

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
І РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

## **Розвиток кадрового потенціалу підприємства**

**(на прикладі ТОВ «Бровар» Тернопільської області)**

**Спеціальність 8.050109 – Управління персоналом і економіка  
праці**

**Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»**

**Виконана  
студентом групи  
УПЕПм-51  
Зіньків Надія Андріївна**

**Науковий керівник :  
Кандидат географічних наук,  
доцент  
\_\_\_\_\_ Запорожан Л. П.**

Дипломну роботу допущено до захисту в ДЕК  
Завідувач кафедри  
**Євген Петрович Качан,**  
кандидат економічних наук,  
професор \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014р.

**ТЕРНОПІЛЬ-2014**

## Зміст

Вступ	3 с.
1. Теоретико-методичні основи дослідження кадрового потенціалу підприємства	
1.1. Сутність і структура кадрового потенціалу	
1.2. Теоретичні основи формування та управління кадрового потенціалу	
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання кадрового потенціалу	
2. Комплексний аналіз та оцінка кадрового потенціалу підприємства ВАТ «Бровар»	
2.1. Загальна характеристика ВАТ «Бровар»	
2.2. Характеристика системи управління персоналом ВАТ «Бровар»	
2.3. Організація та підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу підприємства ВАТ «Бровар»	
3. Основні напрямки розвитку кадрового потенціалу підприємства	
3.1. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу підприємства	
3.2. Вдосконалення системи заходів покращення якості кадрового потенціалу ВАТ «Бровар»	
3.3. Охорона праці....	
Висновки	
Додатки	
Список використаної літератури	

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В останні десятиріччя відбувається перерозподіл структури працюючих у бік скорочення обсягів фізичної праці та збільшення розумової внаслідок використання прогресивних технологій. При цьому виробники значно скорочують або повністю відмовляються від трудомістких виробництв. Нині на загальнодержавному рівні проголошується необхідність реформування науки, освіти, дорадництва, їх інтеграції з виробництвом, метою якого є досягнення інноваційного розвитку сільгоспвиробництва. Впровадити у життя ці задачі здатні високопрофесійні кадри усіх категорій, освіта, досвід і творчий підхід яких є метою та засобом досягнення вищезазначених перетворень. Отже, науковий пошук удосконалення питань підготовки кадрів, формування кадрового складу у підприємствах різних форм господарювання та розмірів, використання кадрового потенціалу суб'єктами виробництва є надзвичайно важливим.

Теоретичні і прикладні дослідження формування кадрів у підприємствах висвітлено у працях зарубіжних – Г.К. Беккера, К. Маркса, Ф.К. Мохера, С.Г. Струмліна, А.А. Томпсона, Ф. Херцберга, В.Г. Щокіна, та вітчизняних науковців – В.Я. Амбросова, В.Г. Андрійчука, М.О. Беседіна, І.В. Бізюкової, Д.П. Богині, О.М. Бородіної, О.А. Бугуцького, П.Ю. Буряк, О. Голубенко, В.К. Горкавого, О.А. Грішнєвої, В.С. Дієспєрова, О.В. Жадана, Г.Т. Завіновської, О.І. Здоровцова, І.Ф. Зінов'єва, А.М. Колота, Н.С. Краснокутської, Г.М. Курошевої, К.І. Левківського, М.Й. Маліка, Л.І. Михайлової, В.М. Нагаєва, Т.І. Олійник, В.І. Перебийноса, В.В. Россохи, В.П. Рябоконея, П.Т. Саблука, В.К. Терещенка, О.С. Федоніна, В.Й. Шияна, О.Г. Шпикуляка, К.І. Якуби та ін.

Проте поряд із значною кількістю публікацій із зазначених питань, недостатньо дослідженими залишаються особливості відтворення

кадрового складу підприємств; якісні показники ефективності використання кадрового потенціалу господарств; професійний попит, принципи формування та використання кадрів у підприємствах різних форм господарювання та розмірів; вплив більш кваліфікованої праці на її продуктивність та результати діяльності підприємств; питання визначення потреби у поповненні кадрів різних професій. Наукова та практична значимість даних питань, необхідність подальшого їх вивчення зумовили вибір теми дипломного дослідження, його мету й основні завдання.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є аналіз теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо покращення процесів використання кадрового потенціалу у ВАТ «Бровар».

Відповідно до поставленої мети було сформульовано такі завдання:

- узагальнити теоретичні положення щодо сутності понять кадрового потенціалу, його відтворення та оцінки ефективності використання;

- дослідити умови, у яких відбуваються процеси формування, відтворення та використання кадрів підприємств;

- виявити найбільш вагомі фактори підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства, обґрунтувати шляхи удосконалення стимулювання якісної праці.

*Об'єктом дослідження* є процеси відтворення та використання кадрового потенціалу ВАТ «Бровар».

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності відтворення і використання кадрового потенціалу ВАТ «Бровар».

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дипломного дослідження є системний підхід щодо комплексності пізнання процесів, фундаментальні наукові положення, праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем підвищення ефективності використання кадрів.

У дипломному дослідженні використані такі методи і прийоми: абстрактно-логічний (визначення економічних категорій, їх взаємозв'язку, формування висновків і пропозицій); монографічний і системно-структурного аналізу (для ґрунтового дослідження поставлених завдань); розрахунково-конструктивний та метод наукового узагальнення (визначення варіантів розвитку економічних процесів з урахуванням зміни різних факторів); оцінно-ситуаційний (визначення якісних показників використання кадрового потенціалу); анкетне опитування (студентів, працівників сільськогосподарських підприємств); графічний (зображення теоретичних результатів дослідження, тенденцій розвитку економічних процесів); факторного аналізу (визначення впливу факторів на результати виробництва); групувань (дослідження показників ефективності використання кадрів та результатів діяльності підприємств різних форм господарювання та розмірів).

*Інформаційною базою* дослідження є законодавчі і нормативні акти України, матеріали досліджень учених, офіційні матеріали Управління науки та освіти Тернопільської облдержадміністрації, Тернопільського обласного центру зайнятості, Державного комітету статистики, наукові та довідкові джерела, ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна одержаних результатів.** До основних результатів дипломної роботи, які відображають наукову новизну, розкривають зміст роботи та виносяться на захист, належать:

*удосконалено:*

- трактування категорії «кадровий потенціал», яку запропоновано розглядати на рівні особистості, підприємства та галузі з врахуванням рівня розвитку підприємств і соціально-економічних умов на сільських територіях;

- обґрунтування залежності зростання продуктивності праці під впливом збільшення питомої ваги більш кваліфікованої праці і доведено, що така праця відображається у зміні структури кадрів,

освітньому рівні працюючих, безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства;

*набули подальшого розвитку:*

- обґрунтування впливу соціально-економічних умов на якість кадрового потенціалу шляхом визначення наступних параметрів: динаміки кількості найманих працівників і рівня оплати їх праці, показників підготовки та перепідготовки кадрів, освітнього рівня працюючих.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці практичних рекомендацій щодо обґрунтування шляхів підвищення ефективності формування, відтворення, оцінки та використання кадрового потенціалу у ТОВ «Бровар».

Наукові положення дипломної роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, які можуть бути використані у господарській діяльності ТОВ «Бровар».

**Особистий внесок здобувача.** Дипломна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Всі наукові положення, висновки та пропозиції, які викладені в роботі й виносяться на захист, належать особисто автору.

**Структура та обсяг дипломної роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить друковану сторінку. Робота включає таблиць, рисунків; додатків на сторінках.

## РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМТВА

### 1.1. Сутність і структура кадрового потенціалу

Сучасний стан розвитку суспільства, що характеризується кризою економік, соціальними суперечностями, потребує пильної уваги до питання відтворення кадрового потенціалу країни, підприємств, та безпосередньо особистостей. Все це зумовлює необхідність активізації наукових досліджень у сфері формування кадрових ресурсів сільського господарства.

Важливі сторони проблеми кадрового забезпечення економіки країни досліджувалися такими вченими, як О.А.Бугуцький, Ф.В.Зінов'єв, Н.С.Краснокутська, М.Й.Малік, Л.І.Михайлова, Т.І.Олійник, В.В.Россоха, П.Т.Саблук, Г.В.Щокін та інші.

На сучасному етапі розвиток економіки відбувається за рахунок впровадження нових виробничих технологій, новацій у техніці і росту ефективності використання людського потенціалу. Потенційні можливості кадрів виробничого та загальнонаціонального рівнів мають стати головною ланкою стратегії державного розвитку. Післявоєнний досвід Японії, Південної Кореї, Гонконгу та інших країн і регіонів Південно-Східної Азії, які швидко розвиваються, свідчить, що за рахунок концентрації ресурсів в освітній системі можна лише за 10-15 років досягти рівня показників передових світових держав [1,с.31]. Отже, вкладення у людину є передумовою зростання добробуту країни. За висловом В.В.Россохи, зміни зовнішнього середовища, розвиток технічних засобів виробництва і технологій, впровадження нових принципів, способів, методів, прийомів організації виробництва формують високі вимоги до розвитку професіоналізму працівників, одночасно наріжним каменем проблеми кадрів у сучасних умовах залишається невідповідність між професійними знаннями та навичками, які повинен мати працівник

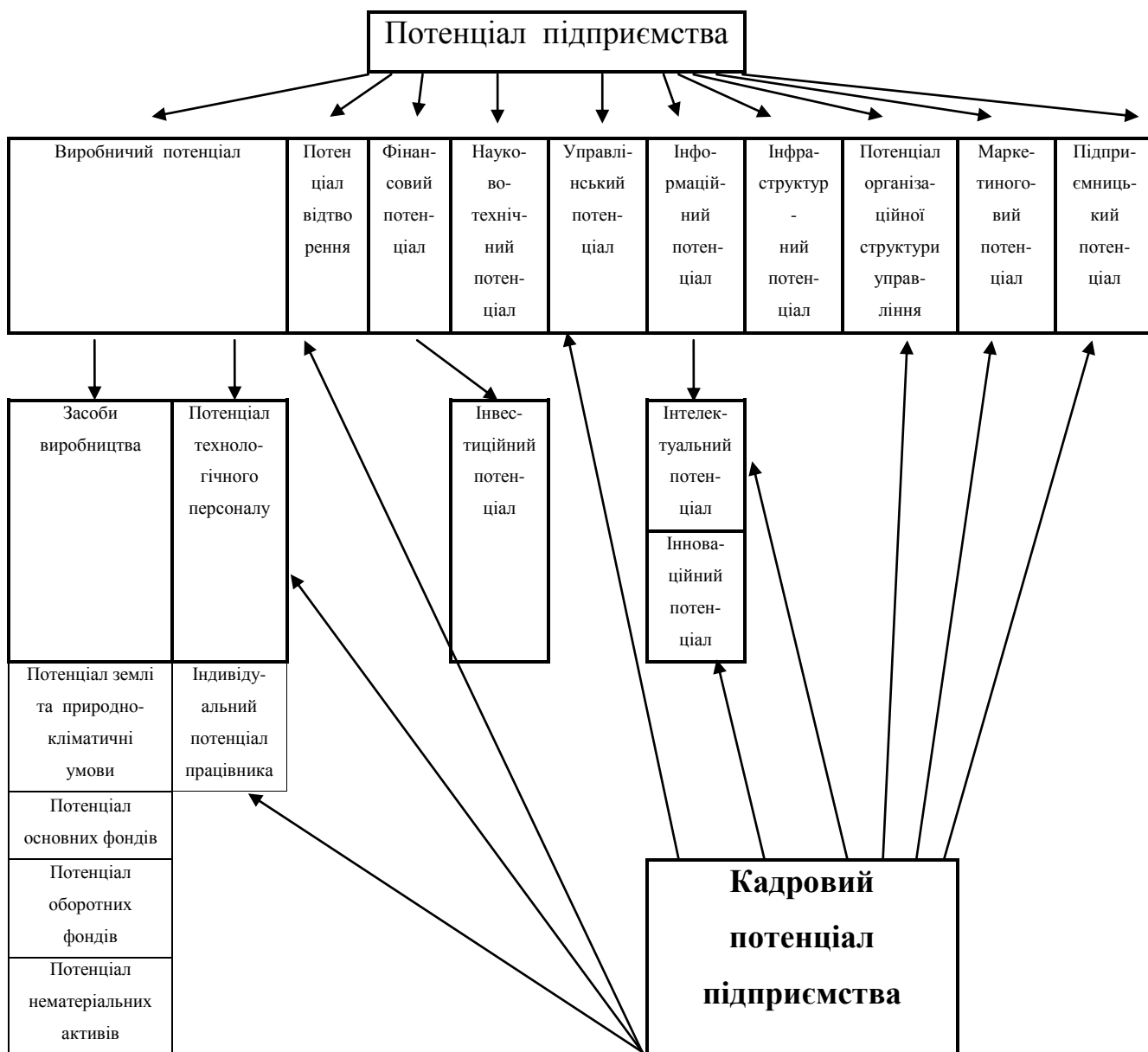
для реалізації цілей підприємства і тими знаннями і навичками, якими він наділений у дійсності [2,с.40].

Становлення та розвиток підприємництва залежить від оптимального забезпечення ресурсами, їх якісних характеристик. Безпосередню участь у процесі виробництва приймають трудові ресурси, за їх участю здійснюється зв'язок між природою та матеріальними ресурсами, відбувається процес виробництва. Макроекономічні дослідження доводять, що трудові ресурси є найважливішим чинником росту національного доходу, тоді як земельні практично перестали впливати на цей ріст. Як зазначив Е.Карневейл, «людські ресурси, узяті в історичній ретроспективі, заміщають собою інші. У 1890 році на частку ресурсів, одержуваних від матері – землі, включаючи мінеральні, енергетичні і харчові, приходилось 50% валового внутрішнього продукту, у 1957 році – тільки 13%. На початок 1980-х – менше 10%, і на той час віддача від людських ресурсів досягла 4/5 усього внутрішнього продукту» [3, с.116]. Через процес праці об'єднуються всі виробничі засоби, від компетентності кадрового складу залежить результат діяльності підприємства. Зважаючи на це, процес формування якісного кадрового потенціалу організації має відбуватись безперервно.

З метою глибокого розкриття сутності категорії «кадровий потенціал» визначимо її місце в складі терміна «потенціал». Вивчення еволюції трактування наукою терміну «потенціал» дає змогу зробити висновок, що він історично вживався для характеристики фізіологічних можливостей та інтелектуальних здібностей людини. З розвитком науково-технічного прогресу бачення категорії «потенціал» змінилось. Вона розглядається під кутом зору вираження потенційних можливостей матеріально–технічних засобів виробництва, персоналу та підприємства в цілому, нерозривно пов'язується з економічними процесами [4,с.37]. Відповідно до визначення Великого економічного словника «потенціал» як економічна категорія становить наявні можливості, ресурси, запаси,



засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого [5,с.322]. В масштабах держави доцільно виділити «потенціал економічний» – сукупність економічних можливостей держави, які можуть бути використані для потреб суспільства, відображають економічну могутність країни, досягнутий рівень розвитку продуктивних сил, обсяг національного багатства, можливості їх зростання [6,с.244]. На рівні підприємства поняття «потенціал» О.І.Олексюк характеризує наступним чином: «потенціал підприємства –максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих можливостей якісного розвитку підприємства у певному середовищі господарювання»[7]. Найбільш повне визначення потенціалу підприємства бачимо у О.С.Федоніна – це «інтегральне відображення (оцінка) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси» [8, с.11]. Отже, потенційні можливості будь-якого підприємства можуть бути реалізовані лише завдяки кваліфікованому кадровому ресурсу. Місце «кадрового потенціалу» в структурі потенціалу підприємства відобразимо на рис.1.1. Зі схеми стає зрозумілим, що крім інших, до складу кадрового потенціалу підприємства вважаємо доцільним включити потенціал організаційної структури управління, який розуміємо як механізм функціонування підприємства, який включає рівень організації його функціональних елементів та особливості їхньої взаємодії. Адже створення умов для ефективного контакту працівників та розвитку колективу є найважливішою складовою відтворення кадрового ресурсу підприємства.



**Рис.1.1. Місце кадрового потенціалу в структурі потенціалу підприємства\***

\*Джерело: розробка автора.

В процесі дослідження необхідно розкрити деякі особливості стосовно категорій «робоча сила», «трудові ресурси», «трудова» та «кадровий потенціал». К.Маркс визначив «робочу силу» як «здатність людини до праці, що характеризує сукупність фізичних та духовних здібностей, якими володіє організм, жива особистість людини, і які використовуються нею щоразу, коли вона виробляє певні споживчі вартості» [9, с.178]. Робоча сила виявляється лише у праці людини, в процесі якої й відбувається її

споживання. Поняття «робоча сила», «трудові ресурси» та «трудовий потенціал» є більш багатограними, ніж поняття «персонал», «кадри». Щокін Г.В. наголошує, що «поняття «кадри» та «персонал» більше відноситься до індивідуально-психологічного та соціально-психологічного аспектів вивчення людських ресурсів (рівень особистості та рівень колективу), поняття ж «робоча сила» та «трудові ресурси» більше характеризують соціологічні й соціально- економічні аспекти (рівень суспільства та його структур)» [10,с.20]. Категорія «трудові ресурси» традиційно розглядається як частина працездатного населення, яка володіє фізичними та розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності, тобто це повний запас ресурсів праці, який складається з людей, зайнятих суспільно корисною працею в усіх галузях виробництва та потенційно здатних до праці [11,с.61]. Деякі вчені цю категорію розглядають в новому ракурсі, як «частину працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності» [12, с.74].

Розкриваючи особливості категорії «трудовий потенціал», Т.І.Олійник визначає її місце у системі близьких за змістом категорій у такий спосіб: інтегруючи у собі зміст категорій «робоча сила», «трудові ресурси», «людський капітал», «персонал», «кадри», «трудовий потенціал» відображає найбільш широкий спектр можливостей наявного ресурсу праці суспільства [14,с.22].

М.Й.Малік вважає, що кадровий та трудовий потенціали у широкому розумінні тотожні - це людський капітал, людський розвиток. Відмінність між ними, на його думку, полягає в тому, що «трудовий потенціал» має територіальну прив'язку та являє собою сукупність кількісних і якісних характеристик економічно активного, працездатного населення певної території, які визначають можливості цієї категорії населення виступати в ролі потенційних працівників; «кадровий потенціал підприємства» -це сукупність кількісних і якісних характеристик

персоналу, зайнятого на підприємстві, куди відносять кількість працівників, їх вік, стать, освітній рівень та професійно-кваліфікаційні здібності [15, с.6]. Крушельницька О.В. дає наступну трактовку категорії «кадри» – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності [16, с.11]. Що ж до категорії «персонал», Курошева Г.М. відносить до його складу «постійних та тимчасових працівників, представників кваліфікованої та некваліфікованої праці» [17, с.33]. Щокін В.Г. доводить, що, на відміну від категорії «кадри», «персонал» є більш широким поняттям, яке слід розглядати як «сукупність живих істот, особистостей, суб'єктів виробничих функцій, носіїв відповідної корпоративної культури, які входять до особового складу працівників підприємства; при цьому основні характерні складові поняття «кадри» - постійність та кваліфікація працівників - для поняття «персонал» не є обов'язковими» [10,с.19].

Поняття «кадри» є дуже змістовним, одночасно відображає особливості суспільного розподілу праці, соціальної структури та ієрархії, що можна відобразити в таких класифікаціях: за сферами суспільства (політичні, духовні), за демографічно-соціальною ознакою (вік, стать, освіта, стаж), за соціально-професійною ознакою (наукові, військові), за галузевою приналежністю (сільськогосподарська, будівельна, інформаційна праця), за категоріями (керівники, фахівці, службовці, робітники), за складом праці (зайняті фізичною чи розумовою працею), за ступенем кваліфікації (висококваліфіковані, некваліфіковані), за професіями (лікарі, інженери) та інш. На нашу думку, доцільно виділити такі аспекти вивчення кадрового потенціалу: рівень суспільства та його підструктур; рівень колективу; особистісний рівень.

Здоровцов О.І. характеризує категорію «кадри» як частину трудових ресурсів, яка постійно функціонує у даній галузі, та одночасно сукупність кваліфікованих працівників, які пройшли професійну

підготовку та мають спеціальну освіту [11, с.62]. Але більш доцільним, на нашу думку, є використання цієї категорії на рівні підприємства. Такий підхід бачимо в розумінні Краснокутської Н.С.: «кадровий потенціал» - сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового, перспективного розвитку підприємства [18, с.239]. Наближеним до особистості є визначення категорії «кадровий потенціал» у Федоніна О.С. – «це: а) професійні знання, уміння і навички, що обумовлюють професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал); б) пізнавальні здібності (освітній потенціал) [8, с.205]. К.Маркс головним багатством суспільства називав різноманітність здібностей і потреб саме індивідів, творчих обдарувань, рівень розвитку їх особистостей, їх виробничий досвід і знання, працелюбність і працездатність.

Останнім часом широко використовується категорія людського капіталу. Теорія людського капіталу розроблена американським економістом Г.Беккером. Завіновська Г.Т. трактує категорію «людський капітал» як сукупність природжених здібностей, загальної і спеціальної освіти, професійного досвіду, творчого потенціалу, фізичного і морально-психологічного здоров'я, що забезпечують можливість давати дохід [19, с.292]. О.Бутнік – Сіверський визначає людський капітал як «вартісну оцінку робочої або інтелектуальної сили, інтелектуальних зусиль одного або сукупності працівників вищого рівня кваліфікації, які перебувають у процесі розробки інтелектуального продукту» [20, с.30]. Відмінність між категоріями «кадровий потенціал» та «людський капітал» О.Г.Шпикуляк бачить в тому, що людський капітал розуміють з точки зору вартісної оцінки здібностей людини – працівника, а кадровий потенціал з позицій функціональних можливостей носія робочої сили; при цьому схожість даних категорій в тому, що їх характеристики формуються на основі вроджених якостей людини і подальшого їх розвитку шляхом цілеспрямованих інвестицій [15, с.6].

Людство у своєму розвитку підійшло до межі, коли подальший прогрес буде зумовлений розумовою, або інтелектуальною діяльністю. У даний час відбувається становлення інформаційного суспільства, головними ознаками якого є інформація, знання та кваліфікація його суб'єктів, або інтелектуальний ресурс. За даними світового банку, національне багатство розвинених країн тільки на 5% становлять природні ресурси, на 18 - матеріальний виробничий капітал, а 77% займають знання й уміння їх раціонально використовувати [24, с.7]. Переваги людського капіталу особливо наочно проявляються у високорозвинених країнах світу – у Німеччині, Швейцарії, Японії його частка становить у середньому 80% [25, с.97]. Як зазначає Зінов'єв І.Ф., інформаційна революція актуалізувала проблему неуреченого виробничого накопичення, в якому вирішальну роль відіграє формування знань та розвиток творчої взаємодії, міжособові інформаційні взаємовідносини [26, с.16]. Інтелектуальний ресурс втілюється у капітал через людську інтелектуальну діяльність. Американський економіст Фішер І. у 1927 році у книзі «Природа капіталу та доходу» запропонував визначення капіталу як «будь – якого запасу благ, що може накопичуватися, продуктивно використовуватися не одноразово, а протягом досить тривалого часу і давати прибуток» [27]. Виходячи з цього, людські знання, спроможності, талант, навички слід визнати певною формою капіталу, вони накопичуються та створюють визначений запас, забезпечуючи своєму носію одержання більш високого доходу в майбутньому, поряд з цим цей капітал здатен приносити не тільки грошовий (високий дохід), але й «натуральну», психологічну користь (моральне задоволення, соціальний статус). Отже, затрати власників та управлінців підприємств на підготовку кваліфікованого кадрового корпусу є інвестиціями у власний розвиток. Ефективність витрат згодом виявляється в тому, що підготовлені фахівці забезпечують ріст продуктивності праці, впровадження нових технологій, що, в свою чергу, сприяє збільшенню прибутків підприємства та росту рівня його

конкурентоспроможності. Освіта, кваліфікація, високий рівень професійної підготовки збільшують особистісний і суспільний людські капітали, відповідно і кадровий потенціал підприємств.

Вирішальну роль у формуванні високоякісного кадрового потенціалу на підприємстві відіграють індивідуальні професійні характеристики працівника, потенціал його кваліфікації. Кваліфікація - якісна характеристика працівників певної професії, ступінь підготовленості кожного працівника до виконання ним професійних функцій [28, с.218]. Вона визначається рівнем професійних знань, вмінь, навичок, досвіду і здібностей до відповідної праці. В процесі набуття високої кваліфікації працівник проходить етапи – загальна освіта, спеціальна професійна освіта, набуття професійних навичок, виробничого досвіду, постійне підвищення кваліфікації.

Потенціал працівника формується в процесі його життєдіяльності. До складових формування потенціалу кадрів можна віднести первинні задатки особистості (талант, рівень інтелекту, мотиваційні пріоритети) та характеристики, що набуваються на протязі життя (професія, рівень освіти, рівень кваліфікації). З погляду максимальної реалізації якісних характеристик людини треба звернути увагу на таку категорію, як «людський фактор», яку Крисальний О.В. визначив як сукупність характеристик людської діяльності (пам'ять, сприйняття, знання, навички, досвід, майстерність, фізична сила, творча енергія, ініціатива тощо), які виявляються у конкретних умовах у їх погодженому функціонуванні з речовинними елементами продуктивних сил і забезпечують одержання певних кінцевих результатів [33,с.151]. У цьому контексті людський фактор слід розглядати у взаємозв'язку характеристик кадрів підприємств.

Характеристики кадрового потенціалу напряму залежать від рівня розвитку підприємств-споживачів праці, тому як можливості залучити професійно компетентні, вмотивовані і зорієнтовані на найвищі результати кадри прямо пропорційно залежать від результатів

господарської діяльності роботодавця, які дають змогу використовувати кваліфіковану працю.

За кожним напрямом діяльності підприємства мають бути ключові фахівці. Вважаємо, що потенціал ключових фахівців і потенціал міжгрупового зв'язку складають ядро кадрового потенціалу підприємства. Вони розробляють, виконують та контролюють дії, які в майбутньому забезпечать високий рівень реалізації можливостей суб'єкта господарювання.

Розкриваючи сутність категорії «кадровий потенціал підприємства», як багатоелементного поняття, відобразимо його структуру на рис.1.2.



**Рис.1.2. Структура кадрового потенціалу підприємства**

\*Джерело: розробка автора

Зауважимо, що в складі кадрового потенціалу виділяють групи, що грають різну роль у процесі досягнення цілей розвитку підприємства:

- 1.працівники, що визначають цілі розвитку підприємства;
- 2.працівники, що розробляють засоби досягнення цілей (науково-дослідницькі розробки, технології);
- 3.працівники, що організують процес створення засобів;
- 4.працівники, що безпосередньо їх створюють;
- 5.працівники, що обслуговують процес створення засобів [18,с.239].



Вважаємо, що перші три групи є найбільш активною частиною кадрового складу підприємства, останні ж дві групи являють собою потенційні можливості зростання кадрового потенціалу. Зрозуміло, що чим вищий рівень компетентності працівників кожної групи та результат їх взаємодії, тим вищий сукупний кадровий потенціал і результати діяльності підприємства у визначеній сфері.

Важливо звернути увагу на такий момент. За умов впровадження нових технологій все більше зростає потреба залучення в процес управління робітників. Автоматизація виробництва обумовлює необхідність включення безпосередніх виконавців в управління технологічними процесами, вимагає інформованості про весь виробничий цикл. Залучення безпосередніх виробників до обговорення та управління сприятиме підвищенню їх самооцінки, зацікавленості у подальшому навчанні та, як наслідок, прискорить розвиток підприємств зокрема та економіки країни взагалі.

Слід звернути увагу на соціальну цінність людини. Деякі науковці тлумачать людину як унікальне за своєю складністю явище потрійної природи – біологічної, соціальної та економічної одночасно: біологічна природа потенціалу кадрів визначається їх потребою вести здоровий спосіб життя, раціонально поєднувати працю і відпочинок і, відповідно, продовжувати свій працездатний вік; соціальний аспект полягає у соціальній сутності людини і розглядає кадровий потенціал з позицій трудових ресурсів; ознакою економічного аспекту є результативність, ефективність діяльності й відповідний підхід з цих позицій до всіх якостей працівників [2,с.41].

Узагальнюючи вищевикладене та поділяючи основні положення щодо сутності категорії «кадровий потенціал», наведемо наше розуміння її змісту:

- «кадровий потенціал особистості» являє собою сукупність потенціалу освіти,

потенціалу кваліфікації та потенціалу виробничого досвіду, що обумовлюють

наявну та можливу професійну компетентність;

- «кадровий потенціал підприємства» є основною складовою ресурсного потенціалу підприємства, якість якої залежить від організаційної культури підприємства, що повинна забезпечити розкриття потенційних можливостей кадрів [34, с. 321].

## 1.2. Теоретичні основи формування та управління кадровим потенціалом

Головним законом розвитку кожного суспільства є закон росту якості населення - кожне наступне покоління зазвичай має більш високі характеристики порівняно з попереднім. Такі тенденції є наслідком наукового, техніко-технологічного, соціально-економічного прогресу. Кількість, структура населення змінюються в результаті природного руху (народження та смерті людей); в результаті міграційних процесів, які є наслідком економічних, політичних, релігійних, інших трансформацій. Богиня Д.П. визначає відтворення населення як історично і соціально-економічно обумовлений процес постійного і безперервного поновлення людських поколінь [35, с.37]. Для сучасного типу відтворення населення характерним є ріст рівня життя, емансипація, новації у медицині, відповідно відбувається різке зменшення рівня народжуваності, збільшення тривалості життя, ріст питомої ваги людей старшого віку в структурі населення.

У 70-х роках минулого сторіччя науковці досить вузько підходили до трактовки відтворення робочої сили. Наприклад, автори одного курсу лекцій з політекономії зазначають, що «відтворення робочої сили передбачає відновлення затраченої робітником у процесі виробництва енергії та відповідно задоволення його матеріальних та культурних потреб, а також виховання та підготовку зміни, підвищення чисельності зайнятих суспільно-

корисною працею» [36, с.89]. Сучасним загальноприйнятим визначенням відтворення ресурсів для праці є наступне – «сукупність відносин з приводу виробництва, розподілу та споживання робочої сили працездатного віку у зв'язку з формуванням суспільно-трудової діяльності, або процес безперервного оновлення кількісно-якісного складу здатного до праці населення». Деякі економісти залишають поза увагою такі елементи відтворення, як розвиток та збереження здатності до праці [37, с.62]. Найбільш повне визначення відтворення ресурсу для праці як процесу формування високої вартості товару робоча сила дає К.Маркс: «по-перше, це відтворення, збереження, та розвиток здібності до праці уже наявних працівників; по-друге, це виробництво нових робочих сил, що забезпечують відтворення природного вибуття та приріст чисельності працездатного населення; по-третє, це виробництво кваліфікованої робочої сили, тобто набуття та підвищення працівниками кваліфікації шляхом накопичення практичного досвіду та навчання» [38, с.25]. Зрозуміло, що відтворення працездатного населення може бути як інтенсивним, так і екстенсивним. Тип відтворення взагалі деякі вчені визначають як «сукупність вагомих стійких рис відтворення, які віддзеркалюють адекватні кожному історичному етапу розвитку суспільства цільову відтворювальну функцію (що охоплює в єдності економічний, політичний та соціальний аспекти), а також соціальні умови та режим використання ресурсів суспільства, необхідні для її виконання» [17, с.44]. Інтенсивний тип відтворення ресурсів для праці характеризується зміною їх якісних характеристик – ростом загального обсягу знань, досвіду, освітнього рівня, кваліфікації, покращенням інтелектуальних можливостей, фізичного та психічного здоров'я. При цьому якісне покращення характеристик працездатного населення рідко співпадає із загальними тенденціями зміни населення країни. Адже ріст народжуваності збільшує кількість населення на даному етапі, а ресурси для праці – через кілька десятиріч. Ресурси для праці можуть зростати

за рахунок росту трудової активності працездатного населення при незмінній його загальній чисельності.

В Україні в даний час спостерігається звужене відтворення населення, коли показники смертності перевищують показники народжуваності, в результаті чого відбувається абсолютне зменшення його кількості. Демографічна ситуація в Україні вже досить тривалий час є складною. За період 1990-2010рр. загальна кількість населення країни зменшилась на 11,4%. Причинами таких тенденцій є природний рух та міграція населення. Якісне відтворення населення передбачає відтворення на новому рівні властивостей особистостей, умов їх праці та життя. Врахування головних тенденцій відтворення населення є важливим фактором ефективної кадрової стратегії держави. Адже зміни у чисельності, статевовіковому складі, професійному та освітньому рівнях, розмірах родин безпосередньо впливають на можливий приріст або убуток трудового ресурсу, обсяг та структуру кадрового потенціалу [39, с.87].

Головну роль у якісному покращенні характеристик населення або, іншими словами, відтворенні кадрового потенціалу країни відіграє освіта та професійна підготовка, значення яких важко переоцінити. Згідно із Законом України «Про освіту» її метою є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, розвиток її талантів, розумових і фізичних здібностей, формування громадян, здатних до свідомого суспільного вибору, збагачення на цій основі інтелектуального, творчого потенціалу народу, забезпечення народного господарства кваліфікованими працівниками. Показниками рівня освіти населення можуть бути середня кількість років навчання однієї особи, частка затрат на освіту в держбюджеті, доступність освіти. Зрозуміло, що освіта є багатофункціональною системою зі складною структурою - дошкільна, загальна середня, позашкільна, професійно-технічна, вища, післядипломна освіта, аспірантура, докторантура, самоосвіта. На етапі формування у особистості загальноосвітніх знань набуваються

фундаментальні знання. На етапі професійної освіти відбувається набуття спеціальних знань, умінь, досвіду. На наступному етапі кожна людина періодично оновлює, поглиблює, розширює професійні знання та досвід, які забезпечать їй підвищення ефективності праці. Поряд з цим у кожного постійно формуються знання, не пов'язані з професійною діяльністю, але вони забезпечать розвиток людини, самореалізацію в усіх інших сферах життєдіяльності.

В системах українських професійно-технічної та вищої освіти підготовка кваліфікованих робітників і фахівців з вищою освітою здійснюється за освітньо-кваліфікаційними рівнями: кваліфікований робітник, молодший спеціаліст, бакалавр; спеціаліст; магістр [40]. ОКР «кваліфікований робітник» присвоюється після закінчення професійно-технічного навчального закладу, «молодший спеціаліст» - після закінчення ВНЗ I-II рівнів акредитації, ОКР «бакалавр», «спеціаліст» та «магістр» присвоюється після ВНЗ III-IV рівнів. Професійна освіта забезпечує набуття професії або підвищення кваліфікації. Вища освіта, крім цього, надає загальнокультурну підготовку, готує наукові та науково-педагогічні кадри. Результатом будь-якої навчальної діяльності є досвід. М.Н.Скаткін наводить таку структуру набутого нового досвіду особи: 1) пізнавальна діяльність, зафіксована у вигляді результатів – знань; 2) репродуктивна діяльність, фіксована у формі способів її здійснення (вмінь та навичок); 3) творча діяльність, зафіксована у формі проблемних ситуацій; 4) здійснення емоційно - ціннісних відносин [41,с.111].

Слід згадати достатньо важливий крок у формуванні світогляду щодо значення освіти, як прийняття у 2005р. Європейською економічною комісією ООН Стратегії освіти для сталого розвитку. В ній, зокрема, зазначено, що «освіта для сталого розвитку розвиває та укріплює потенціал окремих осіб, груп, співтовариств, організацій та країн, вважається інструментом для вирішення таких важливих питань сталого

розвитку, як боротьба з бідністю, розвиток сільських регіонів, охорона здоров'я, розв'язання екологічних проблем, широкого кола питань етичного та правового характеру» [42, с.29]. Розбудова змісту та методів освіти для сталого розвитку в Україні підтверджується прийняттям багатьох програмних документів протягом останнього десятиріччя – Закони України «Про вищу освіту», «Про професійно -технічну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», «Про молодіжні та дитячі громадські організації», «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні»; Національна доктрина розвитку освіти у ХХІст., Концепція гуманітарної освіти в Україні, Концепція позашкільної освіти та виховання, Державна програма розвитку освіти. Розуміння важливості розвитку інтелектуального потенціалу країни підтверджується прийняттям найновішого Закону України «Про професійний розвиток працівників» (січень 2012р.), у якому, зокрема, зазначається, що державна політика у сфері професійного розвитку працівників формується, крім інших, на принципі безперервності процесу професійного розвитку працівників [43, с.3].

На рівні підприємства вважаємо за доцільне процес відтворення його кадрів ділити на три етапи. На першому відбувається формування та відновлення кадрів, головна його мета - найбільш оптимальне задоволення потреб підприємства у кваліфікованих кадрах (відтворення, навчання, перепідготовка кадрів, відновлення фізичних і психічних можливостей персоналу). Ефективна реалізація цього етапу можлива за умови вивчення демографічних тенденцій, їх врахування у практичній діяльності, розвитку систем освіти, профорієнтації, перспективної підготовки кадрів, застосування заходів з покращення умов трудового життя. На другому етапі відбувається розподіл та перерозподіл кадрів у відповідності з потребами виробництва, можливостями та кваліфікацією працівників. Умовою реалізації цього етапу є забезпечення ефективної зайнятості, оптимальний розподіл та перерозподіл трудових ресурсів. На третьому етапі, на наш погляд,

основному, повинне бути забезпечене ефективне, оптимальне використання знань, досвіду, інтелектуальних та інших можливостей кадрів.

Основою формування кадрів на підприємствах виступає кадрова політика, яка є цілісною кадровою стратегією, що об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення на підприємстві та плани щодо використання робочої сили [10,с.91]. Але ми розділяємо більш глибоке розуміння кадрової політики підприємства – «генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму розробки цілей і завдань, направлених на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного колективу, здатного своєчасно реагувати на вимоги ринку, враховуючи стратегію розвитку організації» [48, с.39]. Кадрова політика підприємства повинна розроблятися на перспективу на підставі вивчення технологічних та організаційних виробничих відмінностей і повинна забезпечити прогнозування потреби у поповненні кадрів, кадрове планування, відбір, розподіл, розвиток кадрів, дослідження морально-психологічного клімату, аналіз кадрового складу (оцінка результатів трудової діяльності і потенціалу кадрів), професійне просування, ефективні заходи мотивації, розвиток міжособистих неформальних зв'язків, високу якість трудового життя, що матиме наслідком процвітання підприємства. При цьому мають враховуватись фізичні та розумові особливості, нахили, характер кожної особистості, розвиток кожного працівника вважаємо за потрібне починати з моменту його вступу до підприємства, забезпечуючи професійну орієнтацію та адаптацію в колективі.

Поряд з освітою у вищих та професійно-технічних навчальних закладах, виключно ефективною вважаємо підготовку та перепідготовку кадрів безпосередньо на підприємстві, де людина працює, нею вивчено особливості конкретного виробництва та вона прагне самовдосконалення. Підготовка робочих на виробництві, що здійснюється завдяки

індивідуально - бригадному та курсовому навчанню, взагалі є найбільш масовим видом забезпечення підприємств робітничими кадрами.

На нашу думку, державна політика у питанні відтворення кадрового потенціалу підприємств зокрема повинна бути направлена на регулювання умов, що йому сприятимуть - демографічної ситуації (стимулювання народжуваності та збереження сімей); вдосконалення систем профорієнтації та освіти на усіх рівнях; соціальний розвиток (розширення невиробничої сфери, покращення медичного обслуговування, організація використання вільного часу, реалізація програм забезпечення житлом); регулювання процесів зайнятості як головної умови ефективного відтворення кадрів (облік наявних та створення нових робочих місць, розподіл –працевлаштування випускників профтехучилищ, ВУЗів, та перерозподіл трудових ресурсів – професійний відбір, організація перепідготовки, територіальне розміщення, забезпечення збалансованості виробництва за трудовим фактором); вдосконалення процесів використання людських ресурсів на підприємствах (модернізація виробничих процесів, комплектування кадрів, оцінка, організація професійної адаптації, внутрішньої мобільності, мотиваційні механізми).

Вважаємо, що зміцнення демографічної складової трудового потенціалу та ефективного відтворення кадрового – стане можливим за рахунок всіх видів інвестицій, в тому числі і моральних, у розвиток підприємництва з боку двох зацікавлених у якісному кадровому забезпеченні підприємств сторін – держави та підприємств – споживачів праці.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання кадрового потенціалу

В ринкових умовах все більшого значення для активного розвитку окремої особи та підприємств відводиться питанням оцінки рівня



використання наявних та потенційних можливостей кадрів. Ситуація з працевлаштуванням на ринку праці України в даний час складається таким чином, що роботодавці можуть вибирати фахівців кращих з найкращих. Тому невдовзі оцінка діяльності персоналу набуватиме все більших масштабів застосування. На нашу думку, завданням оцінки кадрів є виявлення рівня відповідності особистісних якостей працівників та сукупного потенціалу кадрів, кількісних та якісних результатів їх діяльності визначеним завданням підприємства. Оцінювання кадрів є характеристикою їх трудової діяльності, ефективності праці та визначенням можливостей використання кадрового ресурсу на перспективу. Оцінювання може проводитись з метою: виявлення претендентів на посади; визначення ефективності праці для розробки заходів із стимулювання; оцінки відповідності співробітника посаді; визначення професійної компетентності працюючих з ціллю проведення внутрішнього навчання або зовнішнього підвищення кваліфікації кадрів; створення кадрового резерву; професійно-виробничого просування та інш.

При проведенні оцінки окремого працівника враховують такі критерії, як передумови продуктивності (інтелектуальні здібності, працездатність); продуктивність (кількість, якість, темп роботи, своєчасність); здатність до професійного розвитку. Оцінка результатів діяльності кожного працівника переслідує, на нашу думку, такі цілі: адміністративну (просування по службі або переміщення), інформаційну (визначення результатів праці), мотиваційну (матеріальне заохочення або професійне підвищення). Слід зауважити, що в залежності від того, яка категорія працівників оцінюється, цей процес буде більш простим - оцінка робітників за результатами праці та більш складним – оцінка роботи керівників, фахівців та службовців. Академік О.М.Крилов висловлювався у 30-ті рр. ХХст.: “є такі величини, які точно не вимірювані, наприклад, розум і глупота, хоробрість і боягузтво, винахідливість і тупість тощо» [58, с.88]. Зокрема, при оцінці керівників різних рівнів необхідним є врахування

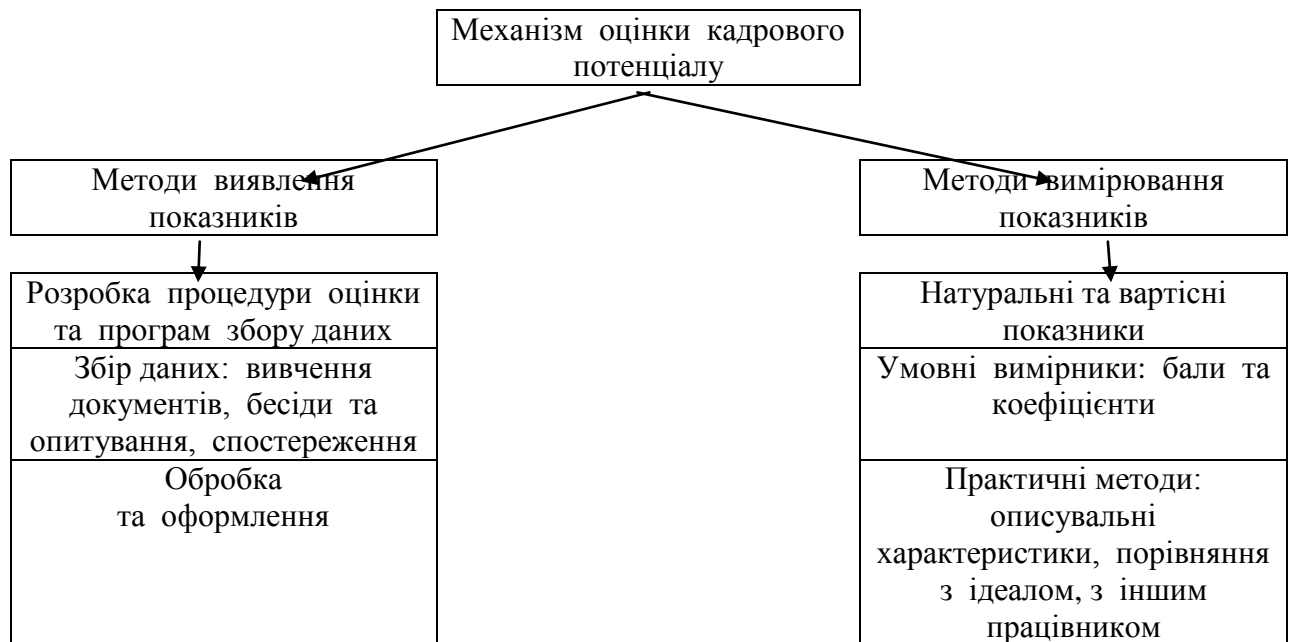
результатів діяльності підпорядкованих їм підрозділів – виконання основних завдань, продуктивність праці, якість продукції, дотримання термінів виконання робіт та інші. Оцінка результатів діяльності спеціалістів може проводитись за визначенням показників складності робіт, якості праці, відсутністю адміністративних заходів, що можуть бути застосовані до підприємства. Але одночасно не слід недооцінювати значення діяльності та її результати безпосередніх учасників виробничого процесу – робітників. Саме вони можуть винести пропозиції з удосконалення певних виробництв та доцільнішого використання ресурсів. Дуже важливим вважаємо оцінку відносно стійких особистісних ознак - її потенціал. Але необхідно оцінювати не лише сучасний стан потенціалу, але й закладені у ньому перспективні можливості. Зокрема, як поводитиметься працівник в ситуації, коли йому буде надана більша свобода і в ситуації жорсткого контролю. Яка поведінка буде у працівника у кризовій ситуації та в успішних умовах. Отже, оцінку вроджених властивостей особистості вважаємо навіть важливішою за оцінку конкретних результатів її діяльності. Результативне виконання працівником поточних обов'язків не є гарантією того, що він буде ефективно працювати у майбутньому при зміні внутрішньогосподарської ситуації. Оцінка результатів праці конкретної особи буде мало достовірною, якщо гарний працівник працює у поганому колективі з некомпетентним керівником. Тому і є необхідність в оцінці здібностей, ініціативності, знань, досвіду. Відповідальні, загальнокультурні, ініціативні, з високим рівнем підготовки працівники забезпечать розвиток колективу, що відобразиться й на результатах діяльності підприємства.

Зрозуміло, що оцінку працівника повинна проводити комісія з декількох працівників, до якої слід включити колег, його підлеглих (за наявності), людину, що не має безпосереднього відношення до оцінюваного; крім цього, слід врахувати й висновки щодо самооцінки

співробітника. При цьому необхідно зауважити, що за законом безпосередній керівник працівника, що атестується, не може бути членом атестаційної комісії [43, с.5].

Оцінку персоналу можна проводити за допомогою методів, в основі яких лежать формалізовані підходи (вивчення результатів діяльності, анкетування, тестування та ін.) та методів, заснованих на використанні неформальних підходів до вивчення трудової діяльності працівників (співбесіда, групова дискусія, спостереження тощо) [59, с.202]. Найбільш гуманним вважаємо метод неформальних підходів до оцінки працівників. Механізм виявлення та вимірювання показників результативності праці при проведенні оцінки ефективності використання потенціалу кадрів у сільгосппідприємствах представимо на рис.1.1.

Вивчивши існуючі методи оцінки кадрів, проведемо їх групування в декілька наступних:



**Рис.1.1. Механізм оцінки потенціалу кадрів на підприємстві**

1.Найчастіше оцінка працівників здійснюється у формі атестації. Атестація –процедура оцінки професійного рівня працівників

кваліфікаційним вимогам та посадовим обов'язкам [43, с.3]. Кадрова служба готує атестаційний лист, який містить об'єктивну інформацію про працівника – освіта, стаж роботи на підприємстві та за спеціальністю, інше. Узагальнені результати оцінювання діяльності співробітника відображаються у відзиві, відповідно надається підсумкова оцінка.

2.Метод заданого вибору – особа, що проводить оцінку, повинна вибрати попередньо сформульовані якості працівника із набору описуваних. Експерти оцінюють якості співробітника з точки зору їх можливого застосуванні як до ефективної, так і неефективної роботи. До кожного запитання пропонується декілька варіантів рис, які оцінюються за відповідною шкалою балів. За підсумком всіх критеріїв, властивих працівнику, визначається загальна оцінка його роботи. За умови автоматизованої обробки цей метод дає можливість накопичення статистичних даних, проведення аналізу динаміки змін показників оцінюваних критеріїв, встановлення рейтингу кадрів по посадах. Перевага даного методу – низький рівень суб'єктивності оцінки.

3. Експертна експрес-оцінка (оцінно-ситуаційний підхід) якісних показників організаційно-управлінських ситуацій. Експерту пропонується оцінити переваги і недоліки поведінки працівника за певною шкалою балів. Складається шкала рейтингу, за якою можна, зокрема, зробити висновки щодо низького рівня результативності праці співробітника – недостатність знань і досвіду знижує продуктивність його праці, відмовляється брати на себе відповідальність за прийняті рішення, не може планувати роботу, неправильно використовує або втрачає ресурси, затримує роботу інших помилковими рішеннями. Осіб, що проводять оцінку, запрошують прокоментувати та обґрунтувати її.

4. Метод оцінки по вирішальній ситуації. Найчастіше використовується в оцінках керівного складу підприємства. Спеціалісти кадрової служби готують перелік описувань «правильної» і «неправильної» поведінки працівника в окремих «вирішальних»

ситуаціях. Відповідно дається позитивна або негативна оцінка професійних характеристик.

Важливим фактором проведення ефективної оцінки результативності праці є моральні цінності експертів, їх чесність і порядність. В умовах незадоволеності умовами праці (у тому числі рівнем оплати) та високої конкуренції важко чекати справедливої оцінки від колег та підлеглих. Позитивними для підприємства наслідками оцінки кадрів є те, що вона допомагає визначити, яким працівникам необхідна більша підготовка; встановлює та зміцнює ділові стосунки між підлеглими та керівником шляхом обговорення результатів оцінки; спонукає працівників працювати якомога більш результативно (в тому числі в разі проведення заохочень); розвиває ініціативу, в тому числі і в питанні самовдосконалювання; стимулює почуття відповідальності.

Результати оцінки мають бути обговорені спеціалістами кадрової служби, керівниками підрозділів та підприємства, донесені до співробітників і прийняті відповідні рішення стосовно кожної особи – службове просування, підвищення кваліфікації, попередження, пропозиція іншого виду діяльності, заохочення, збереження стану без змін, але без психологічного тиску на працівника. Це дозволить зберегти задовільний психологічний клімат на підприємстві, відповідно скоротити плинність кадрів та заохотити людину працювати більш ефективно у сподіванні на збереження постійної роботи.

Зауважимо, що показники результативності праці необхідно роз'яснити працівникам завчасно. Законодавством визначене завчасне (за два місяці) попередження співробітника про майбутнє оцінювання, аби він мав змогу проаналізувати недоліки у власній праці та морально підготуватися. Атестація працівників за українським законодавством може проводитись не частіше, ніж один раз у три роки [43, с.5].

Кожен працівник має певну цінність, якщо він здатен приносити дохід, віддаючи свою робочу силу. Але ж працівники, на підготовку

яких були витрачені однакові кошти, в майбутньому відрізнятимуться продуктивністю. Такої концепції дотримувались у Мічиганському університеті розробники моделі індивідуальної вартості працівника, засновану на поняттях умовної вартості і такої, що реалізується. Згідно цієї моделі індивідуальна вартість (або очікувана умовна вартість) працівника визначається обсягом очікуваних робіт, які працівник реалізує, працюючи в даній організації [59,с.221]. Одночасно цінність співробітника тим більша, якщо він буде працювати лише у даній організації протягом тривалого часу та тільки у ній реалізуватиме свій потенціал. Відповідно умовна вартість включає увесь потенційний дохід, який працівник може принести підприємству за все життя. Цінність працівника з урахуванням вірогідності того, що він буде працювати в організації протягом якогось часу, визначає очікувана вартість, що реалізується:

$PВ$  (реалізована вартість) =  $УВ$  (очікувана умовна вартість)  $\times$   $В(Т)$  (вірогідність тривалого часу роботи працівника на данному підприємстві);

$П(К)$  (вірогідність звільнення працівника, або плинність) =  $1 - В(Т)$ ;

$АВК$  (альтернативні витрати плинності) =  $УВ - РВ = РВ \times П(К)$  [59, с.221].

Зрозуміло, що в даній моделі вартість кадрових ресурсів є вірогідною величиною. Отже, не завжди працівник з максимальним потенціалом буде найкориснішим для підприємства. Тому з ціллю мінімізації вартості формування кадрового складу перевага має надаватись претендентам з найбільшою реалізованою вартістю, але не найбільш здібним. Слід залучати персонал із прагненням працювати на підприємство, хоча б у однаковому співвідношенні із бажанням задовольнити власні потреби. Працівник, що переслідує лише особисті цілі, може принести підприємству, на якому працює, додаткові витрати у вигляді інвестицій у підвищення його кваліфікації та різних видів заохочень, звільнившись у разі вигідних пропозицій інших роботодавців.

Та свій потенціал, сформований на першому підприємстві, буде використовувати на іншому. В цьому і полягає одне з найголовніших завдань працівників кадрових служб – виявити серед претендентів на посаду або працюючих саме тих, інвестиції в яких дадуть довготривалу віддачу у сенсі високої результативності праці.

Велике місце в питанні оцінки особистості займає величина людського капіталу працівника, або вартісна оцінка інвестицій, що є заставою його майбутнього успіху - це затрати на отримання освіти, на підвищення кваліфікації, систематичну самоосвіту, перепідготовку, вкладення в фізичний стан. За твердженням К.Маркса, «Витрати на освіту різняться в залежності від кваліфікації робочої сили» [60,с.183]. Зінов'єв І.Ф. рекомендує розрахунок коефіцієнта професійної перспективності співробітника, що відобразить ефективність його характеристик про освіту, досвід та вік

$$K = O \times \left(1 + \frac{C}{4} + \frac{B}{18}\right), \quad \text{де } O - \text{оцінка рівня освіти, } C - \text{стаж}$$

роботи по спеціальності ( в 4 рази менше впливає на результативність роботи, ніж освіта), B – вік (у 18 разів менше впливає на результативність роботи, ніж освіта) [26,с.117].

Згідно деяких методик для оцінки ефективності використання кадрового потенціалу розраховують коефіцієнт використання робочого часу спеціаліста:

$K_v = K_e \times K_p$ , де  $K_e$  – коефіцієнт результативності використання робочого часу спеціаліста

$$K_e = 1 - \frac{З}{\Phi},$$

(З – затрати часу певного спеціаліста на виконання певного виду робіт,  $\Phi$  – номінальний фонд робочого часу даного спеціаліста),

$K_p$  – коефіцієнт раціональності використання робочого часу

$$K_p = 1 - (Y_\phi - Y_{пл}),$$

( $Y_\phi$  – фактична питома вага всіх елементів затрат робочого часу, %,  $Y_{пл}$  – планова їх питома вага, %) [57,с.192].

Для впровадження будь-якої системи оцінки на підприємстві повинні відбутись певні кроки з боку управлінських працівників. Вважаємо доречним визначення певної мети діяльності підприємства на конкретний період та проведення оцінки її досягнення певними носіями інтелектуального потенціалу. При цьому доцільно оцінити складові характеристики використання інтелектуальних потенціалів, порівняти їх з попередніми. В розрахунках використовуються нормативні значення, що співставляються з фактичними.

Поряд з оцінкою працівника проводиться оцінка праці, яка дає можливість визначити кількість, якість і ефективність праці. Людська праця витрачається одночасно у двох формах – затрат енергії працівників та затрат робочого часу. Крім цього, визначаючи кількість праці, слід враховувати такі її характеристики, як кваліфікація, складність, інтелектуальність даної праці. Із часом інтелектуальний потенціал особистості може знецінюватись, але його обсяг не зменшується. Без поновлення знань відбуватиметься процес морального старіння кваліфікації. Праця високого рівня складності відповідає високій цінності затраченого на неї часу і енергії. Це має відобразитись у вартісному виразі затрат праці. Норми праці, які задають певний темп роботи, відображають рівень її інтенсивності. Якщо на роботу однакової складності затрачена менша норма часу, дана праця більш інтенсивна і коштує дорожче.

Поряд з особистісною оцінкою має проводитись загальна оцінка ефективності використання кадрового потенціалу по підприємству. До оціночних критеріїв ефективності кадрової політики підприємства належать результативність праці; додержання встановлених норм і законодавства; задоволеність працею; наявність прогулів; плинність кадрів; наявність трудових конфліктів; наявність скарг; частота робочого травматизму тощо. Зазначені критерії вагомо впливають на результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.



Для оцінки кадрів підприємства в цілому використовують такі підходи, як визначення показників результатів діяльності та ефективність діяльності. Рівень реалізації кадрового потенціалу відображається у показнику продуктивності праці, що має місце на підприємстві. Загальноприйнятим є визначення продуктивності праці як здатності конкретної праці створювати в одиницю робочого часу за певних умов виробництва певну кількість споживчих вартостей. Продуктивність праці є показником ефективності трудового процесу, що виражається відношенням результатів виробництва до відповідних затрат безпосередньої, живої праці [61, с.266]. Цей показник надає можливість оцінити ефективність праці працівника або загалом по підприємству. Продуктивність праці може вимірюватись також як трудомісткість – відношення затрат праці до результатів виробництва. Показники продуктивності та ефективності праці визначають результативність використання праці, ефективність же виробництва враховує ще й результативність використання ресурсів. М.Б.Махсма [62,с.294], В.С.Вечканов [63,с.146] вважають продуктивність праці критерієм ефективності праці, з чим повністю погоджуємось. Т.І.Олійник розмежовує продуктивність та ефективність праці з тої позиції, що продуктивність праці характеризує результативність використання спожитої праці у сфері матеріального виробництва, а ефективність праці охоплює всі сфери відтворювального процесу та відображає кількість застосованих ресурсів праці; категорія «ефективність праці» за змістом є більш широкою порівняно з категорією «продуктивність праці» насамперед тому, що включає інші складові процесу праці (більш сприятливі умови праці, задоволення працею) та соціальні результати, такі як відповідність продукції попиту, висока якість праці та інші [14, с.44]. Наприклад, продукт може бути необхідним або зайвим, збільшення виробництва зайвої продукції може підвищувати продуктивність праці, але знижувати її ефективність [64,с.56].

К.Маркс висловлюється наступним чином: «корисна праця є то більш багатим, то більш скудним джерелом продуктів прямо пропорційно підвищенню або падінню її продуктивної сили» [60, с.55], «Та сама зміна продуктивної сили, що збільшує плодотворність праці, а тому і масу створюваних ним споживчих вартостей, зменшує, відповідно, величину вартості цієї підвищеної кількості маси, якщо воно скорочує кількість робочого часу, необхідного для її виробництва. І навпаки» [60,с.55]. В даних висловах простежується залежність показника продуктивності праці від її інтенсивності. О.М.Омаров категорію «продуктивність праці» вважає ширшою за змістом, ніж категорія «продуктивна сила праці» на показник «інтенсивності праці» [65]. При цьому продуктивну силу праці можна визначити через середній рівень умінь працівника, рівень розвитку науки та її технологічного застосування, суспільною комбінацією виробничого процесу, розмірами й ефективністю засобів виробництва, природними умовами [66,с.48]. Дійсно, і підвищення продуктивної сили праці, і ріст її інтенсивності відображаються у більшому випуску продукції за одиницю часу. Багато дослідників, зокрема Єсінова Н.І. категорію «інтенсивність праці» визначають як ступінь напруженості фізичної та розумової праці в одиницю часу [67,с.243]. Якщо ріст продуктивності праці означає скорочення затрат фізичної енергії на одиницю виробленої продукції, то ріст інтенсивності праці не змінює затрати енергії на одиницю продукції, однак в одиницю часу вони збільшуються. Отже, надлишковий ріст інтенсивності праці дорівнює за обсягом затраченої енергії подовженню робочого часу. Рівень інтенсивності праці обумовлюється формами її організації та оплати, внутрішньогосподарським кліматом, станом здоров'я, статтю, відношенням до праці. Але нормальна інтенсивність праці має забезпечувати повне відновлення організму та зберігати нормальну працездатність особи на протязі життя. Надмірна інтенсивність праці збільшить обсяг виробленої продукції, але з часом скоротить її якість. З

ростом інтенсивності праці збільшується продуктивність, відповідно собівартість продукції зменшується, але через певний час виникне потреба у додаткових компенсаційних затратах на знос робочої сили, що матиме наслідком ріст собівартості. Вчені пропонують використовувати для визначення інтенсивності праці енергетичний метод – кількість енергії у ккал на одну людину-годину [68]. Але такий метод доцільно використовувати, вимірюючи інтенсивність фізичної праці.

У формуванні ж результатів праці все більшої ваги набуває інтелектуальна, підприємницька праця. Інтелектуальна праця у вигляді новацій опосередковано, але вагомо вплине на ріст продуктивності. Отже, висока інтенсивність роботи відобразиться у більшій кількості продукції, виробленої в одиницю часу. За розумінням К.Маркса «Величина вартості товару змінюється прямо пропорційно кількості та обернено пропорційно продуктивній силі праці, що знаходить здійснення в цьому товарі» [9,с.49], що можна зрозуміти так: чим більше затрачено праці на одиницю товару, тим цей товар буде дорожчим; але за високої продуктивної сили праці кількість праці зменшиться, відповідно зменшиться і вартість товару.

Деякі вчені як спосіб вимірювання інтенсивності праці пропонують використовувати наступні методи: біологічні (енергетичний – за загальними витратами енергії людини та психофізіологічний – частота серцевих скорочень при трудовому зусиллі, обсяг дихання при трудовому зусиллі), соціологічні (засновані на використанні інформації про ступінь втомленості працівника та його працездатності шляхом опитування) та економічні – розклад трудового процесу на елементи, їх оцінка в умовних одиницях часу [69,с.294]. Але, зрозуміло, що визначення показників вищезазначених методик викликає значні труднощі у їх застосуванні. Найбільш ефективним вважаємо метод оцінки рівня інтенсивності праці через розрахунок використання робочого часу, або методом спостереження. Для працівників робітничих

професій, обслуговуючого персоналу існують норми виробітку або обслуговування. Визначення ж норм праці для фахівців, службовців, керівників – процес складний. Нормальною є ситуація, коли керівник підрозділу відмінно виконує свої посадові обов'язки та одночасно має час на пошук законодавчих та інших актів, роз'яснень, відвідування відповідних заходів з ціллю підвищення свого інтелектуального рівня для майбутнього вирішення незрозумілих ситуацій та можливого удосконалення виробничих процесів.

Потреба у формуванні нормальної інтенсивності праці трудового колективу висуває певні вимоги до створення системи робочих місць, організації праці. Будь-який працівник потребує змістовної праці, високоорганізованої, у нормальних санітарно-гігієнічних та морально-психологічних умовах. У зв'язку з цим вважаємо за доцільне визначення такого показника, як ступінь збалансованості (СЗ) робочих місць та робочої сили, запропоновану Абдурахмановим К.Х.:

$$СЗ = \frac{КП_k}{M \times K_3 \times K_i \times K_y \times K_c} ,$$

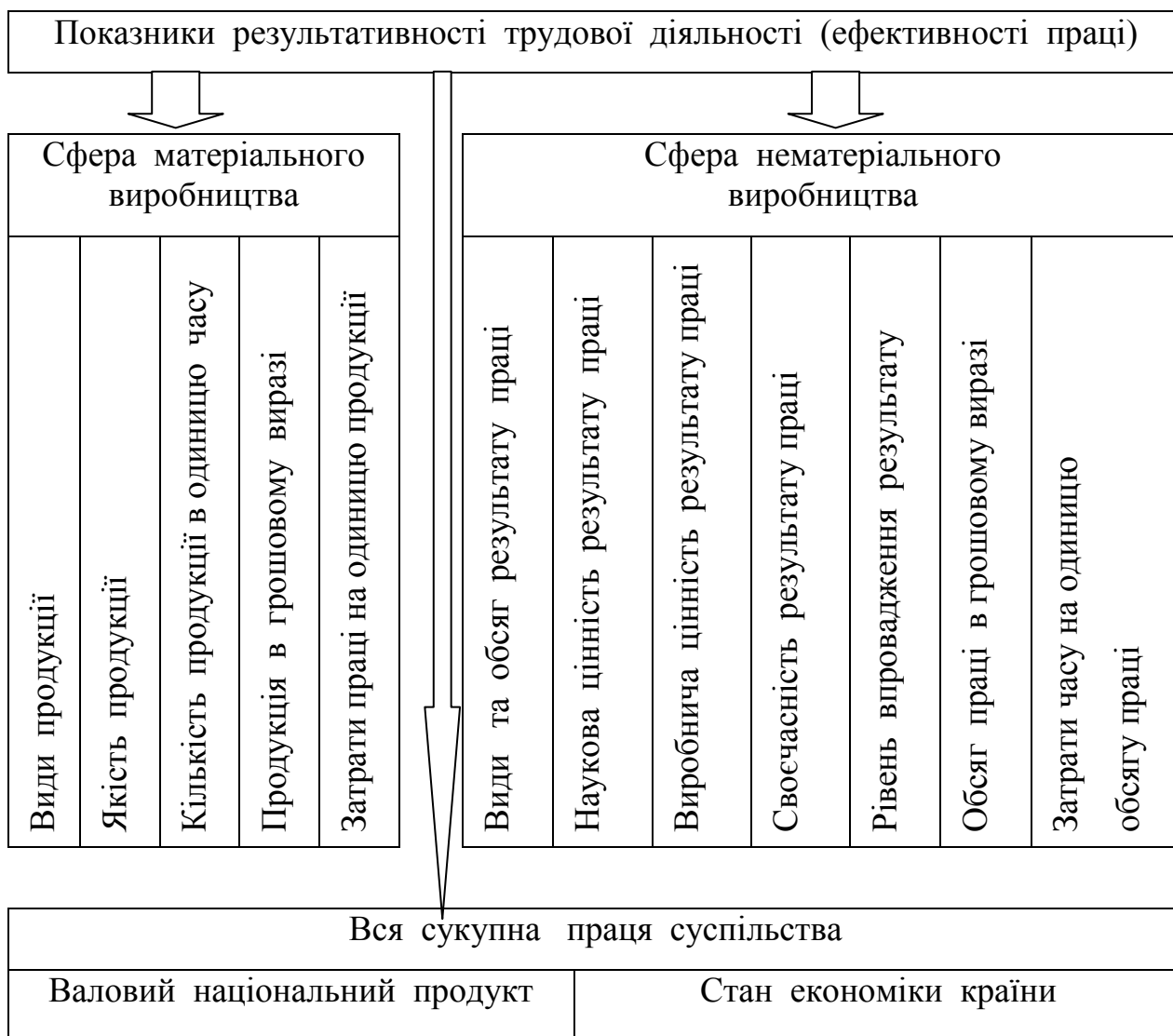
де  $КП_k$  - кадровий потенціал колектива, що є кількісним та якісним виразом робочої сили підприємства,  $M$  - кількість робочих місць,  $K_3$  - коефіцієнт завантаження робочих місць,  $K_i$  - інтегральний коефіцієнт, що характеризує використання потенційних можливостей робочого місця по продуктивності та в часі,  $K_y$  - коефіцієнт укомплектованості робочих місць працівниками,  $K_c$  - коефіцієнт відповідності середніх вимог робочих місць у відношенні якісного рівня робітників її середньому рівню [70, с.605]. Розрахунок проектних та фактичних значень ступеню збалансованості для окремого підприємства дозволить більш ефективно формувати, використовувати та розвивати кадри організації.

Вагомою умовою отримання високих результатів праці на підприємствах є показник стійкості трудового колективу, який визначає розвиток та зміцнення потенціалів його працівників у виробничій

діяльності. З причини консервативності структури робочих місць на сільгосппідприємствах, зокрема наявності значної кількості місць важкої фізичної праці, стійкість колективів значно скорочується.

Будь-яке підприємство зацікавлене в збереженні стабільності трудового колективу, тому як завдяки їй при інших однакових умовах зростає продуктивність праці та загальна ефективність виробництва. З метою визначення рівня стабільності та міцності кадрового потенціалу вважаємо за необхідне обчислення та аналіз динаміки на підприємствах показника ступеня відданості персоналу підприємства (відношення загальної суми років роботи на даному підприємстві штатних працівників на річну середньооблікову чисельність цих працівників). При цьому висока мобільність трудового колективу визначатиме розвиток його стабільності, тому що її умовою є поєднання постійності кадрів відносно підприємства із внутрішнім рухом. Адже стабільність кадрового потенціалу підприємства можлива лише за умови мобільності потенціалів його співробітників. У стабільному колективі, безумовно, буде зростати ефективність праці як наслідок більшого розкриття потенціалу кадрів підприємства за рахунок його міцності.

Показник «ефективність праці» вважаємо найбільш охоплюючим, що комплексно характеризує і кількість та якість отриманої продукції, і кількість та роль фізичної та інтелектуальної праці, і результативність трудової діяльності в нематеріальній сфері. Часто продуктивність праці в сфері нематеріального виробництва має значно більше значення, ніж в сфері матеріальній. Адже нові розробки, впровадження здатні в майбутньому в декілька разів підвищити продуктивність матеріального виробництва. Запропонуємо на рис. 1.2 класифікацію показників оцінки ефективності праці в матеріальній та нематеріальній сферах. Слід наголосити, що будь-яка праця буде ефективною лише тоді, коли робітник, службовець, спеціаліст або керівник за результатами своєї роботи забезпечать не тільки ріст рентабельності підприємства, але й повноцінне життя поза працею.



**Рис.1.2. Показники результативності трудової діяльності у матеріальній та нематеріальній сферах виробництва**

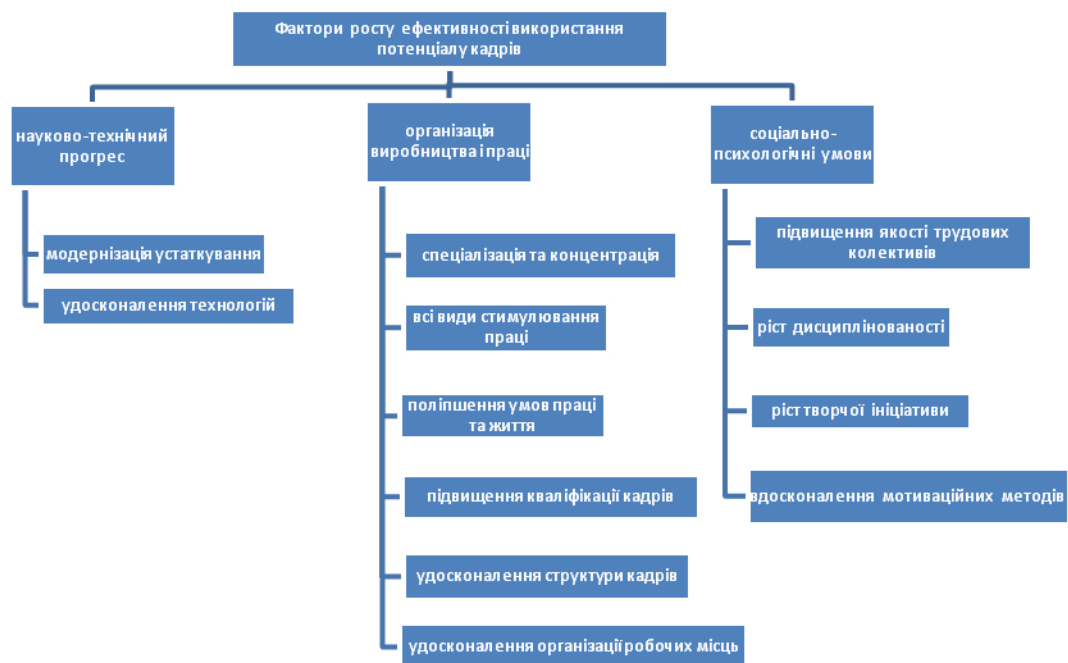
\*Джерело: розробка автора.

Ефективність використання кадрового потенціалу підприємств доцільно розглядати з двох позицій – з позиції ефективної роботи кадрового складу підприємства та з позицій організації ефективного управління формуванням, відтворенням та реалізацією кадрового потенціалу. Вважаємо за необхідне періодичне проведення оцінки кадрів за деякими групами вищенаведених показників. Але для отримання найбільш достовірного результату оцінки ефективності використання кадрового потенціалу на

підприємстві доцільним є застосування комплексного підходу. Логічним продовженням проведеної оцінки на кожному підприємстві є визначення можливих резервів росту ефективності використання потенціалу кадрів.

Наслідками досягнення максимально можливого рівня ефективності використання кадрового потенціалу, на нашу думку, може бути високий попит на продукцію, що виробляється в господарстві за рахунок росту її якості і зниження собівартості. Із скороченням затраченого на виробництво одиниці продукції часу посилиться процес вивільнення працівників, які можуть бути залучені для розвитку інших видів діяльності на підприємстві. Усі фактори, що впливають на рівень ефективності праці, за характером дії на цей показник Андрійчук В.Г. об'єднує в групи – ті, що сприяють збільшенню виробництва продукції, ті, що скорочують затрати живої праці та фактори, що спонукають працівників до ефективнішої праці [28, с.237]. Ефективнішої праці слід очікувати за умови дієвого морального та матеріального заохочення. Вищезазначені фактори є одночасно і резервами більш ефективного використання потенціалу кадрів. Слід зазначити, що резерви росту ефективності праці на підприємстві можуть бути реалізовані лише кваліфікованими фахівцями, що мають бути задіяні у кожному аспекті вирішення цих питань. Потенціал кадрів на кожному етапі діяльності підприємства є головним важелем його успішності. Резерви росту ефективності використання кадрового потенціалу сільгосппідприємств можна класифікувати наступним чином – зовнішні (політична, соціальна ситуація в країні) та внутрішні резерви підприємств (неефективне використання сировини та техніки, застарілі технології, якість трудових ресурсів, організація праці). Серед потенційних зовнішніх резервів слід виділити загальнодержавні резерви (недостатнє використання науково-технічного прогресу, нераціональне розміщення підприємств, відсутність транспорту, комунікацій, складнощі із зайнятістю населення); потенційні резерви на регіональному рівні (покращення використання трудового потенціалу певного регіону); міжгалузеві резерви (удосконалення зв'язків,

якісне співробітництво); галузеві потенційні резерви (недоліки спеціалізації, концентрації, комбінування виробництва, недостатнє використання прогресивного досвіду). Вважаємо, що зміна зовнішніх факторів змотивує відповідні рішення щодо функціонування підприємств та забезпечить відповідні умови для розкриття потенційних можливостей співробітників. Для максимального задіяння резервів на всіх рівнях необхідним є генерування та стимулювання змін у всіх організаційних елементах. Згрупуємо усі фактори росту ефективності використання кадрів та відобразимо на рис. 1.3.



**Рис.1.3. Фактори росту ефективності використання потенціалу кадрів на підприємствах**

\*Джерело: узагальнено автором.

Вкрай важливою умовою для реалізації потенціалу кадрів на сільгосп підприємствах вважаємо необхідність створення високої якості сільського трудового життя. Крім того, працедавці повинні планувати виробничий процес таким чином, аби на протязі робочого дня у працівника крім виконання трудових функцій залишався час на



самовдосконалення доступними засобами – вивчення періодичної літератури для ознайомлення з законодавчими актами та дослідження передового досвіду, пошук новинок технологій виробництва в Інтернеті, спілкування та обговорення з колегами можливих варіантів покращення виробництва з позицій економії ресурсів та підвищення результатів роботи.

### Висновки до розділу 1.

1. Для характеристики забезпеченості підприємства працівниками доцільно використовувати категорію «кадровий потенціал» на декількох рівнях: - «кадровий потенціал особистості», який є сукупністю потенціалу освіти, потенціалу кваліфікації та потенціалу виробничого досвіду, що обумовлюють наявну та можливу професійну компетентність; - «кадровий потенціал підприємства», який є основною складовою ресурсного потенціалу підприємства, його якість залежить від організаційної культури господарства, що повинна забезпечити розкриття потенційних можливостей кадрів; - «кадровий потенціал підприємства», який є віддзеркаленням кадрового ресурсу галузі, його величина та якість обумовлюється створенням достойних умов праці та життя населення. Кадровий потенціал є основною складовою потенціалу підприємства, якій властива найбільша активність розвитку. В даний час спостерігається підвищення питомої ваги розумової праці та збільшення попиту на кваліфіковану робочу силу і зменшення частки мало- та некваліфікованої праці у зв'язку з об'єктивним зростанням інтелектуалізації процесів виробництва та управління.

2. Процеси відтворення та використання кадрів у підприємствах відбуваються у складних економічних та демографічних умовах – демографічна ситуація погіршується, як результат реформ розширюється зайнятість у неформальному секторі, спостерігаються тенденції скорочення виробництва трудомістких видів продукції, наявні низький рівень

заробітної плати, відбуваються зміни у структурі зайнятості за видами діяльності у бік скорочення зайнятих у виробничих галузях. Наслідками вищезазначених явищ є значні обсяги та якість зовнішньої трудової міграції, низькі показники ринку праці.

3. Оцінку ефективності використання кадрового потенціалу вважаємо за необхідне проводити за змістовною складовою - окремо оцінку якостей працівника, оцінку праці та загальну оцінку ефективності використання кадрового потенціалу по організації. Критерії оцінки якостей працівника класифіковано на професійні, ділові, морально-психологічні та інтегральні якості, що дозволить найбільш комплексно визначити кадровий потенціал особистості. В залежності від виду праці – фізичної або розумової запропоновано класифікацію показників результативності трудової діяльності у матеріальній та нематеріальній сферах виробництва, визначення яких дозволить оцінити працю усіх категорій працюючих. Запропонована система показників ефективності використання кадрового потенціалу підприємства з класифікацією на показники результатів господарської діяльності, показники складності та якості праці, показники соціального забезпечення ефективності праці, яка дозволить комплексно оцінити ефективність використання потенціалу кадрів.

4. Головними потенційними резервами росту ефективності використання кадрового складу на підприємствах вважаємо зовнішні - державні потенційні резерви; потенційні резерви на регіональних рівнях; міжгалузеві потенційні резерви; галузеві потенційні резерви. Позитивна зміна зовнішніх факторів змотивує відповідні рішення щодо внутрішніх резервів у підприємствах та забезпечить відповідні умови для розкриття потенційних можливостей співробітників, ефективного використання потенціалу кожного працюючого та кадрового потенціалу підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ II КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БРОВАР»

### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Бровар»

Пивоварня “Бровар”, що розташована Микулинцях на Тернопіллі – це єдина пивоварня на Україні, яка варить не пастеризоване пиво з власної сировини. Микулинецький пивзавод є найстародавнішим на території України, перша згадка датується 1457 роком. Після цього завод переходив з рук в руки, постійно змінювались керівники до 1957, коли остаточно не став державним.

Після проголошення незалежності України, в 1993 році на базі державного підприємства “Микулинецький пивзавод” виникло “Орендне підприємство Микулинецьких пивоварів”. Уже через рік було створене відкрите акціонерне товариство “Бровар”. Статутний капітал складає 171542.70грн і поділений на 163374 простих іменних акцій номінальною вартістю одна гривня п’ять кожна. Його акціями володіють виключно працівники заводу.

Товариство з обмеженою відповідальністю “Микулинецький Бровар” створене на підставі добровільної згоди фізичних осіб, відповідно до рішення установчих зборів засновників №2 від 30 червня 2010 року, які об’єднали свої кошти з метою задоволення громадських потреб. Товариство є правонаступником прав та обов’язань відкритого акціонерного товариства “Бровар”, яке було зареєстроване Розпорядженням Голови Тербовлянської районної державної адміністрації №223 від 6 липня 1994 року.

Місцезнаходження Товариства: Україна, 48120, Тернопільська область, Тербовлянський район, смт. Микулинці вул. Набережна, 33.

Метою діяльності Товариства є отримання прибутку шляхом здійснення виробничої, комерційної, торговельно-посередницької та іншої діяльності в порядку і на умовах, встановлених чинним законодавством України і даними Статуту. (Додаток А)

Предметом діяльності Товариства є:

- виробництво пива;
- виробництво солоду та солодових екстрактів;
- виробництво безалкогольних напоїв;

- виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- виробництво квасу;
- виробництво спиртів коньячних, виноградних та плодкових ректифікованих та їх витримка;
- виробництво спирту етилового з харчової сировини;
- виробництво хліба та хлібобулочних і борошняних виробів;
- виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- виробництво сухарів і сухого печива;
- неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно з продовольчим асортиментом;
- роздрібна торгівля алкогольними, коньячними та іншими напоями;
- діяльність автомобільного вантажного транспорту;
- спеціалізовані будівельні роботи;
- рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку;
- здійснення інших видів господарської діяльності, які не суперечать чинному законодавству.

Микулинецький пивзавод є найстародавнішим на території України, перша згадка датується 1457 роком. Після цього завод переходив з рук в руки, постійно змінювались керівники до 1957, коли остаточно не став державним.

Завдяки ефективному керівництву та старанню всього трудового колективу підприємству вдалося вийти із кризового стану і розпочати ринковий шлях розвитку у незалежній державі. Для цього було здійснено ряд заходів. По-перше, адміністрація пивоварні провела оновлення основних виробничих фондів: власними зусиллями закупує імпортне обладнання, яке вимагає менше затрат у виробництво і дає змогу виготовляти високоякісне та конкурентоспроможне пиво. По-друге, залучаються

висококваліфіковані кадри, створюється особлива культура виробництва і реальна заінтересованість працівників у зростанні прибутків товариства. Всі ці дії дали можливість не тільки вижити, але й розвиватись на фоні складної економічної ситуації в Україні.

Микулинецька пивоварня єдина в Україні, яка за високу якість продукції відповідно до європейських стандартів, відзначена дипломом та сертифікатом Європейської Бізнес Асамблеї м. Оксфорд (Англія 2006 рік). На даний час потужність заводу становить 1 500 тис декалітрів пива, 1 500 т солоду, 450 000 декалітрів безалкогольних напоїв.

Завод виготовляє 13 сортів пива, серед яких ексклюзивна продукція – спеціальні сорти пива – “Тернове поле”, “Елітне”, “Вища проба”, які розливаються в спеціальні пляшки з відкидною пробкою, виготовлені в Німеччині. Гордістю колективу є подарунковий варіант – “Рідна Україна”, що розливається у двохлітрові сифони. Також споживачам пропонується пиво спеціальне – “Radler-лимон”, виготовлене на основі пива та безалкогольного напою лимон з пониженим вмістом алкоголю. У фірмових пляшках можна придбати такі сорти пива як: “Микулин”, “Троян”, “Микулин-900”, “Пшеничне-Біле”, “Медове”, “Українське-темне”, “Дністер»” та “Strong”. Успішно розвивається виробництво безалкогольної продукції. В даний час на ринку користується великою популярністю природна столова вода “Микулинецька кришталева”, яка випускається у скляній та ПЕТ – пляшці, а також двох сортів солодких напоїв – “Лимон”, “Яблуко”. Здобув популярність у споживача “Квас Микулинецький” та оригінальний напій “М-Кола”.

В даний час на підприємстві працює 4 лінії розливу, які можна розділити на основні напрямки:

- пляшковий розлив пива в скляні пляшки;
- озлив пива в нержавіючі бочки (КЕГИ);
- розлив пива в пластикові пляшки,
- розлив питної води і безалкогольних напоїв в скляні і ПЕТФ – пляшки.

За часів приватизації підприємство удосконалюється і в технологічному і в технічному плані, розширюється мережа збуту пива.

Можна відзначити, що завод не має заборгованості по платежах в бюджет, вчасно виплачує кошти у всі фонди. Так що державі вигідно мати побільше таких підприємств, от тільки б вона ще підтримувала їх. Багато проблем виникає і з податками, мається на увазі те, що податкове законодавство постійно змінюється і для того щоб правильно сплачувати податки необхідно витратити багато зусиль і часу, які можна було б використати для розробки нових проектів.

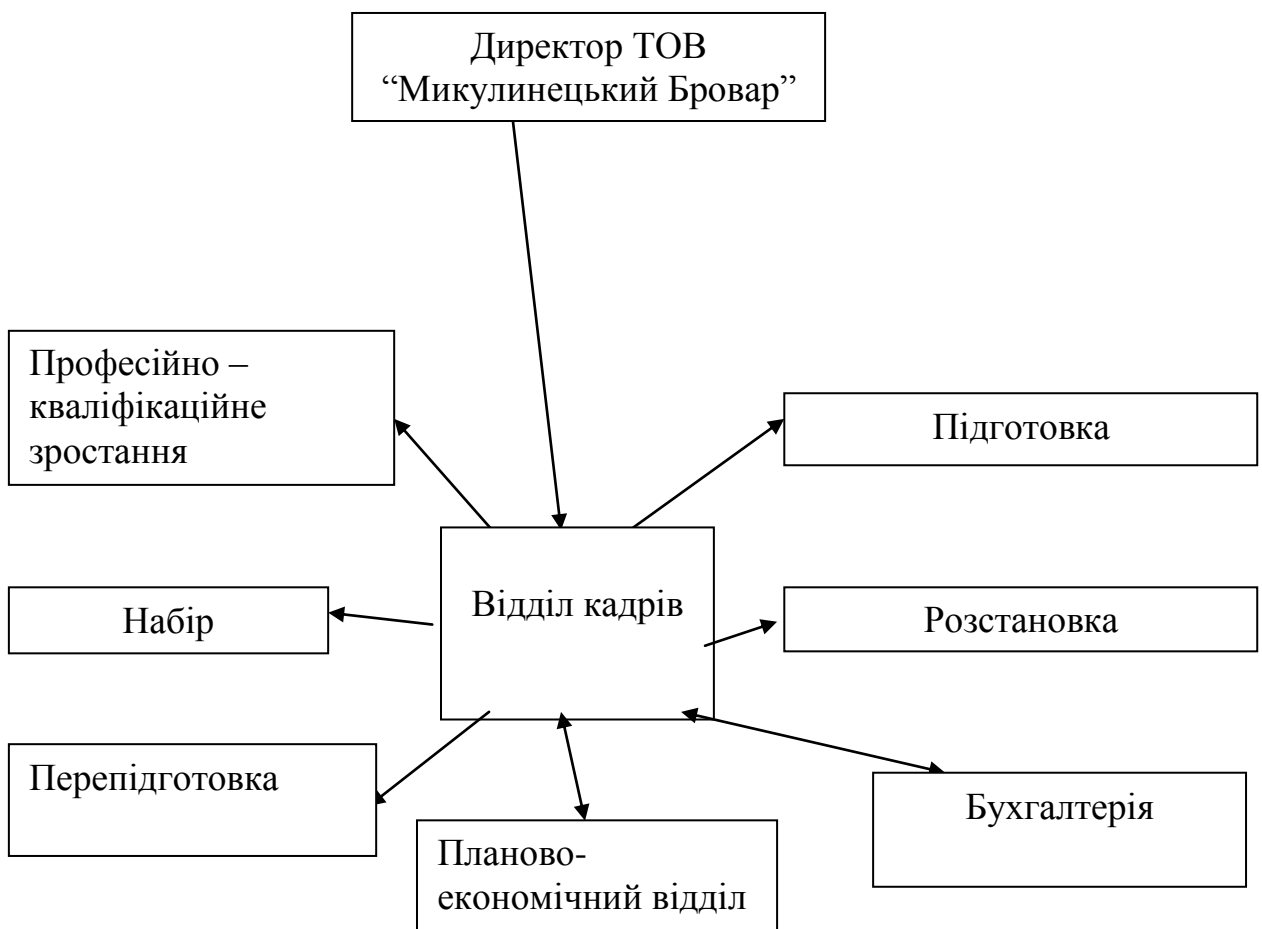


Рис 2.1. Структура кадрової служби.

Пріоритетними завданнями ТОВ “Микулинецький Бровар” є збільшення виробничих потужностей підприємства, модернізація обладнання, вихід на нові ринки, створення всеукраїнського бренду.

Успіх роботи ТОВ “Микулинецький Бровар” залежить від компетентності і професіоналізму персоналу, а також від ефективної

внутрішньої організаційної структури. Для того щоб був сформований компетентний і професійний персонал на підприємстві був створений і функціонує відділ кадрів. Який займається підбором компетентного персоналу на вакантні робочі місця. Відповідно до цього була складена схематична структура кадрової служби організації.

Проаналізувавши дану структуру кадрової служби, можна зробити висновок, що відділ кадрів безпосередньо підпорядковується директору підприємства і досить тісно і в двосторонньому зв'язку співпрацює з Планово-економічним відділом і Бухгалтерією. Це зумовлено тим, що керівництво підприємства доручило відділу кадрів підбір, розстановку, підготовку, перепідготовку, професійно-кваліфікаційне зростання працівників. Однак один відділ кадрів з таким великим обсягом роботи не справлявся. І тому керівництво фірми доручило планово-економічному відділу допомагати виконувати певні обов'язки.

Що стосується планово-економічного відділу, то він допомагає відділу кадрів з підготовкою і перепідготовкою.

Провідний економіст здійснює економічний аналіз господарської діяльності підприємства і його підрозділів, розробляє заходи щодо забезпечення режиму економії, підвищенню рентабельності виробництва, конкурентоспроможності продукції, що випускається, продуктивності праці, зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, усунення втрат і непродуктивних витрат, а також виявлення можливостей додаткового випуску продукції. (Додаток Б) HR-менеджер з кадрової та організаційно - кооперативної роботі вивчає і аналізує посадову та професійно-кваліфікаційну структуру персоналу організації з метою визначення поточної і перспективної потреби в кадрах. Здійснює контроль над розміщенням і розстановкою молодих спеціалістів і робітників відповідно до отриманої в навчальному закладі професією і спеціальністю. (Додаток В)

Бухгалтерія також досить тісно співпрацює з відділом кадрів і планово-економічним відділом. Від бухгалтерії відділ кадрів одержує штатний



розклад, розрахунки потреби в робочій силі, довідки про заробітну плату для оформлення пенсій за віком й інвалідністю.

У бухгалтерію відділ кадрів подає відомості про облікову чисельність працівників, прогулах, плинності кадрів, таблиць обліку робітника часу, проекти наказів про прийом, переміщення й звільнення матеріально відповідальних осіб, аркуші тимчасової непрацездатності для оплати, відомості про прийом, переміщення, звільнення й чергові відпустки працівників підприємства.

Головний бухгалтер здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько - фінансової діяльності підприємства і контроль над економним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереженням власності підприємства. Очолює роботу з контролю над проведенням господарських операцій, дотриманням технології обробки бухгалтерської інформації і порядку документообігу. Забезпечує своєчасне представлення повної і достовірної бухгалтерської інформації про діяльність райспоживспілки, його майновий стан, доходи та витрати. Бухгалтер - ревізор здійснює документальні ревізії господарсько - фінансової діяльності підприємства, а також його підрозділів, що знаходяться на самостійному балансі. Контролює достовірність обліку вступників основних засобів, товарно-матеріальних цінностей та грошових коштів, своєчасне відображення на рахунках бухгалтерського обліку операцій, пов'язаних з їх рухом; організацію проведення інвентаризацій та бухгалтерського обліку в підрозділах підприємства; дотримання строків перерахування податків і зборів та виплати заробітної плати. (Додаток Г)

Отже виходячи з вище переліченого можна сказати, що основна мета роботи – відділу кадрів полягає в забезпеченні підприємство відповідною кількістю працівників, потрібного рівня освіти, кваліфікації і компетенцією для ефективного виконання основних завдань даного підприємства.

Основними завданнями відділу кадрів на ТОВ “Микулинецький Бровар” є:

- організація роботи із забезпечення підбору, розміщення;
- використання робітників й фахівців;
- формування стабільно працюючого колективу;
- створення кадрового резерву;
- організація системи обліку кадрів;
- забезпечення прав, пільг і соціальних гарантій працівників підприємства.

До основних функцій відділу кадрів ТОВ “Микулинецький Бровар” належить:

1. Бере участь у роботі з прогнозування і визначення потреби в працівниках на основі планів економічного і соціального розвитку підприємства.

2. Складає за участю інших підрозділів поточні (річні) та перспективні плани комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працівників у зв'язку із впровадженням нової техніки і технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів, запуском нових виробничих об'єктів тощо.

3. Вирішує питання наймання, переведення та звільнення працівників, надання їм відпусток відповідно до чинного законодавства, інструкцій і положень.

4. Забезпечує приймання на роботу молодих спеціалістів, розподіл за підрозділами підприємства з урахуванням їхньої спеціальності, здійснює спільно з іншими підрозділами проведення стажування, контролює їх працевлаштування та використання на посаді (робочому місці).

5. Аналізує професійний, освітній і віковий склад персоналу, інші соціально-демографічні дані з метою розроблення та здійснення заходів подальшого поліпшення якісного складу працівників.

6. Систематично вивчає професійні та інші індивідуальні якості працівників з метою формування резерву на керівні посади та посади спеціалістів провідних ділянок роботи, здійснює заходи щодо оновлення, навчання та використання резерву.

7. Складає щорічні плани підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників і забезпечує разом з іншими структурними підрозділами їх реалізацію.

8. Здійснює організаційне забезпечення проведення атестації працівників, розробляє заходи з реалізації рішень і рекомендацій атестаційних комісій, контролює їх виконання.

9. Співпрацює з іншими підприємствами, центрами зайнятості, кадровими агентствами, навчальними закладами з метою вирішення питань добору та навчання персоналу.

10. У межах своєї компетенції вирішує питання забезпечення додержання працівниками трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку, оформляє документи, пов'язані з проведенням службового розслідування та застосуванням заходів дисциплінарного впливу.

11. Бере участь у розробленні структури підприємства та штатного розпису, контролює розроблення посадових інструкцій у структурних підрозділах підприємства.

12. Розглядає матеріали та готує документи для заохочення та нагородження працівників, веде відповідний облік.

13. Обчислює трудовий стаж працівників, здійснює контроль за встановленням доплат (надбавок) за вислугу років (якщо вони передбачені положенням про оплату праці), забезпечує надання відпусток відповідної тривалості, складає графіки відпусток працівників підприємства та веде їх облік.

14. Складає та подає в установленому порядку статистичну звітність з питань, що належать до компетенції кадрової служби.

15. Здійснює роботу, пов'язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особистих карток (особових справ) працівників.

16. Оформляє та в установленому порядку подає до органів пенсійного фонду за місцем розташування підприємства документи для призначення пенсій працівникам.

17. Оформляє і видає працівникам службові посвідчення та довідки з місця роботи, оформляє в установленому порядку листки тимчасової непрацездатності.

18. Розглядає пропозиції та скарги працівників, надає роз'яснення, веде прийом працівників з питань, що належать до компетенції кадрової служби.

Основні права відділу кадрів ТОВ “Микулинецький Бровар”:

1. Перевіряти і контролювати дотримання в структурних підрозділах правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог законодавства про працю, використання працівників відповідно до їх спеціальності, професії, кваліфікації.

2. Одержувати в установленому порядку від посадових осіб підприємства та керівників структурних підрозділів необхідні дані та документи з питань, що належать до компетенції служби.

3. Брати участь у нарадах та інших заходах з питань роботи з персоналом, що проводяться на підприємстві, скликати наради з питань, що належать до компетенції кадрової служби.

4. Вносити керівництву підприємства пропозиції з питань удосконалення роботи з персоналом, форм стимулювання працівників.

5. Брати участь у розробленні і вдосконаленні організаційної структури та штатного розпису підприємства.

6. Представляти інтереси підприємства з питань, що входять до компетенції кадрової служби, в органах державної влади, а також на інших підприємствах, в установах, організаціях.

7. Вносити пропозиції щодо заохочення за успіхи в роботі та застосування заходів дисциплінарного впливу за порушення працівниками трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку.

Відділу кадрів ТОВ “Микулинецький Бровар” несе колективну відповідальність за:

1. Невчасне і неналежне виконання покладених на неї завдань і функцій.

2. Невикористання в повній мірі наданих їй прав.

3. Недотримання вимог чинного законодавства та внутрішніх організаційно-нормативних документів при здійсненні функцій, покладених на кадрову службу.

4. Недостовірність відомостей, статистичної звітності та інформації з питань, що належать до компетенції кадрової служби.

Взаємовідносини відділу кадрів з іншими підрозділами:

З економічним відділом:

Отримання:

- розрахунків потреби у кваліфікованих працівниках за окремими посадами, спеціальностями, професіями;
- інформації щодо кандидатур на посади викладачів та інструкторів.

Надання:

- даних про якісний склад керівників, професіоналів, спеціалістів, службовців і робітників;
- пропозицій щодо складу кваліфікаційних (атестаційних) комісій;
- графіків направлення працівників до навчальних закладів підвищення кваліфікації;
- списків працівників, які навчаються в навчальних закладах I–IV рівня акредитації (заочна та вечірня форма навчання);
- планів проведення занять, інформації про терміни навчання;
- результатів підсумкових іспитів, кваліфікаційних проб тощо.

З відділом організації праці та соціального захисту:

Отримання:

- штатного розпису;
- розрахунків потреби в робітниках та спеціалістах.

Надання:

- відомостей про прийняття, переведення і звільнення працівників;
- інформації про облікову чисельність працівників;
- даних про плинність кадрів.

З керівниками структурних підрозділів з питань:

Отримання:

- заявок на працівників;
- пропозицій щодо заохочення працівників;
- матеріалів щодо застосування до працівників заходів дисциплінарного впливу за порушення трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- пропозицій щодо графіка відпусток та конкретних дат надання відпусток працівникам відповідно до затвердженого графіка.

Надання:

- копій наказів про прийняття, переведення і звільнення працівників;
- затвердженого графіка відпусток та копій наказів про внесення змін до графіка (якщо такі зміни відбулися);
- виписок з плану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

З бухгалтерією з питань:

Отримання:

- довідок про заробітну плату для оформлення пенсійних справ;
- відомостей для складання та видачі довідок працівниками на їхню вимогу про роботу на підприємстві, займану посаду і розмір заробітної плати.

Надання:

- наказів про прийняття, переведення, звільнення, надання відпусток та заохочення працівників;
- проектів наказів про прийняття, переведення та звільнення матеріально відповідальних осіб;
- таблиця обліку робочого часу (якщо облік робочого часу є функцією кадрової служби);
- графіка відпусток (наказів про внесення змін до нього);
- листків тимчасової непрацездатності до оплати;

З юрисконсультом з питань:

#### Отримання:

- інформації про зміни в трудовому законодавстві, законодавстві про соціальне забезпечення, інших нормативно-правових актах;
- роз'яснень щодо чинного законодавства й порядку його застосування.

#### Надання:

- проектів трудових договорів, контрактів (якщо є підстави для їх застосування);
- заявок на пошук необхідних нормативно-правових актів;
- наказів для візування.

На сьогоднішній день на кожному підприємстві відділ кадрів здійснює свою роботу за допомогою сучасних комп'ютерів і комп'ютерних систем, які спрощують роботу і роблять її набагато ефективнішою. Винятком не лишився відділ кадрів ТОВ «Микулинецький Бровар». На підприємстві для відділу кадрів було виділено досить великий кабінет в якому працює два інспектори з кадрів. Кожен інспектор з кадрів має своє окреме робоче місце, яке представлено:

- великим комп'ютерним столом який дає можливість працювати як за комп'ютером так і з великою кількістю документів;
- сучасним потужним комп'ютером і програмним забезпеченням «1С Кадровик»;
- а також іншою оргтехнікою яка полегшує роботу інспектора з кадрів.

За допомогою сучасного обладнання відділ кадрів здійснює свою роботу набагато швидше і ефективніше.

Але досить велику роль відіграє не оснащення відділу кадрів, а його зв'язки з місцевим центром зайнятості, який забезпечує ТОВ «Микулинецький Бровар» великою кількістю кваліфікованих робітників, які забезпечують ефективну роботу підприємства.

Далі проведемо аналіз господарської діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар».

Головна мета аналізу господарської діяльності підприємства - своєчасне виявлення і усунення недоліків у фінансовій діяльності, а також пошук резервів поліпшення фінансового стану підприємства і його платоспроможності. Інформаційною основою аналізу господарської діяльності підприємства є дані бухгалтерської звітності підприємства (Додаток Д, звітність Е)

Отже, дохід товариства, згідно наказу про облікову політику, визнається при збільшенні активів або зменшенні зобов'язань, що обумовлюють приріст власного капіталу (за виключенням приросту капіталу за рахунок внесків учасників), за умови, що оцінка доходу може бути достовірно визначена. Визнані доходи класифікуються в бухгалтерському обліку таким чином:

- дохід виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- інші операційні доходи;
- фінансові доходи;
- інші доходи;
- надзвичайні доходи.

Дохід від реалізації продукції відображається в бухгалтерському обліку в сумі справедливої вартості активів, отриманих або належних до отримання. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за звітний період склав 50093,0 тис.грн. ( в тому числі ПДВ – 8348,0 тис.грн. та акцизний збір 3818,0 тис. грн. ); Інші операційні доходи – 986,0тис.грн. Витратами товариства, згідно наказу про облікову політику, визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу (за виключенням зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілення власниками), за умови, що оцінка витрат може бути достовірно визначена. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) склала за звітний період – 24123,0 тис.грн.. Адміністративні витрати – 2392,0 тис.грн. Витрати на збут – 3767,0тис.грн.. Інші операційні



витрати – 1473,0 тис.грн.; Бартерних контрактів в звітному періоді не було. Іншої інформації, що підлягає розкриттю згідно П(С)БО, немає.

Таким чином, можна зробити висновок, що грошові кошти Товариства на кінець звітного періоду складаються виключно з коштів в національній валюті, що знаходяться в банку на поточному рахунку в сумі – 1642,0 тис.грн. Грошових потоків, що підлягають відображенню в статтях "Інші надходження" та "Інші платежі" Товариство у звітному періоді не мало. Негрошових операцій інвестиційної та фінансової діяльності протягом звітного року не було.

## **2.2 Характеристика системи управління персоналом**

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентноздатності й розвитку. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

Управління підприємством, яке працює в ринкових умовах, висуває високі вимоги до професіоналізму управлінського персоналу. Проблема управління персоналом на підприємстві є ключовим моментом перебудови всієї системи управління.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно аналізувати і враховувати специфічні умови розвитку ринкової економіки в Україні. Величезну значимість для кожного підприємства, незалежно від організаційно-правової форми, має розробка методики оцінки, що дозволяє визначити дійсну ситуацію на підприємстві в області управління персоналом, виявити слабкі місця і надати рекомендації щодо підвищення ефективності.

Служба з управління персоналом реалізує кадрову політику та координує діяльність з управління трудовими ресурсами підприємства; необхідне розширення функцій до створення нових систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуненням, запобігання

конфліктам, вивчення ринку трудових ресурсів, створення резервів кадрів для управлінського персоналу.

Основними характеристиками персоналу підприємства є структура і чисельність персоналу. Отже до адміністративного апарату управління ТОВ “Микулинецький Бровар” відносять:

- генеральний директора;
- перший заступник директора;
- головний інженер;
- головний бухгалтерія;
- головний економіст;
- начальник лабораторії;
- комерційний директор;
- начальник відділу збуту;
- технічний відділ;
- відділ маркетингу і збуту;
- технологічний відділ;
- лабораторія;
- цех розливу пива та мін.води;
- бухгалтерія.

Також до штатного розкладу робітників ТОВ “Микулинецький Бровар” відносять:

- солодовий цех;
- варочний цех;
- бродильно-лагерний підвал;
- цех по виробництву віскі;
- цех пляшкового розливу;
- бочковий цех;
- енергослужба;
- механічний цех;
- автотранспортний відділ;

- відділ збуту;
- непромислова група;
- будівельна бригада;
- фірмові бази;
- хлібопекарський цех;
- підсобне господарство.

Більш детально структуру ТОВ “Микулинецький Бровар” зображено на додатку Ж та додатку З (штатний розклад), а також на додатку К описано посадові інструкції головного пивовара. Відповідно до структури підприємства кожен відділ та служба підприємства виконує такі обов’язки:

1. Механічна служба – забезпечення безаварійної і технічно правильної експлуатації, надійної, високопродуктивної та економічної роботи діючого парку технологічного устаткування цехів та діляниць основного виробництва підприємства шляхом організації виконання системи його ремонтно-профілактичного обслуговування.
2. Енергослужба – безперебійне забезпечення виробництва та підприємства в цілому усіма необхідними видами енергії, водопостачання, водовідведення, вентиляціювання та енергообслуговування при найменших витратах, економне використання ресурсів на підприємстві, упровадження найбільш ефективних та сучасних видів енергоустаткування, повне використання наявних потужностей енергоустаткування.
3. Технологічний відділ здійснює керівництво технологічними процесами виробництва безалкогольних напоїв, слабоалкогольних напоїв, мінеральних та питних вод.
4. Виробнича лабораторія – забезпечує підвищення якості виготовлення готової продукції шляхом контролю показників якості технологічного процесу виробництва продукції на всіх стадіях виробництва, контроль якості сировини та матеріалів, що використовуються у виробництві.
5. Цех пляшкового розливу – забезпечують виконання виробничих завдань з розливу напоїв, мінеральних та питних вод у ПЕТ пляшку, слабоалкогольних

напоїв у склотару, питної води негазованої в ПЕТ пляшку бл, квасу в кеги відповідної якості.

6. Варочний цех координує роботу функціональних та виробничих підрозділів з оперативних питань, пов'язаних з виробничою діяльністю, вживає заходів щодо забезпечення ритмічності виконання планів виробництва, запобігання і усунення порушень під час виробничого процесу, ефективного використання виробничих потужностей.

7. Солодовий цех – забезпечує та координує виготовлення солоду.

8. Хлібопекарський цех – забезпечує виготовлення хлібобулочної продукції.

9. Відділ маркетингу і збуту – забезпечує виконання планових завдань з обсягів реалізації продукції (товарів) підприємства шляхом формування (на договірній основі) каналів розподілу продукції і збутової мережі та організації процесу руху (просування) товарів від виробника до кінцевого покупця. формування на договірній основі міжнародних каналів розподілу та збуту продукції, організація ритмічного продажу (експорту) товарів іноземним суб'єктам господарської діяльності, забезпечення підприємства матеріально – технічними ресурсами, які в процесі їх доставки потребують перетинання митного кордону України відповідно до укладених зовнішньоекономічних договорів (контрактів), планових завдань та поточних заявок.

10. Автотранспортний відділ - планування, організація та своєчасна поставка до клієнтів продукції, з метою забезпечення виконання планів реалізації та заявок на поставку готової продукції і приймання тари.

11. Непромислова група – забезпечення харчування робітників підприємства у відповідності з затвердженими графіками та чистоту виробничих приміщень.

12. Будівельна бригада – виконання робіт по капітальному будівництву і реконструкції виробничих об'єктів та забезпечує правильну експлуатацію, ремонт і обслуговування будівель і споруд.

13. Бухгалтерія – організація обліку фінансово-господарської діяльності, здійснення контролю за зберіганням власності підприємства, правильним використанням грошових і матеріальних цінностей, дотримання режиму економії на підприємстві.

14. Планово – економічний відділ – забезпечує планування виробництва, собівартості продукції та цін, проводить економічний аналіз результатів виробничо-торгівельної та господарської діяльності, забезпечує дотримання режиму економії, досягнення найвищих результатів при найменших затратах матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, розробці заходів по удосконаленню організації і нормуванню праці, управління виробництвом і використання трудових ресурсів, здійснення оперативного обліку і складання звітності.

15. Відділ кадрів – організація роботи по забезпеченню і підготовці кадрів для підприємства, організація обліку робочого часу працівників підприємства.

16. Юридичне бюро – забезпечення дотримання законності в діяльності підприємства, захист його правових інтересів, пропагування державного законодавства.

17. Відділ охорони – забезпечення зберігання власності підприємства, попередження розкрадання матеріальних цінностей.

18. Підсобне господарство – господарське обслуговування підприємства, утримання в належному стані будівель, приміщень і території підприємства.

19. Технічний відділ – здійснення заходів, спрямованих на підвищення якості продукції та запобігання випуску і постачання на ринок невідповідної продукції; організація впровадження прогресивних методів контролю та оцінки якості готової продукції, а також вдосконалення існуючих методів.

Відповідно до структури підприємства можна зробити висновок, що кількість персоналу на підприємстві є також досить великою.

Кількісний склад персоналу ТОВ “Микулинецький Бровар” за 2011, 2012,  
2013 роки

Показники	Облікова чисельність за 2011 рік	Облікова чисельність за 2012 рік	Облікова чисельність за 2013 рік
Всього середньооблікова чисельність	220	239	249
в т.ч.:			
– робочі	77	92	94
– керівники, спеціалісти, службовці	143	147	155
Непромислова група	30	31	34
– їдальня	2	2	2
– роздрібна торгівля	10	10	10
– оптова торгівля	9	9	10
з неї вантажники	9	10	12
Жінки	21	24	27
в т.ч.:			
– робочі	14	15	18
– керівники, спеціалісти, службовці	7	9	9

Як видно з таблиці 2.2.1. в продовж останніх трьох років кількість працівників на підприємстві залишалась майже незмінною. Це говорить про те, що на підприємстві досить мала плінність кадрів. Відтак досить стабільний колектив який забезпечує досить високу і ефективну роботу підприємства. На підприємстві працює молодий колектив працівників. Це досить добре видно на таблиці 2.2.2

Таблиця 2.2.2.

Вікова структура персоналу ТОВ “Микулинецький Бровар”

Показники	2011		2012		2013	
	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки
18 - 30 років	100	14	121	15	125	18
30 – 59 років	99	7	94	9	97	9

Проаналізувавши таблицю 2.2.2. видно, що на підприємстві працює більше чоловічого персоналу ніж жіночого. Це зумовлено також тим, що на підприємстві досить багато фізичної праці, яку жінкам виконувати досить тяжко. Але також присутня і незначна кількість жінок. Вони працюють переважно в управлінському персоналі, лабораторії і прибиральницями та продавцями.

Відповідно до вікової група більша частина працівників підприємства це особи від 18 і до 30 років. А це значить, що це працівники які нещодавно закінчили навчальні заклади і отримали: неповну вищу освіту, базову вищу і повну вищу освіту. Це відображено в таблиці 2.2.3

Таблиця 2.2.3

## Освітній рівень працівників ТОВ “Микулинецький Бровар”

Показники	2011		2012		2013	
	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки
Неповна та базова вища освіта	127	50	139	53	147	55
Повна вища освіта	20	23	22	25	22	25

Як бачимо на підприємстві працює досить велика кількість працівників, які мають неповну вищу освіту і в продовж трьох останніх років їх кількість зменшувалась, а кількість осіб які мали вищу освіту зростала. Це є позитивним показником оскільки підприємство фактично мало свій власний запас працівників з вищою освітою на заміщення посад. До вище вказаних таблиць додаю звіт про чисельність, склад і рух працівників, які займають посади керівників та спеціалістів за 2013 рік в господарстві ТОВ “Микулинецький Бровар” (Додаток Л).

Отже, така велика кількість працівників які мають вищу освіту в більшій мірі залежить від самого підприємства. Оскільки діє програма підготовки, перепідготовки і навчання працівників.

Оскільки на даному підприємстві робота носить сезонний характер планування чисельності працівників відбувається відділом кадрів разом з планово-економічним відділом. Коли приходить сезон, а він на підприємстві починається з травня по вересень місяць, тоді підприємство підбирає додаткових працівників в ті відділи де їм вони потрібні при збільшені випуску продукції. Це стосується переважно робочих працівників, оскільки при закінченні сезону певну частину працівників підприємство відправляє на біржу праці, але з поверненням їх на попереднє місце роботи.

Що стосується планування чисельності керівників, спеціалістів, службовців, то відбувається за системою щорічної оцінки працівників. При проведенні оцінки керівництво підприємства отримує відповідні дані в яких повідомляється які працівники були переведені, звільнені, відправлені на навчання, підвищення кваліфікації. Після чого відбувається набір на посаду яка звільнилась. А до того моменту поки не буде призначено нового працівника на дану посаду її заміщує працівник з резерву з іншого чи того ж підрозділу.

В подальшому підприємство планує розвиватись і збільшувати випуск продукції, а значить буде збільшуватись кількість працівників на підприємстві.

### **2.3 Організація та підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу підприємства ВАТ «Бровар»**

Професійна орієнтація - це комплексна система, складовими частинами якої є: профінформація; профпоради і профконсультування; профвідбір і профдодбір; початкове працевлаштування; профадаптація різних груп населення. Всі ці складові елементи системи зорієнтовані на відповідні вікові групи працездатного населення, перш за все - на молодь, і сприяють



правильному вибору професії, профілю професійної підготовки, сфери прикладання праці, а також ефективному професійному просуванню. Після закінчення загальноосвітньої школи молодь залучається у суспільне виробництво різними шляхами.

Перший шлях: юнаки та дівчата поступають на підприємства та інші організації і в порядку індивідуально - бригадного учнівства та курсового навчання одержують професію, підвищують свої загальноосвітні знання і професійну кваліфікацію у вечірніх (змінних) середніх загальноосвітніх школах та вечірніх професійно-технічних училищах.

Другий шлях: після закінчення школи молодь одержує виробничу спеціальність у навчальних закладах професійно-технічних училищ, окремих навчальних школах, у яких поряд із загальною середньою освітою забезпечується початкова професійна підготовка.

Система підготовки робочих кадрів характеризується поєднанням практичної і теоретичної підготовки, забезпечує опанування високо продуктивних методів праці.

Підготовка кваліфікованих працівників здійснюється у системі професійно-технічної освіти і безпосередньо на виробництві. Система професійно-технічної освіти готує кваліфіковані кадри робочих професій майже для всіх галузей народного господарства. Термін навчання залежать від галузі, для якої готуються кадри, і ряду інших факторів.

Економічна ефективність підготовки кадрів визначається показниками зростання продуктивності праці, поліпшення якості продукції, зниження собівартості, браку тощо. Недоліками цих показників є те, що вони не дають загального уявлення про ефективність підготовки кадрів та не порівнюються із витратами на навчання.

Для визначення економічної ефективності підготовки кадрів слід враховувати комплекс факторів: витрати на навчання і форми підготовки; період до присвоєння вищого розряду при однаковому освітньому рівні, але різних формах підготовки; вплив підвищення кваліфікації на підвищення

продуктивності праці, якості продукції, зниження собівартості, зниження браку тощо. Аналіз цих показників дає можливість порівняти витрати на навчання з економічними результатами праці.

Поряд з підготовкою кадрів важливою складовою підвищення рівня трудового потенціалу є перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів.

Необхідність перепідготовки робочих кадрів зумовлена такими обставинами:

вивільненням працівників у результаті технічного прогресу та реконструкції підприємства;

відсутністю попиту на професійну структуру працівників, яка склалася у зв'язку з територіальним переміщенням виробництва;

відповідністю професійного набору робітників потребам виробництва.

Між процесом підготовки нових працівників і перепідготовкою тих, що мають стаж роботи на виробництві, є суттєві відмінності. Якщо підготовка передбачає навчання професійно-кваліфікаційним знанням і навичкам, то перепідготовка - розширення і поглиблення професійно-кваліфікаційних навичок і знань, які працівники набули за період підготовки і вдосконалили в процесі трудової діяльності.

Перепідготовка працівників – це процес навчання, завдяки якому у працівників розширюються можливості застосування праці. Вона передбачає професійні зміни.

Перепідготовка здійснюється на спеціальних курсах з відривом або без відриву від виробництва. Така система має забезпечити відповідність між професійно-кваліфікаційною структурою робочих кадрів та досягненнями науки і технології, які впроваджуються у виробництво.

Особливо важливо в умовах змішаної економіки є підготовка кваліфікованих спеціалістів.

В першу чергу слід розглядати не лише залучення у суспільне виробництво додаткової робочої сили, підвищення її кваліфікації, а й подальшого розширення підготовки спеціалістів, підвищення насиченості

кваліфікованими кадрами національного господарства. Збільшення чисельності спеціалістів і систематичне підвищення їх кваліфікації є необхідною умовою зростання виробництва, прискорення технічного прогресу, вирішення основного економічного завдання з реформування економіки та подолання кризових явищ.

Підготовка спеціалістів в Україні здійснюється через систему вищих навчальних закладів. Провідне місце посідають університети, академії та інститути.

Спеціалісти з вищою спеціальною освітою готуються у денних, вечірніх і заочних навчальних закладах. Одночасно з підготовкою кваліфікованих спеціалістів вища школа здійснює підготовку високо кваліфікованих бакалаврів, магістрів і науковців.

Підготовка кваліфікованих працівників здійснюється у системі професійно-технічної освіти і безпосередньо на виробництві.

Економічна ефективність підготовки кадрів визначається показниками зростання продуктивності праці, поліпшення якості продукції, зниження собівартості, браку тощо.

Недоліками цих показників є те, що вони не дають загального уявлення про ефективність підготовки кадрів та не порівнюються із витратами на навчання.

Перепідготовка працівників – це процес навчання, завдяки якому у працівників розширюються можливості застосування праці. Вона передбачає професійні зміни.

Перепідготовка здійснюється на спеціальних курсах з відривом або без відриву від виробництва. Така система має забезпечити відповідність між професійно-кваліфікаційною структурою робочих кадрів та досягненнями науки і технології, які впроваджуються у виробництво.

У результаті дослідження, проведеного на підприємстві мені вдалося з'ясувати, що основними напрямками кадрової роботи, здійснювані на ТОВ «Микулинецький Бровар» є:

- технології професійного підбору і розстановки персоналу;
- розвиток персоналу;
- технології оцінювання персоналу;
- мотивація та стимулювання персоналу підприємства.

Технології професійного підбору і розстановки персоналу: кожне підприємство прагне мати ефективний і висококваліфікований персонал. І тому при пошуку такого персоналу який їм потрібний використовують різноманітні джерела пошуку персоналу. Також і ТОВ “Микулинецький Бровар” використовує різноманітні джерела підбору висококваліфікованих працівників на вакантні посади.

На підприємстві використовуються декілька джерел підбору персоналу.

До них відносяться:

- оголошення в ЗМІ;
- інтернет-ресурси;
- подача звітів про вільні робочі місця в центри зайнятості; (Додаток Е)
- приватні агенції по підбору персоналу на керівні посади.

За допомогою цих основних джерел відбувається підбір робітників, спеціалістів і керівників, а також складається характеристика вакантного місця (Додаток Є) та оформляється звіт про прийнятих працівників (Додаток Ж)

Якщо брати кожен категорію працівників окремо то: робітників використовують перші три методи, оскільки висококваліфікованих робітників для виробництва не потрібно.

Для пошуку персоналу, що відноситься до середньої ланки організації (менеджерів середньої і нижньої ланок, спеціалістів і кваліфікованих працівників), використовують рекрутинг. Рекрутинг проводиться самою організацією за існуючими базами кандидатів, відгуками на оголошення в ЗМІ чи інтернеті.

Що стосується підбору керівників всіх ланок управлінського персоналу то в даному випадку використовують приватні агенції які

спеціалізуються на підборі персоналу на керівні посади а також назначається керівництвом головного підприємства ТОВ “Микулинецький Бровар” але це переважно стосується призначення головного директора ТОВ “Микулинецький Бровар”. А в інших випадках ТОВ “Микулинецький Бровар” просто виконує функцію контролера в правильності підбору керівників підприємства.

Основною метою підбір нового персоналу на підприємстві є:

- заміщення вільної посади;
- розширення виробництва;
- випуск нової продукції;
- заміна не компетентних працівників більш кваліфікованими.

Для успішного підбору працівників велике значення має критерії на підставі яких буде здійснюватись підбір персоналу на підприємство. До основних критеріїв підбору персоналу відносять:

- валідність;
- стать і вік кандидата;
- освіта;
- спеціальні навички;
- досвід;
- медичні протипоказання;
- психологічні характеристики;
- ділові та моральні якості.

Відповідно до цих критеріїв здійснюється підбір персоналу на вакантні посади ТОВ “Микулинецький Бровар”. Це основні критерії по яких здійснюється підбір. Але він може змінюватись до тої чи іншої посади на яку шукають кандидата відповідно до карти компетенцій, штатно–посадової структури. Адже критерії підбору не можуть бути однаковими для робітників, спеціалістів і керівників.

Основний принцип підбору і розстановки кадрів: “Потрібна людина, в потрібний час, на потрібному місці” це головний принцип і гасло підприємства, стосовно підбору персоналу.

Після того як були проведений підбір персоналу, а на заміщення посади підбирають декілька осіб в залежності від посади, щоб можна було вибрати найкращого кандидата.

На підприємстві навіть ті хто працюють робітниками заповнювали резюме і залишали його відділі кадрів для розгляду їхньої кандидатури. Хоч на сьогоднішній день на багатьох підприємствах до підбору виробничого персоналу ставляться досить невідповідально і байдуже. Що в кінцевому результаті приводить до великої плинності кадрів на підприємствах.

Однак всі працівники підприємства перш ніж зайняти відповідну посаду проходять на підприємстві співбесіду.

Для робітників співбесіда проходить з начальником виробництва і начальником цеху де працівник має працювати. В даному випадку прийом на роботу здійснюється за такою схемою:

- заповнення заяви на роботу;
- подання свого резюме;
- співбесіда з начальником виробництва і начальником цеху;
- прийняття рішення.

Після проходження цих всіх етапів працівника приймають або не приймають на роботу.

Що стосується співбесіди спеціалістів і керівників то вона є досить насиченою. І складається з таких етапів:

- заповнення бланків заяви і анкети на посаду;
- проведення попереднього інтерв'ю з працівниками відділу кадрів і заступником директора відповідного підрозділу;
- співбесіда з директором підприємства;
- проведення тестування;
- перевірка рекомендацій і послужного списку (якщо такі маються);

- проведення співбесіди з комісією в яку входить: директор, заступник директора того відділу де є вільна вакантна посада;
- прийняття рішення.

Що стосується проведення самої співбесіди, то вона проходить вільній формі. Незважаючи чи це співбесіда з керівником підприємства чи його заступниками. Оскільки керівництво підприємства вважає, що співбесіда вільній формі дає можливість краще оцінити майбутнього працівника і зрозуміти чи він дійсно підходить на дану посаду, незалежно чи це спеціаліст нижчого рангу чи керівник відділу.

Розстановка управлінського персоналу здійснюється за трьома основними компонентами:

- відповідність;
- перспективність;
- змінюваність.

До відповідності відноситься – відповідність професійних, ділових, лідерських та інших навичок які потрібні для тої чи іншої посади.

Під перспективністю розуміється їх подальше кар'єрне зростання відповідно до їх рівня кваліфікації, професійних навичок.

Це переважно стосується більш керівників і спеціалістів нижчих ланок. Оскільки якщо вони бажають займати в подальшому вищі посади вони повинні періодично працювати в інших відділах. Для того щоб знали роботу всіх підрозділів підприємства а також щоб сформувати з них трудовий резерв на майбутнє.

Коли дана особа має бажання працювати на підприємстві вона пише заяву на ім'я генерального директора (Додаток 3) і відповідно при звільненні працівник пише заяву. Коли вже працівник прийнятий на роботу, починається ознайомлення працівника з робочим місцем, обов'язками які він буде виконувати в більш ширшому форматі.

На підприємстві ознайомлення з робочим місцем для різних груп працівників відбувається по різному.

Так для робітників які прийшли в перше призначається куратор, з тих працівників які вже працюють там не менше двох років. На протязі двох тижнів куратор допомагає новому працівникові на робочому місці. Показує йому як потрібно виконувати ті обов'язки які він має виконувати, ознайомлює з підприємством, з самим виробництвом. Після чого він здає неофіційний екзамен начальнику бригади.

Ознайомлення з робочим місцем спеціалістів середніх ланок здійснюється вже по іншому чим робітників, хоч їм так само призначається куратор.

Після того як працівник має приступити до роботи його ознайомлюють не тільки з його правами і обов'язками, що він має виконувати але і цілого відділу де він має працювати. В продовж місяця куратор допомагає виконувати роботу новому працівникові, але не так що він має зробити то чи інше, а як консультант.

Коли працівник ознайомлений з роботою і своїм робочим місцем його ознайомлюють з роботою всього підприємства і кожного підрозділу окремо, але в загальних рисах.

Після чого через два місяці роботи працівник проходить тестування і робляться висновки стосовно того чи справляється працівник з своїми безпосередніми обов'язками.

Ознайомлення керівників проходить майже як і спеціалістів, але в більших масштабах. Хоча в даному випадку ознайомлення керівників з робочим місцем відбувається досить рідко. Оскільки всі керівники які займають свої посади працювали на даному підприємстві і знайомі з роботою підприємства, які обов'язки повинні виконувати і яку несуть відповідальність.

На підприємстві виділяють два напрямки адаптації:

– первинний, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх та вищих навчальних закладів);



– вторинний, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти.

Також на підприємстві керуються такими видами адаптації працівників як:

– Психофізіологічна адаптація – пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

– Професійна адаптація – повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації.

– Соціально – психологічна адаптація – це пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників. Вона ніби включає працівника в колектив як рівноправного, якого прийняли всі його члени.

Розвиток персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства. Так на ТОВ “Микулинецький Бровар” досить велику увагу приділяють на розвиток персоналу, метою якого є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня, а також мета управління персоналом підприємства полягає у підвищенню конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, підвищенню ефективності виробництва і праці, зокрема у досягненні максимального прибутку та забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

А що до завдань розвитку персоналу на підприємстві, то планування його є це визначення майбутніх вимог, що ставляться до робочих місць, а також планування заходів, необхідних для професійного розвитку працівників.

У плануванні розвитку персоналу важливим завданням є планування заходів, спрямованих на досягнення рівня освіти, необхідного для призначення на певну посаду. На підприємстві розробляють плани щодо

подальшої освіти робітників, направлених для набуття спеціальної професійної кваліфікації і виробничого досвіду.

Потреба в розвитку персоналу визначається через порівняння знань і вмінь працівників з майбутніми завданнями і вимогами. При цьому враховують інтереси і побажання працівника, а також його потенціал. Працівники підприємства заінтересовані в пристосуванні своєї кваліфікації до вимог робочого місця, в гарантіях виробничого зростання.

Отже, розвиток персоналу на ТОВ “Микулинецький Бровар” є важливим напрямом виробничих інвестицій. Пріоритетність інвестицій в розвиток персоналу визначається необхідністю підвищення ділової активності кожного працівника з метою подальшого успішного розвитку організації, упровадження нових технологій, зростання продуктивності праці.

Ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку. Для того щоб чітко бачити плінність кадрів то працівник кадрової служби введе журнал обіку прийнятих на робота (Додаток І) та журнал обліку припинення трудових відносин (Додаток Й)

Підготовка кадрів для підприємства за освітньо – кваліфікаційним рівнем та підвищення їх кваліфікації здійснюється навчальними закладами освіти згідно з відповідними освітньо-професійними програмами. Також важливим елементом підготовки та підвищення кваліфікації кадрів є їх професійне навчання на виробництві.

Професійне навчання працівників підприємства носить безперервний характер і проводиться протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення їх знань, умінь та навичок відповідно до умов виробництва.

Підвищення кваліфікації керівників та фахівців здійснюється з метою удосконалення знань, умінь та навичок за наявною спеціальністю, оволодіння ними новими функціональними обов'язками і особливостями трудової діяльності в умовах ринкових відносин, освоєння основ менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці. Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців здійснюється за такими формами:

- спеціалізація;
- довгострокове підвищення кваліфікації;
- короткострокове підвищення кваліфікації;
- стажування.

Навчання керівників, фахівців, а також робітників здійснюється такими начальними закладами і підприємствами:

- Київський міжнародний інститут бізнесу;
- центр підготовки персоналу ”ПРИРОСТ – Академія”;
- ТзОВ “Проект – Енергобуд”;
- Одеський інститут післядипломної освіти національного університету харчових технологій;
- консалтингова компанія “Територія Бізнесу”;

Для забезпечення безперервного навчання робітників з метою підтримки їх високого професійного рівня та своєчасної підготовки до нових трудових функцій на підприємстві здійснюється перепідготовка робітників.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється за такими формами: виробничо – технічні курси та курси цільового призначення. Професійне навчання працівників на виробництві здійснюють викладачі з числа керівників та фахівців підприємства, головного підприємства ТОВ “Микулинецький Бровар”, а також педагогічних працівників навчальних закладів.

Технології оцінювання персоналу: на підприємстві, важливу роль кадрової служби відіграють традиційні методи оцінки всіх працівників. Оцінка

працівника залежно від реалізації поставлених цілей є ефективним методом перевірки і дозволяє краще планувати діяльність організації. Зацікавлений працівник може сам намічати цілі в результаті аналізу своїх можливостей і обліку слабких місць, після чого ці питання виносяться на обговорення з керівництвом. На ТОВ “Микулинецький Бровар” роль служби кадрів при традиційних методах оцінки всіх працівників зводиться до наступного:

- розробці програми та визначенню календарних термінів проведення оцінок (атестацій), ознайомленню з ними зацікавлених осіб;
- забезпечення керівників цехів та інших підрозділів необхідною документацією;
- широкому ознайомленню персоналу з системою оцінки кадрів і способами її застосування;
- навчання керівників усіх рівнів технічним прийомам проведення атестацій;
- щорічного узагальнення результатів роботи з оцінки кадрів і формулювання відповідних висновків;
- координації зусиль з реалізації заходів, що впливають з результатів атестацій, включаючи професійну підготовку (навчання), просування по службі, надбавки до заробітної плати;
- вдосконалення системи оціночних показників, їх змісту та застосування.

Отже, оцінка персоналу на ТОВ “Микулинецький Бровар” – це необхідний засіб пізнання якісного стану трудового потенціалу, його сильних та слабких сторін. Структуру комплексної оцінки можна подати у вигляді моделі, яка охоплює три групи характеристик, а саме:

- працівника з боку його ділових та особистісних якостей;
- трудової поведінки;
- виконання роботи, її результатів.

Існує декілька підходів до визначення комплексної оцінки персоналу. В основі методики оцінки лежить взаємозв'язок узгоджених показників усіх трьох груп характеристик, що входять до комплексної оцінки персоналу. Вона формалізується так:

$$K_{оп} = 0,5 \cdot K_{п} \cdot D_{п} + C_{ф} \cdot P_{р},$$

$K_{п} - (O + C + A) / 85$ , де  $K_{оп}$  – комплексна оцінка працівника  $K_{п}$  – професійно-кваліфікаційний рівень працівника;  $D_{п}$  – ділові якості працівника;  $C_{ф}$  – складність виконуваних функцій (роботи);  $P_{р}$  – результати роботи;  $O, C, A$  – відповідно оцінка освіти ( $O$ ), стажу роботи за спеціальністю ( $C$ ), активності в підвищенні кваліфікації, професіоналізму ( $A$ ),  $0,5$  – емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці;  $0,85$  – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня. Кожний елемент формули також є складеною величиною, яка компонується з конкретних ознак. Для надання уніфікованості вимірюванню різних оцінок усі їхні складові оцінюються в балах.

На ТОВ “Микулинецький Бровар” використовуються такі методи оцінки:

- метод стандартних оцінок – керівник заповнює спеціальну форму, що характеризує кожний аспект роботи працівника. Цей метод простий та його легко досягнути, але носить суб’єктивний характер;
- метод анкет та порівняльних анкет – набір питань та описів. Той, хто проводить оцінку ставить позначку проти кожної характеристики, або залишає пусте місце. Інколи такі анкети заповнюють не лише керівники, а й співробітники, щоб потім порівняти їх за допомогою експертної комісії;
- метод вимушеного вибору – полягає в тому, що експерти обирають найбільш характерну для працівника рису з заданого набору (наприклад: досвід праці, вміння планувати, спостережливість, тощо);
- описовий метод – послідовна характеристика чеснот та недоліків робітника. Інколи цей метод об’єднують з попереднім;
- метод вирішальної ситуації, найчастіше використовується при оцінці виконавця, щоб прослідити за його поведінкою у тій чи іншій ситуації;

- метод шкали догляду за поведінкою також має на увазі поведінку працівника в тій чи іншій ситуації, але потрібно фіксувати скільки разів та як людина вела себе в них;
- метод шкали рейтингів поведінських настановок – заповнення робітником анкети з 6-10 питань-характеристик, та аналіз експертом 5-6 вирішальних ситуацій. Експерт оцінює рівень кваліфікації та доповідає робітнику про його рейтинг, на основі цього складаються прогнози на майбутнє;
- метод комітетів – працівника обговорюють в групі;
- метод незалежних ідей – оцінку працівника людьми, які його раніше не знали, на основі “перехресного допиту”;
- метод інтерв’ю оцінки – цілеспрямовані співбесіди, в рамках яких перевіряються інтелект, мотивація, темперамент, досвід; в рамках структурованого інтерв’ю задаються питання безпосередньо пов’язані з роботою, в рамках ситуаційного – розглядаються кілька ситуацій, задаються питання щодо дій у них.;
- метод моделювання ситуації – створення штучних але близьких до реальних ситуацій та аналіз поведінки у них;
- метод групових дискусій – обговорення працівником проблеми разом з 9-15 іншими людьми, дискусія записується, а потім аналізується експертом;
- метод інтерв’ювання. Робітнику, що проходить іспит, пропонують провести співбесіду з кількома кандидатами та прийняти рішення. Цей метод направлений на оцінку здатності працівника прийняти відповідне рішення.

Також існують процедури оцінки, які класифікуються по кількох ознаках:

1. По об’єкту, тобто тому, що оцінюється:

- діяльність (важкість, ефективність, якість, відношення виконавців);
- досягнення цілей робітником, кількісного та якісного результату, індивідуальний вклад та вклад у загальні підсумки підрозділу чи організації в цілому;

– наявність у робітника тих чи інших якостей (знань, навичок, рис характеру), ступінь їх вираженості.

2. По джерелах даних, на яких базується оцінка робітників:

- документи (автобіографія, резюме, характеристика, перевірочний твір);
- результати кадрових співбесід;
- дані загального та спеціального тестування;
- підсумки про участь у дискусіях;
- звіти про виконання виробничих завдань;

3. По способам виконання процедури оцінки з використанням даних, отриманих з певного джерела.

4. По оціночних критеріях.

5. По суб'єктах – кандидат, працівник, його колеги керівник, підлеглі, члени спеціальної комісії, що проводять оцінку.

6. По періоду. Оцінюють за календарний період, строк праці на підприємству.

Проводячи атестацію на підприємстві керівників і спеціалістів проходять три етапи:

- підготовка до проведення атестації;
- проведення атестації;
- прийняття рішення за результатами атестації.

Підготовка до проведення атестації організується адміністрацією підприємства за участі профспілкової організації. Вона полягає в опрацюванні необхідних документів, призначенні атестаційних комісій, організації роз'яснювальної роботи щодо цілей і порядку проведення атестації.

На кожного працівника, який підлягає атестації, безпосередній керівник готує характеристику зі всебічною оцінкою: відповідності професійної підготовки й ділової кваліфікації наявним вимогам до відповідної посади; ставлення до роботи та виконання посадових обов'язків;

показників результатів роботи за минулий період; виконання рекомендацій попередньої атестації.

Атестаційну комісію підприємства очолює голова, який призначається, як правило, із заступників керівника підприємства. Членами комісії є провідні фахівці підприємства, представники профспілкового органу. Перед атестацією працівника треба попередньо ознайомити з усіма поданими на нього матеріалами. На засідання атестаційної комісії його запрошують разом з керівником відповідного підрозділу. Після детального ознайомлення з поданими матеріалами, бесіди з атестантом, виступу керівника підрозділу комісія голосуванням визначає одну з трьох оцінок:

- а) відповідає посаді;
- б) відповідає посаді за умови виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік;
- в) не відповідає посаді.

Атестаційна комісія вносить пропозиції щодо підвищення посадових окладів робітників або спеціалістів, просування їх, переведення в інші підрозділи з огляду на особисті якості та професійну підготовку, щодо необхідності підвищення кваліфікації, зміни стилю й методів роботи.

На ТОВ “Микулинецький Бровар” застосовують певні процедури атестації персоналу з метою створення кадрового резерву на заповнення вакантних посад. Процедура на підприємстві відбору в кадровий резерв є досить регламентованою, узгодженою з процедурами висування і призначення. На кожну посаду в резерві є не менше двох кандидатів. Посадова структура резерву складається для трьох рівнів управління – вищого, середнього і нижчого. Вимоги до претендентів формуються з врахуванням їх майбутніх посад і особливостей організації.

Мотивація та стимулювання персоналу підприємства: на кожному підприємстві яким великим чи малим воно не було, працівники працюють там для того щоб реалізувати свої трудові можливості і отримати винагороду за них, що є першочерговим їх бажанням. На підприємстві діє система не



матеріальної мотивації. Для працівників проводять різноманітні тренінги та семінари. Також на ТОВ «Микулинецький Бровар» одним із методом нематеріальної мотивація, це є фіксація досягнень на дошці пошани. Де вказують найкращих працівників за певний період.

Хоч дана нематеріальна мотивація є не такою сильною як матеріальна, але вона також відіграє певну роль в збільшені продуктивності праці в цілому по підприємству.

На кожному підприємстві перш ніж розпочати роботу потрібно організувати сам процес роботи і стимулювання тієї роботи.

Тому на ТОВ «Микулинецький Бровар» організацією і стимулювання праці займаються такі відділи:

- Відділ кадрів;
- Планово-економічний відділ;
- Бухгалтерія.

Цих три відділи здійснюють розробку робочих планів для працівників, схеми виходу працівників на роботу по змінах, розробку робочих і вихідних днів для працівників різних категорій, систему оплати праці, систему заохочень та компенсаційних виплат.

При розробці організації оплати праці і соціальних гарантій підприємство керується такими нормативними документами:

- Статутом підприємства;
- Конституція України;
- Кодекс законів про працю України;
- Закон України "Про оплату праці";
- Закон України "Про колективні договори і угоди";
- Закон України "Про відпустки";
- Закон України "Про зайнятість населення".

Відповідно до цих нормативних документів кожен працівник отримує заробітну плато, яка відповідає його стажу, займаній посаді, розряду. А також розробляється система компенсаційних виплат відповідно до відділів

підприємства. Як і скрізь на підприємстві є диференціація заробітної плати працівників різних категорій. Це зумовлено тим, що на підприємстві діє такі форми оплати праці:

- Відрядна форма;
- Пряма відрядна;
- Проста погодинна;
- Схема посадових окладів.

Оскільки на підприємстві працює досить велика кількість працівників, які виконують різноманітну за своєю функціональністю, змістовністю, тривалістю, відповідальністю роботу. Відповідно для того щоб ефективно оцінити їхню роботу використовують таку велику кількість форм оплати праці.

Відрядна форма оплати праці використовується для простих робітників які зайняті випуском основної продукції. При на нарахуванні використовується тарифні сітки, тарифні ставки по яких здійснюється оплата праці. В залежності від розрядів і тарифних ставок працівники отримують відповідну заробітну плату.

Пряма відрядно форма використовується в відділ капітального будівництва оскільки працівники цього відділу не завжди зайняті виконанням своїх обов'язків.

Проста погодинна ставка використовується для працівників які працюють в господарському відділі.

Схема посадових окладів використовується для керівників, фахівців, технічних службовців і певних видів робітників в залежності від посад. Оскільки їхній працю оцінити іншими формами оплати праці не можливо. Відповідно до цих форм оплати праці і відбувається диференціація заробітної плати всіх працівників.

Також на підприємстві діє досить широка за своєю функціональністю система компенсаційних виплат, доплат, надбавок , пільг та інших соціальних виплат.

Коли працівник влаштовується на роботу він підписує угоду в якій зазначаються всі можливі додаткові виплати, що він може отримувати на підприємстві.

Для робітників на підприємстві діють різноманітні доплати, надбавки і компенсації. А саме:

- Щомісячні разові премії;
- Щоквартальні премії, щорічні;
- Виплати за перевиконання норм;
- Виплати за шкідливі умови праці згідно законодавства;
- Надбавки за роботу в нічний час;
- За кращого працівника місяця;
- Виплати за отримання нової посади, розряду;
- Виплати щорічні кожному працівнику на оздоровлення;
- Надання путівок в державні курорти і санаторії;
- Виплати за проявлення різноманітних талантів і так далі.

На підприємстві діє досить багато доплат, надбавок і виплат. Це зумовлено тим, що на підприємстві постійно зростають темпи росту виробництва. Щоб працівники були зацікавлені в подальшому збільшенні темпів виробництва, розвитку своїх здібностей, умінь, навичок, а також розвитку самого підприємства в цілому.

Для працівників управлінського апарату дещо ширша система виплат. А також вона включає такі виплати:

- Надання кредитів підприємством на покупку житла чи автомобілів під низькі процентні ставки;
- Виплата значних коштів при отриманні нової керівної посади.

Що дає можливість керівництву підприємству бути впевненому в високій і ефективній роботі керівного складу підприємства.

Проаналізувавши компенсаційні виплати, можна зробити висновок, що підприємство досить великі кошти витрачає на працівників, а збільшення коефіцієнту продуктивності не завжди є. Хоч на підприємстві досить високі

заробітні плати як видно з фонду оплати праці однак працівники прагнуть отримати більше коштів за виконану роботу. Працівники знаючи, що на підприємстві діє досить широка система доплат і надбавок постійно перевиконують норми, покращують ефективність своєї роботи. Що дає їм можливість бути впевненому, що крім основної заробітної плати вони отримують доплати за ефективно виконану роботу. А керівництво фірми знаючи про це, готове платити їм ті виплати аби підприємство функціонувало ефективно. Підтвердженням є план з праці за останні три роки. З них добре видно, що продуктивність праці постійно зростає, хоч і в невеликими темпами.

Формування і використання кадрового потенціалу є дійсно невід'ємним елементом і важливою функцією діяльності підприємства. На формування впливає ряд факторів, одним із найважливіших є освіта, яка представляє собою найкраще розміщення капіталу для особи, сім'ї підприємства і суспільства та є одним із головних чинників якості кадрового потенціалу. Сьогодні одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства є відношення до кадрів підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, складових ядра підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники вимушені використовувати систему управління кадровим потенціалом. Не менш важливою складовою кадрового потенціалу підприємства - це творчий потенціал працівника. Кожна нормально розвинута людина має комплекс особливостей, пам'ять, мислення, волю, розум. Тільки за певного розвитку, взаємозв'язку, напруженості і спрямованості до конкретної мети, що має суспільне значення, людина може більшою чи меншою мірою формувати нові можливості в розвитку діяльності підприємства.

## **РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу підприємства**

Освіта і професійна підготовка є і буде основою розвитку суспільства. Поступальний рух вперед української професійної освіти відбувається з врахуванням положень та рекомендацій таких організацій, як Міжнародна організація праці (International Labour Organization), Європейський центр розвитку професійної освіти (European Centre for the Development of Vocational Training, GEDEFOP), Міжнародне бюро освіти (Bureau International d'Education) та інші. Масштаби, а також ефективність діяльності цих організацій варіюються, але більшість з них відіграє значну роль в об'єднанні зусиль науковців та практиків у питаннях дослідження і використання світового досвіду освітніх реформ.

Українська освіта на протязі останніх двадцяти років перебуває у стані реформ: перетворюються навчальні програми відповідно до Болонської угоди, у відповідності з ринковими перебудовами формуються лекції та практичні заняття, відбувається перебудова структур ВНЗ, технікумів та профтехучилищ. Зазначені трансформації свідчать про розуміння в урядових, освітянських колах необхідності кардинальних змін у освіті. Єдиної стратегії реформування, яка була б узгоджена з перспективами розвитку промисловості, досі не існувало. У реформуванні освітянської частини головне - структурна перебудова, мобілізація інтелектуального потенціалу промислової сфери, зміна пріоритетів. Освіта повинна бути тісно пов'язана з наукою та інноваційною діяльністю.

Нововведенням освітньої системи нашої країни стало таке явище, як зовнішнє оцінювання учнів у спеціальних центрах. У цьому зв'язку доцільно згадати досвід ФРН, де таке оцінювання відсутнє. Гімназійні досягнення учнів та випускні оцінки інших середніх закладів беруться до

уваги при зарахуванні до ВНЗ. Якщо для окремих спеціальностей в університетах є конкурс, у такому разі проводять конкурсні іспити, при цьому вступний бал визначається наступним чином: беруть 20% середньої шкільної оцінки; враховують в обсязі до 20% термін очікування місця в університеті; додають 60% оцінок за конкурсні іспити і підсумовують результат [100, с.66].

У контексті необхідності розвитку престижності промислових спеціальностей, а також праці на підприємстві в цілому, слід звернути увагу на такий аспект діяльності навчальних закладів, як комплектування першого курсу. Раніше це відбувалось через безпосередній контакт абітурієнтів з закладом. Перевагою цього механізму, на наш погляд, було те, що визначений навчальний заклад підбирав студентів із врахуванням своїх особливостей та цілей, молоді люди ще з шкільних років готувались до певного закладу освіти, з врахуванням конкретних умов вступу, подальшого навчання та майбутнього працевлаштування. Наслідком останніх перетворень в системі формування контингенту студентів є те, що абітурієнт одночасно подає заяви у декілька, часто різногалузевих, навчальних закладів, на декілька різних, в тому числі зовсім відмінних спеціальностей. В таких умовах кожний навчальний заклад ризикує отримати випадковий контингент студентів.

Слід підкреслити значення науково обґрунтованого розв'язання професійної здатності, відповідності фізичних, психофізіологічних характеристик особи вимогам професії, виду трудової діяльності. Заходи з професійної орієнтації сприяють тому, що особа може розібратись у розмаїтті сучасних професій та спеціальностей (адже ВНЗ готують спеціалістів за більше ніж 300 професіями, технікуми – більше ніж за 450, ПТУ – більше ніж за 1000 професіями) і обрати сферу діяльності, де максимально буде реалізуватись її потенціал. Результати досліджень свідчать, що близько 50% працівників, що часто змінюють місце роботи - це ті, що обрали професію не за здібностями. Офіційні дані

свідчать, що ефективна професійна орієнтація впливає на ріст продуктивності праці на 10-30%, скорочення плинності кадрів на 20-25%, зниження аварійності і травматизму на 35-45%, продовження періоду працездатності на 8-10%, сприяє скороченню відрахувань учнів із ПТУ у 3-4рази [50]. Правильний вибір професії забезпечує моральне задоволення, високу самооцінку, відповідно - високу продуктивність праці та якість продукції.

Профорієнтаційна робота може проводитись у формі профінформації, профагітації, профконсультації, профдобору, професійної адаптації та професійної переорієнтації. Але вона буде ефективною за умови координації дій на всіх рівнях управління. В даний час при Державній службі зайнятості організована система профорієнтації, в 135-ти районах діють центри, які через засоби масової інформації повинні інформувати населення та керівників підприємств про стан кон'юнктури ринку робочої сили, потребу в працівниках певної кваліфікації, умови та оплати праці, інше [101, с.17]. Але наочно бачимо, що діють вони неефективно. На наш погляд, державна політика в галузі профорієнтації має забезпечити удосконалення організаційної структури профорієнтаційної системи - створення методичної, матеріально-технічної її бази, координацію досліджень у сфері профорієнтації, рекламу професій. У США профорієнтаційна робота здійснюється в основному асоціаціями представників ділових кіл, на державні органи покладено обов'язок здійснення заходів рекомендованого характеру. Консультанти, які мають освіту з психології або соціології, проводять групові та індивідуальні консультації серед учнів випускних класів середньої школи, на підставі чого складаються персональні досьє, з їх урахуванням випускникам дають профрекомедації. Система профорієнтації у Франції, навпаки, характеризується жорстким законодавчим регулюванням. Закон про освіту вимагає орієнтаційної оцінки здібностей учнів, починаючи з першого класу початкової школи, і послідовної роботи з профвідбору

протягом періоду обов'язкового навчання. В Канаді діють спеціалізовані центри профорієнтації, що працюють за принципом самообслуговування. Через автоматизовані інформаційні системи особа може одержати інформацію у вигляді файлу про чотири тисячі професій, по кожній з яких наводяться дані – зміст трудових функцій, необхідні особисті якості та рівень загальної освіти, шляхи професійного росту та можливості оволодіння суміжними професіями, попит на працівників даної професії на місцевому та загальнонаціональному ринках праці. За допомогою електронної програми учні навіть можуть пройти тести на професійну придатність. Розроблено словники-професії, що містять зміст трудових функцій, порядок і вартість підготовки, перспективні тенденції зайнятості, а також довідники найбільш актуальних професій, причому вони постійно перевидаються з оновленням інформації [102,с.80]. Вважаємо, що заходи з професійної орієнтації мають найактивніше застосовуватись у школах, починаючи з п'ятого-шостого класу, адже в цей період починається дорослішання дитини (цьому віку притаманні ігри «медсестра-пацієнт», «продавець-покупець»). Враховуючи особливості та специфічність аграрної праці, слід починати з дитинства розвиток уявлень про переваги роботи в аграрному секторі та життя на сільській території. Слід відзначити, що до останнього часу не проводилось жодних профорієнтаційних заходів в українських середніх школах. Нещодавно у школах однієї з областей України було впроваджено електронні профорієнтаційні довідники, але вони досить складні в обслуговуванні та ще не набули масового поширення. Крім того, без широкої роз'яснювальної роботи та контролю такі заходи не матимуть потрібного ефекту.

Підготовка кадрового потенціалу для підприємства має метою навчання трудовим навичкам, які потрібні для якісного виконання роботи. Проблемі організації освіти та навчального процесу присвячені праці П.Бартона, В.П.Беха, Г.Венглінського, Д.Грізмера, М.М.Єрмошенко, Р.Колей, В.І.Лугового, В.М.Мадзігона, А.Ф.Прокопенка та ін.



Найважливішою складовою підготовки кадрів для харчового сектора вважаємо введення обов'язковості роботи на виробництві для студентів освітніх закладів, що повинна стати невід'ємною частиною навчального процесу та постійно чергуватись з теоретичним навчанням[103, с.236]. Країни-члени ЄС розробили спільну політику в галузі наднаціонального регулювання професійної підготовки. У Франції та Німеччині активно розвивається альтернативна (або дуальна) форма професійного навчання – система, що передбачає чергування теоретичного навчання (через день, тиждень, місяць) з повноцінною працею з майбутньої спеціальності, при цьому виробнича підготовка переважає. Процеси поступового ускладнення навчання та роботи йдуть паралельно. На кожному етапі засвоєння спеціальності видаються посвідчення про набуту кваліфікацію [104,с.65]. У європейських професійних навчальних закладах аудиторні заняття складають 12-15 годин на тиждень, в українських - 30-40год. [105, с.94]. Альтернативна форма професійного навчання нині є найефективнішою формою підготовки кваліфікованих кадрів, тому що поетапне і паралельне нарощування складності навчання та праці прискорює засвоєння сучасних виробничих процесів. На наш погляд, впровадження альтернативної форми підготовки фахівців в освітніх закладах є особливо важливим з огляду на необхідність вивчення усього ланцюга виробничого процесу. На сучасному етапі виробнича практика у ВНЗ досить часто носить формальний характер, угоди між закладом та виробництвом звичайно складаються з одним підприємством, де практику проходять всі студенти. В результаті практика на виробництві стає неефективною, недієвою і молодь після навчального закладу ще не менш як рік адаптується до виробництва. Як пропозицію можна розглянути наступне: держава у формі нормативно-правового акту прийме рішення зобов'язати всі підприємства та організації щорічно, а то і один раз в півроку приймати на виробничу практику учнів та студентів в кількості залежно від штатної чисельності працюючих, з проведенням незалежної

атестації по її закінченню. Можлива практика перед щорічними відпустками постійних працівників з переведенням учнів та студентів безпосередньо на трудову діяльність на час відпусток цих працівників з нарахуванням оплати за працю. Чергування теоретичної підготовки з трудовою діяльністю, обмін набутими на виробництві знаннями між учнями та студентами на заняттях та в неформальній обстановці сприятиме розумінню молоді суті саме виробничої діяльності з обраної професії та оволодінню технологіями, що застосовуються безпосередньо на підприємствах. У США чергування навчання з роботою на підприємствах практикується навіть у старших класах середньої школи. Через стимулювання чергування теоретичного навчання з практичною підготовкою можна великою мірою покращити міцність ланцюга «освіта-наука-виробництво». Крім того, вважаємо за потрібне створення дієвої системи перепідготовки професорсько-викладацького складу, удосконалення системи підвищення кваліфікації викладачів, головним чином на основі розширення зв'язків з виробництвом. Вважаємо за доцільне формування в кінці кожного навчального року рейтингу викладачів за кількісною оцінкою якості роботи науково-педагогічних працівників та за результатами опитування студентів щодо якості викладання та задоволення лекціями і практичними заняттями, що дасть змогу мотивувати роботу кожного науково-педагогічного співробітника у напрямі росту якості підготовки учня або студента.

Заходи із зближення науково-педагогічних працівників та майбутніх фахівців з виробничими сільгосппідприємствами сприятимуть вивченню кваліфікаційних вимог роботодавців до випускників навчальних закладів та працівників різних професій тощо, чіткому та своєчасному відслідковуванню в навчальних планах та програмах найсуттєвіших змін в науці, техніці, технології, організації праці та управлінні. Відповідно відбудеться й переосмислення місця й ролі науково-дослідної роботи у ВНЗ, прискориться введення інноваційних моделей у навчальний

процес. Наприклад, освіта у США є релевантною, навчальні заклади орієнтовані на запити суспільства та самі прогнозують їх зміни, трансформуючи своє бачення майбутнього у навчальний процес. Вища освіта США базується на інтеграції трьох складових – навчання, наукова діяльність та консультивання, що сприяє високій якості підготовки спеціалістів та створенню високоефективних технологій для потреб промисловості. Отже, дуже важливою є зміна академічного світогляду навчальних закладів – до напрямів діагностування та прогнозування [107, с.70].

Подальшій інтеграції науки та виробництва, а також розвитку творчих здібностей студентів і учнів сприятиме і їх залучення до навчально-дослідної та науково-дослідної роботи, в цьому напрямі важливе значення можуть мати зустрічі з провідними фахівцями підприємств і науково-дослідних установ. До науково-дослідницької діяльності студенти мають залучатись з перших курсів, що кардинально змінить професійний світогляд кожного з них. В деяких ВНЗ (НУБіП України) розроблено та впроваджено магістерські програми окремо за виробничою та дослідницькою спеціалізаціями. Програми виробничої спеціалізації реалізуються з метою забезпечення виробничої наукомісткої сфери висококваліфікованими фахівцями, що володіють інноваційними знаннями та здатні перетворити їх у високоефективні технології. Процес підготовки магістрів дослідницької спеціалізації передбачає продовження такої діяльності в аспірантурі, науково-дослідних установах та наукомістких виробництвах [108, с.8]. Такий підхід, на наш погляд, сприяє набуттю студентами більш глибоких професійних компетенцій. Наступним етапом інтеграційного процесу «освіта-наука-виробництво», вважаємо, має стати переорієнтація навчальних закладів на наукові досягнення й інновації як джерело фінансування навчального закладу.

У сучасному світі все більшої важливості набуває проблема формування високих професійних компетентностей у випускників навчальних закладів в умовах ринкової конкуренції та відповідно до вимог

Болонської декларації удосконалення безперервної освіти впродовж життя [109, с.80]. Отже, одним з головних факторів забезпечення конкурентоздатності на світовому рівні є покращення якості підготовки фахівців і робітників. Ріст якості підготовки у великій мірі залежить від формування у студентів та учнів мотивації до безперервної професійної освіти. У цьому зв'язку ми звернулись до дослідження мотиваційної складової самостійного професійного розвитку студента. Вієвська М. самостійним професійним розвитком визначає актуалізоване прагнення до професійного зростання, що проявляється в інтересах, бажаннях, переконаннях, здібностях особистості, активній позиції щодо пізнання довкілля, а також самопізнання, розкриття духовного та інтелектуального потенціалів [110, с.75]. В процесі навчання у навчальному закладі сила мотиву до навчання та засвоєння обраної професії скорочується. Це підтверджено багатьма дослідженнями [111,с.151; 112,с.8; 113,с.47]. Серед причин – незрозумілі перспективи працевлаштування, недоліки в організації освітнього процесу. Під час навчання у особи повинен формуватись мотиваційний механізм, який має включати усвідомлення важливості кожної навчальної дисципліни для професійного навчання. Усі складові мотиваційного процесу по-різному впливають на професійний розвиток. У дослідженнях А.О.Реана стосовно впливу мотиваційних факторів у професійному навчанні виділено певні тенденції, зокрема: значна частина учнів та студентів сприймає загальнонаукові і суспільні предмети як такі, що віддаляють від оволодіння професійними знаннями і навичками; фактор мотивації для навчання є навіть сильнішим за фактор інтелекту; спостерігається девальвація вищої та професійно-технічної освіти – іншими словами, цінністю є не знання та освіта, а документ про її отримання; сильніше виявляються професійні мотиви у осіб, успішність яких вища; формуванню високої мотивації до навчання сприяє професійна спрямованість навчальної діяльності [114, с.281]. Досі в системах вищої та професійно-технічної освіти переважає акцентування педагогічної уваги на

зовнішній мотивації (матеріальна винагорода, одержання документа про освіту, визнання). Але вважаємо, що поряд із зовнішніми чинниками найважливішою умовою включення особи у процес самостійного професійного розвитку є необхідність у тому, щоб поставлені в процесі навчання завдання були не лише зрозумілими, а і внутрішньо мотивованими. Тільки в таких умовах навчальна діяльність буде продуктивною. Наслідком має бути мотивація самоосвіти, яка формуватиме настанову на самоосвітню діяльність протягом усього трудового життя.

Все більшого значення для підвищення якісного рівня освіти кадрового потенціалу в Україні та у світі в цілому набувають питання результативності навчання, забезпечення взаємозв'язку між викладанням, підготовкою та оцінюванням; розробка відповідних критеріїв оцінювання випускників навчальних закладів; забезпечення чітких формулювань якостей та досягнень, приналежних до кваліфікацій, які відповідали б інтересам роботодавців, зокрема сільських.

В Україні джерелом інформації про підготовку випускників загальноосвітніх закладів на державному рівні є зовнішнє незалежне оцінювання. Його результати свідчать, що рівень підготовки міських випускників значно перевищує рівень підготовки сільських випускників, причому розрив у якості підготовки в динаміці збільшується (додаток Л9). Найбільшим розрив у якості підготовки спостерігався по математиці, хімії та біології. Отже, потрібні загальнодержавні заходи щодо покращення якості підготовки у сільських школах.

Потреба у проведенні контролю за якістю підготовки кадрового потенціалу вимагає розробки стандартів професійної освіти по галузях та основних професіях, і вже після цього освітніх стандартів усіх рівнів. Державний стандарт освіти має розроблятися для кожного напрямку підготовки окремо та складатись з освітньо-кваліфікаційної характеристики та освітньо- професійної програми. Вимоги до компетенцій працівників по кожній з професій і по кожній спеціальності мають бути єдиними,

затвердженими на державному рівні, які будуть єдиним показником, що характеризуватиме якість підготовки. Розробка професійних стандартів надасть можливість максимально оптимізувати перевірку результатів освітнього процесу.

Складовими болонського пакета освітніх реформ є результати навчання, іншими словами - набута кваліфікація. Саме вони є ознакою класифікації кваліфікацій. Експерти Європейського фонду освіти визначають кваліфікацію як підтвержену уповноваженим органом наявність у людини знань, умінь і широких компетенцій відповідно до прийнятих стандартів [115]. Структури і процеси, що сприяють присвоєнню кваліфікацій, утворюють систему кваліфікацій. Її елементами є: рамка кваліфікацій (інструмент класифікації та визначення кваліфікацій), професійні й освітні стандарти, критерії та порядок оцінювання, уповноважені органи, схема фінансування та будь-які інституціональні інфраструктури, характерні для конкретної країни [116, с.45]. Серед заходів європейської освітньої інтеграції - введення нового терміну «рамка кваліфікацій», який відображає інструмент класифікації та визначення кваліфікацій, поданих у вигляді переліків дескрипторів – узагальнених описів результатів навчання, що містять чітко сформульовані критерії приналежності до кваліфікацій. За допомогою рамки кваліфікацій мають відбуватись процеси викладання, навчання та сертифікація досягнень студентів після закінчення освітніх закладів. На думку Майка Коулза, міжнародного експерта з питань кваліфікаційних рамок, використання не процедур та формальних вимог, а результатів навчання як основи для опису кваліфікацій сприятиме:

- формулюванню вичерпного набору знань та умінь, якими повинна бути наділена особа після завершення навчання;

- підвищенню прозорості та порівнянності стандартів всередині та між кваліфікаціями;

-забезпеченню єдиного формату для різних форм навчання та встановленню взаємозв'язку між професійно-технічною та вищою освітою;

-єдності стандартів на національному та міжнародному рівнях [115].

Слід зауважити, що у Європі поряд з Болонським відбувається Копенгагенський освітній процес. Вони спрямовані на реформування освітніх систем різного рівня: Болонський - вищої професійної освіти, Копенгагенський – професійно-технічної. Еталонний опис кваліфікацій за версією Болонського процесу має назву «Всеосяжна рамка кваліфікацій для Європейського простору вищої освіти», її призначення – бути інструментом зіставлення академічних кваліфікацій, аби забезпечити мобільність студентів на Європейському просторі вищої освіти. Еталонний опис кваліфікацій за версією Копенгагенського процесу іменується «Європейська рамка кваліфікацій для навчання впродовж усього життя», ціллю якої є створення і підтримка рівня кваліфікаційних професійних стандартів між країнами Європи, розробка стандартів навчання впродовж усього життя та забезпечення можливостей кар'єрного росту найбільш кваліфікованим фахівцям незалежно від країни набуття відповідної кваліфікації [117,с.47]. Обидва процеси є взаємозумовленими та потрібними. Але очевидним є те, що завдання розробки національної рамки кваліфікацій можна успішно виконати тільки за умов спільної діяльності фахівців двох сфер – праці та освіти. Національна рамка кваліфікацій має адаптуватися до європейського аналогу, але за максимального збереження здобутків національної освітньої системи з одночасним врахуванням пропозицій документів Болонського та Копенгагенського процесів. Глибока інтеграція західних освітніх систем може перетворити допустиму інтернаціоналізацію освітніх програм на процес їх денационалізації, адже вітчизняні фахівці і в даний час дуже

затребувані в інших країнах, що свідчить про високі потенційні можливості нашої країни у питанні надання якісної освіти.

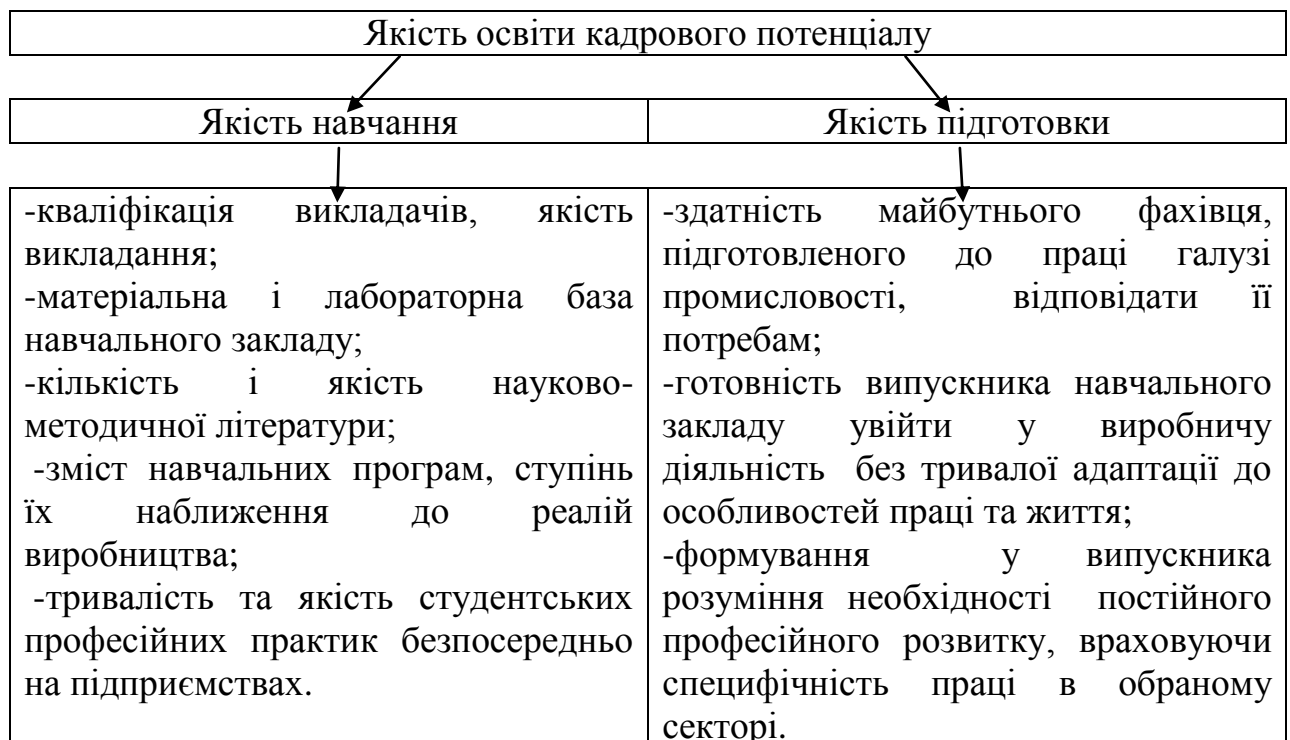
Росту якості освітніх послуг сприяє поява досить широкого спектру послуг освіти, наявність закладів різних форм власності, що створює конкуренцію між ними. Група експертів та одночасно розробників університетських рейтингів, яка відома як міжнародна група експертів з проведення рейтингів (International Ranking Expert Group (IREG)), розробила науково обґрунтовані підходи внутрішньої та зовнішньої оцінки рейтингів університетів (на міжнародному і національному рівнях). Згідно методики «Топ-200», розробленої нею, діяльність ВУЗів визначається за допомогою загального індекса рейтингової оцінки  $I_3$ . Він складається з трьох комплексних критеріїв:  $I_3 = I_{\text{нп}} + I_{\text{ян}} + I_{\text{мв}}$ , де  $I_3$  – інтегральний індекс діяльності ВНЗ,  $I_{\text{нп}}$  – індекс якості науково-педагогічного потенціалу, значення якого змінюються в діапазоні [0-50%];  $I_{\text{ян}}$  – індекс якості навчання, що змінюється в діапазоні [0-30%];  $I_{\text{мв}}$  – індекс міжнародного визнання, змінюється в діапазоні [0-20%]. Згідно доповіді експертів IREG у 2006 році в Берліні, половина навчальних закладів України отримала нульовий показник за рівнем індексу міжнародного визнання. Водночас наявність додаткових можливостей підвищує споживчу цінність освітніх послуг. Наприклад, згідно соціологічних досліджень, студенти контрактної форми навчання готові сплачувати вищу у 1,3 рази ціну за навчання за умови підвищення якості викладання, у 1,65 рази – за умови покращення матеріально-технічного забезпечення ВНЗ, у 1,5 рази – за умови визнання диплома даного закладу у інших країнах світу, та у 1,6 рази за умови забезпечення гарантованого працевлаштування випускників [118, с.58]. У цьому зв'язку деякі ВНЗ готують магістрів з подвійним дипломом – диплом вітчизняного ВНЗ та диплом іноземного ВНЗ-партнера.

Під час навчання у ВНЗ та спілкування зі студентами автором було виявлено головні критерії вибору абітурієнтами навчального



закладу – це престиж закладу, висока кваліфікація викладацького складу, висока якість навчання, наявність інфраструктури (гуртожитки, їдальні, дискотеки), наявність військової кафедри.

Визначення рейтингів навчальних закладів, на нашу думку, має сприяти підвищенню якості освіти, наданню суспільству інформації відносно вищих та професійно – технічних навчальних закладів для прийняття рішень на індивідуальному та груповому рівнях. Вищі та професійно – технічні навчальні заклади мають бути тільки державними із різними частками держфінансування, ця частка і може визначатись в залежності від місця у рейтингу. Наприклад, у Німеччині співвідношення між контингентами державних і приватних навчальних закладів складає 92,5:7,5 [119, с.65]. Кожний заклад освіти формує у своїх студентів або учнів визначену якість підготовки, яка залежить від багатьох факторів. Висвітливо у рис.3.1 наше розуміння факторів, що впливають на якість освіти кадрового потенціалу.



**Рис.3.1. Фактори впливу на якість освіти кадрового потенціалу**

\*Джерело: розробка автора

Отримавши сучасні знання у навчальному закладі, в тому числі про сучасні виробничі інновації, випускник повинен мати здібності адаптувати їх до умов конкретного виробництва, мати змогу внести пропозиції про зміни у технічному обладнанні, технології, організаційному супроводженні процесу, що вимагає спеціальної підготовки випускника навчального закладу вищої професійної освіти в плані володіння знаннями та навичками, крім іншого, у інноваційному підприємстві. Він повинен вміти сформулювати проблему, довести перспективність майбутніх змін, ранжувати зовнішні та внутрішні фактори, внести пропозиції відносно пошуку відповідних засобів, навчити виконавців та ефективно реалізувати зміни. Але по оцінкам вітчизняних та зарубіжних вчених, навіть у країнах з розвиненою ринковою економікою лише 5-8% населення є носіями підприємницьких здібностей [120, с.165]. Спеціаліст промисловості в сучасних умовах повинен бути активним суб'єктом наукового підприємництва – це обумовлюється необхідністю інноваційного розвитку сільського господарства [121, с.79]. Досвід країн із розвиненою економікою свідчить, що наука, наукоємні технології, активна інноваційна діяльність є рушійною силою розвитку виробництва. Наприклад, у США протягом останніх десятиліть близько двох третин сільгосппродукції одержували завдяки інноваціям. Президент США Барак Обама у 2009 році оголосив науку головним пріоритетом держави, зазначив, що її фінансування буде збільшено не на відсотки, а у рази [122, с. 22-23]. Досягнення у галузі знань у США офіційно визнані як основа економічного зростання, оскільки, за оцінками, один долар, вкладений у науково-дослідні та конструкторські роботи, забезпечує збільшення ВВП на 9 доларів [123, с.73]. Зрозуміло, що застосування сучасних інноваційних технологій потребує значних фінансових вкладень. Так, витрати на дослідження й розробки в США оцінюють у 250млрд. дол., що становить 2,9% ВВП країни, в Японії – відповідно 94 млрд. дол. і 3%, у Німеччині – 46млрд. дол. і 2,35%, у Швеції – 7, 6 млрд.дол. і 4%, у Росії - 10,7млрд.дол. і

1,4% від ВВП [124, с.9]. Фахівці вважають, що при наукоємності ВВП менше 1% на рік протягом п'яти-семи років починається руйнування науково-технічного потенціалу країни. В Україні ж наукоємність ВВП знизилась з 1,8% у 1991р. до 0,83% у 2008р. [125, с.136].

Останнім часом в теоретичному та практичному обігу все частіше зустрічаються такі терміни, як нематеріальні активи, виключні права, результати інтелектуальної діяльності, науковий потенціал, кадровий потенціал, інтелектуальний потенціал, людський капітал та інші категорії, що мають відношення до накопичення та використання знань. Міжнародні порівняння у сфері вивчення людського потенціалу, виражені у визначенні інтегрального індексу розвитку людського потенціалу, а з 2010р. - індексу людського розвитку: Україна за значенням індексу людського розвитку за 2009рік посідала 85 місце (серед 177 країн, які аналізувались), за 2010 рік Україна займала 69 сходинку серед 169 держав [126, 127]. Але є й позитивні моменти - за період з 1990 до 2010року середня тривалість навчання в Україні зросла більше ніж на два роки [127]. За індексом рівня освіти у 2009р. Україна займала лідируючі позиції (0,960) навіть у порівнянні з Японією (0,949) та Німеччиною (0,954) [128].

Інноваційна, творча діяльність підприємств залежить від кваліфікації та рівня підготовки персоналу. В Росії існує система сертифікації персоналу, мета якої - визначення через систему сертифікації потреби працівників в додатковій освіті для належного виконання ними функцій згідно посадового місця, для підтвердження відповідності посаді; з цією метою створюються центри розвитку та сертифікації персоналу, які здійснюють наступні заходи:

- координують діяльність освітніх закладів, що здійснюють перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів для виробництва, організують освіту персоналу за угодами з підприємствами; - готують та підвищують кваліфікацію працівників кадрових служб; - взаємодіють з акредитованими навчальними закладами, які забезпечують необхідний

рівень професійного навчання з подальшим направленням працівників в екзаменаційний центр органа сертифікації персоналу [129]. Використання світового досвіду сприятиме покращенню якості вітчизняної професійної підготовки.

Останнім часом надважливим завданням науки та освіти є розбудова Національної дорадчої служби у нашій країні для юридично-правових, маркетингових консультацій кадрового потенціалу, надання соціальних послуг та інформації про технології з урахуванням першочергових новацій науки і досвіду їх практичного застосування. Для реалізації цих перетворень потрібна підготовка різнопланових кваліфікованих фахівців, адже вони мають забезпечити інноваційний розвиток - впровадження в промисловому секторі нових технологій виробництва, переробки, зберігання, транспортування та реалізації якісної продукції, крім того - забезпечити економічний та юридичний супровід цих процесів. Приєднуємося до пропозицій науковців НУБіПУ щодо організації навчання та підвищення кваліфікації дорадників та експертів - дорадників у ВНЗ, введення дисциплін з промислового консалтингу в навчальні плани підготовки студентів, введення сертифікації вищих навчальних закладів як дорадчих служб [130, с.147-148, 150].

Отже, всі складові ланцюга «освіта –наука –виробництво» мають отримати розвиток, причому у максимально можливій взаємодії між собою.

### **3.2. Вдосконалення системи заходів покращення якості кадрового потенціалу ВАТ «Бровар»**

При всій різноманітності підходів до формування концепції управління кадровим потенціалом важливо виділити чотири методологічні засади.

По-перше, кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників.

По-друге, всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

По-третє, підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію.

По-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників та службовців, до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності кадрів. А оскільки зазначені напрямки управлінської діяльності відносяться до області кадрової роботи, одночасно розширюються функції кадрових служб підприємств.

Значну частину кадрової роботи на підприємстві ведуть безпосередньо керівники. Саме керівник зобов'язаний організувати роботу кадрових служб по підборі і розміщенню кадрів так, щоб забезпечити виконання задач, що стоять перед підприємством. Крім того, необхідно мати на увазі, що в питаннях призначення чи переміщення працівника, оцінки його ділових якостей завжди активну участь приймає його безпосередній керівник, що припускає компетентність останнього в питаннях кадрової роботи. В обов'язок керівника також входить піклування про розширення компетенції відділів кадрів, підвищенні ролі кадрових служб, удосконаленні їх роботи, підвищенні кваліфікації кадрових працівників.

Однією із задач розвитку кадрового потенціалу ВАТ «Бровар» має стати організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації робітників безпосередньо на виробництві та при продажу,

вдосконалити систему планування кадрів та ввести ефективну систему управління персоналом підприємства для того, щоб зменшити плинність кадрів. Підприємство з цією метою повинне розвивати учбово-матеріальну базу, створювати програми по удосконаленню умов праці (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Заходи ТОВ “Микулинецький Бровар” щодо розвитку якості кадрового потенціалу

Назва заходу	Термін виконання	Виконавці
Організація та проведення лекцій з персоналом організації	1 раз в місяць	Відділ кадрів Керівництво
Організація та проведення семінарів-тренінгів з питань розвитку колективу підприємства	1 раз в місяць	Відділ кадрів Керівництво
Проведення підготовки кадрів з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку підприємства	Протягом року	Відділ кадрів
Розважально-масові заходи в місцях поза межею підприємства	2 рази на рік	Відділ кадрів, відділ маркетингу
Розробка та видання методично-інформаційної літератури (буклетів)	Протягом року	Відділ маркетингу
Дослідження задоволення потреб у подальшій роботі	Протягом року	Відділ кадрів
Розробка та затвердження в установленому підвищення кваліфікації фахівців по організації порядку програм	Протягом року	Відділ кадрів
Розробка та впровадження Програми підготовки спеціалістів керівних структур	Червень-липень 2014 р.	Відділ кадрів, керівник підприємства
Робота по наданню консультацій	Протягом року	Відділ кадрів

Підвищити ефективність атестації працівників управління, а також забезпечити об'єктивність її оцінок і висновків можна шляхом застосування експертних оцінок фахівців і особливо керівників, здійснюваних з урахуванням думок експертів одного рівня з оцінюваним і підлеглими.

Важливою проблемою підприємства є уміле використання резерву. Необхідно вчасно визначити момент, коли резервіст повинний бути висунутий на ту посаду, на якій він принесе найбільшу користь. Мова йде про зміцнення відстаючих ділянок виробництва здатними ініціативними керівниками.

У складі резерву кадрів на висування доцільно передбачати два напрямки: оперативний і перспективний резерв (на більш високі посади керівників з довгостроковою підготовкою).

Підготовка в складі оперативного резерву, як показує практика, не повинна тривати більш трьох років, тому що “засиджування” у резерві демобілізує впливає на активність працівника, зарахованого в резерв, тому що порушує його життєві цілі і плани. Це, в свою чергу, призводить до зниження ефективності роботи даного підприємства.

Висування кандидатів у резерв повинне бути публічним з метою досягнення великої об'єктивності в оцінці кандидатів, що включаються в списки резерву. Інформація, використовувана при доборі кандидатів у резерв, - це різноманітні і по можливості найбільш повні зведення, якими керуються відділи кадрів, адміністрація підприємства. Доцільно висування кандидатів у резерв кадрів обговорювати на зборах колективу, що скорочує помилки при формуванні резерву і сам резерв стає більш надійним, тому що суспільна думка - найважливіше і найнадійніше джерело інформації про особистість.

Також на ВАТ «Бровар» доцільно ввести систему оцінки трудового потенціалу як працівників, так і керівника та спеціалістів, бо оцінка діяльності персоналу є засобом вивчення його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей і підвищення кваліфікації. Оскільки саме від керівника багато в чому залежить успішна діяльність агропідприємств, то необхідно постійно оцінювати наскільки ефективно він виконує свої обов'язки і які мотиваційні фактори впливають на нього. Керівники і спеціалісти працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організацій, тому значно складніше оцінити їх результати діяльності. Проводити атестацію може саме підприємство, або ж залучити незалежних експертів, для підвищення об'єктивності оцінки.

Для оцінки складності виконуваних функцій працівників відібрано ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності; характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт.

Оцінка праці робітників, на нашу думку, має включати такі етапи:

- ✓ визначення головних обов'язків працівника;
- ✓ конкретизація цих функцій у певних економічних показниках;
- ✓ встановлення одиниці виміру системи показників, які виражають результати діяльності;
- ✓ встановлення мінімальних і максимальних "стандартів використання" для кожного показника;
- ✓ співвідношення досягнутих результатів із прийнятими "стандартами використання" і визначення оціночного балу;
- ✓ визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

Також підприємство, а саме відділ кадрів, немає розробленого зразка для проведення співбесід з можливими претендентами на ту чи іншу посаду. Пропонуємо ввести такий обов'язковий перелік питань для виявлення якостей працівника при співбесіді:

) Стабільність роботи:

Як довго ви працювали на попередній (попередніх) роботі?

Яка ваша мета у кар'єрі?

) Технічні навички:

Опишіть ваш досвід.

З яким обладнанням ви працювали?

) Працездатність:

Опишіть найпродуктивніший день на попередній роботі.

Опишіть виконане вами основне завдання, яким ви пишалися.

) Здатність до подальшого навчання:



Опишіть вашу формальну освіту. Чи вибрали б ви навчальні курси?

Опишіть випадок, коли вам довелося набувати нових навичок для виконання своєї роботи.

) Лідерство і здатність приймати управлінські рішення:

Які керівні функції ви виконували на попередніх роботах?

Що ви відчуваєте керуючи роботою інших?

Опишіть ситуацію на попередній роботі, коли вам довелося приймати рішення.

Така система питань дозволить спростити вибір серед претендентів на вакантну посаду, полегшить вибір людини з необхідними навичками і вміннями, кваліфікацією і іншими вимогами, які повинні задовольняти працівники для забезпечення успішного процесу виробництва.

Необхідно ввести більш сучасний підхід до ведення кадрової документації на підприємстві. Необхідно вести облік працівників в електронному вигляді, а також розробити на кожного працівника посадову інструкцію. Це дасть змогу більш краще орієнтуватися відділу кадрів в кадровому стані справ підприємства.

Також необхідне постійне вдосконалення своїх навичок та вмінь безпосередньо самим керівником відділу кадрів та його підлеглими. Для цього необхідно направляти їх на спеціальні семінари та тренінги. З кожним роком відбуваються зміни в економіці та трудовому законодавстві України і система управління персоналом постійно удосконалюється відповідно до зарубіжного досвіду, тому керівник відділу кадрів повинен бути в курсі всіх змін для того, щоб правильно виконувати весь цикл робіт з персоналом підприємства.

Запропоновані заходи дозволять ліквідувати недоліки в системі управління персоналом, дадуть змогу підвищити використання трудового потенціалу.

Практика показує, що успіх будь-якої організації залежить від якості керівництва нею і професіоналізму керівників. Якщо керівник на своєму

місці, відповідає певним вимогам - господарство достатньо забезпечене кадрами, впроваджуються в виробництво досягнення науки, висока ефективність виробництва: всіх успішних керівників об'єднує високий професіоналізм, вміння організовувати працю людей для досягнення поставлених цілей. Вони не тільки багато працюють, але і твердо знають, що потрібно робити в даних умовах, щоб забезпечити прибуткове виробництво; рішення всього комплексу управлінських задач по стабілізації і розвитку виробництва можливо лише за умови максимальної активізації головного ресурсу підприємства - потенціалу працівників, в першу чергу управлінців. Саме тому основними напрямками зростання трудового потенціалу є постійне підвищення кваліфікації, нарощування професійних знань керівника, оскільки успішне управління має ґрунтуватися не лише на досвіді керівника, але і на постійному освоєнні ним нових напрямів в управлінні персоналом, налагодженні нових взаємовідносин, обміні досвідом з іншими успішними управлінцями.

Для підвищення потенціалу трудового колективу в ТОВ "Микулинецький Бровар" можна запропонувати систему підготовки кадрів, яка б включала:

двотижневе навчання з послідовними співбесідами, атестацією і присвоєнням категорій, які дають право на отримання надбавок і доплат;

щомісячні виробничі наради і семінари керівників та спеціалістів по обміну досвідом, аналізу стану галузі;

проведення районних і обласних конкурсів майстерності масових професій, що сприяло б росту авторитету працівників, що підвищують власні знання, кваліфікацію, досягають високих виробничих показників.

Результатом вдосконалення кадрового потенціалу підприємства за такою системою повинна стати прийняття економічно грамотних рішень на всіх рівнях і на цій основі - постійне нарощування темпів виробництва продукції і підвищення його ефективності.

Керівник підприємства повинен знати задачі і функціональні обов'язки підлеглих йому кадрових органів, щоб ефективно направляти кадрову роботу об'єднання, підприємства, здійснювати систематичний контроль за діяльністю.

Підбір кадрів на заміщення посад керівників і фахівців повинен здійснюватися або шляхом підвищення в посаді працівників свого підприємства (іноді після відповідного навчання) з числа працівників, зарахованих у резерв на висування, або шляхом прийому кандидатів на ці посади ззовні, з інших підприємств, організацій.

Базова ставка може враховувати внесок персоналу в досягнення мети компанії, але цей підхід частіше за все надаватиме набагато меншу мотиваційну дію, ніж якщо використовувати ще і додаткове стимулювання. Особливо це торкається персоналу, безпосередньо утворюючого споживацьку вартість: фахівців по роботі з клієнтами, продавців, маркетологів, виробничників. При оплаті праці бухгалтерів, адміністраторів і інших співробітників, що виконують підтримуючі функції, перевагу, як правило, віддається базовій ставці. Крім того, і технічно використовувати базову ставку як методу стимулювання досить важко: її розмір не може варіювати в широких межах (тоді як премії або бонуси можуть більш ніж в 2 рази перевершувати базову ставку).

Ці очевидні речі іноді виявляється достатньо важко реалізувати.

#### I. Прозорість і чіткість системи.

Співробітник повинен бачити пряму залежність між своєю повсякденною діяльністю і можливістю отримати гідну винагороду. Для цього використовують оцінні індикатори, які служать не тільки орієнтиром для працівника (чого я повинен досягти, що від мене чекають), але і роблять систему винагороди абсолютно прозорою.

Працівник знатиме, що якщо він досягне показників А, В, С як мінімум на 90% і успішно пройде атестацію на відповідність що пред'являються до

нього вимог, то він може розраховувати на премію у розмірі 150% від суми окладу.

Працівник повинен чітко знати, на яку суму він може розраховувати. Незнання неприпустимо з погляду мотивуючої дії винагорода.

Слід мати на увазі, що одного разу завищена винагорода може сформувати у співробітника новий, більш високий рівень домагань до винагороди, деколи, за ту ж саму працю, що і звичайно. Психологи не рекомендують знижувати цей сформований "поріг" матеріального стимулювання, яким би високим він не був.

### II. Ув'язка з результатами роботи компанії.

Нелогічно продовжувати виплачувати премії, коли компанія опинилася в складному фінансовому положенні. Так само помилково завищувати додаткові виплати абсолютно всім, коли компанія успішно закінчує фінансовий рік.

### III. Своєчасність.

Кращу дію надаватиме премія, що послідувала безпосередньо після здійснення винагороджуваної дії або відразу після досягнення необхідного результату. Щомісячні премії краще, ніж щоквартальні, а квартальні краще річних.

Так, наприклад, перехід більшості зарубіжних фірм на щотижневу оплату праці пояснюється, перш за все, необхідністю дотримання принципу мінімізації розриву між дією і його оплатою. Крім того, це дозволяє в більшості випадків навіть знижувати рівень винагороди, оскільки більшість людей вважає за краще "краще менше, але відразу".

Невдалим прикладом з погляду своєчасності можна назвати достатньо поширений підхід, відомий як "участь в прибутках" - коли за підсумками звітного періоду частина прибутку компанії розподіляється між її персоналом у формі премій. Частіше за все премії виплачуються або раз на рік, або раз на квартал. А тривалий період часу, протягом якого співробітникам доводиться чекати винагороди, поза сумнівом знижує його

мотивуючу дію. Та все ж більшою мірою це відноситься до крупних і середніх компаній (чисельністю більше 50 чоловік).

Схеми участі в прибутку добре сприймаються менеджерами і фахівцями високого рівня, оскільки їх рішення і дії значно впливають на результати роботи компанії. І якщо більшість систем винагороди направлена на визнання і виділення індивідуальних якостей і досягнень співробітників, то "участь в прибутках" - на визнання взаємних інтересів, коли працівники реально зацікавлені в економічному успіху свого працедавця.

#### IV. Публічність

Стимулююча дія винагороди набагато слабше, якщо про винагороду нікому не відомо. Хоча це і здається очевидним, але в деяких ситуаціях може виникнути питання про внутрішню справедливість, порушення якої, особливо в нашій системі, може негативно впливати на внутрішньо-корпоративний клімат.

Варто відзначити, що нерівність усередині організації - це не завжди негативна тенденція. Досвід упровадження різних систем оплати праці, особливо в торгових компаніях, показує, що мірилом їх успішності є розшарування на багатих і бідних. Одні співробітники, оцінивши можливість запрацювати, починають проявляти активність і "багатішати", інші - критикують нову систему і міркують про недосконалий пристрій міри взагалі і їх фірми зокрема, пропонуючи при цьому "по справедливості" перерозподілити клієнтів.

#### V. Досяжність.

Люди повинні розуміти, що у них є реальна можливість отримати винагороду. Так само як Нобелівська премія служить стимулом лише для провідних вчених з світовим ім'ям і ніяк не надихає на подвиги інших, так і обіцянка величезних преміальних не буде стимулом для персоналу, якщо за цим стоятиме "надхмарна мета". Ясно, що "надхмарність" в кожному випадку різна.

#### VI. Індивідуальне стимулювання.

Індивідуальне стимулювання використовується, як правило, організаціями, де поставлена задача концентрації зусиль на першочерговому досягненні короткострокової мети.

приклад індивідуального стимулювання можна привести популярний в нашій країні підхід - виплата комісійних. Як правило, це формалізована програма преміювання, де розмір винагороди пов'язаний з досягненням певного об'єму продаж. Відразу слід обмовитися, що така система в більшості випадків неефективна, оскільки не сприяє досягненню загальних фінансових показників компанії. Причина в тому, що таким чином стимулюються зусилля персоналу по залученню нових клієнтів в збиток утриманню старих, деколи мають стратегічне значення для компанії, або в збиток навчанню. Тобто виділяється тільки один, найважливіший з погляду керівництва показник - в даному випадку об'єм продаж, а решта показників ефективного бізнесу залишається в тіні.

#### VII. Групове стимулювання.

Акцент тільки на індивідуальне стимулювання не підходить процесно-орієнтованим компаніям, в основі роботи яких - не окремі операції, а процес, де результат досягається завдяки зусиллям групи (команди) і де особливо важливе значення мають горизонтальні комунікації. Акцент на індивідуальному стимулюванні створить в такому колективі зайве конкурентне середовище, і це може негативно позначитися на співпраці, ефективності внутрішніх комунікацій, передачі досвіду і знань.

Саме тому винагороджуватися повинне досягнення мети, поставленої перед всією групою, її внесок в досягнення загальнокорпоративної мети, зусилля співробітників по налагодці ефективної роботи команди і т.п. До зведення персоналу доводиться, що компанії важливо не стільки то, як працює кожна конкретна людина, скільки то, чи досягається мета всього бізнес-процесу (тобто наскільки ефективно працює група фахівців, задіяних в даному процесі). А оскільки група фахівців - зовсім не обов'язково один відділ, колективне стимулювання сприяє руйнуванню бар'єрів між

підрозділами, об'єднанню зусиль людей, обміну різноманітними знаннями і навиками, необхідними для досягнення мети бізнесу.

Команди і робочі групи можуть бути різного розміру (залежить від складності процесу), проте слід пам'ятати, що ніж більше за розміром підрозділ охоплюється колективною системою винагороди, тим буде меншою дія мотиваційного аспекту. Крім того, колективну систему оплати праці можна об'єднати з індивідуальною.

#### VIII. Матеріальна і нематеріальна винагорода: що вважати за краще.

Чому, власне, йдеться тільки про матеріальні виплати, адже в країнах з розвинутою економікою всю більшу кількість компаній поступово скорочують частку матеріального стимулювання у вигляді виплачуваної заробітної платні і збільшують нематеріальні заохочення. В більшості процвітаючих фірм заробітна платня не перевищує 70% загального доходу працівника. В той же час для значного числа українських підприємств і фірм (те ж можна сказати і про решту країн СНД) характерна більш висока частка грошової винагороди.

Вважається, що по своїй природі матеріальні і нематеріальні форми стимулювання рівноцінні. Ступінь їх дії залежатиме від рівня розвитку економіки, традицій суспільного устрою, а також матеріального положення, статі і віку кожної конкретної людини. Відомо, наприклад, що молодь віддає перевагу матеріальному стимулюванню.

Таблиця 3.3

#### Матеріальні і нематеріальні форми стимулювання праці

Матеріальна винагорода	Нематеріальне стимулювання
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ставка, що встановлена на підприємстві і відповідає певній категорії працівників;</li> <li>• бонуси в грошовому еквіваленті; • надання субсидій певним категорія працівників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• навчання працівників; • консультації;</li> <li>• направлення на лікування, медичне страхування • дошки поваги, публічна похвала, відзнака окремим працівників колективу.</li> </ul>

В ринковій економіці успішно функціонують лише підприємства, продукція яких має збут. Цілком очевидно, що управління продажем і стимулювання персоналу, котрий реалізує продукцію, є одним із

пріоритетних завдань менеджерів вищої і середньої ланки, функціональних служб компаній.

Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який усе більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника.

Співробітник повинен бачити пряму залежність між своєю повсякденною діяльністю і можливістю отримати гідну винагороду.

### **3.3. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях**

Кожна людина для забезпечення своїх життєво необхідних потреб здійснює певний вид трудової діяльності. Така діяльність людини супроводжується потенційною небезпекою, може призводити до травм, захворювань, погіршення самопочуття, інших негативних наслідків. Тому для мінімізації таких негативних явищ в процесі трудової активності людини розробляються і закріплюються державою методологічні основи, правові бази охорони праці працівників.

Основними законодавчими актами, якими керується ТОВ “Микулинецький Бровар” при організації охорони праці та забезпеченні безпеки життєдіяльності своїх працівників є Конституція України, Кодекс законів про працю та Закон України «Про охорону праці». Саме ці документи визначають основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя й здоров'я в процесі трудової діяльності, регулюють за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки і гігієни праці та виробничого середовища, встановлюють єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Згідно з Законом України «Про охорону праці» служба охорони праці на досліджуваному підприємстві створюється для організації виконання



правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасних випадків, професійних захворювань і аварій у процесі праці.

На ТОВ «Микулинецький Бровар» затверджене Положення про службу охорони праці, воно розроблене з урахуванням специфіки виду діяльності підприємства, чисельності працівників, умов праці та інших факторів. Так як чисельність працюючих на досліджуваному підприємстві у 2013 році склала більше ніж 50 чоловік, то на підприємстві була створена служба охорони праці, до цього часу функції служби охорони праці виконувалися у порядку сумісництва особою, яка мала відповідну підготовку.

Положенням про службу охорони праці визначено, що функція служби охорони праці на ТОВ «Микулинецький Бровар» покладена на інженера з охорони праці.

Інженер з охорони праці на підприємстві в своїй діяльності керується законодавством України, нормативно-правовими актами з охорони праці, колективним договором та актами з охорони праці, що діють в межах підприємства.

Основними завданнями інженера з охорони праці на ВАТ «Бровар» є:

- інформування та надання роз'яснень працівникам підприємства з питань охорони праці;
- організація проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих і небезпечних виробничих факторів;
- контроль за дотриманням працівниками вимог законів та інших нормативно-правових актів з охорони праці, розділу «Охорона праці» колективного договору та актів з охорони праці, що діють у межах підприємства.

Інженер з охорони праці здійснює контроль за дотриманням працівниками вимог нормативно-правових актів з охорони праці. Він розробляє комплексні заходи і контролює їх виконання для забезпечення

безпеки робіт, гігієни праці і виробничої санітарії, створює інструкції з охорони праці, пожежної безпеки, забезпечує навчання працівників питанням охорони праці, проводить з працівниками вступний інструктаж, здійснює аналіз причин виробничого травматизму, професійних захворювань, аварій, заподіяної ними шкоди, забезпечує належне оформлення і зберігання документації з питань охорони праці, а також своєчасну передачу їх до архіву для тривалого зберігання згідно з установленим порядком.

У його функції також входить взаємодія з природоохоронними і санітарними, пожежними інспекціями, посадовими особами державного нагляду охорони праці.

Робоче місце інженера з охорони праці на ТОВ “Микулинецький Бровар” розміщується в окремому приміщенні, забезпечується належною оргтехнікою, технічними засобами зв'язку і є зручним для прийому відвідувачів.

На ТОВ “Микулинецький Бровар” в обов'язковому порядку інженер з охорони праці проводить вступний інструктаж при прийнятті працівників на роботу, а перед початком трудової діяльності проводиться первинний інструктаж керівником структурного підрозділу. У разі введення в дію нових норм, правил, інструкцій з охорони праці проводиться позаплановий інструктаж, а при ліквідації наслідків аварій, стихійних лих – цільовий інструктаж. Повторний інструктаж проводять за програмою первинного інструктажу один раз у півріччя, а для шкідливих робіт – один раз у три місяці. Проводяться інструктажі по пожежній, технічній, енергетичній безпеці, а також по наданню першої медичної допомоги. Робітники, що пройшли інструктаж, мають поставити свій підпис в журналі з охорони праці.

Окрім Положення про службу охорони праці на ТОВ “Микулинецький Бровар” діє колективний договір, в якому також висвітлені питання охорони праці та забезпечення безпечної діяльності працівників.

До основних пунктів колективного договору з питань охорони праці можна віднести:

- створення безпечних та здорових умов праці на підприємстві відповідно до вимог ЗУ «Про охорону праці»;
- забезпечення своєчасного виконання комплексних заходів щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та підвищення існуючого рівня охорони праці;
- проведення в установлені строки інструктажів з питань охорони праці на підприємстві;
- здійснювати витрати на заходи з охорони праці;
- забезпечення проходження медичних оглядів;
- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту, спецодягом, спецвзуттям;
- забезпечення санітарно-побутових та умивальних приміщень засобами гігієни;
- забезпечення виробничих та офісних приміщень медичними препаратами для першої допомоги.

Також в додатки до колективного договору винесені основні комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, вказані строки їх виконання та відповідальних осіб. До цих комплексних заходів на досліджуваному підприємстві відносять:

- розробку та забезпечення виконання заходів з підготовки підприємства до роботи в осінньо-зимовий період;
- забезпечення безперебійної роботи умивальних приміщень відповідно до санітарних норм і правил;
- забезпечення умивальних та санітарно-побутових приміщень засобами гігієни;
- забезпечення проходження медичного догляду працівників підприємства;

- проведення укомплектування аптечки;
- видача нового спецодягу персоналу;
- забезпечення працівників цеху засобами захисту (респіраторами, окулярами, берушами).

У сфері охорони праці діє ряд законодавчих, нормативно-правових актів, інструкцій та положень, які повинні використовуватися на підприємстві з метою забезпечення безпеки життєдіяльності працівників.

Слід зазначити, що неабиякий вплив у сфері охорони праці має державний нагляд та громадський контроль за станом безпеки життєдіяльності на підприємстві та охорони праці.

Державний нагляд та контроль за охороною праці на підприємстві згідно ст. 44 Закону України «Про охорону праці» здійснюють:

- Державний комітет України по нагляду за охороною праці;
- Державний комітет України з ядерної та радіаційної безпеки;
- органи державного пожежного нагляду управління пожежної охорони Міністерства внутрішніх справ України;
- органи та заклади санітарно-епідеміологічної служби Міністерства охорони здоров'я України;
- Генеральний прокурор України і підпорядковані йому прокурори.

Громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці на ТОВ «Микулинецький Бровар» здійснює трудовий колектив через обраних ними уповноважених.

Отже, можна зробити висновок, що на ТОВ «Микулинецький Бровар» добре організована служба охорони праці. За організацію охорони праці та безпеки життєдіяльності відповідає інженер з охорони праці, який у своїй роботі керується Положенням про службу охорони праці, ЗУ «Про охорону праці», та іншими чинними законодавчими та нормативними актами. Єдиним недоліком у роботі служби охорони праці є забезпечення не всіма нормативними та законодавчими документами, що повинні зберігатися та використовуватися на підприємстві.

Незадовільний стан охорони праці призводить до зниження продуктивності праці, травматизму та професійного захворювання працівників. В процесі праці організм людини сприймає комплекс чинників, що можуть позитивно або негативно впливати на стан її здоров'я та рівень працездатності. Залежно від інтенсивності та часу дії ці чинники можуть бути небезпечними або шкідливими.

Бухгалтерська служба не відноситься до об'єкту підвищеної небезпеки, але деякі фактори все ж таки можуть негативно впливати на працездатність людини.

Бухгалтерія підприємства розташована в адміністративній двоповерховій будівлі, яка знаходиться поблизу виробничого цеху. Приміщення бухгалтерії знаходиться на другому поверсі, вікна кабінету виходять на автомобільну стоянку працівників підприємства.

Таке розташування є досить доречним, оскільки з іншої сторони будівлі розташовані цехи, з яких видаються досить гучні звуки.

Бухгалтерія розташована в окремому кабінеті. Так як веденням бухгалтерського обліку займається лише одна особа – головний бухгалтер, то площа кабінету не велика і становить близько 10 м<sup>2</sup>. Ця площа відповідає нормі, тобто більша за 6,5 м<sup>2</sup> для однієї людини з використанням персонального комп'ютера.

Для працівника бухгалтерії відведений робочий стіл, крісло, та стілець для відвідувачів. Також в приміщенні розташовані дві великі шафи для зберігання робочих документів, для верхнього одягу та особистих речей робітників.

Слід вказати, що не дивлячись на велику шафу у кабінеті бухгалтера, приміщення захащене великою кількістю паперу та документів, на робочому столі бухгалтера, навіть на підлозі знаходяться ящики з документами. Власне, на нашу думку, це не зовсім зручно як для бухгалтера, так і для відвідувачів бухгалтерії, окрім того на паперах збирається велика

кількість пилу, тобто кабінет є досить запиленим, хоча в ньому проводиться щоденне прибирання та провітрювання.

Пропонуємо створити у приміщенні адміністративної будівлі окремих кабінет для зберігання бухгалтерських документів та звітності, так званий архів, для того щоб звільнити простір у кабінеті бухгалтера.

Для освітлення офісного приміщення бухгалтерії на ТОВ “Микулинецький Бровар” використовується змішане освітлення, що складається з природного, створюваного світлом з вікна, та штучного, отриманого з освітлювальних пристроїв. Щодо природного освітлення, то в приміщенні знаходиться велике вікно, яке виходить на західну сторону. Так як влітку з таким розташуванням вікна сонце може бути зайвим, тому у кабінеті застосовуються жалюзі. У приміщенні також використовується штучне освітлення.

У кабінеті також розташований кондиціонер, який підтримує необхідну температуру у приміщенні, тобто вентиляційний режим приміщення відповідає встановленим нормам. Це дозволяє ефективно працювати відділу.

Щодо організації робочого місця, то воно оснащено комфортабельним кріслом, висота та нахил спинки якого регулюється власноруч, оснащено підлокітниками та м'якими сидіннями та спинкою. Крісло також оснащено прогумованими колесами, які дозволяють вільно обертатись та рухатись. Поверхня сидіння є плоскою, передній край – заокруглений.

Висота робочої поверхні столу для персонального комп'ютера знаходиться на 700 мм, ширина – 800мм, довжина – 1300 мм. Робочий стіл для персонального комп'ютера обладнаний підставкою для ніг шириною 300 мм та глибиною 400 мм.

На робочому місці бухгалтера знаходиться персональний комп'ютер. Слід зазначити, що використання персонального комп'ютера у бухгалтерії забезпечується з дотриманням всіх ергономічних показників.

Монітор та клавіатура розташовані на оптимальній відстані від очей користувача, не ближче 600 мм.

При активній дії шкідливих та небезпечних чинників порушується нормальне функціонування організму людини, а тому можуть виникнути професійні захворювання чи виробничі травми.

Максимальна механізація й автоматизація технологічних процесів, спрямованих на ліквідацію ручних операцій – один з основних напрямків у попередженні травматизму на досліджуваному підприємстві. Технологічні процеси виключають чи принаймні скорочують до мінімуму зустрічні чи перехресні вантажопотоки, ручне перенесення чи перевантаження виробів, підйом вантажів.

Для складування виробів і напівфабрикатів, а також запасних частин і устаткування на підприємстві відводяться спеціальні безпечні місця, щоб не захащувати ними робочі площі, проходи.

Гарне освітлення на підприємстві, підтримка чистоти і порядку на робочому місці й у цеху в цілому також сприяють скороченню травматизму.

З вищевикладеного можна стверджувати, що на ТОВ “Микулинецький Бровар” забезпечені у повному обсязі всі умови для ефективного та продуктивного функціонування працівників облікового апарату. Робоче місце бухгалтера відповідає усім нормативним показникам, забезпечене засобами офісної техніки, добре освітлене. Основними недоліками робочого середовища, у якому працює бухгалтер можна назвати велику кількість паперу, який створює запиленість середовища, а також монотонність праці.

Хоча приміщення бухгалтерії підприємства знаходиться й окремо від виробничих цехів, тобто більш-менш захищене від дії шуму, вібрації та інших чинників, все ж таки ця захищеність не стосується пожежної безпеки.

В адміністративній будівлі та у бухгалтерії знаходиться значна кількість комп'ютерного обладнання та офісної техніки, на спеціально обладнаній кухні для працівників – електричні прилади типу електричний чайник, мікрохвильова піч, кавоварка, тому заходи щодо попередження пожежі є досить актуальними.

Можливими причинами пожежі у приміщенні бухгалтерії можуть бути:

- ✓ коротке замикання в електричній мережі;
- ✓ займання паперу, через необережне поводження з вогнем;
- ✓ розповсюдження вогню з сусідніх приміщень.

Попередити пожежу можна шляхом розробки правил безпечної поведінки із вогнем, усуненням можливості виникнення короткого замикання.

Що стосується заходів по запобіганню пожеж, то на досліджуваному підприємстві, згідно вимог законодавства, розроблені положення, інструкції щодо забезпечення пожежної безпеки. Забезпечується додержання протипожежних вимог стандартів, норм, правил, а також виконання вимог приписів і постанов органів державного пожежного нагляду. Організовується навчання працівників правилам пожежної безпеки та ведеться пропаганда заходів щодо їх забезпечення.

Забезпечення пожежної безпеки в закладі покладається на керівника та інженера з охорони праці.

Так, адміністративна будівля підприємства відноситься до категорії Д приміщень та будівель з вибухопожежної та пожежної небезпеки, оскільки в даній будівлі не зберігаються та не використовуються жодні гази, рідини, небезпечні речовини, тверді горючі тощо. Тому, з точки зору вибухопожежної небезпеки дана споруда є значно безпечною.

Лише рік назад у приміщенні адміністративної будівлі був зроблений ремонт, обладнання та техніка замінені на більш нові та сучасні.

Слід зазначити, що дроти електроприладів на підприємстві не мають жодних ушкоджень.

Кабінет бухгалтерії знаходиться на другому поверсі біля сходів, які ведуть до виходу з будівлі, тому під час евакуації працівники матимуть змогу швидко вийти із небезпечної зони.

На кожному поверсі розміщений план евакуації при виникненні надзвичайної ситуації. Кожне приміщення адміністративної будівлі



підприємства оснащено системою сповіщення у випадку надзвичайної ситуації.

На видних місцях біля телефонних апаратів встановлені таблички із зазначенням номера телефону для виклику пожежної охорони – 101.

До недоліків щодо організації пожежної безпеки на підприємстві можна віднести відсутність вогнегасника у приміщенні. Для більш зручної та швидкої ліквідації пожежі, у разі її виникнення, пропонуємо розмістити вогнегасник біля кабінету бухгалтерії. Це буде досить доречним, адже в цьому приміщенні знаходиться велика кількість паперу, який легко займається, дерев'яний стіл, а також офісне обладнання.

Але, незважаючи на весь обсяг роботи з охорони праці, яка проводиться на ТОВ “Микулинецький Бровар”, за 2013 р. на підприємстві сталося 2 нещасних випадки. Тому основними заходами щодо зменшення виробничого травматизму на підприємстві є:

- ✓ якісне навчання з питань охорони праці на всіх рівнях;
- ✓ забезпечення спецодягом, взуттям працівників;
- ✓ забезпечення оптимальних умов праці;
- ✓ чітке виконання вимог посадових інструкцій, правил і норм з охорони праці;
- ✓ безкомпромісна боротьба з порушниками вимог з охорони праці на всіх рівнях роботи;
- ✓ посилення особистої вимогливості кожного працівника підприємства до себе та до оточуючих;
- ✓ інформування колективу про виявлення порушень.

Враховуючи важливість питань охорони праці, регулярно заслуховуються керівники структурних підрозділів з питань охорони праці, які щодня звітують на нарадах про свою роботу. Один раз на два тижні заслуховується директор відділу охорони праці щодо організації роботи з охорони праці на підприємстві на нарадах при голові правління.

Як бачимо, на підприємстві налагоджена система охорони праці, керівництво надає всі умови для поліпшення умов праці в важких умовах. Керівник відділу охорони праці слідкує за обліком нещасних випадків, та звітністю проведених інструктажів. Фінансування номенклатурних заходів здійснюється за рахунок підприємства.

Питання з охорони праці є одним з найважливіших на ТОВ “Микулинецький Бровар” з допомогою якого підприємство успішно функціонує.

### **Висновки до розділу 3.**

Ціль підприємства 2014 р. - стратегічна ринково-орієнтована компанія. Мета діяльності - перетворення непрацюючого активу в працюючий.

Для створення ефективної служби персоналу компанії, підвищення ступеня організованості і націленості на результат її персоналу, скорочення плинності кадрів, зниження витрат на підбір, адаптацію і навчання нових співробітників, і відповідно, зростання доходу ТОВ “Микулинецький Бровар” пропонується планування людських ресурсів на організаційних стратегічних планах. Це означає, що цілі планування повинні залежати та бути похідними від цілей всієї організації.

На ТОВ “Микулинецький Бровар” доцільно ввести систему оцінки трудового потенціалу як працівників, так і керівника та спеціалістів, бо оцінка діяльності персоналу є засобом вивчення його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей і підвищення кваліфікації.

В ринковій економіці успішно функціонують лише підприємства, продукція яких має збут. Цілком очевидно, що управління продажем і стимулювання персоналу, котрий реалізує продукцію, є одним із пріоритетних завдань менеджерів вищої і середньої ланки, функціональних служб компаній. В основу стимулювання працівників, які зайняті продажем,

покладено принцип - установлення прямої залежності між розміром заробітної плати і показниками, що характеризують реалізацію продукції.

Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який усе більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Це пов'язане з намаганням роботодавця виконати одночасно такі завдання: зробити більш рухомими економічні важелі посилення контролю за діяльністю працівників; знизити витрати на здійснення контрольних функцій; сприяти формуванню стабільного трудового колективу; зменшити витрати на навчання нових працівників через зниження плинності кадрів; підвищити мотиваційний потенціал оплати праці працівників, що становлять кадрове «ядро» організації.

## Висновки

Опрацювавши основні досліджувані питання магістерської роботи нами зроблено наступні висновки.

Кадровий потенціал - це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.

Під кадровим потенціалом розуміється міра здібностей і можливостей працівників матеріалізувати свої знання і уміння з метою забезпечення життєздатності і розвитку фірми.

Кадровий потенціал підприємства, на нашу думку, визначається як уміння і навички працівників, які можуть бути використані для підвищення ефективності господарювання підприємства в різних сферах, та сприяють досягненню бажаних цілей - отримання економічного прибутку чи досягнення соціального ефекту.

Кадровий потенціал може розглядатися і в більш вузькому значенні - як тимчасово вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання. Управління кадровим потенціалом повинне сприяти впорядкуванню, збереженню якісної специфіки, вдосконаленню і розвитку персоналу.

Управління кадровим потенціалом підприємства включає:

- ✓ постановку мети і задач управління кадровим потенціалом;
- ✓ визначення змісту і учасників управління кадровим потенціалом;
- ✓ умови підвищення ефективності управління кадровим потенціалом;
- ✓ оцінку персоналу.

Складовими частинами розробки кадрової стратегії підприємства є:

- планування потреби в кадрах - організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, потреба на нових посадах і якісне кадрове планування, оцінка посад, поповнення штатів співробітників;

навчання і підвищення кваліфікації - підвищення загальноосвітнього і професійного рівня, навчання в процесі роботи на місцях, ротація по посадах, стажування, самоосвіта і ін.;

оплата праці - загальна сукупність всіх видів оплати, оплата за об'ємом і успішності виконаної роботи, оплата залежно від посади, соціальне забезпечення і ін.

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних і економічних завдань господарювання.

Розвиток кадрового потенціалу підприємства виконано на матеріалах ТОВ "Микулинецький Бровар".

В даний час на підприємстві працює 4 лінії розливу, які можна розділити на основні напрямки:

- пляшковий розлив пива в скляні пляшки;
- озлив пива в нержавіючі бочки (КЕГИ);
- розлив пива в пластикові пляшки,
- розлив питної води і безалкогольних напоїв в скляні і ПЕТФ – пляшки.

Діяльність підприємства регламентує Статут - він регулює усі ключові напрями діяльності.

Структуру управління на ТОВ "Микулинецький Бровар" можна визначити як лінійно-функціональну, оскільки відбувається одночасне делегування обов'язків на працівників різних відділів в залежності від мети та завдань роботи в межах їх компетенції та повноважень.

Організація роботи з по управлінню персоналом на ТОВ "Микулинецький Бровар" поєднує в собі роботу з найму персоналу, організації праці, мотивації та стимулювання, професійної підготовки, підвищення кваліфікації тощо.

Загальна чисельність працівників підприємства 249 осіб. Більшість персоналу досліджуваного підприємства - особи віком до 25 років. В структурі персоналу переважають чоловіки, адже їх частка в 2013 році становила 89%.

Протягом 2011-2013 рр. на підприємстві зросла кількість працюючих на 29 осіб, що при зниженні виручки від реалізації є негативним фактором, та свідчить про неефективне використання праці.

Кожен претендент на вакантну посаду проходить складний процес професійного добору й оцінки, що включає:

1. Співбесіда з фахівцем кадрової служби.
2. Психологічне (психофізіологічне) тестування.
3. Співбесіда з керівником структурного підрозділу.

Стратегія роботи відділу кадрів ТОВ “Микулинецький Бровар” передбачає не тільки підбор кваліфікованого персоналу, але і "вирощування кадрів" усередині підприємства.

Позитивні характеристики щодо управління трудовими ресурсами - залучення додаткової кількості персоналу, скорочення продуктивності праці на підприємств, збільшення рівня комерційного доходу на 1 працюючого, скорочення питомої ваги витрат на оплату праці у комерційному доході.

Для створення ефективної служби персоналу компанії, підвищення ступеня організованості і націленості на результат її персоналу, скорочення плинності кадрів, зниження витрат на підбір, адаптацію і навчання нових співробітників, і відповідно, зростання доходу ТОВ “Микулинецький Бровар” повинно ґрунтуватися на організаційних стратегічних планах. Це означає, що цілі планування повинні залежати та бути похідними від цілей всієї організації.

На ТОВ “Микулинецький Бровар” доцільно ввести систему оцінки трудового потенціалу як працівників, так і керівника та спеціалістів, бо оцінка діяльності персоналу є засобом вивчення його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей і підвищення кваліфікації.

Розвиток і підтримка корпоративної культури. Один з не менш важливих напрямів роботи служби персоналу. Оскільки ідеологічна і виховна робота з персоналом дуже важлива в компанії. Саме служба персоналу

повинна стати серцем, що передає енергію і тепло всім працівникам організації. Якщо служба персоналу створювалася на етапі формування організації, у неї є можливість бути носіями корпоративної культури і успішніше справлятися із завданням її формування в компанії.

Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який усе більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Це пов'язане з намаганням роботодавця виконати одночасно такі завдання: зробити більш рухомими економічні важелі посилення контролю за діяльністю працівників; знизити витрати на здійснення контрольних функцій; сприяти формуванню стабільного трудового колективу; зменшити витрати на навчання нових працівників через зниження плинності кадрів; підвищити мотиваційний потенціал оплати праці працівників, що становлять кадрове «ядро» організації.

Підвищити ефективність атестації працівників управління, а також забезпечити об'єктивність її оцінок і висновків можна шляхом застосування експертних оцінок фахівців і особливо керівників, здійснюваних з урахуванням думок експертів одного рівня з оцінюваним і підлеглими.

Для підвищення потенціалу трудового колективу в ТОВ «Микулинецький Бровар» можна запропонувати систему підготовки кадрів, яка б включала:

- двотижневе навчання з послідовними співбесідами, атестацією і присвоєнням категорій, які дають право на отримання надбавок і доплат;

- щомісячні виробничі наради і семінари керівників та спеціалістів по обміну досвідом, аналізу стану галузі;

- проведення районних і обласних конкурсів майстерності масових професій, що сприяло б росту авторитету працівників, що підвищують власні знання, кваліфікацію, досягають високих виробничих показників.

Запропоновані заходи дозволять ліквідувати недоліки в системі управління персоналом, дадуть змогу підвищити використання трудового потенціалу.



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
І РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Розвиток кадрового потенціалу підприємства**

**(на прикладі ТОВ «Микулинецький Бровар» Тернопільської області)**

**Спеціальність 8.050109 – Управління персоналом і економіка  
праці**

**ДОДАТКИ**

**ТЕРНОПІЛЬ-2014**

## Звіт про фінансові результати за 2012 рік

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	50093	40824
Податок на додану вартість	015	( 8348 )	( 6805 )
Акцизний збір	020	( 3818 )	( 4118 )
	025	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	030	( 0 )	( 0 )
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	37927	29901
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	( 24123 )	( 20189 )
Валовий прибуток:			
– прибуток	050	13804	9712
– збиток	055	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	060	986	352
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	( 2392 )	( 1722 )
Витрати на збут	080	( 3767 )	( 2275 )
Інші операційні витрати	090	( 1473 )	( 1775 )
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	091	( 0 )	( 0 )
Фінансові результати від операційної діяльності:			

– прибуток	100	7158	4292
– збиток	105	( 0 )	( 0 )
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	116	79
Інші доходи	130	0	0
Фінансові витрати	140	( 226 )	( 227 )
Втрати від участі в капіталі	150	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	160	( 0 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
– прибуток	170	7048	4144
– збиток	175	( 0 )	( 0 )
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	( 472 )	( 413 )
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
– прибуток	190	6576	3731
– збиток	195	0	0
Надзвичайні:			
– доходи	200	0	0
– витрати	205	( 0 )	( 0 )
Податки з надзвичайного прибутку	210	( 0 )	( 0 )

Частка меншості	215	0	0
<b>Чистий:</b>			
– прибуток	<b>220</b>	<b>6576</b>	<b>3731</b>
– збиток	<b>225</b>	<b>( 0 )</b>	<b>( 0 )</b>
<b>Забезпечення матеріального заохочення</b>	<b>226</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	20274	16285
Витрати на оплату праці	240	4403	3046
Відрахування на соціальні заходи	250	1675	1192
Амортизація	260	3930	3663
Інші операційні витрати	270	1473	1775
Разом	280	31755	25961

## III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	163374	163374
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	163374	163374
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320	40.25	22.84
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	40.25	22.84
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0

## Звіт про рух грошових коштів за 2012 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період		За попередній період	
		Надходження	Видаток	Надходження	Видаток
1	2	3	4	5	6
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	010	7048	0	4144	0
Коригування на:					
– амортизацію необоротних активів	020	3930	X	3663	X
– збільшення (зменшення) забезпечень	030	0	0	0	0
– збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	040	0	0	0	0
– збиток (прибуток) від неопераційної діяльності	050	0	116	0	79
Витрати на сплату відсотків	060	226	X	227	X
Прибуток (збиток) від операційної діяльності до зміни в чистих оборотних активах	070	11088	0	7955	0
Зменшення (збільшення):					
– оборотних активів	080	0	8833	0	5356
– витрат майбутніх періодів	090	0	0	0	0

Збільшення (зменшення):					
– поточних зобов'язань	100	3052	0	0	383
– доходів майбутніх періодів	110	0	0	0	0
Грошові кошти від операційної діяльності	120	5307	0	2216	0
Сплачені:					
– відсотки	130	X	226	X	227
– податки на прибуток	140	X	472	X	413
Чистий рух коштів до надзвичайних подій	150	4609	0	1576	0
Рух коштів від надзвичайних подій	160	0	0	0	0
Чистий рух коштів від операційної діяльності	170	4609	0	1576	0
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>					
Реалізація:					
– фінансових інвестицій	180	0	X	261	X
– необоротних активів	190	0	X	0	X
– майнових комплексів	200	0	0	0	0
Отримані:					
– відсотки	210	116	X	79	X
– дивіденди	220	0	X	0	
Інші надходження	230	0	X	0	X
Придбання:					
– фінансових інвестицій	240	X	0	X	0
– необоротних активів	250	X	0	X	0
– майнових комплексів	260	X	0	X	0
Інші платежі	270	X	4021	X	4021

Чистий рух коштів до надзвичайних подій	280	0	3905	0	6050
Рух коштів від надзвичайних подій	290	0	0	0	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	300	0	3905	0	6050
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>					
Надходження власного капіталу	310	0	X	2686	X
Отримані позики	320	0	X	1748	X
Інші надходження	330	2460	X	0	X
Погашення позик	340	X	1934	X	660
Сплачені дивіденди	350	X	0	X	0
Інші платежі	360	X	0	X	0
Чистий рух коштів до надзвичайних подій	370	526	0	3774	0
Рух коштів від надзвичайних подій	380	0	0	0	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	390	526	0	3774	0
Чистий рух коштів за звітний період	400	1230	0	0	700
Залишок коштів на початок року	410	412	X	1112	X
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	420	0	0	0	0
Залишок коштів на кінець року	430	1642	X	412	X

