

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інститут (факультет) \_\_\_\_\_ **ННІ економіки і управління** \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ **економіки і права** \_\_\_\_\_

**«До захисту в ЕК»**  
Директор інституту(декан факультету)  
\_\_\_\_\_ **Олег ШЕРЕМЕТ** \_\_\_\_\_  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023р.

**«До захисту допущено»**  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **Анатолій ЗАЙНЧКОВСЬКИЙ** \_\_\_\_\_  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**  
зі спеціальності \_\_\_\_\_ **051 Економіка** \_\_\_\_\_  
(код та назва спеціальності)  
освітньо-професійної програми \_\_\_\_\_ **«Економіка підприємства»** \_\_\_\_\_

на тему: \_\_\_\_\_ **"Кадрове забезпечення підприємства  
та шляхи його удосконалення"** \_\_\_\_\_

Виконав: здобувач III курсу, групи ЗЕП-3-6 ск  
\_\_\_\_\_ **Серьогіна Інна Олегівна** \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник \_\_\_\_\_ **Тимченко Олександр Іванович** \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Консультанти \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище) (підпис)

\_\_\_\_\_ (ім'я та прізвище) \_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище) (підпис) \_\_\_\_\_  
**Михайло АРИЧ**

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2023 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут Економіки і управління

Кафедра Економіки і права

Освітній ступінь Бакалавр

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

(назва)

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки і права  
Анатолій ЗАЇНЧОВСЬКИЙ  
«30» вересня 2022 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Серьогіна Інна Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Кадрове забезпечення підприємства та шляхи його удосконалення

керівник роботи старший викладач Тимченко Олександр Іванович

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» вересня 2022 року № 586-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 07 лютого 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті відповідно до обраної теми, фінансова та статистична звітність за 2020-2021 роки ПрАТ "Хмельницька макаронна фабрика", мережа Інтернет.

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

1. Теоретичне обґрунтування шляхів удосконалення кадрового забезпечення підприємства. 2. Техніко-економічна характеристика та аналіз кадрового забезпечення ПрАТ "Хмельницька макаронна фабрика". 3. Шляхи удосконалення кадрового забезпечення ПрАТ "Хмельницька макаронна фабрика"

5. Перелік графічного матеріалу

1. Структура персоналу підприємства. 2. Система кадрового забезпечення підприємства. 3. Характеристика впливу групи факторів на кадрове забезпечення. 4.

Етапи формування системи показників оцінки системи кадрового забезпечення підприємства. 5. Основні техніко-економічні показники ПрАТ "Хмельницька макаронна фабрика". 6. Вплив запропонованих заходів на основні показники господарської діяльності підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	13.10.2022 р.	виконано
2	Написання розділу 1	15.11.2022 р.	виконано
3	Робота над розділом 2	15.12.2022 р.	виконано
4	Підготовка розділу 3	16.01.2023 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	27.01.2023 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	31.01.2023 р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	13.02.2023 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	02.02.2023 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	06.02.2023 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	14.02.2022 р.	виконано

Здобувач  
(підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Серьогіна І.О.

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Тимченко О.І.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Серьогіна І.О. Кадрове забезпечення підприємства та шляхи його удосконалення. Київ. НУХТ 2023.**

В кваліфікаційній роботі на здобуття освітнього ступеня бакалавра досліджено теоретичне обґрунтування шляхів удосконалення кадрового забезпечення підприємства, а саме: сутність кадрового забезпечення підприємства, методика оцінки кадрового забезпечення за складовими та шляхи удосконалення кадрового забезпечення підприємства.

Проведено техніко-економічну характеристику та проаналізовано кадрове забезпечення ПрАТ "Хмельницька макаронна фабрика", розглянуто його історію та асортимент, проведено аналіз основних техніко-економічних показників господарської діяльності підприємства, проаналізовано кадрове забезпечення досліджуваного підприємства.

Запропоновано шляхи удосконалення кадрового забезпечення ПрАТ "Хмельницька макаронна фабрика"; побудовано кореляційно-регресійну модель регулювання рівня кадрового забезпечення підприємства; проведено розрахунок економічної ефективності реалізації комплексної програми кадрового забезпечення підприємства та обґрунтовано вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 100 сторінках комп'ютерного тексту. Складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

*Ключові слова:* підприємство, господарська діяльність, кадрове забезпечення, плинність кадрів, продуктивність праці.

## **ABSTRACT**

**Seryogina I.O. Staffing of the enterprise and ways of its improvement. Kyiv. NUHT 2023.**

In the qualifying work for obtaining a bachelor's degree, the theoretical justification of the ways of improving the company's personnel support was investigated, namely: the essence of the company's personnel support, the method of evaluating the personnel support by components and ways of improving the company's personnel support.

The technical and economic characteristics and staffing of PJSC "Khmelnyska Macaroni Factory" PJSC were conducted, its history and assortment were considered, the main technical and economic indicators of the enterprise's economic activity were analyzed, and the staffing of the investigated enterprise was analyzed.

Ways to improve the staffing of Khmelnyska Macaroni Factory PJSC are proposed; a correlation-regression model of regulation of the level of staffing of the enterprise was built; the calculation of the economic efficiency of the implementation of the enterprise's comprehensive personnel support program was carried out and the impact of the proposed measure on the main indicators of the enterprise's activity was substantiated.

The qualification work is presented on 100 pages of computer text. It consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of used sources and appendices.

*Key words:* enterprise, economic activity, staffing, staff turnover, labor productivity.

## ЗМІСТ

	стр.
<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	8
1.1. Сутність кадрового забезпечення підприємства.....	8
1.2. Методика оцінювання кадрового забезпечення підприємства за складовими.....	23
1.3. Шляхи удосконалення кадрового забезпечення підприємства....	32
Висновки до розділу І.....	49
<b>РОЗДІЛ ІІ. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАКАРОННА ФАБРИКА»</b> .....	50
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	50
2.2. Аналіз основних показників господарської діяльності ПрАТ "Хмельницька макаронна фабрика".....	56
2.3. Аналіз кадрового забезпечення підприємства.....	59
Висновки до розділу ІІ.....	70
<b>РОЗДІЛ ІІІ. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПрАТ "ХМЕЛЬНИЦЬКА МАКАРОННА ФАБРИКА"</b> .....	71
3.1. Побудова кореляційно-регресійної моделі в контексті регулюванн рівня кадрового забезпечення підприємства.....	71
3.2. Обґрунтування комплексної програми кадрового забезпечення ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика».....	76
3.3. Розрахунок економічної ефективності реалізації комплексної програми кадрового забезпечення підприємства.....	80
Висновки до розділу ІІІ.....	88
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	89
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	92
<b>ДОДАТКИ</b> .....	100

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Загальносвітові тенденції трансформацій соціально-економічних систем і динамізм глобалізаційних процесів супроводжуються глибокими соціальними протиріччями і загостренням масштабних соціальних проблем, що негативно позначається на системі управління кадровим забезпеченням діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. Усе більш очевидним стає факт, що конкурентоспроможність підприємств обумовлюється не тільки технологіями ведення бізнесу, але й етичними, культурними та соціальними чинниками. Саме вони у сприятливих умовах дають якісний імпульс для розвитку економіки, забезпечують її інтенсивне зростання. Лібералізація і демократизація в економіці України, прийняття ряду законів, які сприяють розвитку ринку праці, значно розширюють можливості впровадження нових підходів до управління кадровим забезпеченням підприємств. Але важливою умовою для здійснення економічних реформ в Україні є вплив таких чинників, вагомість яких в українському менеджменті знижується, але які часто є для нашої економіки ключовими. Це – методи управління кадровим забезпеченням підприємства. У зв'язку з цим вибір цілей управління кадровим забезпеченням підприємства в управлінні як ключового фактора соціально-економічного розвитку підприємства об'єктивно потребує глибокого дослідження на засадах системного підходу, причому не лише на рівні особи, економічного агента, виду економічної діяльності чи суспільства, а й у функціональних сферах мотиваційного та організаційно-інформаційного забезпечення.

**Метою** кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка теоретико-методичних і прикладних шляхів удосконалення кадрового забезпечення підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- з'ясувати сутність кадрового забезпечення підприємства;
- розглянути методику оцінювання кадрового забезпечення підприємства за складовими;

- проаналізувати напрямки удосконалення кадрового забезпечення підприємства;
- провести загальну характеристику ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика»;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники господарської діяльності підприємства;
- провести аналіз кадрового забезпечення ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика»;
- розробити комплексну програму удосконалення кадрового забезпечення ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика».

**Об'єктом дослідження** виступає підприємство харчової промисловості, а саме ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика».

**Предметом дослідження** є система кадрового забезпечення ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика».

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети ми використали такі методи дослідження: системно-аналітичний – для теоретичного узагальнення та обробки наукових тверджень і концепцій, а також розробки шляхів удосконалення кадрового забезпечення; статистико-економічний – для проведення аналізу сучасного стану підприємства та аналізу кадрового забезпечення; графічний – для схематичного відображення тенденцій діяльності підприємства; порівняння – для аналізу діяльності за певні періоди часу; абстрактно-логічний – для формування висновків даної роботи.

Теоретична та методологічна **база дослідження.** Підручники, навчальні посібники, періодичні видання, фінансова звітність підприємства, нормативно-правові акти та електронний ресурс.

## **РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ 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 [34, 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», «трудова колектив» та ін.

Працівник - це фізична особа, яка безпосередньо власною працею виконує трудову функцію згідно з укладеним з роботодавцем трудовим договором (контрактом) [48, с. 49].

Співробітник - особа, що працює в якійсь установі [48, с. 43].

Кадри - це основний штатний склад кваліфікованих працівників підприємства (організації), що володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками і виконують різноманітні виробничо-господарські функції [81, с. 65].

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

Трудовий 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 [45, 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 [48, 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 [48, с. 79].

Фахівці - інженерно-технічні працівники, що виконують рядові функції управління, здійснюють технічне, організаційне, економічне керівництво виробничими процесами, а також організують діяльність промислововиробничого персоналу. До цієї категорії відносяться інженери; економісти, бухгалтери, соціологи, юрисконсульты, 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 [25, 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, 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, пожежно-вартова служба, персонал пунктів харчування, медичний персонал тощо), ЧНП	Промислово-виробничий персонал підприємства, ЧПВП				
	Адміністративно-управлінський персонал (керівники), ЧУПР	Робітники, ЧР		Інженерно-технічні працівники, ЧІТП	Службовці, ЧСП
		Основні, Чосн	Допоміжні, Чдоп		

Примітка. Джерело: [48, 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 [48, с. 17]. Кадрове забезпечення – це функція адміністративної діяльності, спрямована на реалізацію завдань щодо управління персоналом [25, 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):



Рис.1.1. Система кадрового забезпечення підприємства.

Примітка. Складено автором за даними: [58, с. 177].

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

<i>1</i>	<i>2</i>
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: [48, 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 [45, 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 [47, 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 [46, с. 294].

4) Кадрова політика – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи [52, с. 135].

5) Кадрова політика – це основні напрями, форми, методи і критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення його використання і діяльності організації загалом [48, 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 [58].

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 [60, 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 [60, 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 [48, 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 [60, 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-трудова 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 договірною 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 непрацездатним 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 поведіння 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. Методика оцінювання кадрового забезпечення підприємства за складовими

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).



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

Система показників, що характеризують кадрове забезпечення інноваційної діяльності підприємства, має будуватися за наступними принципами: (1) при

формуванні системи необхідно враховувати специфічні особливості, як галузевого характеру, так і конкретного підприємства; (2) система повинна мати комплексний характер, тобто містити в собі всі показники, що відбивають як кількісний, так і якісний аспекти кадрового потенціалу; (3) 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; (4) елементи (показники) системи повинні знаходитися у взаємозв'язку та приймати формалізовані кількісні значення.

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 [96, с.84]. 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.

Принципова схема визначення рівня розвитку кадрового забезпечення представлена на рис. 1.3. Ця схема рекомендується для використання підприємствам, які діють в ринкових умовах, коли необхідною умовою успіху стає всебічне та ефективне використання кадрового забезпечення як основного ресурсу конкурентоспроможності підприємства.

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.

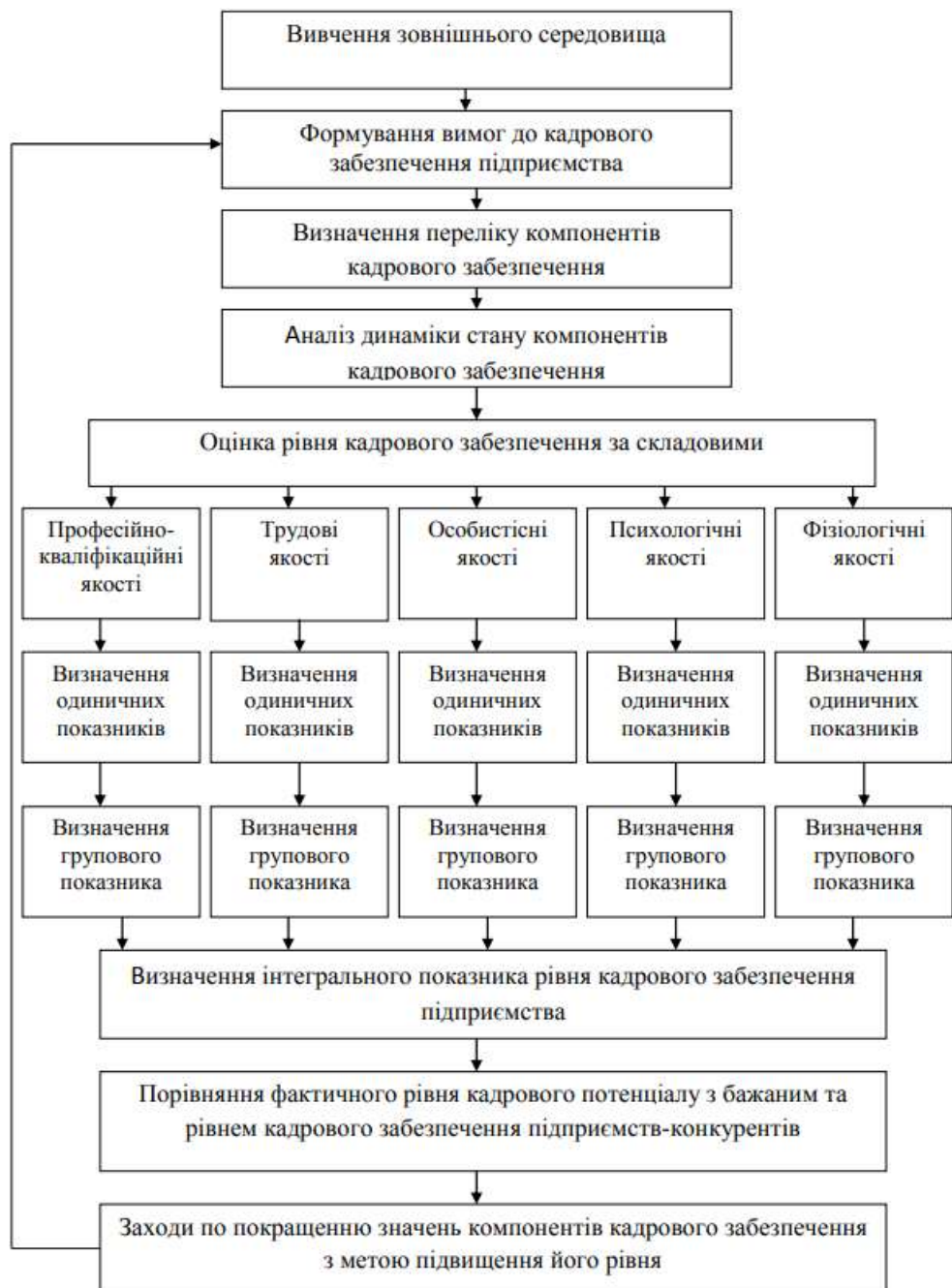


Рис. 1.3. Схема визначення рівня розвитку кадрового забезпечення підприємства

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 виміряні. На основі загальної номенклатури компонентів кадрового забезпечення кожен виробник повинен сформувавши 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 (табл. 1.3). 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.

Таблиця 1.3

Оцінювання кадрового потенціалу інноваційної діяльності підприємства

Критерії	Показники, що характеризують критерії
1. Кваліфікація і професіоналізм персоналу	1.1. Рівень зацікавлення у впровадженні інновації 1.2. Рівень відданості працівників організації та її цілям 1.3. Психофізіологічний стан працівників 1.4. Досвід роботи в інноваційній сфері науково-дослідного персоналу 1.5. Частка науково-дослідного персоналу по відношенню до всього персоналу організації 1.6. Частка працівників з вищою освітою по відношенню до інших груп працівників 1.7. Рівень професіоналізму персоналу 1.8. Рівень підвищення кваліфікації персоналу.
2. Ефективність інноваційного менеджменту в організації	2.1. Рівень інноваційної культури 2.2. Рівень ефективності організаційної структури 2.3. Рівень ефективності організації праці 2.4. Рівень відповідності стилю управління 2.5. Присутність інноваційного відділу в організації чи структури яка виконує його обов'язки. 2.6. Рівень системи інформування персоналу 2.7. Рівень ефективності системи стимулювання 2.8. Рівень співпраці з іншими організаціями в інноваційній сфері 2.9. Рівень психологічного клімату 2.10. Умови праці на підприємстві 2.11. Присутність інноваційного відділу в організації чи структури яка виконує його обов'язки.
3. Ефективність творчої діяльності	3.1. Кількість запропонованих ідей у поточному році (за останні 5 років) 3.2. Кількість реалізованих ідей у поточному році (за останні 5 років) 3.3. Рівень новизни інновацій 3.4. Кількість нагород, отриманих на конкурсах і виставках за інновації 3.5. Кількість проданих ліцензій у поточному році (за останні 5 років) 3.6. Кількість зареєстрованих патентів у поточному році (за останні 5 років)
4. Психометричні дані	4.1. Особисті психологічні характеристики працівників

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 (табл. 1.3).

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) за наступною формулою:

$$I^{gp} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i \quad (1)$$

де,  $I^{gp}$  - груповий показник, що характеризує певну складову кадрового забезпечення підприємства;

$q_i$  -  $i$ -й одиничний показник, що характеризує компонент певної групи;

$a_i$  - вагомість  $i$ -го показника в загальному наборі певної групи (одержана за допомогою методу аналізу ієрархій);

$n$  - кількість показників у групі.

Розраховані таким чином групові показники за складовими кадрового потенціалу є відносними оцінками рівня розвитку, які дають відповідь про той чи інший аспект кадрового потенціалу [63, с.43].

5. Визначення інтегрального показника кадрового забезпечення підприємства з врахуванням його складових за формулою:

$$I^{int} = \sum_{j=1}^{np} I^{gp} \cdot b_j \quad (2)$$

де,  $I^{int}$  - інтегральний показник кадрового забезпечення підприємства;

$b_j$  – вагомість  $j$ -ої групи показників кадрового забезпечення (одержана за допомогою методу аналізу ієрархій);

$m$  – кількість груп показників.

Цей показник дає комплексну (інтегральну) характеристику рівня розвитку кадрового потенціалу, в якій враховуються всі складові [63, с. 45].

6. 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 дослідження, що стосуються кадрового забезпечення, носять теоретичний характер. Практика аналізу виявила, що керівників підприємств цікавлять в середньому 5-7 компонентів, а при більш детальному аналізі кадрового забезпечення їх кількість збільшується до 10-15. Закінчення аналізу кадрового забезпечення означає отримання величини інтегрального показника або зведеної таблиці, які відображає розрахункові характеристики по кожному компоненту.

Цей метод по суті дозволяє оцінити рівень розвитку кадрового забезпечення з точки зору конкурентних переваг підприємства в галузі кадрового забезпечення. Крім того, такі розрахунки дозволяють проводити факторний аналіз та визначати вплив на рівень розвитку кадрового забезпечення як кожної його складової, так і кожного компонента.

### 1.3. Шляхи удосконалення кадрового забезпечення підприємства

В умовах проведення радикальних змін в економіці існує гостра необхідність в нових інструментах та методах, здатних допомогти підприємствам стати більш ефективними. Метою цього етапу дослідження є розробка методики обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення кадрового забезпечення підприємства та визначення можливості практичного застосування цих методів на підприємстві. Для того, щоб процес прийняття рішень стосовно вибору цілей управління кадровим потенціалом був об'єктивнішим і систематичним, треба застосувати формальний аналіз рішень, який об'єднує судження та оцінки керівників в одне ціле і передбачає застосування ряду моделей рішень. У теорії прийняття рішень це були моделі, які пов'язані з вибором кращої альтернативи із наперед визначеної сукупності альтернатив. Дотримання такого принципу, щодо прийняття рішення при формуванні цілей управління кадровим потенціалом дає саме застосування методу аналізу ієрархій.

Метод аналізу ієрархій є математичною процедурою для ієрархічного представлення елементів, які визначають суть будь-якої проблеми, тому для дослідження був обраний саме цей метод. Метод складається з декомпозиції проблеми на простіші складові частини і подальшої обробки суджень особи, яка приймає рішення, по парним порівнянням. В результаті може бути відображено відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії елементів в ієрархії. Ці судження потім відображаються в вигляді чисел [37, 47, 51].

Метод передбачає проведення аналізу ієрархій в декілька етапів. Першим етапом застосування методу аналізу ієрархій є структурування проблеми у вигляді ієрархій або сітки. В найбільш елементарному вигляді ієрархія будується з вершини (цілі – з точки зору управління), через проміжкові рівні (критерії, від яких залежать наступні рівні) до самого нижчого рівня, який в загальному випадку є набором альтернатив. У нашому випадку – це вибір напрямку напрямів удосконалення кадрового забезпечення. Виділяють такі основні напрями в сфері

удосконалення кадрового забезпечення Підприємство: (1) розвиток кадрового забезпечення; (2) збереження кадрового забезпечення; (3) реструктуризація кадрового забезпечення.

Факторами, які впливають на досягнення цих цілей, є складові кадрового забезпечення, які в свою чергу діляться на компоненти: 1) складова професійно-кваліфікаційних якостей: знання; досвід роботи; стаж роботи на підприємстві; 2) складова трудових якостей: творча активність; рівень дисциплінованості; 3) складова особистісних якостей: підприємницькі здібності; рівень відповідальності; 4) складова психологічних якостей: сприйняття; задоволення працею; 5) складова фізіологічних якостей: вікові здібності; стан здоров'я.

На наступному етапі використовувані нами компоненти порівнюються попарно по відношенню до їх дії на складову кадрового потенціалу. Система попарних порівнянь приводить до результату, який може бути представлений у вигляді зворотньосиметричної квадратичної матриці. Елементом матриці  $a(i, j)$  є інтенсивність прояву елемента ієрархії  $i$  до елемента ієрархії  $j$ , яка оцінюється за шкалою інтенсивності від 1 до 9, де бальні оцінки мають наступне значення: 1 – рівна можливість; 3 – помірна перевага одного елемента над іншим; 5 – суттєва або сильна перевага; 7 – значна перевага; 9 – більш значна перевага; 2, 4, 6, 8 – проміжні значення.

Побудова матриці попарних порівнянь відбувається на основі принципу дискримінації та порівняння суджень. Якщо при порівнянні першого судження  $i$  з другим судженням  $j$  отримуємо значення  $a(i, j) = b$ , то при порівнянні другого судження з першим отримуємо кількісну оцінку  $a(i, j) = 1/b$ . При порівнянні суджень ставляться питання: який з компонентів переважає, який з них найбільш ймовірніший, який з них більш вагомий.

Матриця попарних порівнянь будується як на верхньому, так і на нижньому рівні ієрархії. На верхньому рівні будується квадратна матриця основних компонентів відносно складових кадрового потенціалу, а також матриця складових, що впливають на процес вибору напрямків управління кадровим потенціалом, а на нижньому – декілька матриць попарних порівнянь в різних

комбінаціях відносно вибору варіантів поведінки з урахуванням пріоритетів основної матриці верхнього рівня [60, с. 26]. Розглянемо побудову такої матриці в загальному вигляді. Нехай  $A_1, A_2, \dots, A_n$  – множина із  $n$  елементів,  $W_1, W_2, \dots, W_n$  – відповідно їх інтенсивність. Тоді зворотньосиметрична квадратична матриця буде мати такий вигляд:

	$A_1$	$A_2$	$\dots$	$A_n$	
$A_1$	1	$W_1/W_2$	$\dots$	$W_1/W_n$	$\rightarrow$
$A_2$	.	1	$\dots$		
.	.				
$A_n$	$W_n/W_1$			1	

Оцінка компонент вектора пріоритетів відбувається за схемою:

$A_1$	$X_1 = (1 * (W_1/W_2) * \dots * (W_1/W_n))^{1/n} \rightarrow BEC(A_1) = X_1/SUMMA$
$A_2$	+
$\dots$	+
$A_n$	$X_n = ((W_n/W_1) * (W_n/W_2) * \dots * 1)^{1/n} \rightarrow BEC(A_n) = X_n/SUMMA$
	SUMMA

В результаті проведеного дослідження було побудовано матриці 1-го рівня порівняння компонентів складових кадрового забезпечення підприємства (табл. 1.4).

Матриця 1-го рівня порівняння компонентів складових кадрового забезпечення підприємства

Складові професійно-кваліфікаційних якостей			
	Знання	Досвід роботи	Стаж роботи на підприємстві
Знання	1	1	7
Досвід роботи	1	1	5
Стаж роботи на підприємстві	1/7	1/5	1
Складові трудових якостей			
	Творча активність	Рівень дисциплінованості	
Творча активність	1	2	
Рівень дисциплінованості	½	1	
Складові особистісних якостей			
	Підприємницькі здібності	Рівень відповідальності	
Підприємницькі здібності	1	5	
Рівень відповідальності	1/5	1	
Складові психологічних якостей			
	Сприйняття	Задоволення працею	
Сприйняття	1	1	
Задоволення працею	1	1	
Складові фізіологічних якостей			
	Вікові здібності	Стан здоров'я	
Вікові здібності	1	1/2	
Стан здоров'я	1	1	

Також побудовано матриці 2-го рівня порівняння компонентів складових кадрового забезпечення підприємства (табл. 1.5).

Обробка результатів матриць (табл. 1.4 та табл. 1.5) дозволяє отримати основні параметри матриці суджень та побудувати вектор пріоритетів (табл. 1.6).

Матриця 2-ого рівня порівняння складових кадрового забезпечення підприємства

	Професійно-кваліфікаційні	Трудові	Особистісні	Психологічні	Фізіологічні
Професійно-кваліфікаційні	1	3	2	2	4
Трудові	1/3	1	½	½	3
Особистісні	1/2	2	1	2	2
Психологічні	1/2	2	½	1	2
Фізіологічні	1/4	1/3	½	½	1

Спираючись на отримані результати можна зробити висновок, що домінуючими (найбільш вагомими) складовими, які треба враховувати для вибору пріоритетних напрямів кадрового забезпечення підприємства, є професійно-кваліфікаційні, особисті, та психологічні якості.

Результати розрахунку вектору пріоритетів підприємства

Складова	Вектор пріоритетів	Вагомість
Професійно-кваліфікаційні якості	$X_1$	0,3705
Знання	$Y_1$	0,487
Досвід роботи	$Y_2$	0,435
Стаж роботи на підприємстві	$Y_3$	0,306
Особистісні якості	$X_2$	0,2254
Підприємницькі здібності	$Y_1$	0,833
Рівень відповідальності	$Y_2$	0,117
Психологічні якості	$X_3$	0,1708
Сприйняття	$Y_1$	0,5
Задоволення працею	$Y_2$	0,5
Трудові якості	$X_4$	0,1295
Творча активність	$Y_1$	0,667
Рівень дисциплінованості	$Y_2$	0,333
Фізіологічні якості	$X_5$	0,1038
Стан здоров'я	$Y_1$	0,667
Вікові здібності	$Y_2$	0,333

На наступному етапі побудовано матрицю попарних порівнянь, які ілюструють порівняльні характеристики визначених напрямів прийняття рішень по відношенню до критеріїв (складових) (табл. 1.7).

Матриця 3-ого рівня порівняння складових кадрового забезпечення підприємства

Професійно-кваліфікаційні якості					Особисті якості				
Напрямок	1	2	3	Вектор пріоритетів	Напрямок	1	2	3	Вектор пріоритетів
1	1	7	6	0,766	1	1	5	7	0,715
2	1/7	1	3	0,166	2	1/5	1	5	0,218
3	1/6	1/3	1	0,068	3	1/7	1/5	1	0,067
Психологічні якості					Трудові якості				
Напрямок	1	2	3	Вектор пріоритетів	Напрямок	1	2	3	Вектор пріоритетів
1	1	1/3	5	0,265	1	1	1/3	7	0,304
2	3	1	7	0,618	2	3	1	7	0,633
3	1/5	1/7	1	0,117	3	1/7	1/7	1	0,063
Фізіологічні якості									
Напрямок	1	2	3	Вектор пріоритетів					
1	1	5	7	0,715					
2	1/5	1	5	0,218					
3	1/7	1/5	1	0,067					

Останнім етапом процесу оцінки напрямку вибору цілей є розрахунок глобального пріоритету, на основі якого приймається рішення (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Визначення глобального пріоритету підприємства

Складова кадрового забезпечення	Пріоритет		
	Розвиток	Збереження	Реструктуризація
Професійно-кваліфікаційні якості (0,3705)	0,766	0,166	0,068
Особистісні якості (0,2254)	0,715	0,218	0,067
Психологічні якості (0,1708)	0,265	0,618	0,117
Трудові якості (0,1295)	0,304	0,633	0,063
Фізіологічні якості (0,1038)	0,715	0,218	0,067
Глобальний пріоритет	0,6047	0,3208	0,0755

На основі отриманих значень пріоритетів можна зробити висновок що найбільше значення в діяльності підприємства має розвиток його кадрового забезпечення. Також спираючись на результати методу аналізу ієрархій, можна сказати, що в залежності від того, яку мету переслідує керівництво підприємства стосовно свого кадрового забезпечення, йому необхідно звертати більшу увагу на певну сукупність компонентів кадрового забезпечення.

Наступним етапом нашого дослідження є визначення ступеню досяжності пріоритетів удосконалення кадрового забезпечення підприємства в залежності від стану його компонентів. З цією метою нами була розроблена система коефіцієнтів відповідності. Оптимальні значення коефіцієнтів по кожному компоненту отримануть методом експертного опитування.

Складова професійно-кваліфікаційних якостей: компонент «знання» передбачає освітньо-кваліфікаційний рівень працівників, який забезпечує досягнення Чисельність необхідної кількості працівників визначається в залежності від рівня складності та наявності відповідного обладнання, складності робіт, що виконуються, від досвіду, яким вони володіють. При розрахунку бажаного значення необхідно враховувати, що необхідна додаткова кількість працівників, які можуть замінити тих, що звільнилися. Виходячи з цього бажаний середній освітній рівень має перевищувати необхідний на 25 % (на думку експертів), тоді бажане значення коефіцієнту відповідності буде дорівнювати 1,25.

Компонент «досвід роботи» можна охарактеризувати через чисельність працівників з досвідом роботи на посаді більше 5 років. Компонент «стаж роботи на підприємстві» багато в чому пов'язаний із плинністю кадрів. Найбільш сприятливий для підприємства контингент працівників повинен мати стаж роботи від 5 до 10 років та вище, тому що коефіцієнт плинності найнижчий саме у цієї групи працівників.

Складова особистісних якостей: (1) коефіцієнт відповідності для компоненту «підприємницькі здібності» можна розрахувати наступним чином. Кожного керівника (спеціаліста) експерти оцінили за п'ятибальною шкалою. У чисельнику значення суми балів оцінок експертів, у знаменнику максимальне значення суми балів. Бажане значення на думку експертів повинно бути не менше 0,8, тому що керівництво може піти на поступки заради збереження постійних кадрів.

Складова психологічних якостей: компонент «сприйняття» є фактором, який значною мірою визначає соціальний клімат та впливає на результати роботи та імовірність звільнення працівників. Для оцінки цього компоненту було обрано

два критерії: прагнення бачити на керівній посаді інших працівників та прагнення бачити на паралельній посаді інших працівників.

Компонент «задоволення працею» відображається через чисельність тих, які бажають звільнитися.

Компонент «рівень дисциплінованості» відображається через порушення трудової дисципліни і, як наслідок, втрати робочого часу, що є причиною скорочення виготовлення продукції та прибутків. В якості значення компоненту прийнята чисельність працівників, які ні разу не порушували трудову дисципліну.

В оптимальному випадку втрат робочого часу, які викликані порушеннями трудової дисципліни, не повинно бути, але керівництво може піти на поступки в розмірі не більше 5% від загальної кількості працівників.

Складова фізіологічних якостей: у якості значення компоненту «стан здоров'я» прийнята чисельність працівників, які ні разу протягом року не скористалися можливістю взяти лікарняний [60, с. 413]:

$$K_{здор} = (K_{факт} - K_{лік}) / K_{факт}, \quad (3)$$

де  $K_{здор}$  – коефіцієнт, який характеризує стан здоров'я працівників,

$K_{факт}$  – фактична чисельність працівників,

$K_{лік}$  – чисельність працівників, які перебували на лікарняному протягом року.

Вікові здібності працівника впливають на можливість реалізації його професійних навичок, кар'єру, стан здоров'я тощо. Керівництво підприємства зацікавлено у віковому інтервалі працюючих від 30 до 50 років, тому що вони володіють найбільшим виробітком та найменш прихильні до звільнення.

Відношення фактичного рівня до бажаного дозволить зробити висновок про вибір напряму удосконалення кадрового забезпечення за наступною шкалою: більше 95 % - збереження кадрового забезпечення; 50-95 % - розвиток кадрового забезпечення; менше 50 % - реструктуризація кадрового забезпечення.

Розрахунок відношень говорить про те, що керівництву Підприємство, що аналізуються, необхідно звернути увагу на розробку стратегії удосконалення кадрового забезпечення підприємства. При цьому в першу чергу необхідно розвивати такі складові які характеризують психологічні та фізіологічні якості.

Пріоритетними напрямками процесу оптимізації кадрового забезпечення підприємства є: (1) покращення психологічного клімату на підприємстві, аналіз та можлива ліквідація причин, які призводять до виникнення конфліктних ситуацій; (2) аналіз причин бажання звільнитися працівників з підприємства та розроблення заходів щодо ліквідації цих причин; (3) підвищення якості здоров'я працівників, покращення медичного обслуговування та якості відпочинку; (4) аналіз причин порушення трудової дисципліни та розробка заходів з їх ліквідації; (5) стимулювання підприємницьких здібностей працівників, які направлені на покращення результатів діяльності підприємства; (6) виявлення працівників, які володіють творчим потенціалом та прийняття заходів з підвищення їх зацікавленості працювати на підприємстві.

На основі проведеного дослідження було розроблено алгоритм аналізу та оцінки рівня кадрового потенціалу при поєднанні індексного аналізу та методу аналізу ієрархій, який представлений у вигляді блок-схеми на рис. 1.4.

Таким чином проведені дослідження дозволили: оцінити фактичний стан використання кадрового забезпечення на підприємстві; визначити пріоритетні напрями інноваційної діяльності підприємства за рахунок ефективного використання його кадрового забезпечення; прийняти більш ефективні управлінські рішення щодо використання кадрового забезпечення підприємства.

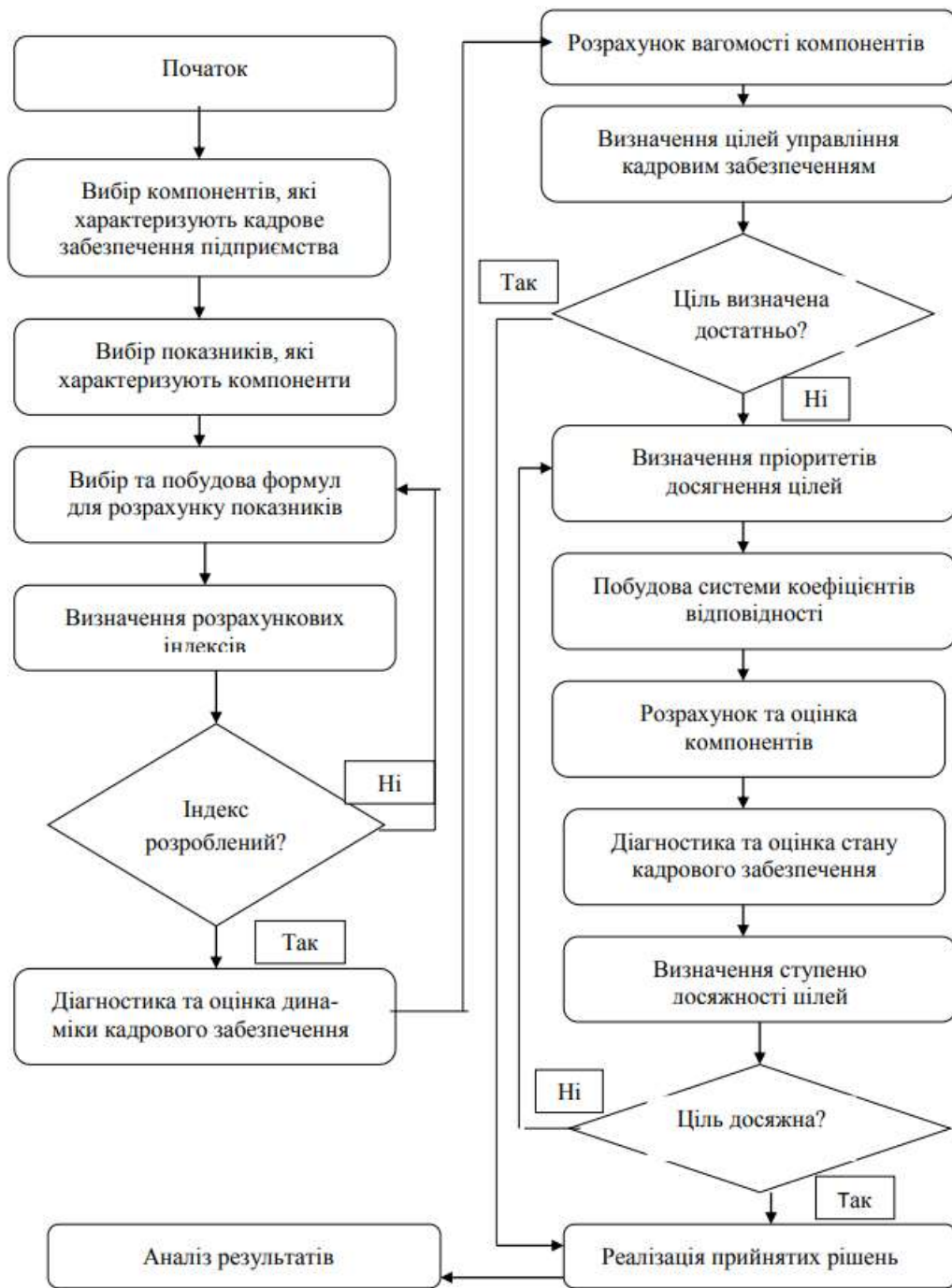


Рис. 1.4. Алгоритм аналізу та оцінки рівня кадрового забезпечення підприємства

Аналіз динаміки компонентів та оцінка стану кадрового забезпечення підприємства дозволяє нам зробити висновок, що керівництву підприємства необхідно вжити заходів щодо розробки пріоритетних напрямів удосконалення кадрового забезпечення, створення умов для його реалізації та контролю його використання.

Більшість причин такого стану кадрового забезпечення пояснюється неефективністю системи мотивації праці та процесів організації роботи кадрових служб. Проведення аналізу стану кадрового забезпечення на підприємстві було ускладнене недосконалістю інформаційного забезпечення. Тому ми вважаємо за необхідне зосередити увагу в наступних дослідженнях саме на цих напрямках роботи.

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

Безперечно, керівництво на ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» має вміло комбінувати різні методи мотивації задля досягнення успіху, не концентруючись лише на матеріальній складовій. Це підтверджує анкетування, що проводилось з метою визначення ступеня важливості для працівників різних стимулів до праці. За ступенем важливості методи мотивації розподілилися таким чином: підвищення заробітної плати; перспективи кар'єрного зростання; грошові премії; соціальний пакет; навчання і підвищення кваліфікації за рахунок компанії; безплатне харчування у робочий час; можливість отримання додаткового доходу; проведення корпоративних свят; жорстка система штрафів; бнадання тимчасового помешкання.

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 «Хмельницька 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 «Хмельницька 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 використовуюваному 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, особливостями 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 «Хмельницька 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 «Хмельницька 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 до розділу I

Перший розділ кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра присвячений теоретичному обґрунтуванню шляхів удосконалення 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.

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. Кадрове забезпечення – це функція адміністративної діяльності, спрямована на реалізацію завдань щодо управління персоналом.

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.

## **РОЗДІЛ II. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАКАРОННА ФАБРИКА»**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства**

Приватне акціонерне товариство «Хмельницька макаронна фабрика» – одне з найстабільніших спеціалізованих підприємств України, Переможець 5-го Українського національного конкурсу з якості. Лауреат 4-го Українського національного конкурсу з якості. Номінація “Середні підприємства”. Учасник конкурсу на здобуття Європейської нагороди з якості 2000 року. Відібрано для візиту експертів Європейської нагороди з якості. Член Клубу лідерів якості України з 1999 року. Переможець Всеукраїнського конкурсу якості продукції „100 кращих товарів України” 2003 року та 2005 р. Основні види діяльності: виробництво і реалізація макаронних виробів.

ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» заснована в 1948 році на базі міськхарчокомбінату. Неодноразово проводились реконструкції з метою збільшення потужності підприємства. На кінець 1987 року вона досягла рівня до 9,2 тис. т. В 1988 році, коли виробництво було переведене в нове приміщення, споруджене за вдосконаленим проектом, стало можливим по-справжньому дбати про підвищення технічного рівня виробництва. Спочатку встановили чотири вітчизняні поточно – механізовані лінії добовою продуктивністю 46 тонн короткорізаних макаронних виробів. Впровадили безтарне перевезення та зберігання борошна.

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 викупом, в 1993 р. – колективне підприємство.

В 1996 р. отримує свідоцтво фонду Державного майна України, яке засвідчує статус приватизованого підприємства ПрАТ “Хмельницька макаронна фабрика”.

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 працюючих, вдосконалення методів управління, впровадження системи якості.

В 1991 році на фабриці стала до ладу швейцарська лінія з потужністю 40 т довгорізаної вермішелі типу спагетті за добу. З метою розширення ринків збуту продукції та її конкурентоспроможності в 1998 році в кредит під гарантію Кабінету Міністрів закуплено і встановлено комплексно – автоматизовану технологічну лінію “Турботерматік” швейцарської фірми “Бюлер” по виробництву короткорізаних макаронних виробів “екстра”.

Будь-яке підприємство перебуває й функціонує в середовищі. Внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили. Воно містить у собі той потенціал, який дає можливість підприємству виживати в певному проміжку часу. Внутрішнє середовище будь-якого підприємства, зокрема ПАТ «Хмельницька макаронна фабрика» включає:

1. Цілі підприємства. Основна ціль ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» - виробництво макаронних виробів в асортименті, безпека яких повинна повністю задовольняти вимоги та побажання споживача. Досягнення цієї мети забезпечить підприємству лідируюче положення на ринках, приведе до отримання підприємством стабільної рентабельності, задоволення потреб співробітників, і як наслідок, до задоволення потреб суспільства у цілому.

2. Структура управління організацією. Структура управління організацією – лінійно-функціональна структура управління. Відповідає вимогам середовища функціонування. На даний момент у директора немає заступників.

3. Завдання підприємства. Завдання - це робота, серія робіт або частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у визначений термін. Для ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» завданням є розміщення оголошень про наявність вакантних посад; здійснення технічного огляду наявного устаткування на підприємстві; проведення кваліфікації працівників, рекламні акції, пошук нових клієнтів.

4. Технологія підприємства. Технологічний процес виробництва короткорізаних макаронних виробів проводиться по комплексно автоматизованій технології лінії Швейцарської фірми “Бюлер”, яка ідентична технологічній лінії по виробництву довгорізаних макаронних виробів “ТУРБО-ТЕРМАТИКА” цієї ж фірми. Відмінність короткорізаної лінії – в оригінальності (спрощеності) тістоприготування шляхом вимішування на пресі “ПОЛІМАТИК”, за рахунок інтенсивності обробки тіста (замість тіста проходить 20 секунд), гнучкості переходу з одного виду виробу на другий, шляхом заміни матриць різних форм і конфігурацій, що забезпечує виготовлення 12 різновидностей (найменувань) макаронних виробів. Якість готових виробів забезпечується за рахунок глибокого вакуумування та досконалої технології. Технологічні лінії Швейцарської фірми “Бюлер” для виготовлення макаронних виробів “Екстра” “ТУРБО-ТЕРМАТИКА” мають компактний та добрий естетичний вигляд, практичні в експлуатації, працюють в повному автоматичному режимі. Контроль підготовки, закладки сировини, додержування параметрів тістоприготування, режими вакуумування, пресування, сушки, стабілізації готових виробів, фасування, зважування проводить система контролю, через вимірювальні прилади, вимірювальні зонди та індикаційні інструменти.

5. Працівники підприємства. Працівники ПАТ «Хмельницька макаронна фабрика» є працівники різних сфер: керіники, спеціалісти, службовці; макаронний цех; механічна дільниця; лінія «Бюлер»; котельня; транспорт; склад готової продукції; тарний склад; охорона; торгівля.

6. Ресурси. Основними ресурсами підприємства є борошно, з якого виготовляють продукцію, яка виходить на ринок.

Характеристика зовнішнього середовища підприємства прямої і непрямой дії, а також міжнародного оточення прямої і непрямой дії. Факторами зовнішнього середовища прямої дії є:

1. Споживачі: ПрАТ "Фірма "Бакалія"; СПД-фізична особа Боршуляк І.І.; ТОВ "ГалаТea"; СПД Демчук Наталія Ярославовна; ТТОВ "КЛАС І К"; ПП "Козацька смакота"; ТОВ "ПАККО ХОЛДИНГ"; ТОВ "Сталлер"; ПСК

"Укооппромторг"; ТОВ "Торговий дім "Українські макарони-Львів"; ТОВ "Укрпродлогістика"; ТОВ "Фоззі- ФУД"

2. Постачальники: ТОВ Виробничо-комерційна фірма "Агід"; ТОВ "АГРОТРЕЙД ПРОДУКТ"; ТОВ "Амбар+"; ТОВ "ВОЛИНЬ-ЗЕРНО-ПРОДУКТ"; ПП "Захід-Хліб-Збут-2002"; ТОВ "Зерносвіт"; ПАТ "Миколаївський комбінат хлібопродуктів"; ТОВ "СІГМА РЕГІОН"; ТОВ "Європак"; ТОВ "САБА УКРАЇНА"; ТОВ "СИНТЕЗ-ПАК"; ТОВ "Трипільський пакувальний комбінат"; СПД Химчак Олександр Іванович.

3. Конкуренти: основними конкурентами ПАТ «Хмельницька макаронна фабрика» є: Київська макаронна фабрика, Макфа, Макарелла, Сімферопольська макаронна фабрика. Загострення конкурентної боротьби на ринку негативно впливає на діяльність підприємства, постійно змушуючи його вживати оперативних заходів, гнучко реагувати на дії конкурентів.

4. Державні органи влади. Розробляють, формулюють і затверджують засади функціонування організацій в державі, зокрема, Державна податкова адміністрація контролює діяльність ПАТ"Хмельницька макаронна фабрика". Підприємство керується у своїй діяльності правовими актами, що розробляються та затверджуються місцевими та всеукраїнськими органами державної влади. Необхідно зазначити, що часті перевірки органами державної влади діяльності підприємства, високий рівень корупції у цих органах негативно впливають на діяльність підприємства.

5. Інфраструктура. При здійсненні перевезень вантажів по території області інфраструктура негативно впливає на діяльність організації через незадовільний стан автомобільних доріг, що призводить до підвищення рівня небезпеки перевезень, пришвидшення зносу автотранспортних засобів.

6. Законодавчі акти. Визначають можливі види діяльності підприємства, вказують на обов'язки і права підприємства тощо. Вони безпосередньо впливають на підприємство, оскільки його діяльність базується на засадах Господарського і Податкового кодексів, та Закону України "Про господарські товариства" тощо.

Постійні зміни у законодавстві, часто його суперечливість та неоднозначність у трактуванні значно ускладнюють функціонування підприємства.

7. Профспілки, партії та інші громадські організації. На даному підприємстві, як і на багатьох інших, профспілки укладають з керівництвом підприємства колективний договір, у якому обумовлюють усі питання, пов'язані з умовами, оплатою та організацією праці. Зокрема дана профспілкова організація має великий вплив на керівників організації, що зумовлює постійне піклування підприємства про безпечні умови праці, соціальний захист, та ін. Партії є частиною державних органів влади і, водночас, є творцями законодавчих актів, на основі яких функціонує організація.

8. Система економічних відносин у державі. Має досить відчутний вплив, оскільки, як вже зазначалось вище, автотранспортні підприємства переважно знаходились у державній власності, що не забезпечувало відповідного рівня якості перевезень пасажирів, на сьогодні підприємство функціонує в ринкових умовах, а отже на засадах попиту і пропозиції, враховує діяльність конкурентів тощо.

9. Партнери. Партнерами ПАТ «Хмельницька макаронна фабрика» є: Чернігівська макаронна фабрика.

Факторами зовнішнього середовища непрямої дії ПАТ «Хмельницька макаронна фабрика» є:

1. Міжнародні події мають значний вплив на організацію оскільки вона функціонує на міжнародному ринку перевезень. Тобто вплив цього фактора відбувається через споживачів, конкурентів та постачальників, має негативний вплив у зв'язку з проблемами безпеки транспортування.

2. Міжнародне оточення впливає на ПАТ «Хмельницька макаронна фабрика» через споживачів, конкурентів та постачальників помірно позитивно, оскільки, як правило, українські пасажирів відвідують сусідні країни.

3. Науково-технічний прогрес має значний вплив, адже використання у перевезеннях нових моделей рухомого складу значно підвищить якість обслуговування і знизить вартість доставки. При цьому вплив відбувається через

постачальників, конкурентів та інфраструктуру, а наявність застарілого рухомого складу на підприємстві вимагає здійснення його оновлення.

4. Політичні обставини на організацію не впливають, оскільки макаронні вироби є споживчим продуктом.

5. Соціально-культурні обставини, їх вплив, на жаль, є негативним через низькі доходи населення і відсутність високого рівня культури. Впливає через споживачів, конкурентів, державні органи влади, законодавство тощо.

6. Рівень техніки та технології. Високий рівень техніки та технології на міжнародних ринках зумовлює необхідність оновлення рухомого складу обладнання організації. Переважно вплив фактора на організацію відбувається через постачальників, конкурентів, інфраструктуру, законодавчі акти.

7. Особливості міжнародних економічних відносин. Не впливають, так як підприємство не працює з іноземними організаціями.

8. Стан економіки характеризує загальний рівень розвитку економіки України і бажання інших країн співпрацювати з підприємствами цієї держави, наявність конкурентів у даній галузі. Вплив цього фактора відбувається через конкурентів, споживачів, постачальників, інфраструктуру, систему економічних відносин у державі тощо.

## 2.2. Ааліз основних показників господарської діяльності ПрАТ "Хмельницька макаронна фабрика"

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» вказані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Основні техніко-економічні показники господарської діяльності ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика»

Показник	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2020 р.	2021 р.	Абсол.	Відн.,
				±	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	17559	20586	3027	17,23
2. Середньооблікова чисельність ПВП	осіб	144	140	4	2,77
3. Фонд оплати праці	тис. грн..	4778,6	4865,4	86,8	1,81
4. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	12227	15379	3152	25,77
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	1933	2140	207	10,70
6. Витрати на збут	тис. грн.	1271	1308	37	2,91
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (п.4+п.5+п.6)	тис. грн.	15431	18827	3396	22,00
8. Витрати на 1 грн. продукції (п.7/п.1)	коп..	0,8	0,9	0,1	12,5
9. Прибуток (збиток) від реалізації продукції (п.1-п.7)	тис. грн.	2128	1759	-369	-17,34
10. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	2372	3207	835	35,20
11. Продуктивність праці (п.1/п.2)	тис. грн./ос.	122	147	25	20,49
12. Середня заробітна плата (п.3/п.2)	тис.грн./ос.	33,2	34,75	1,55	4,46
13. Рентабельність продукції (п.9/п.7)	%	0,13	0,9	0,04	X

Середньооблікова чисельність підприємства зменшилась на 4 особи, за рахунок чого збільшилась продуктивність праці на 25 тис. грн. у 2021 р. порівняно з 2020 р. Збільшився також фонд оплати праці на 86,8 тис. грн. Це

загалом призвело і до збільшення середньої заробітної плати з 33,2 тис. грн. до 34,75 тис. грн.

У 2021 в порівнянні з 2020 р. чистий прибуток зменшився на 835 тис. грн., що становить 35,20 %.

У 2021 році зменшилась рентабельність продукції, у порівнянні з минулим роком на 0,9%, що свідчить про те, що підприємство стає нерентабельним, тобто слід покращувати виробничий процес або ж різноманітними способами сприяти її підвищенню.

Баланс виробничих потужностей наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Баланс виробничих потужностей підприємства

Показники	Дата введення/виведення вироб. потужностей	2021 р.
1. Величина виробничих потужностей на початок року (ВПпоч)		1203.1
2. Величина виробничих потужностей введених протягом року (ВПввед)	1.11	58
3.. Величина виробничих потужностей вибулих протягом року (ВПвиб)	1.04	11.20
4. Величина виробничих потужностей на кінець року (ВПкін)	1203.1+58-11.2	1249.9
5. Середньорічна величина виробничих потужностей (ВПсер.річн)	1203.1+58*1-11.2*10	1227.50
6. Обсяг виробництва в натуральних одиницях (ОВнат)		1021
7. Коефіцієнт використання середньорічної потужності (Квп)	1021/1227.5	0.83

Як видно з отриманих результатів величина виробничих потужностей введених протягом року більше ніж вибулих протягом року майже в 5 разів, що свідчить про тенденції механізації праці, а наряду зі скороченням промислового персоналу до зростання фондоозброєності працівників.

Коефіцієнт використання середньорічної потужності свідчить про недостатнє використання наявного обладнання, яке працює лише на 83%, в

майбутньому необхідно зосередити увагу не на введенні додаткових виробничих потужностей, а на збільшенні використання наявних.

ПАТ «Хмельницька макаронна фабрика» займається виготовленням макаронних виробів. Розглянемо виробництво виробів продукції в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників використання виробничої потужності підприємства

Показники	Роки		Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	абсолютне, +/-	відносне, %
1. Середньорічна величина виробничих потужностей	298542	330784	32242	10,79982
2. Коефіцієнт використання середньорічної потужності	0,465	0,56351	0,09	X
3. Коефіцієнт екстенсивного навантаження устаткування	0,59	0,68	0,09	X
4. Коефіцієнт інтенсивного навантаження устаткування	0,85	0,67	-0,18	X
5. Інтегральний коефіцієнт навантаження устаткування	0,50	0,45	-0,05	X

Середньорічна величина виробничих потужностей у 2021 р. більше ніж у 2020 р. на 32242 грн., що свідчить про зростання технічної озброєності працівників підприємства. Інтегральний коефіцієнт навантаження устаткування зменшився, що демонструє неповне завантаження наявних виробничих потужностей. З часом відбувається відновлення і насичення товарного асортименту новими товарами, що дає можливість підприємству ПАТ «Хмельницька макаронна фабрика»:

- отримати додатковий прибуток, задовольняючи виниклу потребу;
- спробувати задовольнити дилерів, що скаржаться на проблеми існуючого асортименту;
- забезпечити більш високий рівень використання існуючих виробничих потужностей.

### **2.3. Аналіз кадрового забезпечення підприємства**

Кадрове забезпечення на ПрАТ «Хмельницька 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 «Хмельницька 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.

Чисельність працівників (особистий склад) визначається укладеними колективними угодами.

Залежно від участі в господарській діяльності розрізняють промислово-виробничий і непромисловий персонал. За характером виконуваних функцій

промислово-виробничий персонал розподіляється на категорії: робітники (основного і допоміжного виробництва), керівники, спеціалісти і службовці.

Непромисловий персонал це робітники і службовці капітального ремонту, транспортного і житлового господарства і культурно-побутових установ. Аналіз структури працівників підприємства спостерігаємо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури працівників підприємства за 2020-2021 рр.

Показники	2020 рік		2021 рік		Відхилення у структурі, +/-
	чол.	%	чол.	%	
Чисельність всього:	133	100	129	100	
- ПВП	83		86		-3,88
- Непромисловий персонал	50		43		-3,88
Структура ПВП:					
- робітники	68		69		-4,83
- ІТП всього:	15		17		
з них:					
- керівники	13		11		-6,3
- професіонали, фахівці	9		6		+6,3

Аналіз структури працівників фабрики ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» показав, що значних змін в структурі працюючих не відбулося, що пояснюється розмірами самого підприємства. Що стосується цих незначних змін, то питома вага промислово – виробничого персоналу в загальній чисельності зменшилась на 2 особи, що становить 1,94%, чисельність робітників у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 1 особу, чисельність керівників на протязі досліджуваного періоду збільшилась на 1 особу.

Плинність кадрів – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Стан процесу плинності кадрів у підприємстві характеризується коефіцієнтом плинності кадрів (Кпк):

Якщо:  $K_{пк} < 0,1$  – плинність кадрів у підприємстві є низькою;

$0,1 \leq K_{пк} \leq 0,2$  – плинність кадрів у підприємстві середня;

$K > 0,2$  – плинність кадрів у підприємстві є високою.

З якісної сторони процес плинності кадрів характеризується: причинами, чинниками і мотивами плинності.

Причини плинності кадрів за походженням поділяються на три групи: пов'язані із сімейно-побутовими обставинами; пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту; пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.

Причини звільнення, що викликані незадоволеністю умовами праці і побуту, тісно пов'язані із чинниками плинності.

Під чинниками плинності кадрів розуміють умови праці і побуту працівників (зміст і організація праці, система морального і матеріального стимулювання, організація виробництва і управління, стиль керівництва і взаємини в колективі, система професійного просування, забезпеченість житлом, санітарно-гігієнічні умови праці і т.д.).

Чинники плинності кадрів за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них поділяють на 3 групи: цілком керовані (умови праці і побуту); частково керовані (задоволеність колективом, взаєминами, формами мотивації); некеровані (природно – кліматичні чинники). Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна значно знизити плинність.

Щодо руху кадрів на міні-пекарні ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» то плинність кадрів наближається до нуля. Це підтверджує, що керівник створив для власних працівників прекрасні умови праці та відпочинку.

При прийомі на роботу проводився попередній інструктаж, який знижує плинність кадрів, а відчуття перевантаженості її збільшує. Також велике значення для стабільності кадрів відіграє почуття, що кожний робітник пекарні може впливати на виробничі процеси. Працівники більш сумлінно і з великим внутрішнім бажанням виконують ту чи іншу роботу тому, що самі повною мірою будуть відповідати за неї, одержать можливість довести її до кінця. Задоволеність приносить воля у виборі темпу і черговості виконання завдання.

Основними мотивами плинності кадрів на фабриці є: низька зарплата; відсутність ритмічності роботи, систематична робота в понаднормові години і вихідні дні; невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії, невизначеність перспектив професійного просування; важкі і шкідливі умови праці; незадоволеність професією.

Виявлення мотивів, чинників і встановлення причин плинності кадрів здійснюється за допомогою бесіди з працівниками, що звільняються, а також з його товаришами, колегами, результати яких заносяться до журналу з обліку звільнень.

Управління плинністю кадрів у пекарні полягає в зведенні до мінімуму протиріч між потребами, інтересами працівників і конкретними можливостями їхнього задоволення.

Заходи щодо скорочення плинності кадрів поділяються на такі групи:

1) техніко-економічні (поліпшення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, підвищення ступеня автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці і т.д.);

2) організаційні (удосконалення процедур прийому і звільнення працівників і т.д.);

3) виховні (формування у працівників відповідального відношення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки і т.д.);

4) соціально-психологічні (удосконалення системи морального заохочення і т.д.). Аналіз руху працівників ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Аналіз руху працівників ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика»

Показники	Од. вим.	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				абсол., ±	відн.,
					%
1. Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб.	144	140	-4	-2,78
2. Прийнято за рік	осіб.	9	7	-2	-22,22
3. Вибуло за рік, всього	осіб.	20	18	-2	-10,00
- за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни	осіб.	20	18	-2	-10,00
- з причин скорочення штатів	осіб.	0	0	0	0
4. Облікова кількість працівників на кінець року	осіб.	133	129	-4	-3,00
5. Коефіцієнт загального обороту	%	20,14	17,86	-2,28	X
6. Коефіцієнт обороту по прийому	%	6,25	5,0	-1,25	X
7. Коефіцієнт обороту по вибуттю	%	13,88	12,86	-1,02	X
8. Коефіцієнт плинності кадрів	%	13,88	12,86	-1,02	X
9. Коефіцієнт змінюваності кадрів	%				X

Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновок, що у 2021 р. було прийнято на 2 особи менше ніж у 2020 р., коефіцієнт загального обороту у 2021 р. зменшився на 2,28 % порівняно з 2020 р., коефіцієнт обороту по прийому також зменшився на 1,25%, коефіцієнт обороту по вибуттю у 2021 р. зменшився на 1,02%, коефіцієнт плинності кадрів також зменшився на 1,02%. В цілому можна говорити про позитивні тенденції руху працівників на ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика».

Ефективність використання трудових ресурсів безпосередньо залежить від використання робочого часу. Тому розглянемо баланс робочого часу на ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» який наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Баланс робочого часу на ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика»

Найменування показників	2020 р.	2021 р.	Абсол.відхил., +/-
Календарний фонд часу, дн.	365	365	0
Неробочі дні - усього	114	115	+1
В т.ч.: - святкові	10	11	+1
- Вихідні	104	105	0
Неявки на роботу, зокрема	251	250	-1
- чергові і додаткові відпустки	29	30	-1
- відпустки на навчання	21	22	-1
- відпустки у зв'язку з вагітністю і пологами	7	7	0
- за хворобою	1	1	0
- з дозволу адміністрації	-	-	-
Неявки на роботу, зокрема	-	-	-
- чергові і додаткові відпустки	-	-	-
Явочний фонд робочого часу в днях	222	220	-0,22
Розрахункова тривалість робочого дня	7,5	7,8	0,30
Ефективний фонд робочого часу	1665	1716	-

Загальний обсяг фонду робочого часу зменшився, що свідчить про не ефективне використання робочого часу. Фонд оплати праці на фабриці безпосередньо входить до системи комерційних і підприємницьких відносин, що значно підвищує його стимулюючу роль. Посилення стимулюючої функції оплати праці неможливо забезпечити без проведення кожним підприємством самостійної політики в галузі оплати праці. У зв'язку з цим відзначимо, що в теорії і практиці на сьогодні тривають інтенсивні пошуки таких форм організації оплати праці, які найбільшою мірою враховували б специфічні особливості виробничого процесу, його техніко-технологічний устрій, а також своєрідність зовнішнього ринкового середовища, в якому функціонує підприємство. Фонд прямої заробітної плати формується зі суми коштів, нарахованих працівникам-погодинникам відповідно до тарифних ставок та працівникам-відрядникам відповідно до індивідуальних та колективних відрядних розцінок. Фонд прямої заробітної плати працівників основного виробництва можна розрахувати на основі інформації про обсяг виробничої програми та витрат із заробітної плати на виробництво (реалізацію) одиниці продукції.

Проведемо дослідження складу та структури фонду заробітної плати на основі таблиці, наведеній нижче. Аналіз динаміки структури оплати праці в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці, тис.грн.

Показники	2020 р.	2020 р., %	2021 р.	2021 р., %	Відхил. питомої ваги,+/-
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Фонд заробітної плати, всього тис.грн.	477806	100,00	4865,4	100,00	0,00
2. Фонд основної заробітної плати тис.грн.	3019,3	68,27	4069,00	65,91	-2,37
3. Фонд додаткової заробітної плати тис.грн.	1732,2	26,71	1752,98	28,39	1,68
4. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	440,7	5,02	352,00	5,70	0,68

Фонд оплати праці за аналізовані роки збільшився суттєво не змінився, відбулося зменшення фонду основної заробітної плати на 2,37%, фонд додаткової заробітної плати у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 1,68%. Причиною зменшення фонду основної заробітної плати є зменшення середньої норми тривалості робочого дня на підприємстві. Що стосується інших заохочувальних та компенсаційних виплат, то на підприємстві щороку, як підсумок, проводиться визначення найкращого працівника фабрики та виплата в однократному розмірі грошової заохочувальної винагороди.

У практиці економічної діяльності для планування, обліку, аналізу результативності й ефективності праці використовується система показників, яка дозволяє визначити продуктивність праці у масштабі окремого працівника, виробничої дільниці, підприємства, організації, галузі і суспільства в цілому. Показники продуктивності праці мають бути наскрізними, зведеними, порівняльними, мати високий ступінь узагальнення, бути універсальним у застосуванні.

Продуктивність праці – це ефективність трудових витрат, здатність конкретної праці створювати певну кількість споживчих вартостей за одиницю

робочого часу. Основними показниками продуктивності праці є виробіток та трудомісткість.

Проаналізуємо показники продуктивності праці на ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз продуктивності праці на ПАТ «Хмельницька макаронна фабрика»

Показники	Од. вим.	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				Абсол., +/-.	Відн., %
<i>I</i>	2	3	4	5	6
Вихідні дані					
1. Обсяг виробленої продукції	тис. грн.	38218,48	41215,62	2997,14	7,84
2. Обсяг виробленої продукції	т.	1030,20	1172,90	142,7	13,85
3. Чисельність ПВП всього, в т.ч.:	осіб	83	86	3	3,61
3.1 - робітники	осіб	68	69	1	1,47
4. Відпрацьовано всіма робітниками	люд.- днів	17080	17402	322	1,88
5. Відпрацьовано всіма робітниками	люд.- годин	133550	140604	7054	5,28
Розрахункові дані					
6. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п1/п.3)	тис. грн.	460,5	479,3	18,79	4,08
7. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п2/п3)	т.	12,4	13,6	1,23	9,88
8. Середньорічний виробіток на одного робітника (п1/п3.1)	тис. грн.	562	597	35,29	6,28
9. Середньорічний виробіток на одного робітника (п2/п3.1)	т.	15,2	17,0	1,85	12,20
10. Середньогодинний виробіток одного робітника (п1/п5)	тис. грн.	0,286	0,293	0,01	2,43
11. Тривалість робочого дня (п5/п4)	год.	7,8	8,1	0,3	3,33
12. Відпрацьовано одним робітником в рік (п.4/п.3.1)	днів	251	252	1,03	0,41
13. Питома вага робітників в складі ПВП (п.3.1/п.3)		0,82	0,80	-0,02	-

Згідно таблиці 2.8 можна зробити висновок, що обсяг виробленої продукції у вартісному виразі в 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 2997,14 тис. грн., або на 7,84%, а в натуральних одиницях на 13,85% в зв'язку зі збільшенням

середньорічного виробітку на одного працівника на 14,27% у натуральних одиницях, порівняно з минулим роком. Питома вага робітників в складі ПВП у 2021 р. порівняно з 2020 р. знизилась на 0,02 пункти і становила 0,8, або 80%.

Продуктивність праці на підприємстві (за показником середньорічного виробітку на одного працівника ПВП у вартісному виразі) зросла до 479,3 тис. грн. на особу в 2021 році, що на 4,08% вище, ніж у попередньому році.

Використовуючи один із методів елімінування – метод абсолютних різниць – здійснимо факторний аналіз продуктивності праці на фабриці, а результати розрахунків представимо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вплив чинників на продуктивність праці ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика»

Чинники	Результат впливу чинника (+ / -)	
	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Зміна питомої ваги робітників в складі ПВП	-9,53	-2,07
Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	1,84	0,40
Зміна тривалості робочого дня	15,1	3,28
Зміна середньогодинного виробітку	11,37	2,47
Разом	18,79	4,08

Як бачимо з даних таблиці, максимально негативний вплив на результативну ознаку спричинило зниження питомої ваги робітників у складі ПВП, внаслідок чого продуктивність праці зменшилась на 2,07%. Натомість тривалість робочого дня подовжилась на 0,3 години, що мало сприятливу дію на неї (спостерігаємо підвищення продуктивності праці на 15,1 тис. грн. Інші два показники також позитивно відзначилися на зміні результативної ознаки, яка в цілому за період 2020-2021 рр. зросла на 18,79 тис. грн. на особу.

**Висновки до розділу II**

У другому розділі представлено основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика», що є одним з найбільш стабільних і потужних підприємств України у своїй галузі. Обсяг виробництва продукції фабрики щорічно збільшується, як і розмір чистого прибутку. Крім того, більшість показників його виробничо-господарської діяльності в 2020-2021 рр. зазнали позитивної динаміки.

Середньооблікова чисельність персоналу на фабриці скоротилась продовж аналізованого періоду на 4 особи – до 140 чол. в 2021 р. Натомість фонд оплати праці збільшився майже на 2%, як і середня заробітна плата одного працівника.

Щодо персоналу підприємства, то тут можна також стверджувати про сприятливі зміни в кадровій роботі та підвищенні рівня його кадрової безпеки. Мобільність персоналу відзначається зниженням коефіцієнта плинності кадрів та скороченням загального обороту на фоні скорочення кількості середньооблікової чисельності штатних працівників на 2,78%, або до 140 осіб в 2021 році.

Такі показники кадрового забезпечення, як ефективний фонд робочого часу і продуктивність праці, зросли в динаміці, що розцінюється позитивно. В результаті факторного аналізу останньої на підприємстві встановлено, що сприятлива зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником, тривалості робочого дня і середньогодинного виробітку вплинули на продуктивність праці у бік її збільшення, а зниження питомої ваги робітників у складі ПВП, навпаки, позначилось негативно. В цілому цей показник зазнав приросту розміром 18,79 тис. грн. на особу.

## **РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПрАТ "ХМЕЛЬНИЦЬКА МАКАРОННА ФАБРИКА"**

### **3.1. Побудова кореляційно-регресійної моделі в контексті регулювання рівня кадрового забезпечення підприємства**

Одним з ключових показників кадрового забезпечення будь-якого підприємства є коефіцієнт плинності кадрів. Протекція стратегічно важливих працівників від хедхантингу досягається за рахунок оперативної взаємодії, спільної організаційно-аналітичної роботи відділу кадрів (HR-департаменту) і служби безпеки підприємства та дієвих мотиваційних заходів. Останні також є визначальними в ситуації, коли необхідно досягти високого рівня відданості (лояльності) персоналу до підприємства. Натомість репресивні заходи до працівників, що практикують деякі недалекоглядні керівники, зокрема, штрафні санкції, прогрози, морально-психологічний тиск, справляють зворотній вплив (демотивуючий) та збільшують вирогідність кадрових злочинів, а отже, порушують кадрову безпеку. Таким чином, коефіцієнт плинності кадрів комплексно відображає стан процесів, описаних вище.

За даними соціологічних досліджень в різних країнах у різні часи встановлено, що припустима межа показника плинності кадрів повинна коливатись в межах 5-7% [61, с. 344]. У випадку, якщо значення коефіцієнта плинності опускається нижче 5%, відбувається процес «старіння» персоналу, тобто не відбувається відновлення якісного складу кадрів, що негативно позначається на рівні конкурентоспроможності підприємства. Якщо величина цього показника, навпаки, перевищує 7%, це означатиме відносне погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, що позначиться негативно на продуктивності праці. Крім того, може призвести до низької окупності або взагалі нездатності окупити витрати на професійний розвиток і навчання персоналу, адже працівник, охоплений цими процесами, може звільнитись до того, як підприємство отримає віддачу на вкладені кошти.

Таким чином, коефіцієнт плинності є «лакмусовим папірцем» кадрового забезпечення підприємства і в подальшому обрано нами в якості показника-фактора для побудови кореляційно-регресійної залежності між ним та чистим прибутком – вимірником успішності діяльності підприємства, з одного боку, а з іншого – результатом дотримання, в тому числі кадрового забезпечення.

Змоделюємо рівень залежності показника-результату від показника-фактора з використанням методу кореляційно-регресійного аналізу, зміст якого зводиться до побудови моделі такої залежності у вигляді рівняння регресії та визначення ступеня щільності такого зв'язку.

Кореляційно-регресійний аналіз при цьому вирішить три наступні завдання [54, с. 107]:

- ✓ визначення за допомогою рівнянь регресії аналітичної форм зв'язку між варіацією ознак  $x$  і  $y$ ;
- ✓ знаходження і статистичне оцінювання рівняння зв'язку між результативною і факторною ознаками на підставі регресійного аналізу;
- ✓ інтерпретація отриманого рівняння і його використання.

Вихідні дані для аналізу по роках за даними статистичної і фінансової звітності ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» в період 2017-2021 рр. наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідна інформація для побудови кореляційно-регресійної залежності коефіцієнта плинності кадрів та прибутку досліджуваного підприємства

Показники	Роки (n)				
	2017	2018	2019	2020	2021
Показник-фактор $x$ (коефіцієнт плинності кадрів)	14,44	13,91	14,12	13,88	12,86
Показник-результат $y$ (чистий прибуток)	1987	2010	1980	2372	3207

Спираючись на дані табл. 3.1 та соціологічних досліджень, наведені вище, коефіцієнт плинності кадрів перетнув максимально граничну межу оптимальності, що є свідченням порушення кадрової безпеки на підприємстві, що аналізується, проте має сприятливу тенденцію до зниження в 2017-2018 рр. та 2020-2021 рр. Чистий прибуток фабрики, за винятком 2019 р., щорічно підвищувався.

На першому етапі кореляційно-регресійного аналізу доцільно використати графічний метод для того, щоб сформулювати гіпотезу про наявність лінійного або

нелінійного (зокрема, логарифмічного, степеневого, експоненціального) зв'язку між ознаками. Результати його використання на прикладі досліджуваного підприємства представлені на рис. 3.1.

Як видно з графічного зображення, в усіх чотирьох випадках залежність між плинністю кадрів і прибутком фабрики є сильною і адекватною. На це вказує величина коефіцієнта детермінації (понад 0,7), який визначає частку загальної зміни результативного показника, що знаходиться під впливом показника-фактора. Менш сильною є логарифмічний тип залежності ( $R^2 = 0,8634$ ), а максимально зміна плинності кадрів обумовлює зміну прибутку підприємства в ситуації, коли залежність є лінійною ( $R^2 = 0,897$ ).

Тому робимо попередній висновок про наявність саме лінійної залежності між обраними показниками з високим ступенем впливу фактора на результат: 89,7% варіації прибутку обумовлено дією коефіцієнта плинності кадрів, 10,3% припадають на інші, невраховані фактори.

Поглибимо кореляційно-регресійний аналіз перевіркою моделі на статистичну значущість з використанням надбудови «Анализ данных» («Регрессия») в програмі Microsoft Excel. Значення коефіцієнтів кореляції та детермінації з табл. 3.2 підтверджують попередні розрахунки і свідчать про те, що залежність між обраними показниками є достатньо закономірною.

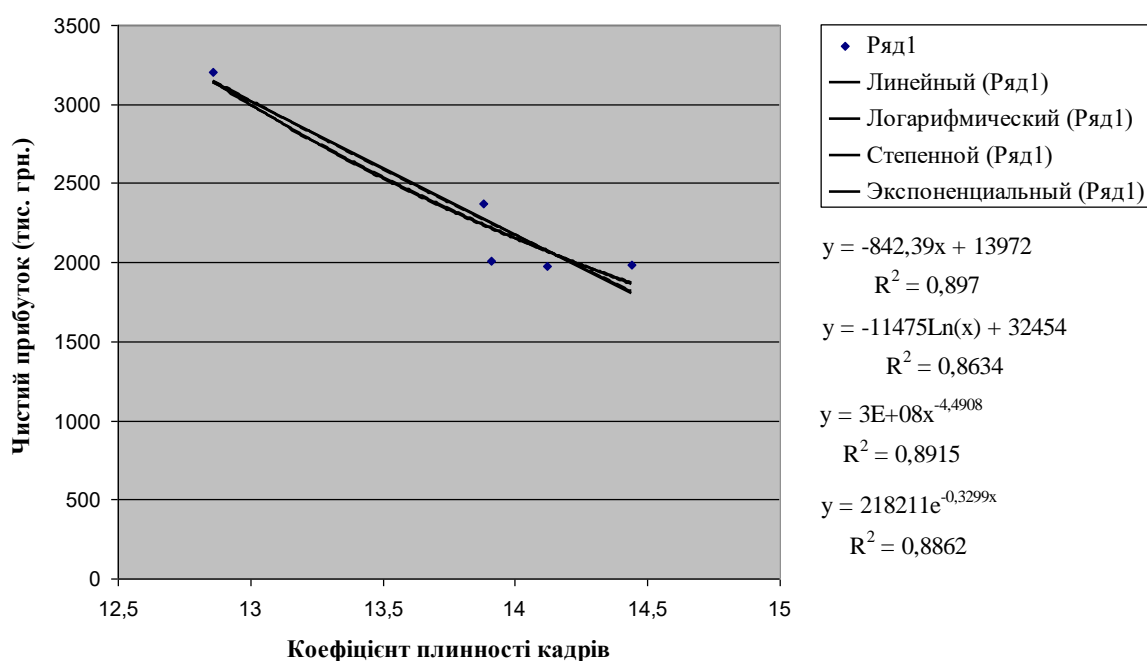


Рис. 3.1. Кореляційно-регресійні моделі впливу коефіцієнта плинності кадрів на прибуток досліджуваного підприємства за різними видами залежностей

Таблиця 3.2

Показники регресійної статистики (коефіцієнти тісноти зв'язку)

Показники	Значення
Множинний R	0,94712
R-квадрат	0,897037
Нормований R-квадрат	0,862715
Стандартна похибка	195,3303
Спостереження	5

Показники достовірності моделі, представлені в табл. 3.3, зокрема, критерій Фішера (F-критерій розрахунковий) на рівні 26,13, що вище табличного значення (при заданому ступеню імовірності 95%) F-критерію, яке становить 10,13, вказує на достовірність отриманих результатів аналізу.

Таблиця 3.3

Показники достовірності кореляційно-регресійної моделі

Дисперсійний аналіз	Показники і значення				
	df	SS	MS	F	Значущість F
Регресія	1	997213	997213	26,13657	0,014481
Залишок	3	114461,8	38153,93		
Всього	4	1111675			

Слід звернути увагу на невисокі значення дисперсії та F-статистики, проте коефіцієнт детермінації ( $R^2$ ) є статистично значимим, як і отримане лінійне рівняння в цілому, адже значущість  $F = 0,014481 < 0,05$ .

Як можемо спостерігати з даних табл. 3.4, кореляційно-регресійна модель пройшла перевірку за t-критерієм Стюдента: P-значення її коефіцієнтів менші за 0,05, що також підтверджує значущість коефіцієнтів кореляції.

Таблиця 3.4

Таблиця коефіцієнтів кореляції

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-значення
Y-перетин	13971,54446	2282,471412	6,121235	0,008764
Змінна x1	-842,3887055	164,7738183	-5,11239	0,014481

Таким чином, лінійна модель залежності чистого прибутку (у) ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» від коефіцієнта плинності його кадрів (х) матиме вигляд:

$$y = -842,39 \cdot x + 13972$$

З даної моделі можемо спостерігати логічну обернену залежність між динамікою її складових. Так, при підвищенні коефіцієнта плинності на одиницю чистий прибуток підприємства зазнає зниження у розмірі 842,39 грошових вимірних одиниць, і, навпаки. Отже, фабриці необхідно здійснювати постійний моніторинг за одним із ключових показників кадрового забезпечення – плинністю кадрів – та своєчасно вживати запобіжні заходи щодо її запобігання, адже його, навіть незначне, підвищення на одиницю може спричинити негативний вплив на прибуток, зокрема, зменшити його практично на 1/5 від рівня, досягнутого в 2021 році. Зауважимо, що дані кореляційно-регресійного аналізу є підставою для подальшого прогнозування результативної ознаки з урахуванням зміни показника-фактора, тобто використовуватись в якості стратегічних орієнтирів економічного розвитку підприємства.

### **3.2. Обґрунтування комплексної програми кадрового забезпечення ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика»**

Нині проблема відбору найбільш кваліфікованих працівників та утримання перспективних кадрів займає одне з провідних місць в системі кадрового забезпечення будь-якого підприємства, адже важливість якісної роботи з персоналом зростає як ніколи. Наприклад, прийом на роботу некомпетентного співробітника або необґрунтований підхід до кар'єрного просування певного службовця на більш високу посаду автоматично збільшить фінансові витрати підприємства і зменшить його прибутки.

Переважна більшість сучасних компаній систематично проводять оцінку та/або атестацію своїх співробітників, результати якої призначенні як для керівників (з метою поліпшення діяльності компанії в цілому через більш якісне використання трудового потенціалу), так і для працівників, адже чітке розуміння

ними власних професійних здібностей, сильних і слабких сторін та кар'єрних перспектив є одним із головних мотивуючих компонентів в роботі.

Автоматизація процесів атестації та оцінки персоналу, збору даних, аналізу та постійного відстеження професійних змін співробітників у динаміці залежно від умов праці та особистого професійного росту суттєво полегшує кадрову роботу на підприємстві, для чого пропонуємо ознайомитись з найбільш популярним програмним забезпеченням в Україні у сфері HR-аналітики (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Програмне забезпечення добору і розподілу персоналу

Найменування системи	Функціональні можливості	Вихідні дані	Змінні елементи
1	2	3	4
mySAP HR	Система звітів і контрольних показників, оперативний запит, стандартна звітність, сховище бізнес-інформації, планування і моделювання витрат на персонал, аналіз персонал	Повний спектр даних про робітника	Карта оцінок співробітників, витрати на персонал

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
Scala «Управління персоналом»	Адміністрування персоналу, організаційне управління, Компенсаційний менеджмент, введення табелів обліку часу, облік навчання і розвитку персонал, страхування, просування по службі і планування кар'єри, добір персоналу й облік здобувачів, звітність	Накази з кадрового складу, структури, паспорти, довідки та інші первинні документи	Карти співробітників, штатний розклад, табелі обліку робочого часу

<p>Галактика. Контур управління персоналом</p>	<p>Облік й аналіз показників трудової мотивації персоналу; атестації персоналу; встановлення ступеня відповідальності вимогам, пропонуваним до зайнятої посади; добір і залучення персоналу з використанням ресурсів глобальної мережі; вибір системи оплати праці, матеріального і морального стимулювання; передача інформації для нарахування заробітної плати в модуль «Заробітна платня» автоматично</p>	<p>Інформація про персонал, посади, система оплати</p>	<p>Відповідність посади, вимоги посади, заробітна платня, види мотивації</p>
<p>Рекрутер</p>	<p>Облік вакансій, менеджерів з персоналу, джерел кандидатів, кандидатів (анкети, картки), ведення оцінних листів, планування конкурсного відбору, розділ «Вакансії» на сайті компанії.</p>	<p>Вакансії, менеджери з персоналу, джерела кандидатів, кандидати</p>	<p>Оцінні листи, вакансії, кандидати, етапи конкурентного відбору</p>
<p>E-Staff Рекрутер, автоматизація добору персоналу – повний цикл</p>	<p>Ведення бази даних по всіх кандидатах; автоматична обробка резюме з Word, поштової скриньки; ведення бази даних по вакансіях і запитах; збереження повної особистої справи кожного з кандидатів; можливість відслідковувати послідовність дій з кандидатом; планування інтерв'ю і інших подій;</p>	<p>Резюме кандидата, інформація про вакансію, інформація про підрозділи підприємства та контактні особи</p>	<p>Особова справа кандидата, історія послідовності дій з кожним кандидатом, планування інтерв'ю і інших подій, вакансії і підрозділи підприємств</p>

	відправлення листів за шаблонами; пошук за БД; розміщення вакансій на сайтах; пошук резюме на сайтах; перевірка на відсутність дублікатів резюме		
--	--	--	--

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
1С: Управління персоналом для України 8.0	Формування організаційно-посадового складу(кількість робітників за підрозділами і посадами);оплату праці робітників ; планування потреб у персоналі; планування зайнятості персоналу; облік кадрів і аналіз кадрового складу; трудові відносини, кадрове діловодство;облік кандидатів і станів кандидатів, планування співбесід,облік результатів оцінки кандидатів, прийом на роботу, відкриті ; опитування працівників підприємства	Особисті і професійні дані про робітників і кандидатів,інформація про підрозділи і посади підприємства, питання для анкет	Інформація про роботу з кандидатом, реєстрації прийнятих рішень щодо кандидата, питання анкет, організаційно-посадовий склад
Компас. Управління персоналом	Управління мотивацією, навчанням і перепідготовкою співробітників, кадровим рекрутингом. Проводиться автоматизована оцінка персоналу відповідно до профілю посади і моделей компетенції; розрахунок	Дані про робітника, посади і склад підприємства, профіль посади	Компетенції робітника, кандидата; профілі посад, вакансії

	заробітної плати; табельний облік		
--	-----------------------------------	--	--

Найбільш повно потребам комплексної оцінки та атестації персоналу відповідає програма «КОМПАС 3D V16/17», вартість якої у компанії постачальника складає 57680 грн. Даним видом програмного забезпечення користуються провідні вітчизняні компанії України, зокрема, корпорація «Артеріум», «ТетраПак», ПАТ «Київміськбуд», АТ «Рудь», ТОВ «Біоноріка» та інші.

Крім придбання і налагодження (установки) нового програмного забезпечення, передбачено підвищення кваліфікації виробничого персоналу ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика». За даними останньої атестації цього потребують 24 працівники з числа робітників та бригадирів, для яких організовуватимуться виробничі курси (групові) у робочий час професійними наставниками, яких залучатимуть зі сторони на умовах контракту.

Сукупні витрати на реалізацію означеного вище проекту зведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати-складові комплексної програми підвищення кадрової безпеки ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика»

№	Стаття витрат	Напрямок (складова) підвищення кадрової безпеки підприємства	Вартість в грн.
1	Вартість придбання ліцензійного програмного забезпечення «КОМПАС 3D V16/17» разом з установкою	Автоматизація кадрових процесів, зокрема, оцінки і атестації персоналу, що дозволить здійснювати більш якісний відбір кваліфікованих кадрів, обґрунтовано аналізувати професійні, особистісні здібності працівників та сприяти їх подальшому кар'єрному просуванню	57680
2	Підвищення кваліфікації працівників з числа робітників і бригадирів у форматі виробничих курсів без відриву від роботи	Забезпечення відповідності працівника зайнятій посаді, підвищення розряду, адаптація до технічно-технологічних інновацій та підвищення гнучкості управління	10500
		Всього	68180

При цьому зауважимо, що вартість програмного забезпечення з терміном корисного використання понад рік буде обліковуватись підприємством як капітальні витрати, а витрати на підвищення кваліфікації основного персоналу відноситимуться на поточні витрати. Розрахуємо очікувані результати від понесених витрат та ідентифікуємо економічну ефективність від реалізації запропонованого проекту.

### 3.3. Розрахунок економічної ефективності реалізації комплексної програми кадрового забезпечення підприємства

В результаті впровадження програмного забезпечення «КОМПАС V16/17» і подальшого підвищення кваліфікації частини персоналу підприємство планує збільшити обсяг реалізації продукції і, відповідно, отримати додатковий прибуток, тож здійснимо відповідні розрахунки за даними ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» та з урахуванням передбачених змін.

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» за допомогою методу стандартного розділу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6, \quad (4)$$

де О – оптимістичний прогноз; В – найбільш вірогідний прогноз; П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу від реалізації продукції на 2016 рік на підприємстві було опитано провідних спеціалістів і керівників відділів з числа адміністративного персоналу та отримано такі результати (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

#### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, %	1,9	2,2	2,4	1,8	1,6	1,9	2,1	2,35	2,3

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Для цього визначимо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення. Попередні результати розрахунків на прикладі аналізованого підприємства представимо в табличній формі:

Таблиця 3.8

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації ( $\Delta Q_i$ ), тис. грн.	1,9	2,2	2,4	1,8	1,6	1,9	2,1	2,35	2,3	-
$\bar{Q}$	2,1									
Відхилення $\Delta Q_i - \bar{Q}$	-0,2	0,1	0,3	-0,3	-0,5	-0,2	0,0	0,3	0,2	-
$\Delta Q_i^2$	0,03	0,02	0,11	0,07	0,21	0,03	0,00	0,08	0,06	0,61

Знаходимо середнє квадратичне відхилення значень чистого доходу від реалізації продукції:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (Q_i - \bar{Q})^2}{n}} = \sqrt{\frac{0,61}{9}} = 0,26 \quad (5)$$

Визначаємо коефіцієнт ( $\omega$ ), який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{\bar{Q}} \cdot 100\% = \frac{0,26}{2,1} \cdot 100\% = 12,6\% \quad (6)$$

Оскільки  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати узгодженою (однорідною), що вказує на можливість використання цих експертних даних в подальших розрахунках.

Найбільш вірогідний обсяг реалізації продукції підприємства визначимо методом медіан, тобто середнього значення ряду. В даному випадку ряд має такий вигляд (в порядку зростання показника), як це представлено нижче:

1,6	1,8	1,9	1,9	2,1	2,2	2,3	2,35	2,4
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	-----

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу від реалізації продукції приймаємо 2,1%.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу від реалізації продукції становитиме 1,6%, песимістичний прогноз (П) складає 2,4%.

Розрахуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу від реалізації продукції за формулою (4):

$$\text{ОП} = (2,4 + 4*2,1 + 1,6)/6 = 2,07\%$$

Обчислимо приріст чистого доходу від реалізації у вартісних одиницях:

$$20586*2,07/100 = 425,4 \text{ тис. грн.}$$

2. Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 18827 тис. грн., в тому числі: умовно постійні витрати – 2635,78 тис. грн., умовно змінні – 16191,2 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат. Розглянемо приріст змінних витрат в проектному році.

$$16191,2*2,07/100 = 334,6 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складатимуть (до них також додамо вартість витрат на навчання персоналу, які відносяться на поточні витрати):

$$18827 + 334,6 + 10,5 = 19172,1 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ( $\Delta\text{Пр}$ ) підприємства в проектному році:

$$425,4 - (334,6+10,5) = 80,3 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції підприємства складе:

$$1759 + 80,3 = 1839,3 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме (з урахуванням діючої на момент реалізації проекту ставки податку на прибуток підприємств в Україні – 18%):

$$80,3*0,82 = 65,9 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$3207 + 56,9 = 3272,9 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від впровадження програмного забезпечення в таблиці 3.9.

Очікувані результати від впровадження програмного забезпечення на підприємстві (тис. грн.)

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу від реалізації продукту	425,4
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію	345,1
Приріст прибутку від реалізації продукції	80,3
Приріст чистого прибутку	65,9

Отже, внаслідок впровадження програмного забезпечення на ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» та підвищення кваліфікації його робітників чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшився на 425,4 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшились на 345,1 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зростає на 80,3 тис. грн., а чистий прибуток на 65,9 тис. грн.

На основі результатів попередніх розрахунків визначено основні показники економічної ефективності запропонованого проекту. Капітальні витрати у даному випадку будуть дорівнювати вартості програмного забезпечення та витрат на його установку (57680 грн.), оскільки термін його експлуатації перевищує один рік, а також величині зміни оборотних коштів. Останню визначаємо у розмірі 4% від 80% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$334,6 * 0,8 * 0,04 = 10,7 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, капітальні витрати  $K_v$  (початкові інвестиції), необхідні для проведення означеного заходу, складатимуть:

$$10,7 + 57,68 = 68,38 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень розрахуємо за формулою :

$$T_{\text{недисконтований}} = \frac{K_v}{\Delta ПР_y} = \frac{68,38}{65,9} = 1,04 (\text{року})$$

Як бачимо з розрахунків, запропонований до впровадження проект окупиться (недисконтований період повернення інвестицій) за рік.

Ставку дисконту приймаємо на рівні 30% (середній відсоток депозитних вкладів комерційних банків для юридичних осіб на момент здійснення розрахунків з урахування премії за ризик), адже підприємство планує використовувати для інвестування власні кошти.

Встановлення програмного забезпечення «КОМПАС V16/17» передбачає, що за ним будуть нараховуватись амортизаційні відрахування. Політика списання амортизації закріплюється обліковою політикою самого підприємства. Згідно даних ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» методом нарахування амортизації в даному випадку буде лінійний.

Передбачений термін експлуатації програмного забезпечення – 3 роки, а щорічна сума амортизації при цьому визначатиметься як: різниця вартості програмного забезпечення та його ліквідаційної вартості, поділена на період корисного використання (в роках), тобто:

$$(57,68 - 0,5768)/3 = 19,03 \text{ тис. грн.}$$

В нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде складати:

$$ЧГП = \Delta ПР_q + \text{Амортизація} = 65,9 + 19,03 = 84,9 (\text{тис. грн.})$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту розраховується за формулою:

$$\sum_{i=1}^N НВ_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \cdot \alpha_i, \quad (6)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за термін життєвого циклу проекту;  $p$  – ставка дисконтування;  $N$  – термін економічного життя проекту;  $\alpha_i$  – коефіцієнт приведення за певний його рік. Величина останнього визначається з урахуванням ставки дисконту (30%) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (7)$$

де  $i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, за який оцінюються грошові надходження на теперішній час. При цьому по роках коефіцієнт приведення матиме наступні значення:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1+0,3)^1} = \frac{1}{1,3} = 0,77$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1+0,3)^2} = \frac{1}{1,3^2} = 0,59$$

$$\alpha_3 = \frac{1}{(1+0,3)^3} = \frac{1}{1,3^3} = 0,46$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ( $\sum HB$ ), для даного проекту становитиме:

$$\sum_i^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 = 84,9 \cdot (0,77 + 0,59 + 0,46) = 154,18(\text{тис.грн.})$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) за запропонованим проектом розрахуємо у такий спосіб:

$$ЧНВ = \sum_i^N HB_i - K_0 = 154,18 - 68,38 = 85,8(\text{тис.грн.})$$

Визначимо середньорічну нинішню вартість проекту:

$$\overline{HB} = \frac{\sum_i^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^3 HB_i}{3} = \frac{154,18}{3} = 51,4(\text{тис.грн.})$$

Використаємо наведений вище показник для розрахунку дисконтованого терміну окупності проекту:

$$T_{\text{дисконтований}} = \frac{K_0}{\overline{HB}} = \frac{68,38}{51,4} = 1,33(\text{роки})$$

Як бачимо, продисконтувавши, термін окупності збільшився до 1,33 років.

Індекс доходності як один із ключових показників оцінки економічної ефективності реалізації проекту обчислимо як:

$$ID = \frac{ЧНВ}{K_0} = \frac{85,8}{68,38} = 1,25$$

Індекс прибутковості – це ще один показник економічної ефективності, що є відношення суми нинішніх вартостей, накопичених за весь період життєвого циклу проекту, до початкових інвестицій (капітальних вкладень):

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{K_0} = \frac{154,18}{68,38} = 2,25$$

На підставі проведених розрахунків робимо висновок, що впровадження програмного забезпечення і подальшого навчання персоналу основам роботи із ним є економічно доцільним для ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика», з огляду на значення наступних показників:

- чиста нинішня вартість проекту на кінець життєвого циклу, розрахована наростаючим підсумком, є позитивною величиною – 85,8 тис. грн.;
- дисконтований (гаранований) термін окупності капітальних вкладень в проект складає дещо більше року (1,33 роки) і є значно меншим за передбачений термін експлуатації програмного забезпечення (3 роки), що є прийнятним;
- індекс доходності дорівнює 1,25, а значить, на кожну гривню вкладених коштів припадає дохід (чиста нинішня вартість) у розмірі 1,25 грн., тобто проект є прийнятним;
- індекс прибутковості дорівнює 1,07, що також розцінюється позитивно і вказує на ефективність реалізації запропонованого проекту.

Отже, за всіма розрахованими вище показниками проект з впровадження програмного забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» можна рекомендувати до впровадження.

Розрахуємо вплив від реалізації проекту на ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства, а результати обчислень представимо у вигляді таблиці (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Вплив реалізації проекту на ефективність виробничо-господарської діяльності  
ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика»

(тис. грн.)

Показники	2021 рік	Проектний рік	Абсолютне відхилення	Темп зростання (зниження), %
Чистий дохід від реалізації продукції	20586	21011,4	425,4	102,1
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	18827	19172,1	345,1	101,8
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції (коп.)	91,5	91,2	-0,2	99,8
Продуктивність праці за чистим доходом	143,0	150,1	7,1	105,0
Прибуток від реалізації продукції	1759	1839,3	80,3	104,6
Рентабельність реалізованої продукції, %	9,3	9,6	0,3	-
Чистий прибуток	3207	3272,9	65,9	102,1
Чистий прибуток на одного працівника	22,3	23,4	1,1	105,0

З табл. 3.10 видно, що чистий дохід від реалізації продукції після впровадження проекту зросте на 2,1%, при цьому витрати на 1 грн. реалізованої продукції скоротяться на 0,2 коп. – до 91,2 коп. в проектному році. Продуктивність праці персоналу, розрахована на основі чистого доходу, стане суттєво вищою – на 5%, так само, як і чистий прибуток на одного працівника підприємства.

Рентабельність реалізованої продукції макаронної фабрики зазнає приросту – з 9,3% в 2016 р. до 9,6% в проектному.

Узагальнюючи зазначене, робимо висновок, що внаслідок реалізації комплексного проекту, спрямованого на підвищення кадрової безпеки ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика», ефективність його виробничо-господарської діяльності матиме позитивну динаміку за усіма ключовими показниками.

### Висновки до розділу III

В третьому розділі побудовано кореляційно-регресійну модель залежності прибутку ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» від одного з ключових показників кадрового забезпечення – коефіцієнта плинності кадрів, адже

величина останнього вказує на спроможність підприємства попереджувати втрати стратегічно важливих працівників та підвищувати рівень лояльності діючих кадрів. Доведено, що 89,7% варіації прибутку обумовлено дією коефіцієнта плинності кадрів, тобто показник-фактор має великий вплив на показник-результат. При цьому лінійна залежність між ними є статистично значимою, що підтверджується усіма показниками регресійної статистики та достовірності.

З метою удосконалення кадрового забезпечення досліджуваного підприємства пропонується комплексна програма, яка включає два заходи: 1) встановлення програмного забезпечення «КОМПАС 3D V16/17», що дозволить автоматизувати HR-процеси, зокрема, атестацію та оцінку персоналу, збір даних, аналіз та постійне відстеження професійних змін співробітників у динаміці залежно від умов праці та особистого професійного росту; 2) підвищення кваліфікації працівників з числа робітників і бригадирів у форматі виробничих курсів без відриву від роботи, що забезпечить відповідність працівника зайнятій посаді, підвищення розряду, адаптацію до технічно-технологічних інновацій та підвищення гнучкості управління.

Оцінка ефективності реалізації запропонованого проекту показала його життєздатність, адже чиста нинішня вартість є позитивною, строк окупності – значно меншим за термін корисної експлуатації програмного забезпечення, індекси доходності і прибутковості – додатні величини. При цьому ефективність виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» поліпшиться за усіма ключовими показниками, тому проект рекомендовано до впровадження.

## **ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ**

В результаті виконання кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра поставлена мета була досягнута за рахунок наступного, зокрема: перший розділ кваліфікаційної роботи присвячений теоретичному обґрунтуванню шляхів удосконалення 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.

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. Кадрове забезпечення – це функція адміністративної діяльності, спрямована на реалізацію завдань щодо управління персоналом.

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.

У другому розділі представлено основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика», що є одним з найбільш стабільних і потужних підприємств України у своїй галузі. Обсяг виробництва продукції фабрики щорічно збільшується, як і розмір чистого прибутку. Крім того, більшість показників його виробничо-господарської діяльності в 2020-2021 рр. зазнали позитивної динаміки. Середньооблікова чисельність персоналу на фабриці скоротилась продовж аналізованого періоду на 4 особи – до 140 чол. в 2021 р. Натомість фонд оплати праці збільшився майже на 2%, як і середня заробітна плата одного працівника.

Щодо персоналу підприємства, то тут можна також стверджувати про сприятливі зміни в кадровій роботі та підвищенні рівня його кадрової безпеки. Мобільність персоналу відзначається зниженням коефіцієнта плинності кадрів

та скороченням загального обороту на фоні скорочення кількості середньооблікової чисельності штатних працівників на 2,78%, або до 140 осіб в 2021 році.

Такі показники кадрового забезпечення, як ефективний фонд робочого часу і продуктивність праці, зросли в динаміці, що розцінюється позитивно. В результаті факторного аналізу останньої на підприємстві встановлено, що сприятлива зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником, тривалості робочого дня і середньогодинного виробітку вплинули на продуктивність праці у бік її збільшення, а зниження питомої ваги робітників у складі ПВП, навпаки, позначилось негативно. В цілому цей показник зазнав приросту розміром 18,79 тис. грн. на особу.

В третьому розділі побудовано кореляційно-регресійну модель залежності прибутку ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» від одного з ключових показників кадрового забезпечення – коефіцієнта плинності кадрів, адже величина останнього вказує на спроможність підприємства попереджувати втрати стратегічно важливих працівників та підвищувати рівень лояльності діючих кадрів. Доведено, що 89,7% варіації прибутку обумовлено дією коефіцієнта плинності кадрів, тобто показник-фактор має великий вплив на показник-результат. При цьому лінійна залежність між ними є статистично значимою, що підтверджується усіма показниками регресійної статистики та достовірності.

З метою удосконалення кадрового забезпечення досліджуваного підприємства пропонується комплексна програма, яка включає два заходи: 1) встановлення програмного забезпечення «КОМПАС 3D V16/17», що дозволить автоматизувати HR-процеси, зокрема, атестацію та оцінку персоналу, збір даних, аналіз та постійне відстеження професійних змін співробітників у динаміці залежно від умов праці та особистого професійного росту; 2) підвищення кваліфікації працівників з числа робітників і бригадирів у форматі виробничих курсів без відриву від роботи, що забезпечить відповідність працівника зайнятій

посаді, підвищення розряду, адаптацію до технічно-технологічних інновацій та підвищення гнучкості управління.

Оцінка ефективності реалізації запропонованого проекту показала його життєздатність, адже чиста нинішня вартість є позитивною, строк окупності – значно меншим за термін корисної експлуатації програмного забезпечення, індекси доходності і прибутковості – додатні величини. При цьому ефективність виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» поліпшиться за усіма ключовими показниками, тому проект рекомендовано до впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/436-15>
2. Цивільний кодекс України: [від 16 січня 2003 р. №435-IV із змінами та доповненнями] // Відомості Верховної Ради України. – 2003. - №40. – С. 44.
3. Податковий кодекс України від 2.12.2010 р. № 2755-VI із змінами та доповненнями // Відомості Верховної Ради України. – 2011. - №13-17.
4. Про акціонерні товариства: [закон України: від 17 вересня 2008 р. №514-VI із змінами та доповненнями] // Відомості Верховної Ради України. 2008. №50. С. 51.
5. ДК 009:2010. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності. Наказ Держспоживстандарту України 11.10.2010 № 457. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://minfin.com.ua/taxes/-/normdoc/kved2010.html>
6. ДСТУ 3008:2015. Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання. К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016.
7. ДСТУ ISO 9000–2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. К.: Держстандарт України, 2001. К.: Держстандарт України, 2001.
8. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» у редакції від 16.07.1999 № 996-XIV.
9. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: затв. наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://search.ligazakon.ua>
10. П(с)БО 10 „Дебіторська заборгованість”, затверджений наказом МФ України від 8 жовтня 1999 р. № 237.
11. П(с)БО 12 „Фінансові інвестиції”, затверджений наказом МФ України від 26 квітня 2000 року № 91.
12. П(с)БО 15 „Дохід”, затверджений наказом МФ України від 29 листопада 1999 р. № 290.

13. П(с)БО 16 „Витрати”, затверджений наказом МФ України від 31 грудня 1999 року № 318.
14. П(с)БО 31 „Фінансові витрати”, затверджений наказом МФ України від 28 квітня 2006 року № 415.
15. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів Закон України від 23 грудня 1997р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр>
16. Алексеев Игорь Валентинович, Мороз Анатолий Степанович, Романів Євген Миколайович, Хома Ірина Борисівна. Фінансовий аналіз: техніка розрахунків та моделювання економічних ситуацій: Навч. посіб. / Національний ун-т «Львівська політехніка». Л. : Бескид Біт, 2006. 152 с.
17. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 384 с.
18. Афанасьєв М.В., Плоха О.Б. Економіка підприємства: Підручник. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. 654 с.
19. Базалінська О.Я. Фінансовий аналіз : теорія та практика: навч. посіб. [для студ. вищих навч. закл.] / О.Я. Базалінська. К.: Центр учбової літератури, 2009. 328 с.
20. Бабало Б. І. / Використання сховищ даних у системах підтримки прийняття рішень / Б. І. Бабало, А. В. Катренко // Інформаційна система та мережі. – 2004. - №330. – С. 5-12.
21. Бенько М. М. Модель інноваційного розвитку обліку, аналізу і контролю / М. М. Бенько // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. - Випуск 1 (11). – С. 67-77.
22. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства / В. В. Безсмертна // Економіка и управление: Научнопрактический журнал. - 2007. -№3. - С. 48-53.
23. Білорус Т. В. Система мотивації праці та її вплив на кадровий потенціал підприємства / Т. В. Білорус // Вісник українського державного університету

водного господарства та природокористування. – 2014. - Випуск 2 (26). – С. 178-182.

24. Білорус Т. В. Системний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємства / Т.В. Білорус // Матеріали 1-ої міжнародної науково-практичної конференції «Управління державою 3 тисячоліття». - Львів. - 2014. – С. 195-199.

25. Богиня Д. Б. Основи економіки праці: навч. Посібник / Д. Б. Богиня, О. А. Грішнова. – К.: Знання - Прес, 2010. – 313 с.

26. Бойко В. В. Проектирование баз данных информационных систем / В.В. Бойко, В.М. Савинков //– М.: Финансы и статистика, 2007. – 351 с. 118

27. Богиня Д. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах / Д. Богиня // Україна: аспекти праці. - 2001. - №3. – С. 3-10.

28. Бондарчук Р. Сучасна концепція управління кадрами підприємства в умовах ринкової економіки / Р. Бондарчук // Менеджмент. – 2008. – № 5. – С. 111–115.

29. Бачевський Б.Є. Заблудська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.

30. Бізнес адміністрування: магістерський курс: Підручник / За ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка та к.е.н., доц. І.М. Сотник. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 896 с.

31. Бойчик І. М Економіка підприємства: підручник. / І.М. Бойчик. К.: Кондор -Видавництво, 2016. 378 с.

32. Ветрова Н. Особливості впливу соціальних факторів на мотивацію праці у нових умовах / Н.Ветрова // Економіка України. 2008. №11. С. 92-94.

33. Володькина М. В. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие / М. В. Володькина Київ : Знання-Прес, 2006. 149 с.

34. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія / Н.Л. Гавкалова, Т.В. Кайнова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.

35. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник / С. У. Гончаренко. К. : Либідь. 2004. 375 с. (Довідкове видання).

36. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. К.: Знання, КОО, 2005. 256 с.
37. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт // Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2010. 832 с.
38. Дубова І. П. Удосконалення системи мотивації працівників споживчої кооперації / І. П. Дубова // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Львів : Держ. ун-т «Львівська політехніка», 2007. С. 57-61.
39. Запровадження сучасних систем управління / [Паракуда В., Огірко Р., Сухенко А., Шишкіна Л.] // Стандартизація. Сертифікація. Якість. Київ : Держспоживстандарт України, 2008. №3. С. 47-51.
40. Звітність підприємств : навч. посіб. (для студ. вищ. навч. закл. за спец. «Облік і оподаткування») / [В. П. Пантелеєв, О. А. Юрченко, Г. М. Курило, К. В. Безверхий ; за заг. редакцією д. е. н., проф. В. П. Пантелеєва]. К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2017. 432 с.
41. Ігнат'єва І. А. Стратегічне управління: Конспект лекцій / І. А. Ігнат'єва – К.: Видавничий дім «Скарби», 2009. – 128 с.
42. Економіка підприємства: підручник / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиденко [вид. 4-те перероб. і доп.]. К. : КНЕУ, 2009 816 с.
43. Економіка підприємства : навч. посіб. / [Л. С. Шевченко, О. С. Марченко, О. А. Гриценко та ін.]; за заг. ред. Л. С. Шевченко. 3-тє вид., перероб. і допов. Харків : Право, 2021. 212 с.
44. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
45. Економіка підприємства : навч. посіб. / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погрішук / Вид. 2-ге перероб. і доп. К. : Видавництво ЦУЛ, 2019. 304 с.
46. Економіка підприємства : Навч. посіб. / Н. М. Яркіна. Вид. 2-ге перероб. і доп. К. : Видавництво Ліра-К, 2017. 600 с.

47. Іванілов О.С. Економіка підприємства : підручник / О.С. Іванілов. Київ : ЦУЛ, 2019. 728 с.
48. 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.
49. Калачева Л. Л. Кадровый потенциал и кадровая политика / Л. Л. Калачева [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://edu.nstu.ru/courses/econ/up/full/pages/11.1.html>
50. Калина А. В. Організація і оплата праці в умовах ринку: Підруч. метод. Пособие/ А. В. Калина 2-е вид. К.: МАУП, 2007. 300 с.
51. Капериз М. В. Мотивація праці та її роль в управлінні трудовим потенціалом підприємства / М. В. Капериз // Збірник тез VII міжвузівської студентсько-аспірантської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку ринкової економіки України» – Львів : ЛКА, 2014. С. 118-120.
52. Колот А. Теоретичні й практичні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію трудової діяльності / А. Колот // Україна: аспекти праці. 2008. №8. С. 8-14
53. Колпаков В. Стратегический кадровый менеджмент / В. Колпаков - Київ : МАУП, 2009. 280 с.
54. Колтунович О. С. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства / О. С. Колтунович // Україна: аспекти праці. 2009. С. 42-47
55. Кравченко М. О. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу інноваційної діяльності промислових підприємств / М. О. Кравченко // Економіка і держава. Київ, 2006. №2. С. 93-96.
56. Крамаренко В. Управління персоналом фірми: Навч. Посібник / В. Крамаренко Київ : ЦУЛ, 2010. 300 с.
57. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства / Н. С. Краснокутська. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

58. Крушельницька О. Управління персоналом: Навч. Посіб / О. Крушельницька Київ : Кондор, 2007. 292 с.
59. Куприянова З. Два опроса населения о мотивах трудовой деятельности / З. Куприянова // Вопросы экономики. 2010. №1. С. 77-78.
60. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. Економічний аналіз: Підручник / За ред. Проф.. А.Г. Загороднього. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 487 с.
61. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: Знання, 2008. 679 с.
62. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посібник. Київ : Знання, КОО, 2008. 378 с.
63. Мельник Л. Г. Теоретичні аспекти оцінки ефективності діяльності підприємства. Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. 656 с.
64. Мурашко Н. И. Управление персоналом организации / Н. И. Мурашко. Київ : Компас, 2007. 330 с.
65. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.-прак. Посібник / М. І. Мурашко. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2006. 311 с.
66. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. Київ : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2010. 560 с.
67. Мошенський С.З. Олійник О.В. Економічний аналіз: Підручник для здобувачів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. / За ред. д.е.н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. 2-ге вид., доп. і перероб. Житомир : ПП «Рута, 2007. 704 с.
68. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. Київ : Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2005. 302 с.
69. Прижигалінська Н. В. Формування кадрового потенціалу аграрного сектора регіону / Н. В. Прижигалінська // Вісник аграрної науки Причорномор'я. Миколаїв : (42) 2007. - С.43-48

70. Поліщук Н.В. Результативність діяльності суб'єктів господарювання: сутність, оцінка, основи регулювання К. : 2008. 251 с.
71. Ревенко Н.Г. Управління ресурсами промислових підприємств в умовах перехідного періоду: Монографія. Київ : Ред. «Бюл. ВАК», 2007. 256 с.
72. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене / К. І. Редченко. Львів : «Новий світ 2000», 2005. 272с.
73. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Навч. Посіб / В. А. Савченко. Київ : КНЕУ, 2010. 351 с.
74. Семкіна М. Аспекти перебудови ментальності працівників у системі мотиваційного менеджменту / М. Семкіна // Україна: аспекти праці. 2011. №4. С. 40-46.
75. Семкіна М. В., Федунець А. Д. Аналіз перешкод у реалізації інноваційної активності персоналу підприємств в умовах глобальних змін / М. В. Семкіна, А. Д. Федунець // Економіка підприємства. 2014. №1. С. 8-15.
76. Смоляр Л. Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України / Л. Г. Смоляр // Економіка & Держава 2008. № 5. С. 9-96
77. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: [монографія] / [Бузько І. Р., Вартанова О. В., Надьон Г. О. та ін.]. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
78. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. Львів : ЛБІ НБУ, 2007. 485 с.
79. Швиданенко Генефа Олександрівна, Дмитренко Артем Іванович, Олексюк Олексій Іванович. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посібник / Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2008. 344с.
80. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика діяльності підприємства: навч. посібник / Г.О. Швиданенко, О.І. Олексюк, А.І. Дмитренко. Київ : КНЕУ. 2008. 344 с.

81. Шегда А. В. Менеджмент: Навч. Посібник / А. В. Шегда. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2005. 583 с.
82. Яновський О. Управління персоналом як технологія успішного бізнесу: коротко про головне / О. Яновський // Кадровик України — Київ, 2008. №5. С. 122-125.
83. Цал-Цалко Фінансовий аналіз. Підручник. К. : Центр учбової літератури, 2008. 566 с.
84. Офіційний сайт Верховної ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>
85. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://msp.ark.gov.ua>
86. Державна служба статистики України: Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
87. Електронний фонд Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>
88. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України – Режим доступу: <https://smida.gov.ua>

## ДОДАТКИ