

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет магістерської та
аспірантської підготовки
Кафедра менеджменту
природоохоронної діяльності

Магістерська кваліфікаційна робота

на тему: Аналіз кадрового забезпечення системи управління організації
й основні напрямки його удосконалення

Виконав студент 2 курсу групи МУ- 61
спеціальності 073 Менеджмент
Гльницький Олександр Павлович

Керівник к.е.н., доцент
Чугунов Анатолій Анатолійович

Консультант

Рецензент ПРЕЕД НАНУ д.е.н., проф.
Степанов В'ячеслав Миколайович

Одеса 2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Магістерської та аспірантської підготовки

Кафедра менеджменту природоохоронної діяльності

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

В.Г.Ковальов

“ 20 ” листопада 2017 року

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ільницькому Олександрю Павловичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Аналіз кадрового забезпечення системи управління організації й основні напрямки його удосконалення

керівник роботи Чугунов Анатолій Анатолійович, к.е.н., доцент,

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від “02” листопада 2017 року № 321-С

2. Строк подання студентом роботи 01 лютого 2018 р.

3. Вихідні дані до роботи статистичні та нормативно-правові матеріали, фінансова звітність підприємства, монографії, статті збірників наукових робіт, матеріали сайтів мережі Інтернет.

4.

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

1. Теоретичні основи кадрового забезпечення підприємства.

2. Дослідження кадрового забезпечення на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика».

3. Напрями удосконалення кадрового забезпечення на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Система кадрового забезпечення підприємства.

2. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства протягом 2014-2016 рр.

3. Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства протягом 2014-2016 рр.

4. Вікова структура персоналу на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» станом на 31.12.2016 року.

5. Витрати на кадрове забезпечення підприємства протягом 2016 р.

6. Структура освітнього рівня персоналу на ПрАТ «Одеська макаронна

фабрика» станом на 31.12.2016 року.

7. Сильні і слабкі сторони ПрАТ «Одеська макаронна фабрика».

8. Матеріальні та нематеріальні методи стимулювання праці для ПрАТ «Одеська макаронна фабрика».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 20 листопада 2018 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1.	Робота з літературними джерелами	20.11-3.12.17	85	добре
2.	Робота на розділом 1 «Теоретичні основи кадрового забезпечення підприємства»	4.12-17.12.17	86	добре
3.	Робота над розділом 2 «Дослідження кадрового забезпечення на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика»»	18.12-31.12.17	85	добре
4.	Робота над розділом 3 «Напрями удосконалення кадрового забезпечення на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика»»	8.01-22.01.18	84	добре
5.	Оформлення роботи	23.01-1.02.18	88	добре
	Рубіжна атестація	25.12-29.12.17	84	добре
	Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)		86	добре

Студент _____ Ільницький О.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Чугунов А.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Аналіз кадрового забезпечення системи управління організації й основні напрямки його удосконалення»

Гльницький Олександр Павлович

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку національної економіки суттєвим і актуальним є конкурентоспроможний персонал і ефективність соціально-трудових відносин, оскільки кадрова політика є важливою складовою генеральної стратегії діяльності підприємства та основною його конкурентною перевагою.

Мета і задачі дослідження. Мета магістерської роботи полягає в дослідженні теоретичних та практичних основ кадрового забезпечення організації, визначенні основних проблем, які виникають при формуванні кадрової політики підприємства та напрямків її удосконалення.

Досягнення визначеної мети зумовило необхідність послідовного розв'язання таких завдань:

- розкрити сутність кадрового забезпечення підприємства;
- розглянути механізми кадрового забезпечення організації;
- охарактеризувати основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Одеська макаронна фабрика»;
- проаналізувати кадрове забезпечення ПрАТ «Одеська макаронна фабрика»;
- провести оцінку ефективності кадрового забезпечення підприємства;
- охарактеризувати напрямки удосконалення комплектування кадрів в організації;
- оцінити економічну ефективність заходів, пов'язаних з удосконаленням кадрового забезпечення.

Об'єктом магістерської роботи є ПрАТ «Одеська макаронна фабрика».

Предметом дослідження є проблеми удосконалення кадрового забезпечення підприємства і шляхи його поліпшення в умовах нових економічних відносин.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися статистично-аналітичний метод, таблицний та графічні методи, метод системного аналізу, методи економічного аналізу, нормативний метод, порівняльний метод та інші.

Інформаційно-довідковою базою дослідження стали матеріали і дані періодичного друку, монографічна та інша наукова література за темою магістерської роботи. Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичному друці, експертні розробки і оцінки українських і зарубіжних учених. В тому числі була використана фінансова звітність підприємства.

Результати, їх новизна, теоретичне та практичне значення. В магістерській роботі проаналізовано методи кадрового забезпечення підприємства, досліджено ефективність кадрового забезпечення підприємства, запропоновано шляхи вдосконалення кадрового забезпечення на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика».

Рекомендації щодо використання результатів роботи з зазначенням галузі застосування. Сформульовані та обґрунтовані положення та рекомендації є підґрунтям для розв'язання теоретичних та практичних проблем організації та покращення роботи ПрАТ «Одеська макаронна фабрика».

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг тексту магістерської роботи – 100 сторінок, таблиць – 22, рисунків – 3.

Перелік ключових слів: кадрове забезпечення, фабрика, підприємство, ефективність.

SUMMARY

Master's qualification work on the topic "Analysis of personnel provision of the organization management system and the main directions of its improvement"

Ilnitsky Alexander Pavlovich

Actuality of theme. In today's conditions of development of the national economy, competitive personnel and the effectiveness of social and labor relations are essential and relevant, since HR policy is an important part of the general strategy of the company's activity and its main competitive advantage.

The purpose and tasks of the study. The purpose of the master's thesis is to study the theoretical and practical bases of personnel provision of the organization, to determine the main problems that arise during the formation of the personnel policy of the enterprise and the directions of its improvement.

The achievement of the defined goal has determined the need for a consistent solution of the following tasks:

- to disclose the essence of personnel support of the enterprise;
- to consider the mechanisms of staffing of the organization;
- characterize the main technical and economic indicators of the activity of PJSC "Odessa Pasta Factory";

- to analyze the personnel supply of PJSC "Odessa Pasta Factory";

- to evaluate the efficiency of staffing of the enterprise;

- characterize the directions of improvement of personnel recruitment in the organization;

- Evaluate the economic efficiency of activities related to the improvement of staffing.

The object of master's work is PJSC "Odessa Macaroni Factory".

The subject of the research is the problems of improving the personnel supply of the enterprise and the ways of its improvement in the conditions of new economic relations.

Research methods. In the process of research, the statistical-analytical method, tabular and graphic methods, the method of system analysis, methods of economic analysis, normative method, comparative method, and others were used.

Information and reference base of the study were materials and data of periodicals, monographic and other scientific literature on the theme of master's work. An empirical base is the analytical data published in scientific literature and periodicals, expert development and evaluation of Ukrainian and foreign scientists. Including the financial statements of the enterprise were used.

Results, their novelty, theoretical and practical significance. In the master's work the methods of personnel supply of the enterprise are analyzed, the efficiency of staffing of the enterprise is investigated, ways of improvement of staffing provision at PJSC "Odessa Pasta Factory" are offered.

Recommendations for using the results of work with the indication of the scope of application. The formulated and substantiated provisions and recommendations are the basis for solving theoretical and practical problems of organizing and improving the work of PJSC "Odessa Pasta Factory".

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, three sections, conclusions, list of sources used. Full text of master's thesis - 100 pages, tables - 22, drawings - 3.

Key words: staffing, factory, enterprise, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи кадрового забезпечення підприємства.....	10
1.1. Сутність кадрового забезпечення підприємства.....	10
1.2. Механізми кадрового забезпечення організації.....	24
1.3. Методи аналізу ефективності кадрового забезпечення підприємства.....	28
РОЗДІЛ 2. Дослідження кадрового забезпечення на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика».....	37
2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.....	37
2.2. Аналіз кадрового забезпечення підприємства.....	47
2.3. Оцінка ефективності кадрового забезпечення підприємства.....	59
РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення кадрового забезпечення на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика».....	66
3.1. Напрями удосконалення комплектування кадрів в організації.....	66
3.2. Оцінка економічної ефективності заходів, пов'язаних з удосконаленням кадрового забезпечення.....	80
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку національної економіки суттєвим і актуальним є конкурентоспроможний персонал і ефективність соціально – трудових відносин, оскільки кадрова політика є важливою складовою генеральної стратегії діяльності підприємства та основною його конкурентною перевагою.

Сучасна складна, мінлива та напружена економічна і політична ситуація вимагає від підприємств, діючих в умовах ще більш жорсткої конкуренції, більш серйозного та відповідального підходу до обрання методів кадрового забезпечення з оптимальним для окремого підприємства рівнем витрат.

В наш час саме персонал стає ключовою ланкою в системі загальних стратегій, якими керується кожна організація; всі сучасні концепції управління вважають саме людський фактор єдиною головною та найвищою цінністю для кожного торговельного підприємства. Керівництво підприємств вже давно не має сумнівів стосовно необхідності підбору та утримання на робочих місцях кваліфікованих, талановитих, ініціативних працівників, бо саме вони являють собою рушійну силу, завдяки якій будь-які підприємства досягають встановлених цілей та високого рівня конкурентоспроможності на ринку.

Ефективна та досконала система кадрового забезпечення надає підприємству великі конкурентні переваги на діючому ринку та більш стійку позицію. Досвідчені, висококваліфіковані кадри, які повністю відповідають усім необхідним вимогам, цілям та задачам підприємства являють в наш час довгострокову стратегічну конкурентну перевагу серед інших підприємств та запоруку успішної, ефективної діяльності.

Питання кадрового забезпечення підприємства та шляхи його поліпшення в умовах нових економічних відносин визначається ще й тим, що в умовах перевищення пропозиції робочої сили над попитом, низької вартості робочої сили, її невідповідності реальній вартості, наявності значних масштабів нерегламентованої зайнятості важливого значення набуває виявлення резервів,

підвищення ефективності використання зайнятих у всіх видах економічної діяльності.

До авторів, праці яких присвячені дослідженню та аналізу кадрового забезпечення підприємства і напрямків його удосконалення належать: Дарміць Р.З. [6], Котельникова Ю.Н. [12], Кравченко М.О. [13], Красноносова О.М. [16], Курінний О.В. [23], Новікова М.М. [34], Прижиналінська Н.В. [44], Пучкова С.І. [45], Севастьянов Р.В. [51], Семкіна М.В. [53], Турчіна С.Г. [58], Федорусь М.Ю. [59] та інші.

Таким чином, *метою* даної магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних основ кадрового забезпечення організації, визначення основних проблем, які виникають при формуванні кадрової політики підприємства та напрямків її удосконалення.

Виходячи з мети, *завданнями* даної роботи є:

- розкрити сутність кадрового забезпечення підприємства;
- розглянути механізми кадрового забезпечення організації;
- охарактеризувати основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Одеська макаронна фабрика»;
- проаналізувати кадрове забезпечення ПрАТ «Одеська макаронна фабрика»;
- провести оцінку ефективності кадрового забезпечення підприємства;
- охарактеризувати напрямки удосконалення комплектування кадрів в організації;
- оцінити економічну ефективність заходів, пов'язаних з удосконаленням кадрового забезпечення

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Одеська макаронна фабрика», а *предметом* – проблеми удосконалення кадрового забезпечення підприємства і шляхи його поліпшення в умовах нових економічних відносин.

При написанні магістерської роботи використовувались такі *методи дослідження* як: статистично-аналітичний метод, табличний та графічні

методи, метод системного аналізу, методи економічного аналізу, нормативний метод, порівняльний метод та інші.

Інформаційною базою для написання магістерської роботи були наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, у яких висвітлюються питання аналізу кадрового забезпечення підприємства, статистичні та нормативно-правові матеріали, фінансова звітність підприємства.

Практичне значення одержаних нами результатів полягає в поглибленні знань і обґрунтуванні пропозицій щодо поліпшення кадрового забезпечення підприємства та застосуванні отриманих у роботі результатів для покращення роботи ПрАТ «Одеська макаронна фабрика».

РОЗДІЛ 1

Теоретичні основи кадрового забезпечення підприємства

1.1. Сутність кадрового забезпечення підприємства

Стратегічною ланкою організаційно-економічного механізму управління підприємством є його кадрове забезпечення, причому персонал тут виступає одночасно і як об'єкт, і як суб'єкт управління. В основі кадрового забезпечення механізму управління лежить планування персоналу.

Процес кадрового забезпечення властивий, безумовно, будь-якій організації. Його надзвичайно важливе значення давно визнане в теорії управління персоналом, однак у практичній діяльності це не завжди знаходить адекватне відбиття.

Людські ресурси - специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів підприємства. Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими чинниками економічного розвитку полягає в тому, що:

- по-перше, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності;

- по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості;

- по-третє, науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, і розкриваються людиною за сприятливих умов [4, с. 76].

Однією з передумов успішного економічного розвитку як на мікро-, так і на макрорівні є врахування інтересів людей у будь-яких діях, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства. Без такого врахування не можна досягти підвищення ефективності в широкому (тобто соціально-економічному) розумінні.

Для означення людських ресурсів підприємства використовують терміни «працівник», «співробітник», «персонал», «кадри», «трудоий колектив» та ін.

Працівник - це фізична особа, яка безпосередньо власною працею виконує трудову функцію згідно з укладеним з роботодавцем трудовим договором (контрактом) [9, с. 49].

Співробітник - особа, що працює в якійсь установі [8, с. 43].

Кадри - це основний штатний склад кваліфікованих працівників підприємства (організації), що володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками і виконують різноманітні виробничо-господарські функції [63, с. 65].

Персонал – постійні та тимчасові працівники, представники кваліфікованої та некваліфікованої праці. Він характеризується як кількісними, так і якісними показниками, що розглядаються і в статичі, і в динаміці [62, с. 28].

Трудоий колектив - усі громадяни, які своєю працею беруть участь у діяльності підприємства (установи, організації) на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством [57, с. 37].

Одним із найбільш важливих елементів потенціалу та ефективної діяльності підприємства є його персонал. Під персоналом підприємства розуміється сукупність найнятих працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві відповідно до штатного розкладу, а також працюючі власники організації, які одержують на підприємстві (фірмі) заробітну плату [5, с. 87].

Персонал підприємства - це сукупність працівників, що входять до його облікового складу [39, с. 214].

Персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності і забезпечують діяльність суб'єкта господарювання [23].

Отже, загальну класифікацію персоналу підприємства можна поділити за такими ознаками:

1) за відношенням до виробництва:

- промислово-виробничий персонал, зайнятий виробництвом і його обслуговуванням;
- непромисловий персонал, зайнятий в основному в соціальній сфері діяльності підприємства.

2) за характером виконуваних функцій промислово-виробничий персонал (далі -ПВП) підрозділяється на шість категорій: робітники; керівники; фахівці; службовці; молодший обслуговуючий персонал; стажери (учні).

Робітники - це працівники, безпосередньо зайняті виробництвом продукції (наданням послуг), ремонтом, переміщенням вантажів, наглядом за роботою промислових агрегатів, налагодженням та обслуговуванням устаткування [27, с. 78].

У залежності від характеру участі у виробничому процесі робітники, у свою чергу, поділяються на основних (виробляючих продукцію) і допоміжних (обслуговуючих технологічний процес). Окремо виділяють черговий та ремонтний персонал.

Керівники - особи з високою професійною підготовкою, безпосередньо зайняті управлінням виробничими процесами та підлеглими працівниками. Вони обіймають керівні посади на підприємств і в межах функціональних служб [27, с. 79].

Фахівці - інженерно-технічні працівники, що виконують рядові функції управління, здійснюють технічне, організаційне, економічне керівництво виробничими процесами, а також організують діяльність промислово-виробничого персоналу. До цієї категорії відносяться інженери; економісти, бухгалтери, соціологи, юрисконсульти, нормувальники, технологи тощо.

Службовці - працівники, що здійснюють підготовку й оформлення документів, виконують адміністративно-господарську, фінансову, статистичну, обліково-бухгалтерську, інші функції обслуговування. До цієї категорії

відносять діловодів, секретарів, друкарів, табельників, креслярів, копіювальників, архіваріусів, агентів тощо [24, с. 112].

До категорії молодшого обслуговуючого персоналу відносять осіб, зайнятих обслуговуванням основного парку обладнання та устаткування, а також зайнятих обслуговуванням основних, допоміжних, чергових і ремонтних виробничих працівників. До цієї категорії відносять також прибиральників, двірників, гардеробників, охоронців, пожежно-вартову службу.

До категорії стажерів (учнів) зазвичай відносять осіб, які набувають практичних навичок оволодіння професією на конкретному підприємстві.

3) за професіями: різні професії відповідно до Класифікатора професій, зокрема у сільськогосподарському підприємстві це: агроном, зоолог, зоотехнік, агротехнік, інженер, агрохімік;

4) за спеціальностями, тобто різновидом трудової діяльності в межах професії, зокрема у аграрному секторі – це: агроном з обробітку ґрунту, інженер-агротехнік;

5) за рівнем освіти: спеціалісти найвищої категорії, спеціалісти вищої категорії, спеціалісти середньої кваліфікації, малокваліфіковані і некваліфіковані працівники;

6) за відношенням до власності майна підприємства: власники і наймані працівники;

7) за визначенням основного місця роботи: штатні працівники, сумісники, працівники, які виконують роботи від імені інших підприємств (на виконання замовлень);

8) за зайнятістю у видах діяльності: основний і допоміжний персонал;

9) за типом виконуваної роботи: персонал адміністративно-технічний, оперативний (черговий), оперативно-ремонтний, ремонтний, електротехнічний.

Крім цього, враховуючи специфіку підприємств, доцільно виділяти ще кілька класифікаційних ознак, які є важливими при оцінці раціональності управління персоналом підприємства, а саме:

- 1) за зайнятістю у галузях виробництва: працівники, зайняті у рослинництві і тваринництві, іншій діяльності;
- 2) за постійністю зайнятості: постійні і сезонні працівники;
- 3) за освітнім рівнем: персонал з повною вищою, базовою, професійно-технічною чи повною загальною освітою;
- 4) за освітньо-кваліфікаційним рівнем: молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст, магістр;
- 5) за статтю: чоловіча чи жіноча;
- 6) за загальним стажем роботи: без стажу, від 1 до 5 років, від 5 до 10 років, від 10 до 20 років, більше 20 років;
- 7) за віком: до 21 року; 22-35 років; 36-45 років; 45-60 років; старше 60 років;
- 8) за досвідом певної роботи: без досвіду, з досвідом від 1 до 5 років, від 5 до 10 років, від 10 до 20 років, більше 20 років.

Структура і склад персоналу підприємства представлений у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Структура персоналу підприємства

Склад персоналу підприємства					
Непромисловий персонал (охорона, пожежна-вартова служба, персонал пунктів харчування, медичний персонал тощо), Ч _{НП}	Промислово-виробничий персонал підприємства, Ч _{ПВП}				
	Адміністративно-управлінський персонал (керівники), Ч _{УПР}	Робітники, Ч _р		Інженерно-технічні працівників, Ч _{ІТП}	Службовці, Ч _{СП}
		Основні, Ч _{ОСН}	Допоміжні, Ч _{ДОП}		

Примітка. Джерело: [28, с. 156].

Категорії персоналу визначаються підприємством самостійно. Так, з підвищенням автоматизації виробничих процесів зменшується частка витрат праці основного контингенту виробничих робітників і збільшується частка допоміжних робітників та інженерно-технічних працівників, не говорячи вже

про гнучке інтегроване виробництво, де основні, допоміжні й обслуговуючі працівники залучені до єдиного виробничого процесу.

Таким чином, кадрове забезпечення – це комплекс дій, направлених на пошук, оцінку і встановлення заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою як в самій компанії для подальшого просування по кар'єрній драбині, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних робітників [8, с. 17]. Кадрове забезпечення – це функція адміністративної діяльності, спрямована на реалізацію завдань щодо управління персоналом [29, с. 52].

Ефективна система кадрового забезпечення покликана створювати умови для мотивації, більш високої продуктивності праці і задоволеності роботою. Вона, також, дозволяє керівнику отримати необхідну інформацію про працівників (кваліфікаційна, статевовікова, національна структура, тощо) з метою підвищення продуктивності їх праці.

Система кадрового забезпечення включає наступні елементи (рис.1.1): планування потреби в кадрах; набір, відбір кадрів; розвиток кадрів; оцінка кадрів.



Рис.1.1. Система кадрового забезпечення підприємства.

Примітка. Складено автором за даними: [20, с. 177; 10, с. 244]

Збалансована робота по всіх елементів системи кадрового забезпечення дозволяє створити умови для підвищення професійного рівня і мотивації більшої продуктивності праці персоналу.

Визначивши сутність та структуру кадрового забезпечення підприємства, необхідно дослідити фактори впливу на кадрове забезпечення.

Як відомо, фактор – це причина, рушійна сила будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі риси. Фактори по різному діють на кадрове забезпечення: можуть як створювати баланс між потребою в кадрах і їх наявністю, так і навпаки – порушувати цю рівновагу.

Залежно від впливу фактора на це забезпечення, пропонується таке їх групування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика впливу групи факторів на кадрове забезпечення

Група факторів	Характеристика впливу
1	2
Соціально-економічні	Визначають умови праці та побуту працівників, форми організації праці, методи стимулювання персоналу. Визначають можливості розвитку творчої ініціативи, участі працівників в управлінні, можливості кар'єрного та професійно-кваліфікаційного просування.
Професійно-кваліфікаційні	Характеризують професійно-кваліфікаційний і культурно-освітній рівень працівників. Визначають можливості подальшого професійного зростання і вдосконалення, розвитку знань, умінь і навичок.
Економіко-географічні	Зміна чисельності населення за рахунок міграції. Рівень трудової міграції. Процеси перерозподілу чисельності населення, в тому числі працездатного. Вплив природно-кліматичних умов на бажання жити в конкретному регіоні і працювати в конкретній галузі.
Природно-біологічні	Визначають зростаюче значення здорового способу життя, організацію охорони праці, безпека праці, заходи щодо забезпечення підтримки здоров'я працівників.
Політико-правові	Державна політика в галузі і його кадрів, програми сприяння зайнятості, пріоритетні національні проекти. Визначення пріоритетних напрямків розвитку національної економіки. Рівень фінансової підтримки та інвестицій.
Демографічні	Структура кадрового потенціалу, загальна демографічна ситуація в країні (середня тривалість життя, рівень народжуваності та смертності, відтворення населення, природний спад або приріст населення).

Продовження табл.1.2

1	2
Ідейно-моральні та моральні	Визначають вплив таких складових, як трудові династії, сімейні трудові традиції та цінності, трудове виховання і трудова етика. Громадські норми і цінності, що впливають на трудову поведінку і вибір професії.
Науково-технічні	Характеризують ступінь впровадження інновацій, модернізацію комплексу, рівень автоматизації, застосування сучасної техніки і технології, застосування досягнень науково-технічного прогресу.

Примітка. Джерело: [12, с. 18].

Названі фактори різноманітні за своїм змістом і кожен з них певним чином бере участь у процесі кадрового забезпечення, виявляючи себе у конкретному результаті: або сприяючи формуванню персонального складу галузі, або створюючи перешкоди для цього. Одночасне існування і вплив цих факторів змушує розглядати їх у системі, тобто в єдиному взаємозв'язку і сукупності, оскільки не представляється можливим виокремити якийсь один фактор чи групу і вивчати їх дію незалежно від інших. Більш того, самі фактори роблять взаємний вплив один на одного.

Реалізація цілей і завдань кадрового забезпечення здійснюється через кадрову політику. В літературі вітчизняні автори трактують визначення кадрової політики по різному, а саме:

1) Кадрова політика - це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі [5, с. 77].

2) Кадрова політика - система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, спрямована на вирішення виробничих, соціальних та особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності [7, с. 42].

3) Кадрова політика – це стратегія роботи з персоналом, яка об'єднує його різні елементи і форми, а основною ціллю є створення високопрофесійного, високопродуктивного і згуртованого колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища [16, с. 294].

4) Кадрова політика – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи [2, с. 135].

5) Кадрова політика – це основні напрями, форми, методи і критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення його використання і діяльності організації загалом [21, с. 119].

6) Кадрова політика – це система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів та способів системи управління людськими ресурсами, забезпечують реалізацію національних інтересів, цілей і завдань в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту [23].

Суб'єктами кадрової політики є представники кадрової політики керівництва підприємства та представники робітників і службовців у раді організації, представники, які обстоюють інтереси робітничої молоді, представники робітників і службовців у спостережній раді, а також комітет із трудових спорів, який розглядає спори між роботодавцями й радою організації і ухвалює обов'язкові для всіх рішення; комітет представлений двома сторонами на паритетних засадах. Згідно із законом про представницькі органи рада організації має великі повноваження щодо прийняття рішень у межах кадрової політики, особливо з питань умов праці, обладнання робочих місць, посадових призначень і підвищення рівня виробничої кваліфікації.

Також термін «Кадрова політика» може розглядатися в широкому та вузькому змісті:

- у широкому – це система принципів і норм, згідно з якими поєднуються людські ресурси та стратегія розвитку країни, регіону, підприємства, обумовлюючи всі заходи роботи з персоналом: підбір, прийом, оцінку, навчання, планування кар'єри;

- у вузькому - це система конкретних правил, побажань, обмежень у взаємозв'язаних працівників, які можуть бути використані для вирішення конкретної проблеми сфері менеджменту персоналу [10, с. 307].

Основним завданням кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;
- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства [9, с. 43]

Кадрове забезпечення повинне базуватись на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігії, дотримання трудового законодавства.

Основна мета кадрового забезпечення – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [9, с. 45].

Механізмом реалізації кадрового забезпечення є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Кадрове забезпечення підприємства ґрунтується на таких принципах [1, с. 120]:

- справедливості;
- рівності;
- послідовності;
- дотримання трудового законодавства;
- науковості та комплексності;
- відсутності дискримінацій за віком, статтю, релігією;
- системності та ефективності.

Кадрова політика формує:

- відношення до стабілізації колективу;
- вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо);

- відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу;
- відношення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки і підвищення рівня їх кваліфікації.

Кадрова політика, в цілому, визначає принципові рішення кадрового забезпечення про цілі, міри та правила роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них і формується власниками організації та вищим її керівництвом. Також вона пов'язана з різними галузями господарської політики підприємства. З одного боку, прийняті рішення в області кадрової політики відбувається у всіх сферах – матеріально-технічного забезпечення, виробничої політики, збуту продукції, фінансової політики. З другого боку, і це особливо важливо, вирішення проблем в області кадрової політики впливають на рішення, що приймають в інших функціональних сферах.

Основними цілями кадрового забезпечення є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Кадрова політика формує основний напрямок з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками організації, вищим керівництвом, кадровою службою. Основною метою кадрового забезпечення є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Основою формування кадрової політики підприємства виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу.

Кадрове забезпечення підприємства визначається внутрішніми і зовнішніми факторами. Так, до зовнішніх факторів, що визначають кадрове забезпечення підприємства, належать:

- трудове законодавство;
- особливості сфери бізнесу;
- стан економічної кон'юнктури;
- ситуація на ринку праці;
- культурні традиції;
- рівень регулювання соціально-трудових відносин в галузі.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрове забезпечення підприємства, є:

- цілі підприємства;
- стиль управління;
- умови праці;
- якісні характеристики трудового колективу;
- тип влади;
- імідж підприємства [53, с. 45].

Реалізація політики, в області кадрів, опираючись на ряд вихідних положень, покликана вирішити коло таких проблем: по забезпеченню підприємства ефективним персоналом (за допомогою створення привабливих умов роботи, безпеки і можливостей для просування) і належними навчальними потужностями (з метою забезпечення працівників умовами для виконання своїх нинішніх обов'язків, і підготовки до просування), а також по створенню умов для простого рішення трудових проблем; по наданню конкурентної заробітної плати (у відповідності зі структурою, обумовленої здатностями, досвідом, відповідальністю) і сприятливих послуг і пільг (соціальні умови відпочинку повинні задовольняти бажання працівників і бути взаємовигідними для них і підприємства).

Нормативно-правовою базою здійснення кадрової політики на підприємстві є:

- Кодекс законів про працю України встановлює гарантії для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, пільги для працівників, що поєднують роботу з навчанням. КЗпП України визначає порядок організації виробничого навчання персоналу за рахунок підприємства, створення необхідних умов для поєднання роботи з навчанням, а також здійснення виробничого навчання під час роботи. Він передбачає заохочення працівників, які поєднують роботу з навчання, надання робочого місця чи посади у відповідності з набутою кваліфікацією.

- Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.

- Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає правові й організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); він спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

- Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірної регулювання оплати праці; він спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функцій заробітної плати.

- Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя та здоров'я в процесі трудової діяльності; регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства й працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища та встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

- Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує всім непрацевдатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання наданням трудових і соціальних пенсій. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалась суспільнокорисна праця як джерело зростання добробуту народу й кожної людини, установлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників.

Кадрова політика, таким чином, являє собою цілісну кадрову стратегію і тактику, що поєднують різні форми роботи з управління персоналом, стиль її поводження в організації і плани по використанню робочої чинності. Сукупність властивостей кадрової політики підприємства визначається її зв'язком зі стратегією, орієнтацією на довгострокове планування, значимістю ролі кадрів, навкруги взаємозалежних функцій і процедур по роботі з правлінням персоналу.

Кадрова політика на підприємстві, на думку західних фахівців, повинна будуватися на наступних принципах:

- повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;
- у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і її ініціатива;
- результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;
- максимальне делегування функцій управління працівникам;
- необхідність розвитку мотивації працівників [45, с. 193].

Таким чином, дослідивши теоретичні аспекти кадрової політики підприємства, встановлено, що кадрова політика – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, узгодження зі стратегією країни, регіону, підприємства за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Отже, кадрове забезпечення є однією із важливих функцій політики підприємства, що направлена на пошук, підбір, оцінку, навчання персоналу і

встановлення заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою як в самій організації для подальшого просування по кар'єрній драбині, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних робітників.

1.2. Механізми кадрового забезпечення організації

Практично будь-яка організація постійно відчуває потребу у персоналі, на яку впливає велика кількість факторів:

- ринкові (зростання попиту на продукцію та послуги викликає потребу у додатковому персоналі для того, щоб розширити виробництво);

- технологічні (покращення обладнання як правило викликає зменшення кількості працівників потрібних для його обслуговування та викликає потребу у нових працівниках);

- кваліфікаційні (потреба у кадрах високої кваліфікації, як правило, значно менша);

- організаційні (раціональність структури організації та управління зменшує потребу в персоналі);

- соціальні (плинність персоналу).

Кадрове забезпечення організації задовольняється в процесі набору персоналу та створення резерву працівників, з яких потім можна відібрати осіб, що найбільш підходять організації.

Існує два можливих джерела залучення персоналу:

- внутрішній (з працівників організації);

- зовнішній (з людей, які раніше до цієї організації не мали ніякого відношення).

Самі ж методи набору кадрів можна розділити на активні та пасивні. До активних – як правило, звертаються в тому випадку, коли на ринку праці попит на робочу силу, особливо на висококваліфікованих працівників, перевищує пропозицію. До нього насамперед відноситься вербування персоналу – налагодження організацією контактів з тими, у кому вона зацікавлена як у

потенціальних робітниках та має за мету спонукати їх для подальшого співробітництва. Безпосереднє вербування проходить в навчальних закладах, за посередництвом державних центрів зайнятості та приватні посередницькі фірми, за допомогою особистих зв'язків працюючого персоналу, шляхом проведення презентацій, участі в ярмарках вакансій, святах, фестивалях.

Презентації, як правило, привертають увагу випадкових осіб, з тих, хто шукає додатковий заробіток, наприклад, у якості рекламних чи торгових агентів. Ярмарки вакансій як правило привертають увагу тих, хто бажає поміняти роботу, а на свята та фестивалі випадково можуть заглянути й висококваліфіковані працівники, що зацікавлені конкретно цією організацією.

До пасивних методів задоволення потреб в персоналі, які використовуються в ситуації коли пропозиція перевищує попит у робочій силі, відноситься розміщення рекламних оголошень у засобах масової інформації.

В оголошенні про прийом на роботу повинно бути вказано:

- особливості організації (назва, розташування, діяльність);
- характеристика посади (коло завдань, місце у структурі, перспективи росту);
- вимоги до кандидата (знання, досвід, кваліфікація, навички, працездатність);
- система оплати праці та стимулювання, особливості процесу відбору (необхідні документи та строки їх подання),
- адреса та контактні телефони [46, с. 24].

Завданням планування залучення персоналу є задоволення у перспективі потреби в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

Внутрішній конкурс здійснює служба персоналу шляхом розсилки у всі підрозділи інформації про наявність вакансій з пропозицією надати дані про кандидатів на посади із числа своїх друзів та знайомих або із числа своїх працівників.

Суміщення професій. Цей метод використовується самими працівниками організації (якщо виконавець потрібний на деякий час для виконання певного обсягу робіт).

Ротація. Це метод внутрішнього переміщення керівних кадрів. Тут можливі такі варіанти:

1 варіант - підвищення у посаді з розширенням кола посадових обов'язків, збільшенням прав і рівня діяльності.

2 варіант - доручення керівнику вирішення більш складних завдань без підвищення у посаді, але з підвищенням заробітної плати.

3 варіант - зміна прав та відповідальності без підвищення у посаді і зростання заробітної плати.

Така ротація приводить до розширення кругозору, підвищення управлінської кваліфікації і супроводжується посадовим зростанням працівників організації.

Переваги внутрішніх джерел залучення персоналу:

- поява можливостей для службового росту;
- низькі витрати на залучення кадрів;
- претендентів на посаду добре знає колектив;
- претендент на посаду добре знає організацію;
- збереження рівня оплати праці, який склався в організації;
- швидке заповнення вакантної посади без адаптації;
- вивільнення посади для просування молодих кадрів;
- зростання продуктивності праці;
- вирішується проблема зайнятості власних кадрів;
- підвищується мотивація задоволеності працею [48, с. 36].

Недоліки внутрішніх джерел залучення персоналу:

- обмеження можливості відбору кадрів;
- можлива поява напруження або суперництва у колективі при появі декількох претендентів на одну посаду;
- поява панібратства при вирішенні ділових питань;

- небажання відмовляти у чомусь працівнику, який довго працює в організації;
- зниження активності рядових працівників, які претендують на вищу посаду;
- переведення на нову посаду кількісно не задовольняє потреби у кадрах. Задовольняється потреба тільки якісна, але на підвищення кваліфікації необхідні додаткові витрати.

Зовнішні джерела: списки очікування, центри зайнятості, агентства по найму, самостійний пошук через засоби масової інформації.

Списки очікування ведуть відділи персоналу організацій. До них заносять кандидатів, які звернулись в організацію про працевлаштування.

Центри зайнятості. Ці служби можуть допомогти знайти необхідних кандидатів на посаду як рядових працівників, так і спеціалістів, які втратили роботу через банкрутство своїх підприємств і пройшли перепідготовку для освоєння нової спеціальності.

Агентства по найму. Такі агентства надають послуги з пошуку необхідного персоналу для організації. Для пошуку спеціалістів подається заявка із вказівкою посади, місячного окладу, змісту діяльності, орієнтовних критеріїв вимог до кандидатів при їх відборі.

Агентства направляють більше кандидатів, ніж потрібно, щоб організація самостійно зробила свій вибір. На своїх кандидатів агентство дає «гарантію» якості роботи спеціаліста. У разі звільнення його за власним бажанням або некомпетентності протягом передбаченого терміну агентство зобов'язано безкоштовно направити інших кандидатів на дану посаду.

Самостійний пошук через засоби масової інформації. Організації надають перевагу самостійному пошуку і відбору кандидатів на роботу. Менеджер по персоналу повинен добре знати, до яких засобів масової інформації необхідно звертатися, маючи на увазі їх тираж, місця розповсюдження та коло споживачів (читачів, глядачів). Важливо правильно

написати текст об'яви, щоб привернути увагу осіб, які шукають роботу. У тексті зазначається посада і вимоги до кандидатів (освіта, досвід роботи тощо).

Найбільш дешевим засобом залучення кандидатів на роботу є пошук через співробітників, які працюють в організації, їх друзів або родичів. Тут не потрібні великі витрати, тому що співробітники організації виконують значну частину роботи по пошуку і навіть відбору. Якщо організація використовує агентства по найму, то її витрати будуть визначатись у договорі по наданню послуг.

Разом з тим у співробітників агентств не завжди є достатня інформація про стратегію організації, кадрову політику і особливості роботи підрозділів, для яких підбирається кандидат. Це може призводити до непорозумінь аж до відмови всіх кандидатів, яких пропонує агентство. У цьому випадку витрати організації можуть бути значними.

1.3. Методи аналізу ефективності кадрового забезпечення підприємства

Аналіз кадрового забезпечення здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи - це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів аналізу ефективності кадрового забезпечення системи управління підприємством: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління.

Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

- правові норми й акти - державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів - це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод [51, с. 178].

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників. Механізмами економічного методу на рівні держави є:

- податкова система;
- кредитно-фінансова система;
- система цін;
- розмір мінімальної заробітної плати;
- плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це - економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;

- соціальний захист.

Метод оцінки результативності праці є однією із функцій аналізу ефективності кадрового забезпечення системи управління підприємством, спрямованою на визначення рівня ефективності виконання роботи керівником або фахівцем. Вона характеризує їхню здатність безпосередньо впливати на діяльність якої-небудь виробничої або управлінської ланки.

На показники кінцевих результатів праці працівників апарату управління, як і на його зміст, впливає сукупність різних факторів, класифікація яких наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація факторів, що враховуються при проведенні оцінки результативності праці

Фактори	Зміст факторів
1	2
Природно-біологічні	Стать; вік; стан здоров'я; розумові та фізичні здібності; клімат; географічне середовище; сезонність та ін.
Соціально-економічні у т.ч. ринкові	Стан економіки; державні вимоги, обмеження й закони у галузі праці, заробітної плати; кваліфікація працівників апарату управління; мотивація праці; рівень життя; рівень соціальної захищеності та ін. Ринкові: розвиток багатоукладної економіки; розвиток підприємництва; рівень і обсяг приватизації; конкуренція; самостійний вибір системи оплати праці; лібералізація цін; акціонування організацій; інфляція; банкрутство; безробіття та ін.
Техніко-організаційні	Характер розв'язуваних завдань, складність праці, стан організації виробництва й праці, технічна оснащеність, обсяг і якість одержуваної інформації, рівень використання науково-технічних досягнень та ін.
Структурно-організаційні	Умови праці (санітарно-гігієнічні, ергономічні, естетичні та ін.); співвідношення чисельності категорій персоналу; розмір підприємства; режим роботи; стаж роботи; кваліфікація працівників; рівень використання персоналу та ін.
Соціально-психологічні	Ставлення до праці; психофізіологічний стан працівника; статус та визнання; моральний клімат у колективі та ін.

Примітка. Джерело: [31, с. 211].

Врахування цих факторів обов'язкове при проведенні оцінки результативності праці конкретних посадових осіб у конкретних умовах місця й

часу, тому що підвищує ступінь обґрунтованості, об'єктивності та ймовірності висновків оцінювання.

Отже, у найзагальнішому вигляді результат праці працівника апарату управління характеризується рівнем, або ступенем досягнення мети управління за найменших витрат. При цьому важливе практичне значення має правильне визначення методів, що відбивають кінцеві цілі організації або підрозділу.

Метою розробки системи показників, що характеризують кадрове забезпечення, служить необхідність оцінювання його рівня розвитку для прийняття рішень, спрямованих на раціоналізацію трудової складової в діяльності підприємства. Ця мета має входити в сукупність цілей управління кадровим забезпеченням і бути взаємозалежна в системі формулювання цілей. При цьому результати оцінки кадрового забезпечення суб'єкта господарювання необхідні для прийняття рішень щодо набору та відбору персоналу (формування кадрового потенціалу), а також збереження кваліфікованих працівників шляхом створення привабливого трудового клімату на підприємстві. Тому необхідно представити етапи розробки системи показників, що характеризують кадрове забезпечення підприємства (рис. 1.2).

Система показників, що характеризують кадрове забезпечення інноваційної діяльності підприємства, має будуватися за наступними принципами:

- при формуванні системи необхідно враховувати специфічні особливості, як галузевого характеру, так і конкретного підприємства;
- система повинна мати комплексний характер, тобто містити в собі всі показники, що відбивають як кількісний, так і якісний аспекти кадрового потенціалу;
- всередині системи повинне бути забезпечено, з одного боку, статичність (стабільність) її елементів (показників), а з іншого боку - високий ступінь їхньої адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- елементи (показники) системи повинні знаходитися у взаємозв'язку та

приймати формалізовані кількісні значення.

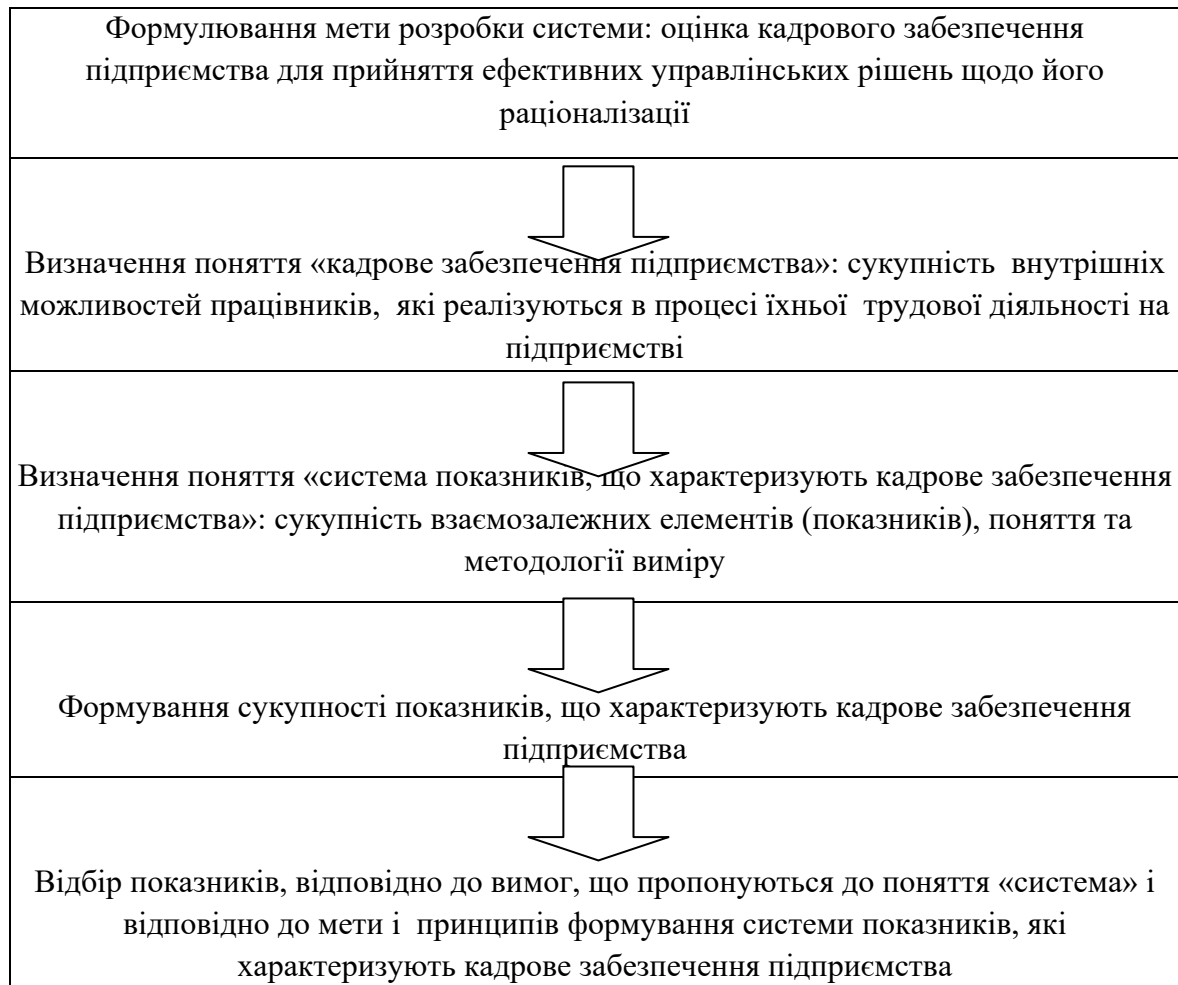


Рис. 1.2. Етапи формування системи показників оцінки кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємства

Примітка. Джерело: [53, с. 41].

Система показників, що характеризують кадрове забезпечення підприємства, функціонує ефективно, якщо досягнуті цілі її діяльності, що повинні входити в сукупність цілей діяльності підприємства. Досягнення поставлених цілей діяльності системи повинен забезпечувати кожен працівник підприємства. Тому дуже важливим є забезпечення сприятливих умов, що активізують діяльність працівника в трудовому процесі з максимально можливою реалізацією його кадрового потенціалу. Проблема розробки методичного підходу до оцінювання кадрового забезпечення є важливою для

різних галузей. Запропонований метод визначення кадрового забезпечення за складовими ґрунтується на необхідності врахування наступного:

1) визначення переліку компонентів кадрового забезпечення підприємства;

2) обґрунтування вибору зразка та можливості моделювання кадрового забезпечення, який максимально наближався б до потреб підприємства (ідеального кадрового забезпечення) на основі теорії бажаності;

3) орієнтації при порівнянні розвитку компонентів не на середній рівень, а на бажаний;

4) забезпечення аналізу компонентів, які сприятливо впливають на кадровий потенціал підприємства, та компонентів, які знижують його рівень, з метою розробки комплексу заходів по усуненню їх негативного впливу.

Метод визначення кадрового забезпечення підприємства, що пропонується, ґрунтується на таких принципах:

- кадрове забезпечення характеризується комплексом компонентів, які визначають придатність його до використання в конкретних умовах;

- проведення оцінювання кадрового забезпечення за важливими для керівництва підприємства показниками;

- конкурентні переваги кадрового забезпечення повинні мати довгостроковий характер, тобто бути орієнтованими на перспективу. Тому, на нашу думку, при оцінці необхідно орієнтуватися на кадрові переваги конкурентів та враховувати приховані можливості кадрового забезпечення підприємства [58, с. 119].

Оцінювання кадрового забезпечення підприємства пропонується проводити за наступними етапами:

1. Першим етапом є дослідження зовнішнього середовища, яким передбачається збір та аналіз інформації, а також оцінка можливостей і загроз.

2. Вибір переліку компонентів для оцінювання кадрового забезпечення. Компоненти для оцінювання повинні відображати ті властивості кадрового забезпечення, які ставляться до нього з боку керівництва

підприємства та можуть бути вимірні. На основі загальної номенклатури компонентів кадрового забезпечення кожен виробник повинен сформулювати їх перелік саме для оцінювання кадрового потенціалу свого підприємства, виходячи з вимог аналізу управління ним. Для вирішення цієї задачі проводять анкетування керівників підприємств або опитування експертів, які є фахівцями в даній галузі.

Визначення компонентів, які в першу чергу цікавлять керівництво та визначають кадрове забезпечення та можливість реалізації цілей підприємства, є першим кроком до оцінки міри цієї задоволеності та порівняння розвитку кадрового забезпечення різних підприємств між собою за кожним компонентом окремо та у сукупності.

3. На цьому етапі проводиться аналіз компонентів кадрового забезпечення підприємства з метою визначення тенденцій їх зміни та виявлення сильних і слабких сторін. Розробка комплексної методики аналізу кадрового забезпечення виявила необхідність побудови системи показників, що класифікуються відносно певної ознаки. В процесі розробки та апробації методики аналізу кадрового забезпечення здійснена класифікація показників, які його характеризують, на первинні, вторинні та інтегральні.

Первинні показники відносяться до системи трудових показників, які характеризують кількісні та якісні компоненти кадрового потенціалу, визначаються розрахунковим шляхом або є нормативними. В дипломній роботі індекси компонентів розроблялися з метою отримання сумарної відсоткової зміни, індекси відповідності для розрахунку критерію оптимізації. Обидва індекси є показниками, які характеризують якісний рівень кадрового потенціалу.

Вторинні показники будуються окремо по кожній зі складових якостей кадрового потенціалу з метою отримання групового показника. Вторинні показники є базою для прийняття управлінських рішень та для комплексного оцінювання кадрового потенціалу (визначення інтегрального показника). При подальших дослідженнях кадрового потенціалу більшу вагомість мають саме

вторинні показники. Чим більш гнучкими та змістовними вони будуть, тим більша імовірність на їх основі досягти поставлених цілей.

Інтегральний показник може включати первинні, вторинні і обидва типи показників та відноситися до будь-якої сукупності працівників, структурної одиниці та до всього підприємства. У дослідженні інтегральним показником є значення бажаного та фактичного рівня розвитку кадрового потенціалу. Визначення рівня розвитку кадрового забезпечення підприємства відбувається за складовими: професійно-кваліфікаційними, трудовими, особистісними, психологічними та фізіологічними.

Оцінювання кадрового забезпечення за складовими проводиться за всіма показниками, що характеризують основні компоненти тієї чи іншої складової. При цьому замість натуральних значень показників компонентів можна використовувати відносні одиничні показники, виражені за допомогою коефіцієнтів відповідності.

4. Оцінювання кадрового забезпечення за всією сукупністю однорідних показників відбувається шляхом розрахунку групового показника за одиничними показниками групи (професійно-кваліфікаційних, трудових, особистісних, психологічних та фізіологічних якостей).

5. На цьому етапі відбувається порівняння розвитку фактичного рівня розвитку кадрового забезпечення підприємства з рівнем розвитку кадрового забезпечення підприємств-конкурентів, а також бажаним рівнем розвитку, отриманим експертним шляхом. Це дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони кадрового забезпечення підприємства та визначити заходи по його покращенню. Для того, щоб підприємство одержало конкурентні переваги, керівництво повинно найточніше визначити прогнозу потребу рівня розвитку кадрового забезпечення, яка є найбажанішою для нього. При цьому необхідно врахувати те, що не завжди найкраще є найбажанішим, оскільки є достатній рівень компонентів, вище якого збільшення показника може бути недоцільним. Це пояснюється тим, що деякі компоненти не потребують їх покращання у

зв'язку з обмеженістю (або неможливістю) використання такої якості, або їх збільшення занадто впливає на витрати.

Обов'язковою умовою є наявність методики, завдяки якій можливо проведення аналізу як всіх компонентів, так і певної їх сукупності. У протилежному випадку неможливий його практичний аналіз та будь-які.

РОЗДІЛ 2

Дослідження кадрового забезпечення ПрАТ «Одеська макаронна фабрика»

2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «Одеська макаронна фабрика» заснована у 1968 року. В 90-х роках фабрика взяла чіткий курс на зміну свого статусу з державного підприємства на приватне. З 1992 р. колектив перейшов працювати на оренду з випуском, в 1993 р. – колективне підприємство. В 1996 р. – отримує свідоцтво фонду Державного майна України, яке засвідчує статус приватного підприємства «Одеська макаронна фабрика».

Метою діяльності фабрики є здійснення виробничої, комерційної, постачальницької, торгівельної, посередницької та інших видів діяльності для отримання прибутку від вкладеного капіталу, задоволення на його підставі соціально-економічної зацікавленості акціонерів та членів трудового колективу, які не є акціонерами.

Товариство самостійно та за свій рахунок, за дорученням та за рахунок замовників здійснює на території України та за кордоном свою діяльність. Предметом діяльності ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» є:

- виробництво та реалізація макаронних виробів;
- надання послуг щодо виробництва готової продукції з давальницької сировини;
- створення мережі торгівельних підприємств на території України та за її межами та торгівельне посередництво, організація та забезпечення діяльності оптово-роздрібною мережі магазинів та салонів по реалізації власної продукції;
- створення мережі фірмових магазинів по реалізації продукції власного виробництва та товарів вітчизняного та іноземного виробництва;

- організація вантажних перевезень автомобільним транспортом у межах України;
- розробка, виготовлення, ремонт, впровадження виробів, матеріалів та пристроїв, необхідних для ведення статутної діяльності;
- проведення бартерних операцій за правилами та в порядку встановленими чинним законодавством;
- організація інвестиційної діяльності;
- надання соціально-культурних послуг;
- участь у здійсненні соціальних програм, благодійницька та спонсорська діяльність.

Протягом всього періоду діяльності політикою фабрики була і залишається орієнтація на передові досягнення в області забезпечення стабільності якості виробів, задоволення потреб споживачів, впровадження прогресивних сучасних технологій та обладнання, підвищення професійного рівня працівників, вдосконалення методів управління, впровадження системи якості.

З початку 2005 року, після тривалих досліджень, фабрика отримала дозвіл Міністерства охорони здоров'я України про подовження терміну придатності до споживання макаронних виробів до 2 років.

Колектив постійно працює на перспективу, вкладаючи не менше 55 % прибутку в модернізацію та оновлення виробництва.

Фабрика забезпечує виробництво і реалізацію готової продукції за рахунок своїх власних коштів. Короткотерміновими кредитами банку не користується (у зв'язку з достатнім об'ємом оборотних коштів).

Виробнича структура фабрики включає в себе основні, допоміжні та обслуговуючі підрозділи. За допомогою цих складових відбувається фактичне функціонування підприємства та створюється продукція, що пропонується споживачам. Правильно організована виробнича структура забезпечує ефективне функціонування фабрики. Елементи виробничої структури повинні

розташовуватися відповідно до завдань, виконання яких вони повинні забезпечувати.

За час існування фабрики виробнича структура зазнала великих змін. Історія фабрики починалася з одного невеликого цеху і на протязі багатьох років навколо цього цеху виросла велика виробнича структура.

Для детальнішого ознайомлення з діяльністю підприємства, проаналізуємо його основні техніко-економічні показники (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства
протягом 2014-2016 рр.

Показники	Одиниця виміру	2014 р.	2015 р.		2016 р.	
		абсол. знач.	абсол. знач.	у % до попер.	абсол. знач.	у % до попер.
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	18 310,00	17599,00	96,12	20586,00	116,97
2. Середньоспискова чисельність:	осіб	147,00	144,00	97,96	138,00	95,83
- працівників						
- робітників						
3. Середньорічний виробіток:	тис. грн.	124,56	122,22	98,12	149,17	122,06
- одного працівника						
- одного робітника						
4. Фонд оплати праці	тис. грн.	4 602,20	4642,10	100,87	4778,60	102,94
5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	2 608,96	2 686,40	102,97	2885,63	107,42
6. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	14 196,00	15227,00	107,26	17379,00	114,13
7. Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	-752,00	-2667,00	354,65	-1957,00	73,38
8. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	1,25	1,21	96,80	1,17	96,69
9. Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг	%	103,59	95,72	92,40	101,78	106,33

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7
10. Рентабельність/ збитковість продажу	%	-4,11	-15,15	368,98	-9,51	62,73
11. Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	8 522,00	7540,00	88,48	6409,00	85,00
12. Фондовіддача	грн./грн	1,67	2,02	121,23	2,71	134,27

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

З таблиці 2.1. спостерігаємо, що чистий дохід від реалізації продукції у 2015 р. зменшився на 3,88 % в порівнянні з 2014 р. і становив 17599 тис. грн., а у 2016 році збільшився на 16,97 % до 20586 тис. грн. Основною причиною такого зростання стало розширення асортименту продукції підприємства і ріст попиту на макаронні вироби.

Середньоспискова чисельність персоналу у 2014 р. становила 147 особи, у 2015 р. цей показник зменшився на 2,04 % та становив 144 особи. У 2016 р. цей показник зменшився ще на 6 осіб порівняно з 2015 р. та становив 138 осіб.

За досліджуваний період спостерігається збільшення виробітку працівників. Так продуктивність праці одного робітника у 2016 р. збільшилась порівняно з 2014 р. на 32,29 % і становила 245,07 тис. грн. Також спостерігається зростання продуктивності праці одного працівника: у 2014 р. – 122,22 тис. грн., а у 2016 р. – 149,17 тис. грн.

Зауважимо, що відбувається також зростання середньомісячного рівня зарплати одного працівника, що зумовило зростання рівня оплати праці на підприємстві. Так фонд оплати праці у 2014 р. становив 4 602,20 тис. грн., у 2015 р. цей показник збільшився на 0,87 % і становив 4642,10 тис. грн., а у 2016 р. фонд оплати праці становив 4778,60 тис. грн., тобто на 2,94 % більше ніж в минулому році.

Щодо середньомісячної заробітної плати, то у 2015 р. вона зросла з 2 608,96 грн. до 2 686,40 грн., тобто на 2,97 % порівняно із минулим роком, а у 2016 р. цей показник збільшився ще на 7,42 % і становив 2885,63 грн.

Протягом 2014-2016 рр. підприємство не отримувало прибуток. У 2014 році чистий збиток підприємства становив 752 тис. грн., у 2015 р. - 2667 тис. грн., а у 2016 р. - 1957 тис. грн. Це зумовлено зростанням собівартості виготовлення продукції та збільшенням фонду оплати праці.

У період з 2014 р. по 2016 р. відбувається зниження витрат на 1 грн. реалізованої продукції: у 2015 р. вони становили 1,21 грн., що на 3,2% менше ніж у 2014 р., а у 2016 р. зменшились ще на 3,02 % і становили 1,17 грн.

Протягом досліджуваного період зменшилась середньорічна вартість основних засобів: у 2015 р. вона становила 7540 тис. грн., що на 11,52% менше ніж у 2014 р., а у 2016 р. зменшилась ще на 1131 тис. грн. і становила 6409 тис. грн. Основною причиною цього є зношуваність і застарілість обладнання, відсутність витрат на модернізацію та переоснащення робочих місць.

Проаналізуємо динаміку показників, що характеризують обсяг та структуру виробництва основних видів продукції (виконання робіт, надання послуг) в цілому по підприємству протягом 2014-2016 рр. Для цього розглянемо таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів продукції на підприємстві протягом 2014-2016 рр.

Назва продукції (послуг)	2014 р.		2015 р.		2016 р.		Відхилення 2016 р. від 2014 р. (+,-), тис.грн	Відхилення 2016 р. від 2014 р.,%
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Макаронні вироби, в тому числі:	6500,20	35,50	6753,14	38,37	7286,37	35,39	786,17	12,09
1.1. Вермішель	1683,81	9,20	1732,11	9,84	1853,24	9,00	169,43	10,06
1.2. Ріжки	1187,30	6,48	1059,13	6,02	1227,30	5,96	40,00	3,37
1.3. Локшина	1267,89	6,92	1153,08	6,55	1197,32	5,82	-70,57	-5,57
1.4. Пера	2361,20	12,90	2808,82	15,96	3008,51	14,61	647,31	27,41

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Макаронні вироби фігурні, в тому числі:	8825,90	48,20	7988,63	45,39	9761,29	47,42	935,39	10,60
2.1. Пелюстки	697,80	3,81	554,28	3,15	762,00	3,70	64,20	9,20
2.2. Пружинка	537,19	2,93	489,30	2,78	552,89	2,69	15,70	2,92
2.3.Фігурні	1780,74	9,73	1725,46	9,80	2043,20	9,93	262,46	14,74
2.4. Спіральки	1473,11	8,05	1534,17	8,72	1786,97	8,68	313,86	21,31
2.5. Гребінчики	1053,86	5,76	898,10	5,10	1025,37	4,98	-28,49	-2,70
2.6. Вушка	1177,30	6,43	1203,85	6,84	1685,60	8,19	508,30	43,18
2.7. Колосочки	681,37	3,72	502,32	2,85	598,30	2,91	-83,07	-12,19
2.8. Черепашечки	775,81	4,24	654,20	3,72	723,10	3,51	-52,71	-6,79
2.9.Дитяча супова засипка	648,72	3,54	426,95	2,43	583,86	2,84	-64,86	-10,00
3. Макарони довгі, в тому числі:	2983,90	16,30	2857,23	16,24	3538,34	17,19	554,44	18,58
3.1. Вермішель довга	953,20	5,21	874,20	4,97	1007,50	4,89	54,30	5,70
3.2. Вермішель пласка	763,32	4,17	632,10	3,59	737,49	3,58	-25,83	-3,38
3.3.Макарони соломка	1267,38	6,92	1350,93	7,68	1793,35	8,71	525,97	41,50
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт послуг	18310,00	-	17599,00	-	20586,00	-	2276,0	13,00

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

В загальному, обсяг товарної продукції у 2016 р. збільшився у порівнянні з 2014 р. на 2276 тис. грн. і склав 20586 тис. грн., тоді як у 2015 р. – 17599 тис. грн. Це пов'язано з розширенням ринку збуту та зростанням споживчого попиту. В зв'язку з цим, протягом 2014-2016 рр. на 786,17 тис. грн. збільшився обсяг реалізації макаронних виробів, довгі макарони – 554,44 тис. грн., макаронні вироби фігурні – на 935,39 тис. грн.

Найбільшу частку в асортименті продукції підприємства у 2014-2016 рр. займала реалізація макаронних виробів Пера (12,9%) та фігурних макаронних виробів (9,73%)

Таким чином, асортимент продукції змінюється в залежності від попиту (виробляються макаронні вироби за оригінальними рецептами понад 30 найменувань). Виготовляється продукція з кращих сортів вітчизняної сировини, екологічно чиста, без барвників та домішок. Вся продукція фабрики сертифікована, проведена атестація виробництва. Всі технологічні процеси здійснюються за автоматизованою системою управління. На автоматизованих лініях параметри всіх стадій процесу фіксує комп'ютерна техніка. Така система контролю дає можливість виявити невідповідність на ранніх стадіях виробництва, внести зміни в подальший технологічний процес.

Розглянемо динаміку руху та структуру основних фондів ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Наявність, рух і структура основних засобів на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» протягом 2014-2016 рр.

Група основних засобів	Наявність на початок року		Надійшло за рік		Вибуло за рік		Наявність на кінець року	
	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2014 р.								
Будинки, споруди та передавальні пристрої	9721,00	29,93	307,00	85,28	-	-	10028,00	30,55
Машини та обладнання	20714,00	63,78	-	-	8,00	72,73	20706,00	63,08
Транспортні засоби	1321,00	4,07	-	-	-	-	1321,00	4,02
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	151,00	0,46	13,00	3,61	-	-	164,00	0,50
Інші основні засоби	521,00	1,60	11,00	3,06	-	-	532,00	1,62
Малоцінні необоротні матеріальні активи	49,00	0,15	29,00	8,06	3,00	27,27	75,00	0,23

Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Всього основних засобів	32477,00	100,00	360,00	100,00	11,00	100,00	32826,00	100,00
2015 р.								
Будинки, споруди та передавальні пристрої	10028,00	30,55	-	-	-	-	10028,00	30,46
Машини та обладнання	20706,00	63,08	109,00	89,34	-	-	20815,00	63,22
Транспортні засоби	1321,00	4,02	-	-	-	-	1321,00	4,01
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	164,00	0,50	-	-	-	-	164,00	0,50
Інші основні засоби	532,00	1,62	2,00	1,64	7,00	29,17	527,00	1,60
Малоцінні необоротні матеріальні активи	75,00	0,23	11,00	9,02	17,00	70,83	69,00	0,21
Всього основних засобів	32826,00	100,00	122,00	100,00	24,00	100,00	32924,00	100,00
2016 р.								
Будинки, споруди та передавальні пристрої	10028,00	30,46	-	-	-	-	10028,00	30,48
Машини та обладнання	20815,00	63,22	-	-	24,00	70,59	20791,00	63,20
Транспортні засоби	1321,00	4,01	-	-	-	-	1321,00	4,02
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	164,00	0,50	4,00	50,00	-	-	168,00	0,51
Інші основні засоби	527,00	1,60	-	-	4,00	11,76	523,00	1,59
Малоцінні необоротні матеріальні активи	69,00	0,21	4,00	50,00	6,00	17,65	67,00	0,20
Всього основних засобів	32924,00	100,00	8,00	100,00	34,00	100,00	32898,00	100,00

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Із даних табл. 2.3 помітно, що протягом 2014-2016 рр. структура

основних фондів підприємства не зазнала суттєвих змін: у 2014 році основні фонди становили на початок року 32477 тис.грн., а на кінець року їх обсяг зріс до 32826 тис. грн. У 2015 році структура основних фондів знову зросла, і вже на кінець звітнього року становила 32924 тис. грн. У 2016 році відбулось незначне зменшення вартості основних засобів до 32898 тис. грн. на кінець року.

Найбільшу частку у структурі основних фондів на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» займають машини та обладнання: у 2014 р. їх частка в загальному обсягу становила 63,78 %, тобто 20714 тис. грн.; у 2015 році – 63,08%, тобто 20706 тис. грн., у 2016 році – 63,22 %, тобто 20815 тис. грн.

Усі ці зміни в структурі основних засобів підприємства свідчать про певне оновлення матеріально-технічної бази та про стабільність роботи підприємства.

Для аналізу ефективності діяльності ПрАТ «Одеська макаронна фабрика», варто розглянути динаміку показників руху та стану основних фондів, що у свою чергу дасть змогу оцінити витрати підприємства на придбання основних фондів за 2014-2016 рр. Для формування даних таблиці 2.4 використано Форму №1 «Баланс», Форму №5 «Примітки до річної фінансової звітності».

Таблиця 2.4

Динаміка показників руху та стану основних фондів підприємства
протягом 2014-2016 рр.

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Темп росту 2015 р. до 2014 р., %	Темп росту 2016 р. до 2015 р., %
1	2	3	4	5	6
1. Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	32477,00	32826,00	32924,00	101,07	100,30
2. Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	32826,00	32924,00	32898,00	100,30	99,92
3. Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	360,00	122,00	8,00	33,89	6,56

Продовження табл.2.4

1	2	3	4	5	6
4. Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	11,00	24,00	34,00	218,18	141,67
5. Сума нарахованого зносу, тис. грн.	1213,00	1227,00	1163,00	101,15	94,78
6. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,037	0,037	0,035	100,08	94,50
7. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,963	0,963	0,965	100,00	100,21
8. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,0110	0,0037	0,0002	33,79	6,56
9. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0003	0,0007	0,0010	215,86	141,24
10. Коефіцієнт приросту основних засобів	0,0107	0,0030	-0,0008	27,78	-26,45

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Із таблиці видно, що вартість основних засобів на початок і кінець періоду несуттєво відрізнялась. Так у 2014 р. цей показник на початок звітного періоду становив 32477 тис. грн., а на кінець їх вартість зростає до 32826 тис. грн. У 2015 р. ситуація з вартістю основних засобів також коливалась з 32826 тис. грн. до 32924 тис. грн. При цьому вартість основних засобів на початок періоду у 2016 р. збільшилась на 1,37 % порівняно з 2015 р. та 0,21 % порівняно із 2014 р. збільшилась вартість основних засобів на кінець періоду.

Варто відмітити, що підприємство оновлювало свою матеріально-технічну протягом всього досліджуваного періоду, так вартість введених основних фондів у 2014 р. складала 360 тис. грн., а відтак і коефіцієнт оновлення основних засобів становив 0,011, коефіцієнт приросту дорівнював 0,0107, у 2015 р. вартість введених основних фондів становить 122 тис. грн., відповідно коефіцієнт оновлення 0,0037, а коефіцієнт приросту 0,0030. У 2016 р. ситуація значно погіршилася, вартість введених фондів становить 8 тис. грн., а коефіцієнти оновлення становить – 0,0002, що на 93,44 % менше, ніж у 2015 р., і на 66,21% - у 2014 р. Коефіцієнт приросту від'ємний, так як вартість введених основних фондів перевищила вартість введених основних засобів.

Що стосується суми нарахованого зносу, то протягом 2014-2016 рр. вона дещо зменшилась з 1213 тис. грн. у 2014 р. до 1163 тис. грн. у 2016 р.

Невід'ємним показником визначення ефективності використання основних фондів є коефіцієнт зносу, який у 2014 р. становив 0,037, тоді як у 2016 р. лише 0,035. Темп спаду у 2016 р. порівняно із 2014 р. дорівнював 94,50%. Даний показник характеризує рівень фізичного і морального зносу основних фондів на досліджуваному підприємстві.

Коефіцієнт придатності основних засобів, який вказує на ступінь надійності та потужності основних засобів у 2016 р. склав 0,965 тоді як у 2014 р. – 0,963. Таким чином, за рахунок суми нарахованого зносу зменшувалась ефективність та продуктивність дії основних фондів. Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2014 р. становить 0,011, а у 2016 р. цей показник зменшився до 0,0002.

Отже, можемо зробити висновок, що динаміка показників руху основних фондів є досить неоднорідною. Стан основних фондів незадовільний, адже майже 40% обладнання у зв'язку з його інтенсивним використанням піддалося фізичному зносу і лише трохи більше 50% є повністю придатним для забезпечення діяльності підприємства. Проте, враховуючи зменшення вартості введених у 2015 році основних фондів порівняно із 2014 роком можна стверджувати, що в найближчі роки їх якісний стан ще погіршиться, і це не лише погіршить умови праці працівників підприємства, а й зменшить обсягів виробництва продукції та збільшення чистого збитку зокрема.

Фабрика успішно конкурує з вітчизняними і зарубіжними виробниками, приваблюючи покупців не лише доступними цінами, а й високою якістю продукції та яскравою упаковкою з оригінальним дизайном.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення підприємства

Для здійснення ефективного управління підприємством є важливим встановлення оптимальної організаційної структури. Організаційна структура

управління будь-яким суб'єктом господарювання – це форма системи управління, яка визначає склад взаємодії та підпорядкованості її елементів. В організаційній структурі управління кожний її елемент має певне місце й відповідні його зв'язки з іншими елементами.

Організаційна структура ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» – це склад працівників в апараті управління, їх системна організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних і інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівнях і підрозділам управлінської ієрархії (Додаток А). Проаналізуємо основні функції, які виконує апарат управління на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Функції та роботи, які виконують головні керівники ПрАТ «Одеська макаронна фабрика»

Посада працівника	Функції (види діяльності)	Відповідальність і повноваження
1	2	3
Директор фабрики	Керує діяльністю фабрики та організовує його роботу; визначає стратегію, тактику та політику організації, координує та скеровує діяльність працівників, контролює результати діяльності товариства, приймає рішення щодо розширення та реорганізації підприємства, приймає на роботу та звільняє працівників згідно штатного розпису та відповідно із чинним законодавством, приймає рішення та видає накази щодо діяльності товариства, які є обов'язкові до виконання усіма працівниками	Несе відповідальність перед усім колективом за результати роботи підприємства, використання майна та коштів організації, розвиток та ефективність діяльності, рівень використання наявних ресурсів, співпрацю з органами державної влади тощо
Головний бухгалтер	У його підпорядкуванні функції бухгалтерського обліку, економічного аналізу стану підприємства, формування податкової та статистичної звітності. Крім того він керує процесами планування економічної та фінансово-кредитної діяльності, оплати і матеріального стимулювання праці тощо	Відповідає перед директором підприємства за фінансове планування діяльності організації, ведення бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку, вчасне формування податкової та статистичної звітності, контролювання фінансових результатів діяльності організації

Продовження табл.2.5

1	2	3
Головний інженер	Управляє технічною підготовкою виробничо-господарської діяльності, а також основними процесами перевезення продукції	Відповідає перед директором за якість та дотримання графіків здійснення перевезень за усіма маршрутами, стан рухомого складу підприємства та раціональність його використання, керує за виробничим процесом
Начальник господарського відділу	Управління процесами ремонту обладнання та транспорту для здійснення перевезень та збору зернових культур	Відповідає перед головним інженером за оперативний ремонт усього обладнання і транспорту, за діяльність усіх дільниць
Юрист	Займається організацією правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне додержання та запобігання невиконанню вимог актів законодавства, інших нормативних документів підприємства, а також працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків.	Відповідає перед директором підприємства за ведення документації та виконання норм, встановлених законом

Примітка. Складено автором.

Очолює ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» директор, якому підпорядковуються заступники (виконавчі директори), їх кількість визначається розмірами підприємства. За кожним заступником закріплюються конкретні керівні функції. У безпосередньому розпорядженні директора перебуває також його штатний апарат.

Головному бухгалтерові підпорядковані функції бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу стану підприємства, проведення внутрішнього аудиту.

Бухгалтерія є службою, яка здійснює роботи по обліку усіх внутрішніх та зовнішніх господарських операцій:

- аналіз первинних документів, зведення показників до вартісного виразу;
- фактурування операцій, рознесення їх по відповідних бухгалтерських синтетичних рахунках;
- ведення бухгалтерських журналів та книг;
- ведення внутрішнього управлінського обліку (використовується для оперативного та перспективного управління поточною діяльністю підприємства);
- виявлення і усунення можливих помилок при веденні обліку, розробка і реалізація заходів по ліквідації причин цих помилок;
- нарахування податків, заробітної плати і платежів до бюджету;
- підготовка фінансової звітності.

Юрист займається організацією правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне додержання та запобігання невиконанню вимог актів законодавства, інших нормативних документів підприємства, а також працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків.

Основні функції юридичного відділу:

- організація та забезпечення правильного виконання актів законодавства, інших нормативних актів і документів, надання керівництву пропозицій щодо вирішення правових питань виробничої, економічної та соціальної діяльності підприємства;
- координування роботи і безпосередня участь у підготовці наказів та інших актів підприємства, що регулюють відносини структурних підрозділів, їх майнову відповідальність;
- участь у підготовці, укладенні та контролі за виконанням господарських договорів (контрактів) з іншими підприємствами, установами та організаціями, надання правової оцінки їх проектам;
- представництво у встановленому законодавством порядку інтересів підприємства в судах, інших органах під час розгляду правових питань і спорів;

- сприяння дотримання законності у реалізації прав трудового колективу під час вирішення ним питань виробничого характеру і соціального розвитку;
- організація і проведення роботи, пов'язаної з підвищенням рівня правових знань працівників підприємства, інформування про законодавство, роз'яснення існуючої практики його застосування, надання консультацій з правових питань;
- участь у забезпеченні додержання законодавства про охорону навколишнього середовища та вжиття заходів, спрямованих на запобігання його порушенням.

Головний інженер здійснює управління цехо ремонту с/г машин, відділом капітального будівництва, автотранспортним та господарським відділами.

Головний інженер підзвітний та підконтрольний безпосередньо директору підприємства. Оскільки підприємство велике, то воно поділено на відділи. Отже, другим рівнем управління підприємством є керівники відділення.

Третім рівнем управління на підприємстві є рівень виробничих дільниць. Структура управління виробничою дільницею включає в себе: начальника дільниці підпорядковані наладчики, комірники, табельники, які безпосередньо керують бригадами робітників.

Як правило, відділення досить великі і керівникові відділення важко слідкувати за перебігом подій які відбуваються на підприємстві. Цьому йому допомагає бухгалтер відділення та секретар відділення.

Проведемо характеристику формальних груп, які існують на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» (табл. 2.6).

Таким чином, структура управління апарату управління на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» дозволяє управлінським працівникам скоротити строки прийняття управлінських рішень, поліпшує їх якість і полегшує комунікаційні зв'язки в середині підприємства.

Таблиця 2.6

Характеристики формальних груп, які формують ПрАТ «Одеська макаронна фабрика»

Характеристика груп працівників	Види формальних груп			
	Командна група	Цільова група	Бюджетний комітет	Цільова група
1	2	3	4	5
Склад	Директорі його заступники	Головний бухгалтер і бухгалтери	Директор, головний бухгалтер, бухгалтери,	Головний інженер і головний механік
Чисельність	3	5	6	2
Характеристика зв'язків	Горизонтальні і вертикальні.	Горизонтальні і вертикальні.	Горизонтальні і вертикальні	Горизонтальні
Мотиви виникнення	Спільне вирішення питань, що стосуються стратегічної спрямованості діяльності підприємства з урахуванням прогнозованих умов та результатів діяльності.	Здійснення обліку господарських операцій та процесів в організації, формування фінансової та статистичної звітності, формування системи збору, накопичення, зберігання та аналізу інформації щодо організації.	Формування на підприємстві з метою забезпечення його діяльності на засадах оптимального співвідношення видатків та надходжень, запобігання втратам, оптимізації ресурсних потоків тощо.	Забезпечення якісного ремонтного та технічного обслуговування транспорту та обладнання.
Заходи з підвищення ефективності	Кабінет для нарад, сучасне інформаційне забезпечення, використання сучасних технологій, організація спільного відпочинку.	Доступ до правової національної бази, наявність окремого приміщення, застосування програмного забезпечення для ведення бухгалтерського обліку «1-С Бухгалтерія».	Створення якісної системи комунікацій, надання доплат працівникам бюджетного комітету, застосування сучасної техніки та технології.	Матеріальне стимулювання за якісну роботу, створення сприятливих умов праці.

Примітка. Складено автором.

ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» застосовує відкриту кадрову політику, яка характерна для організацій, що орієнтовані на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції. Їхня політика стосовно набору персоналу

проводиться прозоро для потенційних співробітників на кожному рівні управління. Основними принципами роботи з персоналом є:

- демократизм управління, від якого залежить готовність до співробітництва;
- розуміння працівників та їхніх потреб;
- справедливість дотримання рівності й послідовності.

Головна цінність фабрики – персонал. Щорічно на фабриці розглядаються кадрові плани. Вони охоплюють всі аспекти кадрової діяльності: прийняття на роботу, навчання новим професіям, підвищення кваліфікації. З 1995 року практикується прийняття на роботу за контрактом, з 1997 року – на конкурсній основі. В 2000 році запроваджено психологічне тестування при підборі кадрів.

Для підвищення кваліфікації та майстерності працівників, якості управління фабрика організує та направляє своїх працівників в інститути підвищення кваліфікації; на курси цільового призначення; на семінари по вивченню передових методів та прийомів праці; на стажування на передових підприємствах України та за кордоном.

Курси цільового призначення організуються безпосередньо на фабриці для більш швидкого освоєння обслуговуючим персоналом нової техніки та передових технологій. Курси були організовані представниками постачальників при встановленні швейцарської лінії «Бюлер», італійського фасувального обладнання «Замбоні», автоматизованої лінії «Турботерматик».

Навчання співробітників не обмежується вивченням конкретних тем, пов'язаних з їх трудовою діяльністю, а включає питання системи якості, економічне, юридичне, технічне навчання, питання охорони праці.

Всі види навчання та підвищення кваліфікації проводяться за кошти підприємства. Для матеріального заохочення працівників на фабриці діє система положень про виплату премій.

Стимулом до ефективності праці є також моральне заохочення, надання працівникам різних соціальних пільг, культура виробництва, покращення психологічного клімату в колективі.

На фабриці завжди рахуються з думкою працівників. Будь-які свої пропозиції, зауваження співробітники можуть опустити в скриньку для пропозицій, яка відкривається не рідше 1 разу на місяць. Пропозиції направляються директору, який особисто дає відповідь автору або направляє конкретним виконавцям.

Також існує система матеріального заохочення при впровадженні нововведень. Пропозиції новаторів подаються авторами керівнику технічної служби – головному інженеру. Облік рацпропозицій ведеться в журналі реєстрації. Якщо пропозиція визнана раціоналізаторською, її автор може отримати винагороду. За пропозиції по удосконаленню виробництва працівники можуть також преміюватись із фонду директора.

Проведемо аналіз кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства за допомогою табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства протягом 2014-2016 рр.

Категорії персоналу	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення 2016 р. від 2014 р. (+,-), осіб
1	2	3	4	5
Чисельність персоналу станом на кінець року всього, осіб, з них:	147	144	138	-14
- керівники	10	12	12	2
- спеціалісти	19	22	20	1
- службовці	-	-	-	-
- виробничий персонал, усього, з них:	115	110	101	-14
- основні робітники	78	75	73	-5
- допоміжні робітники	37	35	28	-9

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Отже, виходячи з даних таблиці бачимо, що середньооблікова чисельність персоналу підприємства протягом усього досліджуваного періоду зменшувалась: з 147 осіб у 2014 р., до 138 осіб у 2016 р., тобто на 9 осіб.

Стосовно якісного складу персоналу, то в 2015-2016 рр. на підприємстві працювало 12 керівників, що більше на 2 особи ніж у 2014 р. Найбільша чисельність спеціалістів на підприємстві була у 2015 р. - 22 особи.

Чисельність виробничого персоналу протягом 2014-2016 рр. дещо зменшилася, причиною чого стало переведення 2 правників на керівні посади і 3-х осіб на спеціалістів. В 2014 р. на підприємстві працювали 78 основних та 37 допоміжних робітників, а вже в 2016 році на підприємстві налічувалося 73 основних та лише 27 допоміжних робітників.

Проведемо аналіз показників руху персоналу, використовуючи дані наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Дані про рух робочої сили на підприємстві у 2014-2016 рр.

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення 2016р. від 2014 р. (+,-)
2	3	4	5	6
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	147	144	138	-9
Прийнято працівників, осіб	10	10	9	-1
Вибуло працівників, всього, осіб, з них:	20	10	20	-
- за власним бажанням	20	10	19	-1
- з причин скорочення штатів	-	-	-	-
- за порушення трудової дисципліни	-	-	1	1
Коефіцієнт обороту по прийому	0,068	0,069	0,065	-0,003
Коефіцієнт оборотності по вивільненню	0,136	0,069	0,138	0,002
Коефіцієнт плинності кадрів	0,136	0,069	0,145	0,009

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Аналізуючи дані таблиці 2.8 бачимо, що протягом досліджуваного періоду відбувалися наступні зміни в чисельності персоналу підприємства: в

2014 році було прийнято 10 осіб, а звільнено 20 працівників, в 2015 році було прийнято і звільнено 10 працівників, а в 2016 році прийнято було лише 9 працівників. а звільнено 20 осіб.

Коефіцієнт обороту по прийому розраховується відношенням прийнятих працівників до середньоспискової чисельності працівників.

Коефіцієнт обороту по звільненню - це відношення чисельності звільнених за власним бажанням працівників до середньоспискової чисельності працівників [14, с. 211].

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується, як відношення звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працівників.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2014 р. становив 0,068, в 2015 р. він зріс до 0,069, а у 2016 р. зменшився до 0,065.

Коефіцієнт обороту по вивільненню у 2014 р. становив 0,136, а в 2015 р. він зменшився до 0,069. Коефіцієнт плинності кадрів зріс з 0,136 до 0,145.

Зменшення показників руху робочої сили є позитивним для підприємства, тому, що воно достатньо забезпечене робочою силою, усі працівники задоволені умовами праці. Підприємство не має потреби у звільненні працівників, оскільки вони виконують покладені на них обов'язки з максимальною віддачею.

Для здійснення ефективної кадрової політики на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» важливо проаналізувати вікову та освітню структуру персоналу (табл. 2.9).

З даних табл. 2.9 помітно, що максимальна частка припадає на працівників віком 26-55 років. Такий високий відсоток працівників даної вікової групи може свідчити про те, що на підприємстві спостерігається тенденція «старіння» персоналу і навички роботи із застарілим сільськогосподарським обладнанням наявні лише у працівників старшого віку.

Таблиця 2.9

Вікова структура персоналу на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика»
станом на 31.12.2016 року

№ п/п	Вікові групи	Кількість, осіб	Питома вага, %
1.	Працівники віком 15-25	15	10,8
2.	Працівники віком 26-35	36	26,1
3.	Працівники віком 36-45	52	37,7
4.	Працівники віком 46-55	28	20,3
5.	Працівники віком 60 і більше	7	5,1
Всього		138	100

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Позитивно характеризує якість трудових ресурсів те, що більша половина працівників мають вищу та неповну вищу освіту. Тобто персонал підприємства є в основному висококваліфікованим (рис. 2.1).

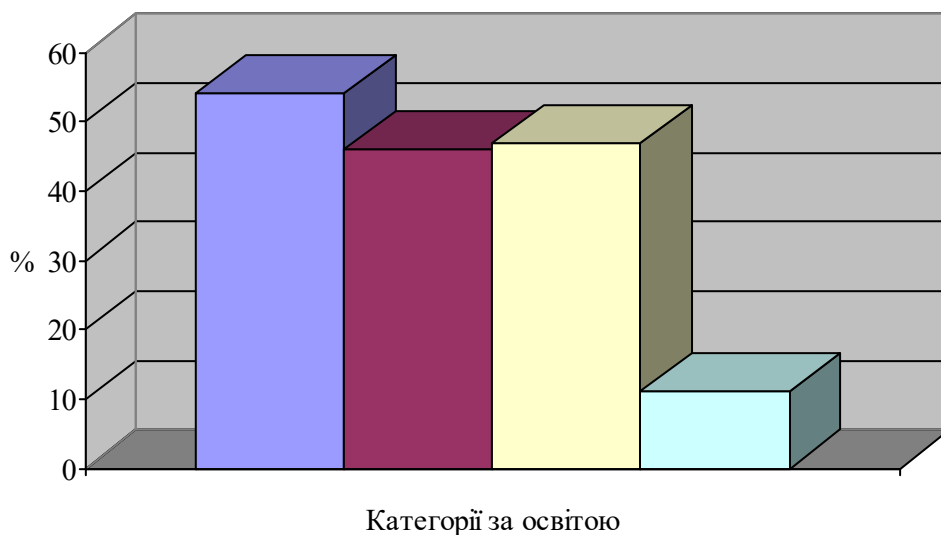


Рис. 2.1. Структура освітнього рівня персоналу на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» станом на 31.12.2016 року.

Примітка. Складено автором.

Відповідальність за здійснення кадрового забезпечення на підприємстві покладена на відділ кадрів, який підпорядковується безпосередньо директору фабрики.

Відділ кадрів на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» виконує такі функції:

- здійснює принцип підбору і розстановки кадрів за діловими якостями, контроль за правильним використанням їх на роботі;
- проведення заходів щодо формування стабільного колективу, зниження плинності персоналу і зміцнення трудової дисципліни;
- забезпечення підприємств персоналом необхідних спеціальностей, професій відповідно до плану;
- складання перспективних і поточних планів потреби у персоналі і джерелах його поповнення;
- організація і забезпечення підприємства персоналом;
- контроль за виконанням персоналу відповідно до його професії, спеціальності;
- контроль виконання трудового законодавства у підрозділах підприємства.

Начальник і персонал відділу кадрів несуть відповідальність за:

- забезпечення підприємства персоналом;
- стан обліку та звітності, зберігання документів і ведення діловодства.

Усі права начальника відділу кадрів, як і інших працівників підприємства, закріплені в посадовій інструкції, яка затверджується керівником підприємства. Право на самостійне вирішення окремих питань і на колегіальне вирішення інших делегується йому керівником підприємства і відображається в розділі «Має право».

Насамперед це стосується керівництва відділом кадрів. Усі рішення щодо працівників відділу начальник приймає самостійно. До таких рішень належать, зокрема:

- розподіл роботи між працівниками;
- закріплення за ними робочих місць;
- встановлення строків виконання завдань і контроль за дотриманням працівниками цих строків;
- регулювання розміру заробітної плати та виплати премій у межах, встановлених колективним договором, штатним розписом та Законом України «Про оплату праці»;
- застосування дисциплінарних стягнень чи заходів заохочення до підлеглих працівників (шляхом подання доповідної записки чи проекту наказу керівникові підприємства);
- дотримання порядку і строків надання відпусток чи відгулів, передбачених Законом України «Про відпустки»;
- направлення працівників на курси підвищення кваліфікації, семінари тощо.

Слід зазначити, що прийняття на роботу та звільнення з роботи працівників відділу, а також направлення їх на навчання у вищі навчальні заклади відбувається за згодою чи поданням начальника відділу кадрів. Останній може також самостійно налагоджувати зв'язки із центром зайнятості, кадровими агенціями, навчальними закладами та іншими підприємствами з питань добору кадрів (без права самостійного укладення будь-яких угод), видавати довідки теперішнім і колишнім працівникам підприємства про їх роботу на цьому підприємстві (якщо підпис керівника на довідці не є обов'язковим).

2.3. Оцінка ефективності кадрового забезпечення підприємства

Ефективність кадрового забезпечення підприємства залежить від управління дисципліною праці, яке тісно пов'язане із системою роботи з формування стабільних трудових колективів і обумовлено їхньою взаємозалежністю: чим вище рівень дисципліни, тим менше плинність і

навпаки. Дисципліна являє собою відносини взаємної відповідальності працівників, засновані на свідомому і добровільному виконанні ними передбачених діючими законодавчими і нормативними актами про працю правил поведінки відповідно до їхніх трудових функцій і обов'язків.

Дисципліна також припускає справедливо застосовувану дисциплінарну відповідальність - форму впливу на її порушників шляхом накладення на них дисциплінарних стягнень (зауваження, догани, суворої догани, звільнення). Дисциплінарна відповідальність регулюється трудовим законодавством, уставами, положеннями, правилами внутрішнього розпорядку і інших організаційно-регламентуючих документів.

Управління стабілізацією трудового колективу здійснюється за допомогою заходів, передбачених у частині бізнес-плану, яка передбачає соціальний розвиток підприємства. Вона включає комплекс робіт з організації прийому і розміщення кадрів, контролю за їхньою адаптацією, аналізу задоволеності працею і виявленню мотивів і причин потенційної плинності кадрів по категоріях персоналу в кожному підрозділі, систему внутрішніх переміщень і просувань.

Таким чином, кадрове забезпечення на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» здійснюється за такими напрямками:

1. Планування потреби в трудових ресурсах. При визначенні цілей своєї організації керівництво повинно також визначити необхідні для їхнього досягнення ресурси. Необхідність у грошах, устаткуванні і матеріалах є цілком очевидною. Потреба в людях - теж здається цілком очевидною. На жаль, найчастіше планування людських ресурсів ведеться неналежним чином або ж йому не приділяється тієї уваги, на яку воно заслуговує.

2. Набір кадрів. Набір кадрів полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, із якого організація відбирає найбільше потрібних для неї робітників. Необхідний обсяг роботи з набору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі чинники, як вихід на

пенсію, плинність, звільнення в зв'язку з закінченням терміну договору наймання, розширення сфери діяльності організації. Набір звичайно ведуть із зовнішніх і внутрішніх джерел.

До засобів зовнішнього набору відносяться: публікація оголошень у газетах і професійних журналах, звернення до агентств по працевлаштуванню і до фірм, що постачають керівні кадри, направлення людей, що уклали контракт на спеціальні курси при коледжах.

3. Відбір кадрів. На цьому етапі при управлінні плануванням кадрів керівництво відбирає найбільше підходящих кандидатів із резерву, створеного в ході набору. В більшості випадків вибирати слід людину, що має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на займаній посаді, а не кандидата, що представляється найбільш підходящим для просування по службі. Ефективний відбір кадрів являє собою одну з форм попереднього контролю якості людських ресурсів.

До трьох найбільш широко застосовуваних методів збору інформації, що вимагається для ухвалення рішення при відборі, відносяться іспити, співбесіди і центри оцінювання.

4. Визначення заробітної плати і пільг. Вид і кількість винагород, запропонованих організацією, мають важливе значення для оцінки якості трудового життя.

Розробка структури заробітної плати є обов'язком відділів кадрів або трудових ресурсів. Структура заробітної плати в організації визначається за допомогою аналізу обстеження рівня заробітної плати, умов на ринку праці, а також продуктивності і прибутковості організації. Розробка структури винагороди адміністративно-управлінського персоналу більш складна, оскільки крім самої зарплати в її часто входять різноманітні пільги, схеми участі в прибутках і оплата акціями.

5. Фахова орієнтація й адаптація в колективі. Першим кроком до того, щоб зробити працю робітника як можна більш продуктивною, є професійна орієнтація і соціальна адаптація в колективі. Якщо керівництво зацікавлене в

успіху робітника на новому робочому місці, воно повинно завжди пам'ятати, що організація - це суспільна система, а кожний робітник це особистість. Коли нова людина приходить в організацію, вона приносить із собою раніше придбані досвід і погляди, що можуть вписатися або не вписатися в нові рамки.

6. Підготовка кадрів. Організації мають постійну потребу в підвищенні продуктивності праці своїх робітників. Багато організацій при цьому піклуються і про загальну якість трудових ресурсів. Одним із засобів досягнення цієї цілі є набір і відбір найбільше кваліфікованих і здатних нових робітників. Проте цього недостатньо. Керівництво повинно також проводити програми систематичного навчання і підготовки робітників, допомагаючи повному розкриттю їх можливостей в організації.

Підготовка являє собою навчання робітників навичкам, що дозволяють підняти продуктивність їхньої праці. Кінцева ціль навчання полягає в забезпеченні своєї організації достатньою кількістю людей із навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей організації.

7. Оцінка результатів діяльності. Наступним кроком після того, як робітник адаптувався в колективі й одержав необхідну підготовку для ефективного виконання своєї роботи, буде визначення ступеня ефективності праці. Процес контролю передбачає установку стандартів і вимір результатів для визначення відхилення від установлених норм і при необхідності прийняття коригувальних заходів.

8. Підготовка керівних кадрів. Підготовка зводиться до розвитку навичок і умінь, необхідних службовцям для ефективного виконання своїх посадових обов'язків або виробничих завдань у майбутньому. На практику систематичні програми підготовки найбільше часто використовують для того, щоб готувати керівників до просування по службі. Для успішного підготовки керівних кадрів, як і для навчання взагалі, потрібні ретельний аналіз і планування.

9. Управління просуванням по службі. Офіційна програма управління просуванням по службі дає людям можливість сприймати їхню роботу в

організації як «серію переміщень по різноманітних посадах, що сприяє розвитку як організації, так і особистості».

Загальновідомим фактом є те, що успіх роботи підприємства забезпечують працівники, зайняті на ньому. Цілком природно, що на кожному підприємстві виникає необхідність в оцінюванні персоналу, його потенціалу.

Для оцінювання персоналу підприємства в цілому і для отримання максимальної інформації про працівників застосовуються різні методи оцінювання.

Отже, кадрове забезпечення на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» спрямоване на ринкові умови господарювання, головна мета якого полягає в забезпеченні сьогодні і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації.

Тому проаналізуємо фонд оплати праці підприємства протягом 2014-2016 рр. (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка фонду оплати праці підприємства протягом 2014-2016 рр.

№ з/п	Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення 2016 р. до 2014 р.	
					в абс. вираж.	%
1	2	3	4	5	6	7
1.	Фонд оплати праці, всього, тис. грн.	4602,20	4642,10	4778,60	176,40	3,83
2.	Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	2930,60	2986,70	3019,90	89,30	3,05
	у % до фонду оплати праці	63,68	64,34	63,20	-0,48	-0,76
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн., у тому числі:	1649,10	1640,30	1723,20	74,10	4,49
	- надбавки та доплати	466,90	533,40	517,50	50,60	10,84
	- премії та винагороди	734,20	600,90	692,00	-42,20	-5,75
	- виплати внаслідок зростання споживчих цін	-	-	72,90	72,90	-
	у % до фонду оплати праці	35,83	35,34	36,06	0,23	0,64

Продовження табл.2.10

1	2	3	4	5	6	7
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис. грн., у тому числі:	22,50	15,10	35,50	13,00	57,78
	- матеріальна допомога	-	-	-	-	-
	- соціальні пільги	-	-	-	-	-
	у % до фонду оплати праці	0,489	0,325	0,743	0,25	51,95
5.	Оплата за невідпрацьований робочий час, тис. грн.	447,20	372,20	440,70	-6,50	-1,45
	у % до фонду оплати праці	9,72	8,02	9,22	-0,49	-5,09

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

З табл. 2.10 помітно, що протягом 2014-2016 рр. фонд оплати праці постійно зростає: з 4602,2 тис. грн. у 2014 р., до 4778,60 тис. грн. у 2016 р. тобто на 3,83 %.

Фонд основної заробітної плати у 2016 році зріс на 3,05 % в порівнянні з 2014 р., а фонд додаткової заробітної плати на 4,49 %. Найбільшу частку в фонді додаткової заробітної плати займають премії та винагороди: 734,20 тис.грн. у 2014 р., 692 тис. грн. – у 2016 р.

У 2016 р. на 57,78% зросли заохочувальні та компенсаційні виплати в порівнянні з 2014 р., і становили 35,5 тис. грн. Протягом досліджуваного періоду дещо зменшились оплати за невідпрацьований робочий час: у 2014 році вони становили 447,2 тис. грн., а у 2016 році – 440,7 тис. грн.

Розглянемо витрати, які несе підприємство на здійснення кадрового забезпечення (табл.2.11).

З даних табл. 2.11 можна сказати, що протягом 2016 року підприємство витратило 6329,7 тис. грн. на організацію кадрового забезпечення на підприємстві.

Важливим напрямком підвищення компетентності і кваліфікації працівників підприємства є посадова ротація, яка передбачає горизонтальне переміщення, яке дозволяє спеціалістам накопичувати досвід роботи, полегшує комунікацію із колегами інших підрозділів, сприяє ефективнішому

використанню неформальних комунікацій, дозволяє усвідомити та проаналізувати проблеми інших виробничих та функціональних підрозділів.

Таблиця 2.11

Витрати на кадрове забезпечення підприємства протягом 2016 р.

№	Найменування статті	Сума, тис.грн.
1	Заробітна плата	3019,90
2	Внески, збори на обов'язкове державне, пенсійне та соціальне страхування	1570,1
3	Витрати на пошук і підготовку кадрів	15,3
4	Витрати на спецодяг та інші засоби захисту працівників	1,2
5	Інші витрати на персонал	1723,20
6	Усього	6329,7
7	Середня кількість працівників протягом року	138

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Таким чином, для ефективності кадрового забезпечення персоналу керівництву підприємства слід більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри робітника, яке орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців. Цей процес полягає у зіставленні потенційних можливостей, здібностей і цілей працівника, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту.

Отже, головна мета удосконалення кадрового забезпечення полягає в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації. Оскільки кадрова політика є складовою всієї виробничої та управлінської політики підприємства й має на меті створення згуртованого, відповідального та високопродуктивного трудового колективу.

РОЗДІЛ 3

Напрями удосконалення кадрового забезпечення ПрАТ «Одеська макаронна фабрика»

3.1. Напрями удосконалення комплектування кадрів в організації

З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників та службовців, до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності кадрів.

Значну частину кадрової роботи на підприємстві веде безпосередньо керівник. Саме керівник зобов'язаний організувати роботу кадрової служби по підборі і розміщенню кадрів так, щоб забезпечити виконання задач, що стоять перед підприємством.

В обов'язок керівника також входить піклування про підвищення ролі кадрового діловода, удосконалення його роботи та підвищення кваліфікації.

Стратегічне управління підприємством передбачає розробку і обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства, а також його виробничо-збутові можливості [5, с. 348].

До основних принципів стратегічного управління на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» належать:

- 1) цілеспрямованість та безперервність;
- 2) системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління в цілому;
- 3) використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей;
- 4) гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій;

5) результативність та ефективність.

Стратегічне управління на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» включає: визначення місії, формування стратегічних цілей і задач, оцінку існуючих і перспективних напрямків підприємницької діяльності, вивчення зовнішнього середовища, визначення перспективних напрямів бізнесу, розробку стратегічних планів і конкретних задач.

Стратегічне управління також передбачає здійснення порівняльного аналізу сильних і слабких сторін діяльності підприємства за допомогою використання методу SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз - це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, які виходять із його найближчого оточення (зовнішнього середовища) [2, с. 170].

Сильні сторони підприємства - те, у чому воно досягло успіхів або якась особливість, котра дасть додаткові можливості. Сила може полягати в наявному досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології й сучасного устаткування, високій кваліфікації персоналу, високій якості продукції, популярності, тощо.

Слабкі сторони підприємства - це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або те, що поки не вдається в порівнянні з іншими компаніями й ставить у несприятливе положення.

Ринкові можливості - це сприятливі обставини, які підприємство може використати для одержання переваги.

Ринкові загрози - події, настання яких може несприятливо вплинути на діяльність підприємства.

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

В даний час SWOT-аналіз застосовується досить широко в різних сферах економіки та управління. Його універсальність дозволяє використовувати його

на різних рівнях і для різних об'єктів: аналіз продукції, підприємства, конкурентів, міста, регіону і т.д. Цей метод як інструмент управлінського обстеження (управлінського аналізу) можна використовувати для будь-якого підприємства, щоб запобігти його попаданню в кризову ситуацію.

Таблиця 3.1

Сильні і слабкі сторони ПрАТ «Одеська макаронна фабрика»

Сфера діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Прибутковість	Збиток зменшується повільними темпами.	Підприємство є збитковим
Репутація	Велика прихильність споживачів. Хороші, налагоджені стосунки з діловими партнерами. Довготривалі стосунки з діловими партнерами. Багаторічний досвід роботи на ринку послуг. Надійні постачальники будівельних матеріалів.	-
Продуктивність	Постійне збільшення продуктивності праці працівників. Добре обізнаний у специфіці діяльності фірми персонал	Поява конкурентів. Зниження показників фондівдачі та матеріалівдачі.
Фінансові ресурси	-	Низький рівень фінансової незалежності.
Виробничі потужності	Збільшення вартості необоротних активів. Наявність своїх виробничих цехів.	Зростання ступеня зношеності обладнання.
Впровадження інновацій	-	Пасивна інноваційна політика
Організація фірми	Чіткий розподіл обов'язків між працівниками. Швидке прийняття управлінських рішень.	Велике навантаження на управлінський персонал.
Трудові ресурси	Постійне зменшення коефіцієнта плинності кадрів. Підвищення якості праці та мотивація персоналу. Залучення молодих та перспективних працівників.	Нестача трудових ресурсів при збільшенні обсягу надання послуг. Скорочення персоналу
Соціальна відповідальність	Своєчасна виплата заробітної плати. Надання додаткових коштів на оздоровлення.	-

Примітка. Складено автором на основі даних ПрАТ «Одеська макаронна фабрика».

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, можна відмітити про досить сприятливу та ефективну діяльність ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» загалом, оскільки сильні сторони підприємства значно переважають над слабкими сторонами. Визначивши сильні та слабкі сторони ПрАТ «Одеська макаронна фабрика», визначимо його можливості та загрози (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Фактори, що визначають можливості і загрози зовнішнього середовища підприємства

Група факторів	Показники
1) Фактори макросередовища	
1. Економіка:	Кризові явища в економіці країни
	Обтяжлива система оподаткування
	Падіння попиту через зниження рівня доходів населення
	Високі темпи інфляції
	Високий рівень безробіття
2. Політика:	Нестабільність законодавчої бази
	Політична нестабільність
3. Науково-технічний прогрес:	Низький рівень запровадження інновацій
4. Соціальна сфера:	Низький рівень соціальної захищеності населення
	Еміграція населення
2) Фактори безпосереднього оточення	
1. Попит:	Велика частка ринку
	Постійне збільшення попиту на послуги
	Висока прихильність споживачів до послуг підприємства
2. Конкуренція:	Лише декілька основних конкурентів
3. Збут:	Отримання дозволу на видобування глини та інших будматеріалів, подальша доставка їх споживачам

Примітка. Складено автором

Визначимо ступінь важливості кожного з факторів за десятибальною шкалою, потенційні загрози відобразимо зі знаком «-», а потенційні можливості - зі знаком «+» (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка можливостей і загроз підприємства

№ п/п	Фактор	Оцінка (від 1 до 10 балів)
1. Економіка:		
1.1	Кризові явища в економіці країни	-8
1.2	Обтяжлива система оподаткування	-6
1.3	Падіння попиту через зниження рівень доходів населення	-6
1.4	Високі темпи інфляції	-10
1.5	Високий рівень безробіття	-5
2. Політика:		
2.1	Нестабільність законодавчої бази	-4
2.2	Політична нестабільність	-4
3.	Науково-технічний прогрес:	
3.1	Низький рівень запровадження інновацій	-5
4. Соціальна сфера:		
4.1.	Низький рівень соціальної захищеності населення	-6
5. Попит:		
5.1.	Велика частка ринку	+9
5.2.	Постійне збільшення попиту	+10
5.3.	Висока прихильність покупців до товарів підприємства	+8
6. Конкуренція:		
6.1.	Лише декілька основних конкурентів	+7
7. Збут:		
7.1.	Отримання дозволу на видобування глини та інших будматеріалів, подальша доставка їх споживачам	+8

Примітка. Складено автором

Отже, дослідивши можливості і загрози підприємства, можна сказати, що найбільшу загрозу для підприємства становлять економічні, політичні, науково-технічні та природні фактори, а найбільші можливості - попит, конкуренція та збут.

На основі даних про ПрАТ «Одеська макаронна фабрика», можна побудувати наступну SWOT-таблицю (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

SWOT-таблиця ПрАТ «Одеська макаронна фабрика»

В н у т р і ш н є с є р е д о в и щ є	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносно невеликий штат організації. 2. Молодий і перспективний колектив. 3. Гнучка політика керівництва. 4. Поміркована цінова політика 5. Хороша репутація у клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фізичний знос устаткування. 2. Брак власної робочої сили. 3. Невеликий офіс. 4. Відсутність єдиного цеху. 5. Недостатньо високий прибуток. 6. Фінансова залежність від позикових коштів.
З о в н і ш н є с є р е д о в и щ є	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення сфери діяльності 2. Вихід на нові ринки. 3. Налагодження роботи зі споживачами з інших населених пунктів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів. 2. Збільшення цін на обладнання. 3. Зростаючий конкурентний тиск. 4. Зниження репутації. 5. Банкрутство.

Примітка. Складено автором на основі даних ПрАТ «Одеська макаронна фабрика».

Отже, можна відзначити, що найбільш переважною для ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» на даному етапі розвитку є стратегія посилення позицій на ринку. Тому слід укріпити свої позиції перед таким значним кроком, як вихід

на нові ринки. Вибрана стратегія, безумовно, частково веде до досягнення поставленої мети.

Першою проблемою кадрового забезпечення на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» є підвищення кваліфікації співробітників. Підвищення кваліфікації спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності. Сучасні програми ставлять за мету навчити працівників вирішувати комплексно проблеми, працювати командою.

Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій;
- просування по посаді або в горизонтальному переміщенні;
- освоєння нових професій;
- підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології.

Для того, щоб підвищити кваліфікацію працівників їм потрібно пройти виробничо-технічні курси, курси цільового призначення, навчання на факультетах підвищення кваліфікації при вузах або за кордоном.

Підвищення кваліфікації робітників для ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» є досить дешевою, цілеспрямованою, менш тривалою формою професійного навчання, ніж нова підготовка.

Недосконало вивчена мотивація персоналу являється другою проблемою, що впливає на продуктивність праці працівників підприємства. Головний показник професійної майстерності доброго керівника організації - знання того, чому люди роблять те, що вони роблять, вміння бачити в кожному працівникові його індивідуальність, створення умов для розкриття особистісного потенціалу, усвідомлення своїх бажань і впровадження задуманого.

Кожна людина має свої інтереси та потреби, цінності, у задоволенні яких полягає зміст людського життя. Проблема вивчення мотивацій лише з психологічного аспекту, не дає можливості чітко визначити, що ж спрямовує

людину до діяльності. Виникає необхідність постійного проведення спеціальних операцій по мотивації і стимулюванню. Виявлення конкретних потреб робітників та їх задоволення. Мотивами, що спонукають до трудової активності, можуть бути:

- статусні мотиви, пов'язані із суспільним визнанням плідності трудової діяльності;
- мотиви одержання матеріальних благ;
- мотиви, орієнтовані на визначену інтенсивність роботи;
- мотиви суспільної корисності праці.

Одним із заходів вирішення даної проблеми може слугувати створення «банку ідей», що дозволить працівникам проявити ініціативу, а керівнику прислухатися до побажань, ідей співробітників. Також облаштування зручних робочих місць для забезпечення безпеки праці та продуктивної роботи підлеглих.

Не менш важливою проблемою для ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» є потреба у спеціалістах вищої та середньої кваліфікації, висококваліфікованих та малокваліфікованих робітниках.

Планування потреби в персоналі - частина загального процесу планування в організації. Для перспективного планування потреби людських ресурсів необхідно використовувати різні комп'ютерні моделі. На основі інформації, яку представляють лінійні менеджери, спеціалісти з людських ресурсів будують комп'ютерний прогноз потреби в персоналі. Використання комп'ютерних моделей дозволяє одночасно використовувати різні методи прогнозування, що дає змогу отримати достовірну інформацію.

Удосконалення роботи з керівними кадрами включає прогнозування і планування потреб у них, формування резерву на підготовку, розстановку і використання кадрів, забезпечення потрібної кваліфікації кадрів, використання ефективних методів вивчення й підбору кадрів, оцінки праці, особистих і ділових якостей, періодичну переатестацію працівників, що вимагає встановити

більш чітку відповідальність за добір, ріст і просування кадрів, увести в дію комп'ютеризовану інформаційну систему кадрового забезпечення.

Сьогодні при доборі кадрів і, насамперед, спеціалістів широко використовують метод відповідності формальним критеріям (освіта, виробничий стаж, досвід роботи в конкретній галузі діяльності та ін.).

Перш за все на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» потрібно впровадити Положення «Про підбір та оцінку персоналу». Ціль цього положення стандартизувати всю діяльність по підборі персоналу відповідно до вимог законодавства та інтересам підприємства через подання своєчасних і якісних послуг з підбору персоналу.

Процедура підбору кадрів повинна мати наступний вигляд. На початку року керівник відділу кадрів разом з керівниками структурних підрозділів і директором підприємства аналізують існуючу чисельність і визначають потреби у постійному персоналі на майбутній рік, бюджет на утримання персоналу. Спільно розроблений план з підбору персоналу (окладу, чисельності, складу і графіку заповнення вакансій), оновлений бюджет схвалюється директором.

За підсумками півріччя даний план коригується у відповідності з планами по персоналу (при відкритті нової позиції), що формується керівником відділу кадрів, результатом якого є план заповнення вакансій на місяць, який затверджується директором. Протягом року, якщо виникають вакансії, не затвержені в плані по підборі персоналу, то необхідно затвердження нової позиції директором підприємства. Підбір персоналу доцільно починати з ініціативи керівників структурних підрозділів, через надання заповненої і затвердженої форми запиту на постійних працівників.

Застосування на підприємстві автоматизованої інформаційної системи «Відділ кадрів» дозволяє застосувати чисельні модулі.

Модуль «Оцінка персоналу» дозволяє автоматизувати процес проведення атестацій, організувати управління по цілях, а також планувати розвиток персоналу на основі результатів оцінки.

Вирішуються:

- автоматизація оцінки персоналу за компетенціями;
- автоматизація процедур оцінки та планування діяльності;
- отримання зворотного зв'язку за методом «360°»;
- тестування;
- оцінка і ранжування посад;
- підготовка аналітичних звітів за результатами оцінки;

Ефективною формою роботи з кадрами є їх атестація, яку проводять один раз на 3-5 років. У процесі атестації роблять висновки про подальшу роботу працівника (готовий до зайняття більш високої посади і висування; зможе зайняти вищу посаду в перспективі; добре підготовлений для своєї роботи, а до зайняття вищої посади поки що не готовий; посада, яку займає працівник, перевищує його можливості і, щоб залишитися на цій посаді, йому потрібно працювати над собою). У процесі проведення атестації кадрів поряд з оцінкою професійно-кваліфікаційного рівня й ділових якостей працівників, складностей і результативності їх праці, слід ураховувати ефективність практичного застосування економічних знань в організаційних та виробничо-технічних умовах.

Атестація персоналу являє собою форму комплексної оцінки кадрів, за результатами якої приймаються рішення про подальший службовий ріст працівника, його переміщення чи звільнення. Атестація проводиться з метою найбільш раціонального використання потенціалу фахівців, підвищення ефективності їхньої праці й відповідальності за доручені їм справи. Вона сприяє подальшому поліпшенню добору, розміщення і виховання кадрів, підвищенню їхньої кваліфікації, допомагає визначити ділові якості працівника й установити чи відповідає він займаній посаді, виявити його слабкі і сильні сторони, а також створити резерв кадрів на підвищення.

Практично кожна кадрова перестановка, пов'язана з підвищенням того, на кого вона спрямована, (в його очах, а не об'єктивно) його професійного та посадового статусу, дає позитивний ефект. Насамперед це пов'язано з

актуалізацією мотивації досягнення, задоволення потреб у визнанні (позитивної оцінки зі сторони вагомих людей), потребі в ризику. При цьому обов'язково будуть враховуватися встановлені відносини у колективах та намагатися проводити кадрову перестановку якнайбезболісніше для працівників.

Ротація кадрів на підприємстві дозволить організувати людей, задовольняти певні їхні інтереси, потреби в позитивній оцінці та мотивації досягнень, потреби в ризику та самореалізації, заставляючи працівника прагнути на новому місці бути нічим не гіршим за іншого.

Наявність кар'єрних планів, що постійно корегуються, в поєднанні з індивідуальними бесідами на цю тему зі співробітниками дозволить швидко та безболісно провести дані процеси.

Впровадження чіткої системи підпорядкування спрямована перш за все на попередження дублювання виробничих та управлінських функцій, а також на встановлення контролю за роботою кожного підрозділу. Крім того, це дозволить поступово ліквідувати такі негативні прояви як перекидання відповідальності одним працівником на іншого та обхід безпосереднього керівника при вирішенні проблем, що виникають в ході роботи.

Важливе значення для працівників має залучення їх до процесу управління. Чим більше поточної інформації про діяльність підприємства, про причини прийняття тих чи інших управлінських рішень отримує працівник, тим більш зрозумілою стає для нього його діяльність.

Делегування повноважень як фактор, що забезпечує участь працівника в управлінні, варто спрямувати на звільнення керівників від рутинної та повсякденної роботи, що дасть змогу приділяти більше уваги пошуку шляхів удосконалення підприємства, а працівників забезпечити можливістю брати участь в управлінні.

Особливу увагу варто приділити формуванню організаційної культури на підприємстві. Керівники та працівники підприємства повинні усвідомити той вагомий факт, корпоративна культура не створює проблеми, а слугує ресурсом підприємства, тому необхідно розвивати її елементи, які працюють на

потребі в стабільності, потребі в приналежності до певної соціальної групи. Цінності компанії показують у що вірить компанія; якої поведінки вона чекає від співробітників; якими є її безкомпромісні стандарти; якими є принципи взаємозв'язку з клієнтами, партнерами, конкурентами, державними органами.

Головні цінності підприємства: споживачі, працівники та імідж підприємства. Для впровадження в дію запропонованих заходів буде використано організаційну технологію інтеграції підрозділів в інноваційному процесі, яка базується на паралельній роботі тісно співпрацюючих команд, що формуються із представників різних функціональних підрозділів.

На ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» протягом досліджуваного періоду спостерігалась відсутність чіткого механізму забезпечення управління персоналом, що відобразилось у великій кількості звільненнях працівників за власним бажанням. Тому виникла необхідність розробки заходів, які допоможуть організувати ефективний процес управління персоналом на підприємстві, збільшити зацікавленість працівників до виконуваних ними обов'язків і їх участь у досягненні максимального прибутку компанії.

Однією з передумов ефективного функціонування підприємства є врахування інтересів персоналу у будь-яких діях. Без такого врахування не можна досягти підвищення ефективності в соціально-економічному розумінні.

Удосконалення системи управління персоналом в економічному аспекті повинне забезпечити зростання ефективності на основі постійного технічного і організаційного вдосконалення підприємств. У соціальному аспекті зміни в системі управління персоналом мають бути направлені на максимальне використання і розвиток здібностей співробітників підприємств, а також на створення сприятливого психологічного клімату. Удосконалення існуючого механізму забезпечення ефективного процесу управління персоналом на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» пропонуємо здійснити за наступними напрямками:

- 1) удосконалення використання персоналу згідно зі структурою і цілями організації;

- 2) вдосконалення раціонального ступеня мобільності персоналу;
- 3) автоматизація процесу управління персоналом.

Таким чином, проаналізуємо очікувані результати від впровадження усіх поданих заходів розвитку механізму забезпечення ефективного управління персоналом на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів на ПрАТ
«Одеська макаронна фабрика»

Запропоновані заходи	Витрати ресурсів на реалізацію заходів	Очікуваний результат
1	2	3
1. Удосконалення використання персоналу згідно зі структурою і цілями	Необхідні затрати робочого часу кадрової служби і керівника підприємства	На підприємстві своєчасно забезпечуватиметься персонал необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування підприємства здійснюватиметься у відповідності до виробничого
2. Удосконалення досягнення раціональної мобільності персоналу	Розробка документаційного підтвердження переміщення працівників на інші робочі місця в межах підприємства	Підтримання і підвищення кваліфікації керівників та співробітників здійснюватиметься у відповідності до вимог підприємства
3. Використання заходів стимулювання праці, в тому числі: 1) преміювання працівника 2) моральне заохочення, тобто нагородження грамотою, оголошення подяки за досягнуті результати при реалізації важливого виробничого завдання; 3) надання пільг кращим працівникам підприємства шляхом зниження вартості комплексних обідів в їдальні підприємства	1) Преміальний фонд становить 10 % від фонду оплати праці: $890,3 \text{ тис.грн} * 10\% = 8,9 \text{ тис. грн.}$ 2) Вартість 1 грамоти – 10 грн. В середньому на рік на закупівлю грамот витратиться: $50 \text{ шт.} * 10 \text{ грн.} = 500 \text{ грн.}$ 3) Комплексний обід у їдальні підприємства коштує 25 грн. Зі знижкою від підприємства його вартість становитиме 18 грн. Пропозиція надається 5 кращим працівникам. За рік витрати становитимуть: $250 \text{ роб. днів} * 5 \text{ осіб} * 7 \text{ грн.}$ знижка = 8750 грн. за рік	Система матеріального стимулювання праці відповідатиме наміченій стратегії підприємства, що дозволить підтримувати мотивацію персоналу на необхідному рівні і сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності роботи підприємства, зростанню продуктивності праці на 15 %. Підвищиться індивідуальна продуктивність праці кожного працівника та ефективність діяльності підприємства у цілому.

Продовження табл.3.5

1	2	3
4. Вдосконалення роботи відділу кадрів	Потребує збільшення затрат робочого часу та навиків планування роботи персоналу	Будуть визначені принципи взаємодії функціональних підрозділів по роботі з персоналом з іншими службами підприємства
5. Автоматизація процесу управління персоналом	Потребує купівлі ліцензії на одне робоче місце вартістю від 150 дол. до 600 дол.	Налагодження технології збору, аналізу, обліку і оновлення інформації про стан кадрового ресурсу на підприємстві

Примітка. Складено автором.

Отже, удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» може привести до наступних результатів:

1) цілі та завдання системи управління персоналом будуть прив'язані до стратегічних цілей підприємства і конкретних умов їх реалізації;

2) підприємство своєчасно забезпечуватиметься персоналом необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування здійснюватиметься у відповідності до виробничого;

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

4) підтримання і підвищення кваліфікації керівників та співробітників здійснюватиметься у відповідності до вимог підприємства;

5) недоліки структури системи управління персоналом будуть усунені: чисельність і кваліфікація спеціалістів, які реалізують технології системи управління персоналом, будуть приведені у відповідність до обсягу вирішуваних завдань, що дозволить досягти рівня управління персоналом, необхідного для розвитку підприємства;

6) будуть визначені принципи взаємодії функціональних підрозділів по роботі з персоналом з іншими службами підприємства;

7) стане налагодженою технологія збору, аналізу, обліку і оновлення інформації про стан кадрового ресурсу на підприємстві;

8) підвищиться індивідуальна продуктивність праці кожного працівника та ефективність діяльності підприємства у цілому.

Практична реалізація концепції вдосконалення системи управління персоналом може бути успішною за умов досягнення відповідності між цілями, стратегією управління підприємством, стратегією управління персоналом, організаційною культурою, якістю персоналу.

Успішно проведене вдосконалення системи управління персоналом дозволить зміцнити загальний стан підприємства, сприятиме випуску якісної продукції та наданню якісних послуг споживачам, зміцнить позиції підприємства на ринку.

Таким чином, впровадження заходів по вдосконаленню кадрового забезпечення підприємства дозволить йому вийти на якісно новий рівень діяльності, в основі якої лежить задоволення потреб споживачів і як наслідок ведення прибуткового соціально орієнтованого бізнесу.

3.2. Оцінка економічної ефективності заходів, пов'язаних з удосконаленням кадрового забезпечення

Важливим етапом при проведенні оцінки економічної ефективності заходів, пов'язаних з удосконаленням кадрового забезпечення є питання вивчення її руху. Зміна чисельності працівників підприємства за звітний період характеризується системою показників, таких як коефіцієнти обороту, коефіцієнт плинності, коефіцієнт постійності, коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу.

Економічні результати від впровадження заходів з професійного навчання персоналу в організації визначається таким комплексом показників:

- приріст обсягів виробництва чи наданих послуг внаслідок задоволення додаткової потреби в працівниках у професійному та кваліфікаційному розрізах;
- збільшення обсягів прибутку та рівень продуктивності праці;

- якість виробленої продукції або наданих послуг;
- зниження рівня плинності кадрів в результаті професійного навчання персоналу
- зменшення втрат внаслідок відсіву працівників із навчальних закладів, направлених на навчання;
- ефект від впровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій працівників, які пройшли підготовку за навчальною програмою і т.д.

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

Розглянемо методичні підходи до визначення показників економічної ефективності заходів з професійного навчання персоналу. Так, збільшення обсягів прибутку фірми за рахунок професійного навчання внаслідок підвищення продуктивності праці працівників розраховується за формулою:

$$E_{en\ 2} = \sum (P_{nn2i} - P_{nn1i}) * Ч_{ni} * R_{ni} / 100, \quad (3.1)$$

де $E_{en\ 2}$ - річний економічний ефект від збільшення обсягу прибутку фірми у результаті професійного навчання персоналу, грн.;

P_{nn1i} , P_{nn2i} - середня продуктивність праці персоналу і-тої професії, які відповідно не пройшли і пройшли навчання за програмою підготовки, грн.;

$Ч_{ni}$ - чисельність працівників і-тої професії, які пройшли професійне навчання за направленням фірми, осіб;

R_{ni} - рівень прибутку у розрахунку на 1 грн. виготовленої продукції (наданих послуг) працівниками і-тої професії, %.

Таблиця 3.6

Дані для проведення розрахунку річного економічного ефекту від збільшення обсягу прибутку фірми у результаті професійного навчання персоналу

Середня продуктивність праці працівників і-тої професії, які не пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання	245 тис.грн.
Середня продуктивність праці працівників і-тої професії, які пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання	265 тис.грн.
Чисельність персоналу і-тої професії, який пройшов підвищення кваліфікації за програмою навчання	30 осіб
Рівень прибутку у розрахунку на 1 грн. виготовленої продукції працівниками і-тої професії	15 %

Примітка. Складено автором.

За даними поданими в табл.3.6 проведемо розрахунок:

$$E_{\text{ен } 2} = (265-245) \cdot 30 \cdot 15 / 100 = 90 \text{ тис. грн.}$$

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

Щодо визначення обсягу витрат на навчання персоналу, як відсотка від річного обороту, то слід відмітити, що компанія витрачає на перепідготовку та підвищення кваліфікації від 0,25% до 1% фонду оплати праці, тобто від 11,95 до 47,79 тис.грн. Витрати на навчання плануються підрозділами і відділами підприємства залежно від реальної необхідності та специфіки їх діяльності. До числа витрат на навчання відносяться: вартість власного курсу навчання, розробки програми, роботи викладачів і консультантів, оплата праці учасників курсу.

Таким чином, проведення професійного навчання для 30 осіб з можливими витратами на навчання протягом 1-го року від 5 до 20 тис. грн. принесе підприємству можливість отримання прибутку у розмірі 90 тис. грн. Здійснюючи економічне обґрунтування зазначених заходів необхідно розрахувати термін окупності понесених витрат для підприємства:

$$\text{Ток.} = \sum_{t=0}^n \frac{S}{(1+i)^t} \geq A_0, \quad (3.2)$$

де S – щорічний грошовий потік;

A_0 – первинні інвестиції/вкладення;

I – ставка дисконту (найчастіше використовується банківський процент).

Ток. = 20 тис.грн./ 90 тис.грн.=0,22 року.

Таким чином, при максимальних витрат 20 тис.грн. на навчання персоналу протягом 1-го року проект окупиться протягом 0,22 року.

Важливим також є розрахунок показника NPV:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+k)^t} - A_0, \quad (3.3)$$

де A_0 - теперішня вартість первинних інвестицій у проект (розробка нового товару. каналу розподілу, комунікацій);

S_t - грошовий потік у період t ;

k - необхідна ставка прибутковості інвестицій;

n - тривалість інвестиційного проекту.

Розрахуємо для проведення професійного навчання внутрішню норму доходності. Якщо інвестиційні витрати 20 тис. грн., чисті грошові потоки за 1-й рік – 15 тис. грн., 2-й рік – 8 тис. грн. Передбачувана норма доходності 15 %, при $i = 15\%$. Тоді:

$$NPV = 15/(1+0,15)^1 + 8/(1+0,15)^2 - 20 = 13,04 + 6,05 - 20 = 0,91.$$

Так як $NPV > 0$ витрати є виправданими.

Отже, проведення запропонованих у роботі заходів є доцільним, а витрати, необхідні на їх здійснення економічно виправданими.

Оцінка економічної ефективності заходів, пов'язаних з удосконаленням кадрового забезпечення включає в себе вивчення мотивації персоналу. Під час дослідження питання мотивації персоналу на ПрАТ «Одеська макаронна

фабрика» необхідно враховувати те, що потреби працівників увесь час змінюються залежно від їхнього культурно-освітнього рівня:

- працівники цінують себе більше, ніж раніше, вони відчули, що їхні побажання мають певну вагу і недоцільно їх відкидати;

- працівники вже не хочуть того, що хотіли раніше, не бажають робити одне й те саме по кілька разів, вони хочуть мати змогу пізнати й випробувати свою відповідальність, а для цього необхідно більше свободи у використанні власного часу;

- працівники хочуть відчувати, давати волю інтуїтивним, непередбачуваним рисам своєї натури, тому надають перевагу тим підприємствам, де можуть відчути себе колегами, працівниками, а не підлеглими.

Ефективність праці - це підсумок цілеспрямованої діяльності людини. Ефективною можна вважати працю, якщо є максимальний результат за мінімальних витрат праці. Результатом варто вважати отриманий дохід внаслідок реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг.

Загалом ефективність праці вимірюється інтенсивністю, якістю й продуктивністю праці. Саме ці показники характеризують кількісні та якісні наслідки роботи підприємства і працівника.

Продуктивність праці - це найважливіший із показників ефективності праці, що виражається відношенням виробленої продукції (послуг) до відповідних витрат безпосередньої, живої праці. Інтенсивність праці - ступінь напруженості праці в процесі виробництва. Цей показник характеризує витрати фізичних та нервових зусиль, які потрібні працівникові для виконання своєї роботи. Якість праці - це сукупність властивостей процесу трудової діяльності, зумовлених здатністю і прагненням працівника (колективу) виконувати певне завдання відповідно до встановлених вимог.

Варто зазначити, що зростання показників ефективності праці на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» не лише визначає його розвиток, а й відповідає

принципам мінімізації витрат виробництва, а отже, слугує основним критерієм результативності управління на всіх рівнях.

Таким чином, задоволеність працівників матеріальними умовами праці (заробітною платою, матеріальною допомогою тощо) не у всіх випадках призводить до підвищення результативності праці.

Тому, задоволення різноманітних потреб та запитів працівників на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» пропонується реалізувати через велику кількість методів мотивації результативності діяльності, які можна поділити на три групи:

- економічні (прямі) - відрядна оплата, почасова оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу;

- економічні (непрямі) - пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін.;

- негрошові - збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на вищому рівні. За іншою класифікацією всі методи мотивації можуть мати матеріальний або нематеріальний характер (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Матеріальні та нематеріальні методи стимулювання праці для ПрАТ
«Одеська макаронна фабрика»

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
Основна заробітна плата (тарифна частина)	Регулярний зворотний зв'язок
Премії за результати роботи	Залучення працівників до управлінських процесів
Доплати	Конкурси для виявлення кращих працівників
Надбавки	Кар'єрне просування
Участь працівників у прибутку підприємства	Корпоративні заходи, свята тощо
-	Стимулювання працівників наданням вільного часу
	Надання соціальних послуг (медична страховка, відпочинок, харчування тощо)

Примітка. Складено автором.

Безперечно, керівництво на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» має вмiло комбiнувати рiзні методи мотивації задля досягнення успіху, не концентруючись лише на матеріальній складовій. Це підтверджує анкетування, що проводилось з метою визначення ступеня важливості для працівників рiзних стимулiв до праці. За ступенем важливості методи мотивації розподiлилися таким чином (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Ставлення працівників ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» до рiзних методiв мотивації

№	Стимул	Ступiнь важливості, %
1	Пiдвищення заробiтної плати	19,3
2	Перспективи кар'єрного зростання	17,9
3	Грошові премії	8,6
4	Соціальний пакет	12,5
5	Навчання і пiдвищення кваліфікації за рахунок компанії	12,2
6	Безплатне харчування у робочий час	5
7	Можливість отримання додаткового доходу	6,7
8	Проведення корпоративних свят	8
9	Жорстка система штрафiв	6,4
10	Надання тимчасового помешкання	3,1
	Всього	100

Примітка. Складено автором.

Як бачимо, заробітна плата так само важлива для працівників, як і перспективи кар'єрного зростання. Неабияку роль відіграють наявність соціального пакета та можливості зростання.

Усі ці стимули на підприємстві реалізуються через побудову системи мотивації, яка є інструментом стимулювання бажаної поведінки працівників.

Система мотивування працівників на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» має передбачати кілька етапів.

Перший етап - розроблення і впровадження методики матеріального і морального стимулювання. Залежно від можливостей підприємства необхідно

передбачити досить високий рівень надбавок і премій для того, щоб продемонструвати реальну зацікавленість керівника підтримати прагнення до якісної роботи.

При оплаті праці варто використовувати такі залежності:

- між засобами на оплату праці і результатом економічних цілей підприємства;
- між якістю, результативністю праці кожного працівника та заробітною платою;
- між рівнем заробітної плати і можливістю задоволення основних потреб працівників (забезпечення так званого соціального мінімуму);
- між результатами праці працівників та їх економічним і моральним суспільним визнанням.

Ефективними факторами мотивації є:

- виховання особистості, самоповаги працівників;
- формування системи лідерства і визнання лідерів;
- здійснення принципів командної роботи;
- довіра і делегування повноважень;
- оцінка якості роботи працівників з боку керівництва.

Особливу увагу під час проектування системи мотивування необхідно приділяти процесам, що впливають на конкурентоспроможність продукції. Це передбачає розробку другого етапу - системи мотивування працівників у напрямі творчої діяльності.

На другому етапі пропонують покращення системи мотивування працівників, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Третій етап характеризується створенням загальної системи мотивації, що базується на підготовленій філософії якості й передбачає глибокі зміни у розумінні якості праці. Мова йде про формування цінностей і установок персоналу на більш динамічне оновлення всіх аспектів діяльності для завоювання передових позицій у конкурентній боротьбі. Доцільним також є

моніторинг, який передбачає аналіз наявної системи мотивації, аналіз якісного складу працівників, мотиваційної сфери персоналу та оцінку необхідності зміни системи мотивації.

Існує низка вимог до системи мотивації персоналу підприємства, а саме:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;
- передбачуваність: працівник має знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці;
- адекватність: винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду й рівню кваліфікації;
- своєчасність: винагорода має слідувати за досягненням результату якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у вигляді обліку для подальшої винагороди);
- значущість: винагорода має бути для працівника значущою;
- справедливість: правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику організації й бути справедливими, зокрема з його позицій.

Недотримання цих вимог призводить до нестабільності в колективі й справляє сильний демотивуючий ефект, а це набагато гірше позначається на продуктивності праці персоналу компанії, ніж відсутність хоч яких механізмів визначення винагороди за результати праці.

Можна виділити три підходи до вибору мотиваційної стратегії для ПрАТ «Одеська макаронна фабрика»:

- стимул і покарання: люди працюють за винагороду;
- мотивація через працю: більш цікава і різноманітна праця виконується якісніше і з великим задоволенням;
- систематичний зв'язок із менеджером: мотиваційна стратегія базується на аналізі, ситуації і використовуваному стилі взаємодії з іншими людьми.

Кожне підприємство має самостійно створювати систему мотивації «під себе», відповідно до своїх можливостей і цілей. Наприклад, у практиці американських підприємств «Форд», «Дженерал Моторс» використовуються різні методи мотивації праці, переважно пов'язані з матеріальними заохоченнями працівників. Часто вдаються до тарифних систем заробітної плати, особливість яких - диференціальна оцінка в балах ступеня складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці тощо. Різновидом такої системи оплати праці є грейдингова, яка успішно застосовується в Україні, в компанії «Київстар».

Матеріальне заохочення може практикуватися в різних видах. Так, на британському підприємстві «British Telecom» винагороджують цінними подарунками та туристичними путівками. Вручення подарунків проводять залежно від досягнутих успіхів: на робочих місцях або на корпоративних святах у присутності всього колективу. Це дає змогу популяризувати досягнення в галузі підвищення ефективності праці та її якості, які до цього були непомітними.

Один із методів мотивації, який широко застосовують у практиці закордонних та вітчизняних підприємств, - гнучкі графіки праці. У державних установах графства Оксфордшир (Велика Британія) на початку 90-х років як експеримент ввели нову форму організації праці (телеробота), яка надавала працівникам значну ступінь свободи - можливість працювати що на робочому місці, що вдома залежно від конкретних обов'язків працівника і домовленості між ним і його керівником.

Експеримент не підвів тих, хто його проводив, і був перейнятий іншими фірмами. «British Telecom» прогнозує, що через 200 років телероботою буде зайнято 15 % робочої сили. Якщо цей прогноз справдиться, то з'явиться колосальний ефект: підприємства зекономлять по 20 тис. фунтів стерлінгів (близько 33 тис. доларів) на рік на кожному працівникові, а самі працівники економитимуть по 750 фунтів стерлінгів на рік на витратах на дорогу. Проте недоліком такої перспективи треба назвати ізоляцію працівника.

Один із дієвих методів мотивації - створення груп самоуправління. Прикладом може слугувати досвід американської фірми «Digital Equipment», де такі групи сформувалися в управлінні загального обліку, який входить до одного з п'яти центрів управління фінансовою діяльністю підприємства. Групи самостійно вирішують питання з планування праці, проведення нарад, координації з іншими відділами.

Таким чином, правильна система мотивації на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» має поєднувати найкращий досвід попередніх систем, висновки з праць науковців, побажання роботодавця та працівників. Цьому питанню присвячено публікацію англomовного журналу «The Times» на тему «Мотивація в творчому середовищі» («Motivation within a creative environment»). Автори статті наголошують на тому, що побудову системи мотивації варто базувати на основних засадах трьох теорій мотивації, інколи ідучи «від протилежного».

Безперечно, розробки Маслоу і Герцберга більше підходять для застосування на сучасних підприємствах, ніж теорії Тейлора, який пов'язував мотивацію в основному з рівнем заробітної плати та продуктивністю праці. Зараз працівників потрібно стимулювати іншими способами. Потреби нижчого порядку задовольняються забезпеченням високого рівня оплати праці і комфортним робочим місцем. Потреби вищого порядку знаходять вихід завдяки навчанню та саморозвитку працівників компанії.

Є підстави стверджувати, що основні стратегічні напрями підвищення ефективності застосовуваних методів посилення мотивації такі:

- вдосконалення структури наявних матеріальних і нематеріальних стимулів, реформування оплати праці;
- соціальне забезпечення працівників на основі інвестицій в їх розвиток;
- залучення потенціалу соціального партнерства, вдосконалення колективно-договірного регулювання праці та її оплати;

- запровадження оцінювання ефективності мотиваційного механізму використання персоналу.

Отже, процес застосування прогресивних форм мотивації на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» має зводитися до систематичного планування успіху мотиваційної діяльності, вивчення отриманих позитивних результатів, розроблення нових методів, спрямованих на досягнення високої продуктивності на основі мотиваційного управління персоналом. Здійснення запропонованих заходів можливе за умови наявності на підприємстві одного або групи фахівців, які вивчають питання підвищення продуктивності праці на основі мотивації, підтримують зворотний зв'язок керівництва з працівниками, що надалі дасть змогу оперативно реагувати на зміни ринкового середовища функціонування підприємств.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження аналізу кадрового забезпечення системи ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Кадрове забезпечення – це комплекс дій, направлених на пошук, оцінку і встановлення заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою як в самій компанії для подальшого просування по кар'єрній драбині, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних робітників. Ефективна система кадрового забезпечення покликана створювати умови для мотивації, більш високої продуктивності праці і задоволеності роботою. Вона, також, дозволяє керівнику отримати необхідну інформацію про працівників (кваліфікаційна, статевовікова, національна структура, тощо) з метою підвищення продуктивності їх праці.

2. Кадрове забезпечення організації задовольняється в процесі набору персоналу та створення резерву працівників, з яких потім можна відібрати осіб, що найбільш підходять організації. Завданням планування залучення персоналу є задоволення у перспективі потреби в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

3. Метою діяльності ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» є: виробництво та реалізація макаронних виробів; надання послуг щодо виробництва готової продукції з давальницької сировини; створення мережі фірмових магазинів по реалізації продукції власного виробництва та товарів вітчизняного та іноземного виробництва; проведення бартерних операцій за правилами та в порядку встановленими чинним законодавством;

4. ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» застосовує відкриту кадрову політику, яка характерна для організацій, що орієнтовані на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції. Їхня політика стосовно набору персоналу проводиться прозоро для потенційних співробітників на кожному рівні управління.

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства протягом усього досліджуваного періоду зменшувалась: з 147 осіб у 2016 р., до 138 осіб у 2014 р., тобто на 9 осіб.

5. Кадрове забезпечення на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» здійснюється за такими напрямками: планування потреби в трудових ресурсах, набір кадрів, відбір кадрів, визначення заробітної плати і пільг, фахова орієнтація й адаптація в колективі, підготовка кадрів, оцінка результатів діяльності, підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі.

6. Важливим етапом при проведенні оцінки економічної ефективності заходів, пов'язаних з удосконаленням кадрового забезпечення є питання вивчення її руху. Зміна чисельності працівників підприємства за звітний період характеризується системою показників, таких як коефіцієнти обороту, коефіцієнт плинності, коефіцієнт постійності, коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу. Протягом досліджуваного періоду відбувалися наступні зміни в чисельності персоналу підприємства: в 2014 році було прийнято 10 осіб, а звільнено 20 працівників, в 2015 році було прийнято і звільнено 10 працівників, а в 2016 році прийнято було лише 9 працівників, а звільнено 20 осіб.

7. Важливою проблемою кадрового забезпечення на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» є підвищення кваліфікації співробітників, яке повинне бути спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності. Сучасні програми ставлять за мету навчити працівників вирішувати комплексно проблеми, працювати командою.

Одним із заходів вирішення даної проблеми може слугувати створення «банку ідей», що дозволить працівникам проявити ініціативу, а керівнику прислухатися до побажань, ідей співробітників. Також облаштування зручних робочих місць для забезпечення безпеки праці та продуктивної роботи підлеглих.

Також на ПрАТ «Одеська макаронна фабрика» потрібно впровадити Положення «Про підбір та оцінку персоналу». Ціль цього положення стандартизувати всю діяльність по підбору персоналу відповідно до вимог

законодавства та інтересам підприємства через подання своєчасних і якісних послуг з підбору персоналу.

8. Економічні результати від впровадження заходів з професійного навчання персоналу в організації визначається комплексом показників. Для визначення економічної ефективності професійного навчання персоналу в організації застосовується метод контрольної групи чи метод, що ґрунтується на співставленні значення конкретних показників трудової діяльності працівників за попередній та наступний після підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації періоди.

Проведення професійного навчання для 30 осіб з можливими витратами на навчання протягом 1-го року від 5 до 20 тис. грн. принесе підприємству можливість отримання прибутку у розмірі 90 тис. грн. Термін окупності даного проекту становитиме 0,22 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базарів Т.Ю. Управління персоналом в умовах кризи: Підручник / Т.Ю. Базарів, П.В. Маліновський. – К.: Либідь, 2006. – 341 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
3. Виноградський М.Д. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. / М.Д. Виноградський. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.
4. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія / Н.Л. Гавкалова, Т.В. Кайнова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.
5. Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навч. посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – 2-ге вид. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 488 с.
6. Дарміць Р.З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності / Р.З. Дарміць, Г.П. Горішна // Науковий вісник Харківського державного університету. – 2014. - № 17. – С. 26-34.
7. Довгань Л.Є. Практикум з управління персоналом: Навчальний посібник. / Л.Є. Довгань. – К.: НТУУ «КПІ», 2009. – 242 с.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом: ученик для вузов / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2008. - 346 с.
9. Економіка праці і соціально-трудова відносини: вузлові питання та практикум: навч. посібник / [Г.З. Шевцова, В.О. Грицишин, Т.А. Петешова та ін.]. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. Даля, 2011. – 384 с.
10. Завадський І.С. Менеджмент: навч. посіб. / І.С. Завадський. - К.: УФІМБ, 2004. – 542 с.
11. Костишина Т.А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії на практиці: монографія / Т.А. Костишина. - Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. - 389с.

12. Котельникова Ю.Н. Формування кадрового забезпечення як стратегічного напрямку розвитку підприємств / Ю.Н. Котельникова // Економіка. – 2014. - № 3. – С. 17-22.
13. Кравченко М.О. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу інноваційної діяльності промислових підприємств / М.О. Кравченко // Економіка і держава. - Київ, 2016. - № 2. - С. 93-96.
14. Крамаренко В.Н. Управління персоналом фірми: Навч. Посібник / В.Н. Крамаренко - К.: ЦУЛ, 2010. - 300 с.
15. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: Підручник / Н.С. Краснокутська. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 352 с.
16. Красноносова О.М. Кадрове забезпечення як ефективний елемент стратегічного управління підприємством / О.М. Красноносова // Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Т. 2. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 344 с.
17. Красношарпа В.В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій. / В.В. Красношарпа. – К.: Київ, 2004 – 42с.
18. Кроув Т.Н. Базы данных в административных информационных системах: Пер. с англ. / Т.Н. Кроув. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 168 с.
19. Круглов М.И. Стратегическое управление фирмой: Учебник для ВУЗов / М.И. Круглов. - М.: Русская Деловая Литература, 2008. - 768 с.
20. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навч. посібник. / О.В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
21. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К.: Академ. видав., 2007. - 416 с.
22. Куприянова З.Н. Два опроса населения о мотивах трудовой деятельности / З.Н. Куприянова // Вопросы экономики. - 2010. - № 1. - С. 77-78.
23. Курінний О.В. Кадрове забезпечення формування організаційного потенціалу підприємства / О.В. Курінний. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/knp/14.pdf.

24. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов / А.Н. Люкшинов - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 375 с.
25. Малышев К.Б. Психология управления: Научно-методическое пособие для вузов / К.Б. Малышев - М.: ПЕР СЭ, 2009. - 144 с.
26. Мартиненко М.М. Основы менеджменту: Підручник. / М.М. Мартиненко. - К.: «Каравелла», 2005. - 341 с.
27. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Е.В. Маслов // Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2008. - 312 с.
28. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / А.Г Маслоу - СПб.: Евразия, 2006. - 479с.
29. Масхма М.Б. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навч. Посібник. / М.Б. Масхма. – К., 2002. - 441 с.
30. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навч. посібник. / Л.І. Михайлова. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 248 с.
31. Мурашко Н.І. Менеджмент персоналу: Навч.-прак. Посібник / Н.І. Мурашко - К.: Т-во «Знання», КОО, 2006. - 311 с.
32. Мурашко Н.І. Управління персоналом: Підручник / Н.І. Мурашко - К.: Компас, 2007. - 330 с.
33. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань - К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2010. - 560 с.
34. Новікова М.М. Формування організаційного механізму забезпечення продуктивної зайнятості персоналу: монографія / М.М. Новікова, А.В. Діоба. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 248 с
35. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. - М.: Финстатинформ, 2007. - 878 с.
36. Оникиенко В.В. Трудовой потенциал, програмно-целевое управление / В.В. Оникиенко, Е.М. Либанова // Весник АНУ. - 2016. - № 1. - С. 8-12.

37. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник / Г.В. Осовська. - К: «Кондор», 2003. – 664 с.
38. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія / В.В. Пастухова. - К.: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2005. - 302 с.
39. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки: зб. наук. Праць. – т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К.: Вид-во КНЕУ, 2005. – С. 214-223.
40. Петюх В.М. Управління персоналом: Навчально-метод. посібник для самот. вивч. дисц. / В.М. Петюх. - К.: КНЕУ, 2000. - 124 с.
41. Пилипенко С.М. Економіка праці. Навчальний посібник. / С.М. Пилипенко. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 228 с.
42. Пилипенко С.М. Менеджмент: Навч. посіб. / С.М. Пилипенко, А.Л. Пилипенко, В.І. Отенко. - Х.: ХДЕУ, 2008. - 208 с.
43. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / С.А. Попов. - М.: ИНФРА-М, 2007. - Модуль 4. - 304 с.
44. Прижигалінська Н.В. Формування кадрового потенціалу аграрного сектора регіону / Н.В. Прижигалінська // Вісник аграрної науки Причорномор'я. - Миколаїв. - Спеціальний випуск 3 (42) - 2017. - С.43-48
45. Пучкова С.І. Методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства / С.І. Пучкова // Економіка. – 2016. - № 12. – С. 192-195.
46. Пучкова С.І. Проблеми кадрової політики підприємств в умовах ринкової трансформації економіки / С.І. Пучкова // Управління бізнесом. – 2017. – № 11. – С. 23-31.
47. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене / К.І. Редченко- Львів: «Новий світ - 2000», 2015. – 272 с.

48. Рудченко О.О. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу на підприємствах різних форм власності в умовах роздержавлення / О.О. Рудченко // Україна: аспекти праці. - 2016. - № 1.- С. 35-40.
49. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібн. / В.А. Савченко. - К.: КНЕУ, 2009. - 351 с.
50. Саков А.А. Унификация управленческой документации и общесоюзные классификаторы / А.А. Саков. - М.: Экономика, 2010. - 64 с.
51. Севастьянов Р.В. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення / Р.В. Севастьянов, С.А. Ткаченко // Вісник Львівського Політехнічного університету. – 2014. - № 6. – С. 177-187.
52. Семкіна М.В. Аналіз перешкод у реалізації інноваційної активності персоналу підприємств в умовах глобальних змін / М.В. Семкіна, А.Д. Федунець // Економіка підприємства. - 2017. - № 1. - С. 8-15.
53. Семкіна М.В. Аспекти перебудови ментальності працівників у системі мотиваційного менеджменту / М.В. Семкіна // Україна: аспекти праці. - 2017. - № 4. - с. 40-46.
54. Сербиновского Б.Ю. Экономика и социология труда. Серия «учебники, учебные пособия» / Б.Ю. Сербиновского, В.А. Чуланова. - Ростов-на-дону.: «Феникс», 2009. - 512 с.
55. Скібіцька Л.І. Менеджмент: Підручник. / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібський. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 412 с.
56. Скрипко Т.О. Менеджмент: Навч. посібник / Т.О. Скрипко, О.О. Ланда. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 176 с.
57. Травин В.В. Менеджмент персонала підприємства: учебн.-практич. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - 3-е изд. - М.: Дело, 2007. – 272 с.
58. Турчіна С.Г. Кадрове забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств / С.Г. Турчіна // Вісник Одеського національного університету. – 2015. - № 3. – С. 118-121.

59. Федорусь М.Ю. Проблеми кадрового забезпечення підприємств Волинської області / М.Б. Федорусь, Л.Ю. Матвійчук // Вісник Луцького національного технічного університету. - 2015. - № 6. – С. 51-59.
60. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник. / Ф.І Хміль. – К.: Академвидав, 2006.- 488 с.
61. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.
62. Шегда А.В. Менеджмент: навч.посіб. / А.В. Шегда. - К:«Знання», 2004. – 501 с.
63. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. / С.В. Шекшня. - М.: ЗАО Бизнес школа «Интел-синтез», 2011. - 336 с.
64. Щокін Г.В Теорія и практика управління персоналом: Учеб.- метод. пособ. / Г.В. Щокін Авт.- сост.. – 2-е изд., стереотип. – К.:МАУП, 2003. - 280 с.

