

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянюк Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

«___» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Управління кадровими ризиками на підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-13

Кульгускіна Євгенія Олексіївна

(підпис)

Керівник к. е. н., доц. Соломка Ольга Миколаївна

(підпис)

Рецензент

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Т. В. Березянюк

“26” січня 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кульгускіної Євгенії Олексіївни

1. Тема роботи «Управління кадровими ризиками на підприємстві»

керівник роботи Соломка Ольга Миколаївна к. е. н., доцент _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС _____

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р. _____

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь» _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти управління кадровими ризиками на підприємстві. Розділ 2. Аналіз кадрових ризиків на ПрАТ «Оболонь». Розділ 3. Розробка пропозицій щодо удосконалення управління кадровими ризиками на ПрАТ «Оболонь». Висновки. Список використаних джерел. Додатки. _____

5. Перелік графічного матеріалу. Результати дослідження відображено в 35 таблицях, 11 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.21	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти управління кадровими ризиками на підприємстві»	До 31.03.21	виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз кадрових ризиків на ПрАТ «Оболонь»	До 09.05.21	виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розробка пропозицій щодо удосконалення управління кадровими ризиками на ПрАТ «Оболонь»	До 24.05.21	виконано
6.	Написання висновків	До 28.04.21	виконано
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	виконано
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	виконано
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	виконано
10.	Захист роботи	08.06.21	виконано

Здобувач

(підпис)

Кульгускіна Є. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Соломка О. М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кульгускіна Є. О. Управління кадровими ризиками на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах приватного акціонерного товариства «Оболонь» за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування кадрових ризиків на підприємстві – визначено поняття, сутність та класифікацію кадрових ризиків, наведено основні методи оцінки кадрових ризиків підприємства, а також окреслено механізм управління кадровими ризиками на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана техніко-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь», а також проведена оцінка ефективності використання персоналу на досліджуваному підприємстві. Детально проаналізовано кадрові ризики та фактори, що на них впливають на ПрАТ «Оболонь».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано пропозиції щодо зниження кадрових ризиків на ПрАТ «Оболонь», запропоновано запровадження кадрового аудиту на підприємстві. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності ПрАТ «Оболонь».

Робота містить 95 сторінок, 35 таблиць, 11 рисунків, 48 використаних джерел.

Ключові слова: кадрові ризики, управління кадровими ризиками, оцінювання кадрових ризиків, кадровий аудит.

SUMMARY

Kulhuskina Personnel risk management at the enterprise. - Manuscript.

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of the private joint-stock company «Obolon» for 2018-2020.

In the first section the theoretical substantiation of personnel risks at the enterprise is carried out – the concept, essence and classification of personnel risks are defined, the basic methods of an estimation of personnel risks of the enterprise are resulted, and also the mechanism of management of personnel risks at the enterprise is outlined.

In the second section of the qualification work the technical and economic characteristics of PJSC «Obolon» are given, and also the estimation of efficiency of use of the personnel at the investigated enterprise is carried out. Personnel risks and factors influencing PJSC «Obolon» are analyzed in detail.

In the third section of the qualification work the proposals on reduction of personnel risks at PJSC «Obolon» are substantiated, the introduction of personnel audit at the enterprise is offered. The economic expediency of implementing the measure with a positive impact on the economic activity of PJSC «Obolon» is substantiated.

The work contains 95 pages, 35 tables, 11 figures, 48 sources used.

Key words: personnel risks, personnel risk management, personnel risk assessment, personnel audit.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність та класифікація кадрових ризиків в системі управління персоналом	8
1.2. Основні методи оцінки кадрових ризиків на підприємстві.....	14
1.3. Механізм управління кадровими ризиками на підприємстві.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВИХ РИЗИКІВ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь».....	28
2.2. Соціально-економічна характеристика стану управління персоналом на підприємстві.....	36
2.3. Особливості управління кадровими ризиками на ПрАТ «Оболонь»	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	57
3.1. Основні напрямки зниження кадрових ризиків на ПрАТ «Оболонь»	57
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів	70
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники діяльності підприємства	79
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Сучасні умови характеризуються зростанням невизначеності економічних та організаційно-технічних умов праці, тому запровадження системи управління ризиками на підприємствах виступає важливим елементом системи управління. Особливо це стосується системи управління персоналом, яка не звертає уваги на кадрові ризики, що збільшує можливість їх настання.

На сьогодні питанню управління кадровими ризиками приділяється мало уваги, а тема є малодослідженою. Більшість власників та управлінців недооцінюють значимість кадрових ризиків та наслідків їх настання. Дослідження та вчасне реагування на появу кадрових ризиків дає можливість вчасно їх нейтралізувати, зменшити їх кількість та відповідно підвищує ефективність кадрових рішень на підприємстві. В цілому неправильна організація кадрової роботи тягне за собою втрату висококваліфікованого персоналу, зростання напруженості в колективі та погіршення соціально-психологічного клімату та конфліктності на підприємстві, що в цілому призводить до зменшення продуктивності праці персоналу та відповідно втрати частини прибутку підприємства.

Запровадження системи контролю за кадровими ризиками дасть змогу уникнути помилок при прийнятті управлінських рішень та зменшити їх кількість в системі управління персоналом. Застосування різних методів та методик оцінки кадрових ризиків на підприємствах є дуже обмеженим та носить несистематизований характер, що ускладнює систему управління ризиками в управління персоналом. Вбачається за необхідне пристосовувати наявні методики до умов функціонування конкретного підприємства. Тому тема управління кадровими ризиками є досить актуальною та потребує ретельного дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні теоретичних положень та розробці практичних заходів формування системи управління кадровими ризиками підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Відповідно до мети *завданнями* в кваліфікаційній роботі виступають:

- з'ясувати сутність кадрових ризиків підприємства;

- навести основні методи оцінка кадрових ризиків на підприємстві;
- дослідити механізм управління кадровими ризиками підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- визначити соціально-економічну характеристику стану управління персоналом досліджуваного підприємства;
- оцінити кадрові ризики підприємства;
- визначити напрямки зниження кадрових ризиків підприємства;
- навести техніко-економічне обґрунтування запропонованого заходу зниження кадрових ризиків на підприємстві;
- оцінити ефективність запропонованого заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є система управління кадровими ризиками підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є принципи, закономірності, теоретико-методичні та практичні аспекти формування системи управління кадровими ризиками на підприємстві – ПрАТ «Оболонь».

Методами дослідження в кваліфікаційній роботі є: метод синтезу та аналізу, метод систематизації даних, методи економічного аналізу, табличний метод та систематизації проведених розрахунків, метод експертних оцінок та анкетування.

Інформаційною базою дослідження кваліфікаційної роботи виступають науково-методичні публікації дослідників щодо питань оцінки кадрових ризиків та формування системи управління кадровими ризиками на підприємстві, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання.

Практичну частину кваліфікаційної роботи виконано на матеріалах приватного акціонерного товариства «Оболонь» на основі даних за 2018-2020 роки.

За *структурою* кваліфікаційна робота формується із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основна частина викладена на 95 сторінках та містить 35 таблиць, 11 рисунків та 2 додатки. Список використаних джерел включає 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та класифікація кадрових ризиків в системі управління персоналом

У літературі, присвяченій дослідженню проблем управління персоналом підприємства часто розглядається крізь призму таких понять як кваліфікація персоналу, виробнича культура, мотивація персоналу, опис процесів поведіння персоналу і прийняття рішень, управління людськими потребами, інтересами й мотивами, вимір потенціалу мотиваційних ресурсів, інноваційний потенціал системи менеджменту персоналу, оцінка індивідуально-психологічних характеристик персоналу. При цьому, однак, не враховується аспект кадрових ризиків в системі управління персоналом організації, що є надзвичайно важливим й актуальним для підвищення конкурентоспроможності підприємства на сучасному етапі розвитку економічного життя суспільства.

У літературі зустрічаються приклади різного тлумачення поняття «управління персоналом». Одні автори у визначенні оперують метою й методами, за допомогою яких можна цю мету досягти, а інші роблять наголос на змістовній частині, що відображає функціональний аспект управління. Типовим прикладом першого підходу може бути визначення Климчук А. О.: «Управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств» [18, с.43].

Інший підхід представлений німецькою школою менеджменту, яка дає таке визначення: «Управління персоналом – сфера діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення персоналу (вербування й відбір персоналу), використання в роботі, вивільнення, розвиток,

контролінг персоналу, а також структуризація робіт, політика винагород і соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками» [36, с.27].

Персонал підприємства являє собою особливий вид виробничих ресурсів, що мають провідне значення в системі ресурсного забезпечення господарської діяльності будь-якого підприємства. Саме персонал підприємства, будучи невичерпним резервом підвищення ефективності його діяльності, є основою стратегічного потенціалу підприємства, впливає на його конкурентоспроможність, визначає напрями подальшого розвитку. Таким чином, провідні компанії світу усе більше переходять від визнання важливості людського чинника на словах до створення організацій, побудованих навколо цього фактору.

Останніми роками відбулася корінна зміна уявлень про роль персоналу в діяльності підприємства. На відміну від існуючих раніше поглядів, які включали персонал у категорію витрат, що підлягають строгому контролю й можливо більшому скороченню, виникла концепція управління людськими ресурсами. Згідно з цією концепцією, персонал є одним з найважливіших ресурсів підприємства, який за своєю економічній природою потребує управління, яке включає, як необхідний чинник, забезпечення соціального, професійного й структурного розвитку персоналу [40, с.185].

Успіхи провідних компаній в розвинених країнах пов'язані саме із створенням високоефективних механізмів управління персоналом, в основі формування яких є комплексний, стратегічний підхід до використання й розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, відбувається істотна зміна загальної парадигми управління підприємствами. Персонал стає важливим стратегічним ресурсом підприємства, а його формування й використання – найважливішим чинником досягнення конкурентних переваг. На противагу підходу, за якого персонал розглядається як витрати, які необхідно скорочувати, виникає концепція, згідно з якою персонал являє найважливіший ресурс підприємства, яким необхідно грамотно управляти, створювати умови для розвитку, вкладати в нього кошти (табл. 1.1).

Порівняльна характеристика підходів до формування персоналу

Персонал-витрати	Персонал-ресурс
Примушення	Доцільність
Мінімізація	Оптимізація
Короткий період планування	Тривалий період планування
Результати	Кошти + Результати
Кількість	Якість
Не гнучкий	Гнучкий
Залежний	Автономний

Джерело: побудовано автором на основі [7, с.54]

Таким чином, зміна парадигми управління персоналом і визнання персоналу найважливішим ресурсом підприємства обумовлює виникнення нових підходів стратегічному управлінню персоналом підприємства. Дослідженню проблем управління персоналом підприємства присвячено чимало робіт вітчизняних й зарубіжних вчених, які сходяться на думці, що саме персонал в більшій мірі, ніж решта ресурсів, визначають потенційні можливості підприємства, є основою досягнення його конкурентних переваг.

Таким чином, головне, що становить сутність управління персоналом, – це системна, планомірно організована дія за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників [38, с. 44].

Виробнича поведінка працівників, що формується, сприяє реалізації цілей підприємства. Кожне підприємство в роботі з персоналом вирішує одні й ті самі основні завдання, незалежно від специфіки діяльності: залучення необхідного персоналу для досягнення поставлених цілей; навчання своїх співробітників, щоб привести їх навички у відповідність до завдань, що стоять перед ними; оцінювання участі кожного із співробітників у досягненні визначених цілей; винагорода своїх співробітників, тобто компенсація витрат часу, енергії, інтелекту, які вони несуть,

працюючи над досягненням цілей.

М. Мескон вважає управління персоналом процесом, що включає формування та розвиток персоналу. Процес формування персоналу, у свою чергу, включає: планування потреби в персоналі, добір, відбір кадрів, визначення заробітної плати та пільг. Розвиток персоналу – це профорієнтація та соціальна адаптація, підготовка кадрів, оцінювання результатів діяльності, підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі [41, с.57].

Найважливішою умовою для функціонування промислового підприємства, орієнтованого на збільшення його капіталоутворення, стабільне отримання прибутку й ефективну роботу, є управління ризиками, яке стає однією з основних конкурентних переваг підприємства, незалежно від його організаційно-правової форми та виду діяльності. Кадрові ризики – це небезпека втрати співробітників або зменшення їх віддачі в результаті зниження вмотивованості персоналу.

Статистика свідчить, що близько 20% працівників заради задоволення своїх потреб прагнуть завдати збитків підприємству (навіть з ризиком для себе), близько 50% працівників готові порушити закон і корпоративні правила, заподіявши шкоду своєму підприємству, якщо це не спричинить для них ніяких наслідків. І лише не більше ніж 30% співробітників абсолютно лояльні до свого підприємства. Управлінська практика свідчить, що тільки 20% спроб несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації підприємства здійснюється ззовні, зломи комп'ютерних мереж здійснюються як незалежними людьми, так і працівниками підприємств [10, с.246].

Це свідчить про те, що управління кадровими ризиками є актуальною проблемою.

Поліщук І. І. вважає, що кадровий ризик – це сукупність загроз зі сторони персоналу, які можуть становити небезпеку для підприємства [29, с.138].

Величко Я.І. наводить визначення кадрових ризиків як наслідок діяльності персоналу під впливом негативних чинників зовнішнього середовища та пов'язує їх із діями некваліфікованого персоналу та недосконалою кадровою політикою [3, с.121].

Гавкалова Н. Л. до кадрових ризиків відносить всі ризики, які виникають внаслідок діяльності персоналу підприємства [6, с. 110].

Дуднева Ю. Е. кадрові ризики визначає у взаємозв'язку із компетенціями персоналу, тобто негативний вплив на підприємство за рахунок низької кваліфікації персоналу та прийняття нераціональних управлінських рішень [10, с.245].

Жуковська В. М. визначає кадрові ризики як імовірність втрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів на підприємстві, тобто ризик втрат, зумовлений недостатньою кваліфікацією працівників, їх низьким рівнем лояльності до підприємства, летальними випадками серед працівників, нестабільністю штату організації, можливими змінами трудового законодавства [12, с.367].

Всі наведені визначення кадрові ризики вбачають у негативному впливі на діяльність персоналу з боку власного персоналу. Тому необхідно ретельно вивчати та аналізувати вплив кадрових ризиків на діяльність підприємства, які мають як негативний так і якісний позитивний вплив.

Основними видами кадрових ризиків, безпосереднім чином пов'язаних з трудовим потенціалом, є посадові, кваліфікаційно-освітні, операційні й організаційні ризики. Більшість кадрових ризиків можна віднести до операційних, оскільки вони пов'язані з порушеннями технологій, процесів і корпоративних правил, зі збоями у внутрішньому контролі й організації, з невиконанням посадових обов'язків, низькою кваліфікацією, помилками та зловживаннями.

Серед кадрових ризиків можна виділити [3, с.125]:

- ризики, що пов'язані з підбором персоналу;
- ризики, що виникають у результаті неефективної мотивації персоналу організації й пов'язані з утриманням працівників;
- ризики, що пов'язані з інформаційною безпекою й захистом комерційної таємниці;
- ризики, що викликані наявністю в організації так званих груп ризику (наркомани, п'яниці, гравці, сектанти);
- ризики, що пов'язані зі звільненням працівників.

На появу кадрових ризиків впливають такі чинники:

1) внутрішні – керовані, тобто залежні від менеджменту підприємства й (опосередковано) від зовнішніх чинників – визначають умови виникнення ризиків;

2) зовнішні – некеровані, які не залежать від організаційного менеджменту, але, визначаючи кадрову політику підприємства, вони зумовлюють ступінь ризику.

Система кадрових ризиків виникає в результаті дії або бездіяльності персоналу підприємства [24, с.59]:

- втрата фінансових ресурсів;
- зміна капіталу підприємства (або його компонентів, пов'язаних з діяльністю співробітників). До них слід віднести людський, у тому числі інтелектуальний, капітал;
- реалізація знань, умінь і навичок, які оцінюються фактичними результатами діяльності працівників;
- реалізація персоналом своїх функціональних і посадових обов'язків, що знаходить відображення в можливих помилках;
- формування небажаного іміджу;
- втрата конкурентних переваг.

Кадрові ризики діляться на випадкові (не умисні) і не випадкові (цілеспрямовані). Випадкові в основному викликані: відсутністю усвідомлення суті того, що відбувається, і наслідків своїх дій; недбалістю, неухважністю, порушенням або відсутністю відповідних правил і інструкцій; невідповідним внутрішньокорпоративним навчанням.

Цілеспрямована ризикова поведінка переважно зумовлена: власним баченням ситуації (благі наміри); особистою вигодою; індивідуальними цінностями, що відрізняються від цінностей підприємства; розривом між істинними і декларованими цінностями; низькою зацікавленістю в існуванні (розвитку) підприємства; внутрішньокорпоративними політичними інтригами, міжгруповими конфліктами; нелояльністю, демотивованістю, конфліктами.

Вплив чисельності персоналу на кадровий ризик диференційований за категоріями. Відхилення за чисельністю виробничого персоналу справляють довготривалий відкладений вплив, зокрема на стратегічну конкурентоспроможність

підприємства.

Можна навести наступне визначення кадрових ризиків – це ймовірність настання як позитивних, так і негативних наслідків внаслідок діяльності, або бездіяльності персоналу підприємства під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

1.2. Основні методи оцінки кадрових ризиків на підприємстві

В даний час практикою розроблено досить велика кількість різних методів оцінки, які в залежності від застосовуваного інструментарію можна розділити на три основні групи: розрахунково-аналітичні, статистичні і методи експертних оцінок [2, с.315].

Група розрахунково-аналітичних методів базується на застосуванні математичних методів і апарату теорії ймовірностей, які дозволяють досить точно визначити рівень ризику при розумінні закономірностей розвитку ситуації і наявності вихідних даних про ймовірності подій. Застосування розрахунково-аналітичних методів дозволяє приймати більш точні управлінські рішення, однак пов'язане з наявністю цілого ряду складнощів з необхідністю формування аналітичної бази, визначення поправочних коефіцієнтів, розрахунку відхилень, а іноді і з неможливістю обробки необхідних даних. Обмеженість застосування розрахунково-аналітичних методів викликана тим, що більшість аспектів, пов'язаних з людською діяльністю, евристичні і не завжди піддаються математичній формалізації.

Застосування статистичних методів дозволяє провести аналіз частоти виникнення ризикової ситуації і виділити фактори, що сприяють її реалізації, а також порівняти дані різних періодів. При цьому, чим менше однорідним є вплив фактору виробництва на економічні процеси, тим складніше прогнозувати динамічну ймовірність і масштаб наслідків пов'язаних з ним ризиків. Істотним недоліком статистичних методів є потреба у значному масиві даних, що ускладнює їх застосування при оцінці.

Методи експертних оцінок засновані на використанні знань і досвіду фахівців (експертів) при індивідуальному або колективному оцінюванні. Основним недоліком є відсутність гарантії достовірності отриманих оцінок у зв'язку з очевидним суб'єктивізмом методів, а також складність при їх обробці і інтерпретації. Виділити повністю незалежні один від одного чинники виникнення і реалізації кадрових ризиків не представляється можливим, тому неминучим є прийняття ряду припущень, які, тим не менш, повинні об'єктивно відображати дійсність функціонування підприємства.

Точність оцінки ймовірності виникнення і-го кадрового ризику залежить від обсягу і якості статистичних даних, а також їх придатності для розгляду в контексті майбутніх подій, тобто збереження причинно-наслідкових зв'язків і закономірностей розвитку. У випадках, коли ці умови не виконуються або кількість статистичних даних недостатня, оцінка кадрового ризику коригується за рахунок експертного оцінювання, яке, при необхідності, може бути реалізовано за допомогою застосування методу Дельфі. Даний метод дозволяє отримати узгоджені оцінки експертів на основі ітеративного підходу до проведення самого процесу оцінювання за рахунок узагальнення різних аргументацій і коригування отриманих результатів на всіх етапах оцінки. Для застосування методу Дельфі при оцінці кадрового ризику пропонується використовувати формулу [23, с.89]:

$$SR_i = \frac{\sum C_{ik} * P_{ik}}{n} \quad (1.1)$$

де SR_i – рівень і-го кадрового ризику («staff risk»);

C_i – оцінка наслідків («consequences») реалізації і-го кадрового ризику;

P_i – оцінка ймовірності («probability») реалізації і-го кадрового ризику;

k – номер експерта (n – загальна кількість експертів, що беруть участь в оцінці кадрового ризику).

Перевагою методу Дельфі є незалежність суджень (в зв'язку з відсутністю особистих контактів між експертами) і відносна достовірність оцінок, що

забезпечується наданням експертам повної інформації і використанням зворотного зв'язку під час опитування.

Для підвищення рівня достовірності, в ньому можна застосовувати різні поправочні критерії, наприклад, враховувати ступінь обізнаності експерта в даній області або ступінь узгодженості відповідей експертів (може бути визначена за допомогою коефіцієнта кореляції Спірмена або, в разі якщо число експертів більше двох, коефіцієнта конкордації Кендалла). Для подальшої формалізації та визначення пріоритетних напрямків в частині управління ризиками пропонується застосування матрицю кадрових ризиків, яка дозволяє представити їх у вигляді компактного запису елементів, які розподіляються за шкалою «ймовірність і частота виникнення – наслідки» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Матриця кадрових ризиків

Наслідки	Ймовірність Частота виникнення	
	Висока (0,6-1,0)	Низька (0,1-0,5)
Значущі позитивні, SR (0,6-1,0)	A+	B+
Значущі негативні SR, DSR (-0,6 – -1,0)	A-	B-
Незначні позитивні, SR (0,1-0,5)	C+	D+
Незначні негативні, SR, DSR (-0,1 – -0,5)	C-	D-

Джерело: побудовано автором на основі [24, с.59]

Існує декілька методик для оцінювання кадрового ризику. Методика, що заснована на розрахунку коефіцієнтів [24, с.59] для адаптації під підприємства. Ризик невідповідності чисельності персоналу вимірюється за допомогою коефіцієнта, який побудований на співвідношенні фактичної чисельності ($Ч_{\phi}$) з чисельністю, що відповідає очікуваній перспективній потужності підприємства ($Ч_{o}$):

$$K_n = \frac{(Ч_{\phi} - Ч_{o})}{Ч_{o}} + 1. \quad (1.2)$$

Мінімальне значення цього коефіцієнта дорівнює одиниці й відповідає збігу фактичної та необхідної чисельності. Чим вище значення показника, тим більший ризик.

Чисельність управлінського персоналу, утримання якого відноситься до постійних виробничих витрат, безпосередньо впливає на операційний ризик підприємства. При скороченні обсягів збуту і виробництва ці витрати не знижуються і віднімаються з виручки, яка зменшується, що значно скорочує прибуток і може призвести до важких економічних наслідків. Розрахунок відповідності витрат на їх утримання – це співвідношення коефіцієнта доходу (κD), який дають управлінці, та коефіцієнта витрат на їх утримання (κV) [24, с.59]:

$$K_a = \kappa D / \kappa V, \quad (1.3)$$

де K_a – відповідність витрат на утримання управлінців;

κD – коефіцієнт доходу;

κV – коефіцієнт витрат на утримання управлінців.

Для розрахунку κD , який дають управлінці, використовуємо формулу:

$$\kappa D = (D_i : \mathcal{C}_y) / (D_{i-1} : \mathcal{C}_{y-1}), \quad (1.4)$$

де D_i – загальний дохід у цьому році, тис. грн;

D_{i-1} – загальний дохід у попередньому році, тис. грн;

\mathcal{C}_y – чисельність управлінського персоналу в цьому році, осіб;

\mathcal{C}_{y-1} – чисельність управлінців у попередньому році, осіб.

Для розрахунку κV , які здійснює підприємство на утримання управлінського персоналу, використовується формула [24, с.59]:

$$\kappa V = (V_i : \mathcal{C}_y) / (V_{i-1} : \mathcal{C}_{y-1}), \quad (1.5)$$

де V_i – витрати на утримання управлінців у цьому році, тис. грн;

V_{i-1} – витрати на утримання управлінців у попередньому році, тис. грн.

Ризик невідповідності кваліфікації управлінського персоналу пов'язаний з можливими втратами в якості рішень через невідповідність рівня освіти працівника кваліфікаційним вимогам посади. Для кількісного оцінювання відповідності для кожної посади визначається дві характеристики – відповідність за рівнем освіти й відповідність за профілем освіти. Якщо фактична характеристика працівника, який обіймає посаду, відповідає кваліфікаційним вимогам, то кількісна оцінка прирівнюється до одиниці, якщо не відповідає – до 0,5.

Коефіцієнт відповідності рівня кваліфікації (K_c) розраховують шляхом розподілу суми кількісних характеристик відповідності всіх управлінців на їх чисельність. Нормований коефіцієнт ризику відповідності кваліфікації адміністративного персоналу визначається таким чином:

$$K_c = (Ч_y - Ч_{ен} - Ч_{ер}) / Ч_y, \quad (1.6)$$

де $Ч_y$ – загальна кількість персоналу;

$Ч_{ен}$ – кількість персоналу, який не відповідає за профілем освіти;

$Ч_{ер}$ – кількість персоналу, який не відповідає за рівнем освіти.

При повній відповідності кваліфікації коефіцієнт ризику буде рівний одиниці. Для оцінювання ризику порівняння рівня оплати на підприємстві й у конкурентів скористаємося формулою:

$$K_{нк} = \frac{З_к Д_к}{З_о Д_о}, \quad (1.7)$$

де $З_к$ – місячна заробітна платня в конкурентів на ринку праці;

$Д_к$ – затримка виплати заробітної платні конкурентами;

$З_о$ – місячна заробітна платня на підприємстві;

$Д_о$ – затримка виплати заробітної платні на підприємстві.

На основі розрахованих коефіцієнтів кадрового ризику визначається показник

кадрового ризику, який розраховується як середнє геометричне з окремих вимірювань:

$$K_{int} = \sqrt[4]{K_n K_a K_c K_{nk}} . \quad (1.8)$$

Теоретичне обґрунтування закономірностей функціонування й розвитку об'єкта дослідження, оцінювання його стану неможливе без достовірної та повної інформаційної бази дослідження.

Інформація про економічну характеристику взята з різних форм звітності: основні засоби – баланс; загальний обсяг випуску продукції, прибуток (збиток) – звіт про фінансові результати; середньорічна кількість працівників – звіт по праці (1 – ПВ); фонд робочого часу – звіт про використання робочого часу (3 – ПВ); віковий склад персоналу – звіт про кількість працівників, їх якісний склад і професійне навчання (6 – ПВ). Такі показники, як середньомісячна оплата праці і якісний склад персоналу (за категоріями), узяті з оперативних матеріалів економічних служб, інформація про рух персоналу – у відділі кадрів.

На сьогодні не існує чітких відпрацьованих рекомендації щодо шляхів і способів зменшення та запобігання кадровому ризику. У кадровій роботі використовуються методи лізингу персоналу; страхування (у частині страхування персоналу і страхування відповідальності працедавця); запобігання (документально-адміністративні шляхи, обмеження доступу до інформації, ресурсам, ділова розвідка); прогнозування і планування трудового потенціалу підприємства. Виконання планів стратегічного розвитку створює умови для закріплення кадрів [28, с.105].

Загальними в господарській діяльності є три принципи зниження ризику: не ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал; не забувати про наслідки ризику; не ризикувати багатом заради малого. Ці групи принципів є загальноприйнятими й можуть бути використані для дії на різні види ризиків. На рис. 1.1 наведено модель адаптації загальних методів дії на ризики стосовно кадрових ризиків.

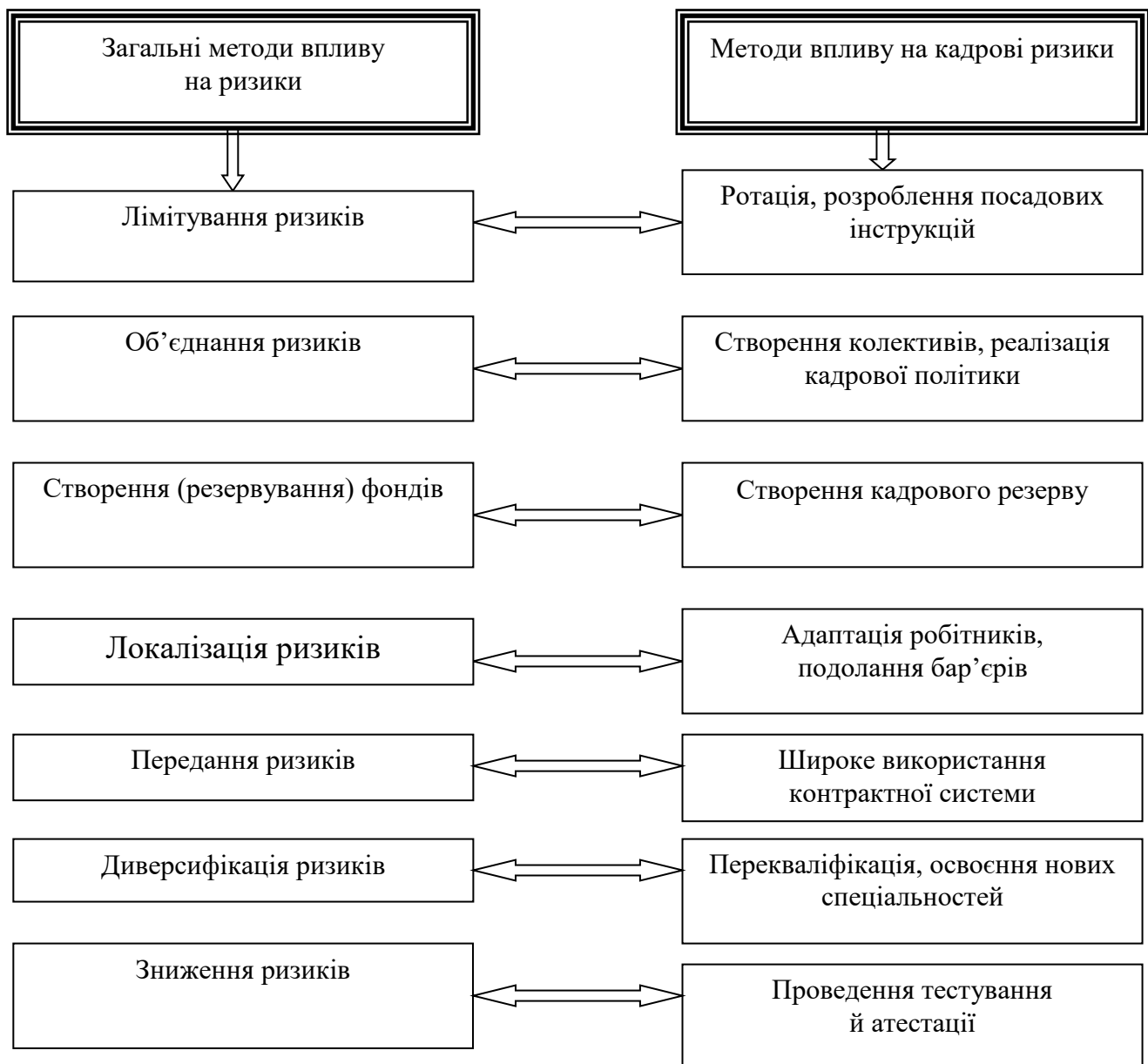


Рис. 1.1. Схема адаптації загальних методів стосовно кадрових ризиків
 Джерело: побудовано автором на основі [15, с.183]

Для мінімізації кадрових ризиків можна рекомендувати такі напрями:

– організаційно-правові, які визначають правову сферу кадрового розвитку, сукупність адміністративно-правових методів, організаційно-правових чинників впливу у вигляді формування законодавчої бази кадрового розвитку, його договірною регулювання на партнерських основах, поступове впровадження корпоративної культури; постійне вдосконалення колективно-

договірному регулюванню й контролю за виконанням трудових угод;

- мотиваційне забезпечення, яке передбачає комплекс економічних, кредитних, інвестиційних важелів, що визначають стан оплати праці, формують систему мотивації персоналу, підвищення раціональності й продуктивності роботи;

- освітні, які передбачають забезпечення безперервного освітнього і професійного розвитку управлінського персоналу, підвищення його конкурентоспроможності;

- соціальний захист, що включає систему соціальних гарантій і пільг, які відповідають ринковим перетворенням та економічній ситуації;

- створення кадрового резерву, яке передбачає формування резерву й підготовку персоналу на посадове підвищення;

- адаптаційні, які включають систему методів адаптації персоналу, первинний інструктаж і навчання на робочому місці;

- соціально-психологічне забезпечення трансформації трудового менталітету й упровадження корпоративної культури – сукупність засобів політичного, культурного, психологічного впливу на трудову свідомість у напрямі заміни патерналістських настанов на партнерські, засвоєння цінностей корпоративної культури, формування працівників ринкового типу з орієнтацією на підвищення конкурентоспроможності.

Реалізація названих вище напрямів мінімізації кадрових ризиків на промислових підприємствах, безумовно, сприятиме становленню ефективної моделі кадрового складу, формуючи передумови для забезпечення необхідних темпів економічного розвитку промислових підприємств.

1.3. Механізм управління кадровими ризиками на підприємстві

Для того, щоб одержати реальні результати в роботі зі зниження кадрових ризиків, необхідно розуміти сутність ризиків у роботі з кадрами як ризиків, що

мають ключове значення. У структурі управління необхідно створити систему безперервного відстеження у всіх ланках підприємства можливих ризикових і ризикогенних ситуацій.

Ця система може створюватися на базі комп'ютерних програм і постійно діючого моніторингу, що дає змогу управлінцям у будь-який момент одержувати загальну й локальну картину ризикових загроз на підприємстві. Крім цього, психолог відділу управління персоналом повинен використовувати методи розпізнавання в людях особливостей, через які вони можуть виявитися джерелами ризикових і навіть кризових ситуацій.

Причинами неефективної діяльності працівників зі зниження кадрових ризиків є існування певних умов [26, с.151]:

- можливості підбору персоналу в сучасних умовах украї обмежені;
- працівник сам оцінює підприємство перш ніж туди прийти на співбесіду;
- на ринку праці надлишок якраз поганих працівників, і ніякі матеріальні стимули тут не допоможуть. Адже поняття гарного передбачає, перш за все, його лояльність до підприємства. Це той контингент співробітників, які, незалежно від розміру заробітної плати, продовжують орієнтуватися на те підприємство, де вони вирости як професіонали;

- для кожної посади існує певний набір «унікальних якостей», і для успішного закриття вакансії достатньо лише знайти людину з такими якостями. Проте це твердження хибне, для більшості посад такий перелік якостей визначити неможливо.

В основі кадрової роботи лежить таке поняття, як кадрова безпека підприємства – це спектр заходів, які дають змогу запобігти ризикам, пов'язаним з персоналом, його діяльністю й інтелектуальним потенціалом. Розв'язати проблему ризику в кадровій роботі, тобто виключити виникнення ризикових ситуацій повністю, неможливо.

У більшості керівників цей процес асоціюється виключно з роботою служби безпеки підприємства із запобігання крадіжкам, псуванню майна й різним деструктивним діям з боку персоналу підприємства, а також у ряді випадків – з

перевіркою кандидатів при прийомі на роботу.

До питань кадрової безпеки, які безпосередньо впливають на економічну безпеку підприємства в цілому, належать також: забезпечення підприємства необхідними співробітниками, заповнення вакансій; утримання співробітників, їх розвиток; розроблення мотиваційних схем і схем оплати праці; усунення збитку у зв'язку з трудовими спорами; підвищення лояльності співробітників; аналіз ситуації в конкурентів; робота із сайтами вакансій, кадровими агентствами; аналіз ситуації на ринку праці в регіоні; відстеження розміщення резюме фахівцями підприємства в публічних базах (перший сигнал про незадоволеність умовами роботи); робота з кадровим резервом (проблема звільнення підготовлених фахівців); оцінювання підприємства як працедавця (погляд з боку співробітника); способи проектування кар'єри (також погляд з боку співробітника).

Виділяють понад ста чинників, які впливають на лояльність і благонадійність співробітників. Як правило, їх ділять на три групи. До першої належать документальні факти (прописка, судимість, сімейний стан, характеристики, документи про освіту), до другої – неформальні відомості («кримінальні» зв'язки, пристрасть до наркотиків або алкоголю, пристрасть до азартних ігор). До третьої групи кадровики включають риси вдачі претендента (скритність, безвідповідальність, конфліктність, нещирість).

Передумовою для створення ефективного механізму мінімізації кадрових ризиків є формування системи внутрішнього контролю (кадрового аудиту) підприємства, який повинен забезпечувати [31, с.470]:

- єдність системи кадрового аудиту всередині організаційної структури підприємства;
- безперервний моніторинг поточної діяльності персоналу підприємства;
- оперативне виявлення й оцінювання ризикоутворювальних чинників;
- наявність достовірної, своєчасної й повноцінної інформації для оцінювання поточної діяльності та прийняття рішень.

Внаслідок того, що основою конкурентних переваг будь-якого підприємства є його ключові й унікальні компетенції, що відображають рівень знань, навичок і

вмінь персоналу, система внутрішнього кадрового аудиту дає змогу:

- оцінити фактичний і потенційний рівень знань, умінь і навичок працівника, його толерантність, креативність і лояльність;
- об'єктивно визначити категорію працівника;
- встановити можливість впливу окремого працівника й колективу в цілому на фінансові результати;
- оцінити місце в конкурентному середовищі та ринкові перспективи підприємства;
- вдосконалити методи управління;
- динамічно реагувати на зміни конкурентного середовища;
- своєчасно звільнитися від «кадрового баласту» і зростання продуктивності праці.

Система кадрового аудиту повинна спиратися на кадровий профіль компанії, який, виходячи з розуміння соціотехнічної системи, повинен будуватися окремо для виробничого й управлінського персоналу підприємства. Кадровий профіль будь-якого підприємства, незалежно від прийнятої системи управління, складності структури, можна представити трьома категоріями персоналу: нездатні й неохочі працювати; частково здатні й частково охочі працювати; повністю здатні й охочі працювати.

Розроблені методи оцінювання й управління кадровими ризиками дають змогу здійснювати оцінювання ризиків залежно від кадрового профілю та їх впливу на зміну вартості підприємства. Пропонована система дає змогу проводити кадровий аудит на підприємстві, адаптувати існуючі методи управління ризиками стосовно кадрових ризиків, мотивувати менеджмент до управлінських дій на ризики й підвищувати обґрунтованість рішень, що приймаються.

Раціональний кадровий профіль персоналу підприємства повинен відображати достатній для виконання трудових функцій рівень кваліфікації персоналу і високий ступінь мотивації до продуктивної праці при мінімізації числа працівників, не здатних і не охочих працювати (рис. 1.2).

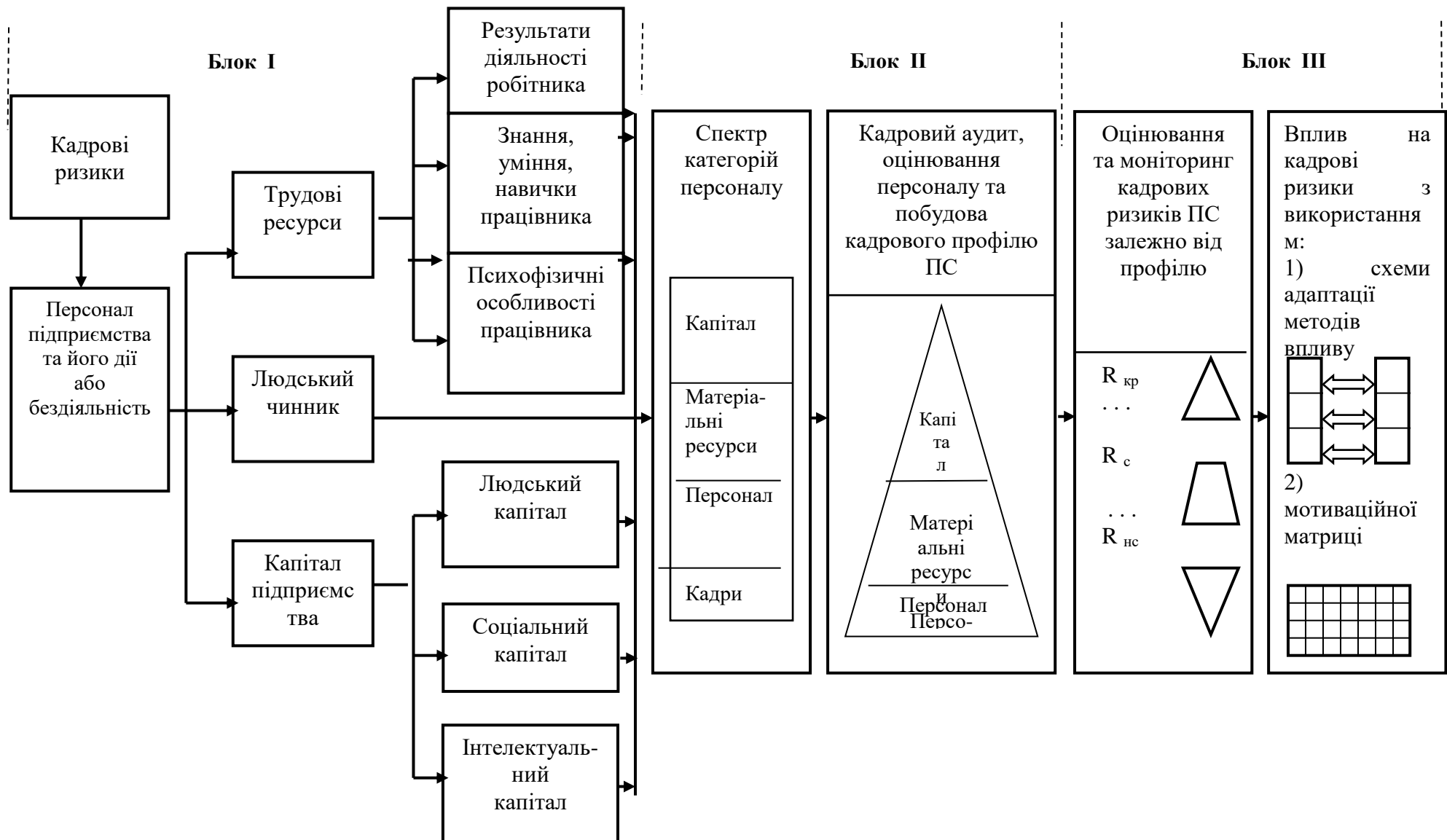


Рис. 1.2. Укрупнена модель оцінювання та управління кадровими ризиками

Відповідно до концептуальної моделі управління ризиками системне, комплексне й безперервне управління ризиками передбачає органічний взаємозв'язок між організацією та технологією управління ризиками.

Наведені методологічні основи організації управління ризиками, запропонований механізм вибору форм, схем і моделей ризик-менеджменту, відповідних рівням розвитку підприємства й прогресивності технологій управління, що використовуються.

Новий підхід до організації управління ризиками враховує фінансову модель підприємства на базі центрів вартості й відповідних їм центрів ризиків. Реалізація цих розробок дає змогу добиватися адекватного й найбільш ефективного управління ризиками.

Кваліфікаційно-освітні ризики в цьому випадку мають найвищу вірогідність, але з незначним ступенем дії внаслідок того, що новий працівник перебуває під наглядом наставника, і рівень посадового впливу працівника у край низький. Головними умовами успішної адаптації працівника мають стати забезпечення злиття працівника з групою, подолання в його свідомості негативних стереотипів і закріплення зразків спонукальної мотивації.

Основу трудового колективу підприємства становлять працівники, частково здатні й частково охочі працювати, – це особи, як правило, середнього віку, які активно формують знання й уміння. Рівень вірогідності і ступінь дії кваліфікаційно-освітніх ризиків у цій групі мають середні значення. Прийнято вважати, що до працівників, здатних і охочих працювати, слід відносити висококваліфікований управлінський персонал, а кількість таких працівників обмежена переліком існуючих посад у штатному розкладі. Через високу кваліфікацію вірогідність ризику в цій групі порівняно невелика, але ступінь дії у край високий. Це особи із спонукальною мотивацією, наставники й учасники кадрового резерву на всіх рівнях [32, с.189].

Крім того, зміст кадрової роботи, спрямованої на запобігання кадровим ризикам, повинен сприяти професійному й соціальному розвитку будь-якого

працівника, викликати в нього інтерес до праці, здатність і бажання працювати. Тому чим ширше в усіх підрозділах підприємства на всіх рівнях управління представлені працівники категорії здатних і охочих працювати, тим вище конкурентоспроможність персоналу підприємства в цілому.

Завершальним етапом управління кадровими ризиками є етап дії (з метою запобігання їм або їх мінімізації). Обґрунтованість рішень про управлінську дію, що приймаються, зумовлює використання відповідних методів управління ризиками й персонально орієнтовану мотивацію персоналу.

Отже, процес управління кадровими ризиками на підприємства має передбачати виконання певних етапів дій:

- 1) пошук та ідентифікація кадрових ризиків;
- 2) оцінка впливу кожного із ризиків на результати діяльності підприємства;
- 3) визначення методу та методики оцінки кадрового ризику;
- 4) формування механізму нейтралізації та мінімізації кадрових ризиків на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВИХ РИЗИКІВ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

Галузь характеризується жорсткою конкуренцією та великим ступенем впливу цінового фактору на прийняття рішення про покупку.

Сировина – основні види сировини: ячмінь, цукор, хміль, рисова січка, кукурудзяна крупа, солод. Сировина придбається як у виробників на ринку України так і за кордоном.

Пивна індустрія займає значну нішу в усій переробній промисловості України. Вона є прибутковою не лише для інвесторів та безпосередніх виробників, а й для держави. Останнє полягає в тому, що пивоварні підприємства є великими платниками податків до державних та місцевих зборів. Даний продукт є досить рентабельним та популярним, тому вкладання коштів у його виробництво передбачає досить вигідні фінансові перспективи.

Київський завод «Оболонь» є одним з лідерів на ринку пива в Україні. Крім того, до продуктового портфелю підприємства входять мінеральні води, безалкогольні та слабоалкогольні напої.

Місія компанії як основа для діяльності всіх підрозділів, полягає в забезпеченні:

1. Споживачів – смачними, якісними та корисними напоями, виготовленими з натуральної сировини, за доступними цінами.

2. Держави – стабільними сплатами податків для росту та економічної стабільності.

3. Акціонерів і співробітників – стабільним збільшенням заробітної платні, дивідендів; зростанням добробуту.

4. Клієнтів і партнерів – високою якістю і культурою обслуговування, стабільним ростом доходів від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь».

Головна мета підприємства зводиться до збільшення прибутку. Для вирішення цієї основної задачі розроблена наступна стратегія :

1. Подальше завоювання та вкорінення ринку пива в Україні з розширенням своєї існуючої долі ринку безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод, солоду.

2. Зробити торгову марку «Оболоні» національною торговою маркою.

3. Збільшення об'єму продаж продукції.

4. Вдосконалення служби маркетингової та дилерської мережі при одночасному збільшенні виробничих потужностей.

Стратегія корпорації «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв в умовах економічної кризи в Україні при постійній увазі до високої якості продукції, збереження навколишнього середовища, забезпечення гідних та безпечних умов праці, розвиток та професійне навчання персоналу. ПрАТ «Оболонь» впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, що покращує екологічні характеристики виробництва, мінімізує шкідливі викиди у довкілля та забезпечує ощадливе використання ресурсів. На підприємствах групи впроваджена і сертифікована система управління безпекою та гігієною праці OHSAS 18001:2007.

Проблеми, які впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь»:

- поглиблення економічної кризи, втрата контролю над частиною території на Сході країни, значне скорочення, а під час і втрата традиційних ринків збуту продукції;

- девальвація національної валюти, великі курсові різниці, зростання курсів іноземних валют (придбання обладнання, сировини, матеріалів за кордоном, розрахунки за кредитами);

- наявність нестабільної ситуації на ринку сировини;

- значне зростання вартості на основну сировину, допоміжні матеріали та енергоносії;

- суттєве зниження купівельної спроможності населення;

- відсутність льотного кредитування, ліквідація понад 70 банківських установ

та велика кількість банків, що мають проблемний стан;

- нестабільність нормативно - правового поля;

- постійне посилення фіскального тиску, збільшення податкового навантаження, зростання адміністративного тиску, віднесення пива до алкогольних напоїв; значне збільшення ставок акцизного збору на пиво та слабоалкогольні напої, підвищення нормативів справляння плати за надра та використання підземних та поверхневих вод для підприємств, підвищення орендної плати за землю та земельного податку;

- висока конкуренція в галузі.

Основними видами продукції компанії є пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода, слабоалкогольні напої, солод. «Оболонь» є національним виробником пива в Україні зі стовідсотковим українським капіталом. Окрім позицій на пивному ринку, корпорація «Оболонь» має різноманітний портфель безалкогольної продукції. Цей портфель включає в себе ТМ «Живчик» – один із найулюбленіших сімейних напоїв українців, лінійку традиційних лимонадів – так звану «Ностальгічну серію» (паритетний лідер відповідного сегменту ринку), квас «Старокиївський», який у 2017 р увійшов до трійки лідерів ринку квасу України, широкий асортимент мінеральних та питних вод (Оболонська, Збручанська, Аквабаланс, Прозора, та інші регіональні води). Основними ринками збуту продукції корпорації є Україна, Молдова, Білорусь та країни Прибалтики.

Підприємство пропонує широкий спектр продукції, який ділиться на окремі групи: пиво; безалкогольні напої; мінеральна вода; слабоалкогольні напої;

Структуру та динаміку випуску продукції станом на кінець 2020 року наведено на рис. 2.1.

Варто сказати, що структура за останні 5 років значно змінилась. Так, наприклад, в 2016 році мінеральна вода становила лише 3% в загальному обсязі продукції, а сьогодні вона утримує за собою 11%; в 2017 році слабоалкогольні напої займали 26% в загальному обсязі, сьогодні ж – лише 11%. Найстабільніший відсоток у пива, який сьогодні становить 59%.

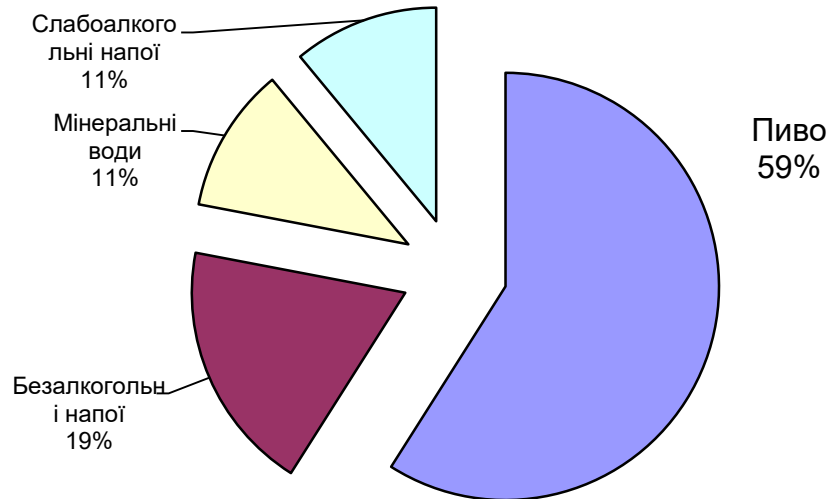


Рис. 2.1. Структура продукції ПрАТ «Оболонь» за основними групами

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Структура управління підприємства розроблена таким чином, щоб оперативно впливати на процес виробництва, починаючи із забезпечення його матеріально-технічними ресурсами і закінчуючи процесом реалізації готової продукції, складанням статистичної звітності та обліком витрат на виробництво, а також забезпеченням ритмічної та рентабельної діяльності у напрямках, передбачених Статутом. Підпорядкованість організаційних одиниць підприємства утворюють організаційну структуру управління. Для реалізації поставлених цілей на ПрАТ «Оболонь» діє організаційна структура управління.

Згідно із Статутом ПрАТ «Оболонь» до обов'язків генерального директора належить: забезпечувати ефективне використання грошових коштів; забезпечувати необхідні фінансово-економічні умови для успішного виконання планів виробництва, технологічних, для своєчасного проведення грошових розрахунків по ним, виконання фінансових планів і платіжної дисципліни; інші обов'язки передбачені посадою генерального директора.

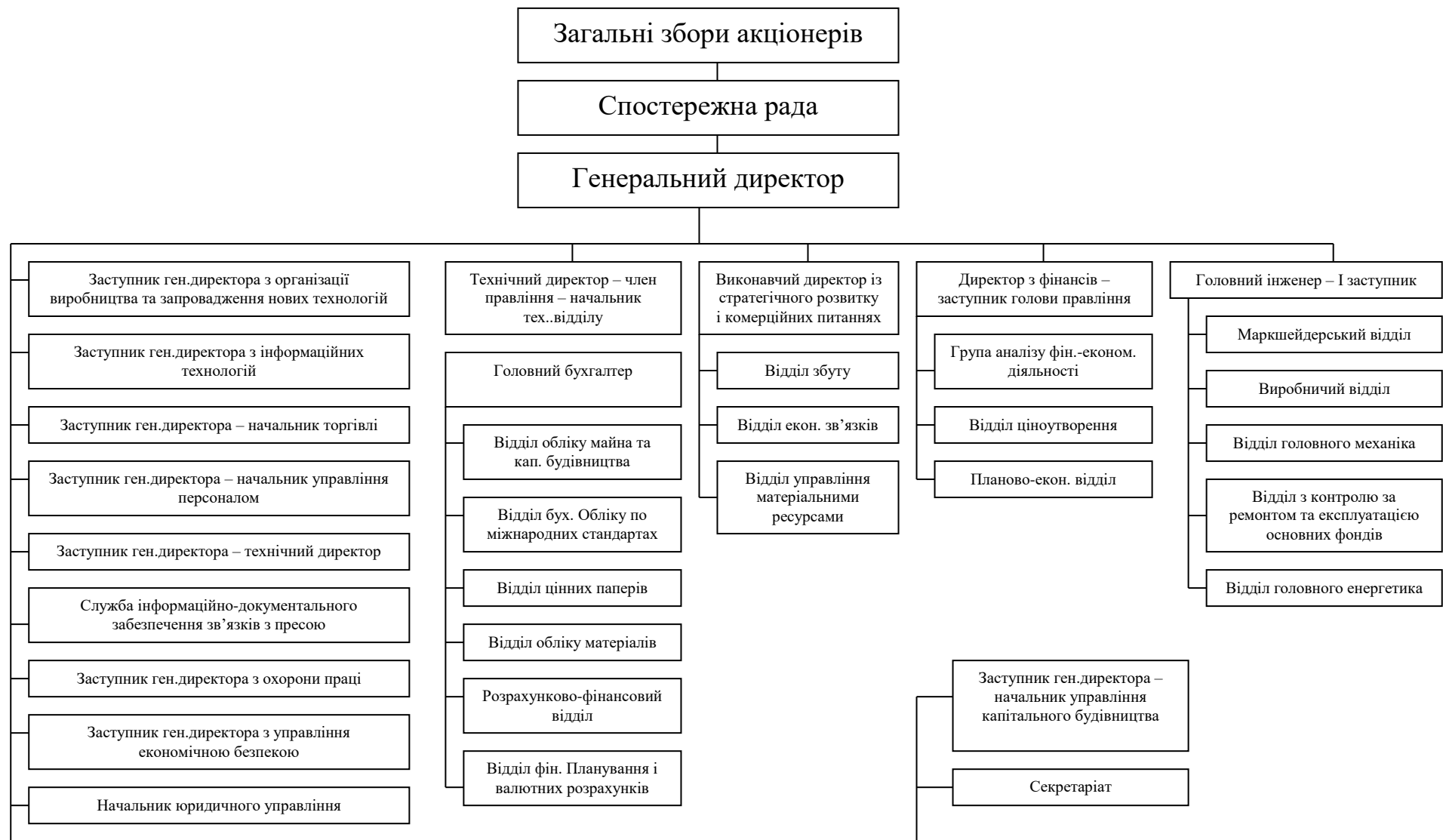


Рис. 2.2. Організаційна структура Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

На загальних зборах право голосу мають учасники товариства або призначені ними представники. Також учасник товариства може передати свої повноваження на зборах іншому учаснику або представнику іншого учасника організації. Учасники товариства мають таку кількість голосів на загальних зборах, яка відповідає розміру їх часток у статутному фонді. До повноважень загальних зборів учасників відноситься обрання генерального директора.

Дирекція товариства на чолі з генеральним директором вирішує усі питання діяльності організації, за виключенням тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників. Генеральний директор має право діяти від імені товариства без відповідної довіреності, в межах повноважень встановлених законодавством та установчими документами. Генеральний директор не має права головувати на загальних зборах учасників товариства.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 р.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід	5078764	5466148	5549706	387384	83558	7,63	1,53
Собівартість реалізованої продукції	4292370	4277833	4070109	-14537	-207724	-0,34	-4,86
Фінансовий результат від операційної діяльності	-128200	219688	466312	347888	246624	-271,36	112,26
Фінансовий результат до оподаткування	-325802	144591	324912	470393	180321	-144,38	124,71
Витрати (дохід) з податку на прибуток	39618	113042	13702	73424	-99340	185,33	-87,88
Чистий фінансовий результат	-365420	257633	338614	623053	80981	-170,50	31,43

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

У 2020 році діяльність підприємства значно покращилася, про свідчить зростання чистого доходу на 1,53%, а чистий фінансовий результат зріс на 31,43%,

або на 80981 тис. грн., що подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	5078764	5466148	5549706	387384	83558	7,63	1,53
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	2487	3460	3157	973	-303	39,12	-8,76
3	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	440557	506786	512052	66229	5266	15,03	1,04
4	Продуктивність праці, тис. грн./особу	2042,12	1579,81	1757,90	-462,31	178,09	-22,64	11,27
5	Середньомісячна оплата праці, грн./особу	14762,00	12205,83	13516,31	-2556,17	1310,48	-17,32	10,74
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	4867736	4739569	4481846,5	-128167	-257723	-2,63	-5,44
7	Фондовіддача, грн./грн.	1,04	1,15	1,24	0,11	0,08	10,54	7,37
8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4,59	4,70	3,69	0,10	-1,00	2,27	-21,34
9	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	6110149	5983623	5873077	-126526,5	-110546	-2,07	-1,85
10	Власний капітал, тис. грн.	2082548	2336100	2673996	253552	337896	12,18	14,46
11	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4292370	4277833	4070109	-14537	-207724	-0,34	-4,86
12	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	5292265	5297032	5157488	4767	-139544	0,09	-2,63
13	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	1,04	0,97	0,93	-0,07	-0,04	-7,00	-4,10
14	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	-325802	144591	324912	470393	180321	144,38	124,71
15	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-365420	257633	338614	623053	80981	170,50	31,43
16	Рентабельність продукції, %	-6,90	4,86	6,57	11,77	1,70	x	x
17	Рентабельність власного капіталу, %	-17,55	11,03	12,66	28,58	1,63	x	x
18	Рентабельність активів, %	-5,98	4,31	5,77	10,29	1,46	x	x

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Із аналізу табл. 2.2 можна зробити висновок, що чисельність персоналу у 2019 році збільшилася на 973 особи, а в 2020 році скоротилася на 3030 особи. Значне скорочення персоналу у 2020 році можна пояснити запровадженням карантинних заходів, що призвели до зменшення потреби в персоналі. Протилежна тенденція змін відбувається в динаміці середньомісячної заробітної плати, яка в 2019 році зменшилася на 2556,17 грн., або на 17,32%, а в 2020 році зросла на 1310,48 грн., або на 10,74%.

У 2019 р. порівняно з 2018 р. спостерігається збільшення чистого доходу підприємства на 387384 тис. грн., або на 7,63%. Позитивним є збільшення чистого фінансового прибутку у 2019 р. на 623053 тис. грн. За результатами 2017 року був отриманий чистий фінансовий прибуток у розмірі 176580 тис. грн., а в 2019 році підприємство отримало чистого прибутку у розмірі 257633 тис. грн.

Позитивним є зростання чистого доходу на 7,63% у 2019 році та на 1,53% у 2020 році, при цьому собівартість продукції зменшується на 0,34% у 2019 році та на 4,86% у 2020 році. Повні витрати на 1 грн. реалізованої продукції також зменшуються на 7 коп. у 2019 році та на 4,1 коп. у 2020 році. Зменшення собівартості продукції та зростання обсягів її реалізації призвело до збільшення прибутку від реалізації у 2020 році на 124,71%, а чистого фінансового результату на 31,43%. У 2018 році діяльність підприємства була збитковою, розмір чистого збитку становив 365420, у 2019-2020 роках діяльність була прибутковою та принесла 257633 тис. грн. та 338614 тис. грн. відповідно.

Позитивним є поступове зростання фондівіддачі із 1,04 у 2018 році до 1,24 у 2020 році, тобто підвищується ефективність використання основних засобів, здійснюється модернізація обладнання, що дало змогу зменшити собівартість продукції. У 2019-2020 рр. продуктивність праці зростає із 1579,81 тис. грн./особу до 1757,9 тис. грн./особу, дане зростання відбулося за рахунок зростання доходів та зменшення чисельності персоналу у 2020 році на 303 особи.

В 2019-2020 рр. можна відмітити зростання рентабельності продукції із 4,86% у 2019 році до 6,57% у 2020 році, власний капітал приносив 0,1266 грн. чистого прибутку, а активи 0,577 грн. чистого прибутку.

Отже, ПрАТ «Оболонь» є прибутковим підприємством, позитивним є зростання ефективності використання основних засобів та продуктивності праці, рентабельності діяльності, що свідчить про динамічний розвиток підприємства. За досліджувані роки підприємство отримує чисті прибутки, тобто володіє вільними коштами для забезпечення заходів стійкого розвитку.

2.2. Соціально-економічна характеристика стану управління персоналом на підприємстві

Дослідимо якісний склад трудових ресурсів ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Якісний склад трудових ресурсів ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %
Загальна чисельність	2687		3460		3157	
За віком, років						
від 18 до 30 років	473	17,6	768	22,2	701	22,2
від 30 до 40 років	1266	47,1	1536	44,4	1402	44,4
від 40 до 50 років	790	29,4	962	27,8	878	27,8
старші 50 років	159	5,9	194	5,6	177	5,6
Разом	2687	100	3460	100	3157	100
За статтю						
чоловіки	2066	76,9	2678	77,4	2469	78,2
жінки	621	23,1	782	22,6	688	21,8
Разом	2687	100	3460	100	3157	100
За рівнем освіти						
середня спеціальна	631	23,5	768	22,2	701	22,2
вища	1580	58,8	2114	61,1	1929	61,1
друга вища	476	17,7	578	16,7	527	16,7
Разом	2687	100	3460	100	3157	100
За трудовим стажем, років						
до 3 років	1069	39,8	1436	41,5	1279	40,5
від 3 до 6 років	943	35,1	962	27,8	985	31,2
більше 6 років	674	25,1	1062	30,7	893	28,3
Разом	2687	100	3460	100	3157	100

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Найбільшу частку у структурі персоналу ПрАТ «Оболонь» у 2020 році

складають працівники із трудовим стажем до 3 років – 40,5%, із вищою освітою – 61,1%, віком від 30 до 40 років – 44,4%.

З урахуванням отриманих результатів теоретичного дослідження розглянемо систему оцінки ефективності формування управлінського персоналу на основі градацій і значущості кожної з чотирьох базових ознак. При аналізі середнього віку управлінців необхідно відзначити, що найбільш продуктивним, з погляду ефективності процесу управління, є вік 30-50 років. У цьому віці управлінець здатний до розробки своєї стратегії роботи з підлеглими, досконального вивчення специфіки свого відділу, ділянки або підприємства в цілому, вміє сформулювати «свою команду», з якою йому легко працювати і яка йому довіряє.

При дослідженні середнього стажу роботи враховується його безперервність і робота на одному підприємстві. Найбільш значущим є стаж, тривалістю понад 10 років, при якому управлінець вже отримав необхідні навички і уміння. При оцінці середнього рівня освіти управлінців може бути розглянута вища освіта за профілем роботи, але на практиці не всі управлінці її мають, і працюють не гірше. Проведемо аналіз управлінського персоналу. Дослідження базових ознак формування управлінського персоналу, а саме віку, вважаємо за доцільне провести в рамках вікової структури працівників підприємства. У таблиці 2.4 представлені результати аналізу вікової структури управлінського персоналу ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.4

**Вікова структура управлінського персоналу ПрАТ «Оболонь»
за 2018-2020 рр.**

Показник	2018		2019		2020	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Чисельність управлінських працівників всього, зокрема за віком	411	100	402	100	394	100
До 30 років	65	15,7	66	16,3	67	16,90
30-50 років	181	44	176	43,8	171	43,5
Після 50 років	82	20	80	19,9	78	19,7
Середній вік, р	40,6		41,7		43,5	

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Середній вік працівників за даний період збільшився з 40,6 до 43,5 років, що є наслідком підвищення частки працівників у віці старше 50 років з 20% у 2018 році

до 19,7% у 2020 році. Дані таблиці свідчать, що основну частку складають управлінці вікової групи від 30 до 50 років (44% у 2018 році і 43,5% у 2020 році).

На підприємстві зростає питома вага персоналу у віці до 30 років, що є негативною тенденцією для підприємства, бо молодих ще вчити і вчити ефективному управлінню, що в свою чергу потребуватиме від підприємства додаткових витрат. Більш того, значна частка управлінських кадрів перед пенсійного віку стримує впровадження на підприємстві новітніх технологій управління.

Зростання питомої ваги управлінського персоналу вікової категорії до 30 років говорить про оновлення управлінських кадрів, за рахунок випускників ВНЗ. Але керівництву підприємства і відділам з підготовки кадрів необхідно і надалі приділяти особливу увагу тому, якими методами і прийомами вони зможуть навчати молодь управлінським технологіям.

Таблиця 2.5

**Динаміка середнього віку управлінського персоналу ПрАТ «Оболонь»
за 2018-2020 рр.**

Категорія	2018	2019	2020	Відхилення (2020 від 2018)		Відхилення (2020 від 2019)		Середній темп зростання (2018-2020) %
				+/-	%	+/-	%	
Керівники	41,4	42,6	41,7	0,3	0,72	-0,9	-2,11	100,72
Фахівці	36,2	35,9	35,1	-1,1	-3,04	-0,8	-2,23	96,96
Службовці	42,9	42,1	40,6	-2,3	-5,36	-1,5	-3,56	94,64
Всього	40,2	40,3	38,1	-2,1	-5,22	-2,2	-5,46	94,78

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Як видно з таблиці 2.5, середній вік управлінського персоналу зменшився у 2020 році в порівнянні з 2018 роком на 0,1 роки (0,1%) і склав 38,1 року. Залишається високий середній вік керівників — 41,7 року. Найвищий середній темп зростання віку спостерігається за категорією «службовці» і складає 101,2%. В середньому за три роки вік управлінського персоналу на даному підприємстві зріс на 0,1 %.

Що стосується такого базового показника ефективності персоналу як досвід роботи, то аналіз свідчить, що з 2018 по 2020 рік питома вага працівників із стажем

менше п'яти років збільшилася з 42,6% до 46,6%, що пов'язано переходом персоналу до іншої групи за стажем роботи. Питома вага персоналу із стажем від 5 до 10 років майже не змінилася; частка працівників, що мають стаж більше 10 років, значно зменшилася: 9,6% у 2018 році до 4,5% у 2020 році.

Таблиця 2.6

**Структура управлінського персоналу ПрАТ «Оболонь» за стажем
за 2018-2020 рр., %**

Показник	2018	2019	2020	Відхилення по структурі 2020	
				до 2018	до 2019
Чисельність управлінців всього, в тому числі за стажем	9,6	6,4	4,5	-3,2	-1,9
До 5 років	42,6	45,6	46,6	3	1
5-10	47,8	48,0	48,9	0,2	0,9
більше 10 років	9,6	6,4	4,5	-3,2	-1,9

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Узагальнюючи результати проведеного аналізу основних чинників, що впливають на ефективність формування управлінського персоналу та визначають ефективність його використання, можна говорити про головні недоліки, що знижують ефективність використання управлінського персоналу підприємства. Серед основних чинників слід виділити нераціональні вікові структури працівників, зберігається тенденція старіння, особливо керівників підприємства.

Таблиця 2.7

**Бальна оцінка ефективності формування управлінського персоналу
ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.**

Показник	Значення
Середній вік	5
Середній стаж роботи	5
Освітній рівень	5
Стан здоров'я	3
Середній бал	$5*0,3+5*0,35+5*0,2+3*0,15=4,7$

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Використовуючи методичний підхід, проведемо оцінку ефективності формування управлінського персоналу на досліджуваних підприємствах. Для цього

визначимо середній бал за кожною ознакою ефективності, та порівняємо з базовими значеннями. Пропонується наступна градація для оцінки ефективності:

5 балів – висока ефективність

Від 4 до 5 – середня ефективність

Від 3 до 4 – низька ефективність

На основі одержаних результатів можна зробити висновки про високу ефективність формування управлінського персоналу на підприємстві. Основними чинниками, що негативно впливають на ефективність формування управлінського персоналу на ПрАТ «Оболонь» є нераціональна вікова структура персоналу, «старіння» персоналу, підвищення втрат робочого часу внаслідок захворюваності персоналу, велика питома вага працівників з низьким стажем роботи, відсутність систематичного оновлення кадрів, невідповідність між витратами на добір кадрів і ефективністю їх використання, низькі вимоги до рівня освіти керівників і фахівців. Проведене дослідження свідчить про те, що необхідно і далі підвищувати ефективність у сфері формування управлінського персоналу ПрАТ «Оболонь». Кількісні показники мають особливе значення у системі оцінки ефективності використання управлінського персоналу. Наведена оцінка градацій та значущості кількісних показників використання персоналу, що виявлено експертним методом (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Градація кількісних показників діяльності управлінського персоналу за рівнем їх значущості

Кількісний показник діяльності УП	Градація показників, %	Оцінка градацій, бали	Вагомість ознаки, частка
Питома вага управлінського персоналу	До 5	10	0,2
	5-10	8	
	10-15	6	
	15-20	4	
	20 і більше	2	
Питома вага витрат на управлінський персонал	До 1,9	10	0,5
	1,9-3,8	8	
	3,9-5,8	6	
	5,9-7,8	4	
	7,9 і вище	2	

1	2	3	4
Коефіцієнт управлінського навантаження	До 7,1	6	0,3
	7,1 -14,1	10	
	14,2 -21,2	8	
	21,3-28,3	4	
	28,4 і більше	2	

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Причому найменше значення наведених показників є в той же час найкращим. В таблиці 2.9 наведена динаміка кількісних показників діяльності управлінського персоналу за період з 2018 по 2020 роки.

Таблиця 2.9

**Динаміка кількісних показників використання управлінського персоналу
ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.**

Показник	Од.виміру	Роки		
		2018	2019	2020
Питома вага управлінського персоналу у загальній чисельності	%	16	16,5	16,7
Питома вага витрат на управлінський персонал	%	4,6	4,9	5,1
Коефіцієнт управлінського навантаження	%	11,6	11,6	11,9

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

За аналізований період відбулося збільшення витрат на утримання управлінських працівників на підприємстві з 4,6% до 5,1%. Значною мірою це пояснюється індексацією заробітної плати у зв'язку із змінами темпів зростання цін, мінімальної заробітної плати та посадових окладів. Аналіз частки оплати праці управлінців в загальних витратах свідчить про її підвищення на 8,7 %.

Спостерігалися зміни в значеннях коефіцієнта управлінського навантаження апарату управління. На підприємстві управлінське навантаження зростає, що пояснюється зростанням загальної чисельності працівників підприємства.

На підприємстві у 2018 р. коефіцієнт управлінського навантаження склав 11,6%, а у 2020 р. – 11,9%. Тобто зріс на 0,3%, що характеризується тими ж причинами. Результати оцінки за допомогою показника якості управління є

кращими за умови мінімального його значення. Оцінка градацій та значущості якісних показників діяльності управлінського персоналу наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка рентабельності і прибутковості управлінського персоналу
ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.**

Показник Рік	Чистий прибуток, тис.грн.	Витрати на управлінський персонал, тис. грн.	Чисельність управлінських працівників, чол.	Рентабельність управлінського персоналу Кру	Прибуток на одного управлінського працівника Пуп грн..
2018	-365420	303955	411	-1,20	-889,10
2019	257633	337100	402	0,76	640,88
2020	338614	361150	394	0,94	859,43

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Використовуючи запропоновані показники, оцінимо зміни ефективності управлінського персоналу за період з 2019 по 2020 роки по ПрАТ «Оболонь». Збільшення рентабельності управління з 76% до 94% на підприємстві багато в чому зумовлено більш швидшими темпами зростання прибутку підприємства в порівнянні з витратами на утримання апарату управління. Це пояснюється незначною чисельністю управлінського персоналу та низькими витратами на їх утримання.

Таблиця 2.11

**Динаміка якісних показників використання управлінського персоналу
ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.**

Показник	Од. виміру	Роки		
		2018	2019	2020
Коефіцієнт ефективності управління	Тис.нормо-годин/ грн.	0,4	0,4	0,4
Коефіцієнт економічної результативності	тис.нормо-год / чол.	11473	11287	10616
Коефіцієнт рентабельності управління	грн./грн.	-1,2	0,76	0,94
Доходомісткість управлінської діяльності	Грн./грн.	24707	28861	25397
Комп'ютерна забезпеченість	од /чол.	1	1	1
Коефіцієнт якості управління	Машино-годин просто/ чол.	0	0,02	0

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Показник комп'ютерної забезпеченості має значення одиницю, що багато в чому обумовлене специфікою роботи та високим рівнем комп'ютеризації. Доцільно забезпечити кожного керівника персональною комп'ютерною технікою і відповідними програмами. Але процес комп'ютеризації підприємств на даний момент не може задовольняти дану умову. У зв'язку з чим, при аналізі показника рекомендується спиратися на представлену градацію у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Градація якісних показників діяльності управлінського персоналу за рівнем їх значущості

№ групи	Якісний показник використання УП	Одиниці виміру	Градація ознак	Оцінка градацій, бали	Вагомість ознаки, частка
1	Коефіцієнт ефективності управління	тис.нормо-годин/ грн.	10-25 26-35 36-45 46-55 56 і вище	2 4 6 8 10	0,1
	Коефіцієнт економічної результативності	тис.нормо-год. / чол.	10-25 26-35 36-45 46-55 56 і вище	2 4 6 8 10	0,3
2	Коефіцієнт рентабельності управління	Грн./грн.	до 5% 5-9 10-14 15 і більше	4 6 8 10	0,15
	Прибуток на одного управлінського працівника	Грн./чол.	Від 0 і більше Чим вище значення показника, тим вищий бал він отримує	2 4 6 8 10	0,15
3	Комп'ютерна забезпеченість	од /чол.	до 0,1 від 0,2 до 0,4 від 0,5 до 0,9 1 і вище	4 6 8 10	0,2
4	Коефіцієнт якості управління	Машино-годин простою/ чол.	0-0,5 0,6- 1,0 1,1-4,0 4,1-7,0 7,1-10,0	10 8 6 4 2	0,1

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

При аналізі показника якості роботи управлінського персоналу

спостерігається тенденція до зниження простоїв обладнання, що приходить на одного керівника. Результати проведеного аналізу підтверджують можливість застосування запропонованих показників для дослідження структури і оцінки діяльності управлінського персоналу ПрАТ «Оболонь» і його підрозділів, виявлення залежностей між змінами чисельності, структури управлінського персоналу, управлінського навантаження, результатами роботи та рівнем комп'ютерної забезпеченості.

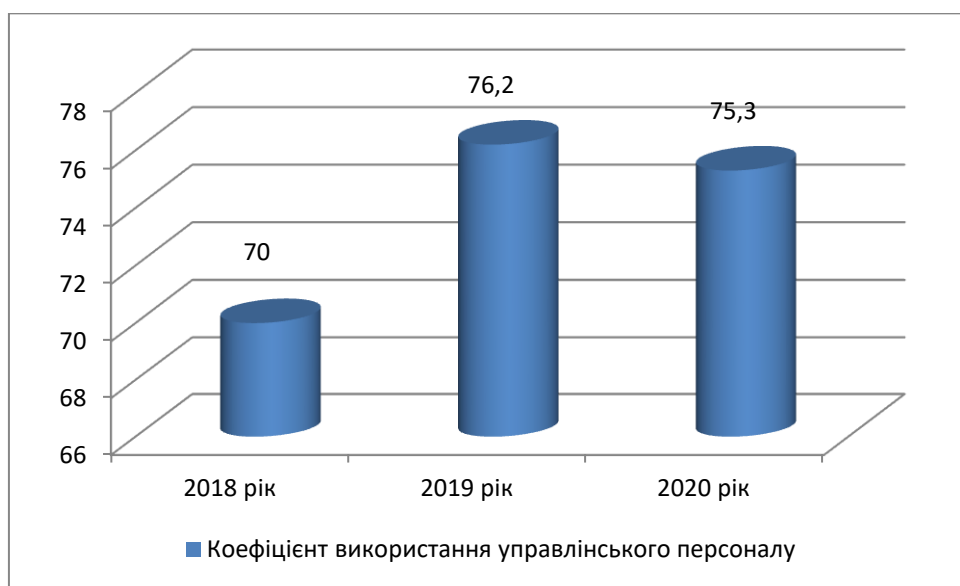


Рис. 2.3. Динаміка інтегрального показника ефективності використання управлінського персоналу ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

На основі оцінки формування та діяльності управлінського персоналу, отриманої при дослідженні, робляться висновки про рівень діяльності управлінського персоналу та напрямки підвищення ефективності використання управлінського персоналу.

Таким чином, результати проведеного анкетування управлінських працівників свідчать, що основними проблемами стосовно підвищення ефективності діяльності управлінських працівників підприємства є незадовільна система оцінки якості праці та стимулювання персоналу, погана організація робочого місця. Для керівників нижнього рівня основною проблемою є часте виконання робіт, що не входять в їх

обов'язки, відсутність можливості обговорення з вищим керівником своїх проблем по роботі, невідповідність результатів праці та її оплати.

Оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу на основі кількісних та якісних показників свідчить про те, що досліджуване підприємство має низький рівень ефективності діяльності управлінських працівників і потребують подальшого його підвищення. Своєчасна і якісна оцінка і аналіз діяльності управлінського персоналу підприємства робить можливим визначення і розкриття резервів, що забезпечують підвищення ефективності виробничого процесу та діяльності підприємства в цілому.

Підвищення кваліфікації ПрАТ «Оболонь» за професійними програмами здійснюється при зарахуванні до кадрового резерву, зайнятті посад вищої категорії, перед черговою атестацією ПрАТ «Оболонь», а для фахівців, уперше прийнятих на ПрАТ «Оболонь», - протягом першого року їх роботи. Основні види підвищення кваліфікації ПрАТ «Оболонь», що забезпечують її безперервність, наведені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Основні види підвищення кваліфікації ПрАТ «Оболонь»

Вид підвищення кваліфікації	Спрямування	Термін навчання	Підсумок
1. Навчання за професійними програмами	Фахове вдосконалення та оновлення знань й умінь персоналу	Терміни й форми підвищення кваліфікації визначаються підприємством.	Оцінка знань за професійними програмами та отримання свідоцтва про підвищення кваліфікації.
2. Систематичне самостійне навчання (самоосвіта)	Самоосвіта шляхом вивчення літератури, спостереження й аналізу своїх дій і роботи своїх колег, постійного ускладнення завдань.	Термін навчання – постійний.	Удосконалення фізичних, розумових і моральних якостей людини та найповніше вираження її індивідуальності.
3. Тематичні семінари: - постійно діючі - короткотермінові	Проводяться за програмами та планами, що розробляються закладами. Вивчення актуальних проблем управління, нових актів законодавства, передового вітчизняного та зарубіжного досвіду	Термін навчання визначається програмою семінару. Термін навчання на тематичних семінарах визначається програмою, але не повинен перевищувати п'яти днів.	Складання заліків або підготовка та захист слухачами рефератів.

1	2	3	4
4. Стажування за закордоном	Вивчення досвіду управлінської діяльності, здобуття практичних та організаційних навичок за фахом	Термін навчання не обмежується.	Подання звіту про виконання плану стажування директора.

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Динаміку структури осіб ПрАТ «Оболонь», які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, представимо у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка структури осіб ПрАТ «Оболонь», які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації за 2018-2020 рр., %

Показник	Рік			Відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Кількість осіб, які пройшли підготовку	15,8	13,3	0	-2,5	-13,3
Кількість осіб, які пройшли перепідготовку	36	40	44,4	4	4,4
Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію	48,2	46,7	55,6	-1,5	8,9
Разом	100	100	100	0	0

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Таким чином, найбільшу частку осіб ПрАТ «Оболонь» становлять особи, які підвищили кваліфікацію (відповідно 46,7% у 2019 році та 55,6% у 2020 році). Отже, можна стверджувати, що підприємство має достатню кількість кваліфікованих кадрів і турбується про їх освітньо-кваліфікаційний рівень, як основних кандидатів на заміщення керівних посад.

Особлива увага у організації навчання персоналу ПрАТ «Оболонь» безпосередньо на робочому місці приділена проведенню наставництва та методу ускладнених завдань, а у організації навчання поза робочим місцем – лекціям.

У 2020 році відбувається зростання частки чисельності персоналу, які підвищили кваліфікацію на 8,9%, із 2019 року 46,7% до 55,6% у 2020 році.

У табл. 2.16 наведена структура витрат ПрАТ «Оболонь» на професійне навчання персоналу.

**Динаміка структури витрат на професійне навчання персоналу
ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр., %**

Форми професійного навчання	Рік			Відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Навчання безпосередньо на робочому місці:	68	69,8	79	1,8	9,2
Інструктаж	25	23,3	17,5	-1,7	-5,8
Учнівство	2,6	4,7	0	2,1	-4,7
Ротація	6,5	9,3	12,6	2,8	3,3
Наставництво	26,9	21,7	24,5	-5,2	2,8
Метод ускладнених завдань	7	10,9	24,5	3,9	13,6
Навчання поза робочим місцем:	32	30,2	21	-1,8	-9,2
Лекція	18	6,2	11,2	-11,8	5
Розгляд практичних ситуацій (кейсів)	4	6,2	0	2,2	-6,2
Моделювання	5	6,2	0	1,2	-6,2
Рольові ігри	2	6,2	0	4,2	-6,2
Самостійне навчання	3	5,4	9,8	2,4	4,4
Разом	100	100	100	0	0

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Таким чином, найбільшу частку у структурі витрат на професійне навчання персоналу ПрАТ «Оболонь» становлять витрати на наставництво та метод ускладнених завдань (24,5% структури у 2020 р.). При цьому спостерігається збільшення чистки даних витрат у порівнянні з 2019 р. відповідно на 2,8% та 13,6%.

2.3. Особливості управління кадровими ризиками на ПрАТ «Оболонь»

З метою визначення факторів, що впливають на кадрові ризики підприємства проведемо дослідження управлінського персоналу, щодо задоволеності умовами праці на підприємстві. При даному дослідженні було проанкетовано 75 управлінських працівників, що представляють різні категорії персоналу від керівників нижньої ланки до управлінців вищої ланки. На попередньому етапі дослідження були сформовані чотири групи, які представляли різні рівні ієрархії управління підприємств.

Дані по кожній групі представлені в таблиці 2.17.

Розподіл персоналу ПрАТ «Оболонь» по групах у процесі анкетування

N групи	Склад групи	Кількість учасників	Середній вік учасників
1	Керівники вищої ланки	16	43
2	Керівники середньої ланки	14	40
3	Фахівці	22	41
4	Керівники нижньої ланки	23	45

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Управлінцям при анкетуванні було запропоновано оцінити рівень організації та актуальність окремих напрямів підвищення ефективності праці. У анкетах для управлінців всіх рівнів і фахівців використовувалися оцінки за п'ятибальною шкалою. Для управлінців вищої ланки основною проблемою на шляху підвищення їх ефективності, як відзначили 12 чоловік, є незадовільна система оцінки якості праці і стимулювання (рис. 2.4).

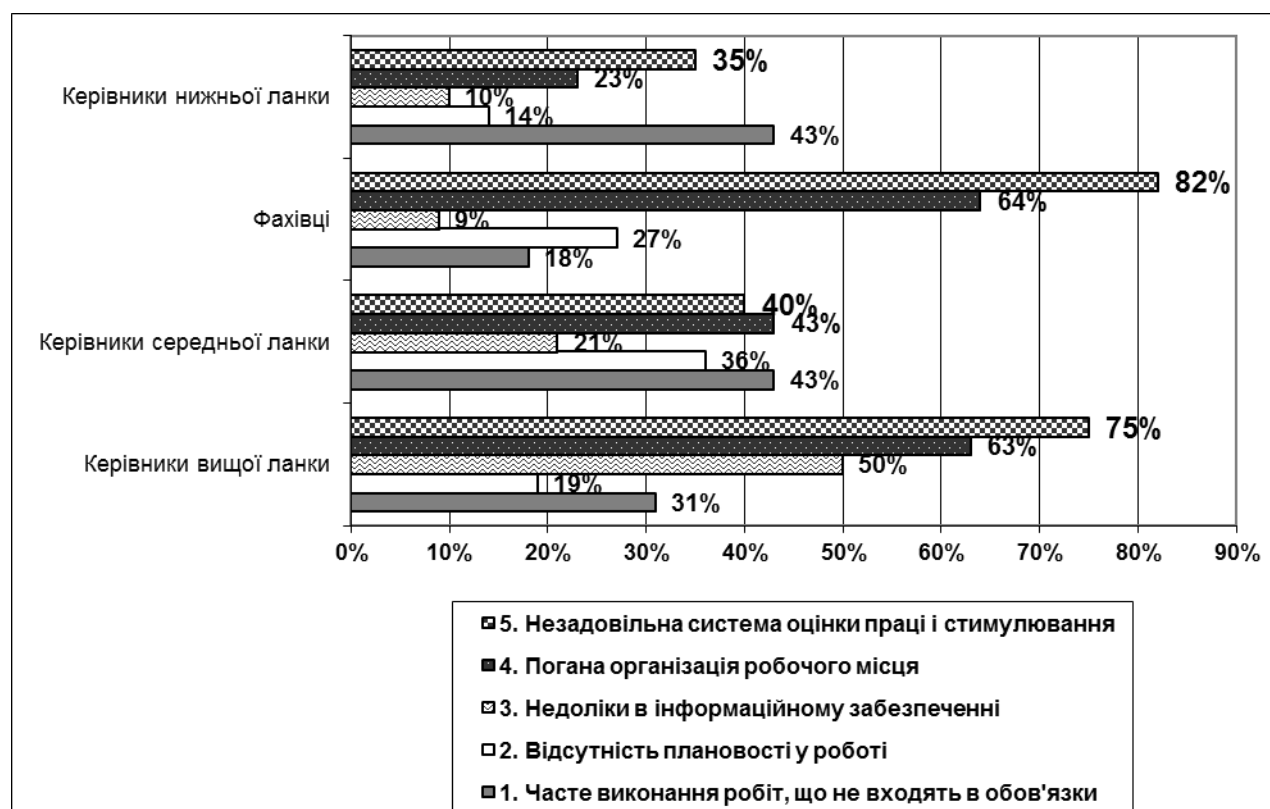


Рис. 2.4. Чинники, що заважають ефективній діяльності управлінського персоналу ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

На рис. 2.4 узагальнені думки респондентів про ступень впливу на їх діяльність таких показників, як часте виконання робіт, що не входять в безпосередні обов'язки за посадовою інструкцією, відсутність плановості в роботі; недоліки в інформаційному забезпеченні, незадовільна організація робочого місця (нестача оргтехніки і засобів зв'язку) та незадовільна система оцінки якості праці і стимулювання. На даному рисунку видно, що для керівників середньої і нижньої ланки головною перешкодою для ефективної роботи є часте виконання робіт, що не входять у їх обов'язки.

Для 6 керівників середньої ланки найбільш актуальною виявилася погана організація робочого місця. Серед фахівців 18 чоловік найбільш важливими визнали проблеми оцінки трудової діяльності. Для керівників нижнього рівня основною проблемою є часте виконання робіт, що не входять в їх обов'язки, про що зазначили 43% опитаних.

На рисунку 2.5 узагальнені відповіді респондентів про різні показники існуючої на їх підприємстві оцінки трудової діяльності керівників і фахівців. Управлінцям було запропоновано відповісти на наступні питання: чи обговорюються проблеми роботи з керівниками; наскільки добре налагоджений зворотний зв'язок з керівниками; чи є можливість для значного поліпшення ефективності праці; чи є зв'язок між результатами і оплатою праці; чи є точне уявлення про очікуваних результатах праці.

Як видно з рисунку 2.5, найбільш важливою проблемою є відсутність можливості обговорення з вищим керівником своїх проблем у роботі. Про це заявили 61 особа (81%). А 75% опитаних хотіли б на своєму підприємстві покращити зворотній зв'язок. В той же час, стосовно проблеми невідповідності результатів праці і оплати праці 50 чоловік (тобто 67% від кількості тих, що анкетувалися) заявили про наявність такої проблеми на їх підприємстві. При цьому 56 % управлінців відзначили, що могли б працювати більш ефективно.

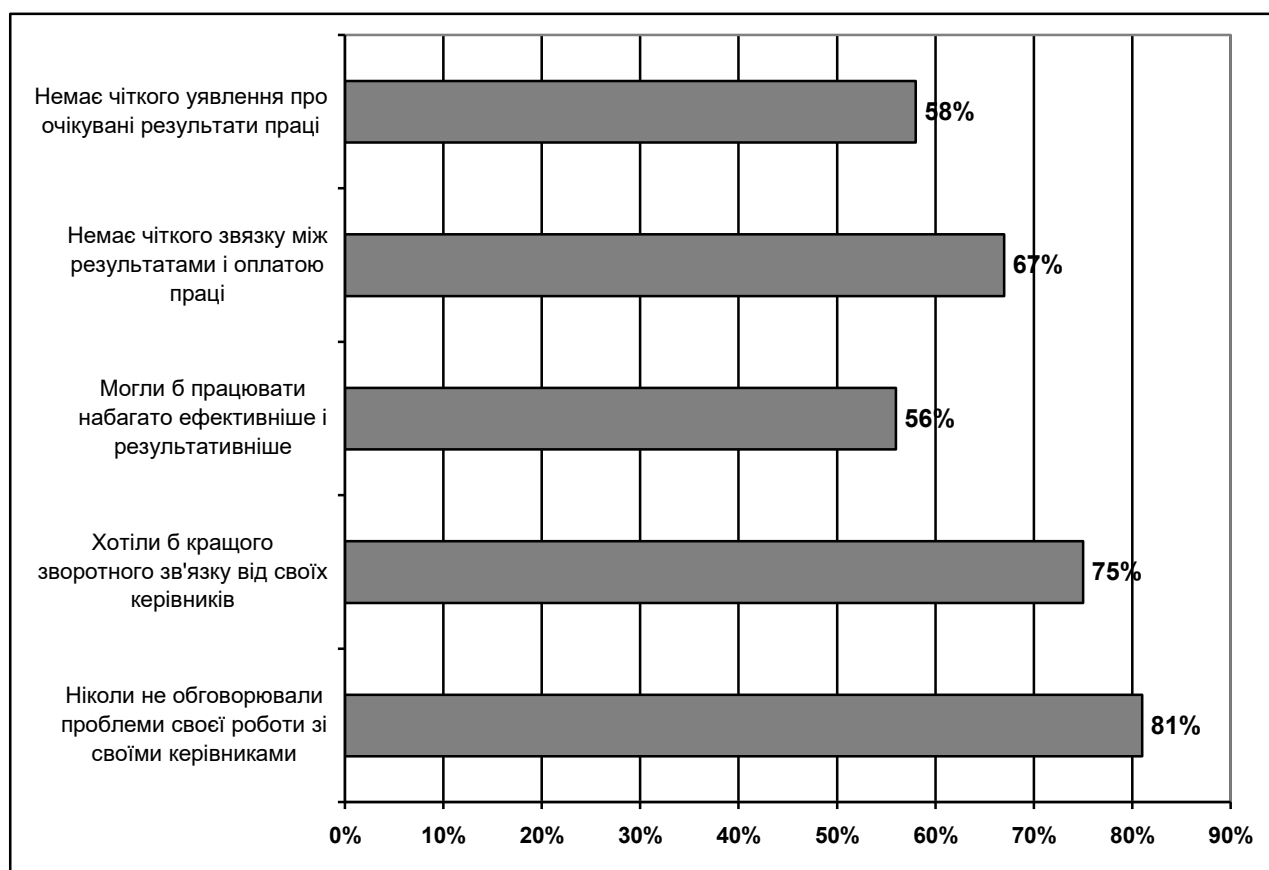


Рис. 2.5. Результати опитування респондентів про показник «рівень оцінки діяльності управлінського персоналу» ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Про наявність проблеми ефективності оцінки на підприємстві заявили 58% працівників, які засвідчили, що не мають чіткого уявлення про очікуванні результати праці. Таким чином, керівники і фахівці, що взяли участь в опитуванні, зазначили, що на їх підприємствах існують проблеми з ефективним оцінюванням.

Керівна діяльність вимагає використання переважно розумового, творчого характеру управлінської праці, в якій постановка цілей, розробка способів і методів їх досягнення складають основний зміст праці керівника. Отже, основними інструментами діяльності керівника є логічне та творче мислення, інтуїція та досвід. Логічне мислення застосовується керівником при розв'язанні задач, що зводяться до єдиного правильного результату через операції аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення. Творче мислення застосовується в умовах невизначеності та недостатності інформації, що вимагає застосування різноманітних методів та

творчий підхід у розв'язанні завдань. Чим багатший досвід управлінської діяльності, тим ефективніша інтуїція у керівника, яка зумовлена вже набутими знаннями, вміннями та навичками у його діяльності.

Розуміння керівної діяльності як мистецтва управління базується на тому, що організації є складними соціально-технічними системами, на функціонування яких впливають різноманітні фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Люди є основним фактором, врахування якого потрібно не лише для використання наукового підходу, але й мистецтва його застосування в конкретних ситуаціях. Оскільки кожна людина має свою специфічну систему цінностей, особливий характер та мотивацію до праці, то керівник повинен постійно взаємодіяти з людьми і створювати умови для найповнішого розкриття потенціалу працівників. Зіставлення типових причин конфліктів в ПрАТ «Оболонь» різного рівня та відповіді респондентів свідчать про те, що конфлікти негативно впливають на працівників. Це викликає тривогу, адже за даними опитування працівників ПрАТ «Оболонь», значна кількість конфліктів виникає у зв'язку з порушенням членами колективів моральних норм (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Основні причини виникнення конфліктів на думку персоналу

ПрАТ «Оболонь», % до загальної кількості працівників

Категорія працівників	Порушення моральних норм, трудової дисципліни	Соціально-психологічна несумісність у міжособистісних стосунках	Неправильна оцінка діяльності керівником	Низький рівень згуртованості
Зі стажем понад 3 роки	25	41,6	24,8	10
Зі стажем до 3 років	62,4	56	41	26

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Як показують дані (хоч вони і мають не абсолютне, а орієнтовне значення), у працівників ПрАТ «Оболонь» перше місце серед причин конфліктів посідає «соціально-психологічна несумісність у міжособистісних стосунках», та «порушення моральних норм, трудової дисципліни». Результати опитування

працівників ПрАТ «Оболонь» щодо впливу конфліктів на діяльність ПрАТ «Оболонь» представлені в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Вплив конфліктів на якість діяльності ПрАТ «Оболонь», %

Категорія працівників	Впливають негативно	Скоріше впливають	Скоріше не впливають	Зовсім не впливають	Важко відповісти
Працівники зі стажем понад 3 роки	27,3	20	18,9	2,9	30,9
Працівники зі стажем до 3 років	26,3	27,8	26,4	17,6	1,9

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Згідно з даними табл. 2.19, на думку більшості працівників ПрАТ «Оболонь», конфлікти негативно впливають на діяльність організації, але є досить вагома частина респондентів, які не бачать негативних наслідків у конфліктах. Таке усвідомлення негативних наслідків не є показником їх реального впливу на діяльність.

Із табл. 2.19 можна зробити висновок, що працівники із стажем до 3 років вважають, що конфлікти скоріше впливають на їх діяльність. А працівники із стажем понад 3 роки вважають, що конфлікти негативно впливають на діяльність працівників.

Оцінку кадрових ризиків було проведено на основі критеріїв впливу:

1. Ризик слабкого розвитку систем навчання.
2. Ризик повільного просування по службовій сходінці (або відсутність можливості кар'єрного росту).
3. Ризик невідповідності умов праці.
4. Ризик використання неефективних методів мотивації.
5. Ризик невідповідності системи оцінки персоналу.

Проведено експертне опитування 10-ти незалежних експертів, в результаті чого була визначена питома вага кожного з 8 критеріїв, за якими проводилася експертиза кадрового ризику.

- актуальність (від 0 до 10);
- відповідність меті (від 0 до 10);

- охоплення підприємницького загалу (від 0 до 10);
- ціна/якість (від 0 до 10);
- процедура відбору виконавця (від 0 до 10);
- цінність продукту, виробленого/отриманого в результаті реалізації (0-10);
- експертна оцінка (від 0 до 10);
- необхідність управлінського впливу на кадровий ризик (від 0 до 10).

Кожним експертом була визначена питома вага кожного з 8 вищезазначених критеріїв. На підставі даних, отриманих за результатами оцінювання, були отримані середньозважені оцінки по кожному з критеріїв та рейтингові показники для кожного з кадрових ризиків підприємства. При цьому:

$$CBK = \frac{\sum EK_i}{i} \quad (2.1)$$

де, СВК – розмір середньозваженого критерію;

ЕК(і) – сума експертних оцінок по кожному з критеріїв;

і – кількість експертів (і = 10).

Результати оцінювання представлені в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Результат оцінювання ПрАТ «Оболонь»: середньозважені показники кадрових ризиків

Назва	Актуальність	Відповідність меті	Охоплення підприємницького загалу	Ціна/якість	Процедура відбору виконавця	Цінність продукту, виробленого/отриманого в результаті реалізації заходу	Експертна оцінка виконання заходу	Необхідність продовження реалізації заходу	Рейтинг, %
Ризик слабкого розвитку систем навчання	9,3	8,4	4,4	6,3	6,5	4,6	8,3	9,1	71,13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ризик повільного просування по службовій сходах (або відсутність можливості кар'єрного росту)	7,6	0	0	0	7,1	0,5	0	7,7	28,63
Ризик невідповідності умов праці	2,3	4,2	3,1	5,3	0	1,4	4,8	1,1	27,75
Ризик використання неефективних методів мотивації	9,1	1,8	1,2	1,8	3,2	2,1	2,3	9,5	38,75
Ризик невідповідності системи оцінки персоналу	6,8	4,3	4,7	6,8	6,4	2,1	3,4	2,3	46,00

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

На підставі проведеної експертної оцінки було отримано рейтингові показники кадрового ризику:

$$РПЗ_{\%} = \frac{\sum СВК_j}{80} * 100\% \quad (2.2)$$

де, РПЗ – рейтинговий показник;

СУМ СВК(j) – сума середньозважених розмірів критеріїв по кожному ризику;

j – кількість факторів ризику (j = 5);

80 – максимальний показник рейтингової оцінки по 8 критеріях.

Оцінка кадрових ризиків представлено на рис. 2.6.

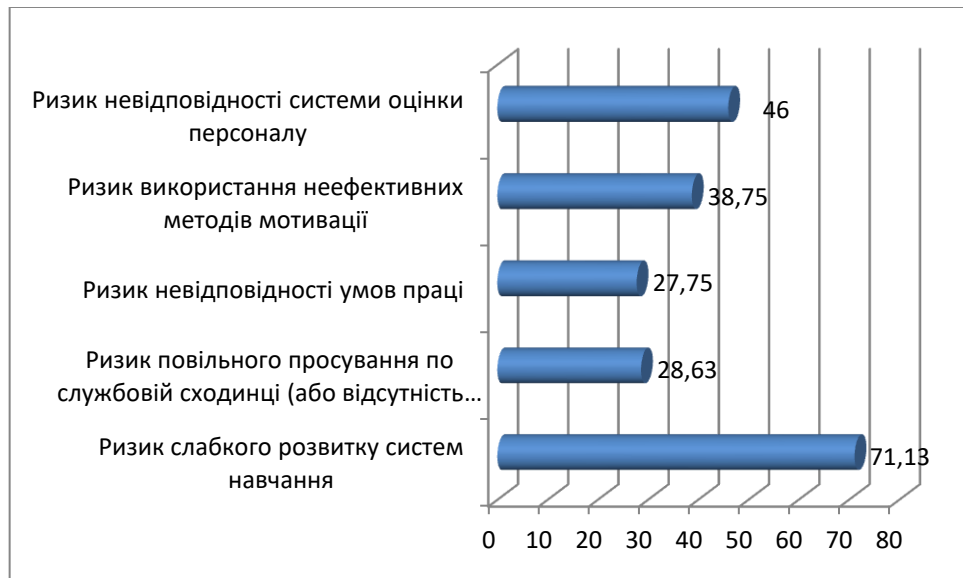


Рис. 2.6. Оцінка кадрових ризиків для ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Як видно із табл. 2.20 та рис. 2.6, за оцінкою експертів, найбільший кадровий ризик (71,13 %) серед зазначених має ризик слабкого розвитку систем навчання персоналу.

Досліджувана проблема «Оцінка кадрових ризиків». В якості типу даних для аналізу можуть бути використані результати опитування персоналу (табл. 2.21). Одиниця виміру – кількість вибірки, процент від числа опитаних.

Таблиця 2.21

Результати аналізу причин виникнення кадрових ризиків ПрАТ «Оболонь» для побудови Діаграми Парето

№п/п	Причини	Вплив	Сумарний вплив
1	Низький рівень систем навчання	32%	32%
2	Незадовільні умови праці	21%	53%
3	Відсутність системи управління адаптацією	18%	71%
4	Використання неефективних методів мотивації	15%	86%
5	Відсутність системи управління трудовою кар'єрою	8%	94%
6	Непрогресивний підхід до управління персоналом	6%	100%

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

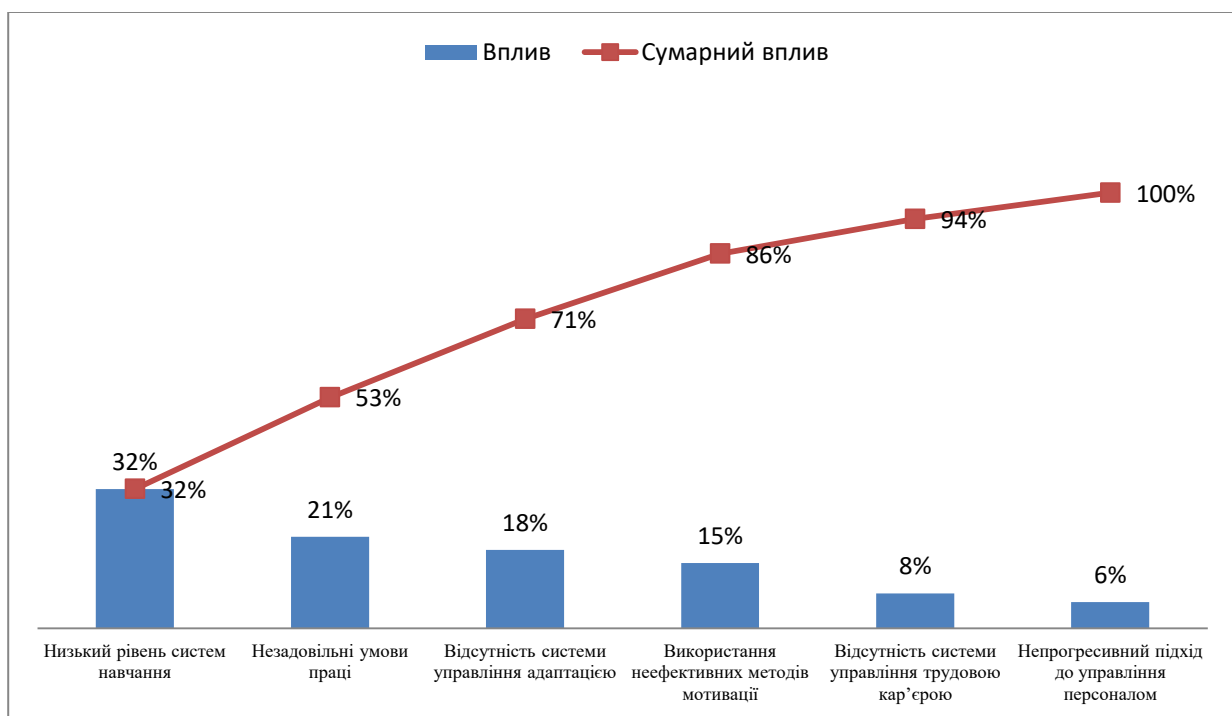


Рис. 2.7. Діаграма Парето для проблеми «Оцінка кадрових ризиків»

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Таким чином, на 2021 рік запропоновано зробити акцент саме на підвищенні ефективності управління персоналом ПрАТ «Оболонь», тобто зробити акцент на вдосконалення систем навчання, які дадуть можливість розвитку персоналу та запровадження системи контролю за кадровими ризиками з метою їх мінімізації на основі запровадження кадрового аудиту на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Основні напрямки зниження кадрових ризиків на ПрАТ «Оболонь»

Розвиток підприємств в інформаційному суспільстві неможливий без забезпечення постійного підвищення рівня знань персоналу. Однак у цьому разі виникає проблема щодо визначення доцільних меж підвищення рівня освіти для робітника, який виконує певні функції, а також обсягів знань, які він має отримати в процесі їх набуття. Існує необхідність у виокремленні двох напрямків управління пізнанням: управління розподілом знань та управління рухом інформації. Структуру процесу наведено на рис. 3.1.

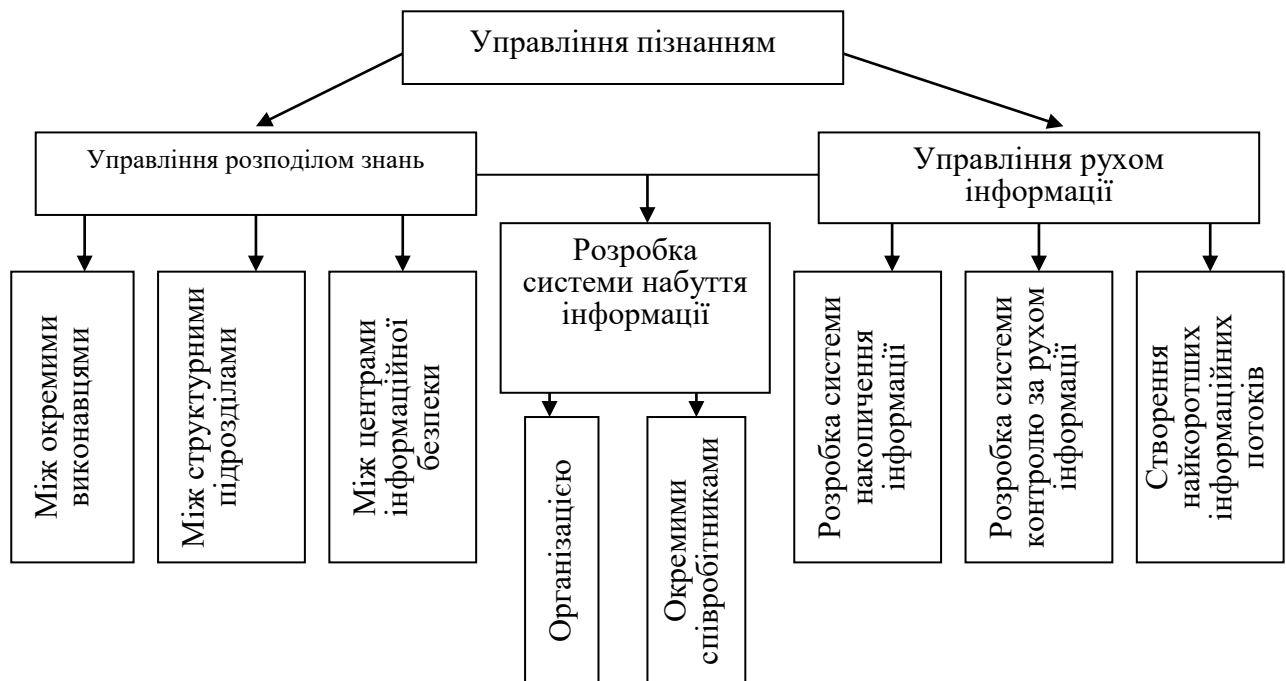


Рис. 3.1. Структура процесу управління пізнанням на підприємстві

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Кожен з зазначених на рис. 3.1 напрямків, має власні методологічні

особливості і може розглядатись виокремлено.

В зарубіжній практиці існує два підходи до тлумачення задач та методів реалізації системи управління знаннями, сутність яких зводиться до наступного:

1. Персоніфікований підхід. Згідно його принципів знання міститься в людях і головне, щоб носії знання (експерти) його зберігали і ділились. Організація повинна знати таких «експертів» в обличчя, усіяко плекати і заохочувати (матеріальна і нематеріальна мотивація) цей живий «фундамент свого благополуччя». Головне в системі персоніфікованого підходу – це співробітники, їх мотивація, зв'язки, культура компанії, а технології – це просто інфраструктура. Згідно цього підходу немає сенсу розробляти технологію, поки немає відповідної культури. Не треба ставити глобальні задачі, що вимагають великих ресурсів, більш доцільно почати з очевидного і легко доступного. Прихильники цього підходу вважають, що при його використанні значно більше шансів зафіксувати неформальні (приховані) знання співробітників (наприклад, їх думки з якихось виробничих питань, особисті взаємини з клієнтами), яких у кожній компанії приблизно в чотири рази більше, ніж знань, котрі можна перетворити в документи. Підхід має на увазі безпосереднє спілкування співробітників ПрАТ «Оболонь» і передачу знань на зборах, тренінгах, заходах типу team building. Крім того, в компанії створюються умови для того, щоб співробітники-лідери в якійсь області могли поділитись досвідом з іншими (наставництво, коучинг). Таким чином, основне завдання управління знаннями відповідно до цього підходу – виявлення, збереження й ефективного використання знань співробітників.

2. Інформаційний чи технологічний підхід. Прихильники цього підходу виходять з того, що сучасні підприємства, особливо великі, нагромадили гігантські обсяги даних про клієнтів, постачальників, операції і багато про що інше, що зберігаються в десятках операційних і транзакційних систем у різних функціональних підрозділах. У цих базах даних знаходяться великі обсяги виробничої та комерційної інформації – вичерпні знання про клієнтів, завдяки яким можна домогтися разючих успіхів у їхньому залученні й утриманні. Але проблема ефективного використання наявної цінної інформації полягає в тому, що вона

міститься у величезній кількості незалежних одне від одного джерел, і її витяг для конкретних цілей стає в переважній більшості випадків фізично нездійсненою задачею. Як засіб розв'язання зазначеної проблеми можуть використовуватись сучасні інформаційні технології. Системи управління базами даних (СУБД) і сховища даних, телеконференції і системи дистанційного навчання працівників ПрАТ «Оболонь» також постають як важелі цього процесу. Окремі прихильники інформаційного підходу вважають, що з технологічної точки зору знання принципово відрізняється від інформації насамперед точністю. Знання – це точна інформація з даної проблеми. Система, що здатна надати точну відповідь на запит – це система керування знаннями. У компанії повинен існувати єдиний інформаційний простір. Для кожного менеджера визначається коло потреб, права доступу і параметри пошуку інформації всередині цього простору.

На нашу думку, зазначені підходи не містять протиріч, а є взаємодоповнюючими. З метою забезпечення ефективного процесу управління пізнаннями необхідне використання обох з зазначених підходів.

У зв'язку з цим додаткового визначення потребує реалізація визначених заходів щодо управління системою пізнання на ПрАТ «Оболонь».

Напрямок управління розподілом знань засновано на необхідності забезпечувати економічну безпеку підприємства, одночасно забезпечуючи усі ланки управління достовірною і об'єктивною інформацією про результати його діяльності. Виникає також питання щодо розподілу та кооперації праці фахівців (особливо наукомістких напрямків діяльності). Основними з них у відповідності до задач розподілу знань є забезпечення розподілу інформації між виконавцями таким чином, щоб підприємство отримувало максимальний економічний ефект від діяльності окремого працівника. До джерел підвищення економічної ефективності праці співробітника можна віднести наступні:

- підвищення продуктивності праці;
- підвищення інформаційної віддачі (генерація ідей, накопичення набутого досвіду);
- раціоналізація витрат на підготовку та перепідготовку;

- оптимізація витрат на забезпечення працівника первинною інформацією.

Наступний напрямок діяльності – розподіл знань між структурними підрозділами. Існує необхідність перекриття діяльності окремих функціональних та (або) виробничих підрозділів у обізнаності їх у справах один одного. Тому слід забезпечити ефективну систему обміну інформацією. Важливо також забезпечити високу достовірність інформації, яка виходить за межі підрозділу і буде використовуватись централізованою базою даних підприємства. Створення великих баз даних потребує, поряд з організацією її захисту, створення ефективної системи пошуку необхідної інформації (з обов'язковим розмежуванням прав доступу). Виняткова важливість такого розмежування полягає в тому, щоб інші підрозділи мали тільки ту інформацію, яка може прискорити (підвищити) їх господарську ефективність.

Визначення третього напрямку розподілу знань потребує попереднього визначення самого поняття центрів інформаційної безпеки. На нашу думку, центром інформаційної безпеки можна вважати виробничий підрозділ (функціональний відділ), який володіє комплексною інформацією, що складає комерційну таємницю. Для цього на підприємстві можна визначити кілька рівнів обізнаності як у вертикальному (підрозділ підприємства), так і в горизонтальному рівні (між окремими функціональними підрозділами певного рівня ієрархії). Виходячи з цього розподіл інформації як виробничого, так і освітнього характеру між окремими рівнями доступу має бути чітко структурований. В основу діяльності має бути покладено принципи моніторингу можливих напрямків використання інформації. Одним із завдань такої діяльності має бути відстеження частоти звільнення окремих працівників (з урахуванням їх рівня обізнаності в комерційних таємницях).

Загрозу для ПрАТ «Оболонь» створюють не тільки керівники або спеціалісти. Інформаційна обізнаність робітників також може скласти загрозу для економічної безпеки. Те ж саме являє собою звільнення працівників, які мають значний виробничий досвід, коли набуті ними знання не залишаються на підприємстві (коли працівник не підготував собі заміни). Для визначення рівня інформаційної безпеки визначають наступні показники: плинності кадрів для певних рівнів обізнаності,

плинність кадрів за професійним стажем, плинність кадрів за показником освіти, кількість учнів, підготовлених робітником, який працює більше 10-ти років на умовах наставництва (або кількість учнів на одного робітника).

В якості нормативів для розподілу знань між окремими виконавцями існує необхідність у використанні наступних показників: обсяг годин підготовки (перепідготовки) для працівника певного рівня посади; рівень необхідних спеціальних та загальноосвітніх знань, рівень сучасності технологічного устаткування (пропонується визначати через співставлення балансової та поточної ринкової вартості аналогічного устаткування). Використання таких показників дозволить уникнути розбіжності між якістю підготовки працівників одного рівня інформаційного доступу, а також поставити вимоги щодо наповнення інформацією бази даних підприємства.

Розробка системи набуття інформації на ПрАТ «Оболонь» складається з системи закладів навчально-методичного характеру, а також працівників високої кваліфікації, які здійснюють підготовку на робочому місці. Однак у зазначеній схемі запропоновано також окремий напрям, пов'язаний з проведенням моніторингу зовнішніх інформаційних напрямків з метою організації надходження інформації на підприємство. Зовнішня інформація також має нормуватись відповідно до стратегії, обраної підприємством. На її підставі формується низка економічних показників ефективності витрат із надходження такої інформації, витрати на інформаційне забезпечення одного працівника, зокрема, показники рентабельності, прибутковості. Розробка системи набуття інформації окремими співробітниками може характеризуватись співставленням планових та фактичних показників, забезпеченням персоналу підготовкою (перепідготовкою) певного рівня, а також показниками витрат на набуття освіти, співставлення альтернативної вартості таких витрат при наданні світи на навчальній базі підприємства та за умов навчання поза його межами. Одним з можливих показників, які характеризують ефективність організації системи набуття кваліфікації окремими співробітниками, є оцінка підвищення результативності праці до і після проведення навчання (якщо таке навчання спрямоване на підвищення результативності).

Управління процесом руху інформації на підприємстві – питання, яке останнім часом доволі ґрунтовно досліджується фахівцями з менеджменту. В такому напрямку основними задачами є: розробка системи накопичення та використання інформації. На нашу думку, уваги потребує насамперед створення ефективної системи накопичення знань. Існує потреба або в введенні обов'язкових звітів з виробничого досвіду (за певний нормований час), або в проведенні постійного моніторингу передового досвіду. Останній шлях, на нашу думку, є більш вартісним, однак водночас і більш ефективним.

Доступ до інформації, наявної на підприємстві (навіть за умов відсутності обмежень доступу до неї) – взагалі процес складний і не завжди досить ефективний. Виникають складнощі і через неефективну систему зберігання та доступу до таких даних, і через непоінформованість окремих фахівців щодо наявності таких даних у розпорядженні підприємства. Основними нормами і нормативами має бути обсяг бази даних, швидкість її роботи та можливість доступу до неї окремих працівників. Одним з основних показників ефективності такого процесу є кількість робочих місць, на яких відкрито доступ до централізованої бази даних, а також характеристика рівня її інформаційної захищеності.

Існує необхідність використання в управлінні нелінійної моделі впливу знань на професійну кваліфікацію службовців, а також у розробці процедури оцінювання адекватності наявного (набутого) рівня освіти.

Для управлінської служби контроль за рівнем знань не обмежується контролем індивідуального рівня знань окремих працівників. Значної уваги потребують навички співробітника в отримванні та обробці певної інформації, а також прецедентний досвід. Очевидно, що звільнення працівника, який має високий рівень кваліфікації та обізнаний із значним обсягом внутрішніх процедур, є небажаним. Якщо звільняється певна кількість працівників структури управління, це негативно впливає на господарську систему підприємства.

На рис. 3.2. запропоновано загальну модель формування та розвитку знань службовців шляхом набуття ними явних та неявних знань та навичок. Найбільшої уваги потребує процедура організації контролю за отриманими результатами. Так,

перевірка результативності набутих знань може бути здійснена шляхом випробування (для неявних навичок) та шляхом перевірки – для явних.

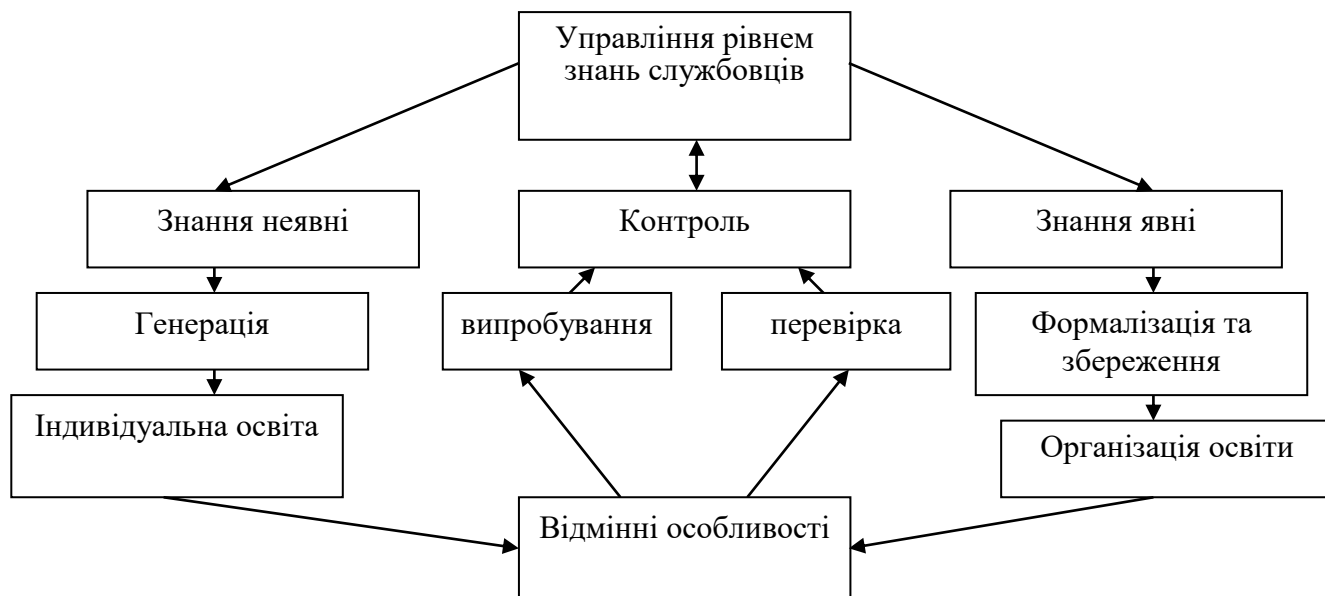


Рис. 3.2. Загальна схема системи управління знаннями

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

В сучасній практиці управління ПрАТ «Оболонь» існує нагальна потреба у розробці чітких рекомендацій для кожної посади щодо мінімального, необхідного, бажаного та перспективного рівня знань, якими має володіти фахівець, котрий на таку посаду претендує.

Для того, щоб на науковій основі сформулювати підходи та вимоги до рівня знань, існує необхідність у виокремленні елементів посадової діяльності. До основних таких елементів можна віднести: зміст діяльності; права та повноваження; відповідальність; самостійність; рівень управління; обізнаність у державних таємницях; можливе коло обов'язків, які доводиться виконувати (при заміщенні тимчасово відсутнього працівника). При розробці вимог за кожним з елементів необхідно враховувати певні принципи, зокрема:

- принцип відповідності – встановлений обсяг роботи повинен відповідати фізичним можливостям людини;

- принцип належної деталізації – повинна бути визначена ступінь деталізації кола завдань і обов'язків;

- принцип показників – вони повинні відбивати результати, що залежать від самого працівника;

- принцип значимості доручень – у переліку варто визначити важливість і значення кожного доручення, що входить у коло обов'язків працівника;

- принцип рівномірності стимулів і санкцій – чим конкретніше завдання і чіткіше показник, тим легше кожному, і насамперед керівнику, помітити найменший недогляд;

- принцип самовираження – кожна людина має певні здібності, захоплення і пристрасті, хоче чимось виділитись, привернути до себе увагу оточуючих, користуватись повагою колективу і відчувати суспільну корисність своєї праці;

- принцип підвищення кваліфікації – він повинен враховуватись при визначенні задач і обов'язків; необхідно періодично переглядати склад задач і функцій для постійного розвитку і професійного росту працівників;

- принцип автоматичного заміщення відсутніх – в апараті управління проблема заміщення відсутніх працівників повинна розглядатись у системі професійної відповідності.

Наведемо модель визначення необхідного рівня освіти та кваліфікації для окремого працівника. Так в табл. 3.1 наведено рівні елементів посадової діяльності, кожен з яких характеризується певним набором якісних показників (наприклад, 1-й рівень змісту діяльності характеризує роботи, пов'язані з виконанням простих, постійно повторюваних операцій (копіювальник), 2-й рівень – діяльність, пов'язана з виконанням простих операцій, періодичність та характер яких постійно змінюються (кур'єр, секретар-друкарка).

Як можна бачити з табл. 3.1, кожен з елементів посадової діяльності в максимальній складності дорівнює 1. Було визначено характеристики, які відповідають кожному елементу складності для службовця. Зокрема нижче наводиться опис складності виконуваних робіт для віднесення її до повного рівня (категорії) складності. Диференціацію складності за ознакою «зміст діяльності»

необхідно здійснювати на підставі аналізу посадових функцій окремих працівників (категорій персоналу). При цьому було використано експертний та аналітичний метод оцінки належного показника.

Таблиця 3.1

**Зведена таблиця складності елементів виконуваної діяльності
на ПрАТ «Оболонь»**

№	Назва елемента посадової діяльності	Рівні складності елементів посадової діяльності									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Зміст діяльності	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
2	Права та повноваження	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0	-	-	-	-	-
3	Відповідальність	0,2	0,4	0,5	0,8	1,0	-	-	-	-	-
4	Самостійність	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
5	Рівень управління	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0	-	-	-	-	-
6	Обізнаність у галузях	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,9	1,0	-	-	-
7	Можливе коло обов'язків	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0	-	-	-	-	-

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

При розрахунку як базові величини приймаються роботи з максимальною і мінімальною трудомісткістю, які є у досліджуваній структурі управління. В нашому випадку аналіз проводився на прикладі ПрАТ «Оболонь». Показник максимальної кількості балів був обраний емпірично з урахуванням розробок, які проводились раніше. При виборі значення показника для окремого періоду було використано припущення про рівність періодів шляхом поділу граничної кількості балів на кількість періодів. Розмір доплат був установлений пропорційно кількості балів показника складності.

Для зменшення впливу експертної оцінки на досліджувану модель за кожною оціночною ознакою необхідно встановити кількісні показники, обумовлені якісними розходженнями в праці, а також критерії віднесення до них окремих робіт. При цьому визначеним рівням складності робіт повинні відповідати характеристики, що розглядаються в порядку поступового характеру діяльності. Тим самим створюються передумови для співставлення діяльності за складністю, а також аналізу процесу переходу від простої праці до складної. Проблематичність диференціації різних характеристик трудових функцій за складністю призводить до

необхідності використання досить великого числа оціночних категорій. Характеристики праці за ознакою «зміст діяльності (праці)» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика робіт за ознакою «зміст праці»

Рівень складності	Характеристика робіт	Приклад посади
1	Роботи, пов'язані з виконанням простих постійно повторюваних операцій	копіювальник
2	Діяльність, пов'язана з виконанням простих операцій періодичність та характер яких постійно змінюються	кур'єр, секретар-діловод
3	Діяльність, пов'язана з виконанням функцій, які потребують наявності базового рівня спеціальних знань, однак носять типовий повторюваний характер	Оператор відділу комп'ютеризації
4	Діяльність, пов'язана з виконанням функцій заснованих на базовому рівні освіти, які носять характер стандартизованих процесів	Бухгалтер
5	Діяльність, яка потребує попередньої підготовки (введення в посаду), однак носить характер стандартизованих, повторюваних процесів	Спеціаліст відділу
6	Діяльність, яка потребує наявності базового рівня знань та попередньої підготовки та носить повторюваний характер, однак процеси мають принципово різну складність	Провідний спеціаліст відділу
7	Діяльність, яка потребує базового рівня знань та попередньої підготовки носить різноманітний характер пов'язаний з вирішенням питань однорідного характеру (соціальних, економічних)	Заступник керівника відділу
8	Діяльність, яка потребує високого рівня знань та попередньої підготовки, носить різноманітний характер пов'язаний з вирішенням питань, які носять однорідний характер (соціальний, економічний)	Керівник відділу
9	Діяльність, яка потребує високого рівня знань та попередньої підготовки, носить різноманітний характер пов'язаний з вирішенням питань, які носять комплексний характер (соціально-економічний)	Заступник директора
10	Діяльність, яка потребує наявності унікальних знань та спеціального досвіду і носить комплексний характер	Директор

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Для оцінки характеристики елементів складності, пов'язаної з визначенням прав та повноважень працівника, складається з 5 рівнів (категорій), критерії віднесення до яких наведено в табл. 3.3. Зазначена таблиця має складатись окремо для кожного відділу підприємства.

Характеристики елементів складності прав та повноважень працівника

Рівень складності	Характеристика робіт	Приклад посади
1	Права і повноваження робітників пов'язані з виконанням посадових обов'язків	Секретарі, оператори
2	Права робітників дозволяють ознайомлюватися з загальним характером діяльності підрозділу, повноваження пов'язані з виконанням функцій передбачених посадовою інструкцією	Спеціаліст відділу, бухгалтер
3	Права робітників дозволяють ознайомлюватися з загальним характером діяльності органу управління в цілому, повноваження передбачають видачу розпоряджень організаціям, які знаходяться у підпорядкуванні	Заступник керівника відділу, старший спеціаліст
4	Права робітників дозволяють приймати участь у формуванні розпоряджень для органів, які підпорядковані певній установі, повноваження видавати розпорядження працівникам установи (підлеглим) в межах компетенції передбаченої посадовою інструкцією	Керівник відділу, заступник директора
5	Права робітників дозволяють представляти установу в вищестоящих установах, повноваження – видавати розпорядження щодо здійснення певних напрямків діяльності	Директор

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Якщо розглядати рівні складності елементу посадової діяльності «самостійність», необхідно враховувати, що всі роботи, пов'язані з службою, носять не завжди мають самостійний характер. Відповідно доводиться вимірювати ступінь «несамостійності», де мінімальному коефіцієнту буде відповідати максимальна несамостійність. З іншого боку, характер самостійності робіт визначають на підставі встановлення рівня ієрархії (вертикалі керівництва) кожної конкретної посади і кількості заступників для кожного фахівця чи керівника.

Аналізуючи відповідальність працівників, слід зазначити, що відповідальність значною мірою залежить від того рівня посади, який обійматиме певний працівник. Однак виведення цього показника в якості окремого виправдано тим, що працівники, які обіймають різні посади, мають різний характер відповідальності. Якісні характеристики показників складності елементів виконуваних робіт, які характеризують «відповідальність», наведено в табл. 3.4.

Характеристика показників «відповідальності» виконуваних робіт

Рівень складності	Характеристика робіт	Приклад посади
1	Відповідальність, яка носить моральний характер	Секретар, оператор
2	Відповідальність, яка носить моральний та в окремих випадках адміністративний характер	Спеціаліст відділу, бухгалтер
3	Відповідальність, яка носить адміністративний і моральний характер	Заступник керівника відділу, старший спеціаліст
4	Відповідальність, яка носить адміністративний та в окремих випадках кримінальний характер	Керівник відділу, заступник директора
5	Повна відповідальність за функціонування підпорядкованої структури	Директор

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Показник «обізнаність у таємницях» може бути визначений виходячи з тієї шкоди, яку може завдати розголошення таємниці, а може бути визначено специфікою окремої посади згідно посадової інструкції (табл. 3.5)

Характеристика показників «обізнаність у таємницях»

Рівень складності	Характеристика робіт	Приклад посади
1	Працівники не обізнані в таємницях	Секретарі, оператори
2	Працівники, які обізнані в процедурах, що являють собою інформацію для внутрішнього користування	Спеціаліст відділу, бухгалтер
3	Працівники, які мають доступ до документації, що носить закритий характер	Заступник керівника відділу, старший спеціаліст відділу
4	Працівники, робота яких пов'язана з документацією, котра носить закритий характер	Керівник відділу, заступник (заступники) директора
5	Працівники, які мають доступ до закритої інформації, а також самі розробляють певні процедури, призначені для внутрішнього користування	Директор

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Показник «можливе коло додаткових обов'язків», які має виконувати працівник у разі необхідності заміщення, залежить від ряду чинників. Основними є його кваліфікація, стаж роботи та посада, яку він займає в даний момент.

На підставі розробленого нами підходу стає можливим визначити необхідний

для певної посади набір знань та навичок, здатний дозволити працівникам виконувати свої функції у відповідності до визначених (таких, що відповідають посаді) характеристик елементів складності. Зазначений механізм дозволяє отримати також певну гарантію забезпечення комерційної таємниці. Адже працівник, який не має рівня знань у певному напрямку, є більш нейтральним до інформації, відносно якої він не має необхідного рівня знань.

Тож надання (набуття) знань перетворюється з неконтрольованого хаотичного процесу на прогнозований та керований, який надає безпосередньої економічної ефективності для підприємства. Безперечно, кількісно вимірити ефективність таких заходів доволі складно, адже зазначений процес дозволяє кількісно скоротити витрати на освіту працівників, а також скоротити витрати на відпустки, які надаються їм на час сесій.

З метою забезпечення своєчасного реагування та впливу на кадрові ризики досліджуваного підприємства пропонується розробити та запровадити систему кадрового аудиту. Дана система дасть змогу вчасно виявляти недоліки та незадоволеність персоналу роботою на підприємстві та реагувати на виявлені недоліки з метою мінімізації та нейтралізації кадрових ризиків на ПрАТ «Оболонь».

Необхідність застосування кадрового аудиту полягає в тому, що складність соціально-трудова відносин, які існують у господарському механізмі підприємства в умовах ринкових відносин, потребує перевірки не окремих напрямків (сфер) трудової діяльності, а комплексного дослідження (аналізу), який би визначав рівень і динаміку окремого показника у тісному взаємозв'язку зі змінами та динамікою всіх інших.

Управлінський аудит використання трудових ресурсів у загальному виді варто розглядати як процес збору, систематизації і всебічного аналізу сукупності даних по роботі з кадрами на різних рівнях управління трудовими ресурсами, перевірки документації і звітності, пов'язаної з трудовими, соціальними й економіко-правовими питаннями, а також розробки розгорнутих рекомендацій з усунення виявлених за весь період контролю недоробок в організації трудової діяльності й управлінні трудовим процесом, з підвищення ефективності економіки підприємства.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів

Основна мета аудиту персоналу ПрАТ «Оболонь» – оцінка діяльності економічного суб'єкта в сфері праці і трудових відносин, встановлення відповідності застосовуваних економічним суб'єктом форм і методів організації трудової діяльності і трудових відносин законодавчим і правовим актам, що діють у країні, а також формування на підставі результатів перевірок пропозицій по оптимізації організації трудової діяльності і трудових відносин, здійснюваних ПрАТ «Оболонь».

Основними задачами управлінського аудиту ПрАТ «Оболонь» будуть наступні:

- визначення легітимності (законності) діяльності підприємства щодо використання його трудових ресурсів;
- оцінка правильності первинної реєстрації й оформлення юридично і соціально значимих документів;
- аналіз фактичного стану справ і діагностика соціально-економічної ситуації на підприємстві;
- перевірка на відповідність установленим вимогам, оцінка ефективності здійснення програми управління і професійного руху співробітників підприємства;
- оцінка ефективності (прогресивності) діючих норм і нормативів праці відповідно до встановлених вимог на підприємстві.

За результатами проведеної перевірки аудитор складає звіт з визначенням низки базових (індикаторних) параметрів, за допомогою яких стає можливим визначити фактичний стан та перспективи його зміни, а також займається розробкою рекомендацій для прийняття рішень з підвищення ефективності системи управління соціально-трудовими показниками на підприємстві.

Оцінка в умовах конкретного підприємства має проводитись за наступними напрямками (табл. 3.6).

Напрямки аудиту персоналу на ПрАТ «Оболонь»

№ п/п	Напрямок аудиту	Основні показники та об'єкти перевірки
1	Аудит планування трудових ресурсів	Відповідність розрахункових потреб у персоналі вимогам виробничого процесу, аналіз трудових ресурсів (динаміка та структура персоналу, його рух, професійно-кваліфікаційний склад)
2	Аудит набору персоналу	Оцінка відповідності персоналу, залученого до діяльності, початковим вимогам; ефективність роботи конкурсної комісії, її компетентність, ефективність технології відбору
3	Аудит оцінки та атестації персоналу	Об'єктивність поставлених цілей атестації, відповідність витрат на атестацію її результатам, перевірка правильності оцінки за формальними та неформальними критеріями, відповідність кваліфікації функціям, які працівник виконує
4	Аудит доцільності (ефективності) витрат на освіту та перенавчання	Оцінка соціально-економічної віддачі від набуття працівниками освіти, ефективність реалізованих цільових програм та визначення вартості ефективності альтернативних варіантів, перевірка якості та відповідності отриманої працівниками освіти
5	Аудит трудових показників	Аналіз витрат на працю (аналіз трудомісткості та зарплатомісткості основних видів продукції, динаміки і структури оплати праці); аналіз ефективності праці (аналіз рівня та динаміки продуктивності праці, аналіз факторів зростання, оцінка впливу автоматизації та механізації на продуктивність праці)
6	Аудит робочих місць	Відповідність досягнутого рівня продуктивності на робочих місцях (шляхом їх організації та (або) автоматизації) існуючому на аналогічних підприємствах, доцільність та ефективність організації колективних робочих місць, динаміка та структура робочих місць
7	Аудит умов праці та безпеки здоров'я	Рівень обізнаності робітників щодо техніки безпеки; визначення небезпеки, що можуть загрожувати працівникові і як саме; яких заходів вжито щодо попередніх нещасних випадків, відповідність психологічних особливостей працівника небезпечним умовам праці
8	Аудит винагороди	Відповідність розмірів оплати праці персональним даним (результативності та якості праці), відповідність соціальних пілг категоріям, яким вони надаються
9	Аудит ефективності збереження комерційних таємниць	Ступінь обізнаності кожного працівника в комерційній таємниці та можливість її виходу за межі підприємства; рівень плинності кадрів, які володіють комерційною таємницею, за окремими посадами (профілями діяльності)
	Внутрішній аудит кадрових служб	Відповідність укладених контрактів інтересам підприємства та діючій нормативно-правовій базі, правильність, своєчасність та достовірність наявної кадрової інформації

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Як можна побачити з таблиці 3.6, аудит персоналу є багатовекторним комплексним процесом, використання якого доцільне на періодичній основі. Виходячи з регулярної основи аудиту, більш корисним є зовнішній аудит. За його

допомогою стає можливим забезпечити високу об'єктивність проведених спостережень, на підставі чого управління трудовою діяльністю стає суттєвим стимулом для забезпечення ефективної роботи з персоналом.

Однак визначення напрямків проведення аудиту викликає необхідність у розробці моделей та алгоритмів аналізу. Існує також потреба у розгляді методик розрахунку окремих аналітичних показників. Аудит у трудовій сфері можна розподілити на п'ять взаємозалежних етапів:

- організаційний, або підготовка й укладення договору на надання аудиторських послуг;
- організаційно-методичний, або переддослідницький, тобто збору і систематизації джерел інформації;
- дослідницький, чи аналітичної обробки й узагальнення оцінних результатів перевірки;
- складання звіту про здійснення аудиторських процедур і підписання аудиторського висновку;
- контроль виконання рекомендацій аудитора, виданих за підсумками перевірки.

На нашу думку, така процедура неповною мірою відповідає існуючим вимогам, оскільки за допомогою окремих напрямків аудиту аналітик отримує додаткову інформацію щодо оцінки інших напрямків (наприклад, аудит винагороди та аудит трудових показників).

Кінцевою метою проведення аудиторських перевірок на ПрАТ «Оболонь» має бути надання керівництву й економічним службам підприємства практичної допомоги щодо налагодження системи внутрішньогосподарського обліку і контролю; розробці рекомендацій з упорядкування і регламентації трудової діяльності людини; впровадженню прогресивних форм організації й оплати праці; поширенню й адаптації передового вітчизняного і зарубіжного досвіду. У розглянутій праці не проаналізовано конкретні показники, за якими відбувається оцінка окремих напрямків аудиту. Так, за умов аудиту планування трудових ресурсів існує необхідність у визначенні наступних показників:

- визначити чисельність окремих категорій персоналу та розрахувати їх структурне співвідношення;
- визначити коефіцієнти плинності, абсентеїзму, як за окремими категоріями, так і по підприємству в цілому;
- проаналізувати відповідність середнього розряду працівників середньому розряду виконуваних робіт;
- визначити кількість працівників, котрі мають освіту вище необхідної для виконання професійних обов'язків (чисельність працівників, які закінчили вузи, у чисельності робітників);
- визначити кількість працівників, які не мають вищої освіти, серед загальної чисельності КС і С;
- відповідність планових показників щодо структури та динаміки персоналу фактичним.

Перелічені показники вимірюються класичним шляхом, однак отримані результати стають у нагоді при проведенні аудиту трудових показників.

За умов проведення аудиту набору персоналу доцільним, на нашу думку, є визначення наступних показників:

- відповідність залучених працівників освітньо-кваліфікаційним характеристикам, визначеним у посадовій інструкції, та портрету ідеального співробітника;
- витрати на залучення одного працівника (а також диференціація між витратами на залучення кваліфікованого, некваліфікованого, унікального працівника);
- обсяг претендентів, розглянутих конкурсною комісією, та час, витрачений на відбір одного працівника;
- відповідність посадовій інструкції (портрету ідеального співробітника) фактичній діяльності;
- час, протягом якого робоче місце, заявлене на конкурс, залишається вакантним;

- кількість звільнених протягом одного року роботи (на нашу думку, зазначений показник може розглядатись як помилка в оцінці психологічної відповідності залученого працівника до вимог організації).

Аудит оцінки та атестації персоналу можна проводити шляхом визначення наступних оціночних показників:

- витрати на атестацію одного працівника підприємства (а також відносно окремих посад, професій);

- кількість працівників, які змінили посади (з якими було переглянуто контракти) за результатами атестації;

- кількість працівників, які підтвердили існуючий рівень своїй кваліфікації, та кількість працівників, які продемонстрували вищий рівень, аніж потрібно;

- час, витрачений на атестацію одного працівника;

- втрати підприємства з відволікання працівників від основної роботи для проведення атестації;

- зміна фонду оплати праці (ФОП) за результатами атестації.

Аудит доцільності (ефективності) витрат на освіту та перенавчання, заснований на визначенні зміни продуктивності (результативності) праці завдяки підвищенню кваліфікації за кошти підприємства. Діагностувати витрати на освіту можна за показниками:

- витрати на освіту одного працівника;

- втрати від відволікання одного працівника для набуття освіти;

- тривалість процесу освіти;

- якість набутих працівниками знань та додаткові можливості (розширення зон відповідальності), які дає набута освіта;

- скорочення втрат від браку за результатами підвищення кваліфікації;

- кількість працівників, які здобували освіту (підвищували кваліфікацію), та структура персоналу, який брав у цьому участь (кількість робітників, спеціалістів).

Аудит трудових показників, заснований на визначенні класичних показників, які характеризують результативність праці. Це зокрема:

- витрати праці на одиницю продукції (трудомісткість);

- витрати заробітної плати на одиницю продукції (зарплатомісткість);
- аналіз рівня та динаміки продуктивності праці та загальної продуктивності (в усіх можливих вимірах);
- оцінка впливу факторів зміни продуктивності праці (автоматизації, модернізації, вдосконалення організації праці) на її рівень;
- оцінка ефективності заміни ручної праці автоматизованою (механізованою);
- в якості додаткових показників можна використовувати фондоозброєність, енергоозброєність.

Аудит робочих місць – це по суті, в сучасному розумінні, їх атестація. Зазначений захід згідно Кодексу законів про працю має проводитись на періодичній основі і тому, на нашу думку, суттєвих змін в існуючий порядок вносити непотрібно. Однак проведення атестації не передбачає аналізу (співставлення) наявного рівня організації робочих місць з даними інших підприємств або з середньогалузевими показниками. Такий аналіз вкрай важливий, адже в ринкових умовах саме порівняння є фактором, який визначає конкурентоспроможність підприємства. Для проведення порівняльного аналізу доцільним, на нашу думку, є використання наступних показників:

- середній вік робочих місць;
- кількість індивідуальних та колективних робочих місць, а також їх середня продуктивність;
- динаміка структури робочих місць;
- продуктивність одного робочого місця;
- середня вартість одного індивідуального (колективного) робочого місця та показники його зношеності.

Аудит умов праці та безпеки здоров'я пов'язаний з визначенням низки наступних показників:

- середній рівень оцінок на екзамені з техніки безпеки;
- середній показник рівня травматизму та тяжкості отриманих травм;
- кількість подібних нещасних випадків протягом десяти років;

- час роботи працівників, з якими трапився нещасний випадок, на певній посаді та вік працівника (зазначений показник можна використовувати також як показник для оцінювання ефективності відбору персоналу, адже травматизм в окремих випадках виникає через недостатню психологічну готовність працівника до роботи у небезпечних умовах).

Аудит винагороди. Зазначеному напрямку перевірок у багатьох підручниках з економічного аналізу та аудиту надано значну увагу. Однак з позицій аудиту в трудовій сфері зазначений напрямок є важливим, хоч і не основним. В ході аналізу доцільно розглянути найбільш відомі та значущі показники, зокрема:

- динаміка реальної та номінальної заробітної плати працівників протягом певного періоду;
- ступінь кореляції середньої заробітної плати та середньої продуктивності праці;
- розміри та диференціація заробітної плати працівників у межах окремих посад;
- диференціація мінімальна-максимальна заробітна плата по підприємству;
- обсяг соціальних пільг, наданих працівникам;
- темпи випередження зростання продуктивності праці порівняно зі зростанням розміру оплати праці.

Визначаючи показники для аудиту ефективності збереження комерційних таємниць, необхідно звернути увагу на новітній напрям менеджменту – так званий knowledge management. По суті збереження комерційної таємниці можливо досягти шляхом розподілу важливих знань між окремими співробітниками. В такому разі звільнення одного не призведе до витікання цілісного обсягу інформації. Однак при масовому звільненні або звільненні декількох обізнаних працівників інформація може бути зібрана та передана в небажане середовище. Тож підприємство має постійно відстежувати, хто з бажаючих звільнитися, до якої інформації і в якому обсязі мав доступ згідно з персональною компетенцією. Якщо ж намітилася тенденція до звільнення робітників, які працювали над єдиним напрямком, але з різних підходів, існує необхідність у запобіганні повного їх звільнення (наприклад,

шляхом підвищення в посаді чи переведення на інші напрямки діяльності). В якості показників можуть бути використані ті, що характеризують динаміку персоналу та його сталість (коефіцієнти плинності, абсентеїзму) стосовно окремих функціональних підрозділів та груп.

Проведення внутрішнього аудиту кадрових служб, зазвичай, буває ускладнене тим фактом, що ефективність діяльності кадрової служби може бути охарактеризуватись за об'єктивними та суб'єктивними критеріями. Зокрема, до суб'єктивних критеріїв можна віднести наступні:

- думка лінійних менеджерів про ефективність відділу;
 - готовність до співробітництва з усіма працівниками при розв'язанні проблем і роз'ясненні політики фірми;
 - швидкість і ефективність реакцій на запити, адресовані відділу, та деякі інші.
- Кількісна оцінка за цими показниками на практиці не використовується.

До об'єктивних критеріїв можна віднести:

- середній час виконання заявок та вимог, пов'язаних з організацією роботи з персоналом (іншими відділами);
- відношення бюджету відділу до чисельності персоналу, що обслуговується;
- кількість судових розглядів з приводу незадоволення працівників (або звільнених) кадровою діяльністю підприємства, та кількість справ, які було виграно.

З метою мінімізації кадрових ризиків необхідно ввести посаду кадрового аудитора, який буде відповідати за оцінку та нейтралізацію кадрових ризиків. Кадровий аудитор буде підпорядковуватися начальнику відділу кадрів та нести відповідальність за запровадження та реалізацію кадрової стратегії ПрАТ «Оболонь». Витрати на введення посади кадрового аудитора розглянемо нижче.

1. Вартість навчання.

Вартість навчання кадрового аудитора буде становити 30490 грн.

2. Вартість допоміжного устаткування, а саме:

а) ноутбук ASUS, вартістю 15500 грн. (у т.ч. ПДВ), балансова вартість якого становить 12489,99 грн.;

б) принтер, вартістю 5000 грн. (у т.ч. ПДВ), балансова вартість – 4166,67 грн.;

в) комплект офісних меблів, вартістю 25000 грн., балансова вартість яких відповідно становить 20833,33 грн.

Експлуатаційні витрати:

1. Заробітна плата кадрового аудитора.

Згідно з довідкою, наданою на підприємстві менеджер з кадрів, який займається організацією кадрової роботи, отримує заробітну плату у розмірі 14800 грн. на місяць. За 2021 рік витрати на додаткову заробітну плату складуть 177600 грн. Звідси відрахування до ЄСВ за рахунок роботодавця складають:

а) ЄСВ: $177600 \times 22 \% = 39072$ грн.;

2. Витрати на допоміжні матеріали (наприклад, канцелярські товари).

Стандартний пакет витрат у 2021 році складе:

- папір – 570 грн.;

- заправка картриджу – 1000 грн.;

- ручки (5 шт.) – 100 грн.

4. Додаткові витрати у разі залучення сторонніх організацій на розвиток, виконуваних функцій. Дана стаття витрат для розрахунку не враховується, так як зазначені роботи входять до обов'язків кадрового аудитора.

Таким чином, сума усіх витрат склала:

- капітальні витрати: $12489,99+4166,67+20833,33 = 37499,99$ грн.;

- експлуатаційні витрати:

$177600+39072+570+1000+100 = 218342$ грн.

Згідно з наказом про облікову політику:

1. Витрати на послуги по наданню виділеного безпроводного каналу зв'язку підприємство відносить на адміністративні витрати.

2. Сума нарахованої амортизації основних засобів, що використовується для проекту відноситься до адміністративних витрат.

3. Термін нарахування зносу основних засобів відповідно становить:

а) оргтехніка (комп'ютер, принтер) – 3 роки; б) офісні меблі – 10 років.

Проведемо розрахунок амортизації основних засобів.

1. Щомісячна амортизація оргтехніки склала: $(12489,99+4166,67)/36 = 462,96$

грн. на місяць, у рік – 5555,55 грн.;

2. Щомісячна амортизація меблів складе: $20833,33/120 = 173,61$ грн. на місяць, у рік – 2083,33 грн.

Загальна сума витрат нарахованої амортизації у 2021 році, щодо проекту складає:

$$5555,55 + 2083,33 = 7638,89 \text{ грн.}$$

Витрати пов'язані з функціонуванням кадрового аудитора на 2021 рік відповідно складуть: експлуатаційні витрати + нарахована амортизація = $218342 + 7638,89 = 225980,9$ грн. (225,98 тис. грн.).

Основними завданнями кадрового аудитора буде організація роботи з виявлення кадрових ризиків та розробка програм щодо їх мінімізації на ПрАТ «Оболонь».

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники діяльності підприємства

З метою визначення оцінки ефективності запровадження посади кадрового аудитора пропонується здійснити експертне опитування 7 фахівців ПрАТ «Оболонь» щодо впливу роботи кадрового аудитора на приріст продуктивності праці персоналу, яка у 2020 році становила 1757,9 тис. грн./ особу. Результати опитування наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Результати опитування експертів щодо збільшення прогнозованої продуктивності праці в результаті запровадження посади кадрового аудитора

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст продуктивності праці, тис. грн. / особу	260	260	260	260	260	260	260

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Величину даного прогнозу перевіримо на надійність і типовість.

З цією метою визначаємо: середнє квадратичне відхилення, коефіцієнт варіації

Середнє квадратичне відхилення характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (3.1).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.1)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення, тис. грн.;

x_i – приріст продуктивності праці, яку вказує i -й експерт, тис. грн./особу;

\bar{x} – середнє значення приросту продуктивності праці, тис. грн./особу:

$$\bar{x} = \frac{1870}{7} = 267,14 \quad \text{тис. грн./особу}$$

n – чисельність експертної групи.

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

1	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2	Приріст продуктивності праці X_i , тис. грн./особу	230	310	250	245	305	270	260	1870
3	$X_{сер.}$	267,14							
4	Відхилення	-37,14	42,86	-17,14	-22,14	37,86	2,86	-7,14	-
5	ΔX^2	1379,38	1837	293,78	490,18	1433,4	8,1796	50,98	5492,9

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Сума квадратичних відхилень складатиме 5192,9.

За формулою (3.1) знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{5492,9}{7}} = 28,01 \quad \text{тис. грн./особу}$$

Коефіцієнт варіації характеризує однорідність сукупності думок експертів (формула 3.2):

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{x} * 100\% \quad (3.2)$$

де cv_{σ} – коефіцієнт варіації.

За формулою (3.2) знайдено середнє коефіцієнт варіації:

$$v_{\omega} = \frac{28,01}{267,14} * 100\% = 10,49\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $cv_{\sigma} < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний приріст продуктивності праці можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей. Для цього прогнозні значення приросту продуктивності праці представимо в порядку їх зростання. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Ранжування значень приросту чистого доходу підприємства в порядку зростання показника

Значення	230	245	250	267	270	305	310
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Прогнозуємо зростання продуктивності праці підприємства в результаті запропонованого заходу за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$OP = \frac{O + 4B + П}{6} \quad (3.3)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Прогнозні значення приросту продуктивності праці в результаті запропонованого заходу.

$$ОП = \frac{310 + 4 * 260 + 245}{6} = 263,33 \text{ тис. грн./особу}$$

Із формули продуктивності праці визначаємо розмір чистого доходу у 2021 році із врахуванням збільшення чисельності персоналу на 1 особу (кадровий аудитор):

$$ПП_{2021} = ПП_{2020} + \Delta ПП = 1757,9 + 263,33 = 2021,2 \text{ тис. грн./особу}$$

$$ЧД_{2021} = ПП_{2021} * Ч_{2021} = 2021,2 * (3157 + 1) = 6382965 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу:

$$\Delta ЧД_{2021} = 6382965 - 5549706 = 833259 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ЧД_{2021} = 833259 / 5549706 * 100\% = 15,01 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 5157488 тис. грн., в т. ч. постійні витрати – 928348 тис. грн., змінні – 4229140 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу, тому приріст їх у проектному році становитиме.

$$\Delta B_{змін}_{2021} = 4229140 * 15,01 / 100\% = 634794 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат на 225,98, тому:

сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$\Delta B_{2021} = 634794 + 225,98 = 635019,98 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$B_{2021} = 5157488 + 635019,98 = 57925097,98 \text{ тис. грн.}$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta ПР_{2021} = 833259 - 635019,98 = 198239,02 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$ПР_{2021} = 324912 + 198239,02 = 523151,02 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме

(ΔЧП):

$$\Delta ЧП_{2021} = 198239,02 * (100 - 18) / 100\% = 162556 \text{ тис. грн.}$$

18% – податок на прибуток у 2021 р.

Результати попередніх розрахунків зведено у таблицю 3.10.

Таблиця 3.10

**Очікувані результати від запровадження посади кадрового аудитора на
ПрАТ «Оболонь» в 2021 році**

№ з/п	Показники	Значення показника
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	
1.1	%	15,01
1.2	тис.грн.	833259
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	635019,98
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції	198239,02
4.	Приріст чистого прибутку	162556

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Початкові інвестиції (капітальні витрати) складаються з суми капітальних вкладень та приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації (ΔОК.), що пов'язані з ефектом запропонованого заходу:

$$ПІ = K_{обл} + Д - B_{р.о} - B_{бр} + K_{бюд} + K_{сум} + K_{ини} + \Delta ОК \quad (3.4)$$

де ПІ – початкові інвестиції;

Кобл – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання

(Кобл = Ко + Ктр + Км), що включає:

Ко – ціну обладнання

$$K_o = 15000 + 5000 + 25000 = 45000 \text{ грн.}$$

Ктр – транспортні витрати (4-5 % від вартості обладнання)

$$K_{тр} = 45000 * \frac{5}{100\%} = 2250 \text{ грн.}$$

Км – витрати на монтаж (8-10 % від вартості технологічного обладнання)

$$K_m = 45000 * \frac{8}{100\%} = 3600 \text{ грн.}$$

Зо.к – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва. (Зміна обігових коштів становить 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу).

$$\text{Зо.к.} = 634794 * \frac{80}{100\%} * \frac{5}{100\%} = 25392 \text{ тис. грн.}$$

Тоді, початкові інвестиції становитимуть:

$$PI = (45000 + 2250 + 3600 + 30490) / 1000 + 25392 = 25473,34 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок доцільності капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя:

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = \frac{PI}{\Delta Чп}$$

$$T = \frac{25473,34}{162556} = 0,16 \text{ року}$$

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

$$ЧГП = \Delta ЧП + \Delta AM = \Delta ЧП + \text{Нам.обл} * K_{обл} + \text{Нам.буд} * K_{буд} \quad (3.5)$$

де ΔAM – додаткові амортизаційні відрахування на нове обладнання та нові будівлі;

Нам.обл., Нам.буд – норма амортизаційних відрахувань відповідно на обладнання та будівлі;

$K_{обл}$ – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання;

$K_{буд}$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд, обумовлені впровадженням нововведення.

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати приросту чистого додаткового прибутку та амортизації:

$$ЧГП = 162556 + 7,64 = 162563,64 \text{ тис. грн.}$$

Величини коефіцієнтів приведення (α_i) розраховуються на основі ставки

дисконту (по роках життєвого циклу):

$$a_i = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.6)$$

де p – ставка дисконту;

i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на сьогоднішній момент.

В даному прикладі термін економічного життя проекту складає 2 роки, ставка дисконту – 40%.

$$1 \text{ рік: } a_1 = \frac{1}{(1+0,4)^1} = 0,714$$

$$2 \text{ рік: } a_2 = \frac{1}{(1+0,4)^2} = 0,51$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків ($\sum NB_i$) накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = NB_1 + NB_2 + NB_3 + NB_4 + NB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \quad (3.7)$$

$$\sum NB = 162563,64 * (0,714 + 0,51) = 198977,89$$

тис. грн.

Чиста нинішня вартість (ЧНВ) – різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = 198977,89 - 25473,34 = 173504,55 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_2 = \frac{PI}{NB_{сер}} \quad (3.8)$$

де $НВ_{ср}$ – середньорічна нинішня вартість:

$$T_2 = \frac{25473,34}{(198977,89/2)} = 0,26 \text{ року}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПІ} = \quad (3.9)$$

$$ID = \frac{173504,55}{25473,34} = 6,81$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту, до початкових інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПІ} = \quad (3.10)$$

$$PI = \frac{198977,89}{25473,34} = 7,81$$

Наведемо розраховані показники ефективності запровадження посади кадрового аудитора в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Показники економічної ефективності запровадження посади кадрового аудитора на ПрАТ «Оболонь» в 2021 році

№	Показник	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн.	25473,34
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	198239,02
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	162556
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	198977,89
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	173504,55
6	Термін окупності недисконтований, років	0,16
7	Термін окупності дисконтований, років	0,26
8	Індекс доходності	6,81
9	Індекс прибутковості	7,81

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Розраховані показники ефективності запровадження проекту мають високі значення та свідчать про окупність проекту та доцільність його реалізації. Термін окупності складає менше року при нормативному терміні реалізації проекту 2 роки. Індекс дохідності має значення більше 1 і складає 6,81, а індекс прибутковості – 7,81. Чиста нинішня вартість проекту становитиме 173504,55 тис. грн., а капітальні витрати 25473,34 тис. грн.

Таблиця 3.12

**Вплив запропонованого заходу запровадження посади кадрового аудитора на основні техніко-економічні показники роботи на
ПрАТ «Оболонь» в 2021 році**

№ з/п	Показники	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				+/-	%
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5549706	6382965	833259	15,01
2.	Повні витрати, тис. грн.	5297032	5932052	635019,98	11,99
3.	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	324912	523151	198239,02	61,01
4.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	338614	501170	162556	48,01
5.	Рентабельність продукції, %	6,39	8,45	2,06	x

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

На основі аналізу табл. 3.12 можна відмити ефективність та доцільність запровадження запропонованого заходу. Всі розраховані показники мають тенденцію до зростання:

- чистий дохід збільшиться на 15,01%;
- повні витрати на виробництво та реалізацію продукції на 11,99%;
- чистий фінансовий результат зросте на 48,01%;
- рентабельність продукції на 2,06% і в 2021 році становитиме 8,45%.

Отже, розроблений захід може бути запропонований до реалізації на ПрАТ «Оболонь».

Запровадження посади кадрового аудитора на ПрАТ «Оболонь» принесе підприємству додатковий чистий прибуток у розмірі 162556 тис. грн., за рахунок підвищення продуктивності праці персоналу.

ВИСНОВКИ

Успіхи провідних компаній в розвинених країнах пов'язані саме із створенням високоефективних механізмів управління персоналом, в основі формування яких є комплексний, стратегічний підхід до оцінки кадрових ризиків підприємства. Тому на основі проведеного дослідження в кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки та пропозиції:

Визначено, що кадрові ризики – це ймовірність настання як позитивних, так і негативних наслідків внаслідок діяльності, або бездіяльності персоналу підприємства під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

В даний час практикою розроблено досить велика кількість різних методів оцінки, які в залежності від застосовуваного інструментарію можна розділити на три основні групи:

- розрахунково-аналітичні, базуються на застосуванні математичних методів і апарату теорії ймовірностей;
- статистичні дозволяють провести аналіз частоти виникнення ризикової ситуації і виділити фактори, що сприяють її реалізації, а також порівняти дані різних періодів;
- методи експертних оцінок засновані на використанні знань і досвіду фахівців (експертів) при індивідуальному або колективному оцінюванні.

Визначено, що процес управління кадровими ризиками на підприємства має передбачати виконання певних етапів дій:

- 1) пошук та ідентифікація кадрових ризиків;
- 2) оцінка впливу кожного із ризиків на результати діяльності підприємства;
- 3) визначення методу та методики оцінки кадрового ризику;
- 4) формування механізму нейтралізації та мінімізації кадрових ризиків на підприємстві.

Стратегія корпорації «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв в умовах економічної кризи в Україні при постійній увазі до

високої якості продукції, збереження навколишнього середовища, забезпечення гідних та безпечних умов праці, розвиток та професійне навчання персоналу. ПрАТ «Оболонь» впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, що покращує екологічні характеристики виробництва, мінімізує шкідливі викиди у довкілля та забезпечує ощадливе використання ресурсів. ПрАТ «Оболонь» є прибутковим підприємством, позитивним є зростання ефективності використання основних засобів та продуктивності праці, рентабельності діяльності, що свідчить про динамічний розвиток підприємства. За досліджувані роки підприємство отримує чисті прибутки, тобто володіє вільними коштами для забезпечення заходів стійкого розвитку.

Найбільшу частку у структурі персоналу ПрАТ «Оболонь» у 2019 році складають працівники із трудовим стажем до 3 років – 40,5%, із вищою освітою – 61,1%, віком від 30 до 40 років – 44,4%. Середній вік управлінського персоналу зменшився у 2020 році в порівнянні з 2018 роком на 0,1 роки (0,1%) і склав 38,1 року. Залишається високий середній вік керівників — 41,7 року. Найвищий середній темп зростання віку спостерігається за категорією «службовці» і складає 101,2%. В середньому за три роки вік управлінського персоналу на даному підприємстві зріс на 0,1 %. За аналізований період відбулося збільшення витрат на утримання управлінських працівників на підприємстві з 4,6% до 5,1%. Значною мірою це пояснюється індексацією заробітної плати у зв'язку із змінами темпів зростання цін, мінімальної заробітної плати та посадових окладів. Аналіз частки оплати праці управлінців в загальних витратах свідчить про її підвищення на 8,7 %. На основі оцінки формування та діяльності управлінського персоналу, отриманої при дослідженні, робляться висновки про рівень діяльності управлінського персоналу та напрямки підвищення ефективності використання управлінського персоналу.

Оцінку кадрових ризиків було проведено на основі критеріїв впливу:

- 1) Ризик слабкого розвитку систем навчання.
- 2) Ризик повільного просування по службовій сходах (або відсутність можливості кар'єрного росту).
- 3) Ризик невідповідності умов праці.

- 4) Ризик використання неефективних методів мотивації.
- 5) Ризик невідповідності системи оцінки персоналу.

Проведено експертне опитування 10-ти незалежних експертів, в результаті чого була визначена питома вага кожного з 8 критеріїв, за якими проводилася експертиза кадрового ризику. За оцінкою експертів, найбільший кадровий ризик (71,13 %) серед зазначених має ризик слабкого розвитку систем навчання персоналу. Тому на 2021 рік запропоновано зробити акцент саме на підвищенні ефективності управління персоналом ПрАТ «Оболонь», тобто зробити акцент на вдосконалення систем навчання, які дадуть можливість розвитку персоналу та запровадження системи контролю за кадровими ризиками з метою їх мінімізації на основі запровадження кадрового аудиту на підприємстві.

Передумовою для створення ефективного механізму мінімізації кадрових ризиків є формування системи внутрішнього контролю (кадрового аудиту) підприємства, який повинен забезпечувати:

- єдність системи кадрового аудиту всередині організаційної структури підприємства;
- безперервний моніторинг поточної діяльності персоналу підприємства;
- оперативне виявлення й оцінювання ризикоутворювальних чинників;
- наявність достовірної, своєчасної й повноцінної інформації для оцінювання поточної діяльності та прийняття рішень.

З метою мінімізації кадрових ризиків запропоновано ввести посаду кадрового аудитора, який буде відповідати за оцінку та нейтралізацію кадрових ризиків. Кадровий аудитор буде підпорядковуватися начальнику відділу кадрів та нести відповідальність за запровадження та реалізацію кадрової стратегії ПрАТ «Оболонь». З метою визначення оцінки ефективності запровадження посади кадрового аудитора здійснено експертне опитування 7 фахівців ПрАТ «Оболонь» щодо впливу роботи кадрового аудитора на приріст продуктивності праці персоналу, яка у 2020 році становила 1757,9 тис. грн./ особу.

Розраховані показники ефективності запровадження проекту мають високі значення та свідчать про окупність проекту та доцільність його реалізації. Термін

окупності складає менше року при нормативному терміні реалізації проекту 2 роки. Індекс дохідності має значення більше 1 і складає 6,81, а індекс прибутковості – 7,81. Чиста нинішня вартість проекту становитиме 173504,55 тис. грн., а капітальні витрати 25473,34 тис. грн. Можна відмити ефективність та доцільність запровадження запропонованого заходу. Всі розраховані показники мають тенденцію до зростання: чистий дохід збільшиться на 15,01%; повні витрати на виробництво та реалізацію продукції на 11,99%; чистий фінансовий результат зросте на 48,01%; рентабельність продукції на 2,06% і в 2021 році становитиме 8,45%.

Отже, запровадження посади кадрового аудитора на ПрАТ «Оболонь» принесе підприємству додатковий чистий прибуток у розмірі 162556 тис. грн., за рахунок підвищення продуктивності праці персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпалько О. В., Бабік Ю. В. Основні аспекти взаємозв'язку між ефективністю, продуктивністю та результативністю праці. *Формування ринкових відносин в Україні* : збірник наукових праць. Київ, 2016. № 3 (178). С. 83-87.
2. Бушман Т. С. Обґрунтування вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 313-318.
3. Величко Я. І. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. № 33. С. 119-137.
4. Вежновець Т. А. Кадрові ризики організаційно-управлінського генезу. *Проб. економіки*. 2017. № 1/2. С. 141-149.
5. Воронка О. З. Оцінювання рівня кадрової безпеки підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 96-102.
6. Гавкалова Н. Л., Бушман Т. С. Методичний підхід щодо визначення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 107-113.
7. Гладунський В. Н., Берегова Г. І. Моделювання в управлінні персоналом : навч. посіб. Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2016. 223 с.
8. Грішнова О. А., Брінцева О. Г., Шурпа С. Я. Фіктивізація людського капіталу та нові ризики в сфері зайнятості. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 1. С. 91-98.
9. Дуднева Ю. Е., Сотнікова Л. В. Удосконалення управління кадровими ризиками організації. *Вісник Харківського національного-технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка*. 2017. № 185. С. 183-190.
10. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 245-249.
11. Дьомкіна О. В. Оцінювання ризиків інвестування у розвиток персоналу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2016. 20 с.
12. Жуковська В. М. Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 366-372.

13. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підручник. Одеса : ОНУ, 2016. 250 с.
14. Зубко Т. О., Лаптева В. Т. Індикатори кадрової безпеки підприємства. *Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2018. № 4. С. 57-67.
15. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та практика : монографія / Т. В. Березянко та ін.; за заг. ред. Драган О. І. Київ : Кафедра, 2017. 271 с.
16. Кавтиш О. П. Системна природа кадрової безпеки підприємства. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ»*. 2015. № 12. С. 181-189.
17. Карковська В. Я., Васюник П. І. Життєвий цикл працівника та його вплив на кадрову безпеку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 290-297.
18. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія / за рзаг. ред. А. О. Климчук. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.
19. Кравченко В.О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. *Економіка і фінанси*. 2019. № 3. С. 15-23.
20. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
21. Кондратенко Н. О., Новіков Д. А. Методичне забезпечення оцінки ризиків в управління кадровим потенціалом промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 453-459.
22. Марченко О.В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ключових ознак. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 337-344.
23. Мішина С. К. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 53. С. 87-92.
24. Москаленко М. О., Дробот Ю. Ю. Управління кадровими ризиками як напрям удосконалення механізму управління персоналом. *Наукові праці НУХТ*. 2017. №2. С. 57-65.
25. Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. Управління

персоналом в системі менеджменту організації : монографія / за ред. Н. Є. Муромець. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.

26. Назаров Н. К., Чжан Х. Ю. Аналіз стану кадрової безпеки та лояльності персоналу промислових підприємств. *Проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 149-155.

27. Никифорак В. А., Сибирка Л. А. Управління персоналом підприємства : метод. рек. Чернівці : Рута, 2017. 31 с.

28. Олійник О. О. Аудит персоналу : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 290 с.

29. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

30. Поскрипко Ю. А. Механізм забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02. Київ, 2016. 24 с.

31. Семенченко А. В., Аграмакова Н. В., Писаревська Г. І. Дослідження взаємозв'язку конфліктних ситуацій і загроз кадровій безпеці підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 467-473.

32. Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*. 2019. № 2. С. 186-193.

33. Сосновська О. О., Казак О. О. Актуальні загрози кадровій безпеці сучасних підприємств. *Проблеми економіки*. 2018. № 3. С. 144-150.

34. Тарасевич О. В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід : монографія. Вінниця : Нілан, 2017. 397 с.

35. Технології управління персоналом : навч.-метод. посіб. / за ред. І. А. Андрейцева. Кам'янець-Подільський : Абетка, 2015. 164 с.

36. Управління персоналом : підручник / за ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

37. Управління персоналом : навч. посіб. / К. Ф. Ковальчук та інші ; за заг. ред. К. Ф. Ковальчук. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.

38. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / за ред. О. П. Дяків.

Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 287 с.

39. Управління персоналом в умовах децентралізації : навч. посіб. / В. М. Олуйко та інші ; за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ : Юстон, 2018. 502 с.

40. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колект. монографія / Зайцева О. І. та інші ; під ред. Г. Г. Савіної. Херсон : Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

41. Червінська Л. П. Управління мотивацією персоналу : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 201 с.

42. Шляхетко В. В. Деякі особливості пошуку кандидатів при плануванні персоналу в контексті кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2017. № 1. С. 198-204.

43. Щокін Г. В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : МАУП, 2020. 483 с.

44. Anaraki-Ardakani D., Ganjali A. Human Resource Risk Management. URL: <http://ashm-journal.com/test/vol2-6/18.pdf> (дата звернення 05.05.2021 р.).

45. Gitis T., Klimenko S., Research of factors impeding professional development of the personnel of domestic enterprises. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 4. С. 185-189.

46. Korol I. V., Slatvinskyi M. A., Chyrva H. M. Theoretical and methodological fundamentals of the staff competitiveness management in personnel security aspect = Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю персоналу в аспекті кадрової безпеки. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2. С. 173-179.

47. Meyer M., Roodt G., & Robbins, M. Human resources risk management: Governing people risks for improved performance. *SA Journal of Human Resource Management*. URL: [file:///C:/Users/Viktoriia/Downloads/366-3202-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Viktoriia/Downloads/366-3202-1-PB%20(1).pdf).

48. Nadraga V. I. Theoretical bases of risk management of social-labor sphere. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 4. С. 8-15.

ДОДАТКИ

Додаток А

Зведений баланс ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки

Актив	Код рядка	2018	2019	2020
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	6857	6026	4686
первісна вартість	1001	43396	43963	43969
накопичена амортизація	1002	36539	37963	39283
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20201	18141	11272
Основні засоби:	1010	4867736	4611402	4352291
первісна вартість	1011	11940760	12003847	12080275
знос	1012	7073024	7392445	7727984
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	109397	57581	18542
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			14
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090	14	14	
Усього за розділом I	1095	5004205	4693164	4386805
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	719638	753270	1015849
Виробничі запаси	1101		559903	824163
Незавершене виробництво	1102		67739	73543
Готова продукція	1103		72341	84609
Товари	1104		53287	33534
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрашування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203818	260966	272112

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	89746	44300	101840
з бюджетом	1135	35310	51330	69326
у тому числі з податку на прибуток	1136	5475	4813	4233
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9897	18911	20095
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	16876	16228	17048
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	30659	18927	5983
Усього за розділом II	1195	1105944	1163932	1502253
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	6110149	5857096	5887058
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73144	73144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	2763289	2603868	2445387
Додатковий капітал	1410	5997	1916	1198
Емісійний дохід	1411		8353	8353
Накопичені курсові різниці	1412		-6437	-7155
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-746302	-329248	167847
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430	13580	13580	13580
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	2082548	2336100	2673996
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	542401	426702	410551
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	487124	180402	609731
Інші довгострокові зобов'язання	1515	267953	260062	

Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	1297478	867166	1020282
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1419600	1395479	394848
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		1139546	661136
за товари, роботи, послуги	1615	1021281	909794	709905
за розрахунками з бюджетом	1620	91167	104445	102158
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	164	414
за розрахунками зі страхування	1625	5926	6382	4980
за розрахунками з оплати праці	1630	44447	57270	80097
за одержаними авансами	1635	64560	120483	183041
за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876	1876
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	11462	13639	33497
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	69804	44462	23252
Усього за розділом III	1695	2730123	2653830	2194780
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	6110149	5857096	5889058

Зведений Звіт про фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

Стаття	Код рядка	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5078764	5466148	5549706
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестраховання	2012			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4292370	4277833	4070109
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий: прибуток	2090	786394	1188315	1479597
Валовий: збиток	2095			
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120	85301	50572	74094
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130			
Адміністративні витрати	2130	303955	337100	361150
Витрати на збут	2150	675489	661989	719636
Інші операційні витрати	2180	20451	20110	6593
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		219688	466312

Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	128200		
Дохід від участі в капіталі	2200	90188	39058	
Інші фінансові доходи	2220	4259	280	338208
Інші доходи	2240	6725	1418	15776
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250	275269	329215	255444
Втрати від участі в капіталі	2255			1618
Інші витрати	2270	23505	216198	238394
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		144591	324912
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	325802		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	39618	113042	13702
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		257633	338614
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	365420		

Матеріальні затрати	2500	3267238	3157057	2993302
Витрати на оплату праці	2505	529153	626692	705528
Відрахування на соціальні заходи	2510	113058	132414	149141
Амортизація	2515	457032	422999	399564
Інші операційні витрати	2520	1296562	1159110	1204645
Разом	2550	5663043	5498272	5452180