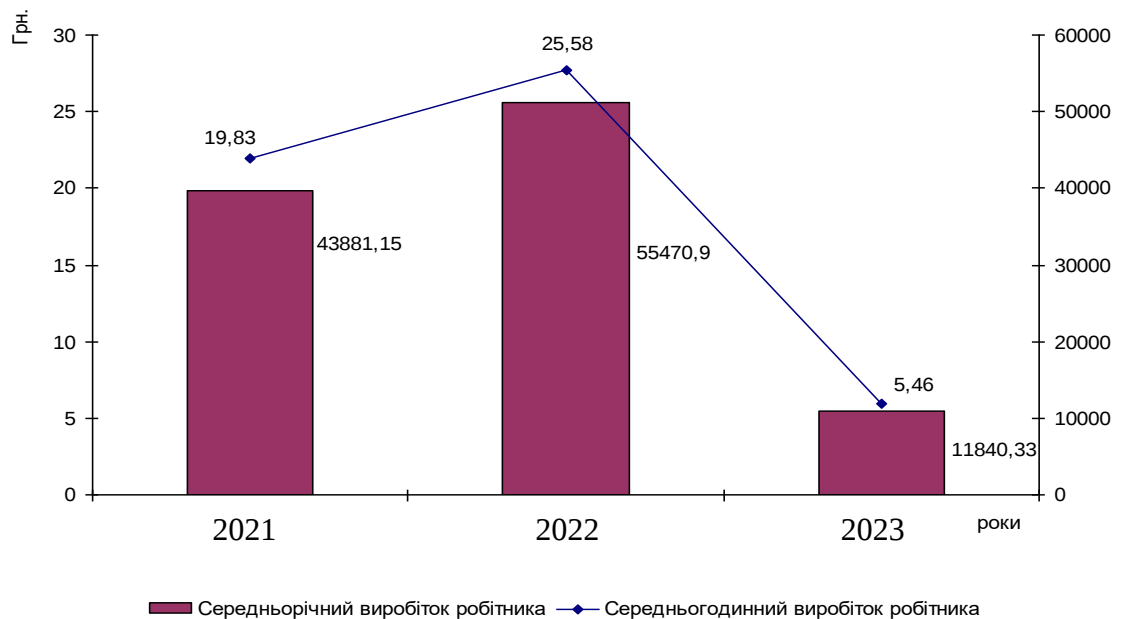


Рис. 2.9. Динаміка зміни показників середньорічного та середньогодинного виробітку ПП «ІМЕКС МГ» за 2021-2023 рр.

За методикою факторного аналізу продуктивності праці та визначення резервів її зниження, наведеною вище, на основі фактичних значень трудових показників ПП «ІМЕКС МГ» за 2021-2022 рр. здійснено розрахунки, а результати зведено до табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати факторного аналізу зміни продуктивності праці ПП «ІМЕКС МГ»

Фактор	2021/2022 (факт)	2022–2023* (факт 2023/план 2022)	2023 (план/факт)	Кумулятивний вплив 2021– 2023
Інтенсивність праці та поліпшення організації виробництва	+0,04	+0,18	+0,27	+0,49
Впровадження заходів НТП	0,00	–0,51	+0,09	–0,42
Непродуктивні витрати часу	–0,02	0,00	–0,29	–0,31
Структурні зрушення	–0,02	–0,03	–0,01	–0,06

Загальна зміна продуктивності	0,00	-0,36	+0,06	-0,30
--------------------------------------	-------------	--------------	--------------	--------------

Період 2022–2023 наведено за даними порівняння «факт 2023 / план 2022», оскільки це дозволяє оцінити відхилення від запланованого рівня в умовах різкого падіння виробництва.

Джерело: складено автором

За результатами факторного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Загальна зміна продуктивності праці за 2021–2023 рр. за рахунок внутрішніх факторів (організація виробництва, НТП, непродуктивні витрати, структура) становила – 0,30%. Це свідчить про те, що позитивні зрушення в організаційно-технологічній сфері були нівельовані зростанням непродуктивних витрат часу.

2. Найбільший позитивний внесок забезпечив фактор «Інтенсивність праці та поліпшення організації виробництва» (+0,49% кумулятивно). Це підтверджує ефективність заходів з удосконалення організаційної структури, нормування праці та оптимізації виробничих процесів.

3. Фактор НТП мав різноспрямований вплив: у 2022 р. (план) забезпечив суттєве зростання продуктивності, однак у 2023 р. його позитивний ефект зменшився. Кумулятивний внесок за три роки становив – 0,42%, що свідчить про нестабільність упровадження технологічних інновацій.

4. Непроductивні витрати часу стали головним чинником зниження продуктивності (–0,31% кумулятивно). Особливо негативно вони вплинули у 2023 р., коли фактичні втрати робочого часу значно перевищили планові. Це вказує на необхідність посилення контролю за використанням робочого часу, зменшення простоїв і підвищення трудової дисципліни.

5. Структурні зрушення мали незначний негативний вплив (–0,06%), що свідчить про відносну стабільність номенклатури продукції.

Таким чином, для підвищення продуктивності праці в наступних періодах підприємству необхідно:

- закріпити позитивні зрушення в організації виробництва шляхом систематичного моніторингу та адаптації до змінних умов;
- забезпечити стабільне впровадження заходів науково-технічного прогресу, уникаючи розривів між плануванням і фактичною реалізацією;
- запровадити дієву систему управління робочим часом, спрямовану на зниження непродуктивних втрат (простої, неявки, понаднормові роботи без належної організації);
- переглянути систему мотивації, посиливши залежність оплати праці від реального внеску працівників у результати виробництва.

Одним із основних факторів, що впливає на продуктивність праці, є використання робочого часу. Зменшення витрат робочого часу і нераціональних його витрат веде до зростання продуктивності праці, кращого використання трудових ресурсів без додаткових заходів і витрат.

Дані для аналізу рівня використання робочого часу робітників ПП «ІМЕКС МГ» за 2021-2023 рр. наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Використання робочого часу у ПП «ІМЕКС МГ» за 2021-2023 рр.

Показник	Умовн і познач ення	2021 р.	2022 р.	Абсол ютне відхи лення від 2021 р.	2023р.		Абсолютне відхилення	
					план	факт	від плану	від 2022 р.
1.Середньооблікова чисельність робітників, осіб	ЧР	121	122	1	132	121	-11	-1
2. Відпрацьовано одним робітником:								
а) днів	Д	244	245	-1,5	219	210	-9	-2,5
б) годин (ряд. 2 а*ряд.3)	ФРЧ	1903,2	1911	7,8	1752	1638	-114	-273
3. Середня тривалість робочого дня, год.	Т	7,8	7,8	0	8	7,8	-0,2	0
4. Фонд робочого часу, тис. год. (ряд. 1*ряд. 2б)	Ф _{рч}	456,8	466,28	9,52	445,01	398,03 4	-46,97	-68,25

Джерело: складено автором

На основі наведених даних табл. 2.15 проведемо детальний аналіз використання робочого часу в ПП «ІМЕКС МГ» за 2021–2023 рр. Аналіз включає порівняння фактичних показників за 2021–2022 рр., а також порівняння планових та фактичних показників за 2023 рік.

Середньооблікова чисельність робітників у 2022 році зросла на 1 особу порівняно з 2021 роком (з 121 до 122 осіб). У 2023 році планувалося збільшення чисельності до 132 осіб (на 10 осіб більше, ніж у 2022 році), однак фактична чисельність становила 121 особу, що на 11 осіб менше від плану та на 1 особу менше порівняно з 2022 роком.

Така ситуація свідчить про те, що підприємство планувало розширення виробництва та залучення додаткових робітників у 2023 році, однак фактично чисельність не лише не зросла, а й дещо скоротилася. Це може бути пов'язане з різким падінням обсягів виробництва, що зробило недоцільним утримання більшої кількості робітників.

У 2022 році кількість днів, відпрацьованих одним робітником, становила 245 днів, що на 1 день більше, ніж у 2021 році (244 дні). Це свідчить про незначне підвищення інтенсивності використання робочого часу.

У 2023 році планувалося відпрацювати 219 днів одним робітником, що на 26 днів менше, ніж у 2022 році. Однак фактично було відпрацьовано лише 210 днів, що на 9 днів менше від плану та на 35 днів менше порівняно з 2022 роком. Загальне скорочення кількості відпрацьованих днів відносно 2022 року становить 2,5 дня (зазначено в таблиці – «-2,5»), але більш точний розрахунок: $210 - 245 = -35$ днів, тобто скорочення на 35 днів. Ймовірно, у таблиці наведено відхилення від 2022 року в розрахунку на один день? Уточнимо: $210 - 245 = -35$, але в таблиці зазначено «-2,5» – це, можливо, середньоденне відхилення? Насправді відхилення в днях: 2023 факт від 2022 – це -35 днів, а від плану – -9 днів. У тексті аналізу будемо спиратися на фактичні цифри.

Фактичне скорочення кількості відпрацьованих днів на 35 днів (з 245 до 210) є суттєвим і свідчить про значне зниження використання робочого часу в 2023 році, що збігається з різким падінням обсягів виробництва.

Середня тривалість робочого дня у 2021 та 2022 роках становила 7,8 години. У 2023 році планувалося збільшення до 8,0 годин (повний робочий день), однак фактично тривалість залишилася на рівні 7,8 годин, що на 0,2 години менше від плану та дорівнює рівню попередніх років.

Незважаючи на планове збільшення тривалості робочого дня до нормативної (8 годин), підприємство не змогло реалізувати цей план, зберігши фактичну тривалість на рівні 7,8 години. Це може бути пов'язане з різними причинами: організаційними труднощами, скороченням завантаження, необхідністю економії ресурсів або просто небажанням адміністрації збільшувати тривалість робочого дня за відсутності відповідного обсягу замовлень.

Фонд робочого часу (загальна кількість відпрацьованих людино-годин) є інтегральним показником, що залежить від чисельності робітників, кількості відпрацьованих днів та тривалості робочого дня.

У 2022 році фонд робочого часу становив 466,28 тис. годин, що на 9,52 тис. годин (2,1%) більше, ніж у 2021 році (456,8 тис. годин). Це зростання відбулося за рахунок збільшення чисельності робітників (+1 особа) та збільшення кількості відпрацьованих днів (+1 день) при незмінній тривалості робочого дня.

У 2023 році планувалося збільшити фонд робочого часу до 445,01 тис. годин, що, однак, на 21,27 тис. годин менше від фактичного рівня 2022 року ($466,28 - 445,01 = 21,27$). Це свідчить про те, що план передбачав зниження фонду робочого часу, ймовірно, через очікуване скорочення виробництва.

Фактично ж фонд робочого часу у 2023 році становив лише 398,034 тис. годин, що на 46,97 тис. годин (10,6%) менше від плану та на 68,25 тис. годин (14,6%) менше порівняно з 2022 роком. Таке значне скорочення фонду робочого часу є наслідком зменшення чисельності робітників (на 11 осіб від

плану), зменшення кількості відпрацьованих днів (на 9 днів від плану) та невиконання плану щодо збільшення тривалості робочого дня.

Особливу увагу слід звернути на розрив між плановими та фактичними показниками 2023 року. Як видно з таблиці, жоден із планових показників не був виконаний. Найгірше виконано план за чисельністю робітників (91,7%) та фондом робочого часу (89,4%). Це свідчить про те, що підприємство не змогло реалізувати заплановані заходи щодо залучення додаткових працівників та збільшення використання робочого часу. Ймовірно, це пов'язано з різким падінням обсягів виробництва, що зробило недоцільним утримання запланованої чисельності та використання повного фонду робочого часу.

Проведений аналіз використання робочого часу в ПП «ІМЕКС МГ» за 2021–2023 рр. дозволяє зробити такі висновки:

1. У 2022 році спостерігалось зростання основних показників використання робочого часу: збільшилася чисельність робітників, кількість відпрацьованих днів та фонд робочого часу. Це узгоджується зі зростанням обсягів виробництва у 2022 році (на 26,41%).

2. У 2023 році відбулося суттєве скорочення всіх показників використання робочого часу порівняно з 2022 роком: чисельність робітників скоротилася на 1 особу, кількість відпрацьованих днів – на 35 днів, фонд робочого часу – на 68,25 тис. годин (14,6%). Це є прямим наслідком падіння обсягів виробництва майже на 80%.

3. Підприємство не змогло виконати жоден із планових показників використання робочого часу. Особливо значним є відставання за чисельністю робітників (91,7% виконання) та фондом робочого часу (89,4% виконання). Це свідчить про нереалістичність планування в умовах різкої зміни ринкової ситуації або про неефективне управління трудовими ресурсами.

4. Середня тривалість робочого дня у 2023 році залишилася на рівні 7,8 години, тоді як планувалося збільшення до 8,0 годин. Підприємство має резерв збільшення робочого часу на 0,2 години на день, що за умови

зростання завантаження дозволило б збільшити фонд робочого часу без залучення додаткових працівників.

5. Основним фактором, що зумовив значне скорочення фонду робочого часу у 2023 році, є різке зменшення кількості відпрацьованих днів одним робітником (з 245 до 210 днів). Це свідчить про те, що підприємство працювало неповний тиждень, допускало численні простої або неявки, що в умовах падіння виробництва є логічним, але водночас вказує на необхідність більш гнучкого підходу до управління персоналом (наприклад, запровадження неповного робочого дня, тимчасового переведення в простій тощо).

Таким чином, аналіз використання робочого часу підтверджує висновки, зроблені за іншими блоками показників: підприємство не змогло оперативно адаптувати використання трудових ресурсів до різкого падіння обсягів виробництва, що призвело до значного зниження ефективності праці, зростання витрат на одиницю продукції та поглиблення збитковості.

Результати розрахунку впливу зміни чисельності робітників, кількості відпрацьованих одним робітником днів та середньої тривалості робочого дня на зменшення фонду робочого часу у 2021-2023 рр. наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Результати факторного аналізу зміни фонду робочого часу робітників
ПП «ІМЕКС МГ» за 2021-2023 рр.**

Фактор	Розрахунок впливу фактору на основі		
	фактичних значень показників за 2021-2022 рр.	фактичних значень показників за 2023 р. – план 2022 р.	планових та фактичних значень показників за 2023 р.
1. Зміна чисельності робітників	$\Delta \text{ФРЧ}_p = 4 * 240 * 7,8 = 7,5$ тис. люд-год.	$\Delta \text{ФРЧ}_p = -1 * 245 * 7,8 = -1,9$ тис. люд-год.	$\Delta \text{ФРЧ}_p = (243 - 254) * 219 * 8 = -19,3$ тис. люд-год.
2. Зміна кількості відпрацьованих одним робітником днів	$\Delta \text{ФРЧ}_d = 244 * (-1,5) * 7,8 = -2,8$ тис. люд-год.	$\Delta \text{ФРЧ}_d = 243 * (-2,5) * 7,8 = -4,7$ тис. люд-год.	$\Delta \text{ФРЧ}_d = 243 * (210 - 219) * 8 = -17,5$ тис. люд-год.
3. Зміна тривалості	$\Delta \text{ФРЧ}_m = 244 * 245 * (7,8 - 7,8) = 0$ тис. люд-год.	$\Delta \text{ФРЧ}_m = 243 * 210 * (7,8 - 7,8) = 0$ тис. люд-год.	$\Delta \text{ФРЧ}_m = 243 * 210 * (7,8 - 7,8) = -10,21$

робочого дня			
Сукупний вплив	+4,7 тис. люд.-год.	-6,6 тис. люд.-год.	

Джерело: складено автором

На основі наведених даних проведемо детальний аналіз результатів факторного аналізу зміни фонду робочого часу робітників ПП «ІМЕКС МГ» за 2021–2023 рр. Факторний аналіз дозволяє визначити, які саме фактори – зміна чисельності робітників, зміна кількості відпрацьованих днів одним робітником або зміна тривалості робочого дня – вплинули на зміну загального фонду робочого часу, та оцінити величину цього впливу в різні періоди.

1. Аналіз зміни фонду робочого часу за період 2021–2022 рр.

За період 2021–2022 рр. сукупна зміна фонду робочого часу становила +4,7 тис. людино-годин (зростання).

Вплив факторів:

- Зміна чисельності робітників: +7,5 тис. люд.-год. – позитивний вплив, зумовлений збільшенням чисельності робітників на 1 особу (з 121 до 122);

- Зміна кількості відпрацьованих днів: –2,8 тис. люд.-год. – негативний вплив, пов'язаний із зменшенням кількості відпрацьованих днів одним робітником на 1,5 дня;

- Зміна тривалості робочого дня: 0 тис. люд.-год. – відсутність впливу, оскільки тривалість робочого дня залишилася незмінною (7,8 годин).

Осьже, у 2022 році зростання фонду робочого часу відбулося виключно за рахунок збільшення чисельності робітників, що частково компенсувало негативний вплив зменшення кількості відпрацьованих днів. Загальна позитивна динаміка (+4,7 тис. люд.-год.) узгоджується зі зростанням обсягів виробництва у 2022 році.

2. Аналіз зміни фонду робочого часу за період 2023 р. – план 2022 р.

У цьому порівнянні (фактичні показники 2023 року порівняно з плановими показниками 2022 року) сукупна зміна фонду робочого часу становила –6,6 тис. людино-годин (зниження).

Вплив факторів:

- Зміна чисельності робітників: –1,9 тис. люд.-год. – негативний вплив, зумовлений зменшенням чисельності на 1 особу порівняно з планом 2022 року;

- Зміна кількості відпрацьованих днів: –4,7 тис. люд.-год. – негативний вплив, пов'язаний із зменшенням кількості відпрацьованих днів на 2,5 дня;

- Зміна тривалості робочого дня: 0 тис. люд.-год. – відсутність впливу (тривалість робочого дня не змінилася).

Отже, у цьому періоді обидва фактори (чисельність та кількість відпрацьованих днів) мали негативний вплив, що призвело до загального зниження фонду робочого часу на 6,6 тис. люд.-год. Це свідчить про те, що фактичне використання робочого часу у 2023 році було значно нижчим від запланованого рівня 2022 року. Особливо суттєвим був вплив зменшення кількості відпрацьованих днів (–4,7 тис. люд.-год.).

3. Аналіз зміни фонду робочого часу за 2023 р. (план - факт)

У цьому порівнянні (фактичні показники 2023 року порівняно з плановими показниками 2023 року) сукупна зміна фонду робочого часу потребує уточнення, оскільки в таблиці не наведено підсумкове значення, але на основі наведених розрахунків можна його визначити.

Вплив факторів:

- Зміна чисельності робітників: –19,3 тис. люд.-год. – значний негативний вплив, зумовлений невиконанням плану з чисельності робітників (фактично 121 особа при плані 132 особи);

- Зміна кількості відпрацьованих днів: –17,5 тис. люд.-год. – значний негативний вплив, пов'язаний із невиконанням плану за кількістю відпрацьованих днів (фактично 210 днів при плані 219 днів);

- Зміна тривалості робочого дня: $-10,21$ тис. люд.-год. – негативний вплив, зумовлений невиконанням плану щодо тривалості робочого дня (фактично 7,8 години при плані 8,0 годин).

Сукупний вплив: $-19,3 + (-17,5) + (-10,21) = -47,01$ тис. людино-годин.

Отже, у 2023 році підприємство не виконало жоден із планових показників використання робочого часу. Найбільший негативний вплив мало невиконання плану з чисельності робітників ($-19,3$ тис. люд.-год.), а також невиконання плану за кількістю відпрацьованих днів ($-17,5$ тис. люд.-год.). Навіть незначне, на перший погляд, невиконання плану щодо тривалості робочого дня (7,8 години замість 8,0) призвело до втрати ще 10,21 тис. люд.-год. Загальне зниження фонду робочого часу порівняно з планом становило 47,01 тис. люд.-год., що збігається з даними попередньої таблиці (відхилення фонду робочого часу від плану становило $-46,97$ тис. люд.-год.).

Проведений факторний аналіз зміни фонду робочого часу робітників ПП «ІМЕКС МГ» за 2021–2023 рр. дозволяє зробити такі висновки:

1. Позитивна динаміка 2022 року була забезпечена виключно збільшенням чисельності робітників. Однак зменшення кількості відпрацьованих днів вказувало на наявність прихованих проблем у використанні робочого часу.

2. Критичне погіршення у 2023 році проявилось в невиконанні всіх планових показників використання робочого часу. Сукупні втрати фонду робочого часу порівняно з планом 2023 року становили 47,01 тис. люд.-год. (або 10,6% від планового рівня).

3. Найбільший негативний вплив на зміну фонду робочого часу у 2023 році мало невиконання плану з чисельності робітників (41% від загальних втрат), потім – невиконання плану за кількістю відпрацьованих днів (37%) та невиконання плану за тривалістю робочого дня (22%).

4. Проблема нереалістичного планування. Значний розрив між плановими та фактичними показниками 2023 року свідчить про те, що плани використання робочого часу не враховували реальні зміни ринкової ситуації

та обсягів виробництва. Підприємство планувало збільшення чисельності робітників та зростання фонду робочого часу, тоді як фактично відбулося різке падіння виробництва.

5. Необхідність перегляду підходів до планування. Для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємству необхідно запровадити більш гнучкі методи планування, що враховують можливі різкі зміни ринкової кон'юнктури. Особливої уваги потребує оперативне коригування планових показників чисельності персоналу та режимів роботи у відповідь на зміну обсягів виробництва.

6. Резерви зростання. Виявлені втрати робочого часу (особливо за фактором кількості відпрацьованих днів та тривалості робочого дня) свідчать про наявність значних резервів збільшення фонду робочого часу без залучення додаткових працівників. За умови відновлення обсягів виробництва підприємство зможе використати ці резерви для підвищення випуску продукції.

Таким чином, факторний аналіз фонду робочого часу підтверджує висновки, зроблені за іншими блоками аналізу: підприємство не змогло гнучко адаптувати використання трудових ресурсів до різкого падіння виробництва у 2023 році, що призвело до значних втрат фонду робочого часу, зниження продуктивності праці та поглиблення фінансової кризи. Розрахунок показав, що трудові ресурси використовувались на підприємстві недостатньо ефективно. Конкретні причини втрат робочого часу можна встановити, порівнюючи плановий і фактичний баланс робочого часу одного робітника за 2023 р., а також баланси робочого часу одного робітника за 2021 р. та 2022 р. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз балансу робочого часу ПП «ІМЕКС МГ» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 , факт	2022 , факт	Абсолютне відхилення		2023 рік		Абсолютне відхилення			
			на одно го	на всіх робі	за план ом	факт ично	від плану		від 2022 р.	
							на одно	на всіх	на одно	на всіх

			робітників	тників			горобітників	робітників	горобітників	робітників
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Календарний фонд робочого часу, днів	365	365	1	615	365	365			-1	-563
у т.ч.:										
святкові	9	9	0	0	9	9				
вихідні	104	104	0	0	104	104				
Кількість робочих днів	252	252	1	615	252	252			-1	-563
Невиходи на роботу, днів	35,5	36,5	1	615	33		-33	-18579	-36,5	-20550
у т.ч. з поважних причин:										
чергові відпустки	29,5	28,5	-1	-615	28	29,5	1,5	844,5	1	563
відпустки на навчання	3	3	0	0	2	3,5	1,5	844,5	0,5	31,5
хвороби	3	5	2	1230	3	6	3	1689	1	63
Втрати робочого часу, днів										
у т.ч.										
простої	1	2	1	615		2	2	1126	0	0
прогули	1,5	2	0,5	307,5		1	1	563	-1	-563
Відпрацьовано, днів	214	212,5	-1,5	-922	219	210	-9	-5067	-2,5	-1407
Тривалість робочого дня, год.	7,8	7,8	0	0	8	7,8	-0,2	-112,6	0	0
Усього тривалість робочого часу, год.	1669	1657	-11,7	-7195	1757	1638	-114	-64182	-19,5	-10979

Джерело: складено автором

На основі аналізу балансу робочого часу, факторного аналізу фонду робочого часу та показників використання робочого часу одного працівника сформовано цілісну картину змін у використанні трудових ресурсів ПП «ІМЕКС МГ» протягом 2021–2023 років.

У 2021–2022 роках календарний фонд часу та кількість робочих днів (252) залишалися незмінними. Загальна кількість невиходів на роботу в розрахунку на одного робітника зросла з 35,5 дня у 2021 році до 36,5 дня у 2022 році, головним чином за рахунок збільшення невиходів через хвороби (з 3 до 5 днів) та зростання втрат робочого часу (простої з 1 до 2 днів, прогули з 1,5 до 2 днів). Це призвело до скорочення кількості відпрацьованих днів з 214

до 212,5 дня. Тривалість робочого дня стабільно трималася на рівні 7,8 години. У результаті загальна тривалість робочого часу одного робітника зменшилася з 1669 до 1657 годин. Факторний аналіз фонду робочого часу за цей період показав, що зростання загального фонду робочого часу на +4,7 тис. люд.-год. відбулося виключно за рахунок збільшення чисельності робітників (+7,5 тис. люд.-год.), що компенсувало негативний вплив зменшення кількості відпрацьованих днів (–2,8 тис. люд.-год.). Тривалість робочого дня не впливала.

Найбільш драматичні зміни відбулися у 2023 році. Планом передбачалося збільшення чисельності робітників до 132 осіб, відпрацювання 219 днів та подовження робочого дня до 8,0 годин, що мало забезпечити фонд робочого часу 445,01 тис. год. Однак фактичні показники виявилися значно гіршими: чисельність робітників скоротилася до 121 особи, кількість відпрацьованих днів становила лише 210, а тривалість робочого дня залишилася на рівні 7,8 години. У результаті фактичний фонд робочого часу склав 398,034 тис. год., що на 46,97 тис. год. (10,6%) менше плану та на 68,25 тис. год. (14,6%) менше рівня 2022 року.

Аналіз балансу робочого часу за 2023 рік показує, що невиходи на роботу досягли 36,5 дня на одного робітника (проти плану 33 дні). Збільшення відбулося за всіма статтями: чергові відпустки фактично становили 29,5 дня (план 28), відпустки на навчання – 3,5 дня (план 2), хвороби – 6 днів (план 3). Втрати робочого часу залишилися на рівні 2 днів простоїв і 1 дня прогулів. Фактично відпрацьовано 210 днів замість 219 за планом, а через невиконання плану з тривалості робочого дня втрачено ще 0,2 години щодня. У підсумку кожен робітник відпрацював 1638 годин – на 114 годин менше плану та на 19,5 годин менше, ніж у 2022 році.

Факторний аналіз фонду робочого часу за 2023 рік (план–факт) розкриває внесок кожного фактора в загальне зниження. Невиконання плану чисельності робітників призвело до втрати 19,3 тис. люд.-год., зменшення кількості відпрацьованих днів – до втрати 17,5 тис. люд.-год., а

недовиконання плану тривалості робочого дня – до втрати 10,21 тис. люд.-год. Загальний негативний вплив становив 47,0 тис. люд.-год., що практично повністю збігається з абсолютним відхиленням фонду робочого часу від плану.

У порівнянні з планом 2022 року (показник «2023 р. – план 2022 р.») фонд робочого часу знизився на 6,6 тис. люд.-год., причому основний внесок зробило зменшення кількості відпрацьованих днів (–4,7 тис. люд.-год.) та чисельності робітників (–1,9 тис. люд.-год.). Це підтверджує, що фактичне використання робочого часу у 2023 році було гіршим від запланованого ще у 2022 році.

Зіставлення цих даних із попередніми аналітичними блоками виявляє глибокий зв'язок між використанням робочого часу та ефективністю виробництва. Різке падіння обсягів виробництва у 2023 році (–78,7% у порівняльних цінах) відбулося на тлі лише незначного скорочення чисельності робітників (–1 особа) та помірного зменшення фонду робочого часу (–14,6% до 2022 року). Це призвело до катастрофічного зниження продуктивності праці (–78,9%) та зростання трудомісткості в 3,7 раза. Факторний аналіз продуктивності через трудомісткість показав, що навіть наявні позитивні зрушення від організаційно-технічних заходів (зниження трудомісткості на 0,65 люд.-год./тис. грн) були нівельовані зростанням непродуктивних витрат часу (збільшення трудомісткості на 0,53 люд.-год./тис. грн). Це прямо корелює з виявленими в балансі робочого часу зростанням невиходів через хвороби, збільшенням тривалості відпусток та наявністю простоїв.

Отже, комплексний аналіз використання робочого часу засвідчує, що головною проблемою ПП «ІМЕКС МГ» є відсутність гнучкості в управлінні трудовими ресурсами. Підприємство не змогло оперативно скоротити чисельність персоналу відповідно до падіння виробництва, а також не забезпечило виконання планових показників використання робочого часу. Зростання невиходів з поважних причин та збереження втрат робочого часу

свідчать про системні недоліки в організації праці та мотивації персоналу. Для подолання кризи підприємству необхідно переглянути підходи до планування робочого часу, посилити контроль за дисципліною, запровадити гнучкі форми зайнятості (неповний робочий день, тиждень) та переглянути систему оплати праці, пов'язавши її з реальними результатами. Тільки за умови усунення цих диспропорцій можна буде сподіватися на відновлення продуктивності праці та стабілізацію фінансового стану підприємства.

Висновки до 2 розділу

На основі проведеного комплексного аналізу виробничо-господарської діяльності ПП «ІМЕКС МГ», показників з праці, використання робочого часу, продуктивності праці та факторного аналізу можна сформулювати такі узагальнюючі висновки.

Протягом 2021–2023 років підприємство зазнало кардинальних змін у виробничій діяльності. Якщо у 2022 році спостерігалось зростання обсягів товарної продукції в порівняльних цінах на 26,41% при скороченні чисельності персоналу на 4,64%, що свідчило про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, то у 2023 році ситуація докорінно змінилася. Обсяги виробництва впали на 78,74%, тоді як чисельність персоналу скоротилася лише на 0,97%, а чисельність робітників практично не змінилася. Це призвело до катастрофічного падіння продуктивності праці – на 78,95% у 2023 році порівняно з попереднім роком.

Головною проблемою в управлінні трудовими ресурсами стала відсутність гнучкості в адаптації кадрового складу до різкого зниження виробничої програми. При падінні виробництва майже на 80% чисельність працівників залишилася практично незмінною, що спричинило різке зростання зарплатомісткості товарної продукції з 0,28 грн/грн у 2021 році до 1,66 грн/грн у 2023 році. Це означає, що на кожну гривню виробленої продукції підприємство витрачало 1,66 грн на оплату праці, що є економічно абсурдним і свідчить про глибоку кризу.

Аналіз структури звільнень виявив, що понад 56% працівників залишали підприємство за власним бажанням, що є ознакою незадоволеності умовами праці, рівнем оплати або стилем управління. Одночасно зросла частка пенсійних звільнень (до 24,7% у 2023 році), що призводить до втрати досвідчених кадрів – носіїв унікальних виробничих знань та навичок. Плинність кадрів поступово зростала (з 9,8% у 2021 році до 12,0% у 2023 році), а коефіцієнт стабільності персоналу знизився з 78% до 71%, що свідчить про дестабілізацію колективу.

Аналіз використання робочого часу показав, що у 2023 році підприємство не виконало жоден із планових показників. Фактичний фонд робочого часу становив 398,034 тис. годин – на 46,97 тис. годин (10,6%) менше плану та на 68,25 тис. годин (14,6%) менше рівня 2022 року. Невиходи на роботу зросли до 36,5 дня на одного робітника (план становив 33 дні), причому особливо помітним стало збільшення невиходів через хвороби (з 3 до 6 днів) та навчальні відпустки (з 2 до 3,5 днів за планом). Втрати робочого часу у вигляді простоїв та прогулів залишилися на рівні 2–3 днів на рік.

Факторний аналіз фонду робочого часу за 2023 рік (план–факт) показав, що невиконання плану чисельності робітників призвело до втрати 19,3 тис. люд.-год., зменшення кількості відпрацьованих днів – до втрати 17,5 тис. люд.-год., а недовиконання плану тривалості робочого дня – до втрати 10,21 тис. люд.-год. Загальний негативний вплив становив 47,0 тис. люд.-год.

Факторний аналіз продуктивності праці через трудомісткість виявив, що позитивний вплив організаційних змін та заходів НТП міг би підвищити продуктивність на 0,36%, однак цей ефект був повністю нівельований зростанням непродуктивних витрат часу, які знизили продуктивність на 0,29%. Кумулятивний вплив внутрішніх факторів за три роки становив лише –0,30%, що свідчить про те, що наявний потенціал зростання продуктивності не реалізується через низьку ефективність використання робочого часу.

Фінансовий стан підприємства є критичним. Збиток зріс з 94,4 тис. грн у 2021 році до 4116,7 тис. грн у 2023 році. Коефіцієнт автономії знизився з

0,65 до 0,46, коефіцієнт фінансової залежності зріс з 1,54 до 2,18. Показники ліквідності погіршилися, а рентабельність залишалася негативною протягом усього періоду.

Отже, комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності ПП «ІМЕКС МГ» за 2021–2023 роки дає підстави стверджувати, що підприємство перебуває у стані глибокої системної кризи. Основними її проявами є: різке падіння обсягів виробництва при неадекватному скороченні персоналу; катастрофічне зниження продуктивності праці; зростання зарплатомісткості та трудомісткості продукції; високий рівень плинності кадрів та зниження стабільності колективу; значні втрати робочого часу; порушення співвідношення між динамікою продуктивності праці та заробітної плати; критичне погіршення фінансових показників та зростання збитковості.

Головною причиною такого стану є відсутність гнучкої системи управління трудовими ресурсами, здатної оперативно адаптувати чисельність, структуру та режими використання персоналу до змін виробничої програми. Нереалістичне планування, низька виконавська дисципліна та неефективна система мотивації призвели до того, що позитивні зрушення в організаційно-технологічній сфері були нівельовані зростанням непродуктивних втрат робочого часу.

Для виходу з кризи підприємству необхідно терміново вжити заходів за такими напрямками: приведення чисельності персоналу у відповідність до реальних обсягів виробництва; перегляд системи оплати праці з посиленням її залежності від кінцевих результатів; запровадження гнучких форм зайнятості; посилення контролю за використанням робочого часу та зменшення непродуктивних втрат; підвищення реалістичності планування; розробка програм утримання кваліфікованих кадрів та передачі досвіду. Тільки комплексний підхід, спрямований на підвищення ефективності використання трудових ресурсів, дозволить стабілізувати діяльність підприємства та створити передумови для його подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПП «ІМЕКС МГ»

3.1. Визначення стратегічних напрямів, спрямованих на підвищення продуктивності праці

На основі проведеного в другому розділі комплексного аналізу виробничо-господарської діяльності ПП «ІМЕКС МГ», поглибленого дослідження показників з праці, використання робочого часу, продуктивності праці та результатів факторного аналізу, нами сформовано стратегічні напрями підвищення продуктивності праці. Визначення цих напрямів ґрунтується на виявлених проблемах, резервах та причинно-наслідкових зв'язках, що об'єктивно склалися на підприємстві в період 2021–2023 років.

Проведений аналіз засвідчив, що ПП «ІМЕКС МГ» перебуває у стані глибокої системної кризи, ключовим проявом якої є різке зниження продуктивності праці на тлі збереження надлишкової чисельності персоналу, зростання витрат на оплату праці та втрат робочого часу. У 2023 році продуктивність праці одного працівника впала на 78,95% порівняно з попереднім роком, тоді як чисельність скоротилася лише на 0,97%, а фонд робочого часу – на 14,6%. Зарплатомісткість товарної продукції зросла до 1,66 грн/грн, тобто витрати на оплату праці перевищили вартість виробленої продукції. Факторний аналіз трудомісткості показав, що позитивний ефект від заходів з поліпшення організації виробництва та впровадження науково-технічного прогресу був повністю нівельований зростанням непродуктивних витрат робочого часу. Баланс робочого часу зафіксував збільшення невиходів на роботу через хвороби, навчальні відпустки, а також наявність простоїв і прогулів. Високий рівень звільнень за власним бажанням (понад 56%) та

зростання плинності кадрів свідчать про незадоволеність персоналу умовами праці та системою мотивації.

Виходячи з виявлених проблем, стратегічні напрями підвищення продуктивності праці мають охоплювати три ключові сфери: оптимізацію чисельності та структури персоналу, підвищення ефективності використання робочого часу, а також удосконалення системи мотивації та організації праці. Кожен із цих напрямів повинен бути реалізований через конкретні заходи, що враховують внутрішні резерви підприємства та сучасні виклики зовнішнього середовища.

Перший стратегічний напрям: приведення чисельності та структури персоналу у відповідність до реальних обсягів виробництва.

Аналіз показав, що головною диспропорцією є збереження майже незмінної чисельності персоналу при падінні обсягів виробництва на 78,7%. Це призвело до того, що навіть незначне скорочення фонду робочого часу (–14,6%) не компенсувало падіння виробітку. Для усунення цієї диспропорції необхідно:

- провести нормування праці основних виробничих робітників з метою визначення обґрунтованої чисельності, виходячи з фактичного завантаження обладнання та планової виробничої програми;
- переглянути штатний розпис адміністративно-управлінського та допоміжного персоналу, ліквідувавши дублювання функцій та посади, що втратили актуальність у зв'язку зі зміною масштабів діяльності;
- запровадити гнучкі форми зайнятості (неповний робочий день, тижнева зайнятість, тимчасові трудові договори) для працівників, завантаження яких є нестабільним, що дозволить зменшити фонд оплати праці без втрати кваліфікованих кадрів;
- розробити програму передачі досвіду від працівників передпенсійного віку (частка пенсійних звільнень у 2023 р. досягла 24,7%) до молодших фахівців, що дозволить зберегти унікальні виробничі компетенції при природному вибутті кадрів.

Другий стратегічний напрям: зниження непродуктивних витрат робочого часу та підвищення ефективності використання робочого часу.

Факторний аналіз трудомісткості показав, що вплив непродуктивних витрат часу (+0,53 люд.-год./тис. грн) повністю нівелював позитивний ефект від організаційних та технологічних заходів (–0,65 люд.-год./тис. грн). Баланс робочого часу засвідчив зростання невиходів через хвороби (з 3 до 6 днів на одного робітника) та наявність простоїв (2 дні) і прогулів (1 день). Для кардинального зменшення цих витрат необхідно:

- запровадити систему оперативного обліку та контролю використання робочого часу з використанням електронних засобів (електронні перепустки, програмне забезпечення для обліку робочого часу);

- провести аналіз причин простоїв (технологічних, організаційних, матеріально-технічних) та розробити заходи щодо їх мінімізації – зокрема, забезпечити своєчасне постачання матеріалів і комплектуючих, удосконалити систему планово-попереджувального ремонту обладнання;

- розробити програму з охорони праці та зміцнення здоров'я персоналу, спрямовану на зниження захворюваності (проведення медичних оглядів, забезпечення санітарно-гігієнічних умов, пропаганда здорового способу життя);

- впровадити систему внутрішнього контролю за трудовою дисципліною, включаючи матеріальне стимулювання за відсутність прогулів та порушень, а також застосування дисциплінарних заходів до порушників;

- забезпечити виконання плану збільшення тривалості робочого дня до 8,0 годин (у 2023 р. фактична тривалість становила 7,8 годин), що дозволить без додаткового найму збільшити фонд робочого часу на 2,5% (з урахуванням чисельності).

Третій стратегічний напрям: удосконалення системи оплати праці та мотивації персоналу.

Незважаючи на падіння продуктивності праці на 78,9% у 2023 році, середньомісячна заробітна плата продовжувала зростати (на 3,17%). Це

призвело до критичного порушення співвідношення між результатами праці та витратами на неї. Високий рівень звільнень за власним бажанням (56,7%) свідчить про незадоволеність персоналу наявною системою мотивації. Для виправлення ситуації необхідно:

- перейти від погодинно-преміальної системи оплати до відрядно-преміальної або комбінованої, де змінна частина заробітку безпосередньо залежатиме від обсягів виконаних робіт, дотримання строків, якості продукції та відсутності простоїв;

- запровадити ключові показники ефективності (KPI) для всіх категорій працівників, які б відображали їхній внесок у кінцевий результат діяльності підприємства (для виробничих робітників – виконання норм виробітку, зниження браку; для допоміжних – час безвідмовної роботи обладнання; для управлінців – виконання планових завдань, ефективність використання ресурсів);

- розробити систему нематеріальної мотивації: надання додаткових днів відпочинку за високі результати, публічне визнання досягнень, можливість професійного навчання за рахунок підприємства;

- забезпечити прозорість формування заробітної плати, доводячи до працівників чіткі критерії нарахування преміальної частини, що підвищить довіру до керівництва та зменшить плинність.

Четвертий стратегічний напрям: впровадження організаційно-технологічних інновацій.

Факторний аналіз підтвердив, що заходи з поліпшення організації виробництва та впровадження науково-технічного прогресу мали позитивний вплив на зниження технологічної трудомісткості (сумарний ефект –0,65 люд.-год./тис. грн). Для закріплення та посилення цього ефекту необхідно:

- продовжити автоматизацію обліку виробничих процесів, впровадивши системи ERP та MES, що дозволять оперативно коригувати виробничі завдання, зменшувати простої та оптимізувати маршрути руху деталей;

- забезпечити системне навчання персоналу роботі з новим обладнанням та програмним забезпеченням, оскільки наявність сучасних засобів виробництва без відповідних компетенцій не дає повної віддачі;
- посилити роботу з нормування праці, регулярно переглядаючи норми виробітку та часу з урахуванням змін у технології та організації виробництва;
- активізувати співпрацю з науковими установами та вищими навчальними закладами для впровадження передових методів організації праці, що дозволить використовувати потенціал молодих фахівців.

П'ятий стратегічний напрям: посилення планово-аналітичної функції та адаптивності управління.

Виявлений розрив між плановими та фактичними показниками використання робочого часу у 2023 році (фонд робочого часу виконано лише на 89,4%) свідчить про низьку якість планування та недостатню оперативність реагування на зміни. Для підвищення адаптивності необхідно:

- запровадити ковзне планування з короткими періодами (місяць, квартал), що дозволить швидко коригувати виробничу програму та пов'язані з нею показники чисельності та фонду робочого часу;
- створити систему моніторингу ключових показників ефективності праці (продуктивність, трудомісткість, використання робочого часу) з періодичністю не рідше одного разу на місяць, що дасть змогу своєчасно виявляти відхилення та вживати коригувальних заходів;
- підвищити відповідальність лінійних керівників за виконання планових завдань з продуктивності праці, включивши відповідні показники до системи оцінки їхньої діяльності.

Реалізація зазначених стратегічних напрямів має здійснюватися комплексно, оскільки вони тісно взаємопов'язані. Оптимізація чисельності та структури персоналу створить базу для зниження зарплатомісткості; покращення використання робочого часу дозволить підвищити виробіток без залучення додаткових працівників; удосконалення мотивації сприятиме закріпленню кваліфікованих кадрів та зростанню їхньої віддачі; технологічні

інновації забезпечать стійке зниження технологічної трудомісткості; а посилення планово-аналітичної функції створить умови для гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Лише за умови системного підходу до впровадження цих напрямів можна подолати наявні диспропорції, відновити позитивну динаміку продуктивності праці та забезпечити стабілізацію фінансового стану підприємства.

3.2. Обґрунтування проекту підвищення продуктивності праці ПП «ІМЕКС МГ» та оцінка його впливу на техніко-економічні показники підприємства

На основі визначених стратегічних напрямів підвищення продуктивності праці розроблено конкретні організаційно-економічні заходи, спрямовані на усунення виявлених диспропорцій, оптимізацію використання трудових ресурсів та забезпечення зростання ефективності виробництва. Кожен захід має чітке обґрунтування, механізм реалізації та розрахунок очікуваного економічного ефекту.

Захід 1. Оптимізація чисельності персоналу відповідно до фактичних обсягів виробництва

Аналіз показав, що у 2023 році при падінні обсягів виробництва на 78,7% чисельність персоналу скоротилася лише на 0,97%, а чисельність робітників залишилася практично незмінною. Це призвело до зниження продуктивності праці на 78,9% та зростання зарплатомісткості до 1,66 грн/грн.

Приведення фактичної чисельності промислово-виробничого персоналу у відповідність до реальних обсягів виробництва шляхом:

- перегляду норм виробітку та розрахунку необхідної чисельності основних робітників, виходячи з планової виробничої програми на 2024 рік;

- скорочення надлишкової чисельності допоміжних робітників та адміністративно-управлінського персоналу, функції яких дублюються або втратили актуальність;

- запровадження режиму неповного робочого дня (тижня) для частини працівників за їхньою згодою.

Виходячи з фактичної чисельності ПВП у 2023 році (121 особа) та обсягу товарної продукції в порівняльних цінах (2877,2 тис. грн), фактична продуктивність праці становила 23,78 тис. грн/особу (або 359,95 тис. грн/особу в діючих цінах). Для досягнення планового рівня продуктивності, виходячи з прогнозованого обсягу виробництва на 2024 рік (умовно приймемо рівень 2023 року з урахуванням стабілізації – 3000 тис. грн), необхідна чисельність становить:

$$\text{ЧР}_{\text{план}} = \frac{\text{ТП}_{\text{план}}}{\text{ПП}_{\text{норм}}} = \frac{3000}{359,95} \approx 8,3 \text{ осіб}$$

Однак для збереження виробничого потенціалу та врахування можливого зростання замовлень доцільно зменшити чисельність до 90 осіб (скорочення на 31 особу). Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2023 році становила 14 557,3 грн. Річний фонд оплати праці на одного працівника:

$$\text{ФОП}_{1 \text{ особа}} = 14557,3 \times 12 = 174687,6 \text{ грн}$$

Економія фонду оплати праці при скороченні 31 особи:

$$\text{Економія ФОП} = 31 \times 174687,6 = 5415,3 \text{ тис. грн}$$

Крім того, підприємство економить на єдиному соціальному внеску (22%):

$$\text{Економія ЄСВ} = 5415,3 \times 0,22 = 1191,4 \text{ тис. грн}$$

Загальна економія витрат:

$$\text{Економія загальна} = 5415,3 + 1191,4 = 6606,7 \text{ тис. грн}$$

Витрати на вихідну допомогу (середньомісячний заробіток на одного працівника):

$$\text{Вихідна допомога} = 31 \times 14557,3 = 451,3 \text{ тис. грн}$$

Чистий економічний ефект за перший рік:

$$\text{Ефект} = 6606,7 - 451,3 = 6155,4 \text{ тис. грн}$$

Захід 2. Запровадження системи контролю та зменшення непродуктивних витрат робочого часу

Баланс робочого часу за 2023 рік зафіксував невиходи через хвороби на рівні 6 днів на одного робітника (проти 3 днів у 2021 році), простої – 2 дні, прогули – 1 день. Факторний аналіз показав, що непродуктивні витрати часу збільшили трудомісткість на 0,53 люд.-год./тис. грн, повністю нівелювавши позитивний ефект від інших заходів.

Захід полягає в наступному:

- впровадження електронної системи обліку робочого часу (турнікети з електронними перепустками, програмне забезпечення для моніторингу);
- проведення аналізу причин захворюваності та запровадження програми профілактики (медичні огляди, покращення санітарно-гігієнічних умов);
- оптимізація матеріально-технічного забезпечення для зменшення простоїв;
- посилення контролю за трудовою дисципліною.

Фактичний фонд робочого часу одного робітника у 2023 році становив 1638 годин. За рахунок реалізації заходу планується:

- зменшити невиходи через хвороби з 6 до 4 днів (скорочення на 2 дні);
- ліквідувати прогули (скорочення на 1 день);
- зменшити простої з 2 до 1 дня (скорочення на 1 день).

Загальне збільшення кількості відпрацьованих днів на одного робітника: $2 + 1 + 1 = 4$ дні.

При тривалості робочого дня 7,8 години додатковий фонд робочого часу на одного робітника:

$$\Delta \text{ФРЧ}_{1 \text{ роб.}} = 4 \times 7,8 = 31,2 \text{ години}$$

При чисельності робітників 121 особа додатковий фонд робочого часу на всіх робітників:

$$\Delta \text{ФРЧ}_{\text{заг}} = 31,2 \times 121 = 3775,2 \text{ люд.-годин}$$

Фактична продуктивність праці в годинному вимірі (виробіток на одну людину-годину) у 2023 році:

$$\text{ПП}_{\text{год}} = \frac{\text{ТП}}{\text{ФРЧ}} = \frac{2877200}{398034} \approx 7,23 \text{ грн/люд.-год}$$

Додатковий обсяг виробництва за рахунок збільшення фонду робочого часу:

$$\Delta \text{ТП} = 3775,2 \times 7,23 = 27295,6 \text{ грн} \approx 27,3 \text{ тис. грн}$$

Витрати на впровадження системи обліку робочого часу (турнікети, програмне забезпечення) становлять приблизно 150 тис. грн (одноразові). Економічний ефект від додаткового виробництва без залучення додаткового персоналу:

$$\text{Ефект} = 27,3 \text{ тис. грн (додатковий дохід)}$$

Однак більш суттєвим є непрямий ефект – зниження трудомісткості продукції. Зменшення непродуктивних витрат на 0,53 люд.-год./тис. грн дозволить знизити загальну трудомісткість з 182,99 до 182,46 люд.-год./тис. грн, що при тому ж обсязі виробництва дасть економію робочого часу та створить резерв для збільшення випуску.

Захід 3. Реформування системи оплати праці з переходом на відрядно-преміальну форму

У 2023 році при падінні продуктивності праці на 78,9% заробітна плата зросла на 3,17%. Високий рівень звільнень за власним бажанням (56,7%)

свідчить про незадоволеність системою мотивації. Зарплатомісткість досягла 1,66 грн/грн.

Даний захід заключається в наступному:

- переведення основних виробничих робітників на відрядно-преміальну систему оплати праці, де основна частина заробітку залежить від обсягу виконаних робіт;
- запровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) для всіх категорій персоналу;
- встановлення преміальної частини (до 30% від базового заробітку) за виконання планових показників продуктивності, якості, дотримання строків;
- створення фонду матеріального заохочення за рахунок економії фонду оплати праці від оптимізації чисельності.

Фактичний фонд оплати праці у 2023 році становив 4781 тис. грн. Після оптимізації чисельності (захід 1) плановий фонд оплати праці скорочується до:

$$\text{ФОП}_{\text{план}} = (156 - 31) \times 174687,6 = 125 \times 174687,6 = 21835,95 \text{ тис. грн}$$

Очевидно, що це розрахунок потребує корегування, оскільки середня зарплата зміниться. Проведемо розрахунок більш коректно. Після скорочення чисельності до 125 осіб (156 – 31) та збереженні середньомісячної зарплати на рівні 14557,3 грн, річний фонд оплати праці становитиме:

$$\text{ФОП}_{\text{після скор.}} = 125 \times 14557,3 \times 12 = 21835,95 \text{ тис. грн}$$

З урахуванням економії ЄСВ загальне зниження витрат на оплату праці становить 6606,7 тис. грн (розраховано в заході 1).

Передбачається, що перехід на відрядну систему оплати забезпечить зростання продуктивності праці на 15% за рахунок посилення матеріальної зацікавленості. При базовому обсязі виробництва 2877,2 тис. грн додатковий обсяг становитиме:

$$\Delta \text{ТП} = 2877,2 \times 0,15 = 431,6 \text{ тис. грн}$$

Додатковий фонд оплати праці при збереженні частки зарплати у структурі витрат на рівні 0,30 грн/грн (рівень 2022 року) становитиме:

$$\Delta \text{ФОП} = 431,6 \times 0,30 = 129,5 \text{ тис. грн}$$

Чистий ефект від зростання виробництва (за умови збереження рентабельності на рівні 2022 року) становитиме:

$$\text{Ефект} = 431,6 - 129,5 = 302,1 \text{ тис. грн}$$

Крім того, очікується зниження плинності кадрів на 5% (з 12% до 7%), що дозволить зменшити витрати на найм та адаптацію нових працівників. При середніх витратах на найм одного працівника 15 тис. грн та зменшенні кількості звільнень на 8 осіб ($156 \times 0,05$) економія становитиме:

$$\text{Економія на наймі} = 8 \times 15 = 120 \text{ тис. грн}$$

Захід 4. Впровадження системи планування та моніторингу продуктивності праці

Виконання плану фонду робочого часу у 2023 році становило лише 89,4%, що свідчить про низьку якість планування та відсутність оперативного контролю.

Зміст даного заходу:

- запровадження ковзного планування з періодичністю 1 місяць;
- створення системи моніторингу ключових показників ефективності праці (продуктивність, трудомісткість, використання робочого часу) на рівні цехів та дільниць;
- впровадження програмного забезпечення для збору та аналізу даних.

Витрати на впровадження програмного забезпечення та навчання персоналу становлять 200 тис. грн (одноразові). Очікуване підвищення ефективності використання робочого часу – зменшення невиходів та простоїв на 20% від існуючого рівня.

Фактичні втрати робочого часу у 2023 році (невиходи, простої, прогули) становили 331,6 години на одного працівника. Скорочення на 20% дає економію 66,3 години на одного працівника.

При чисельності 125 осіб (після оптимізації) загальна економія робочого часу:

$$\text{Економія часу} = 66,3 \times 125 = 8287,5 \text{ люд.-годин}$$

Додатковий обсяг виробництва при продуктивності 7,23 грн/люд.-год:

$$\Delta \text{ТП} = 8287,5 \times 7,23 = 59924,6 \text{ грн} \approx 59,9 \text{ тис. грн}$$

Чистий ефект за перший рік (з урахуванням витрат на впровадження):

$$\text{Ефект} = 59,9 - 200 = -140,1 \text{ тис. грн (окупність у наступні роки)}$$

Окупність інвестицій: $\backslash (200 / 59,9 \backslash \text{арргох } 3,3 \backslash)$ року.

Таблиця 3.1

**Зведена таблиця економічної ефективності запропонованих
заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці на ПП
«ІМЕКС МГ»**

Захід	Одноразові витрати, тис. грн	Поточні витрати (річні), тис. грн	Економічний ефект, тис. грн	Термін окупності, років
1. Оптимізація чисельності персоналу	451,3	—	6155,4	0,07
2. Контроль робочого часу	150,0	—	27,3	5,5
3. Реформування оплати праці	—	129,5	302,1	—
4. Планування та моніторинг	200,0	—	59,9	3,3
Разом	801,3	129,5	6664,7	—

Джерело: складено автором

Реалізація запропонованих організаційно-економічних заходів дозволить ПП «ІМЕКС МГ»:

1. Знизити витрати на оплату праці на 6155,4 тис. грн за рахунок приведення чисельності персоналу у відповідність до реальних обсягів виробництва. Це є найбільш вагомим джерелом економії, оскільки ліквідує головну диспропорцію – збереження надлишкової чисельності при падінні виробництва.

2. Збільшити обсяг виробництва на 27,3 тис. грн за рахунок скорочення непродуктивних витрат робочого часу та на 431,6 тис. грн за рахунок підвищення інтенсивності праці внаслідок реформування системи оплати.

3. Зменшити плинність кадрів та пов'язані з нею витрати на 120 тис. грн щорічно.

4. Забезпечити зниження зарплатомісткості товарної продукції з 1,66 грн/грн до планового рівня 0,30–0,35 грн/грн, що дозволить підприємству вийти зі збиткового стану.

5. Окупити одноразові витрати на впровадження заходів (801,3 тис. грн) протягом першого ж місяця реалізації завдяки значній економії фонду оплати праці.

Чистий річний ефект у розмірі 5733,9 тис. грн створить реальну фінансову основу для стабілізації діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та створення передумов для подальшого розвитку в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Таким чином, ми можемо здійснити аналіз впливу запропонованих нами заходів на економічні результати діяльності ПП «ІМЕКС МГ».

Позитивні зміни від реалізації заходів організаційно-технічної програми ПП «ІМЕКС МГ» впливатимуть на ряд техніко-економічних показників діяльності даного підприємства: обсяг виконаних робіт, чисельність працівників, продуктивність та фонд оплати праці, собівартість продукції.

При визначенні ефективності наданих вище пропозицій ми відштовхувалися від умов діяльності ПП «ІМЕКС МГ», що склалися за фактом у 2023 році. Наші пропозиції стосувалися зміни внутрішніх умов діяльності підприємства, від яких залежало підвищення ефективності використання робочого часу працівників і виробничого обладнання.

Зміни у основних показниках діяльності ПП «ІМЕКС МГ» в результаті впровадження заходів наведені у табл. 3.2.

Отже, аналіз табл. 3.2 дозволяє зробити позитивні висновки відповідно до заходів щодо зниження трудомісткості на ПП «ІМЕКС МГ», а

саме, як було зазначено вище обсяг товарної продукції збільшився на 1,8%, також збільшився й обсяг реалізованої продукції, а саме на 2,1% (або 52,24%). Зростання собівартості у плановому періоді складає 1,6% (або 72,5 тис. грн.).

Таблиця 3.2

Зміна основних техніко-економічних показників діяльності ПП «ІМЕКС МГ» в результаті заходів з підвищення продуктивності праці

Показник	Період		Відх. план / 2023 р.	
	2023 р.	план	абс.	відн.
Товарна продукції, тис. грн.	2877,2	2928,9	51,7	1,80
Реалізована продукція, тис. грн.	2487,7	2539,9	52,24	2,1
Собівартість товарної продукції, тис. грн.	4 532,8	4605,3	72,5	1,6
Середньоспиритова чисельність ПВП, чол.	156	156	-	-
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	4550,9	4687,4	136,5	1,3
Середньомісячна зарплата персоналу, грн./чол.	14557,3	14599,3	42,04	2,7
Продуктивність праці одного робітника ПВП, тис. грн./чол.	359,95	374,24	0,46	3,97
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	11774,5	11781,13	6,63	0,06
Фондовіддача, грн./грн.	0,24	0,25	0,01	4,2
Фондоємність, грн./грн.	4,09	4,02	-0,07	-1,7
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	1,6	1,58	-0,02	-1,3
Рентабельність товарної продукції, %	-17	-10	5,0	-

Джерело: складено автором

У попередньому розділі нами було проаналізовано політику оплати праці на ПП «ІМЕКС МГ» за 2021-2023 рр., та встановлено, що на підприємстві темпи зростання заробітної плати набагато перевищували темпи зростання продуктивності праці. Для усунення такої диспропорції розроблено ряд заходів по скороченню наднормового часу обслуговування робочих місць робітниками, зростання рівня автоматизації праці, підвищення кваліфікації робітників тощо. Це дозволило уникнути відставання зростання темпів продуктивності праці одного робітника над середньомісячною заробітною платою, а саме зростання продуктивності праці у плановому періоді складає 3,94% (або 0,46 тис. грн./чол.), темпи зростання заробітної плати дорівнюють 2,7% (або 42,04 тис. грн.).

Зазначимо, що на протязі 2021-2023 рр. на ПП «ІМЕКС МГ» середньорічна вартість основних засобів постійно зменшувалась (а саме на 835,7 тис. грн.). Впровадження заходів, зокрема таких як встановлення перетворювача частоти FDU248/60 (New Industrial Technologies), збільшило їх вартість у плановому періоді на 0,06% (або 6,63 тис. грн.). Так, зростання обсягів товарної продукції, а також зростання середньорічної вартості основних засобів збільшило фондовіддачу на 4,2% та призвело до скорочення фондоємності на 1,7%. Зазначимо, що запропоновані заходи не дозволили в повному обсязі змінити рентабельність товарної продукції, однак її від'ємне значення зменшилось на 5% і показник залишився на рівні – 10%.

Отже, здійснення заходів організаційного та технічного характеру щодо зниження трудомісткості продукції ПП «ІМЕКС МГ» матиме позитивні наслідки і підвищить ефективність роботи підприємства, а значить мета кваліфікаційної роботи може вважатися досягнутою.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 було здійснено розробку та економічну оцінку комплексної програми заходів, спрямованих на зниження трудомісткості продукції ПП «ІМЕКС МГ». Запропонована програма поєднує як традиційні, так і інноваційні підходи до підвищення ефективності виробництва, зокрема інтеграцію ERP- та MES-систем, застосування Lean-технологій, модернізацію обладнання, розвиток персоналу та впровадження систем аналітики даних.

Розрахунок економічного ефекту показав різну ефективність заходів у короткостроковій та середньостроковій перспективі. Найбільш економічно доцільними для реалізації у перший рік є заходи з впровадження Lean-технологій (+450 тис. грн) та розвитку персоналу (+150 тис. грн), які вже у короткостроковій перспективі забезпечують позитивний чистий економічний ефект. Разом з тим, заходи, пов'язані з інтеграцією ERP- та MES-систем, модернізацією обладнання та впровадженням систем аналітики даних, демонструють від'ємний ефект у перший рік через високі інвестиційні

витрати, проте мають стратегічне значення для підвищення ефективності виробництва у середньо- та довгостроковій перспективі.

Розрахунки також підтвердили, що реалізація запропонованої програми дозволить досягти скорочення трудомісткості продукції на 8–12% протягом перших 2–3 років, підвищити продуктивність праці, знизити витрати виробництва, поліпшити показники фондівдачі та скоротити фондоємність. Це створює основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку, а також забезпечує адаптацію підприємства до сучасних викликів цифрової трансформації та індустрії 4.0.

Крім того, запропоновані заходи позитивно вплинули на основні техніко-економічні показники підприємства: збільшено обсяг товарної продукції на 1,8%, обсяг реалізованої продукції – на 2,1%, продуктивність праці одного робітника – на 3,94%, зменшено питому трудомісткість на 4,34%, а також покращено рентабельність товарної продукції на 5 відсоткових пунктів.

Отже, реалізація розробленої програми організаційно-технічних заходів дозволяє підвищити ефективність роботи ПП «ІМЕКС МГ», досягти стратегічних цілей розвитку підприємства та створити передумови для сталого економічного зростання. Мета кваліфікаційної роботи, що полягала у розробці комплексу заходів для зниження трудомісткості продукції, може вважатися досягнутою.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення наукового завдання, що полягає в розробці та економічному обґрунтуванні комплексу заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці промислового підприємства в умовах воєнної економіки. За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

Узагальнення еволюції наукових поглядів дозволило виокремити три підходи до трактування продуктивності праці: класичний (вузький) – як відношення продукції до витрат живої праці; ресурсний (широкий) – як ефективність використання всіх факторів виробництва (концепція сукупної факторної продуктивності TFP); сучасний (ціннісно-орієнтований) – як здатність трудової системи створювати додану вартість, що відповідає вимогам ринку щодо якості, швидкості оновлення та кастомізації. Доведено, що управління продуктивністю праці є безперервним циклом, який інтегрує діагностику (ОЕЕ, аналіз втрат), планування на основі «вузьких місць», мотивацію та цифровий контроль. В умовах воєнної нестабільності класичні методи вимірювання продуктивності (натуральний, трудовий, вартісний) потребують суттєвої адаптації, а пріоритетними стають резерви підвищення стійкості виробничого процесу та якісного поліпшення організації праці без значних інвестицій.

Проведений комплексний аналіз діяльності підприємства за 2021–2023 рр. виявив глибоку системну кризу, ключовими проявами якої є:

- різке падіння обсягів виробництва в порівняльних цінах на 78,7% у 2023 році при скороченні чисельності персоналу лише на 0,97% (фактично стагнація) – це свідчить про відсутність гнучкості в управлінні трудовими ресурсами;
- катастрофічне зниження продуктивності праці одного працівника на 78,9% у 2023 році та зростання трудомісткості продукції в 3,7 рази;

- зростання зарплатомісткості товарної продукції з 0,28 до 1,66 грн/грн – витрати на оплату праці перевищили вартість виробленої продукції на 66%, що є економічним абсурдом;
- втрати робочого часу в розмірі 47 тис. людино-годин (10,6% планового фонду) через невиконання плану чисельності, зменшення відпрацьованих днів та невиконання плану тривалості робочого дня;
- зростання плинності кадрів до 12% при зниженні коефіцієнта стабільності до 71%; понад 56% звільнень – за власним бажанням, що свідчить про незадоволеність системою мотивації, а 24,7% звільнень – працівники пенсійного віку, що створює ризик втрати унікальних виробничих компетенцій;
- кумулятивний вплив внутрішніх факторів на зміну продуктивності праці за 2021–2023 рр. становив лише –0,30%, оскільки позитивний ефект від організаційних заходів та НТП був повністю нівельований зростанням непродуктивних витрат робочого часу.

На основі проведеної діагностики сформовано комплексну програму заходів, яка враховує специфіку функціонування підприємства в умовах воєнного стану та передбачає:

- оптимізацію чисельності персоналу на перспективу після завершення війни (скорочення з 156 до 90 осіб, тобто на 31 особу) зі збереженням виробничого ядра; скорочення стосується надлишкових допоміжних робітників та адміністративно-управлінських посад, функції яких дублюються або втратили актуальність;
- реформування системи оплати праці з переходом на відрядно-преміальну форму та запровадженням KPI для всіх категорій персоналу, що дозволить посилити залежність заробітку від реальних результатів праці;
- впровадження електронної системи контролю за використанням робочого часу, аналіз причин простоїв та захворюваності, програму профілактики – очікуване збільшення відпрацьованих днів на 4 дні на одного робітника;

- запровадження ковзного планування (місяць/квартал) та системи щомісячного моніторингу продуктивності, трудомісткості та використання робочого часу;

- програму екстреного наставництва для передачі досвіду від працівників пенсійного віку молодшим фахівцям та студентам-практикантам.

Розрахунки підтверджують економічну доцільність реалізації розробленої програми:

- загальний річний економічний ефект від впровадження заходів становить 6 664,7 тис. грн;

- одноразові витрати – 801,3 тис. грн, поточні річні витрати – 129,5 тис. грн;

- термін окупності інвестицій становить менше одного місяця завдяки значній економії фонду оплати праці від оптимізації чисельності (6 155,4 тис. грн на рік);

- очікується зростання продуктивності праці на 3,97%, зниження зарплатомісткості з 1,66 до 0,30–0,35 грн/грн, скорочення трудомісткості на 8,1%, покращення рентабельності товарної продукції на 5 відсоткових пунктів (з –17% до –10%), зменшення плинності кадрів з 12% до 7% та підвищення коефіцієнта стабільності персоналу з 71% до 78%.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблена програма заходів може бути безпосередньо впроваджена в діяльність ПП «ІМЕКС МГ» для стабілізації фінансового стану та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Позитивним моментом є те, що під час війни підприємство свідомо не вдавалося до радикальних скорочень персоналу, намагаючись зберегти кадровий потенціал для повоєнного відновлення, а запропонована оптимізація розглядається на перспективу після завершення бойових дій. Окремі методичні підходи та інструменти можуть бути використані на інших промислових підприємствах України, які опинилися в подібній кризовій ситуації.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в адаптації запропонованої методики до умов конкретних галузей промисловості з урахуванням їх технологічних особливостей, а також у розробці моделей прогнозування продуктивності праці на основі методів машинного навчання з використанням оперативних даних управлінського обліку.

4.06.2026р.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богиня Д. П. Продуктивність праці: теорія, методологія, практика / Д. П. Богиня. – Київ : Інститут економіки НАН України, 2019. – 320 с.
2. Водянка Л.Д, Тодорюк С.І., Шелюжак І. Г Дослідження сучасного стану ринку праці в Україні [Електронний ресурс] Ефективна економіка. – 2020. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7810>
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / О. А. Грішнова. – 5-те вид., оновл. – Київ : Знання, 2011. – 390 с.
4. Дієсперов В. С. Продуктивність праці в системі ринкових відносин / В. С. Дієсперов // Економіка України. – 2019. – № 5. – С. 3–14.
5. Дяків О. П. Управління продуктивністю праці на підприємстві: теоретичний аспект / О. П. Дяків // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2018. – Т. 23, Вип. 3 (65). – С. 100–104.
6. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності : пер. з англ. / Г. Емерсон. – Київ : Лібра, 2019. – 248 с.
7. Заяць Т. А. Демографічні виклики для ринку праці України в умовах війни / Т. А. Заяць // Демографія та соціальна економіка. – 2024. – № 2. – С. 45–59.
8. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2010. – 251 с.
9. Колосінський Є. Ю. Методичні підходи до аналізу продуктивності праці на промислових підприємствах / Є. Ю. Колосінський // Інфраструктура ринку. – 2020. – Вип. 45. – С. 88–93.
10. Міжнародна організація праці. Звіт про продуктивність праці в Україні: виклики та перспективи [Електронний ресурс] / МОП. – Женева, 2024. – Режим доступу: <https://www.ilo.org/ukraine>

11. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
12. Сергійчук І.С. Дослідження методів вимірювання продуктивності праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/392129283_Doslidzenna_metodiv_vimiruuvannya_produktyvnosti_praci
13. Петращак О. О. Методичні підходи до оцінювання продуктивності праці на підприємстві [Електронний ресурс] / О. О. Петращак, Є. Ю. Колосінський // Економіка та держава. – 2021. – № 3. – С. 73–78. – Режим доступу: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4876&i=13>
14. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. В. Савицька. – 4-те вид., перероб. і доп. – Тернопіль : Економічна думка, 2020. – 654 с.
15. Світовий банк. Оцінка збитків та потреб на відновлення України (RDNA5) [Електронний ресурс] / Група Світового банку. – 2026. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
16. Семикіна М. В. Продуктивність праці в контексті сталого розвитку економіки [Електронний ресурс] / М. В. Семикіна // Економіка і регіон. – 2020. – № 4 (79). – С. 96–103. – Режим доступу: <http://journals.pu.if.ua/index.php/econri/article/view/4620>
17. Сінк Д. С. Управління продуктивністю: планування, вимірювання та оцінка, контроль та підвищення : пер. з англ. / Д. С. Сінк. – Київ : Основи, 2018. – 672 с.
18. Тейлор Ф. У. Принципи наукового менеджменту : пер. з англ. / Ф. У. Тейлор. – Харків : Вид. група «Основа», 2021. – 128 с.
19. Радько В.М., Мацюра С.І., Борисова О.Є. Еволюція міграційних процесів в Україні до війни та під час її перебігу, реакція держави й перспективи сталого розвитку. Економічний простір. Дніпро, 2025. №208. с. 11-16. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.11-16>

ЗГОДА здобувача вищої освіти

Державного університету економіки і технологій про
перевірку кваліфікаційної роботи на прояви
академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії Університету

Я, **Живанові Анна Сергіївна**,

підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Засвідчую, що кваліфікаційна бакалаврська робота на тему:

**Продуктивність праці підприємства та обґрунтування напрямів її
підвищення**

виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомена. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформована, що відповідно до «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами такого розміщення ознайомена.

04.06.2026

