

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до випускної кваліфікаційної роботи

на тему Персонал підприємства та обґрунтування напрямів
управління ефективністю його використання

Виконав студент 4 курсу,
групи ЕП-20-1
спеціальності 051 «Економіка»

_____ Щербачук В.А.
(П.І.Б.)

Керівник Короленко О.Б.
(П.І.Б.)

Рецензент Ільченко В.О.
(П.І.Б.)

Кривий Ріг
2024р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
зав. кафедри ЕОУП,
д.е.н., проф. Шахно А.Ю.

« » червня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на випускн кваліфікаційну роботу студенту

ЩЕРБАЧУК Віолетті Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Персонал підприємства та обґрунтування напрямів управління ефективністю його використання

Керівник теми к.е.н., доцент Короленко Ольга Борисівна

Затверджені наказом по університету від 02.04.2024р № 241с

2. Строк подання студентом роботи: 10.06.2024р

3. Вихідні дані до роботи: статистична фінансова звітність підприємства ПрАТ «ТерА» за 2020-2022рр (баланс, звіт про фінансові результати), поточна внутрішня звітність підприємства

– 4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність та охарактеризовано систему управління персоналом підприємства; розглянути зарубіжний досвід та виокремлено моделі управління персоналом підприємства; здійснити загальну характеристику господарської діяльності підприємства ПрАТ «ТерА»; проаналізувати систему управління персоналом досліджуваного підприємства ПрАТ «ТерА»; запропонувати удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «ТерА» за рахунок інвестування коштів у людський капітал та підвищення мотивації праці; обґрунтувати модель підбору персоналу на підприємстві ПрАТ «ТерА».

5. Перелік графічного матеріалу: Основні результати фінансово-економічної діяльності ПрАТ «ТерА» за період 2020-2022 рр.; Механізм оплати праці на підприємстві ПрАТ «ТерА»; Показники оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві ПрАТ «ТерА» Рекомендовані заходи щодо формування дієвого мотиваційного клімату на підприємстві ПрАТ «ТерА» та очікувані наслідки.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділи	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доцент Короленко О.Б	19.03.24	02.04.24
Розділ 2	доцент Короленко О.Б	03.04.24	23.04.24
Розділ 3	доцент Короленко О.Б	20.04.24	24.05.24
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.	07.06.2023	

7. Дата видачі завдання 28.02.2024р

Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	28.02.2024р	виконано
2	Збір матеріалів до випускної роботи	01.03 - 10.03.2024р	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускної кваліфікаційної роботи	11.03 - 18.03.2024р	виконано
4	Підготовка I розділу випускної кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	19.03 - 02.04.2024р	виконано
5	Підготовка II розділу випускної кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	03.04 - 23.04.2024р	виконано
6	Підготовка III розділу випускної кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	20.04 - 24.05.2024р	виконано
7	Підготовка вступної частини	25.05 - 07.06.2024р	виконано
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	08.06 - 09.06.2024р	виконано
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	10.06 - 13.06.2024р	виконано
10	Попередній захист роботи	10.06.2024р	виконано
11	Захист роботи в ЕК	14.06.2024р	

Студент

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Щербачук В.А.

(прізвище та ініціали)

Короленко О.Б.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на випускню кваліфікаційну роботу за темою:
**Персонал підприємства та обґрунтування напрямів управління
ефективністю його використання**

Випускна кваліфікаційна робота: 77 с., 19 табл., 11 рис., 18 формул, 31 джерел, 6 додатки.

Об'єкт дослідження: виступає процес управління трудовими ресурсами на досліджуваному підприємстві.

Мета роботи: є дослідження теоретичних аспектів та практики організації управління персоналом на досліджуваному підприємстві, а також визначення шляхів удосконалення системи управління кадрами.

Предмет дослідження: є сукупність взаємовідносин та механізмів управління кадрами на підприємстві

Методи дослідження у роботі використано загальнонаукові методи: системно-структурний, табличний, графічний методи, а також стандартні прийоми аналізу фінансового стану: горизонтальний, коефіцієнтний і порівняльний аналіз.

В роботі досліджено сутність та охарактеризовано систему управління персоналом підприємства, розглянуто зарубіжний досвід та виокремлено моделі управління персоналом підприємства. З результатами дослідження визначено те, що управління персоналом розглядається як різновид управлінської діяльності метою якого є ефективне керівництво трудовим колективом для підвищення результативності та продуктивності функціонування підприємства в цілому. Основною метою управління кадрами на підприємстві є забезпечення ефективної діяльності трудового колективу, високої продуктивності праці, розвиток творчих навиків та креативності персоналу, належної мотивації працівників та стимулювання праці.

Запропоновано удосконалення системи управління персоналом підприємства ПрАТ «ТерА» за рахунок інвестування коштів у людський капітал та підвищення мотивації праці, спрогнозовано вплив інвестування на рівень продуктивності праці, а також побудовано оптимізаційну модель формування штатного розпису в процесі відбору та найму персоналу, що забезпечить оптимізацію розподілу кандидатів на посади підприємства та мінімізацію витрат на їх навчання. Результати дослідження можуть бути впроваджені в діяльність підприємства ПрАТ «ТерА» Для виконання роботи використовувалися фінансова звітність підприємства, сучасна нормативна та правова література, посібники та наукові праці в періодичних виданнях.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, НАБІР, ДОБІР, ПІДВИЩЕННЯ
КВАЛІФІКАЦІЇ, ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ, ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ,
ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ОПЛАТА ПРАЦІ ТА СТИМУЛЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність управління персоналом підприємства	8
1.2. Моделі управління персоналом підприємства	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ТЕРА»	25
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «ТерА»	25
2.2. Аналізування системи управління персоналом досліджуваного підприємства	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ТЕРА»	50
3.1. Удосконалення системи управління персоналом підприємства ПрАТ «ТерА» за рахунок інвестування коштів у людський капітал та підвищення мотивації праці	50
3.2. Обґрунтування моделі підбору персоналу на підприємстві ПрАТ «ТерА»	61
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми даного дослідження обумовлюється тим, що управління персоналом є важливими внутрішнім чинником зростання конкурентоспроможності підприємства, досягнення мети його функціонування та реалізації завдань, впровадження стратегії розвитку та отримання довгострокових переваг.

Систему управління персоналом можна охарактеризувати за системою критеріїв оцінювання ефективності (оптимальне використання потенціалу персоналу); ознак контролювання (застосування самоконтролю, надання йому переваги над зовнішнім); форм організації (децентралізована, гнучка форма організації). Важливим напрямком у сфері управління трудовими ресурсами та потенціалом є здатність керівних осіб до пошуку та впровадження нових підходів до вирішення кадрових проблем та питань управління ними.

На сьогодні важливість та необхідність управління персоналом зумовлена тим, що воно дозволяє узагальнювати та реалізовувати широкий спектр завдань адаптації працівника до зовнішніх умов, врахувати соціально-психологічні та особистісні фактори для побудови системи управління персоналом підприємства. Зміни на ринку праці, у соціально-економічних відносинах, конкурентному середовищі, законодавчої бази змушують керівників підприємств обирати та використовувати надійні та ефективні моделі управління персоналом.

Як свідчить управлінський досвід – інвестиції вкладені в основні фонди (обладнання, устаткування, оснащення) на виробничому підприємстві не призводять до бажаного зростання рівня продуктивності праці, якщо не враховувати «людський фактор», тобто не звертати увагу на удосконалення принципів організування праці, не займатися систематизуванням роботи

щодо підготовки персоналу із відповідними інвестиціями в знання, інтелект, кваліфікацію. Людський фактор – це головна продуктивна сила суспільства і основна концепція менеджменту. Тому набуті знання, удосконалення вміння, трудові навички працівника, його досвід роботи та ініціативність стають надзвичайно важливими поряд із фінансовими чи виробничими ресурсами.

У наукових джерелах приділено багато уваги системі управління персоналом, а саме: досліджено організацію системи управління персоналом, визначено та проаналізовано відповідні тенденції у зарубіжних країнах, розроблено узагальнюючий показник ефективності менеджменту персоналу. Управління персоналом потрібне для ефективного функціонування організацій та підприємств.

Метою даної бакалаврської роботи є дослідження теоретичних аспектів та практики організації управління персоналом на досліджуваному підприємстві, а також визначення шляхів удосконалення системи управління кадрами.

Об'єктом дослідження виступає процес управління трудовими ресурсами на досліджуваному підприємстві, а предметом дослідження є сукупність взаємовідносин та механізмів управління кадрами на підприємстві.

У бакалаврській роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- досліджено сутність та охарактеризовано систему управління персоналом підприємства;
- розглянуто зарубіжний досвід та виокремлено моделі управління персоналом підприємства;
- здійснено загальну характеристику господарської діяльності підприємства ПрАТ «ТерА»;
- проаналізовано систему управління персоналом досліджуваного підприємства ПрАТ «ТерА»;

- запропоновано удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «ТерА» за рахунок інвестування коштів у людський капітал та підвищення мотивації праці;
- обґрунтовано модель підбору персоналу на підприємстві ПрАТ «ТерА».

Для написання даної наукової роботи використано наступні методи дослідження: аналізування, показники динаміки та структури, узагальнення, порівняння, класифікації, економіко-статистичний, графічний.

Інформаційна база дослідження охоплює законодавчі основи з праці та управління персоналом підприємства, довідкові матеріали та фінансово-економічну звітність підприємства ПрАТ «ТерА», Інтернет-джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність управління персоналом підприємства

Управління персоналом розглядається як різновид управлінської діяльності метою якого є ефективне керівництво трудовим колективом для підвищення результативності та продуктивності функціонування підприємства в цілому. Слід зазначити, що поняття «управління персоналом підприємства» можна розглядати з точки зору економічного, статистичного, психологічного аспектів, функціонування яких впливає на формування організаційно-управлінського контексту підприємства, ефективність системи управління персоналом з урахуванням законодавчої бази та вимог ринкової економіки.

Основною метою управління кадрами на підприємстві є забезпечення ефективної діяльності трудового колективу, високої продуктивності праці, розвиток творчих навиків та креативності персоналу, належної мотивації працівників та стимулювання праці. Система управління персоналом повинна враховувати певні особливості трудового колективу, серед яких слід виокремити [30]:

- поведінку та ставлення працівників до праці;
- вміння, здібності, досвід, навички, нахили, що мають вплив на реалізацію певних видів діяльності на підприємстві;
- мотиви працівників, цілі професійної діяльності персоналу;
- професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу підприємства;
- соціально-культурні особливості, що мають вплив на засвоєння

певних правил та норм організаційної поведінки;

- особливості групової та індивідуальної поведінки;
- організаційну культуру підприємства, яка охоплює сукупність цінностей та правил поведінки, притаманних для конкретного трудового колективу;
- етапи розвитку трудового колективу, наявність формального та неформального лідерства, поведінка персоналу та керівників у конфліктних ситуаціях [30].

Термін «управління персоналом» трактується в науковій літературі як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. В таблиці 1.1 представлено визначення даного терміну.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «управління персоналом» в науковій літературі [21]

Автор	Трактування поняття «управління персоналом»
Армстронг М.	це управлінський підхід стратегічного, поетапного управління в організації, де найціннішими факторами виступають люди, які, працюючи в організації, сприяють досягненню її цілей через свій індивідуальний та колективний внесок, підтримку конкурентних переваг організації
Мілкович Дж., Бодро Дж.	це набір рішень та управлінських дій у сфері взаємовідносин із найманим персоналом, які мають вплив на ефективність діяльності працівників та організації загалом
Рульєв В.А., Гуткевич С.О.	це процес, організований на систематичній основі, який передбачає відтворювання та ефективне використання трудових ресурсів організації та орієнтований на досягнення запланованих завдань та окресленої мети
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	це організований вплив системно-планомірно характеру, який здійснюється через реалізацію сукупності організаційно-економічних та соціальних заходів, спрямованих на

	забезпечення умов розвитку та використання трудового потенціалу підприємства
Матросов О.Д., Дюжев В.Г.	це система кадрової роботи, яка охоплює аналіз, планування та прогнозування кадрів; підбір, розстановку персоналу на робочих місцях, оцінку, навчання кадрів, координаційно-розпорядницьку діяльність в роботі персоналу
Лук'янихін В.О.	це система, яка базується на встановлених цілях, функціях, структурі управління персоналом, сукупності вертикальних та горизонтальних зв'язків між управлінськими рівнями та підрозділами у процесі вироблення, обґрунтування та реалізації рішень
Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С	це специфічна сфера управлінської діяльності, де основним об'єктом управління виступають люди, які формують формальні та неформальні групи, трудові колективи та визначаються певними особливостями та характерними рисами

Зважаючи на вищесказане, можна зазначити, що управління персоналом є комплексний управлінський процес та важливий компонент управління підприємством як відкритою системою. Процес управління кадрами на підприємстві можна розглядати з позиції певних підходів:

1) організаційний підхід – визначає місце управління трудовими ресурсами серед інших загальних та часткових функцій менеджменту та показує взаємозв'язок із іншими елементами управління в організації;

2) кадровий підхід – розглядає управління персоналом з позиції здійснення кадрової політики, а також таких функцій, як оцінювання потреби в кадрах, вибір способів залучення, відбору та найму працівників, їхнього адаптування, мотивування та стимулювання, оцінювання і атестації, планування та реалізації кар'єрних висот;

3) колективний підхід – розглядає управління персоналом як управління сформованим колективом, групами працівників,

міжособистісними відносинами, соціально-психологічним кліматом, здійснення керівництва та існування лідерства, інтегрування та розвиток колективу, вирішення конфліктів та ін. [10].

Слід зазначити, що управління персоналом реалізується через стратегічний та функціональний (оперативний) аспекти. Стратегічний аспект такого управління означає розроблення та впровадження стратегії діяльності підприємства, складовими елементами якої є набуття престижу, формування іміджу підприємства, аналізування перспектив розвитку та напрямків використання кадрового потенціалу, управління неформальними відносинами в колективі, з'ясування причин та попередженням плинності кадрів на підприємстві на довгострокову перспективу. Оперативний аспект такого управління означає розроблення та впровадження тактичних дій та заходів щодо трудових ресурсів, які допомагають реалізувати обрану стратегію [10].

Управління персоналом з позицій системного підходу охоплює ряд управлінських процесів, таких як здійснення планування, реалізацію підбору та відбору, підготовки та організації навчання персоналу, оцінювання персоналу, розроблення мотиваційних заходів, спрямованих на ефективне використання трудових ресурсів та досягнення окреслених цілей підприємства, трудового колективу та окремого працівника [1]. Наведемо характеристику складових системи управління персоналом підприємства:

- 1) планування персоналу підприємства розпочинається із оцінювання трудових ресурсів підприємства, визначення потреб у працівниках різних категорій, кваліфікації та професій, дослідження трендів ринку праці та розроблення програми залучення персоналу для здійснення певних функцій та робіт на підприємстві. Оцінку потреби у трудових ресурсах потрібно здійснювати із врахуванням характеру та виду діяльності підприємства, обґрунтування системи оплати праці, можливостей залучення

висококваліфікованих працівників на ринку праці;

2) підбір та відбір трудових ресурсів спрямовані на залучення кандидатів, які характеризуються досвідом, стажем, навиками, вміннями, кваліфікацією, потрібними для досягнення цілей підприємством. Підбір персоналу може здійснюватися через біржі праці, кадрові агенції, які мають сформовані бази даних потенційних працівників. Процес підбору персоналу включає проведення співбесіди з потенційним працівником, надання йому випробувального терміну для визначення фахової придатності кандидата, з'ясування його компетенцій, організацію спеціальних програм адаптації для працівників прийнятих на роботу;

3) підготовка та організація навчання персоналу є важливими елементами управління трудовими ресурсами, які здійснюються через професійне навчання працівників, що передбачає засвоєння ними нових професійних та практичних вмінь, знань, навичок або компетенцій. Потребу у навчанні працівників визначають під час відбору кандидатів на вакантні місця на підприємстві, прийняття на нову посаду, проведення атестації працівників. Професійне навчання є необхідним для новоприйнятих працівників для пришвидшення їхньої адаптації, а також для працівників, які виконуватимуть нові обов'язки та функції через підвищення їхньої кваліфікації. Професійне навчання персоналу є певним процесом, складові якого подано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Складові процесу професійного навчання персоналу [14]

Професійне навчання персоналу охоплює такі напрямки, як організацію та проведення первинного навчання відповідно до цілей підприємства, завдань підрозділів та специфіки роботи конкретного працівника; проведення навчання з метою ліквідації розбіжностей між вимогами посади та навиками працівника; організація навчання з метою підвищення кваліфікації працівника; проведення навчання для здійснення роботи за новими напрямками розвитку підприємства; здійснення навчання з метою оволодіння новими прийомами, методами виконання поставлених завдань [1]. Важливою складовою професійного навчання є формування його бюджету, який залежить від потреби в такому навчанні та фінансового стану підприємства;

4) оцінювання персоналу необхідне для з'ясування відповідності працівника займаній посаді чи робочому місцю через здійснення оцінювання потенціалу окремого працівника, оцінювання його праці, тобто індивідуального внеску та проведення атестації кадрів;

5) мотивування працівників підприємства на основі визначення

мотивів та потреб працівників, застосування теорій мотивації та системи винагород, мотиваційних принципів та законодавчої бази [1].

При управлінні персоналом підприємства використовують сукупність адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів [1], характеристику яких наведено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Характеристика методів управління персоналом підприємства [18]

Для вирішення завдань управління персоналом використовують систему показників та методи дослідження, згруповані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи дослідження для вирішення завдань управління персоналом підприємства [23]

Завдання управління персоналом	Система показників	Методи дослідження
Формування структур і штатів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Норми керованості та оптимальна величина трудового колективу 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3. Соціально-психологічна модель трудового колективу 	Аналізування змісту трудової діяльності, відповідності працівника встановленим вимогам посади (робочому місцю), експертні методи та моделювання
Підбір кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень розвитку здібностей та компетенцій (загальних і спеціальних) працівника 2. Індивідуально-психологічні особливості працівника 	Спостереження, співбесіда, оцінювання поданих документів, тестування працівників
Розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень професійних вмінь, навиків, знань, компетенцій працівника 2. Оптимальні форми професійного навчання 3. Оцінювання набутих вмінь та навиків 	Опитування, метод експертних оцінок, бесіди, ділові ігри, ситуаційні вправи, тренінги
Оцінювання та розстановка персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідність працівника посаді. 2. Здатність працівника до співробітництва 3. Результати трудової діяльності 4. Місце працівника в трудовому колективі 	Опитування, проведення інтерв'ю, групове оцінювання, експертне оцінювання, спостереження
Раціональне використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень дотримання трудової дисципліни 2. Стан соціально-психологічного клімату в трудовому колективі 3. Ефективність роботи з персоналом підприємства 	Аналізування документів, тестування, опитування, аналізування дисципліни, результатів роботи колективу, стилю керівництва

Узагальнюючи вищезазначене, слід зазначити, що процес управління персоналом є специфічною управлінською функцією керівного складу підприємства, яка діє на об'єкт управління, тобто персонал через обрані стратегію кадрової політики та методи управління персоналом.

Таблиця 1.3 – Основні показники оцінки ефективності управління персоналом підприємства ПрАТ «ТерА» [17]

Показник	Сутність	Формула для розрахунку
Коефіцієнт ефективності кадрового планування	Відношення фактичних даних кадрових потреб, набору, навчання, переміщення, звільнення до планових показників цих процесів за відповідний період	$K_{кп} = Пф/Пп * 100$, де $K_{кп}$ – коефіцієнт ефективності кадрового планування; $Пф$ – фактичне значення показника; $Пп$ – планове значення показника.
Коефіцієнти ефективності набору та відбору працівників	Співвідношення між отриманим ефектом і витраченими коштами	$K_d = Pi/Pz$, де K_d – коефіцієнт якості джерела набору, Pi – чисельність працівників, прийнятих з і-того джерела набору, Pz – загальна чисельність претендентів; $S_n = S/Pa$, де S_n – сума витрат організації, понесених у зв'язку з набором одного працівника, S – загальна сума витрат організації, понесених у зв'язку з набором працівників, Pa – чисельність відібраних кандидатів
Кваліфікаційний склад робітників	Визначається середній розряд робітників на підприємстві	$v = \frac{\sum rR_p}{\sum R_p}$, де v – кваліфікаційний склад робітників; R_p – номер розряду rR_p – чисельність робітників кожного розряду
Кваліфікаційний склад спеціалістів	Відношення чисельності спеціалістів із вищою і середньою спеціальною освітою до їх загальної потреби за штатним розкладом	$K = \frac{V2}{V1}$, де K – кваліфікаційний склад спеціалістів; $V1$ – загальна потреба у спеціалістах за штатним розкладом; $V2$ – спеціалісти з вищою і середньою спеціальною освітою
Якість розміщення персоналу	Кількість спеціалістів з вищою і середньою спеціальною освітою, які обіймають керівні та інженерно-технічні посади	$Я_n = \frac{ЗК_{nv} + ЗК_{cn}}{К_v + К_c} * 100$, де $Я_n$ – якість розміщення спеціалістів на посадах; $К_v$ – кількість спеціалістів з вищою освітою; $К_c$ – кількість спеціалістів з середньою спеціальною освітою; $ЗК_{nv}$ – загальна кількість посад, які вимагають наявності вищої спеціальної; $ЗК_{cn}$ – загальна кількість посад, які вимагають наявності середньої спеціальної освіти;

Продовження табл.1.3

Оборот персоналу	Відношення кількості усіх, що вибули (оборот по звільненню) або усіх прийнятих (оборот по прийому) за певний період до середньоспискової чисельності працюючих протягом того самого періоду	Коефіцієнт загального обороту визначають: $K_o = K_z + K_n$, де K_z – коефіцієнт обороту по звільненню; K_n – коефіцієнт обороту по прийняттю
Оборот по звільненню	Відношення кількості звільнених до середньоспискової чисельності працівників	$K_z = \frac{R_z}{R_{cc}} * 100$, де K_z – коефіцієнт обороту по звільненню; R_z – кількість звільнених; R_{cc} – середньоспискова чисельність
Оборот по прийняттю (зовнішній)	Відношення кількості прийнятих до середньоспискової чисельності працівників	$K_n = \frac{R_n}{R_{cc}} * 100$, де K_n – коефіцієнт обороту по прийняттю; R_n – кількість прийнятих; R_{cc} – середньоспискова чисельність
Стабільність персоналу	Відношення чисельності працівників за списковим складом протягом року, у відсотках до їх середньоспискової чисельності	$K = \frac{R_1}{R_{cc}} * 100$, де K – коефіцієнт стабільності; R_1 – кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року; R_{cc} – середньоспискова чисельність
Рівень стабільності трудових колективів	Відношення кількості працівників, які звільнилися протягом року з різних причин до середньоспискової чисельності працівників	$K_c = 1 - \frac{R_z}{R_{cc}}$, де K_c – рівень стабільності персоналу; R_z – кількість працівників, які звільнилися протягом року з різних причин; R_{cc} – середньоспискова чисельність
Коефіцієнт плинності	Відношення кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом року за власним бажанням та з інших порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працівників за той самий період	$K_n = \frac{R_z}{R_{cc}} * 100$, де K_n – коефіцієнт плинності персоналу; R_z – кількість звільнених за власним бажанням та з інших неповажних причин; R_{cc} – середньоспискова чисельність за відповідний період

1.2. Моделі управління персоналом підприємства

У практиці управління персоналом відбувається інтернаціоналізація сучасного менеджменту персоналу, тому на закордонних підприємствах різних форм та видів використовують управлінські моделі, які називають за географічною характеристикою – американська, японська та західноєвропейська. Для вітчизняних підприємств кращою моделлю управління персоналом, зважаючи на схожий стиль життя та цінності, історичний розвиток, особливості економічного розвитку, є європейська модель.

Сучасна теорія та практика управління трудовими ресурсами в організаціях індустріально розвинутих держав свідчить про те, що тут віддають перевагу двом діаметрально протилежним підходам – американському та японському [9].

Американська модель характеризується певними особливостями, такими як наявність індивідуалізму, практичності, жорсткості та прагматичності, тобто їй притаманні ті особливості, які потрібні для ведення підприємницької діяльності в умовах конкурентного середовища. Дана модель управління персоналом орієнована на виконання працівником встановлених посадових інструкцій, вказівок, розпоряджень та доручень керівних осіб. Система управління персоналом американського типу розглядає працівників як основний чинник зростання ефективності господарської діяльності. Підбір трудових ресурсів відбувається з огляду на певні критерії: освіта, практичний досвід роботи, навички та вміння, психологічна сумісність, вміння працювати в команді та колективі. В такій моделі акцент робиться на вузькій спеціалізації працівників, менеджерів, інженерів та інших трудових ресурсів, а також на їхній індивідуальній цінності та результатах для підприємства. Вся управлінська діяльність тут

зосереджена на існуванні механізму індивідуальної відповідальності, оцінюванні індивідуальних результатів роботи працівника, розробленні кількісних та якісних показників, які ідентифікують конкретні цілі підприємства. Під час прийняття та реалізації управлінських рішень відповідальність лягає на конкретні посадові особи, які їх приймають. В такій моделі управління персоналом притаманний широкий перелік професій і посадових інструкцій; орієнтація на гнучку форму оплати праці; об'єднання практичного досвіду інженерів, наукового досвіду у певні колективи, які називають проектно-цільові групи [9].

Однією із особливостей системи управління персоналом «американська» є застосування найбільш обґрунтованої та доцільною системи оплати праці, проведення атестація працівників на постійній основі з метою їхнього кар'єрного просування, оцінювання ефективності організування праці та забезпеченості робочого місця персоналу. На підприємствах проводиться постійну оцінювання заслуг та внеску працівників. Тут широко використовується система оплати під назвою «pay for performance», що в перекладі означає «плата за виконання», метою якої є надання винагороди працівникові залежно від індивідуального та групового внеску в трудовій діяльності. Така оплати виражається через систему гнучкої оплати праці, систему змінної оплати праці та ін.

Робота з персоналом в американських підприємствах передбачає постійне удосконалення організації та стимулювання праці працівників. Таке удосконалення стосується відмови від ієрархічних управлінських структур, вертикальних ланок управління, існування широкого кола відповідальних осіб за виконання встановлених завдань, переміщення повноважень у межах робочої групи, команди, які мають певну самостійність.

Завдання співробітництва нових працівників та молодих спеціалістів вирішується командою керівних осіб. Така команда у своєму складі містить

провідного менеджера з інформаційної політики, завданням якого є збір даних про інформаційні технології та їх застосування; менеджера з навчання, який обирає працівників для перепідготовки у відповідності з новими вимогами, та менеджера з управління інтелектуальним капіталом, який об'єднує зусилля перших двох менеджерів та визначає ефект від впровадження знань у господарську діяльність підприємства [27].

Японській моделі управління персоналом притаманні певні культурні особливості: чітко виражений колективізм, наявність практичності, пунктуальності, працьовитості, вміння працювати з людьми. В даній моделі здійснюється дослідження сильних та слабких сторін персоналу, підбір для кожного працівника відповідного робочого місця на підприємстві. Японська модель управління персоналом орієнтує працівника на довгу перспективу роботи в одній організації; робить акцент на якості освіти та особистому потенціалу працівника; визначенні оплати праці комплексно з врахуванням стажу роботи, освіти та вмінь для виконання поставлених завдань. Японська модель базується на певних принципах управління персоналом:

- інтегрування інтересів та сфер життєдіяльності організації та її персоналу;
- висока економічна та соціально-психологічна залежність персоналу від підприємства, надання працівникові значущих гарантій в обмін на відданість підприємству та бажання працювати продуктивно в ньому;
- пріоритетність колективних форм, заохочення трудової кооперації в межах невеликих груп працівників всередині підприємства;
- рівність між працівниками незалежно від займаних посад;
- балансування інтересів керівників, інвесторів і працівників, що забезпечують діяльність підприємства [27].

Японська система управління трудовими ресурсами характеризується такими критеріями як інноваційно-орієнтована, соціально-спрямована,

централізована, горизонтально-спеціалізована та самоконтрольована [44].

Західноєвропейська модель управління персоналом має свої характерні особливості у кожній країні. Так, в Німеччині особливістю системи управління трудовими ресурсами є участь працівників в управлінні виробництвом, яка передбачає існування спільної участі у наглядових радах підприємств та найманій праці; існування виробничих рад на підприємствах, які сформовані із робітників. Роботодавці повинні забезпечувати найманих працівників та раду підприємства відповідною інформацією, приймати від них запити та рекомендації, враховувати пропозиції ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку. Значна увага в Німеччині надається працівникам, які відповідають профілю роботи, їхньому стажуванню, постійній перепідготовці окремих категорій персоналу, тренінгам на суміжних посадах, ефективній реалізації посадових інструкцій працівників в процесі здійснення функціональних обов'язків, використанню різних видів оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, новими навиками та методами роботи та ін. [9].

У Франції існує жорстка конкуренція на ринку праці, тому до найманого працівника висуваються високі вимоги, надається увага перепідготовці персоналу, оскільки просування службовою драбиною можливе при постійній перепідготовці та підвищенні рівня знань персоналу. Тут передбачається навчання всіх працівників за окремими спеціалізованими навчальними програмами, а сам персонал підприємства постійно поінформований про нові вакансії [9].

На італійських підприємствах значна увага зосереджена на застосуванні адміністративних, розпорядницьких, координаційних методів управління, а тому менше уваги надається економіко-соціальним методам впливу на колектив працівників [9].

Підсумовуючи особливості та практичний досвід функціонування

системи управління персоналу в рамках різних моделей та на підприємствах різноманітних країн, нами сформовано таблицю, де представлено узагальнюючі характеристики моделей управління.

Таблиця 1.4 – Характерні риси моделей управління персоналом на підприємстві [5]

Японська модель	Американська модель	Західноєвропейська модель
<ul style="list-style-type: none"> - залежність оплати праці від стажу роботи, освіти, компетенцій та здібностей персоналу до виконання поставлених завдань; - дослідження сильних та слабких сторін працівників, підбір робочого місця залежно від наявності таких сторін; - значна залежність персоналу від підприємства; - наявність системи довічного найму; - пріоритетність колективних форм роботи; - колективістська, інноваційно-орієнтована, соціально-спрямована, самоконтрольована система управління трудовою діяльністю; - існування традицій поваги до старших, спільної згоди, відданості цінностям підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - застосування системи оплати, яка називається “плата за виконання”; - надання переваги принципу індивідуалізму в оплаті праці; - персонал вважається основним джерелом підвищення ефективності господарської діяльності; - система підбору за критеріями: рівень освіти, практичний досвід роботи, психологічна сумісність у колективі, уміння працювати в команді; - зосередження уваги на вузько спеціалізованих працівників; - наявність власних програм навчання, тренінгів на підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - акцент на спільну участь у наглядових радах підприємства інвесторів та найманих працівників; - зосередження уваги перепідготовці працівників за програмами стажування; - проведення тренінгів для суміжних посад; - існування посадових інструкцій із збалансованими обов’язками та правами; - застосування різних форм та видів оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, нових методів роботи; - інформування персоналу про появу нових вакансій

Зважаючи на досвід зарубіжних підприємств, можна дійти до висновку, що головною ціллю системи управління персоналом є забезпечення трудовими ресурсами, їхнє оптимальне використання, гарантування професійного та соціального розвитку. Порівнюючи ці моделі, можна

запозичити практичні аспекти та рекомендації для функціонування вітчизняної моделі менеджменту персоналу.

Сформована модель управління персоналом в Україні базується на концепція управління кадровою політикою, де об'єктом управління виступає трудовий колектив працівників із зосередженням уваги на їхніх професійно-кваліфікаційних якостях, тому тут акцент робиться на працівника виключно як хорошого виконавця визначених завдань, окреслених робіт.

Українська модель управління трудовими ресурсами має спрямованість на оптимальне використання кадрів підприємства. При прийнятті рішень перевага надається колегіальному характеру із залученням незначного кола людей, а також одноосібному прийняттю управлінських рішень. В такій моделі управління персоналом існує міжособистісна конкуренція між працівниками та здійснюється підготовка вузькоспеціалізованого персоналу; переважає індивідуальна відповідальність за виконану роботу та слабо сформована організаційна культура; здійснюється оцінювання колективного результату праці трудових ресурсів. Тут характерним є поєднання довготривалого та короткотривалого наймання, а просування кар'єрною драбиною залежить від індивідуальних досягнень працівника, його авторитету, стосунків із вищим керівництвом.

Підвищення кваліфікації кадрів практикується, як правило, без відриву від виробництва, надається перевага його поєднання із програмами підготовки. Розподіл повноважень між учасниками трудової діяльності передбачає встановлення повноважень окремих підрозділів, команд, груп працівників. В системі оплати праці переважає колективна форма, яка базується на показниках роботи групи чи колективу. У мотиваційному механізмі управління трудовою діяльністю переважають методи, обрані на розсуд керівництва підприємства [27].

Для української моделі управління персоналом характерна висока

плинність кадрів, несприятливі соціально-економічні, психологічні умови, наявність військових дій на території нашої країни, недостатність фінансування програм розвитку трудових ресурсів. Така ситуація зумовлює необхідність впровадження змін в українську модель та сприяє застосування зарубіжного досвіду у питаннях менеджменту персоналу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ТЕРА»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «ТерА»

Об'єктом дослідження виступає кондитерське підприємство ПрАТ «ТерА», яке є суб'єктом господарювання, що виробничо-господарську діяльність у сфері виробництва та збуту кондитерської продукції.

Досліджуючи історію створення та розвитку досліджуваного підприємства, слід відмітити, що підприємство було засноване у 1945 році і функціонувало під різними назвами, серед яких ВАТ «Тернопільська кондитерська фабрика». У 2000 році у відповідності до рішення загальних зборів акціонерів підприємство «Тернопільська кондитерська фабрика», яка перейменована у ВАТ «ТерА», а у 2011 році у зв'язку із зміною законодавства підприємство перейменоване у ПрАТ «ТерА». На сучасному етапі підприємство ПрАТ «ТерА» спеціалізується на виробництві кондитерських виробів (вафлів, сушки, драже, цукерок, зефіру, печива, пряників, мармеладу). Зміна виробничого циклу та виробничої системи досліджуваного підприємства дозволили йому збільшити обсяги випуску продукції та стати одним із лідерів кондитерського ринку Західної України [19].

Основні напрями діяльності підприємства ПрАТ «ТерА» охоплюють: виробництво та реалізацію кондитерської продукції: шоколадних кондитерських виробів, драже, цукристих кондитерських виробів; продаж кондитерських виробів через власні торгові точки та великі торгівельні мережі; транспортування продукції до споживачів.

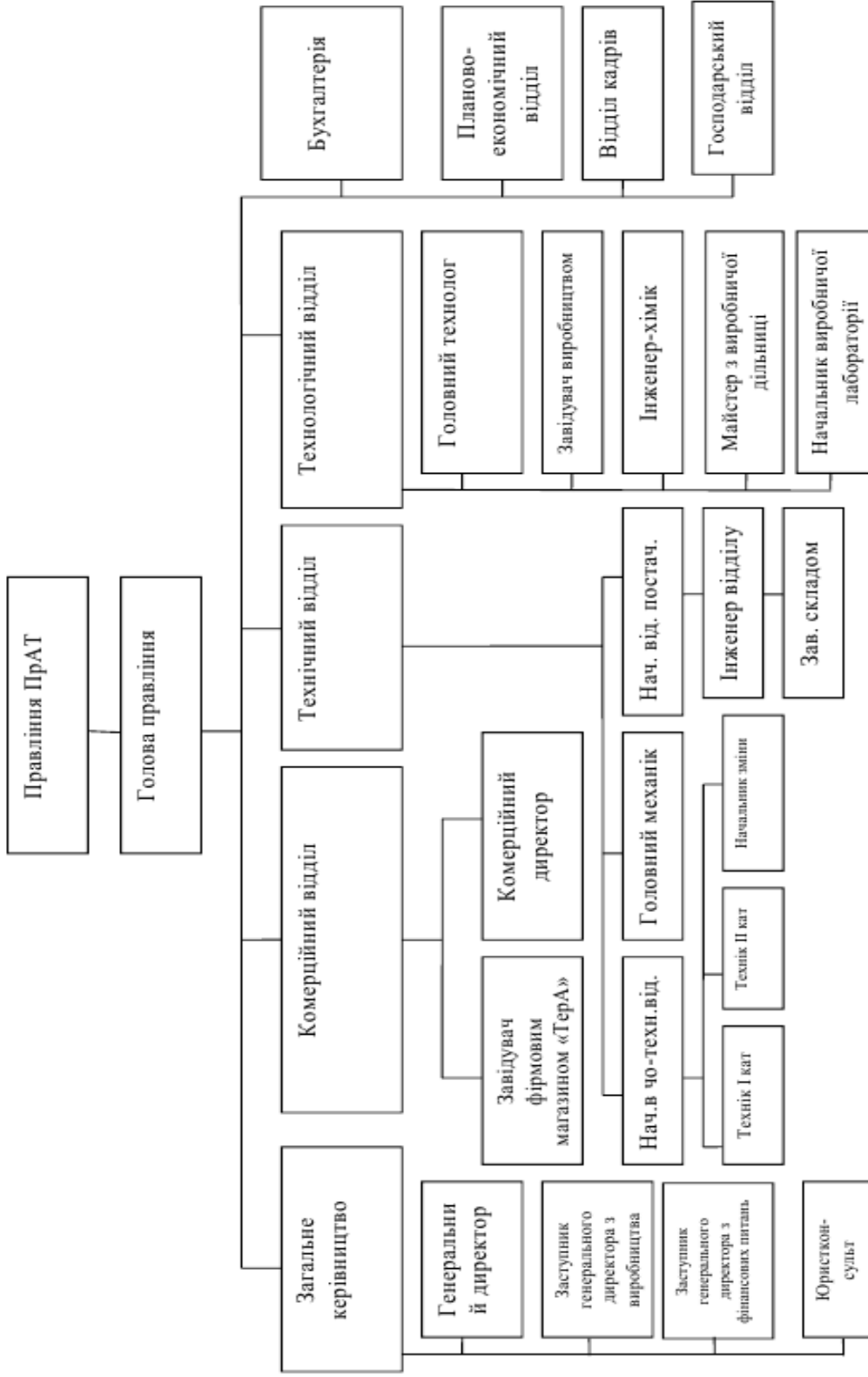


Рисунок 2.1 – Управлінська структура ПрАТ «ТерА» [19]

Здійснюючи дослідження специфіки управління кондитерським підприємством необхідно вказати на управлінську структуру лінійно-функціонального типу. На сучасному етапі підприємство функціонує на основі організаційної структури, яка представлена на рисунку 2.1.

Результати дослідження організаційної структури управління ПрАТ «ТерА» показали, що до його складу входять учасники, які мають визначений пай в структурі управління товариства. Дані учасники призначають виконавчого директора досліджуваного підприємства, який має досить значні повноваження, серед яких призначення та звільнення начальників відділів (підрозділів). Також у його основні повноваження входять: визначення стратегії розвитку кондитерського підприємства, забезпечення досягнення результатів виробничо-господарської діяльності, формування штату компетентних працівників підприємства, забезпечення даного підприємства інноваційними засобами та новими технологіями.

Окрім керівника даного підприємства на ПрАТ «ТерА» існують різноманітні відділи, а саме: збуту, виробництва, кадрів, планово-економічний відділ, бухгалтерія, автотранспортний відділ.

Керівництво підприємства займається формуванням штату компетентних та досвідчених працівників, а відділ кадрів здійснює роботу, пов'язану із атестацією кадрів, підвищенням їхньої кваліфікації, мотивуванням персоналу до зростання та розвитку. Очолює відділ кадрів директор із персоналу, що здійснює набір та добір персоналу, відповідає за фахову підготовку та підвищення кваліфікації ключових працівників.

На підприємстві ПрАТ «ТерА» для реалізації обліково-аналітичної діяльності діє бухгалтерія, яку очолює головний бухгалтер, окрім нього у відділі працює два бухгалтери, один із яких формує фінансову звітність, інший здійснює нарахування на заробітну плату, проводить оформлення платіжних документів.

Фінансова звітність підприємства, представлена у додатку А-Е включає звіти про фінансовий стан, про сукупний дохід, про рух грошових коштів.

На підприємстві функціонує планово-економічний відділ, який безпосередньо контролює фінансову роботу, яка проводиться на підприємстві. В компетенцію економістів-плановиків входить складання різного роду фінансових планів, здійснення фінансового аналізування, а також фінансового контролю за діяльністю даного підприємства.

Фінансові плани на підприємстві формуються головним економістом щоквартально і включають плани обсягів виробництва та реалізації продукції, обсягів поставок продукції, динаміку логістичних показників та ін. Дані плани формуються планово-економічним відділом та узгоджуються директором за участі головного бухгалтера підприємства.

Відділ постачання та збуту очолює начальник відділу, якому безпосередньо підпорядковуються працівники відділу, працівники торгівлі, комірники, водії автотранспорту.

Технічну службу очолює технічний директор, якому підпорядковується служба головного інженера та головного технолога.

Головному інженеру підпорядковується головний механік та працівники механічної служби. Головному технологу підпорядковуються: начальник виробництва, начальник виробничої лабораторії, технологічна служба.

Начальнику виробництва підпорядковуються майстри всіх виробничих дільниць. Начальнику виробничої лабораторії підпорядковуються працівники лабораторії та мікробіолог.

Матеріально-технічне забезпечення на досліджуваному підприємстві виконує відділ постачання та збуту, який знаходяться в упорядкуванні заступника директора підприємства з комерційних питань а також планово-економічного відділу.

Начальник відділу збуту та постачання ПрАТ «ТерА» має право підпису

збутових, товарно-супровідних документів, а також вносити рекомендації у відділ кадрів та вищого керівництва щодо просування працівників відділу кар'єрною драбиною, їхнє мотивування за якісну працю, а також рекомендації із покращення трудової дисципліни.

Таблиця 2.1 – Ключові завдання підрозділів підприємства ПрАТ «ТерА»

Найменування підрозділу	Перелік ключових завдань підрозділів
Управління МТЗ	Включає комплекс робіт: визначення потреби в ресурсах та розрахунок кількості замовлень, знаходження методів, форм та джерел постачання ресурсів, вибір постачальників ресурсів, погодження цін, укладання договорів, організація постачання, контролю якості, зберігання та використання ресурсів
Бухгалтерія	Веде облік доходів та витрат виробництва, розраховує собівартість випущеної продукції, здійснює контролювання за витрачанням ресурсів підприємства
Відділ постачання та збуту	Організовує забезпечення підприємства всіма необхідними матеріально-технічними ресурсами, здійснює маркетингову та збутову діяльність, облік відвантаженої продукції
Технічна служба	Забезпечує своєчасну і якісну підготовку виробництва, технічну експлуатацію, ремонт та модернізацію устаткування
Виробничий відділ	Відповідає за випуск товарів високої якості і в потрібній кількості
Виробнича лабораторія	Організовує проведення хімічних аналізів і фізико-хімічних випробувань, забезпечує лабораторний контроль якості сировини, матеріалів та готової продукції
Планово-економічний відділ	Здійснює економічне планування на підприємстві, розробляє заходи, спрямовані на підвищення показників продуктивності праці та загальної рентабельності, якості продукції, скорочення витрат та собівартості
Відділ кадрів	Здійснює підбір, процеси добору і розстановлення працівників за професійно-діловими критеріями, контролювання за процесами організації праці згідно з вимогами чинного законодавства

Перелік та ключові завдання відділів підприємства представлено у наступній таблиці 2.1 [19]. Необхідно відмітити широку взаємодію між

різноманітними структурними підрозділами підприємства ПрАТ «ТерА» в аспекті формування чіткої управлінської системи. Взаємодія відбувається вертикально, тобто нижча ланка підпорядковується вищій, контролювання управлінських процесів відбувається в зворотному порядку.

Здійснено дослідження основних показників, котрі характеризують особливості та ефективність організації господарсько-економічної діяльності підприємства ПрАТ «ТерА» за період 2020-2022 рр. Результати дослідження представлено у таблиці 2.2.

Аналізуючи обсяг активів ПрАТ «ТерА», необхідно відмітити приріст показника, зокрема зростання із 10124 тис.грн. у 2020 р. до 21142 тис.грн., при цьому абсолютний приріст показника становив 11018 тис.грн., а відносне зростання складало 8,83%. В структурі активів необхідно відзначити зростання як розміру необоротних, так і приріст оборотних активів підприємства ПрАТ «ТерА». Зокрема, розмір необоротних активів збільшився на 1999 тис.грн. або на 61,24%, а приріст оборотних активів становив 9019 тис.грн. або 131,47%. Зростання показника необоротних активів засвідчує оновлення основного капіталу, а оборотних – вказує на зростання виробничо-господарської діяльності підприємства.

В структурі оборотних активів досліджуваного підприємства необхідно відзначити зростання показника на 9019 тис.грн. або на 31,47%, відповідний показник збільшився із 6860 тис.грн. у 2020 році до 15879 тис.грн. у 2022 році.

Зростання оборотного капіталу обумовлено приростом дебіторської заборгованості підприємства, відповідне значення показника зросло на 4806 тис.грн., при цьому приріст показника становив 287,61%. Приріст показника дебіторської заборгованості засвідчує негативні тенденції зростання боргів перед підприємством, що обумовлено неефективною політикою управління дебіторської заборгованістю.

Таблиця 2.2 – Основні результати фінансово-економічної діяльності ПраГ «ГерА» за період 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)					
				Абсолютне відхилення, тис.грн. (%)			Відносне відхилення, %		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Активи / Пасиви, тис. грн.	10124	12351	21142	2227	8791	11018	22	71,18	108,83
Необоротні активи, тис. грн	3264	4806	5263	1552	457	1999	47,24	9,51	61,24
Оборотні активи, тис. грн.	6860	7554	15879	685	8334	9019	9,99	110,46	131,47
Дебіторська заборгованість, тис. грн	1671	2434	6477	763	4043	4806	45,66	166,11	287,61
Власний капітал, тис. грн.	-2334	-2210	-2002	124	208	332	-5,31	-9,41	-14,22
Поточні зобов'язання, тис. грн.	12458	14561	23144	2103	8583	10686	16,88	58,95	85,78
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	42774	44291	82984	1517	38693	40210	3,55	87,36	94,01
Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	47596	47897	81587	301	33690	33991	0,63	70,34	71,42
Валовий прибуток, тис. грн.	-4822	-3606	1397	1216	5003	6219	25,22	238,74	228,97
Чистий прибуток, тис. грн.	-98	124	208	222	84	306	226,53	67,74	312,24
Чисельність працівників, осіб	190	157	163	-33	6	-27	-17,37	3,82	-14,21
Фонд оплати праці	15243	15679	19369	436	3690	4126	2,86	23,53	27,07
Продуктивність праці, грн	225,82	288,68	520,87	60,86	234,18	295,04	26,95	81,69	130,66
Рентабельність активів, %	-0,97	1	0,98	1,97	-0,02	1,95	203,09	2	201,03
Рентабельність власного капіталу, %	4,20	-5,61	-10,39	-9,81	-4,78	-14,59	-233,6	85,2	-347,4
Рентабельність господарської діяльності, %	-10,13	-7,53	1,71	2,6	9,24	11,84	-25,67	122,71	116,88

Негативним в структурі джерел формування майна є від'ємні показники власного капіталу, що засвідчує низьку фінансову автономію даного підприємства та орієнтацію виключно на позиковий капітал у фінансуванні господарської діяльності. При цьому, від'ємний показник знижується на 332 тис.грн. або на 14,22%.

Поточні зобов'язання даного підприємства значно зросли, зокрема у 2020 р. показник становив 12458 тис.грн., у 2021 р. зріс до 14561 тис.грн., а у 2022 р. збільшився до 23144 тис.грн., в більшості за рахунок зобов'язань за неоплачені товари, роботи та послуги. Зростання показника протягом усього періоду становило 10686 тис.грн., а приріст показника складав 85,78%.

Здійснюючи дослідження основних фінансових результатів підприємства ПрАТ «ТерА» необхідно вказати на приріст як обсягів чистого доходу від реалізації продукції, так і собівартості реалізації.

Відповідний приріст чистого доходу становив 40210 тис.грн. або 94,01% за весь період, а приріст собівартості складав 33991 тис.грн. або 71,42%.

Необхідно відзначити більші темпи проросту обсягів реалізації продукції ніж собівартості реалізації, проте собівартість реалізації продукції є вищою, ніж чистий дохід від реалізації продукції, що вплинуло на валовий прибуток, зокрема у 2020 році значення показника було від'ємним та становило -4822 тис.грн., у 2021 році показник складав -3606 тис.грн., у 2022 році значення показника становило 1397 тис.грн. Відповідний приріст показника становив 6219 тис.грн. або 228,97% (рис. 2.2).

Позитивним в реалізації фінансово-господарської діяльності даного підприємства є приріст показника чистого прибутку, відповідне значення показника зросло, зокрема, якщо у 2020 р. він становив – 98 тис.грн., то у звітному періоді (2022 р.) збільшився до рівня 208 тис.грн. Протягом усього досліджуваного періоду показник зріс на 306 тис.грн. або на 312,24%.

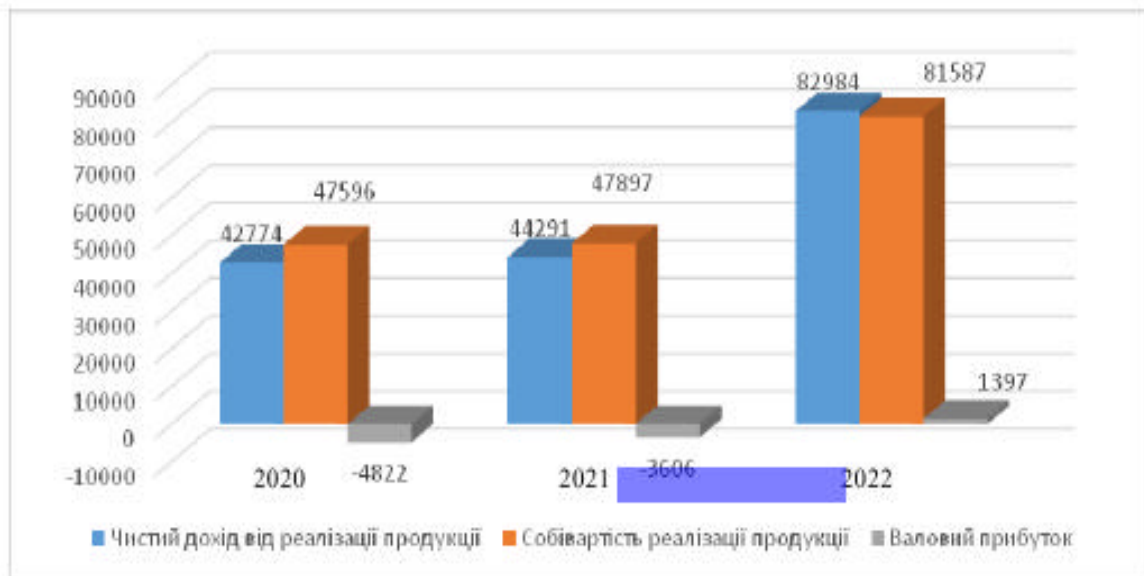


Рисунок 2.2 – Динаміка основних фінансових результатів ПрАТ «ТерА»

Зростання чистого прибутку обумовлено приростом обсягів реалізації продукції, а також оптимізацією витрат виробничої та комерційної діяльності даного підприємства.

Зростання даного показника засвідчує ефективність реалізації фінансово-господарської діяльності та підвищення ефективності управлінських рішень в сфері управління фінансами та активами підприємства. На відповідне зростання вказує приріст показників рентабельності, зокрема спостерігається зростання рентабельності активів до рівня 0,98% у 2022 році та рентабельності господарської діяльності до 1,71%. Зростання рентабельності активів становило 1,95%, а рентабельності господарської діяльності 11,84%. Показник рентабельності власного капіталу залишався від'ємним через від'ємне значення власного капіталу даного підприємства.

Аналізуючи показник трудової діяльності на підприємства ПрАТ «ТерА», необхідно відмітити зниження кількості працівників підприємства на 27 чол. до 163 працівників.

Поряд із цим збільшився фонд оплати праці на 4126 тис. грн. або на 27,07%, що обумовлено зростанням рівня оплати праці по підприємстві, а також інфляційним чинником, що обумовлює необхідність зростання рівня оплати праці.

Зазначена тенденція вплинула на приріст продуктивності праці, відповідне значення продуктивності праці у 2020 році становило 225,82 тис. грн. на одного працівника до рівня 520,87 тис. грн. на одного працівника у 2022 році. Зростання продуктивності праці протягом досліджуваного періоду становило 295,04 тис. грн. на одного працівника або на 130,66%. Приріст даного показника засвідчує зростання ефективності використання трудового потенціалу даного підприємства.

В цілому, необхідно відмітити зростання показників чистого доходу від реалізації, валового та чистого прибутку, приріст показників рентабельності та продуктивності праці, що позитивно впливає на результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Негативним є від'ємні показники власного капіталу, зростання рівня дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань підприємства, збитковість підприємства у 2020 та 2021 рр.

2.2 Аналізування системи управління персоналом досліджуваного підприємства

На сучасному етапі робота із персоналом ПрАТ «ТерА» здійснюється кадровою службою, яка очолена директором з кадрів та є структурною одиницею досліджуваного підприємства. Директору кадрів підпорядковуються окремі відділи, сектори, або групи окремих працівників (наприклад, сектор навчання та розвитку персоналу, інженер з техніки безпеки і т.д.). Кадрова служба даного підприємства реалізує свою діяльність у відповідності до розробленого положення, де основними складовими є: загальні положення, завдання, функції, права та відповідальність, взаємовідносини із іншими підрозділами. Основною метою діяльності кадрової служби досліджуваного підприємства є розробка та впровадження заходів для підвищення рівня продуктивності праці окремого виконавця та зростання загальної ефективності діяльності підприємства загалом [21].

Основними функціями, котрі реалізує кадрова служба на підприємстві ПрАТ «ТерА» є: визначення необхідної потреби у працівниках, планування руху персоналу та кадрового забезпечення; організування підбору, добору виховання та розміщення персоналу; дослідження та ґрунтовний аналіз професійних, ділових та особистісних якостей працівників; атестація та оцінювання професійних якостей кадрів; організування процесу підвищення кваліфікації працівників; діловодства у відділі; покращення умов та охорони праці персоналу; розвиток кар'єри та мотивування працівників.

Організування роботи із працівниками підприємства ПрАТ «ТерА» орієнтоване на виконання важливих завдань в контексті реалізації кадрової політики даного підприємства, яка являє собою визначену систему різноманітних видів реалізації кадрової роботи на даному підприємстві. Усі різновиди робіт на підприємстві ПрАТ «ТерА» взаємопов'язані та

взаємозалежні, а також мають практичний зміст, забезпечують мотивування працівників до якісного виконання посадово-службових обов'язків.

Необхідно відзначити, що функціонування та розвиток служб управління персоналом має свою специфіку, оскільки визначається профілем діяльності підприємства, зокрема в даному випадку підприємство ПрАТ «ТерА» займається виробничо-господарською діяльністю. На виробничому підприємстві виникає необхідність формування та розвитку розгалуженої системи управління кадрами у відповідності до різних напрямів діяльності підприємства (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Організаційна структура та основні напрями діяльності служби управління персоналом ПрАТ «ТерА» [19]

Також, директор із управління персоналом кондитерського підприємства особисто визначає та вирішує важливі питання пов'язані з: політикою підприємства щодо реалізації роботи із персоналом; функціональною та організаційною структурою; опрацюванням та дотриманням трудового законодавства; формуванням статистичної звітності управління персоналом; зв'язками із професійними об'єднаннями; із місцевими, урядовими та профільними організаціями. Діяльність із забезпечення управління персоналом на підприємстві ПрАТ «ТерА» забезпечується «Положенням про відділ кадрів».

Зазначене положення має наступні розділи, зокрема:

1. «Загальні положення»: зазначається те, що відділ кадрів підприємства ПрАТ «ТерА» є важливим та самостійним підрозділом апарату управління, який повністю підпорядкований виконавчому директору даного підприємства.

2. «Основні завдання відділу кадрів»: визначаються основні завдання щодо реалізації кадрового забезпечення, формування сталого та стабільного трудового колективу, заходів зниження плинності працівників підприємства та зміцнення трудової дисципліни. При цьому, найбільш важливі завдання досліджуваного підрозділу полягають у наступному: формування та реалізація кадрової політики досліджуваного підприємства, що відповідає та забезпечує внутрішні стандарти та сучасні концепції реалізації системи управління персоналом; створення та подальша підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття зважених управлінських рішень; організація охорони праці на підприємстві; стимулювання працівників підприємства (моральне та матеріальне).

3. «Функції відділу»: визначаються та відображаються у відповідності до їх функціональних обов'язків та поточних завдань, які вони реалізують. При цьому до основних функцій даного структурного підрозділу слід

віднести: участь у розробці та реалізації цілей та політики підприємства у сфері управління людськими ресурсами; початкова розробка та подальша реалізації програм розвитку кадрів підприємства; планування та прогнозування потреб у кваліфікованих кадрах; участь у вирішенні основних завдань, пов'язаних із мотивуванням персоналу; формування умов для покращення якісного складу персоналу, впровадження заходів задля підвищення компетенції, вмінь та кваліфікації персоналу; формування резерву персоналу на основі здійснення детального аналізу загальної та додаткової потреби у працівниках та політики планування кар'єри (створення та постійне доповнення інформаційної бази даних формування кадрового резерву; розроблення нових підходів до відбору та добору персоналу, раціональних підходів наймання та звільнення працівників); підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізуванню структури та штату, забезпечення дисципліни праці; удосконалення форм та методів оплати та стимулювання кадрів (аналізуванню робочих місць; проведення розподілу персоналу у відповідності до категорій; розроблення форм та системи оплати праці підприємства; розробка та впровадження компенсаційного соціального пакету; організація аналізуванню ефективності праці персоналу; контролюванню ротації персоналу).

4. «Основні права» досліджуваного відділу виражаються у повноваженнях начальників відділу управління персоналом і його працівників, котрі обумовлені посадовими інструкціями, що затверджує виконавчий директор підприємства. До прав досліджуваного відділу слід віднести також необхідність внесення керівництвом підприємства якісних та ефективних пропозицій щодо удосконалення діяльності та підвищення продуктивності праці усіх структурних підрозділів підприємства. Відділ бере участь у підготовці планів розвитку кадрів підприємства, формуванні бюджетів таких планів, залученні до роботи консультантів, отриманні

важливої інформації у межах, котрі важливі для вирішення основних завдань підрозділу.

5. «Відповідальність відділу»: визначаються основні напрями відповідності працівників підрозділу у відповідності до покладених посадових обов'язків та функцій. Також на досліджуваному підприємстві ПрАТ «ТерА» налагоджено взаємозв'язки та взаємовідносини кадрового підрозділу із іншими структурами підрозділами підприємства в аспекті запобігання конфліктних ситуації, котрі можуть виникати між різноманітними структурними підрозділами.

Аналізуючи існуючу кадрову політику та стратегію управління персоналом даного підприємства, необхідно відмітити політику управління набором та подальшим добором персоналу, а також формування якісного професійного і кваліфікованого складу підприємства. Виходячи із структурних особливостей, процедура набору та добору персоналу на підприємстві ПрАТ «ТерА» передбачає реалізацію наступних етапів:

- пошук претендентів на вакантні посади підприємства;
- попередня процедура відбору претендентів на вакантні посади підприємства;
- організування та проведення первинних співбесід із претендентами;
- вивчення документації, представленої претендентами на вакантні посади;
- оцінювання професійно-ділового рівня претендентів;
- організування підсумкової співбесіди із претендентами на вакантні посади;
- прийняття та документування рішення (наказ) про зарахування на претендентами на вакантні посади працівників.

Розглянемо основні етапи відбору персоналу підприємства. Перш за все, визначаються та відбираються основні кандидати, які отримають посади на

підприємстві у відповідності до вакансій.

Попередній відбір претендентів, метою якого є зниження витрат на здійснення процесу наймання персоналу за рахунок скорочення чисельності претендентів, котрі підлягають оцінюванню.

Первинний відбір кадрів даного підприємства реалізується за формально визначеними мінімальними вимогами, котрі пред'являються підприємством і вакантним робочим місцем до потенційного працівника.

Наступним етапом є проведення первинної співбесіди із потенційними працівниками підприємства, що реалізується спеціалістом кадрового відділу.

Мета такого етапу є здійснення більш детального ознайомлення із претендентом, що дозволяє визначити його основну придатність до виконання функціональних обов'язків. У процесі здійснення співбесіди претендент отримує також необхідну інформацію про підприємство, майбутню його діяльність, що визначає ступінь його вмотивованості здійснювати дану роботу.

Під час реалізації відбіркової співбесіди також визначаються чи буде кандидат в змозі виконувати запропоновану роботу і чи відповідатиме він усім вимогам, котрі ставляться до даної роботи. Відповідно, спеціаліст відділу кадрів збирає усю необхідну інформацію про претендента [24].

Отримання важливої інформації від кандидатів, щодо зайняття вакантної посади на підприємстві ПрАТ «ТерА» одержується по-різному. Зазначене залежить від того, який різновид інтерв'ю при цьому використовується. При здійсненні інтерв'ю із кандидатом на зайняття вакансії використовується певний набір тем, котрий представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – Основні теми для інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду на підприємстві ПрАТ «ТерА»

№ п/п	Теми	Питання
1.	Освіта і підготовка	Чи вважаєте Ви, що Ваші результати були точним відображенням Ваших можливостей? Чи збираєтеся Ви продовжувати свою освіту?
2.	Трудова діяльність	Що з попередньої роботи відповідає цій? Чого Ви хотіли б уникнути в роботі? Чому?
3.	Хобі	Яких успіхів у своєму хобі Ви досягли? Чи займаєтеся Ви спортом?
4.	Амбіції і мотивація	Чи є у Вас альтернатива цій роботі? Що Ви думаєте про понаднормову роботу? Який буде Ваш наступний крок, якщо Ви одержите цю роботу?
5.	Робота і організація	Які якості/навички необхідні, на Вашу думку, на цій роботі? Чи може бути найбільш/найменш привабливим у Вашій роботі?
6.	Спеціальні технічні питання	Чи можете Ви намалювати просту діаграму, що пояснює ідею? Якби у Вас були засоби, яке дослідження Ви б провели?
7.	Питання на загальні теми	Які щоденні газети Ви читаєте? До Ви вважаєте невірним у нашій системі освіти?
8.	Родина	Як Ви ставитеся до подорожей усією родиною? Чи допомагаєте Ви своїм близьким?
9.	Здоров'я	Чи є у Вас проблеми зі здоров'ям? Чи є у Вас хронічні та професійні захворювання?
10.	Питання щодо самооцінки	Як би Ви описали себе?

Найбільш розповсюдженими та ефективними методами оцінювання кандидатів на підприємстві ПрАТ «ТерА» є: відбіркові іспити, тестування, оцінні іспити, групові методи відбору персоналу (ділові ігри, групові дискусії, рольові ігри, вправи вирішення проблемних аспектів діяльності підприємства та аналіз конкретних ситуацій); проведення співбесід.

Найбільш широке застосування знайшли тести загальних здібностей, які одержали широке застосування: за допомогою тестів реалізують відбір персоналу на промислових (виробничих) підприємствах, комерційних та інших організаціях [28].

При аналізуванні кандидатів на підприємстві ПрАТ «ТерА» використовуються тести для здійснення дослідження здібностей (одномірного та багатофакторного). На даному підприємстві використовується сукупність

багатофакторних методів, які є набором тестів різного спрямування, котрі забезпечують оцінювання кандидатів за певними показниками, потенційно пов'язаними із роботою щодо наявної вакансії. Різновиди тестів, котрі застосовуються для відбору персоналу ПрАТ «ТерА» подано у таблиці.

Таблиця 2.4. – Види тестів, що застосовуються в процесі відбору персоналу на підприємстві ПрАТ «ТерА»

Найменування	Короткий опис
Методика «Оперативна пам'ять»	Для вивчення короткочасної пам'яті в тих випадках, коли вона несе основне функціональне навантаження
Методика «Пам'ять на числа»	Для оцінки зорової пам'яті, її обсягу і точності
Методика «Пам'ять на образи»	Для вивчення образної пам'яті
Методика «Червоно-чорна таблиця»	Для оцінки переключення уваги
Методика Мюнстерберга	Для визначення вибірковості уваги
Методика «Розміщення чисел»	Для оцінки довільної уваги
Методика «Компаси»	Для визначення просторових представлень
Методика «Складні аналогії»	Для оцінки логічного мислення
Методика Равена	Для вивчення логічності мислення
Опитувальник К. Леонгарда	Для виявлення напрямків характеру

Наступний етап реалізації процесу відбору персоналу даного підприємства – перевірка представленої документації, збирання та подальша перевірка рекомендацій. Зокрема, під час її здійснення визначаються обставини, котрі вимагають уточнення на етапі реалізації підсумкової співбесіди.

Зазначений етап передбачає початкове аналізування та подальшу перевірку анкетних даних шляхом вивчення трудових характеристик із колишнього місця роботи, а також відгуків керівних осіб, котрі досить добре знають претендента. Для зазначеного у первинній анкеті передбачають графи,

у яких претендента просять зазначити, до кого слід звернутися за рекомендаціями.

Наступним етапом відбору є проведення підсумкової співбесіди щодо наймання персоналу. Зокрема, за результатом резюмуючої співбесіди здійснюється прийняття зважених управлінських рішень щодо наймання персоналу [13].

Останній етап відбору визначає прийняття остаточного обґрунтованого рішення про наймання працівника чи працівників. Відповідно, кінцеве управлінське рішення про прийом персоналу на підприємство визначається директором досліджуваного товариства за рекомендаціями спеціалістів відділу кадрів, котрі уповноваженні підтримати прийняття зазначеного рішення. Дане питання регламентується Діючим положенням про наймання персоналу.

Для прийняття підсумкового рішення про найм персоналу оцінюється весь обсяг зібраної інформації. Найм працівника підприємства на роботу завершується оформленням трудового контракту (договору).

Місце процесу залучення працівників у системі управління персоналом підприємства ПрАТ «ТерА» схематично подано на рисунку.

Загальна потреба в кадрах для різноманітних спеціалістів та їх категорій визначається на основі формування планового балансу персоналу, який виступає підставою для відбору та добору майбутніх працівників підприємства ПрАТ «ТерА».

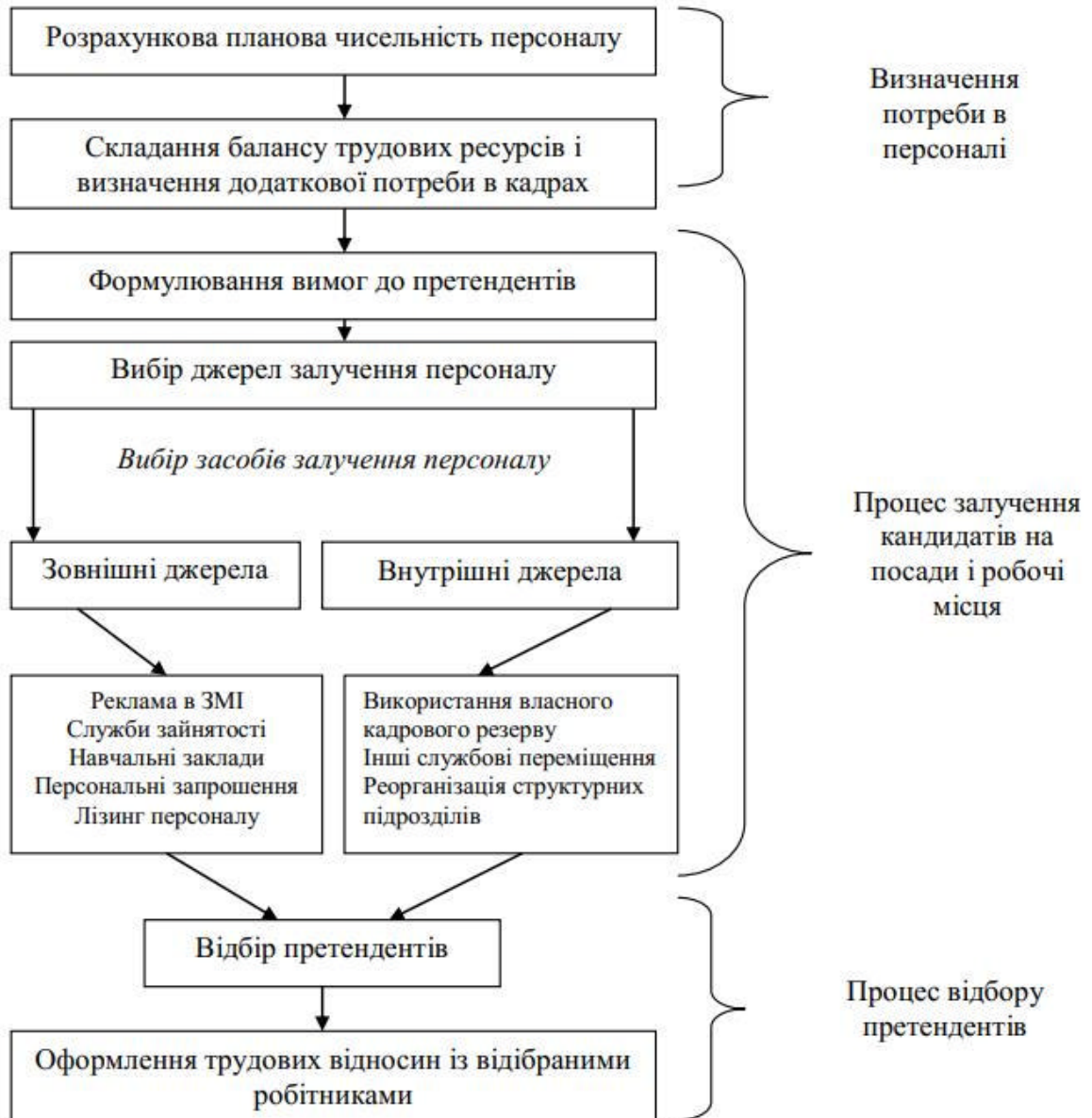


Рисунок 2.3. – Схема послідовних дій при доборі працівників на підприємстві ПрАТ «ТерА»

Для визначення вакантних посад щороку здійснюється конкретизація даних, складається перелік вакантних посад і забезпечується набір кваліфікованого персоналу на підприємство ПрАТ «ТерА» (табл. 2.5).

Підприємство ПрАТ «ТерА» має потребу в наборі наступного персоналу: 3 бухгалтери та 12 працівників відділу постачання та збуту, 12 технологів, 4 охоронці. При цьому спосіб найму працівників на підприємстві

ПрАТ «ТерА» залежить від моделі її кадрової політики в певний момент часу, найбільш використовуваними є модель «сита» і модель «людського капіталу».

Питання оплати праці керівних осіб та службовців досліджуваного підприємства вирішуються на основі системи посадових окладів. Розподілення персоналу за конкретними посадами проводиться на документу “Єдина номенклатура (перелік) посад і кваліфікаційного довідника посад керівників і службовців”.

Таблиця 2.5 – Перелік посад і робочих місць, які можуть стати вакантними на підприємстві ПрАТ «ТерА»

Назви посад і робочих місць	Кількість	З якого часу посади потребують заміщення	Чим обґрунтовано необхідність заміщення посад
Бухгалтери	3	3.02.2023 р.	Недостатня кількість даного персоналу
Менеджер відділу постачання та збуту	12	5.03.2023 р.	Звільненням працівників даного відділу
Технологи	12	5.03.2023 р.	Звільненням працівників даного відділу
Охоронець	4	24.03.2023 р	Працівник пішов на пенсію

На підприємстві ПрАТ «ТерА» встановлена погодинна та відрядно-прогресивна оплата праці. Заробітна плата працівника повністю залежить від результатів господарської діяльності підприємства ПрАТ «ТерА» і сформована з двох частин – основної та додаткової (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Механізм оплати праці на підприємстві ПрАТ «ТерА»

Абсолютний приріст, тис. грн.	2020	2021	2022	Абсолютний приріст, тис. грн.	
				2021 до 2020	2022 до 2021
1. Основна зарплата	10974,96	11445,67	15679	470,71	2790,55
2. Додаткова зарплата, в т.ч.:	4268,04	4233,33	5132,785	-34,71	899,46
- Премії	2560,8	2540,0	3079,7	-20,83	539,67
- Доплати	640,2	635,0	769,9	-5,21	134,92
- Надбавки	1067,0	1058,3	1283,2	-8,68	224,86
Фонд оплати праці всього	15243	15679	19369	436,00	3690,00

Для мотивування роботи персоналу підприємства ПрАТ «ТерА» розроблена та використовується система матеріальних стимулів праці, яка базується на сукупності спонукальних мотивів та стимулів у вигляді преміювання, доплат, надбавок, які сприяють підвищенню продуктивності праці та зацікавленості в трудовій діяльності. Динаміку стимулюючих виплат персоналу ПрАТ «ТерА» за 2020-2022 рр. представлено на рис. 2.4.

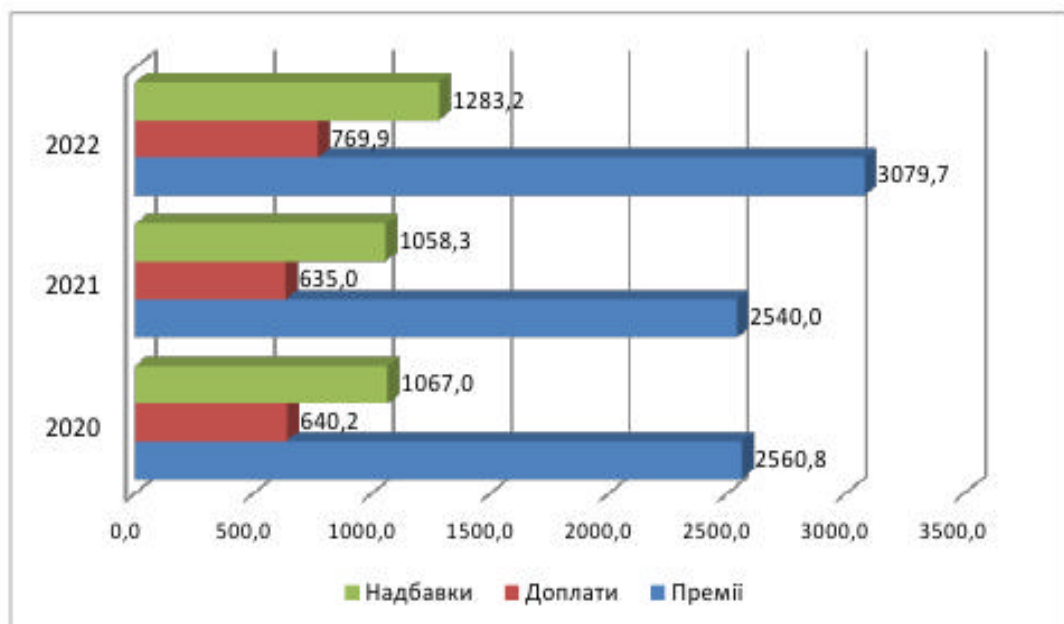


Рисунок 2.4 – Динаміка стимулюючих виплат персоналу ПрАТ «ТерА»

Основними інструментами стимулювання виробничо-господарської діяльності підприємства ПрАТ «ТерА» є додаткові надбавки до заробітної плати працівникам, які виплачуються за результатами виконання запланованих показників, а також преміальні виплати згідно вставлених законодавством відсоткових значень, премії за активну інноваційну позицію та генерування інноваційних ідей, доплати за результатами фінансово-господарської діяльності в кінці року.

Отже, організація праці підприємства ПрАТ «ТерА» будується на підборі та доборі необхідної кваліфікації персоналу, підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів, організації робочих місць, створенні безпечних умов праці, забезпеченні ефективної системи оплати праці та матеріального стимулювання працівників підприємства.

Досліджуючи персонал підприємства ПрАТ «ТерА», нами здійснено аналізування структури штату працівників підприємства за період 2020-2022 рр. у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Загальна структура персоналу підприємства ПрАТ «ТерА»

Показник	2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова кількість штатних працівників:	190	100	157	100	163	100
- Непромисловий персонал	23	12,24	20	12,95	21	13,11
- ПВП, в т. ч.	167	87,76	137	87,25	142	86,89
- робітники	148	78,15	121	77,31	127	78,18
- керівники (спеціалісти)	10	5,12	10	6,1	11	6,5
- службовці	15	7,9	13	8,2	12	7,2
- інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	17	8,83	13	8,39	13	8,12

Кількість працівників даного підприємства зменшилася до 163 осіб. В

структурі персоналу необхідно відзначити наявність непромислового персоналу 23 осіб або 12,24% у 2020 році, 20 осіб або 12,95% у 2021 році та 21 особа або 13,11% у 2022 році. Промислово-виробничий персонал представлений робітниками, керівниками, службовцями, іншим персоналом; значення показника зростає із 167 осіб (87,76% загальної чисельності) у 2020 році до значення показника 137 особи (87,25%) у 2021 році, 142 особи (86,89%) у 2022 році. В структурі промислово-виробничого персоналу даного підприємства у звітному 2022 році найбільша частка робітників – 77,31%, керівників – 6,1%, службовців – 8,2%, іншого персоналу – 8,39%.

Здійснено дослідження ефективності управління персоналом на підприємстві ПрАТ «ТерА» за період 2020-2022 рр., показники оцінки подано у додатку I, а аналітичні дані представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві ПрАТ «ТерА»

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1. Коефіцієнт ефективності кадрового планування	0,74	0,95	0,6	-0,14	-18,92
2. Коефіцієнти ефективності набору та відбору працівників	0,45	0,57	0,47	0,02	4,44
3. Кваліфікаційний склад робітників	3,4	4,3	3,7	0,3	8,82
4. Кваліфікаційний склад спеціалістів	6,5	7,!	6,5	0	0
5. Якість розміщення персоналу	0,7	0,86	0,83	0,13	18,57
6. Оборот персоналу	6,5	8,4	7,8	1,3	20
7. Оборот по звільненню	2,8	3,0	3,9	1,1	39,29
8. Оборот по прийняттю (зовнішній)	3,7	5,4	3,9	0,2	5,41
9. Стабільність персоналу	0,79	0,82	0,76	-0,03	-3,8
10. Рівень стабільності трудових колективів	0,03	0,03	,03	0	0
11. Коефіцієнт плинності	2,80,95	3.0		1,1	39,29

Досліджуючи дані аналітичної таблиці 2.8, необхідно відмітити зниження коефіцієнту ефективності кадрового планування, показника, що відображає відношення фактичних даних кадрових потреб, набору, навчання, переміщення, звільнення до планових показників цих процесів за відповідний період; відповідний показник у 2020 році становив 0,74 пункти і знизився у звітному 2022 році до рівня 0,6 пункти.

Досліджуючи показник ефективності набору та відбору персоналу, котрий визначає співвідношення між отриманим ефектом і витраченими коштами, необхідно відмітити зростання показника, зокрема у 2020 році значення складало 0,45 пункти і зростає до рівня 0,47 пункти. Приріст показника становив 0,02 пункти, а відповідний відсоток зростання склав 4,4%.

Кваліфікаційний склад робітників, котрий визначає середній розряд робітників на підприємстві ПрАТ «ТерА» у 2020 році складав 3,4, у 2020 році становив 4,3 та у 2022 році складав 3,7.

Відбулося зростання показника обороту персоналу: у 2020 році показник по звільненню становив 2,8 пункти та по прийому складав 3,7 пункти, загальний оборот становив 6,5 пунктів; у 2022 році показник зріс до рівня 7,8 пункти (3,9 звільнення та 3,9 прийом працівників).

Показник, який характеризує стабільність персоналу на підприємстві становив 79% у 2020 році, 82% у 2021 році та 76% у 2022 році.

В цілому, слід відмітити незначні зміни в оборотності персоналу досліджуваного підприємства, що обумовлюється наступними причинами: хорошими та безпечними умовами праці, відповідним рівнем оплати праці на підприємстві; ефективною політикою підприємства щодо планування та розвитку персоналу; хорошими стимулюючими умовами та дотриманням соціальних гарантій для працівників підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ТЕРА»

3.1 Удосконалення системи управління персоналом підприємства ПрАТ «ТерА» за рахунок інвестування коштів у людський капітал та підвищення мотивації праці

Здійснений у другому розділі аналіз організації праці та управління персоналом на підприємстві ПрАТ «ТерА» зростання її ефективності, оскільки зростає продуктивність праці даного підприємства. Саме продуктивність праці виступає системним показником, який засвідчує результати реалізації якісного управління кадрами та ефективність використання трудових ресурсів підприємства. На основі проведеного аналізування рівня продуктивності праці та чинників, які впливають на нього сформовано таблицю 3.1.

Представлені результати засвідчують приріст продуктивності праці даного підприємства, як у грошових так і у натуральних показниках, зокрема зростання середньорічного виробітку на одного працівника збільшилося на 295,05 тис.грн., а приріст середньорічного виробітку на одного працівника у натуральних показниках становив у 2020 році – 1,88 тис.од./ особу до значення показника 3,26 тис.од./ особу у 2022 році.

Зріс обсяг виробітку на одного робітника підприємства (яких у структурі персоналу підприємства нараховувалося 77,89% у 2020 році, 77,07% у 2021 році, 77,91% у 2022 році), приріст показника становив 378,61 тис.од./ особу за весь досліджуваний період, середньорічний виробіток на одного робітника також зріс на 1,76 тис.од./ особу за весь досліджуваний період.

Таблиця 3.1 – Продуктивність праці на підприємстві ПраТ «ГерА»

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення (+;-)		
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	
1. Обсяг випущеної продукції	тис. грн.	42906	45009	84901	2103	39892	41995
2. Обсяг виробленої продукції	нагур. Тис.од	357,55	321,49	530,63	-36,06	209,14	173,08
3. Середньооблікова чисельність ПВП всього, в т.ч.:	осіб	190	157	163	-33	6	-27
- робітники	осіб	148	121	127	-27	6	-21
4. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. чол.- днів	37444	29645	32639	-7799	2994	-4805
5. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. чол.- годин	295807,76	231231	254585,2	-64576,66	23553,»	-41223,4
Розрахункові дані							
6. Середньорічний виробіток на 1 ПВП	тис. грн./ос	225,82	286,68	520,87	60,86	234,18	295,05
7. Середньорічний виробіток на 1 ПВП	нагур. тис.од./ос	1,88	2,05	3,26	0,17	1,21	1,37
8. Середньорічний виробіток на 1 робітника	тис. грн./ ос.	289,91	371,98	668,51	82,07	296,54	378,61
9. Середньорічний виробіток на 1 робітника	нагур. од./ос.	2,42	2,66	4,18	0,24	1,52	1,76
10. Робочий день (тривалість)	год	7,9	7,8	7,8	-0,1	0	-0,1
11. Відпрацьовано днів 1 робітником за рік	днів	253	245	257	-8	12	4
12. Співвідношення кількості робітників до ПВП	%	77,89	77,07	77,91	-0,82	0,84	0,02
13. Середньо годинний виробіток 1 робітника	грн./ос	145,05	194,65	33,49	49,60	138,84	188,44

Середньогодинний виробіток на одного робітника збільшився із 145,05 грн./ працівника до рівня 333,49 грн./ ос., зростання показника відбулося більше ніж у два рази, при цьому приріст показника за досліджуваний період становив 188,44 грн./ ос.

Таким чином, зазначені тенденції засвідчують ефективність використання трудового потенціалу та можливості подальшого його розвитку і подальшої зростання продуктивності праці.

Дослідження впливу чинників на продуктивність праці підприємства ПрАТ «ТерА», здійснено за зміною тривалості робочого дня, а також кількості днів, котрі відпрацьовані одним робітником, зміною питомої ваги робітників у складі промислово-виробничого персоналу підприємства, зміною середньогодинного виробітку працівника. Результати факторного аналізу (методом ланцюгових підстановок) продуктивності праці працівників ПрАТ «ТерА» представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Факторний аналіз продуктивності праці ПрАТ «ТерА»

Показник	2021	2022	Розрахунок	Розмір впливу
1. Зміна тривалості робочого дня	7,9	7,8	$(7,8-7,9) * 253 * 0,779 * 145,05$	-2,86
2. Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	253	257	$7,8 * (257 - 253) * 0,779 * 145,05$	0,43
3. Зміна питомої ваги робітників в складі ПВП	0,779	0,779	$7,8 * 257 * (0,779 - 0,779) * 145,05$	0
4. Зміна середньо годинного виробітку	145,05	333,49	$7,8 * 257 * 0,779 * (333,49 - 145,05)$	297,48
			Разом	295,05

Визначимо продуктивність праці на підприємстві ПрАТ «ТерА» за період 2021-2022 рр.

$$ПП_{2020} = 7,9 * 253 * 0,779 * 145,05 = 225,82 \text{ тис.грн./особу}$$

$$ПП_{2022} = 7,8 * 257 * 0,779 * 333,49 = 520,87 \text{ тис.грн./особу}$$

Таким чином, продуктивність праці збільшилася на 295,05 тис.грн./ос.

При цьому найбільший вплив на показник мала зміна середньогодинного виробітку, що обумовило збільшення продуктивності праці на 297,48 тис.грн./ос. та зростання кількості днів відпрацьованих одним робітником, що дало зростання на 0,43 тис.грн./ос.

Результати дослідження продуктивності праці засвідчують позитивну динаміку показника та обумовлюють необхідність подальшого розвитку персоналу та вдосконалення мотивації праці.

Сьогодні підприємство ПрАТ «ТерА» має можливості вкладати кошти у розвиток потрібних навичок своїх співробітників, у стимулювання праці персоналу. Для покращення системи матеріальної зацікавленості працівників пропонуємо на досліджуваному підприємстві вкладати кошти у розвиток та збагачення людського капіталу. Нами розроблено та запропоновано систему заходів щодо покращення системи матеріального стимулювання та умов праці працівників ПрАТ «ТерА» з метою зростання продуктивності праці (табл. 3.3).

Для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та продуктивності праці на підприємстві ПрАТ «ТерА» пропонується здійснювати інвестування в розвиток людського капіталу (трудового потенціалу). Слід вказати на основні акценти такого інвестування, серед яких:

- 1) вкладення коштів у підвищення кваліфікації працівників за рахунок участі у професійних навчаннях;
- 2) фінансування проведення тренінгів персоналу в межах підприємства ПрАТ «ТерА»;
- 3) реалізація заходів із усунення психологічної напруженості та посилення стресостійкості під час виконання делегованих завдань адміністративного та виробничого характеру;
- 4) вкладення коштів у підвищення рівня комфортності умов праці;
- 5) виплати матеріальної допомоги на оздоровлення;

б) фінансування соціально-побутових потреб працівників.

Таблиця 3.3 – Пропоновані заходи щодо покращення в системі матеріального стимулювання та умов праці працівників ПрАТ «ТерА» (в аспекті зростання продуктивності праці)

Запропоновані заходи	Період реалізації
1. Організування заходів із підвищення кваліфікації персоналу не залежно від рівня ієрархії через цікаві тренінги, навчання, виробничі практики, обмін досвідом з метою забезпечення професійного росту працівників, покращення соціального захисту працівників та ін.	постійно
2. Проведення внутрішніх тренінгів для керівних собі та працівників різних рівнів ієрархії задля посилення організаційної культури, покращення трудової дисципліни та зростання загальної ефективності політики управління кадрами	2023-2024
3. Організування спільних навчань з управлінням НС ДСНС в Тернопільській обл. щодо посилення знань персоналу у виникненні надзвичайних ситуацій, в тому числі і військових дій та наслідків	2023
4. Формування та дотримання запланованого графіку із проведення інструктажів охоронного характеру з метою запобігання виробничому травматизму у складних умовах праці, попередження випадків виробничого травматизму, посилення трудової дисципліни та ін.	постійно
5. Організування заходів із усунення психологічної напруженості та посилення стресостійкості під час виконання делегованих завдань адміністративного та виробничого характеру	постійно

На підприємстві ПрАТ «ТерА» також ведеться політика залучення та «виховання» висококваліфікованих фахівців, здатних успішно працювати на даному підприємстві, підвищуючи його ефективність та прибутковість.

Таким чином, можна зробити висновок, що на підприємстві ПрАТ «ТерА» доцільно вкладати кошти в розвиток людського капіталу (трудоного потенціалу), що матиме вплив на зростання рівня продуктивності праці персоналу підприємства. Ріст продуктивності праці персоналу залежить від фінансування заходів щодо підвищення рівня людського капіталу кондитерського підприємства.

Здійснення інвестицій у розвиток людського капіталу супроводжується

певними ризиками, тому керівництву підприємства ПрАТ «ТерА» доцільно здійснювати прогнозування впливу такого інвестування на рівень продуктивності праці працівників чи інші результативні показники діяльності.

Найважливішими складовими інвестування у людський капітал на досліджуваному ПрАТ «ТерА» є обсяг фінансування програм підвищення кваліфікації, розмір матеріальної допомоги (на оздоровлення, вирішення соціально-побутових питань), величина преміального фонду. Дані показники є вагомими факторами впливу на рівень продуктивності праці працівників кондитерського підприємства [15].

Запропоновано побудувати прогнозну модель на 2023 р. для визначення впливу обсягу фінансування програм підвищення кваліфікації, преміального фонду та обсягу коштів, виділених на матеріальну допомогу працівникам на рівень продуктивності праці. Для побудови прогнозної моделі згруповано статистичні дані у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані для побудови прогнозної моделі для визначення рівня продуктивності праці під впливом факторів у 2023 р. на ПрАТ «ТерА»

Показники	2019	2020	2021	2022
1. Продуктивність праці, грн.	198,6	225,82	286,68	520,87
2. Обсяг фінансування програм підвищення кваліфікації, тис. грн.	264,3	325,6	342,6	368,1
2. Розмір преміального фонду, тис. грн.	1840,2	2560,8	2540,0	3079,7
3. Розмір виплати матеріальної допомоги, тис. грн.	445,3	512,4	477,4	534,6

Для побудови прогнозної регресійної моделі використано формулу:

$$Y_t = b_0 + b_1 * X_{1t} + b_2 * X_{2t} + b_3 * X_{3t}$$

де Y_t – очікуваний (прогнозовий) рівень продуктивності праці ПрАТ «ТерА», грн.;

X_{1t} – очікуваний обсяг фінансування програм підвищення кваліфікації, тис. грн.;

X_{2t} – очікуваний розмір преміального фонду, тис. грн.;

X_{3t} – очікуваний розмір виплат матеріальної допомоги, тис. грн.;

b_0, b_1, b_2, b_3 – розрахункові регресійні коефіцієнти.

У прогнозу модель визначення рівня продуктивності праці ПрАТ «ТерА» включено три факторні показники, тому її побудову доцільно здійснити за допомогою «Пакету аналізу» Microsoft Excel. В такий спосіб визначено числові значення регресійних коефіцієнтів (рис. 3.1).

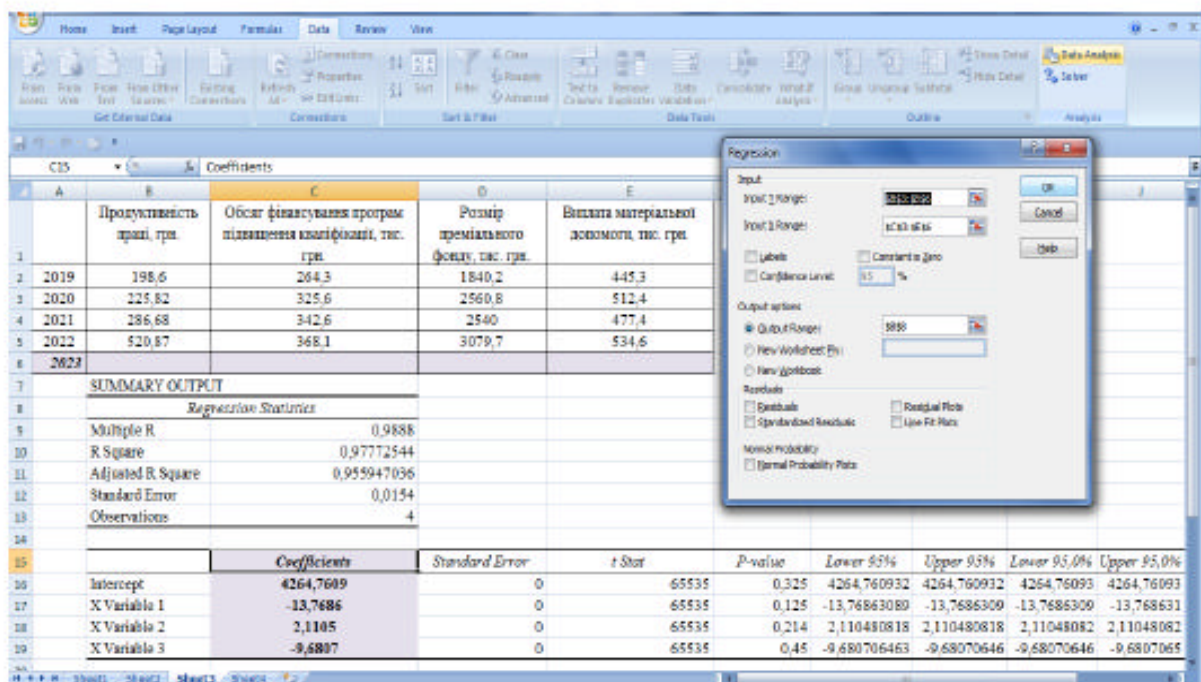


Рисунок 3.1 – Результати обчислення числових параметрів прогновної моделі визначення рівня продуктивності праці ПрАТ «ТерА» у 2023 р

Зважаючи на отримані розрахункові дані, здійснено підстановку числових параметрів у прогнозну модель визначення рівня продуктивності праці ПрАТ «ТерА» у 2023 р.:

$$Y_t = 4264,76 - 13,768 * X_{1t} + 2,1105 * X_{2t} - 9,68 * X_{3t}$$

Для визначення числових значень факторних показників – очікуваного обсягу фінансування програм підвищення кваліфікації, очікуваного розміру преміального фонду та очікуваного розміру виплат матеріальної допомоги нами використано графічний спосіб побудови трендового рівняння для кожного фактора та виведено формулу прогнозу на діаграму для кожного впливового фактора прогнозної моделі (рис. 3.2).

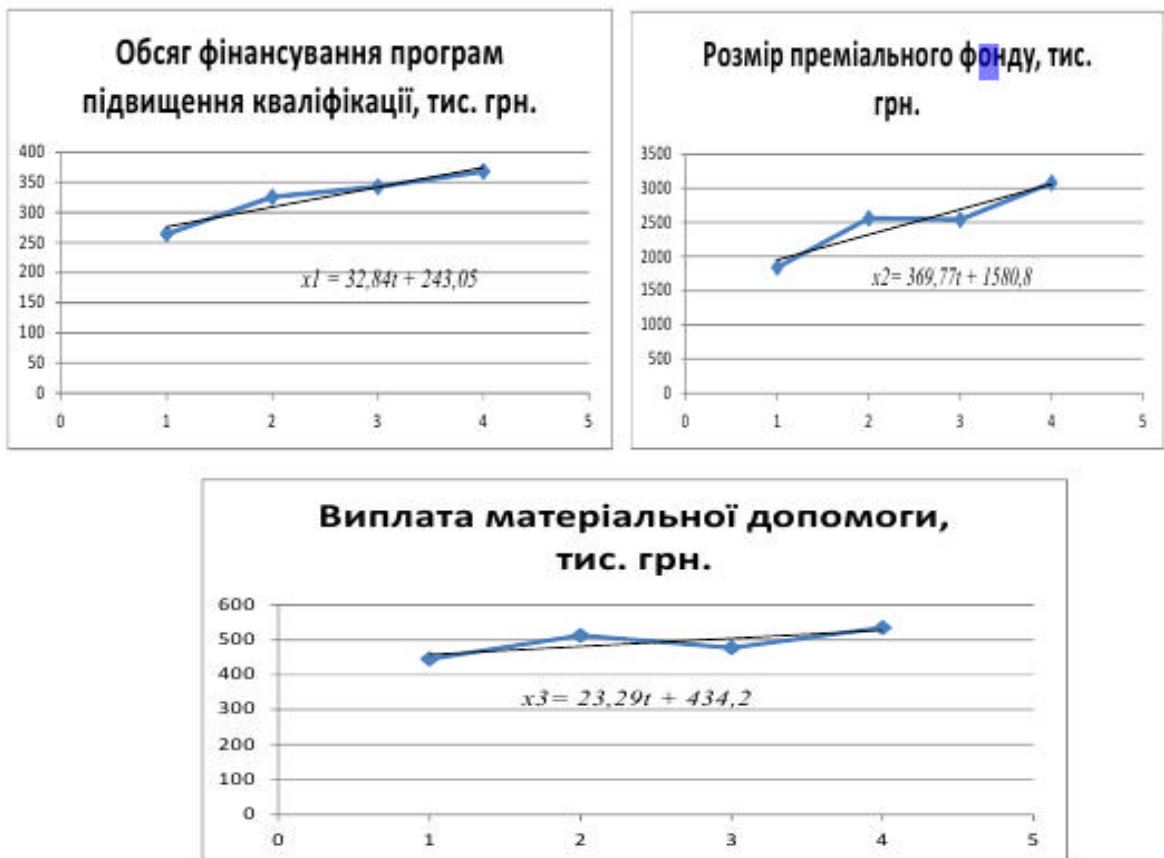


Рисунок 3.2 – Прогнозні рівняння факторних показників

Використовуючи отримані рівняння, визначено очікувані значення факторних показників – обсягу фінансування програм підвищення кваліфікації, розміру преміального фонду та розміру виплат матеріальної допомоги, а отримані цифрові значення підставлено в прогнозну модель 3.1, результати якої відображено у таблиці 3.5.

Отже, прогнозний рівень продуктивності праці під впливом обсягу фінансування програм підвищення кваліфікації, преміального фонду та матеріальної допомоги у 2023 р. на ПрАТ «ТерА» становитиме 565,02 грн./ос. Побудова прогнозних моделей є ефективним засобом для прийняття рішень керівництвом досліджуваного кондитерського підприємства у сфері управління персоналом та інвестування коштів у людський капітал

Таблиця 3.5 – Результати обчислення прогнозу рівня продуктивності праці під впливом факторів у 2023 р. на ПрАТ «ТерА»

Роки	Продуктивність праці, грн	Обсяг фінансування програм підвищення кваліфікації, тис. грн	Розмір преміального фонду, тис. грн.	Виплата матеріальної допомоги, тис. грн
2019	198,6	520,87	1840,2	445,3
2020	225,82	325,6	2560,8	512,4
2021	286,68	342,6	2540	477,4
2022	520,87	368,1	3079,7	534,6
Формула прогнозу	$Y_t = 4264,76 - 13,768 * X_{1t} + 2,1105 * X_{2t} - 9,68 * X_{3t}$	$X_{1t} = 3284 * t + 243,05$	$X_{2t} = 369,77 * t + 1580,8$	$X_{3t} = 23,29 * t + 1580,8$
	$4264,76 - 13,768 * 407,25 + 2,1105 * 342,6 - 9,68 * 434,2$	$32,84 * 5 + 243,05$	$369,77 * 5 + 1580,8$	$23,29 * 5 + 434,2$
2023 (прогноз)	565,02	407,25	3429,65	550,65

Також важливо здійснити розробку та удосконалення мотиваційних механізмів підвищення ефективності управління персоналом досліджуваного підприємства. Тому, розуміючи різноманітні побажання та потреби працівників підприємства ПрАТ «ТерА» пропонуємо сформувати систему мотивації на основі таких складових компонентів:

1. Розроблення та застосування гнучкої системи стимулювання праці з урахування конусної складової гарантування участі у прибутках товариства, збільшення преміального фонду працівників за стаж роботи та ефективність роботи.

2. Розроблення та застосування системи нематеріальної мотивації: визнання досягнень та усна подяка в присутності усіх працівників, фіксування трудових здобутків та досягнень працівника у його особистій кадровій справі, нагородження найкращих працівників тижня, місяця, року цінними подарунками (іменними майками, сорочками, значками із іменними написами).

3. Розроблення та застосування соціального пакету, який охоплюватиме: організацію харчування персоналу підприємства, надання можливостей навчання та професійного розвитку; медичне забезпечення працівника та його сім'ї; оплата відпочинкових путівок, мобільного зв'язку та інших потреб [22].

4. Покращення комунікативних процесів для нематеріального стимулювання працівників через організування обідів на честь співробітників; туристичних подорожей; інформування про досягнення окремого працівника на розгляд вищого керівництва для визначення розміру премій чи компенсаційних виплат та ін.

5. Гарантування кар'єрного росту за результатами трудового вкладу працівника та досягнення високих показників продуктивності праці, здатності до швидкого розвитку та генерування інноваційних ідей.

6. Формування ефективної організаційної культури через використання найбільш раціональних та ефективних методи формування та підтримки

організаційної культури на підприємстві ПрАТ «ТерА».

Таблиця 3.6 – Рекомендовані заходи щодо формування дієвого мотиваційного клімату на підприємстві ПрАТ «ТерА» та очікувані наслідки

Заходи	Очікувані наслідки
Розробка та впровадження системи преміальних виплат для працівників у відсотковому співвідношенні до обсягу прибутку (наприклад 20%, 25%, 30%)	зростання відданості підрозділу та довіри до безпосереднього керівника, обсягів випуску кондитерських виробів та прибутковості, скорочення плинності працюючих, затрат на навчання новоприйнятих працівників, зростання задоволеності працівників преміальними виплатами, ініціативи та креативних ідей працівників
Застосування різних видів оплати праці, серед яких відрядно-преміальна система	зростання обсягів випуску кондитерських виробів, стимулювання працівника до підвищення якості кондитерської продукції, розміру зарплати, оплати праці, відповідальності працівників за результати роботи
Розроблення механізму розподілу акцій (частини, частки) між керівним персоналом та ініціативними виконавцями	зростання участі працівників у розподіленні прибутків, інтересу до покращення результатів роботи; працівник має можливість володіти “частиною” підприємства, зростання відповідальності за кінцеві результати роботи підприємства
Розроблення механізму стимулювання інноваційно-креативних ідей через відсоткові виплати від прибутку проекту	зростання кількості інноваційно-креативних ідей, підвищення інноваційного потенціалу підприємства, інтересу персоналу до розробки та впровадження інноваційно-креативних ідей
Покращення системи нематеріальних стимулів	відзначення та нагородження кращих працівників кожного місяця путівками, додатковими відпустками, вихідним днем, залучення до тренінгів організованих за рахунок підприємства

Таким чином, рекомендовані нами заходи із формування та впровадження ефективної системи мотивування матимуть вплив на підвищення ефективності менеджменту персоналу на ПрАТ «ТерА» (табл. 3.6). Отже, формування сприятливого мотиваційного клімату на підприємстві ПрАТ «ТерА» сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності політики управління кадрами.

3.2 Обґрунтування моделі підбору персоналу на підприємстві ПрАТ «ТерА»

Для підвищення ефективності господарської діяльності та зростання продуктивності праці підприємства ПрАТ «ТерА» важливим є раціональний підбір персоналу, що дає отримати ряд ключових переваг, серед яких:

- 1) формування штату висококваліфікованих працівників, котрі володіють вміннями, досвідом для виконання завдань будь-якої складності;
- 2) забезпечення економії коштів на навчання та підвищення кваліфікації працівників в контексті реалізації управлінських, виробничо-господарських функцій;
- 3) зменшення ймовірності прийняття неефективних управлінських рішень, зниження недоліків виробничо-господарської діяльності, оперативна реалізація усіх завдань.

Для побудови успішного процесу підбору та добору персоналу на підприємстві ПрАТ «ТерА» необхідно постійно проводити моніторинг й оцінювання його ефективності за такими складовими елементами: відповідність співробітника профілю посади, рівень професійних навичок, знань та вмінь, особистісних компетенцій, морально-психологічний клімат в трудовому колективі, рівень плинності та залученості кадрів.

Оцінювання ефективності процесу рекрутингу в організації здійснюється за допомогою системи «ключових показників ефективності» (KPI), які являють собою набір показників для здійснення оцінки ефективності дій, процесів та функцій управління з точки зору досягнення поставлених цілей [2].

Основними «ключовими показниками ефективності» для оцінювання ефективності процесу рекрутингу є:

- якість підбору персоналу (визначається через співвідношення

працюючих співробітників через 90 днів після працевлаштування до кількості працевлаштованих за місяць);

– продуктивність нових співробітників (відношення нових працівників, які досягають основні ключові показники ефективності до кількості нещодавно працевлаштованих);

– рівень задоволеності нових співробітників (внутрішнє дослідження щодо визначення рівня задоволеності роботою нещодавно працевлаштованих);

– плинність кадрів (відсоток звільнених працівників за місяць до їхньої загальної кількості на підприємстві).

Сучасним методом оцінювання ефективності набору працівників на підприємстві є певні HR-метрики, які вказують на ефективність рекрутингового процесу і шляхи його покращення. HR-метрики – це стандартні одиниці виміру, які представляють систему вимірювань через комплекс спеціальних розрахунків, які допомагають інтерпретувати отримані дані, співвідносячи їх з попередніми результатами. Як правило, у рекрутинговій діяльності доцільним є використання таких метрик:

– показники оцінки якості трудових ресурсів та ефективність їх використання;

– метрики оцінювання ефективності роботи конкретних фахівців, спеціалістів чи відділів;

– метрики оцінювання ефективності відділу управління персоналом.

Одним із основних показників, які вказують на ефективність набору персоналу (рекрутингу) є показник «термін закриття вакансії», який визначається як співвідношення кількості робочих днів роботи для заповнення всіх наявних вакансій на підприємстві за окремий період до загальної кількості закритих вакансій за аналогічний період.

Іншим показником, який визначає ефективність набору персоналу

(рекрутингу) на кондитерському підприємстві є показник «задоволеності роботою», який показує впливи ставлення окремого працівника, колективу працівників до посадових обов'язків на результати його трудової діяльності.

Для підвищення ефективності управління кадрами на ПрАТ «ТерА», необхідно акцентувати увагу на особливостях характеру та компетенція працівників, що представлені на рисунку 3.3.

Для побудови ефективної системи відбору та найму персоналу підприємства ПрАТ «ТерА» важливо акцентувати увагу на відповідальності працівника, готовності його до впровадження організаційних змін та новацій, наявності у нього цілеспрямованості та максимального залучення у виробничо-господарську діяльність, наявності стійкого емоційного інтелекту та наявності підприємницького хисту і навичок.

Для підвищення якості відбору та найму працівників на ПрАТ «ТерА» рекомендовано використовувати такі методи:

1. «Зустріч один на один» передбачає проведення зустрічей із працівником, на яких кадровик проводить розмови із співробітником індивідуально у неформальній обстановці з метою з'ясування рівня його замученості у трудові процеси, ставлення до трудової діяльності, настрої та проблеми працівника.

2. Опитувальник «12 запитань» охоплює групи питань щодо розуміння працівниками місії та цілей кондитерського підприємства, кар'єрного росту та розвитку персоналу, організаційної культури та цінностей, міжособистісних стосунків у колективі та ін.

3. «Моніторинг настрою» необхідний для з'ясування рівня задоволеності персоналу, який оснований на виявленні настрою, коментарів працівників та пояснень емоційного стану.

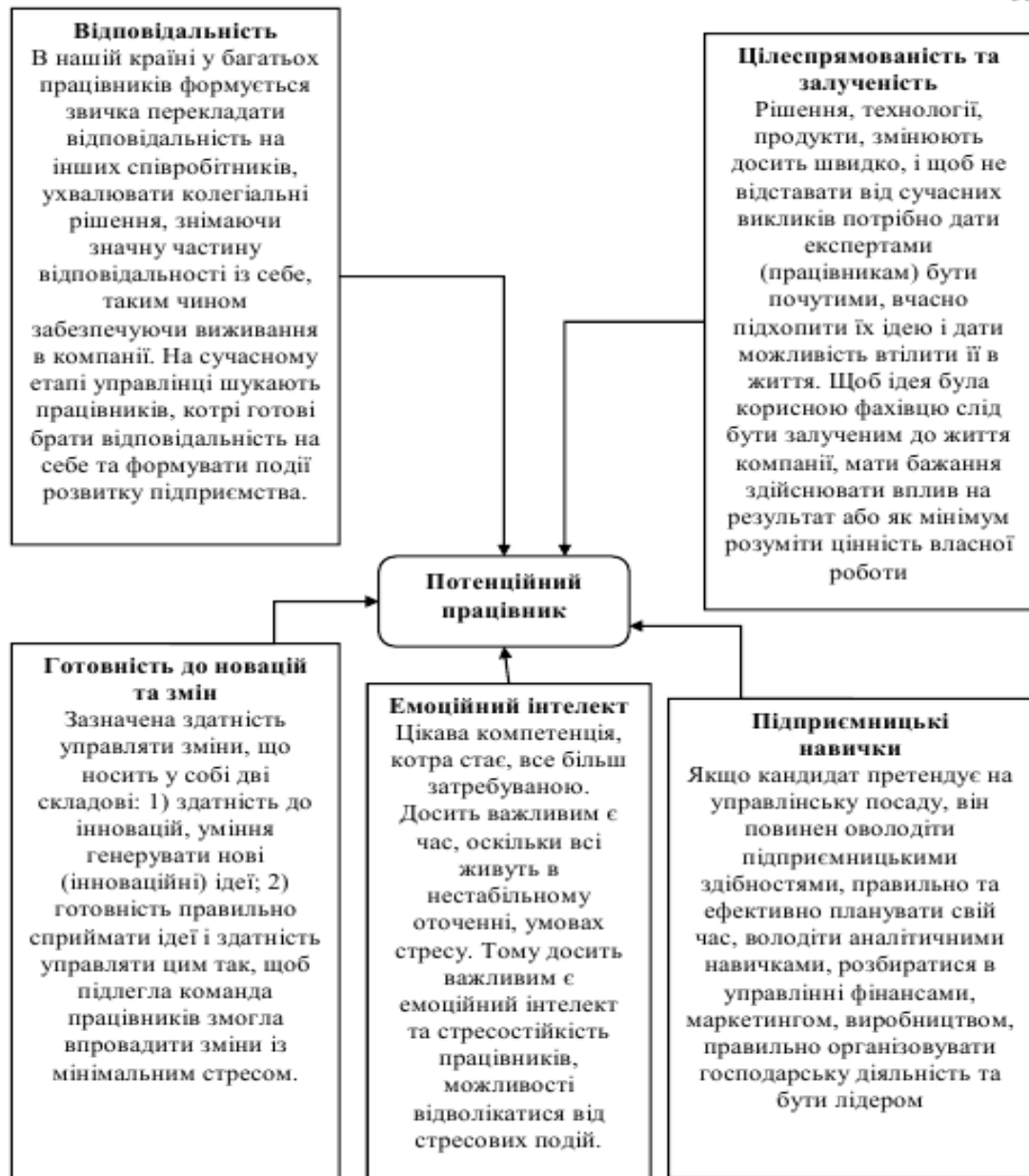


Рисунок 3.3 – Рекомендовані вимоги, котрі повинні ставитися до працівників підприємства ПрАТ «ТерА» в контексті відбору та найму персоналу

Також до ключових показників ефективності найму працівників вважається показник «вартість закриття вакансії», який визначається шляхом додавання усіх витрат, необхідних для закриття вакансії. До них відносять витрати на: публікацію вакансії на сайтах пошуку роботи; рекламні заходи; Інтернет-зв'язок та мобільний зв'язок; організування робочого місця

кадровика; непрямі витрати, що пов'язані з процесом набору працівників [25].

Визначення таких показників є необхідним для прийняття рішень керівництвом досліджуваного підприємства щодо підвищення ефективності та прибутковості процесу найму працівників. Окремим методом для оцінювання ефективності процесу найму працівників на підприємстві може слугувати «воронка рекрутингу», яка будується на основі одержаних даних про загальну кількість перспективних кандидатів, які додаються у вакансію та збиранні інформації про їхнє подальше пересування на усіх етапах (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – «Воронка рекрутингу» підприємства ПрАТ «ТерА»

Здійснення підбору та найму потенційного працівника ПрАТ «ТерА» слід здійснювати, дотримуючись таких етапів:

1. Залучення через донесення пропозицій вакантних місць на ПрАТ «ТерА» до потенційних кандидатів на необхідні професії та посади.
2. Зацікавлення через посилення інтересу потенційного кандидата до заняття вакантної посади та виникнення бажання пройти співбесіду з роботодавцем.
3. Оцінювання та відбір здійснюється на основі оцінки професійних здібностей та результатів трудової діяльності кандидата на основі певних

критеріїв.

4. Висловлення пропозиції щодо роботи через узгодження всіх трудових аспектів у контракті про трудову діяльність.

5. Найм працівника, оформлення відповідних документів, організування робочого місця нового працівника.

Застосування методу «Воронка рекрутингу» у діяльності підприємства ПрАТ «ТерА» дозволить здійснити оцінювання ефективності роботи за кожною вакансією та результативність заповнення вакантних робочих місць на підприємстві.

Для підвищення ефективності управління персоналом та формування команди компетентних та відповідальних працівників підприємства ПрАТ «ТерА» в процесі відбору та найму персоналу пропонуємо використовувати оптимізаційну модель такого процесу. У зв'язку з воєнними діями багато працівників кондитерського підприємства виїхали закордон, і частина їх не повернулася. Тому існує потреба у таких категоріях працівників як бухгалтер, менеджери відділу постачання та збуту, технолог виробництва кондитерської продукції.

Претенденти на вакантні посади бухгалтера, менеджера відділу постачання та збуту, технолога виробництва кондитерської продукції проходять процедуру відбору, за результатами якої їхню кількість розділяють на n груп по a_i кандидатів у кожній відібраній групі. Для кожного кандидата на вакантну посаду на кондитерській фабриці з кожної (i -ї) групи передбачений обсяг витрат на навчання (c_{ij}). Зважаючи на це потрібно здійснити оптимальний розподіл претендентів (кандидатів) на відповідні посади бухгалтера, менеджера відділу постачання та збуту, технолога виробництва кондитерської продукції, враховуючи те, що обсяг фінансових витрат на їхнє навчання має бути мінімальним.

Для підвищення ефективності управління персоналом на ПрАТ «ТерА»

пропонуємо вибудувати оптимальну стратегію дій за умови, що кількість претендентів на вакантні посади кондитерської фабрики відповідає кількості існуючих вакантних посад на досліджуваному підприємстві. Побудову оптимізаційної моделі формування штатного розпису в процесі відбору та найму персоналу пропонуємо здійснювати за умовами “транспортної задачі”, у якій: 1) постачальник – група претендентів на вакантні посади кондитерської фабрики; 2) споживач – кількість існуючих вакантних посад на досліджуваному підприємстві.

В результаті побудови оптимізаційної моделі можна визначити необхідну кількість кандидатів (x_{ij}), які будуть призначені на відповідну вакантну посаду. Математичний вираз моделі матиме вигляд:

$$F = \sum x_{ij} * c_{ij} \rightarrow \min$$

при існуванні певних умов:

- всі претенденти на вакантні посади кондитерської фабрики мають бути прийняті на роботу;

- усі вакантні місця на фабриці повинні бути заповненими потрібними претендентами.

Побудови оптимізаційної моделі відбору та найму персоналу для кондитерської фабрики здійснюється на основі даних, наведених в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Вихідні дані для побудови моделі для ПрАТ «ТерА»

Вакантні посади	Обсяг фінансування навчання та підготовки, тис. грн.			Кількість вакантних місць на ПрАТ «ТерА»
1. Бухгалтер	8,5	15	8,5	1
2. Менеджер відділу постачання та збуту	6	11	6	2
3. Технолога виробництва кондитерської продукції	11	19	11	1
Претенденти на вакантні посади	1	2	1	

Для того, щоб оптимально розподілити претендентів на відповідні вакантні посади бухгалтера, менеджера відділу постачання та збуту, технолога виробництва кондитерської продукції, виходячи з того, що обсяг фінансових витрат на їхнє навчання має бути мінімальним, потрібно записати цільову функцію для оптимізаційної моделі:

$$F = 8,5 * x_{11} + 11,5 * x_{12} + 8,5 * x_{13} + 6 * x_{211} + 11,1 * x_{22} + 6 * x_{23} + 11 * x_{31} + 19 * x_{32} + 11 * x_{33} \rightarrow \min$$

Зважаючи на умови:

1) всі претенденти на вакантні посади кондитерської фабрики мають бути прийняті на роботу:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 1 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 2 \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 1 \end{cases}$$

2) усі вакантні місця на фабриці повинні бути заповненими потрібними претендентами:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{21} + x_{31} = 1 \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 2 \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 1 \end{cases}$$

Даний математичний опис оптимізаційної моделі відбору та найму персоналу для кондитерської фабрики представлено в Excel та знайдено оптимальне рішення (рис. 3.5).

		Обсяг фінансування навчання та підготовки, тис. грн.				
3	Вакантні посади					
4	1. Бухгалтер	8,5	15	8,5		
5	2. Менеджер відділу постачання та збуту	6	11	6		
6	3. Технолог виробництва кондитерської продукції	11	19	11		
7						
8		Оптимізація розподілу кандидатів			Кількість вакантних посад на ПрАТ «ТерА»	
9		0	0	1	1	1
10		0	2	0	2	2
11		1	0	0	1	1
12		1	2	1		
13	Претенденти на вакантні посади	1	2	1		
14					41,5	Цільова функція

Рисунок 3.5 – Результати розрахунку оптимізаційної моделі відбору та найму працівників для ПрАТ «ТерА»

Отже, в результаті оптимального розподілу на посади бухгалтера, менеджера відділу постачання та збуту, технолога виробництва кондитерської продукції, мінімальний обсяг фінансових витрат на їхнє навчання становитиме 41,5 тис. грн.

ВИСНОВКИ

В першому розділі досліджено сутність та охарактеризовано систему управління персоналом підприємства, розглянуто зарубіжний досвід та виокремлено моделі управління персоналом підприємства. З результатами дослідження визначено те, що управління персоналом розглядається як різновид управлінської діяльності метою якого є ефективне керівництво трудовим колективом для підвищення результативності та продуктивності функціонування підприємства в цілому. Основною метою управління кадрами на підприємстві є забезпечення ефективної діяльності трудового колективу, високої продуктивності праці, розвиток творчих навиків та креативності персоналу, належної мотивації працівників та стимулювання праці.

Здійснивши аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом відмічено, що у практиці управління персоналом підприємства відбувається інтернаціоналізація сучасного менеджменту персоналу, тому на закордонних підприємствах різних форм та видів використовують управлінські моделі, які називають за географічною характеристикою – американська, японська та західноєвропейська.

Американська модель характеризується певними особливостями, такими як наявність індивідуалізму, практичності, жорсткості та прагматичності. Японській моделі управління персоналом притаманні певні культурні особливості: чітко виражений колективізм, наявність практичності, пунктуальності, працьовитості, вміння працювати з людьми. Західноєвропейська модель управління персоналом має свої характерні особливості: зосередження уваги перепідготовці працівників за програмами стажування, застосування різних форм та видів оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, нових методів роботи, інформування персоналу про появу нових вакансій.

В другому розділі роботи здійснено загальну характеристику господарської діяльності підприємства ПрАТ «ТерА» та проаналізовано систему управління персоналом досліджуваного підприємства ПрАТ «ТерА». За результатами дослідження відмічено, що акцентуючи увагу на системі управління персоналом підприємстві, слід відмітити, що сформована та успішно функціонує відділ кадрів (служба управління персоналом) підприємства ПрАТ «ТерА», яка здійснює набір та найм працівників, навчання та розвиток персоналу, розробляє програми мотивування персоналу, здійснює постійні комунікації персоналу на предмет підготовки та удосконалення діяльності працівників.

Дослідивши показники обороту персоналу необхідно відзначити незначну оборотність персоналу підприємства, що обумовлюється наступними причинами: хороші умови праці та значний рівень оплати праці підприємства; ефективна політика планування та розвитку персоналу; хороші стимулюючі умови та дотримання соціальних гарантій для працівників підприємства.

В третьому розділі запропоновано удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «ТерА» за рахунок інвестування коштів у людський капітал та підвищення мотивації праці та обґрунтовано модель підбору персоналу на підприємстві ПрАТ «ТерА».

Для підвищення мотиваційної складової важливо забезпечити формування гнучкої бонусної системи стимулювання ефективної організації праці та системи нематеріальної мотивації праці, формувати раціональний соціальний пакет для підтримки працівників підприємства, формування ефективної кар'єрної драбини росту працівників, формування ефективної організаційної культури, котра стимулюватиме зростання продуктивності праці.

Щодо процесу добору персоналу на підприємстві ПрАТ «ТерА»

важливим та необхідним чинником, в контексті підвищення ефективності управління персоналом, формування раціональної кадрової політики, підвищення продуктивності праці та формування компетентних і відповідальних працівників підприємства ПрАТ «ТерА» має реалізацію ефективної політики відбору та найму персоналу. Підбір та добір персоналу підприємства повинен бути системний і мати визначену організацію, включаючи ряд етапів (залучення та зацікавлення, оцінка та відбір, пропозиція, щодо роботи, найм працівника), при цьому орієнтувати на основні методи оцінки персоналу (оцінка якості працівників та продуктивність їх використання, оцінка ефективності роботи структурних підрозділів та окремих фахівців, оцінка ефективності відділу рекрутингу).

Лише системна побудова відбору та добору персоналу підприємства дасть можливість залучати якісний та підготовлений персонал, котрий буде найбільш ефективно інтегрований в систему функціонування та розвитку підприємства ПрАТ «ТерА».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпалько О.В., Бергер А.Д., Березянюк Т.М., Гринюк Ю.М. та ін. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : МПП «ЛИНО. 2022. 612 с.
2. Бутенко І.А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. №60. С. 66–74.
3. Василюк С. В. Сутність соціально-економічного розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення соціально-економічної ефективності діяльності галузі. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. О.: ОНМУ, 2011. № 34. С. 158–171.
4. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. № 2. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=935>
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
6. Вісіцька Д.О., Кримова М.О. Сучасні підходи оцінки ефективності процесу рекрутингу в організації. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9287>
7. Гриньова В.М., Зайцева О.Ю. Соціально-економічні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Економіка розвитку*. Вип.3 (31). Харків: ХНЕУ, 2004. С. 66.
8. Губик Ю.Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224.

9. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету Крок*. №2 (54). 2019. С. 137144.
10. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ. 2018. 288 с.
11. Жидецький В.Ц. Основи охорони праці : підручник. Львів: УАД, 2006. 336 с.
12. Зеркалов Д.В. Безпека життєдіяльності та охорона праці. Монографія. К.: Основа, 2015. 978 с.
13. Коваленко Є.В., Єрмоєнко Г.С. Основні вимоги та критерії добору персоналу. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_economika_i_menedgment/monography/28_Kovalenko.htm
14. Крамаренко В. І., Холода Б. І. Управління персоналом фірми : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2013. 272 с.
15. Лозова О. В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 2. № 4. С. 7-45.
16. Науменко, М.О., Жабко Ю.П. Управління персоналом підприємства в сучасних ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 287 – 290.
17. Новікова М.М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків: ХНАМГ, 2016. 215 с.
18. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №4. С. 513–516.
19. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «ТерА». URL: <http://tera.ua/>
20. Павлова І.І. Теоретичні аспекти управління персоналом

підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2013. Випуск 33. С. 189-196.

21. Погорєлова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник НТУ «ХП»*. 2013. № 21(994). С. 127 – 134.

22. Прудіус О.І., Любінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *ECONOMICS: time realities*. 2020. №4(50). С. 57 – 65.

23. Розметова Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916>

24. Рудьєв В.А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2017. 324 с.

25. Семенов В.Ф., Нечева Н.В., Куліна Ю.В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. №5. С. 147–154.

26. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61–65.

27. Харченко Т.О., Атаманенко О.О. Моделі управління кадровою політикою підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 5 (22). 2019. С. 169-175.

28. Череп А.В., Дашко І. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2012. №15. С. 48–50.

29. Шитікова Л.В. Розвиток концептуальних підходів до управління трудовими ресурсами з метою підвищення продуктивності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.7. С. 126-130.

30. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. *Управління персоналом* : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.

31. Янчева Л. М., Шталь Т. В., Ільченко М. О. Методичні підходи до організації бухгалтерського обліку витрат виробництва та обігу на підприємствах ресторанного господарства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Випуск 2 (16). С. 11–17.

32.

ДОДАТКИ