

**Список літератури:** 1. *Лаврик О.Є.* Проблеми оптимізації структури капіталу / *О.Є. Лаврик* // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія Економіка та менеджмент. – 2005. – № 6-7(18-19). – С. 58-65. 2. Годовая отчетность ОАО «Турбоатом» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.turboatom.com.ua/nvestors/reports/70/2317.html>.

**Bibliography(transliterated):** 1. *Lavrik O.E.* Problemi optimizacii strukturi kapitalu. O.E. Lavrik. Visnik Sums'kogo nacional'nogo agrarnogo universitetu. Serija Ekonomika ta menedzhment. – 2005. – № 6-7(18-19). – S. 58-65. 2. Godovaja otchetnost' OAO «Turboatom» [Jelektronnyj resurs] – Rezhim dostupa: <http://www.turboatom.com.ua/investors/reports/70/2317.html>.

*Поступила (received) 28.02.2014.*

УДК 330.342.14:658.015

**І.М. ПОГОРЕЛОВ**, канд. економ. наук, доц., НТУ «ХП»;  
**О.В. СИРОМ'ЯТНИКОВА**, асистент, НТУ «ХП»;  
**Я.В. БОНДАРЕНКО**, студент, НТУ «ХП»

## **ОСНОВНІ СКЛАДОВІ BSC, ЇЇ ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ**

У статті розглянуті основні складові системи збалансованих показників, теоретико-методичні засади їх застосування, на основі аналізу праць науковців та власних досліджень були визначені переваги та недоліки збалансованої системи показників. Зроблено висновок про те, що збалансована система показників надає компанії новий інструмент управління, який дає змогу ефективного функціонування та розвитку не тільки на даний момент, а і в довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** збалансована система показників (BSC), причинно-наслідковий зв'язок, фінансові показники, ефективність.

**Вступ.** До 90-х років минулого сторіччя західні аналітики при визначенні майбутньої стратегії компанії найчастіше вдавалися до двох методів ділового аналізу, які були на той час найбільш розповсюдженими та апробованими – аналізу розриву та аналізу впливу обраної стратегії на величини прибутковості та готівки (PIMS – the Profit Impact of Market Strategy) [1]. Проте, з часом прийшло розуміння, що ефективність функціонування бізнесу не завжди адекватна прибутку, а визначається вартістю компанії, на яку має вплив безліч факторів, окрім суми матеріальних активів.

Дослідницький підрозділ Norton & Company здійснив в 1990 р. проєкт за участю 12 найбільш успішних компаній в сфері розробки систем оцінки діяльності. За результатами опитування 200 найбільших компаній США близько 50 % з них оцінювали результати своєї роботи тільки на ос-

© І.М. Погорелов, О.В. Сиром'ятникова, Я.В. Бондаренко, 2014

нові фінансових показників при відсутності інструментів втілення прийнятої стратегії. Саме цей проект і слугував підґрунтям для розробки збалансованої системи показників (BSC – Balance Scorecard).

**Аналіз останніх досліджень та літератури.** Безліч розробників економічного інструментарію, який ґрунтується на системі збалансованих показників та консультанти з провадження цих систем у практичну діяльність підприємств позиціонують їх як системи, що «дають змогу дати адекватну характеристику компанії», наводять статистичні дані «стійкої зацікавленості до моделей стратегічних карт та приклади впровадження компаніями будь-якого варіанту такого типу інструментів» [2, с.11, 13]. При цьому акцент робиться на тому, що BSC ефективно вирішує такі ключові проблеми: «ефективно оцінює результати діяльності організації і допомагає реалізувати стратегію», а також є «випробованим й ефективним інструментом» [3, с. 3].

Вітчизняні науковці М.О. Кизим та інші відзначають, що «частина дослідників активно критикує неформалізований підхід, закладений у цю систему», проте «можна підтримати прибічників цієї концепції, оскільки на теперішній час відсутні повноцінні аналітичні моделі для прогнозування майбутнього розвитку подій» [4, с.155].

В.В. Смірнов та О.О. Клименко в своєму дослідженні вважають, що в сучасних умовах господарювання «доречно і доцільно скористатися такого типу інструментами стратегічного управління, які відрізняються переліком використовуваних показників, їх групуванням і подальшим структуруванням». [5, с. 97].

Певні переваги та недоліки збалансованої системи показників були проаналізовані у працях науковців: К. Адамса [6], А. Гершуна [7], С.Ю. Гончарової [8], А.Г. Гольдфарба [9], М. Горського [7], О.О. Затейшикової [8], М. Кенерлі [6], О.О. Ляковської [10], М. Мейєра [11], Е. Нілі [6], Б. Фелпса [12], О.М. Чернеги [13] та інших.

**Метою** даної статті є виявлення основних складових системи збалансованих показників та визначення деяких переваг і недоліків, які їй притаманні.

**Постановка проблеми.** Зважаючи на те, що збалансована система показників в сучасних умовах господарювання має ще досить обмежені сфери застосування та розрахована на довгострокову стратегію підприємства, яка не передбачає отримання миттєвого результату, вважаємо доцільним розглянути основні її складові та оцінити переваги і недоліки.

**Матеріали досліджень.** Передумовою виникнення BSC було прагнення керівництва посилити управлінську функцію за рахунок узгодження інтересів стейкхолдерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Зважаючи за мету реалізацію багатовекторної політики управління бізнесом, необхідно мати комплексну систему довгострокових стратегічних цілей і ключових

показників, добре збалансовану систему стратегічного вимірювання.

За Нортоном і Капланом [14], вибір стратегії компанії має такі складові:

- 1) вибір ринку, який компанія планує обслуговувати;
- 2) вибір клієнта;
- 3) виділення ключових бізнес-процесів, необхідних для задоволення потреб клієнтів;
- 4) визначення індивідуальних і організаційних здібностей, які потрібні для досягнення цілей в названих сферах.

Зважаючи на вищезначені складові, класична BSC-модель припускає чотири групи ключових показників (перспектив) оцінки діяльності, які пов'язані причинно-наслідковими відносинами:

- а) фінансова перспектива (як оцінюють компанію акціонери);
- б) перспектива клієнти (як оцінюють компанію клієнти);
- в) перспектива внутрішніх бізнес-процесів (які процеси можуть забезпечити компанії виняткові конкурентні переваги);
- г) перспектива навчання і зростання (як можна досягти покращення стану компанії).

Зазвичай у сумі з чотирьох складових виділяється у відповідності зі стратегією 20-25 показників, їх кількість залежить від рівня організаційної ієрархії і ключового аспекту діяльності. При цьому центральним елементом системи, який викликає найбільші складнощі при побудові, є причинно-наслідковий зв'язок між показниками.

Концепція BSC, на відміну від інших, інтегрує фінансові й нефінансові показники, враховуючи причинно-наслідкові зв'язки між результуючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються, зовнішні оцінки діяльності компанії (у фінансовій та клієнтській складових) балансуються внутрішніми (в складових внутрішніх бізнес-процесів і зростання та навчання). Менеджмент, що поставив у главу кута BSC, надає компанії можливість систематизувати й концентрувати свої зусилля на виконанні довгострокової стратегії.

Одним з перших кроків у розробці цього інструменту управління є формування структури збалансованої системи показників, тобто групування показників і інших елементів BSC (цілей, відповідальних виконавців, потоків інформації і заходів).

Основна ідея системи BSC – збалансувати діяльність компанії в часі і в просторі. Перша складова означає, що поки показники, які застосовуються для контролю, повинні відповідати тактичним завданням, ті, в свою чергу, розробляються на основі стратегічних цілей; поточна ж діяльність системи зобов'язана підтримувати компанію в цьому руслі. Друга складова передбачає, що показники необхідно збалансувати за підрозділами і сферами діяльності, при чому збалансованість – це найбільш пріоритетна ха-

рактеристика системи, піз набір показників.

Можливо виділити три етапи еволюції BSC. На першому етапі збалансована система показників була визначена як система оцінки ефективності за фінансовими та нефінансовими показниками без виділення причинно-наслідкової логіки. Поступово з набору показників оцінки ефективності система перетворюється на комплексну структуру для вимірювання, управління та реалізації стратегії компанії.

Другий етап еволюції характеризується тим, що основний акцент досліджень спрямований на стратегічну функцію системи збалансованих показників. Все більшого використання та розвитку набувають скорингові карти, а цілі, з огляду на перспективи, стають відправною точкою причинно-наслідкових зв'язків між показниками у системі. Таким чином, BSC стає цілісною та стратегічно орієнтованою.

Третій етап підкреслює важливість ефективного аналізу результатів діяльності, при цьому спрямованість на стратегічний результат є визначальною в BSC. Як наслідок, велика увага звертається на усунення недоліків системи у вигляді суперечностей між стратегічними цілями та показниками.

Прихильники збалансованої системи, які впроваджують її у своїх компаніях, отримують ряд переваг, а саме:

а) переведення стратегії у цілі та тактичні дії, з можливістю контролю показників діяльності, що є однією з головних проблем менеджменту під час реалізації стратегії. BSC дозволяє конкретизувати ситуацію та оцінювати конкретні зміни, що відбуваються, коригуючи при цьому стратегію;

б) наявність причинно-наслідкового зв'язку між аспектами BSC робить більш зрозумілими як стратегію підприємства, так і шляхи її реалізації для кожного співробітника;

в) поява нової корпоративної культури за рахунок залучення персоналу до процесу реалізації стратегічних рішень, завдяки чому компанія перетворюється на більш гнучку структуру, спроможну швидко реагувати на негативні тенденції та своєчасно приймати необхідні управлінські рішення;

г) розширення оцінювальної системи підприємства за рахунок нефінансових показників, які дають можливість розглядати діяльність компанії з огляду на створення вартості, що стане передумовою розширення інвестиційної та інноваційної діяльності, і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства;

д) BSC сприяє оптимізації ключових бізнес-процесів компанії, які узгоджуються зі стратегією;

е) підвищується рівень особистої відповідальності працівників, кожен з яких несе відповідальність за певну частину діяльності, що мотивує підвищення ефективності роботи;

є) сфера застосування BSC не обмежується лише компаніями, які орієнтовані на отримання прибутку, хоча здебільшого використовується

саме в таких організаціях. Проте існує можливість її успішного використання у неприбуткових компаніях та бюджетних установах, що представляє особливий інтерес для України.

Але в BSC виділяється багато недоліків. Систематизовані критичні погляди на збалансовану систему показників подані в табл. 1 [9-11, 13, 15].

Таблиця 1 – Аналіз критичних поглядів на систему збалансованих показників

Автор, рік	Критичні зауваження
Аткінсон та ін. (1997)	Система BSC зосереджена загалом на оцінці ефективності, що зумовлює проблему подвійного циклу дослідження.
Дінені і Палмер (1998)	Здійснення керівних принципів BSC не є цілком зрозумілим. Не чітко визнається необхідність прийняття перспективи людських відносин.
А. Шнейдерман (1999)	Не існує розгорнутої системи, яка занижує цілі вищого рівня до рівня допоміжних процесів. Не може бути кількісного зв'язку між нефінансовими і очікуваними фінансовими результатами.
Нілі і Боурн (2000)	BSC підхід не має механізму для вибору показників і цілей. Причинно-наслідковий зв'язок між фінансовими і нефінансовими показниками відображає більші суб'єктивне розуміння керівництва.
Норекліт (2000)	BSC не контролює конкуренції та технологічних змін. Підхід «зверху вниз» в управлінні є проблематичним у BSC.
Ан (2001)	Труднощі у визначенні показників. Дуже багато складностей у причинно-наслідковому ланцюзі.
Боурн (2002)	Екологічні, соціальні чи комунальні аспекти відсутні.
М.Мейер (2004) [11]	Упровадження у великих організаціях є досить складним.
С.Ю. Гончарова, О.О. Затеїщикова (2007) [8, с. 81]	Основним недоліком цієї системи слід вважати оцінку показників у рамках ліній економічного розвитку, хоча основною метою виступає покращення показників ефективності діяльності.
А.Г. Гольдфарб (2007) [9, с.167]	Проблемності її практичного застосування пов'язуються зі складністю управління людськими (трудовими) ресурсами – менеджерами вищої ланки і рядовими працівниками, оскільки роботу з людьми формалізувати дуже складно.
Б'янкі і Монтімагоре (2008)	BSC не враховує впливу динаміки, яка існує в системі – відсутній облік тимчасових затримок між причиною і наслідками.
О.О. Ляковська (2008) [10, с. 122]	Збалансована система показників не призначена для моделювання невизначеностей і ризиків.
Суніл (2009)	Причинний зв'язок визначений незадовільно. Досить складним є фільтрування нестандартних факторів.
О.М. Чернега (2009) [13, с.226]	Існує проблематика визначення цільових значень показників, без наявності яких показники, розроблені для виміру стратегічних цілей, не мають сенсу.

Як видно з табл. 1, погляди на впровадження системи є досить неоднозначними: з одного боку, комплексність та всеосяжність системи відповідає її стратегічному призначенню, з іншого – ускладнює її практичну реалізацію. Критичним питанням для впровадження BSC є пошук оптимального балансу між узгодженням фінансових та нефінансових показників, сильних та слабких індикаторів, а також короткострокових та довгострокових показників.

Вивчення основних недоліків системи дало поштовх альтернативним розробкам та появі нових модифікацій збалансованої системи показників (ЗСП), які представлені в табл. 2 [16].

Таблиця 2 – Порівняльний аналіз альтернативних концепцій збалансованих показників

Критерій	ЗСП Нортон-Каплана	ЗСП Мейсела	ЗСП разом з EVA	Піраміда ефективності	EP2M
Масштаб застосування	Орієнтація на підприємства різного масштабу та галузей	Застосована для сфери послуг, банків, фінансових установ	Переважно орієнтована на підприємства сфери послуг	Вузька сфера застосування (банки, мале виробництво)	Вузька сфера застосування (банки)
Точність	Достатня при адекватному виборі набору показників	Можливий дисбаланс у бік кадрового потенціалу	Дисбаланс у бік оцінки фінансових показників	Не охоплює всі напрямки діяльності підприємства	Обмежена лише двома аспектами
Ризики вибору коефіцієнтів	Високий ризик невірному вибору показників чи визначення їх взаємозв'язків		Помірний, через обмеженість набору	Більшість показників детерміновано	Високий ризик невірному вибору коефіцієнтів
Гнучкість	Легко адаптовувана система	Високий рівень гнучкості	Досить адаптивна	Негнучка модель	Помірно гнучка модель
Спектр розв'язуваних завдань	Від стратегічних цілей до оперативних рішень	Застосована для великого спектра завдань	Вирішує завдання в рамках однієї глобальної цілі	Лише два стратегічних напрямки: ринок і фінанси	Обмежений спектр завдань, на які орієнтована
Часовий період	Аналіз минулого, сьогодення й майбутнього		Аналіз поточних досягнень	Аналіз минулих результатів і перспектив	
Зворотній зв'язок	Механізм налагоджений	Механізм налагоджений	Обумовлений цільовою функцією моделі	Акцент на зворотній зв'язок цілі показник	Відсутність механізму

**Результати досліджень.** BSC була розроблена насамперед тому, що одних фінансових показників в сучасних умовах господарювання недостатньо для опису процесу створення вартості компанії, яка складається не тільки з матеріальних активів, а і з таких складових, як його персонал, бізнес-процеси, інновації, відносини компанії з клієнтами, внесок яких у створення вартості неможливо об'єктивно оцінити. В цьому сенсі BSC – це всеосяжна система, яка включає як фінансові, так і нефінансові показники, що створюють вартість.

Як наслідок, потрібно, щоб ці показники не були хаотичним набором даних, а були належним чином систематизовані на певній інтегрованій основі і визначалися стратегією підприємства. Саме така система показників забезпечує правильне фокусування працівників на стратегію.

Тому, необхідно донести цю систему до працівників, щоб вони усвідомили, у чому конкурентна перевага компанії, яким чином розраховується створювати її вартість. При цьому важливо особисті цілі працівників прив'язати до цих показників, а потім проводити моніторинг їхніх вимірів і оцінок для того, щоб можна було зрозуміти, які бізнес-процеси необхідно поліпшити, які оптимізувати, а від яких відмовитися та домогтися такого розподілу ресурсів, який забезпечить реалізацію корпоративної стратегії компанії.

**Висновки.** У сучасному динамічному середовищі функціонування компаній, яке має високу ступінь невизначеності, вирішальне значення має розробка комплексної і цілісної системи оцінки ефективності управління. Для реалізації вищезначених цілей BSC вважається дієвим інструментом, який дає повне уявлення про ефективність як компанії в цілому, так і її стратегічних бізнес-одиниць та є інструментом контролінгу.

Таким чином, BSC можна розглядати як метод, який дозволяє розширити можливості вимірювання, оцінки і контролю ефективності діяльності як на рівні стратегічного управління компанією, так і операційного, при цьому склад та структура BSC можуть досить легко модифікуватися.

**Список літератури:** 1. *Виханский О.С.* Менеджмент / *О.С. Виханский, А.И. Наумов*, 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с. 2. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию: пер. с англ. / *Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер*. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 304 с. 3. *Нивен П.* Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: пер. с англ. / *Пол Р. Нивен*. – Днепропетровск : Изд-во «Баланс Бизнес Букс», 2004. – 328 с. 4. Збалансована система показників: монографія / *М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко*. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с. 5. *Смірнов В.В.* Система збалансованих показників як ефективний інструмент об'єктивної оцінки діяльності підприємства / *В.В. Смірнов, О.О. Клименко* // Академічний огляд. – 2007. – № 2. – С. 97-102. 6. *Нили Э.* Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им : пер. с англ. / *Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли* – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с. 7. *Гершун А.* Технологии сбалансированного управления / *А. Гершун, М. Горский*. – М.:

Олимп-Бизнес, 2006. – 416 с. **8.** Гончарова С.Ю. Удосконалення збалансованої системи показників діяльності підприємства / С.Ю. Гончарова, О.О. Затейщикова // Економіка розвитку. – 2007. – № 1. – С. 81-83. **9.** Гольдфарб А.Г. Человеческий фактор как основная проблема внедрения сбалансированной системы показателей на отечественных предприятиях / А.Г. Гольдфарб // Бизнес Информ : науч. журнал. – 2007. – № 11. – С. 166-169. **10.** Ляковська О.О. Переваги та недоліки збалансованої системи показників / О.О. Ляковська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7(85). – С. 119-126. **11.** Мейер М. Оценка эффективности бизнеса : пер. с англ. А.О. Корсунский / М.Мейер – М.: Вернина, 2004. – 272 с. **12.** Фелтс Б. Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента : пер. с англ. / Б. Фелтс – Днепропетровск: Баланс Бизнес Буks, 2004. – 312 с. **13.** Чернега О.М. Розроблення збалансованої системи показників управління підприємством / О.М. Чернега // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – 2009. – № 29. – С. 224-228. **14.** Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с. **15.** Буратчук Н. Еволюція збалансованої системи показників / Н. Буратчук // Економічний аналіз. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – № 12. – Ч. 3. – С. 62-66. **16.** Пулипенко А.А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників / А.А. Пулипенко, І.В. Ярошенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 152 с.

**Bibliography (transliterated):** **1.** Vihanskij O.S. Menedzhment. – Moscow: Jekonomist, 2006. – 670 s. **2.** Ol've G., Roj Zh., Vetter M. Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Prakticheskoe rukovodstvo po ispol'zovaniju. – Moscow: Vil'jams, 2006. – 304 s. **3.** Niven P.R. Sbalansirovannaja Sistema Pokazatelej: Shag za shagom: maksimal'noe povyshenie jeffektivnosti i zakreplenie poluchennyh rezul'tatov. – Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2004. – 328 s. **4.** Kyzym M.O., Pylypenko A.A., Zinchenko V.A. Zbalansovana sistema pokaznykiv. – Kharkiv: VD «INZhEK», 2007. – 192 s. **5.** Smirnov V.V., Klymenko O.O. Systema zbalansovanyh pokaznykiv jak efektyvnyj instrument ob'jektyvnoi' ocinky dij'al'nosti pidpryjemstva. Akademichnyj oghlad., 2007. – № 2, – S. 97-102. **6.** Nili Je, Adams K., Kennerli M. Prizma jeffektivnosti: Karta sbalansirovannyh pokazatelej dlja izmerenija uspeha v biznese i upravlenija im. – Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2003. – 400 s. **7.** Gershun A., Gorskij M. Tehnologii sbalansirovannogo upravlenija. – Moscow: Olimp-Biznes, 2006. – 416 p. **8.** Goncharova S.Ju., Zatjejs'hhykova O.O. Udoskonalennja zbalansovanoi' systemy pokaznykiv dij'al'nosti pidpryjemstva. Ekonomika rozvytku, 2007. – № 1. S. 81-83. **9.** Gol'dfarb A.G. Chelovecheskij faktor kak osnovnaja problema vnedrenija sbalansirovannoj sistemy pokazatelej na otechestvennyh predpriyatjah. Biznes Inform, 2007. – № 11. S. 166-169. **10.** Ljaskovs'ka O.O. Perevagy ta nedoliky zbalansovanoi' systemy pokaznykiv. Aktual'ni problemy ekonomiky, 2008. – № 7(85). – № 119-126. **11.** Mejer M. Ocenka jeffektivnosti biznesa. – Moscow.: Vershina, 2004. – 272 s. **12.** Felts B. Umnye biznes-pokazateli: Sistema izmerenij jeffektivnosti kak vazhnyj jelement menedzhmenta. – Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2004, – 312 s. **13.** Chernega O.M. Rozroblennja zbalansovanoi' systemy pokaznykiv upravlinnja pidpryjemstvom. Visnyk social'no-ekonomichnyh doslidzhen': zb. nauk. prac' Odes'kogo derzhavnogo ekonomichnogo universytetu., 2009. № 29. s. 224-228. **14.** Kaplan Robert S., Norton P. Dejvid. Organizacija, orientirovannaja na strategiju. Kak v novej biznes-srede preuspevajut organizacii, primenjajushhie sbalansirovannuju sistemu pokazatelej – Moscow: Olimp-Biznes, 2004. – 416 s. **15.** Buratchuk N. Evoljucija zbalansovanoi' systemy pokaznykiv, Ekonomichnyj analiz.



– Ternopil: Vydavnycho-poligrafichnyj centr Ternopil's'kogo nacional'nogo ekonomichnogo universytetu «Ekonomichna dumka», 2013. – № 12(3). S. 62–66. 16. Pylypenko A.A., Jaroshenko I.V. Organizacija upravlinnja integrovanyj strukturamy biznesu v konteksti zbalansovanoi' systemy pokaznykiv. – Kharkiv: VD «INZhEK», 2007. 152 s.

*Надійшла (received) 31.03.2014.*

УДК 331.108.2

**Л.В. БОГОМАЗОВА**, студент, НТУ «ХП»

## **АНАЛІЗ ЧИСЕЛЬНОСТІ ТА СТРУКТУРИ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У статті розглянуто картину стану й тенденції розвитку трудових ресурсів підприємства, яку дає аналіз зміни середньооблікової чисельності працівників проведений по категоріях персоналу, що дозволяє оцінити також склад і структуру трудових ресурсів. Досліджено динаміку чисельності персоналу, розраховані основні показники руху кадрів. Розкрита повнота використання трудових ресурсів, яку можна оцінити по кількості відпрацьованих днів і годин одним працівником за аналізований період часу, а також по ступені використання фонду робочого часу. Такий аналіз проводиться по кожній категорії працівників, по кожному виробничому підрозділі й у цілому по підприємству.

**Ключові слова:** чисельність персоналу, структура, аналіз, трудові ресурси, фонд робочого часу.

**Вступ.** Ефективність господарської діяльності досягається за умови поєднання засобів виробництва із робочою силою у суворо визначених кількісних та якісних пропорціях. Неповне використання того чи іншого виду ресурсів зменшує загальну кількість продукції, що виробляється. В найбільшій мірі це стосується трудових ресурсів.

Неефективне використання трудових ресурсів значно знижує рівень кваліфікації і працездатності працівників, продуктивність праці, збільшує матеріальне та моральне старіння основних фондів, підвищує матеріалоемність продукції, призводить до значного підвищення собівартості продукції та зниження ефективності виробництва.

Аналіз впливу трудових факторів на господарську діяльність починається з вивчення забезпеченості підприємства робітниками за складом, структурою, кваліфікацією і культурно – освітнім рівнем та характеристиками руху робочої сили.

Окремі теоретико-методологічні аспекти ефективності використання трудових ресурсів висвітлені у роботах таких вітчизняних і зарубіжних

© Л.В. Богомазова, 2014