

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису**

Білоус Любомир Йосипович

УДК 331:377.44.664(0443.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

**Управління підготовкою робітничих кадрів
для підприємств харчової галузі**

**Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)**
Галузь знань – економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Л. Й. Білоус

Науковий керівник: Брич Василь Ярославович,
доктор економічних наук, професор

Тернопіль – 2018

АНОТАЦІЯ

Білоус Л. Й. Управління підготовкою робітничих кадрів для підприємств харчової галузі. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Тернопільський національний економічний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2018 р.

У дисертації уточнено трактування поняття «професійна компетентність», його розглянуто як один із найважливіших аспектів професійної культури працівника, високий ступінь професіоналізму. Професійна компетентність поєднує сукупність технічних, економічних, політологічних, етичних, соціально-психологічних знань та умінь робітника, а також його здатність до творчого мислення, вміння передбачати результати власної діяльності та критично оцінювати її наслідки, грамотно володіти інноваційними технологіями в умовах ринкових відносин.

У дисертаційній роботі виділено чотири основні етапи формування професійної компетентності робітничих кадрів: 1. Набуття базових компетенцій надпредметного характеру. На даному етапі відбувається формування здатності сприйняття інформації та її обробки, технологій напрацювання умінь та навичок, розуміння довідкової та нормативної документації тощо; 2. Формування загальних умінь предметного характеру. До таких умінь належать: вміння визначати технічний стан обладнання за об'єктивними діагностичними ознаками, вирішувати проблеми у нестандартних та аварійних ситуаціях, застосовувати необхідні технічні терміни тощо; 3. Підсилення та удосконалення практичної спрямованості професійної освіти (отримання новітніх вузькоспеціалізованих знань із врахуванням рівня науково-технічного розвитку, можливість використовувати інноваційні технології у виробництві тощо); 4. Постійне оновлення сукупності знань, умінь та навичок. Даний етап вказує на швидке старіння знань та необхідність налагодження системи безперервного професійного навчання робітників.

Запропоновано трактування поняття «управління професійною підготовкою робітничих кадрів» як цілеспрямований та організований процес, який передбачає поєднання сукупності способів, прийомів та методів впливу на робітників підприємства для забезпечення здобуття ними професійних знань, удосконалення вмінь та навичок, що сприятиме максимально ефективному та якісному виконанню виробничих завдань і, у довготривалій перспективі – соціально-економічному розвитку підприємства.

Доведено, що система управління підготовкою кадрів будується на одночасному сприянні швидкому заповненню вакантних посад, оптимізації витрат на навчальні заходи, а також повинна містити мотиваційну складову, тобто заохочувати робітників підвищувати як кількісні, так і якісні результати своєї діяльності. Зважаючи на це, до основних завдань управління професійною підготовкою робітників віднесено: належний рівень підготовки робітничих кадрів, який відповідає вимогам робочого місця; створення умов для мобільності робітників, як передумови їх зайнятості; забезпечення можливостей для кар'єрного зростання робітників; формування ефективної системи мотивації кадрів та корпоративної культури на підприємстві. Управління процесами професійного навчання робітничих кадрів передбачає розробку та побудову відповідної системи підготовки, що є складовою стратегії розвитку персоналу підприємства. Встановлено, що система професійного навчання повинна включати ряд послідовних етапів, серед яких: планування професійної підготовки робітничих кадрів, проведення (реалізація) навчальних заходів, контроль за якістю та ефективністю професійної підготовки кадрів.

Етап планування передбачає визначення масштабів професійної підготовки, окреслення її цілей та завдань, а також – вибір форм та методів професійної підготовки робітників на основі врахування співвідношення очікуваного результату та необхідних затрат на їх реалізацію. Етап проведення (реалізація) навчальних заходів передбачає здійснення навчання безпосередньо на робочому місці або у навчальних закладах, які спеціалізуються на підготовці та перепідготовці робітничих кадрів. Наступним етапом є контроль за якістю та ефективністю професійної підготовки кадрів.

Найважливішими та першочерговими елементами системи професійного навчання визначено правильне визначення потреби у підготовці робітників, а

також вибір форм їх професійного навчання. Планування обсягів підготовки робітничих кадрів необхідно здійснювати відштовхуючись від загальної потреби в кадрах у розрізі професій та різних кваліфікаційних рівнів. Чисельність робітничих кадрів, що потребують перепідготовки залежить від: кількості та контингенту робітників, що вивільняються (кількості вивільнених робітничих кадрів), можливості працевлаштування вивільнених кадрів на підприємстві, кількості працівників, що згодні брати участь у навчальних заходах (підготовці або перепідготовці).

Удосконалено та апробовано методичний підхід до аналізу ефективності внутрішньофірмового навчання персоналу підприємств, який враховує якісний склад персоналу та його здатність до професійного навчання; удосконалено науково-прикладні аспекти застосування методів кореляційно-регресійного аналізу для виокремлення та синтезу показників, які відображають рівень впливу факторів на кадровий потенціал підприємства; запропоновано та розроблено інструментарій прогнозування потреби навчання персоналу підприємств харчової промисловості; запропоновано та доведено наукові підходи до застосування інтервального аналізу даних у дослідженні впливу мотиваційних інструментів на ефективність навчання персоналу.

На основі проведеного детального аналізу на прикладі підприємств хлібопекарської діяльності встановлено потребу у робітничих кадрах та їх економічну значимість для покращення якості продукції й підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. З метою дослідження ефективності управління професійним навчанням робітничого персоналу в харчовій промисловості проведено соціологічне опитування, яким охоплено підприємства, серед яких: ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛІГОС», ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА», ТОВ «Залізнична пекарня», ТОВ «Колос», ПП «Коломийський хлібокомбінат» та інші.

На основі отриманих даних зроблено висновок, що на більшості досліджуваних підприємств хлібопекарської галузі існують суттєві розбіжності у потребах професійного зростання працівників та прагнення роботодавців реалізовувати дієві кроки в напрямі організації професійного навчання

персоналу. Такі тенденції суперечать сучасним викликам, що стоять перед підприємствами, які прагнуть бути конкурентоспроможними на ринку праці.

На основі проведених досліджень отримано ієрархію факторів впливу на конкурентоспроможність персоналу підприємств харчової промисловості. Ієрархію факторів системи кадрового забезпечення за ступенем впливу на конкурентоспроможність персоналу підприємств харчової промисловості.

Виявлено, що найбільший вплив на конкурентоспроможність має правильне використання фонду робочого часу. Наступними за ступенем впливу показниками системи кадрового забезпечення є фонд оплати праці та сума податку з доходів фізичних осіб, середня заробітна плата, професійний стаж роботи, середня чисельність працівників, останнім – статево-вікова структура. Якісні показники, що найбільше впливають на систему кадрового забезпечення, розташовано в наступній ієрархічній послідовності: здатність до навчання є особливим і одним із найвагоміших факторів впливу на конкурентоспроможність персоналу підприємства у системі кадрового забезпечення; фактор вікових характеристик є найменш впливовим.

Встановлено, що аналіз та оцінка проблеми в навчанні працівників робітничих спеціальностей базується на фінансових показниках діяльності підприємств, що відображають економічний ефект від затрат на систему внутрішньофірмового навчання персоналу.

Доведено, що ефективним і економічно-обґрунтованим є підвищення кваліфікації працюючих робітників на основі безперервного внутрішньофірмового навчання. На основі показників ефективності мотиваційних інструментів у системі управління кадровим забезпеченням підприємств харчової промисловості було розроблено динамічні моделі управління навчанням персоналу робітничих професій для підприємств харчової промисловості. На основі методів кореляційно-регресійного аналізу обґрунтовано систему факторів, яка відображає кількісні та якісні показники кадрового потенціалу підприємства, зокрема працівників робітничих професій. Одержана ієрархія факторів враховує якісний склад робітничого персоналу та його здатність до професійного навчання. Такий підхід уможливорює розробку методик та інструментарію для оцінки і прогнозування потреби у підвищенні

професійних компетенцій робітників базуючись на внутрішньофірмовому навчанні на підприємствах хлібопекарської галузі.

Розкрито особливості сучасного розвитку харчової галузі, головними серед яких є безперервні техніко-технологічні інновації та організаційні нововведення; розроблено та запропоновано інструментарій підтримки прийняття рішень щодо напрямків поліпшення ефективності навчання робітничого персоналу на основі динамічних інтервальних моделей управління навчанням персоналу, які дають змогу ефективного застосування матеріальних та нематеріальних стимулів трудової діяльності та удосконалення кваліфікації працівників.

Доведено, що стратегія випереджаючого навчання персоналу протягом усієї трудової діяльності є обов'язковою умовою функціонування кожного підприємства харчової галузі, основою побудови системи внутрішньофірмового навчання. Проблема розвитку компетентності виробничого персоналу полягає не стільки в навчанні його способам діяльності в умовах нормального функціонування сучасного обладнання, а у випереджаючій підготовці до успішних, мотивованих, усвідомлених, відповідальних і оперативних дій в різних ситуаціях, безперервної модернізації обладнання для хлібопекарських підприємств.

Обґрунтовано, що в умовах внутрішньофірмового навчання виробничого персоналу підприємств хлібопекарської галузі має здійснюватися визначення та розвиток взаємопов'язаних компетенцій персоналу; проектування і реалізація методів, засобів і методик освоєння персоналом способів безперебійної роботи; розвиток особистісної відповідальності персоналу; формування корпоративної культури; контроль розвитку професійних компетенцій персоналу; створення відповідної навчальної та програмно-методичної документації. Взаємозв'язок та взаємозагладженість даних процесів дозволяє оптимізувати заходи професійної підготовки та, одночасно, уникнути такого негативного явища як плінність кадрів.

Доведено, що одним із найбільш ефективних підходів до моделювання динаміки економічних процесів є теоретико-множинний підхід, в межах якого моделі містять параметри та змінні, представлені у вигляді множин

гарантованих чи допустимих значень, або у вигляді нечітких множин із відомими функціями належності.

Удосконалено методику забезпечення конкурентоспроможності робітничого персоналу в умовах впровадження нової техніки, технологій виробництва, зростання комунікаційних можливостей, яка ґрунтується на оцінюванні економічного ефекту від внутрішньофірмового навчання персоналу на основі інтервальних моделей залежності конкурентоспроможності персоналу від основних чинників кадрової системи, що формують мотиваційну систему підприємства та враховують якісний склад робітничого персоналу та його здатність до професійного навчання. Запропонований підхід дозволяє виробити системні управлінські рішення щодо організації внутрішньофірмового професійного навчання робітничого персоналу на підприємствах хлібопекарської галузі. Використання даної моделі уможлиблює вироблення управлінських рішень для покращення мотивації персоналу робітничих професій до навчання з метою підвищення свого кваліфікаційного рівня для виробництва продукції, експлуатації, технічного обслуговування і ремонту обладнання.

На основі розроблених моделей управління кадровим забезпеченням реалізовано інструментарій у вигляді системи підтримки прийняття рішень у розрізі організації та управління внутрішньофірмовим професійним навчанням робітничого персоналу підприємств харчової промисловості.

Окремі розробки та рекомендації автора були позитивно оцінені і прийняті для впровадження у практичну діяльність. Зокрема управлінням економічного та інтеграційного розвитку виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради за поданими автором пропозиціями щодо удосконалення системи підготовки професійних кадрів для харчової галузі в сучасних ринкових умовах, а також пропозиції щодо управління підготовкою кадрів з урахуванням потреб ринку праці та усунення дефіциту в кваліфікованих робітничих кадрах, враховані і використовуються в поточних заходах та завданнях, передбачених в «Стратегічному плані підвищення конкурентоспроможності та економічного розвитку м. Івано-Франківська на 2011-2015 роки», затвердженому рішенням Івано-Франківської міської ради №210-х від 02.06.2011 року; шляхи удосконалення методів управління

підготовкою кадрів, викладені в концепції оптимізації вимог міжнародних стандартів до професійної якості та якості кінцевої продукції переробної, зокрема харчової галузі, запропоновані автором, вперше були використані в окремих галузевих програмах розвитку харчової галузі та сектору промисловості АПК в Івано-Франківській області 2013 року.

Департаментом економіки Івано-Франківської ОДА практичні рекомендації, запропоновані автором щодо необхідності утворення кластерів як ефективного інструменту конкурентоспроможності товаровиробників харчової галузі у контексті поєднання зусиль та підходів до підготовки висококваліфікованих кадрів робітничих професій, були використані при формуванні програми соціально-економічного та культури розвитку області на 2017 рік, підготовці Стратегії розвитку Івано-Франківської області на період 2015–2020 років та Плану її реалізації у 2015–2017 роках. Пропозиції автора, щодо постійного підвищення рівня кваліфікації, перекваліфікації робітничих кадрів та безвідривного навчання на виробництві, упроваджено та ефективно здійснюється у ФОП «Блажевський». Пропозиції щодо постійного підвищення рівня кваліфікації та безвідривного навчання на виробництві, а також ряд інших ефективних заходів та методів підвищення мотивації фахівців робітничих професій підприємств харчової галузі, запропоновані автором, отримали практичне застосування та позитивні відгуки від підприємств хлібопекарської діяльності – ТзОВ «Колос», ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», ТзОВ «Лігос», ТзОВ «Залізнична пекарня». Окремі результати дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні дисципліни «Менеджмент» для ОКР «Бакалавр» та «Магістр».

Ключові слова: система професійної компетентності, управління професійним навчанням, робітничі кадри, підприємства харчової галузі, кадрова політика, мотиваційні інструменти, ефективність внутрішньофірмового навчання.

НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ВІДОБРАЖЕНО ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Публікації у фахових виданнях:

1. Білоус Л. Й. Підготовка кадрів робітничих професій харчової галузі в професійно-технічних навчальних закладах та на виробництві // Економіка харчової промисловості. 2013. № 3(19). С. 37–42 (загальний обсяг – 0,5 друк. арк.).

2. Білоус Л. Й., Брич В. Я. Місце робітничих кадрів у структурі людських ресурсів // Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал. 2015. № 3 (28). С. 11–17 (індексується в наукометричній базі: Index Copernicus) (загальний обсяг – 0,4 друк. арк., особистий внесок автора – 0,2 друк. арк.: досліджено стуктуру робітничого персоналу підприємства та особливості кадрового потенціалу).

3. Білоус Л. Й. Видова структура виробництва та реалізації продукції підприємствами харчової промисловості // Вісник Чернівецького торгово-економічного інституту. Економічні науки. 2013. Випуск III (51) С. 140–145 (загальний обсяг – 0,3 друк. арк.).

4. Білоус Л. Й. Організаційно-правове забезпечення професійного навчання робітничих кадрів // Organizational and legal support of professional training of workers. Innovative Solutions in Modern Science. International Scientific Journal (Dubai). 2016. No. 8 (8). P. 4–21. (загальний обсяг – 0,8 друк. арк.).

5. Білоус Л. Й. Стратегія розвитку професійних компетенцій виробничого персоналу підприємств харчової галузі // Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 5. С. 85–94 (індексується в наукометричних базах: Index Copernicus, WorldCat та ін.) (загальний обсяг – 0,6 друк. арк.)

6. Білоус Л. Й., Брич В. Я. Формування динамічної моделі управління навчанням виробничого персоналу // Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 1. С. 175–183 (індексується в наукометричних базах: Index Copernicus, WorldCat, Windows Live та ін.) (загальний обсяг – 0,6 друк. арк.,

особистий внесок автора – 0,3 друк. арк: запропоновано власну розробку схеми побудови динамічної моделі управління навчанням виробничого персоналу).

Опубліковані праці апробаційного характеру

7. Білоус Л. Й. Підготовка кадрів для підприємств харчової галузі: розвиток та перспектив // Інноваційна економіка : журнал сформований за науковими статтями учасників IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні економічні системи: стан та перспективи» (22–23 травня 2013 р., м. Хмельницький). 2013. № 5 [43] – С. 166–172 (*загальний обсяг – 0,3 друк. арк.*).

8. Білоус Л. Й. Кадрова політика підготовки фахівців робітничих професій як стратегія розвитку національної харчової промисловості // Науковий огляд. 2014. Том 2. № 1. С. 11–19 (*загальний обсяг – 0,5 друк. арк.*).

9. Білоус Л. Й. Аналіз попиту на вакантні посади економічно активного населення у Карпатському регіоні та в Україні: порівняльний аспект // Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 11–14 квітня 2012 р.). Харків: «Харківський політехнічний інститут», 2012. С. 205–207 (*загальний обсяг – 0,1 друк. арк.*).

10. Білоус Л. Й. Оплата праці персоналу підприємств харчової промисловості за організаційно-правовими формами господарювання // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2012. № 15. С. 13–18. (*загальний обсяг – 0,3 друк. арк.*).

11. Білоус Л. Й. Система професійної підготовки робітничих кадрів на підприємствах України // Науковий огляд. 2015. № 1 (11). С. 5–24 (*загальний обсяг – 0,7 друк. арк.*).

12. Білоус Л. Й. Розвиток інвестування підприємств харчової промисловості // Сучасна наука у мережі Internet: збірник матеріалів Дев'ятої міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 25–27 лютого 2013 р.). 2013. С. 1–7 (*загальний обсяг – 0,3 друк. арк.*).

13. Білоус Л. Й. Актуальні питання ефективного управління професійним навчанням на підприємствах хлібопекарської галузі (внутрішньофірмове

навчання) // Прикладна економіка – від теорії до практики: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 27 жовтня 2017 р.). Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В. 2017. С. 94–96. (загальний обсяг – 0,2 друк. арк.).

14. Білоус Л. Й. Проблеми ефективного управління професійним навчанням робітничого персоналу на підприємствах харчової промисловості // Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 17 жовтня 2017 р.). Одеса: Друкарня «Друкарник», 2017. Том 1. С. 71–72 (загальний обсяг – 0,2 друк. арк.).

RESUME

Bilous L. J. Management of Workmen Training for Food Industry Enterprises. – Qualifying scientific work, manuscript.

Thesis for a Candidate Degree in Economics, specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity). – Ternopil National Economic University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2018

The dissertation clarifies the interpretation of the concept of "professional competence", it is considered as one of the most important aspects of the employee's professional culture, and high degree of professionalism. Professional competence combines a set of technical, economic, political, ethical, socio-psychological knowledge and skills of the worker, as well as his ability to think creatively, to predict the results of his own activities and to evaluate its consequences critically, to possess innovative technologies competently under the market relations.

It has been distinguished four basic stages of the workmen's professional competence formation: 1. Acquisition of basic competencies of an over-objective character. At this stage the workman learns the ability to perceive information and its processing, methods of gaining skills and abilities; understanding of reference and regulatory documentation, etc.; 2. Formation of general skills of the subjective character. Such skills include: the ability to determine the technical condition of equipment according to objective diagnostic features, to solve problems in non-standard and emergency situations, to apply the necessary technical terms, etc . 3. Strengthening and improving the practical orientation of vocational education (obtaining the latest highly specialized knowledge, taking into account the level of scientific and technological development, the possibility of using innovative technologies in production, etc.). 4. Constant improving of knowledge, skills and abilities. This stage indicates the rapid aging of knowledge and the need to establish a system of continuous professional training for workmen.

The concept of "management of workmen professional training" is proposed as a purposeful and organized process, which involves a combination of methods, ways and tools of influencing the employees at the enterprise to ensure their acquisition of professional knowledge, skills and abilities. This process will promote the most effective and qualitative performance of production tasks and, in the long run, the socio-economic development of the enterprise.

It has been proved that the personnel management system is based on simultaneously facilitating the rapid taking of vacant positions and optimizing the expenses for educational activities. It should contain a motivational component, i.e. to encourage workmen to increase both quantitative and qualitative results of their activities. In this regard, the main tasks of the management of professional workmen training are: the proper level of workmen training which meets the requirements of the workplace; creation of conditions for the mobility of workers as a prerequisite for their employment; provision of opportunities for career development; formation of effective system of personnel motivation and corporate culture at the enterprise. The management of the workmen professional training processes involves the development and construction of an appropriate training system, which is a part of the company's development strategy. It has been established that the system of professional training should include a number of successive stages, i.e. planning of workmen professional training, conducting (realization) of educational activities, monitoring of the quality and effectiveness of professional training.

The planning phase involves determining the scope of professional training, outlining its goals and objectives, and selecting the forms and methods of workmen vocational training based on the ratio of the expected result and the necessary costs for their implementation. The stage of conducting (realization) of educational activities supposes the training directly at the workplace or in educational institutions that specialize in the training and retraining of the workforce. The next step is to monitor the quality and effectiveness of professional training.

The most important elements of the professional training system are the correct definition of the necessity for workmen training, as well as the choice of forms for

their professional training. This training should be planned on the basis of the overall need for staff in terms of occupations and different qualification levels. The number of employees who need the retraining depends on: the number and contingent of the released workers (the number of free employees), the possibilities of the redundant personnel employment at the enterprise, the number of employees who agree to participate in training activities (training or retraining).

The methodical approach to the analysis of the effectiveness of intra-firm training of the personnel of the enterprises, which takes into account the qualitative composition of the personnel and its ability to vocational training, has been improved and tested; scientific and applied aspects of application of methods of correlation-regression analysis for the isolation and synthesis of indicators that reflect the level of influence of factors on the personnel potential of the enterprise are improved; the toolkit for forecasting the needs of training staff of food industry enterprises is proposed and developed; proposed and proved scientific approaches to the use of interval analysis of data in the study of the influence of motivational tools on the effectiveness of training personnel.

It has been carried out the detailed analysis on the basis of the bakery enterprises. The need for qualified employees and their economic significance have been identified in order to improve the quality of products and increase the level of competitiveness of the enterprise. In order to study the effectiveness of the management of professional training of labor personnel in the food industry, a sociological survey was carried out, which covered enterprises, among them: "Ivano-Frankivsk bread-baking plant", Mini-bakery "LIGOS" LLC, "Agricultural company KOPIYKA" LLC, "Railway baker" LLC, LLC "Kolos", PP "Kolomiysky Bakery" and others.

On the basis of the data obtained, it was concluded that the majority of investigated bakery enterprises have significant differences in the needs of professional growth of employees and the desire of employers to implement effective steps towards the organization of vocational training for the staff. Such tendencies

contradict the modern challenges faced by enterprises seeking to be competitive in the labor market

Based on the conducted studies, a hierarchy of factors influencing the competitiveness of food industry staff at the enterprises was obtained. The staffing system hierarchy functions within the factors of influence on the competitiveness of the staff at the food industry enterprises.

It is revealed that the most effective impact on competitiveness is the correct use of the working time management. The next level of impact on the indicators of the staffing system is the wage fund and the amount of personal income tax, average wage, professional experience, average number of employees, the sex-age structure of the staff. Qualitative indicators that have the greatest impact on the staffing system are located in the following hierarchical sequence: the ability to study is a special one and it is the most important factor affecting the competitiveness of the company's personnel in the process of staffing; the factor of age characteristics is the least influential

It is established that the analysis and evaluation of the problem in the workmen training is based on the financial indicators of the enterprises, reflecting the economic effect of the costs for the system of intrapersonal personnel training.

It is proved that it is effective and economically justified to improve the skills of the workmen on the basis of continuous in-house training. Meanwhile, based on the indicators of the motivational tools effectiveness in the personnel management system of the food industry enterprises, dynamic models of management training for personnel of the labor professions for food industry enterprises were developed. Taking into account the correlation-regression analysis methods, it has been substantiated a system of factors, which reflects the quantitative and qualitative indicators of the personnel potential of the enterprise, in particular workers' professions. The resulting hierarchy of factors considers the qualitative composition of the workforce and its ability to study professionally. Such an approach enables the development of methods and tools for assessing and forecasting the need to enhance

the professional competencies of workers based on in-house training at bakery enterprises

The features of modern food industry development are revealed, the main ones are continuous technological innovations and organizational innovations; The decision-making support toolkit for improving the effectiveness of personnel training on the basis of dynamic interval training management models of the personnel has been developed and proposed. They enable the effective use of tangible and intangible incentives for work and professional development of employees.

It is proved that the strategy of advanced training of personnel throughout the labor activity is a prerequisite for the functioning of each food industry, the basis for building a system of intra-firm training. The problem of developing the competence of production personnel is not only in the training of its methods of operation in the conditions of the normal functioning of modern equipment, but in the advance preparation for successful, motivated, conscious, responsible and prompt action in various situations, the continuous modernization of equipment for bakery enterprises.

It is substantiated that it is necessary to define and develop the interrelated competencies of the personnel in the conditions of intra-firm training of personnel at the enterprises of the baking industry; designing and realization of methods, means and methods of uninterrupted work by the personnel; development of personal responsibility of the personnel; formation of corporate culture; control over the development of professional competencies of staff; creation of appropriate educational and programmed methodical documentation. The interconnection and interdependence of these processes allows to optimize measures of professional training and, at the same time, avoid such negative phenomenon as staff turnover.

It is proved that one of the most effective approaches to modeling the dynamics of economic processes is a multiplicative theoretic approach, within which models contain parameters and variables presented in the form of sets of guaranteed or admissible values, or in the form of fuzzy sets with known membership functions.

The method of ensuring the competitiveness of the workmen in the conditions of the introduction of new technology, production technologies, growth of

communication capabilities is improved. It is based on the assessment of the economic effect of the intrapersonal personnel training based on interval models of competitiveness personnel dependence on the main factors of the personnel system, which form the enterprise's motivational system and take into account the qualitative composition of the workforce and its ability to study professionally. The proposed approach allows to develop system management decisions concerning the organization of intra-firm professional training of labor personnel at the enterprises of the bakery industry. The use of this model makes it possible to develop managerial decisions to improve the motivation of the personnel of the labor professions for training in order to increase their qualification level for production, operation, maintenance and repair of equipment. Based on the developed models of personnel management, the toolkit has been implemented as a decision support system in the context of organization and management of intra-firm professional training of labor personnel at food industry enterprises.

The separate designs and recommendations of the author were positively evaluated and accepted for the implementation in practical activity. In particular the management of economic and integration development of the executive committee of Ivano-Frankivsk Council according to the author's suggestions on improving the system of training professional staff for the food industry in the current market conditions, as well as suggestions on management training to the needs of the labor market and in eliminating the shortage of skilled workers. They are taken into account and used in current events and tasks stipulated in the " Strategic Plan for Enhancing Competitiveness and Economic Development of the city of Ivano-Frankivsk for 2011-2015 years ", approved by the decision of Ivano-Frankivsk City Council № 210-x from 02.06.2011; ways to improve methods of management workmen training are set out in the concept of optimization of international standards for professional quality and quality of final products for processing, in particular, the food industry. These ways which were proposed by the author were used in separate industry programs for the development of the fish industry and the sector of agro industrial complex in Ivano-Frankivsk region in 2013 for the first time.

The practical recommendations suggested by the author concerning the necessity of forming clusters as an effective tool for the competitiveness of producers of food industry in the context of combining efforts and approaches to the training of highly skilled workers were used by the Department of Economics of Ivano-Frankivsk Regional State Administration in shaping the program of socio-economic and cultural development of the region for 2017, preparation of the Ivano-Frankivsk Oblast Development Strategy for the period 2015-2020 and its Implementation Plan in 2015-2017. The proposals of the author concerning continuous improvement of the level of qualification, retraining of the personnel and in-depth training in the production are implemented effectively at the private enterprise "Blazhevsky". The proposals for continuous improvement of the qualification level and in-depth training at the industry, as well as a number of other effective measures and methods for enhancing the motivation of specialists in the working professions of the food industry enterprises proposed by the author, received practical application and positive feedback from the enterprises of baking activity - LLC Kolos, PP" Ivano-Frankivsk bread-bakery plant ", LLC" LIGOS ", LLC "Railway bakery ". Separate results of dissertation are used in the educational process of the Ternopil National Economic University in the teaching of the discipline "Management" for the Bachelor's and Master's programs.

Key words: system of professional competence, management of professional training, working personnel, food industry enterprises, personnel policy, motivational tools, efficiency of intra-firm training.

LIST OF PUBLISHED WORKS ON THE TOPIC OF THE THESIS

Scientific works containing the main scientific results of the dissertation

1. Bilous L. J. (2013) *Pidgotovka kadriv robitnychyh profesij harchovoi' galuzi v profesijno-tehnichnyh navchal'nyh zakladah ta na vyrobnyctvi* [Training of professional workmen for the food industry in vocational schools and at the enterproses] // *Ekonomika harchovoi' promyslovosti*. № 3(19). P. 37–42 [In Ukrainian].
2. Bilous L. J., Brych V. Ja.(2015) *Misce robitnychyh kadriv u strukturi ljuds'kyh resursiv* [Workmen place in the labour structure] // *Stalyj rozvytok ekonomiky. Mizhnarodnyj naukovo-vyrobnychyj zhurnal*. №3 (28). P. 11–17. [In Ukrainian].
3. Bilous L. J. (2013) *Vydova struktura vyrobnyctva ta realizacii' produkcii' pidpryjemstvamy harchovoi' promyslovosti* [Specific structure of production and sales of products by enterprises of the food industry] // *Visnyk Chernivec'kogo torgovo-ekonomichnogo instytutu. Ekonomichni nauky. Vypusk III (51)*. P. 140–145 [In Ukrainian].
4. Bilous L. J. (2016) *Ogranizacijno-pravovezabespechenn profesijnogo navchannja robitnychyh kadriv* [Organizational and legal support of professional training of workers] // *Innovative Solutions in Modern Science.International Scientific Journal (Dubai)*. No. 8 (8). P. 4–21 [In English].
5. Bilous L. J.(2016) *Strategija rozvytku profesijnyh kompetencij vyrobnychogo personalu pidpryjemstv harchovoi' galuzi* [Strategy of development of professional competences of production personnel of food industry enterprises] // *Ukrai'ns'kyj zhurnal prykladnoi' ekonomiky. Tom 1. № 5*. P. 85–94 [In Ukrainian].
6. Bilous L. J., Brych V. Ja.(2017) *Formuvannja dynamichnoi' modeli upravlinnja navchannjam vyrobnychogo personalu* [Formation of a dynamic

management model for the training of production personnel] // *Ukrai'ns'kyj zhurnal prykladnoi' ekonomiky*. Tom 2. № 1. P. 175–183. [In Ukrainian].

Published work of approbation character

7. Bilous L. J. (2013) *Pidgotovka kadriv dlja pidpryjemstv harchovoi' galuzi: rozvytok ta perspektyvy* [Staff training for food businesses: development and prospects] // *Innovacijna ekonomika: zhurnal sformovanyj za naukovymy stattjamy uchasnykiv IV Mizhnarodnoi' nauково-praktychnoi' konferencii' «Suchasni ekonomichni systemy: stan ta perspektyvy»* (m. Hmel'nyc'kyj 22–23 travnja 2013). № 5 [43]. P. 166–172 [In Ukrainian].

8. Bilous L. J. (2014) *Kadrova polityka pidgotovky fahivciv robitnychyh profesij jak strategija rozvytku nacional'noi' harchovoi' promyslovosti* [Personnel policy of training specialists of industrial professions as a strategy for the development of the national food industry] // *Naukovyj ogljad*. Tom 2. № 1. P. 11–19 [In Ukrainian].

9. Bilous L. J. (2012) *Analiz popytu na vakantni posady ekonomichno aktyvnogo naseleennja u Karpats'komu regioni ta v Ukrai'ni: porivnjal'nyj aspekt* [Analysis of the demand for vacant positions of economically active population in the Carpathian region and in Ukraine: a comparative aspect] // *Strategija innovacijnogo rozvytku ekonomiky: biznes, nauka, osvita: zbirnyk materialiv IV Mizhnarodnoi' nauково-praktychnoi' konferencii'* (m. Harkiv, 11–14 kvitnja 2012 r.). Harkiv: Harkivs'kyj politehnicnyj instytut, 2012. P. 205–207 [In Ukrainian].

10. Bilous L. J. (2012) *Oplata praci personalu pidpryjemstv harchovoi' promyslovosti za organizacijno-pravovymy formamy gospodarjuvannja* [Labour personnel payment of food industry enterprises for organizational and legal forms of management] // *Visnyk Nacional'nogo tehnicznego universytetu «Harkivs'kyj politehnicnyj instytut»*. 2012. №15. P. 13–18 [In Ukrainian].

11. Bilous L. J. (2015) *Systema profesijnoi' pidgotovky robitnychyh kadriv na pidpryjemstvah Ukrainy* [System of vocational training of workers at Ukrainian enterprises] // *Naukovyj ogljad. 2015. № 1 (11). P. 5–24* [In Ukrainian].

12. Bilous L. J. (2013) *Rozvytok investuvannja pidpryjemstv harchovoi' promyslovosti* [Development of investment of food industry enterprises] // *Suchasna nauka u merezhi Internet: zbirnyk materialiv Dev'jatoi' mizhnarodnoi' naukovo-praktychnoi' internet-konferencii' (m. Kyi'v, 25–27 ljutogo 2013 r.). P. 1–7* [In Ukrainian].

13. Bilous L. J. (2017) *Aktual'ni pytannja efektyvnogo upravlinnja profesijnym navchannjam na pidpryjemstvah hlibopekars'koi' galuzi (vnutrishn'ofirmove navchannja)* [Current issues of professional training effective management at the bakery industry enterprises (intra-firm learning)] // *Prykladna ekonomika – vid teorii' do praktyky: tezy dopovidej Mizhnarodnoi' naukovo-praktychnoi' konferencii' (m. Ternopil', 27 zhovtnja 2017 r.). Ternopil': FOP Osadca Ju. V. P. 94–96* [In Ukrainian].

14. Bilous L. J. (2017) *Problemy efektyvnogo upravlinnja profesijnym navchannjam robitnychogo personalu na pidpryjemstvah harchovoi' promyslovosti* [Problems of effective management of professional training of labor personnel at food industry enterprises] // *Innovacijni tendencii' s'ogodennja v sferi pryrodnychyh, gumanitarnyh ta tochnyh nauk: materialy Mizhnarodnoi' naukovo-praktychnoi' konferencii' (m. Ivano-Frankivs'k, 17 zhovtnja 2017 r.). Odesa: Drukarnja «Drukaryk». Tom 1. P. 71–72* [In Ukrainian].

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ РОБІТНИЧИХ КАДРІВ	10
1.1. Робітничі кадри, їх роль та місце у складі персоналу підприємства	10
1.2. Система професійної підготовки та формування компетенцій робітничих кадрів на підприємстві	24
1.3. Організаційно-правове забезпечення системи управління професійним навчанням робітничих кадрів	42
Висновки до першого розділу	57
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДГОТОВКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ РОБІТНИЧИМИ КАДРАМИ ДЛЯ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ	61
2.1 Аналіз фінансово-економічного стану підприємств харчової галузі	61
2.2. Проблеми ефективного управління професійним навчанням робітничого персоналу на підприємствах харчової галузі	83
2.3. Факторний аналіз системи кадрового забезпечення підприємств харчової галузі.	95
Висновки до другого розділу	116
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ КАДРІВ	117
3.1. Стратегія розвитку професійних компетенцій виробничого персоналу підприємств харчової галузі шляхом внутрішньофірмового навчання	117
3.2. Методика підвищення ефективності внутрішньофірмового навчання персоналу підприємств харчової галузі на основі інтервального аналізу даних	134
3.3. Динамічна модель для управління навчанням робітничого персоналу підприємств харчової галузі	152
Висновки до третього розділу	169
ВИСНОВКИ	171
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	175
ДОДАТКИ	196

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Політичні й економічні процеси, що відбуваються в українській економіці, негативно впливають на розвиток системи управління підготовкою робітничих кадрів. Суспільство опинилось перед необхідністю розробки термінових заходів щодо розвитку, використання та примноження трудового потенціалу працівників підприємства через формування певного якісного набору компетенцій, які дозволяють у подальшому ефективно працювати вітчизняним суб'єктам господарювання. Робітничі кадри сьогодні є одним з основоположних об'єктів управління, який, за умови ефективного і конструктивного впливу, може вивести підприємства харчової галузі на інноваційний шлях розвитку. Вони займають особливе місце у складі персоналу промислового підприємства, оскільки саме від їхніх умінь та кваліфікації залежить якість та конкурентоспроможність виготовленої продукції, а отже, успішність та позиція підприємства на ринку.

Дослідженням проблем управління підготовкою кадрів займаються такі вітчизняні науковці: С. Бандур, Д. Богиня, В. Брич, О. Гугул, О. Грішнова, В. Дериховська, М. Дрозач, А. Егоршин, Х. Жидецька, О. Заклекта, А. Лаптева, І. Лікарчук, Д. Мельничук, О. Нагара, Н. Ничкало, В. Савченко, М. Саєнко, О. Ястремська. Різні аспекти розвитку економіки знань, менеджменту освіти досліджували відомі зарубіжні вчені, серед яких: В. Веснін, П. Джерард, С. Дятлов, К. Кязімов, Дж. Равен, П.-Р. Сперроу, І. Хентце, Р. Ходкінсон, Р.-Дж. Еренберг та ін.

На сьогодні, незважаючи на широту проблематики освітніх процесів, яка представлена у багатьох наукових працях, недостатньо висвітленою у наукових джерелах є проблема взаємодії та координації органів державного і місцевого управління, працедавців, навчально-освітніх закладів у питаннях підготовки робітничих кадрів. У зв'язку з цим дослідження торетико-організаційних та прикладних засад управління підготовкою робітничих кадрів, а також розробка рекомендацій щодо їхнього удосконалення, є

актуальними завданнями, а їхнє вирішення формує передумови підвищення результативності та ефективності функціонування харчової галузі вітчизняної економіки. Вищезазначене зумовило вибір теми дисертаційної роботи, дало змогу окреслити її мету і завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Тернопільського національного економічного університету за темою «Кадрова стратегія підприємства» (номер державної реєстрації 0107U012231), в контексті якої автором обґрунтовано стратегію розвитку професійних компетенцій виробничого персоналу.

Мета й завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління підготовкою робітничих кадрів для підприємств харчової галузі.

Реалізація мети дослідження зумовила необхідність постановки і виконання таких завдань:

- розробити механізм удосконалення системи професійної компетентності робітничих кадрів для харчової промисловості;
- розвинути основні дефініції сфери управління професійною підготовкою робітничих кадрів;
- сформувати методичний підхід до аналізу ефективності внутрішньофірмового навчання персоналу підприємств;
- визначити фактори впливу на ефективність навчання робітничого персоналу та його кваліфікаційні характеристики;
- розробити інструментарій прогнозування потреби у навчанні персоналу підприємств харчової промисловості;
- оцінити вплив мотиваційних інструментів на ефективність навчання робітничого персоналу;
- сформувати інструментарій підтримки прийняття рішень щодо напрямів поліпшення ефективності навчання робітничого персоналу.

Об'єктом дослідження є процеси управління підготовкою персоналу підприємств харчової галузі.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних положень, методичних і прикладних аспектів управління підготовкою робітничих кадрів для підприємств хлібопекарської галузі.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення щодо управління персоналом, теорії організації та управління діяльністю підприємств. У процесі дослідження використано такі методи і прийоми наукового пізнання: діалектичний метод пізнання та системний підхід до організації наукових досліджень, метод логічного узагальнення (при вивченні наявного стану й обґрунтуванні напрямків управління підготовкою робітничих кадрів); загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції й дедукції, перехід від абстрактного до конкретного (при формуванні завдань і предмета, розкритті дефініцій сфери управління професійної підготовки кадрів); метод контент-аналізу (при виборі основних показників діяльності підприємств хлібопекарської галузі); метод угруповань (при систематизації завдань управління підготовкою робітничих кадрів); графічний метод (при розробленні методики підвищення ефективності внутрішньофірмового навчання персоналу на основі інтервального моделювання).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі й нормативні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України з системи професійної підготовки, а також дані статистичної звітності хлібопекарських підприємств, Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців, інтернет-ресурси, власні дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленій розробці теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління підготовкою робітничих кадрів для підприємств харчової галузі. Основні результати роботи полягають у такому:

удосконалено:

– систему професійної компетентності робітничих кадрів, яка поєднує сукупність технічних, економічних, політологічних, етичних, соціально-психологічних знань та умінь робітника, а також його здатність до творчого мислення, вміння передбачати результати власної діяльності й критично оцінювати її наслідки, грамотно володіти інноваційними технологіями в умовах ринкових відносин, що дає змогу виокремити чотири основні етапи її формування як базових факторів у процесі прийому на роботу, атестації, визначення стратегічних напрямів розвитку персоналу та вирішення конфліктних ситуацій;

– методичний підхід до аналізу ефективності внутрішньофірмового навчання персоналу підприємств, що дає змогу визначити пристосованість підприємства до інноваційних технологій виробництва і, на відміну від існуючих, враховує якісний склад персоналу та його здатність до професійного навчання;

отримали подальший розвиток:

– трактування поняття «управління професійною підготовкою робітничих кадрів» як цілеспрямований та організований процес, який передбачає поєднання сукупності способів, прийомів і методів впливу на робітників підприємства для забезпечення здобуття ними професійних знань, удосконалення вмінь і навичок, що дають можливість максимально ефективно та якісно виконувати виробничі завдання й гарантувати довготривалу перспективу соціально-економічного розвитку підприємства;

– науково-прикладні аспекти застосування методів кореляційно-регресійного аналізу для виокремлення та синтезу показників, які відображають рівень впливу факторів на кадровий потенціал підприємства, що дозволило врахувати здатність до освоєння нових технологій працівниками робітничих професій;

– інструментарій прогнозування потреби в навчанні персоналу підприємств харчової промисловості на основі адекватного відображення

впливу факторів кадрових показників на результати навчання робітничого персоналу, що дало змогу планувати кадровий оптимум в якісних та кількісних вимірах;

– наукові підходи до застосування інтервального аналізу даних у дослідженні впливу мотиваційних інструментів на ефективність навчання персоналу, що дало змогу розробити заходи мотивації робітничого персоналу у внутрішньофірмовому навчанні підприємств хлібопекарської галузі;

– інструментарій підтримки прийняття управлінських рішень щодо напрямів поліпшення ефективності навчання робітничого персоналу на основі динамічних інтервальних моделей управління навчанням персоналу, які дають змогу ефективно застосовувати матеріальні та нематеріальні стимули трудової діяльності й удосконалювати кваліфікацію працівників.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що теоретико-методичні положення, висновки і рекомендації, сформульовані у дисертації, можуть бути використані в практичній діяльності вітчизняних підприємств хлібопекарської галузі. Окремі розробки та рекомендації автора були позитивно оцінені й прийняті для впровадження у практичну діяльність хлібопекарських підприємств. Запропоновані методи управління підготовкою кадрів щодо оптимізації вимог міжнародних стандартів до професійної якості та якості кінцевої продукції переробної галузі, зокрема харчової, використано в діяльності ТзОВ «Колос» (довідка № 018/28 від 28.02.2017 р.). Пропозиції щодо управління підготовкою кадрів з урахуванням потреб ринку праці та необхідності усунення дефіциту в кваліфікованих робітничих кадрах враховано та застосовано хлібовиробниками Гільдії приватних пекарів та кондитерів міста Івано-Франківська, до якої належать ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», ТзОВ «Лігос», ТзОВ «Залізнична пекарня» (довідка № 8.04.17 від 12.04.2017 р.). Пропозиції автора щодо постійного підвищення рівня кваліфікації, перекваліфікації робітничих кадрів та безвідривного навчання на

виробництві упроваджено та ефективно здійснено у ФОП «Блажевський» (довідка № 55 від 25.04.2017 р.).

Управлінням економічного та інтеграційного розвитку виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради за поданими автором пропозиціями щодо удосконалення системи підготовки професійних кадрів для харчової галузі у сучасних ринкових умовах, а також щодо управління підготовкою кадрів з урахуванням потреб ринку праці та необхідності усунення дефіциту в кваліфікованих робітничих кадрах, враховані й використовуються в поточних заходах і завданнях, передбачених в Стратегічному плані підвищення конкурентоспроможності та економічного розвитку м. Івано-Франківська на 2011–2015 роки (довідка № 18/166-01/10 від 15.10.2014 р.).

Шляхи удосконалення методів управління підготовкою кадрів, викладені в концепції оптимізації вимог міжнародних стандартів до професійної якості та якості кінцевої продукції переробної галузі, зокрема харчової, запропоновані автором, використані Департаментом агропромислового розвитку Івано-Франківської обласної державної адміністрації в окремих галузевих програмах розвитку харчової галузі та сектору промисловості АПК в Івано-Франківській області 2013 р. (довідка № 156/01-14/01 від 23.04.2015 р.).

Департаментом економіки Івано-Франківської обласної державної адміністрації були використані запропоновані автором практичні рекомендації щодо необхідності утворення кластерів як ефективного інструменту конкурентоспроможності товаровиробників харчової галузі у контексті поєднання зусиль та підходів до підготовки висококваліфікованих кадрів робітничих професій при формуванні Програми соціально-економічного та культурного розвитку Івано-Франківської області на 2017 рік, підготовці Стратегії розвитку Івано-Франківської області на період 2015–2020 років та Плану реалізації у 2015–2017 роках (довідка № 03.1-17/586 від 05.09.2016 р.).

Результати дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при

викладанні дисциплін «Менеджмент» та «Управління персоналом» (довідка № 199 від 16.08.2017 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Наукові результати, викладені в дисертаційній роботі, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використані лише ті ідеї, положення і розрахунки, які є результатом особистого внеску автора.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційної роботи доповідались, обговорювались та отримали схвальні відгуки на 5-х міжнародних науково-практичних конференціях: «Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта» (м. Харків, 11–14.04.2012 р.), «Сучасна наука в мережі INTERNET» (м. Київ, 25–27.02.2013 р.), «Сучасні економічні системи: стан та перспективи» (м. Хмельницький, 22–23.05.2013 р.), «Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук» (м. Івано-Франківськ, 17 жовтня 2017 р.), «Прикладна економіка – від теорії до практики» (м. Тернопіль, 27 жовтня 2017 р.).

Структура й обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації становить 218 сторінок друкованого тексту. Дисертаційна робота містить 26 таблиць на 13 сторінках, 71 рисунок на 21 сторінці і 21 додаток на 24 сторінках. Список використаних джерел налічує 195 найменувань на 20 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ РОБІТНИЧИХ КАДРІВ

1.1. Робітничі кадри, їх роль та місце у складі персоналу підприємства

На сьогоднішній день найбільш вагомим та продуктивним фактором виробництва стає праця та її носії – працівники із їх рівнем кваліфікації, внутрішнім потенціалом, здатністю розвиватися та самовдосконалюватися.

В економічній теорії для позначення носія фактору праці використовуються такі поняття, як робоча сила, трудові ресурси, людський фактор, трудовий потенціал, людський капітал, персонал, кадри та ін. В свою чергу, в управлінській науці і практиці відсутня чітка стандартизація термінів, що дозволяє паралельно використовувати окремі з них. Однією з ознак, що обумовлює термінологічні відмінності є характер та спрямованість діяльності.

Одним з найбільш поширених у вітчизняній науці залишається термін «трудова ресурси», який за звичай використовується на макроекономічному рівні та, на думку вчених, позначає все соціально активне населення країни тобто сукупну здатність до праці усього суспільства. Трудові ресурси об'єднують частину населення працездатного віку, яке характеризується необхідним рівнем фізичного розвитку, знаннями та практичним досвідом роботи. До трудових ресурсів відносять як зайнятих, так і потенційних працівників.

Для характеристики людини в процесі трудової діяльності, її здатності до праці використовують поняття «робоча сила». Дослідження та узагальнення положень наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів дає підстави стверджувати, що робоча сила є сукупністю фізичних та розумових здібностей людини, які вона використовує для виробництва благ і послуг. По відношенню до безпосереднього процесу праці вона виступає як потенційна величина, тоді як праця – це функціонуюча здатність,

функціонуюча робоча сила. Категорію «робоча сила» вперше застосував Рікардо Д. не для позначення створюючих здібностей людини, а – найманих працівників. Як наслідок, розвиваючи думку Д. Рікардо, окремі зарубіжні економісти робочою силою називають економічно активне населення [88].

Недоліком пропонованих визначень є те, що вони трактують трудові ресурси та робочу силу як пасивні об'єкти зовнішнього управління. Оскільки поняття «робоча сила» та «трудові ресурси» об'єднують сукупність фізичних та розумових здібностей людей, призначених для виробництва благ та послуг, носії зазначених характеристик не можуть ставити власних цілей, мати потреби, переслідувати відповідні інтереси, проявляти творчу ініціативу тощо.

Погоджуємося із думкою Одегова Ю. Г., що за своєю суттю дані поняття призначалися для того, щоб в умовах планової економіки органи державної влади мали можливість вільно формувати, розподіляти, перерозподіляти та використовувати носіїв ресурсу праці для створення матеріально-технічної бази, послідовного нарощування економічного потенціалу, збільшення суспільно продукту та національного доходу [124, с. 16].

З позиції Грішнєвої О. А., дослідження проблем формування трудових ресурсів супроводжували екстенсивний тип економічного розвитку та відповідали тим завданням, які ставилися перед наукою в умовах безперервного нарощування виробничого потенціалу. Тому, перехід від тоталітарної економіки до ринкових відносин робить недоречним використання терміну «трудові ресурси» в його колишньому розумінні [34, с. 9]. На сучасному етапі розвитку економічних відносин для позначення людського чинника виробництва більш доцільно вживати термін фактор, який визначається у словниках як причина, рушійна сила будь-чого, тобто на противагу терміну ресурс він підкреслює активну роль будь-чого, в даному випадку – людини. На нашу думку, особистий або особистісний фактор виробництва характеризує усю багатогранність якостей працівника, що проявляються у його трудовій діяльності.

На мікроекономічному рівні під людським фактором розуміємо сукупність працівників підприємства (організації), які об'єднані для спільної діяльності. В структурному розумінні – це перш за все особистість, робоча група, трудовий

колектив. Різний зміст понять «трудові ресурси» та «людський фактор» обумовлює необхідність застосування різних підходів до їх вивчення. Так, трудові ресурси підприємства як правило описуються кількісними показниками, а саме: чисельності, вікової, статевої, професійної та кваліфікаційної структури. Людський фактор підприємства характеризується крім вищезазначених ознак сукупністю якісних показників, серед яких: відношення до праці; ініціативність; підприємливість; власні специфічні інтереси, потреби та цінності; способи поведінки в різноманітних ситуаціях тощо.

Перехід світової економіки на переважно інтенсивний шлях розвитку став поштовхом до перегляду місця людини у виробничому процесі та призвів до виникнення наукового терміну «трудовий потенціал». Фролова Т. А. визначає трудовий потенціал як частину потенціалу людини, що формується на основі природних даних (здібностей), освіти, виховання та життєвого досвіду. Також автор вважає, що останній є головним ресурсом підприємства, оскільки завдяки людському інтелекту може створюватись нова, конкурентоздатна продукція [175]. Долішній М. І. розглядав трудовий потенціал як прогнозовану інтегральну здатність групи, колективу, підприємства, працездатного населення, країни, регіону до продуктивної трудової професійної діяльності, результатом якої є новостворені духовні та матеріальні цінності [105, с. 8]. Богиня Д. П. та Грішнова О. А. вважають, що трудовий потенціал об'єднує інтегральну оцінку як кількісних так і якісних характеристик економічно активного населення [35, с. 42]. Саєнко М. трактує дане поняття як трудові можливості країни (галузі, території, підприємства, працівника), наявні нині і передбачувані на перспективу, що сформовані і формуються у певних виробничих відносинах і умовах відтворення [157, с. 10]. Матковський Р. Б. розглядає трудовий потенціал як структурний елемент економічного потенціалу та визначає його як кількість та якість наявних трудових ресурсів з урахуванням можливості їх збільшення при поточному рівні розвитку науки і техніки [114].

Капченко Р. Л. зазначає, що трудовий потенціал підприємства – це приховані та фактичні можливості організації, які об'єднують ефекти від

здійня знань, умінь, навичок та прихованих можливостей кожного окремого працівника. У свою чергу, Первушина М. пропонує визначати трудовий потенціал працівника за такими його компонентами як: здоров'я, моральність, творчі здібності, активність, освіта, професіоналізм, праця, можливості генерації нових ідей, наявність знань та навичок, необхідних для виконання певних обов'язків та видів робіт [130, с. 43].

Підсумовуючи наведені вище визначення можна констатувати, що окремі вчені розглядають трудовий потенціал, як модифіковану форму поняття «трудоі ресурси» тобто ресурси праці, якими володіє суспільство на певному етапі його розвитку. Однак поняття трудовий потенціал на відміну від трудових ресурсів робить акцент не на кількісних, а на якісних та особистісних характеристиках людей як носіїв праці. Інші вчені, визначаючи трудовий потенціал, зосереджують увагу виключно на дослідженнях останнього як форми втілення особистого фактору виробництва. Узагальнивши та проаналізувавши вищевикладені підходи, пропонуємо розглядати трудовий потенціал як сукупність соціальних, економічних та психофізичних характеристик, а також наявних та перспективних можливостей носіїв ресурсу праці, які використовуються або можуть бути використані у виробничому процесі. Крім того, трудовий потенціал можна розглядати на державному, регіональному, індивідуальному рівнях та на рівні підприємства. За рахунок розвитку, використання та примноження трудового потенціалу працівників підприємства формується набір їх компетенцій, які дозволяють у подальшому виконувати цілеспрямовані та результативні дії. На нашу думку, саме трудовий потенціал працівників підприємства сьогодні є основоположним об'єктом управління, який, за умови правильного цілеспрямованого впливу, може максимізувати результативність діяльності підприємства. До компонентів трудового потенціалу підприємства, які потребують інвестування з метою примноження належать: здоров'я працівників, вміння працювати у колективі, організованість, схильність до творчості, активність, рівень освіти та професіоналізму тощо.

Варто також приділити увагу поняттям «людський капітал» загалом та «людський капітал підприємства» зокрема.

В сучасній економічній науці поняття «людський капітал» набуло значного поширення та в узагальненому вигляді трактується як сукупність усіх продуктивних сил працівника. Визначаючи людські знання, навички, мотивацію та енергію як капітал, акцент робиться на тому, що у останній необхідно інвестувати з метою його нарощення та примноження. Так, Г. Беккер зазначає, що людський капітал формується за рахунок інвестицій у людину, серед яких можна назвати навчання, підготовку на виробництві, витрати на охорону здоров'я, міграцію тощо [17]. Російський вчений Дятлов С. вважає, що людський капітал – це сформований у результаті інвестицій та накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці і тим самим впливає на зростання доходів даної людини [84].

Для характеристики усієї сукупності працівників підприємства найчастіше застосовують терміни персонал, кадри, трудовий колектив.

Егоршин А. П. до персоналу відносить працівників (трудоий колектив), що виконують виробничі або управлінські операції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [86]. Покропивний С. Ф. визначає термін «персонал», роблячи акцент на якісних характеристиках працівників. До персоналу він відносить сукупність постійних працівників, які отримали необхідний рівень професійної підготовки та/або мають досвід практичної роботи [89]. Гетьман О. О. уніфікує терміни персонал, кадри та трудовий колектив та вважає, що усі вони позначають сукупність працівників, які входять до спискового складу підприємства [60].

Васильєва Н. А., Матеуш Т. А. та Миронова М. Г., визначаючи термін «персонал», роблять акцент на правовому його аспекті та зазначають, що персонал (кадри) підприємства – це сукупність фізичних осіб, пов'язаних договором найму із підприємством, як з юридичною особою. Персонал складається із працівників різноманітних професій та спеціальностей, зайнятих на підприємстві, що входять до його спискового складу. У свою чергу, до спискового складу належать всі працівники, прийняті на постійну, тимчасову або

сезонну роботу, пов'язану як з основною, так і неосновною діяльністю підприємства [54].

Окремі вчені розглядають поняття «кадри» і «персонал» дещо ширше. Так, на думку Щекіна Г. В. кадри – це соціально-економічна категорія, що характеризує людські ресурси підприємства, регіону чи держави. На відміну від трудових ресурсів, які об'єднують все працездатне населення країни (як зайнятих так і потенційних працівників), поняття «кадри» включає лише постійний (штатний) склад працівників тобто працездатних громадян, що перебувають у трудових відносинах із різноманітними організаціями. Тобто, науковець частково ототожнює кадри із робочою силою, під якою розуміє здатність до праці, сукупність інтелектуальних та фізичних здібностей людини, що необхідні їй для продукування життєвих благ. Разом з тим, Щекін Г. В. виділяє і поняття «кадри підприємства», яке трактує як сукупність штатних кваліфікованих працівників підприємства (організації), які пройшли попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками та досвідом роботи у обраній сфері діяльності. На відміну від кадрів, персонал трактується автором як більш ширше поняття, яке об'єднує весь особистий склад підприємства (організації) або частину цього складу. Тобто, основні характеристики кадрів – постійність та кваліфікація для персоналу не є обов'язковими [187].

Законом України «Про професійний розвиток працівників» закріплено такий термін як «працівник». Згідно зазначеного нормативно-правового акту працівником вважається фізична особа, яка працює за трудовим договором (контрактом) на підприємстві, в установі та організації незалежно від форми власності та виду діяльності або у фізичної особи, яка відповідно до законодавства використовує найману працю [95].

Зарубіжні вчені, характеризуючи працівників підприємства, переважно розглядають їх як найважливіший фактор конкурентних переваг та об'єкт управління. Для прикладу, англійський професор Ліз С. відзначає, що працівники – це ресурс, який необхідно максимізувати. На його думку, єдиним

джерелом довгострокової переваги на ринку є знання здібностей своїх працівників, максимізація їх винахідливості та мотивації до плідної праці.

Дослідження підходів вчених-економістів до класифікації персоналу або ж кадрів підприємства дозволили зробити наступні висновки. Залежно від сфери діяльності можна виділи промислово-виробничий та непромисловий персонал. Промислово-виробничий персонал зайнятий виробництвом та його обслуговуванням, тоді як непромисловий – зайнятий у соціальній сфері діяльності підприємства. Такий поділ широко використовувався в умовах командної економіки та був необхідним для розрахунку заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності. Однак в умовах розширення процесів інтеграції промислових систем із фінансовими, банківськими, комерційними та іншими господарськими структурами такий поділ втрачає актуальність.

На сьогодні, за характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяють на: керівників, спеціалістів, службовців та робітників (рис. 1.1). Керівники – особи із високим рівнем професійної підготовки, які безпосередньо здійснюють управління виробництвом та підлеглими працівниками. Вони поділяються на лінійних, що очолюють відносно самостійні підрозділи, та функціональних, які здійснюють керівництво функціональними підрозділами та службами. Спеціалісти виконують інженерно-технічні, економічні та інші функції; до них належать інженери, економісти, бухгалтери, соціологи, юристи та ін. Службовці (технічні виконавці) – працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документів, облік та контроль, господарське обслуговування тощо. Робітники безпосередньо здійснюють виробництво продукції, надання послуг та ін. За характером участі у виробничому процесі робітники поділяються на робітників основного виробництва, які виготовляють продукцію, та робітників допоміжного виробництва, які обслуговують технологічні процеси.

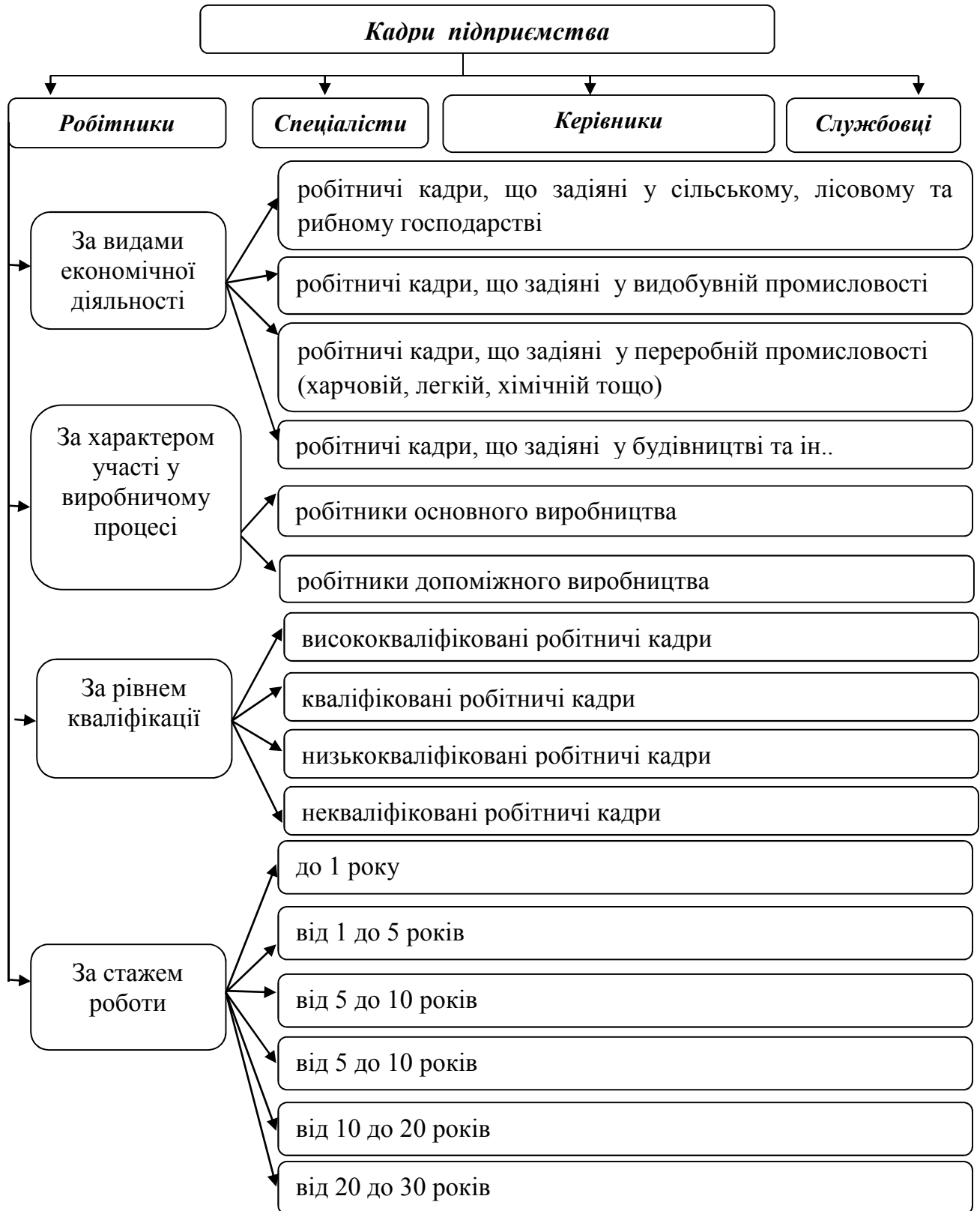


Рис. 1.1. Склад персоналу підприємства

Примітка. Складено автором

Робітничі кадри займають особливе місце у складі персоналу промислового підприємства, оскільки саме від їх умінь та кваліфікації залежить якість та конкурентоспроможність виготовленої продукції, а отже, і успішність та позиція підприємства на ринку. На нашу думку, робітничі кадри можна

визначити як сукупність кваліфікованих працівників підприємства, що безпосередньо здійснюють виробництво продукції або надання послуг, пройшли попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками та досвідом роботи у обраній сфері діяльності.

Сьогодні особливо важливою та невід'ємною характеристикою робітничих кадрів стає їх кваліфікація. Це пояснюється посиленням конкурентної боротьби на ринку товарів та послуг, яку не витримує низькокваліфіковане виробництво без інновацій у професійності, технології, інтелекті персоналу та якості праці

Під кваліфікацією робітничого персоналу розуміємо його якісну характеристику, що охоплює рівень професійних знань, умінь та навичок, а також здібностей до праці. Рівень кваліфікації працівника характеризує його професійну придатність, тобто визначає здатність останнього якісно виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно оволодівати новими знаннями і вміннями, швидко адаптуватись до умов, що змінюються.

За рівнем кваліфікації робітничі кадри зазвичай поділяють на наступні групи: 1) висококваліфіковані робітничі кадри, які закінчили ПТУ або середні спеціальні навчальні заклади з терміном навчання 2-4 роки; 2) кваліфіковані робітничі кадри – закінчили середнє ПТУ, технічні училища або пройшли професійну підготовку на виробництві (6-24 місяці); 3) низькокваліфіковані працівники, які пройшли підготовку на виробництві протягом 2-5 місяців; 4) некваліфіковані працівники, які пройшли короткострокове практичне навчання або інструктаж на робочих місцях.

У ринкових умовах кваліфікований робітник повинен вчитися протягом усього трудового життя, щоб ефективно працювати та бути готовим вирішувати нові складні та високотехнологічні завдання, використовувати новітні досягнення техніки і технології. Згідно матеріалів спеціальних досліджень, 70% браку продукції та 30% помилок обладнання на підприємствах відбуваються через низьку кваліфікацію працівників чи недостатність знань і умінь, щоб повністю володіти новітніми технологіями [19, с. 39]. Для здійснення подальшого якісного аналізу системи професійної підготовки робітничих кадрів, систематизації цього важливого процесу, пізнання його сучасних особливостей

та закономірностей необхідно дослідити ретроспективу розвитку професійної підготовки в Україні.

Так, І. Лікарчук доводить, що підґрунтя професійної освіти в Україні було закладено у Київській Русі шляхом заснування шкіл перекладачів та переписувачів книг. У середні віки на території сучасної України професійний розвиток робітничих кадрів набув поширення у діяльності ремісничих цехів, де широко була розвинена система індивідуального учнівства. В подальшому, традиції розповсюдження технічних знань, створення ремісничих шкіл та технічних училищ знайшли своє продовження у козацькому суспільстві та за часів Польсько-Литовського князівства [112, с. 38-39].

Різними вченими здійснювалися спроби визначити та обґрунтувати етапи, з яких склалися основні періоди становлення, функціонування та розвитку різних систем освіти і навчання робітничих кадрів в Україні протягом різних періодів. На основі їх узагальнення та уніфікації нами запропоновано власне бачення періодизації даного процесу (табл. 1.1).

Аналіз таблиці дає підстави стверджувати, що на сьогодні професійно-технічна освіта робітничих кадрів в нашій державі знаходиться в стані занепаду. Якість та структура підготовки кваліфікованих робітничих кадрів не відповідає вимогам новітнього високотехнологічного виробництва та інноваційної економіки.

Зазначене ще раз обґрунтовує актуальність проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів робітничих професій та необхідність її комплексного вирішення у поєднанні із пошуком напрямів структурної перебудови економіки, забезпечення стрімкого інноваційного та соціально-економічного розвитку держави. Загострення проблеми дефіциту робітничих кадрів обумовлюється наступним: поступовим зниженням народжуваності, що зумовило зменшення кількості населення працездатного віку та старіння трудових ресурсів; еміграцією працездатного населення держави; підвищенням рівня матеріального виробництва і, як наслідок, значним зростанням попиту на кваліфікованих робітників; розвитком неформального сектора зайнятості та ін.

Таблиця 1.1

Характеристика основних етапів становлення та розвитку системи професійно-технічної освіти в Україні

Період	Характеристика етапу
I етап – кінець 80-х – початок 90-х рр. XIX ст.	Прийняття «Основних положень про промислові училища» в Україні, які створили базу для створення системи промислової, сільськогосподарської та жіночої освіти.
II етап – 20-ті – 30-ті рр. XX ст.	Створення та становлення української системи нижчої професійної освіти. Уніфікація освітніх систем Росії та України.
III етап – 40-ті – 50-ті рр. XX ст.	Створення галузевих систем підготовки кваліфікованих кадрів та системи трудових резервів. Створення та становлення гірничопромислових профтехучилищ.
IV етап – 60-ті – 90-ті рр. XX ст.	Утвердження єдиного типу закладів підготовки робітничих кадрів – профтехучилищ. Удосконалення змісту і форм організації навчально-виховного процесу в СПТУ; нормативно-правове забезпечення основних напрямів діяльності СПТУ. Перехід до єдиних навчальних планів та програм. Пошук шляхів поєднання загальноосвітньої та професійної підготовки.
V етап – 90-ті рр. XX ст. – початок XXI ст.	Пошук шляхів реформування системи професійно-технічної освіти незалежної України згідно програми – «Освіта (Україна XXI століття)». Створення нових організаційно-педагогічних форм підготовки кваліфікованих робітничих кадрів. Зниження уваги до системи ПТО з боку державної влади; погіршення рівня загальноосвітньої підготовки учнів у профтехучилищах; зменшення кількості абітурієнтів та випускників ПТНЗ. Здійснення переходу до багаторівневої ступеневої системи навчання у закладах профтехосвіти. Прийняття у 2013 році Закону України «Про професійно-технічну освіту».

Примітка: розроблено та ситематизовано автором на основі [160].

Поряд із значним дефіцитом кадрів за окремими робітничими професіями існує і інша проблема, коли випускники професійно-технічних навчальних закладів не можуть працевлаштуватися за обраною професією, позаяк на неї немає попиту. Тобто, виникнення проблем дефіциту працівників робітничих професій пов'язане не лише із впливом кваліфікованих робітників з виробничої сфери та зменшенням обсягів професійної підготовки робітничих кадрів, а й із структурною невідповідністю такої підготовки потребам економіки держави у професійно-кваліфікаційному розрізі [111]. З метою подальшого створення теоретичного підґрунтя для розв'язання

проблеми дефіциту робітничих кадрів та побудови ефективної системи їх підготовки здійснимо поглиблений аналіз першопричин та факторів виникнення зазначених проблем (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Фактори виникнення дефіциту робітничих кадрів

Примітка. Складено автором

Слід констатувати, що значна кількість факторів виникнення дефіциту робітничих кадрів обумовлена формуванням постіндустріального суспільства, що спричинило втрату престижності робітничих професій та зростання привабливості вищої освіти.

За концепцією постіндустріального суспільства, висунутою Беллом Д [16], відбувається зміна структури зайнятості у напрямі зростання її частки у сфері послуг та скорочення – у сільськогосподарському та промисловому виробництві. У розвинених країнах світу зростає значення розумової праці, основою суспільного розвитку стають наука, знання, нововведення, а саме, їх

виробництво, контроль, впровадження. На противагу, значимість ручної праці знижується, а суспільний клас робітників формується з виключно бідних та неосвічених верств населення.

Посиленню таких уявлень сприяли кризові явища в економіці України у перші роки її незалежності. Руйнування радянської промисловості та неможливість швидкого формування ефективного національного виробництва спричинило занепад українських підприємств, суттєве скорочення обсягів їх виробництва, падіння рівня заробітної плати та зростання масштабів безробіття у промисловому та сільськогосподарському секторах економіки. У той же час відбувався бурхливий розвиток сфери послуг, а саме – торгівлі, фінансового ринку, що сприяло зростанню попиту на такі професії як маркетолог, менеджер, юрист, фінансист, фінансовий аналітик тощо.

Наступною причиною виникнення дефіциту кваліфікованих робітничих кадрів є невважена та неефективна державна політика професійної підготовки, що здійснювалася урядом протягом років незалежності України. Перш за все, маємо на увазі невідповідність номенклатури професій та навчальних програм професійно-технічних навчальних закладів динамічним потребам ринку. Разом із швидким впровадженням досягнень науково-технічного прогресу та виникненням нових видів продукції і послуг змінювалися вимоги до знань, умінь та навичок представників робітничих професій. Разом з тим, навчальні програми та матеріально-технічна база професійно-технічних закладів залишалися незмінними. Держава практично не прикладала зусиль до формування ефективної політики розвитку професійно-технічної освіти та створення нормативно-правової бази і умов для її здобуття. Зважаючи на зазначене, нагальними проблемами, що потребують негайного вирішення залишаються:

- визначення перспектив і пріоритетних напрямів розвитку професійно-технічної освіти;
- розроблення державних вимог до її обсягів, напрямів та видів;
- налагодження системи моніторингу якості професійної освіти робітничих кадрів.

У механізмі державної політики також відсутні інструменти стимулювання роботодавців до співпраці із закладами профтехосвіти. Як результат, вітчизняні промислові підприємства не розглядають випускників таких закладів як потенціал для власного перспективного розвитку, а тому відмовляють студентам та учням у місцях для проходження практики, а також – у забезпеченні випускників робочими місцями.

Окреслена проблема породжена також недостатністю у вітчизняних підприємств фінансових ресурсів для налагодження безперервної системи професійної підготовки робітничих кадрів. В умовах кризи більшість промислових підприємств відмовляються інвестувати у довгострокові проекти, до яких належить, зокрема, і розвиток персоналу, у зв'язку із високим рівнем ризикованості таких вкладень та тривалим терміном їх окупності. Тому, в умовах кризи підприємства орієнтовані на залучення «готової» робочої сили із високим рівнем кваліфікації та значним досвідом роботи. З іншого боку, представники робітничих професій також не бажають вкладати свої обмежені ресурси у власний саморозвиток, позаяк підприємства не спроможні запропонувати їм робочі місця із належним рівнем технічного забезпечення, привабливими умовами праці та високим рівнем її оплати.

Відмова роботодавців та працівників від вкладання коштів у професійний розвиток обумовлена також і вкрай застарілою матеріальною базою українських підприємств. Високий рівень фізичного та морального зношення основних засобів призводить до того, що більше 60% промислового виробництва у нашій державі формують галузі із низькою наукоємністю та ступенем обробки продукції. Низька частка високотехнологічних галузей у промисловому виробництві загалом та у експорті, зокрема, обмежує можливості подальшого економічного розвитку держави та провокує подальше зростання частки «непривабливих» робочих місць із складними умовами праці та низьким рівнем заробітної плати. Зазначені процеси лише підсилюють негативний імідж робітничих професій та позиціонують представників останніх як неосвічених, непрофесійних та матеріально незабезпечених осіб.

Підсумовуючи вищесказане, можна констатувати, що на сьогодні в нашій державі існує нагальна необхідність популяризації робітничих професій та відновлення ефективної системи професійно-технічної освіти через побудову дієвої державної стратегії її докорінного реформування.

1.2. Система професійної підготовки та формування компетенцій робітничих кадрів на підприємстві

Прискорення глобалізаційних процесів, членство України у СОТ та структурні зміни в економіці нашої країни обумовлюють швидку зміну технологій та видів продукції, модифікацію організаційних структур підприємств, створення нових сфер трудової діяльності. Все вищезазначене, в свою чергу, сприяє постійному підвищенню вимог працедавців до рівня кваліфікації персоналу та його здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Якість професійної підготовки працівників стає найважливішим фактором розвитку кадрового потенціалу економіки, успіху здійснюваних реформ та конкурентоспроможності вітчизняних товарів на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Професійна підготовка персоналу є важливим елементом системи управління сучасною компанією чи підприємством і дозволяє вирішувати не лише економічні та виробничі, але й соціальні завдання, зокрема, знижувати соціальну напругу, мінімізувати соціальні конфлікти, формувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі та ін. На сьогодні, професійне навчання є важливим інструментом підвищення рівня соціальної захищеності, а також одним із найважливіших регуляторів соціальної взаємодії учасників соціальних груп, що входять до структури підприємства. Також професійна освіта є важливою складовою розвитку особистості, створення сприятливих умов для особистісного зростання людини та її самореалізації у суспільстві.

В сучасних умовах змінюється структура попиту на робочу силу у напрямку суттєвого скорочення потреби в управлінському та адміністративному персоналі зростання потреби у кваліфікованих робітничих кадрах. Зазначене

обумовлює актуальність проблем налагодження ефективної системи професійної підготовки саме робітничих кадрів як на рівні держави, так і на рівні кожного окремого суб'єкта господарювання. Разом з тим, протягом останніх років професійному навчанню робітників приділялося недостатньо уваги, а механізм взаємодії закладів професійної освіти із підприємствами узагалі перестав працювати. Підприємства не вкладають кошти у підготовку робітничих кадрів, не інвестують у розвиток та зміцнення матеріально-технічної бази спеціалізованих навчальних закладів, не створюють власних навчальних структурних підрозділів, не зацікавлені у наданні робочих місць для виробничої практики учнів та студентів, а також не беруть участі у працевлаштуванні випускників. Зазначене не створює сприятливих умов для професійної підготовки робітників та обумовлює наявність суттєвого дефіциту висококваліфікованих робітничих кадрів, наділених високою професійною компетентністю, знаннями та вміннями. Це обумовлює необхідність пошуку шляхів вирішення проблеми ефективного управління професійним навчанням робітничого персоналу на підприємстві для збалансування попиту та пропозиції на ринку праці, забезпечення повної зайнятості населення та підвищення ефективності промислових підприємств.

Однак, перш ніж досліджувати елементи системи професійного навчання робітничих кадрів варто з'ясувати сутність професійного навчання та його місце у системі освітніх та навчальних заходів.

Професійна підготовка робітників, перш за все, є складовою системи освітніх заходів. Поняття «освіта» можна розглядати як процес або ж як результат засвоєння систематизованих знань, навичок та способів поведінки з метою використання їх у професійній діяльності. Однією із найбільш важливих характеристик освіти як процесу є її безперервність та системність. Безперервна освіта – процес та принцип формування особистості, що передбачає побудову освітніх систем, які не мають вікових обмежень та супроводжують людину впродовж усього її життя, сприяють її постійному розвитку та вдосконаленню, безперервному процесу оволодіння знаннями, вміннями, навичками та способами поведінки. Результат освіти проявляється через рівень

підготовленості людини до певного виду трудової діяльності, професії та підтверджується документом (атестатом, дипломом, свідоцтвом, сертифікатом тощо) про закінчення відповідного навчального закладу або ж проходження навчальної програми.

Серед визначальних факторів необхідного рівня освіти варто виділити наступні: характер суспільних відносин, рівень науково-культурного та технічного розвитку суспільства, вимоги виробництва, особистісні (внутрішні) потреби носіїв робочої сили тощо. Як бачимо, серед зазначених факторів можна виділити як об'єктивні так і суб'єктивні. На сучасному етапі розвитку національної економіки відбувається пришвидшення євроінтеграційних процесів, зростає відкритість економіки, відбувається інформатизація суспільства. Успішність суб'єкта господарювання на ринку визначається можливістю використовувати новітню техніку та впроваджувати передові технології у виробництво. Це призводить до швидкого старіння знань та умінь і ставить абсолютно нові вимоги до кадрів вітчизняних підприємств.

До результатів освіти належать знання, уміння, способи комунікації та поведінки. Знання – це форма систематизації пізнавальної діяльності, сукупність інформації теоретичного, методичного та практичного характеру, необхідні працівникові для виконання обов'язків на робочому місці. Уміння – здатність виконувати обов'язки, закріплені за працівником на конкретному робочому місці; навички – висока ступінь вміння застосовувати отримані знання на практиці. Також, у результаті здобуття певного рівня освіти у особистості формується певна модель поведінки та способу спілкування і комунікації. Під моделлю поведінки у даному випадку ми розуміємо певну форму життєдіяльності особистості, сукупність дій та вчинків індивіда у процесі взаємодії із оточуючою дійсністю, вироблення поведінки, яка відповідає вимогам робочого місця.

Знання, навички та уміння набуті у процесі освіти формують професійну компетентність особистості. Професійна компетентність визначається можливістю успішно здійснювати професійну діяльність, готовністю та здатністю людини ефективно виконувати свою роботу. В енциклопедичних

словниках під компетентністю зазвичай розуміють характеристику особистості, яка наділена знаннями, а також навичками та вміннями у певній сфері діяльності. Для робітників промислових підприємств професійна компетентність розглядається як володіння людиною здатністю та вмінням виконувати визначені трудові функції.

Окремі автори [107] розглядають професійну компетентність як міру відповідності знань, умінь та досвіду осіб певного соціально-професійного статусу реальному рівню складності виконуваної роботи. На нашу думку, в даному випадку поняття «компетентність» ототожнюється з поняттям «кваліфікація». Компетентність визначає рівень, ступінь обізнаності спеціаліста у своїй професійній діяльності, а також набуті навички роботи. У свою чергу, рівень компетентності залежить від професійного досвіду, накопичених знань та навичок упродовж життя та професійної діяльності.

Згідно підходу Кязімова К.Г., компетентності – змістовні узагальнення теоретичних та емпіричних знань, представлених у формі понять, принципів та положень; інтеграція знань, умінь та досвіду персоналу підприємства, тобто узагальнені способи дій, що забезпечують продуктивне виконання професійної діяльності. Компетенція даним науковцем розглядається як система знань, навичок та умінь, необхідних для виконання стандартних вимог та вирішення типових проблемних ситуацій у професійній діяльності [110].

Російський вчений. Зеєр Є.Ф виділяє наступні види компетентності: 1) спеціальна (в межах конкретної професії); 2) соціальна (у сфері спілкування та взаємодії); 3) поліфункціональна (ерудованість, широкий кругозір); 4) персональна (використання особливостей окремого індивіда); 5) екстремальна (дії у екстремальних та стресових ситуаціях) [133].

Равен Дж. зазначає, що компетентність певного виду характеризують від п'яти до п'ятнадцяти компетенцій. Також, він виділяє ряд якісних характеристик, які необхідні людині у будь-якій професійній діяльності, а саме [144]:

- здатність працювати самостійно без постійного керівництва;
- готовність брати на себе відповідальність за власною ініціативою;
- здатність проявляти ініціативу;

- готовність виявляти проблеми та шукати шляхи їх вирішення;
- вміння знаходити спільну мову з партнерами та співробітниками компанії;
- здатність засвоювати нові знання за власною ініціативою;
- вміння приймати рішення на підставі об'єктивних суджень.

Зазначимо, що у процесі навчання можна сформувати не усі, а деякі початкові компетенції.

Компетентність може трактуватися і як характеристика людини, що отримала певний рівень професійної освіти та здатна до успішної трудової діяльності із врахування соціальної значимості останньої. Компетентність на практиці проявляється через здатність оперативно та правильно оцінювати ситуацію, яка склалася та приймати потрібне рішення. Її рівень визначається не лише обсягом та якістю отриманих професійних знань, навичок та умінь, але й досвідченістю, що характеризується здатністю передбачати та уникати помилок у трудовій діяльності та, за умови їх виникнення, – швидко усувати. Також. Равен Дж. виділяє два види компетенцій – навчальні та робочі (трудова). Формування останніх стає можливим лише в умовах реальної професійної діяльності, пов'язаної не лише із засвоєнням конкретних професійних дій, а й із повноцінним входженням працівника в колектив, плануванням перспектив його особистісного та професійного розвитку тощо. Формування та розвиток трудових компетенцій відбувається в процесі вирішення працівником нестандартних та ненормованих завдань.

Вищезазначене дозволяє констатувати, що навчання у закладах професійної підготовки не дозволяє в повній мірі сформувати такий тип компетенцій, який необхідний працівникові на конкретному робочому місці. Саме професійне навчання робітників на виробництві є одним із найважливіших факторів формування їх професійних компетенцій, а отже – передумовою успішної діяльності підприємств та організацій. В сучасних умовах професійне навчання безпосередньо на підприємстві перетворюється на інноваційний ресурс організації. Беручи до уваги різноманітні трактування поняття «професійна компетентність», можна узагальнено розглядати його як один із найважливіших аспектів професійної культури працівника, високий

ступінь професіоналізму. Професійна компетентність поєднує сукупність технічних, економічних, політологічних, етичних, соціально-психологічних знань та умінь робітника, а також його здатність до творчого мислення, уміння передбачати результати власної діяльності та критично оцінювати її наслідки, грамотно володіти інноваційними технологіями в умовах ринкових відносин (рис. 1.3).

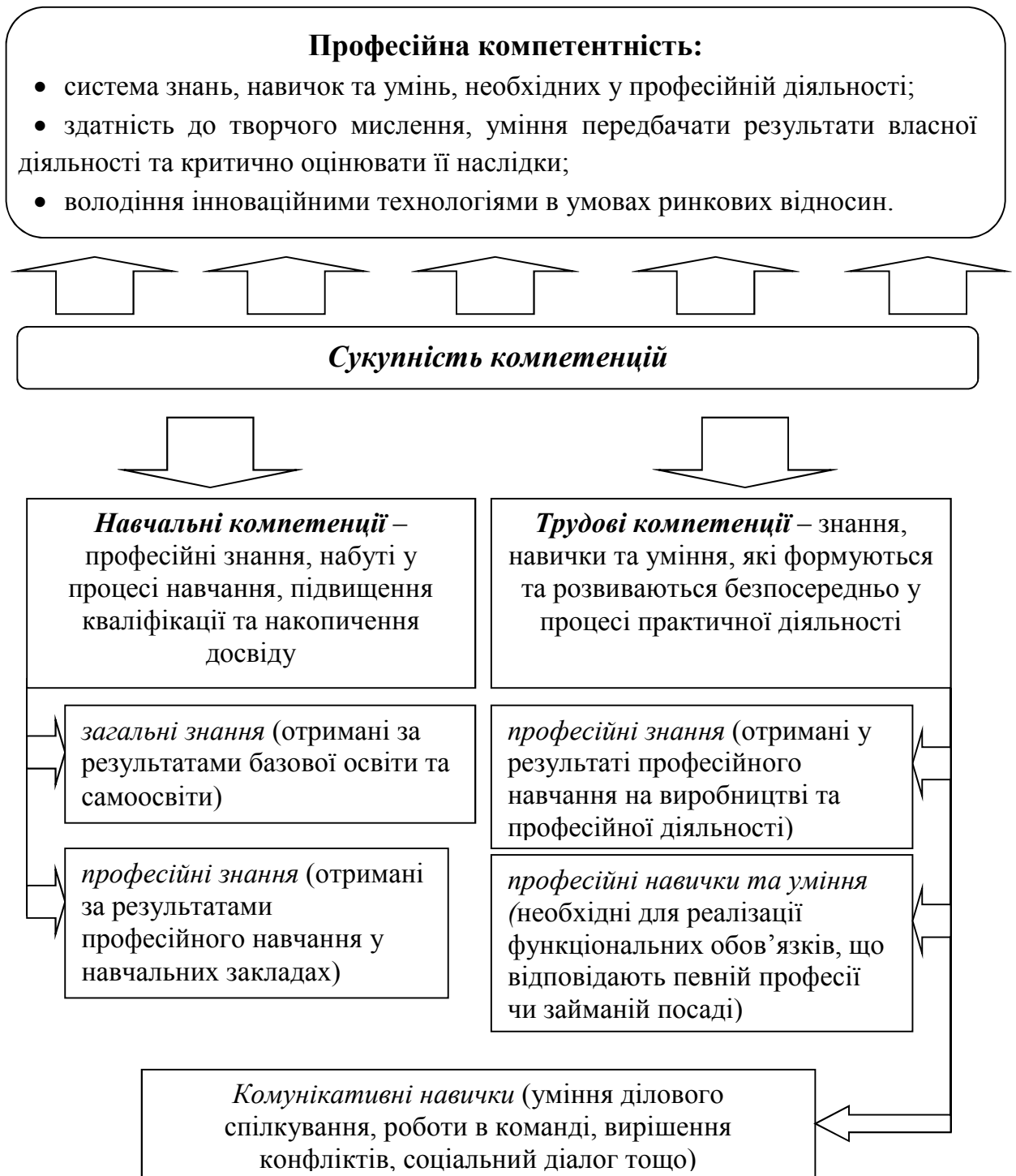


Рис. 1.3. Система професійної компетентності робітничих кадрів

Примітка. Складено автором

Для робітничих професій в структурі професійної компетентності можна виділити два основні компоненти:

- професійні знання, набуті у процесі навчання, підвищення кваліфікації та накопичення досвіду;
- трудові навички та уміння, які формуються та розвиваються безпосередньо у процесі практичної діяльності.

Також нами виділено чотири основні етапи формування професійної компетентності робітничих кадрів:

1. Набуття базових компетенцій надпредметного характеру. На даному етапі відбувається формування здатності сприйняття інформації та її обробки, технологій напруцювання умінь та навичок, розуміння довідкової та нормативної документації тощо;

2. Формування загальних умінь предметного характеру. До таких умінь належать: вміння визначати технічний стан обладнання за об'єктивними діагностичними ознаками, вирішувати проблеми у нестандартних та аварійних ситуаціях, застосовувати необхідні технічні терміни тощо;

3. Підсилення та удосконалення практичної спрямованості професійної освіти (отримання новітніх вузькоспеціалізованих знань із врахуванням рівня науково-технічного розвитку, можливість використовувати інноваційні технології у виробництві тощо);

4. Постійне оновлення сукупності знань, умінь та навичок. Даний етап вказує на швидке старіння знань та необхідність налагодження системи безперервного професійного навчання робітників.

З'ясуємо сутність професійного навчання як одного із видів освітніх заходів. У системі освітніх заходів можна виділити загальну освіту, тобто таку, що передбачає оволодіння основами наук та формує світогляд людини та професійну освіту, яка формує підґрунтя для виконання роботи у певній галузі трудової діяльності персоналу (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Місце професійного навчання кадрів у системі освітніх заходів

Примітка. Складено автором

Для прикладу, Савченко В. А., розглядає розвиток персоналу як системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [154, с. 17]. Оцінка професійної компетентності є одним із визначальних факторів у процесі прийому на роботу, атестації, визначення стратегічних напрямів розвитку персоналу та вирішення конфліктних ситуацій. Однак, в сучасних умовах орієнтація на професійну компетентність необхідна, в першу чергу, у процесі професійного навчання робітничих кадрів. Професійне навчання кадрів (персоналу) є складовою професійної освіти однак трактується різними науковцями по-різному із акцентуванням уваги на окремих елементах даного процесу.

Так, окремі науковці ототожнюють професійне навчання із розвитком персоналу. Для прикладу, Савченко В. А., розглядає розвиток персоналу як системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [154, с.17].

Російський вчений Веснін В. Р. розглядає професійне навчання як формування виробничих навичок та вмінь працівників з метою забезпечення виконання ними своїх функціональних обов'язків та підвищення їх здатності вносити вклад у діяльність організації [56]. На думку Кібанова А. Я. професійне навчання персоналу (професійний розвиток) – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації [174, с. 299]. Хентце Й. вважає професійне навчання працівників підприємства однією з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог [180].

Досить ґрунтовано досліджує поняття «професійне навчання» Грішнова О. А., ототожнюючи його із «професійною підготовкою». Вона визначає останню як цілеспрямований процес навчання реальних та потенційних працівників професійних знань та умінь з метою набуття навичок, необхідних для виконання певних видів робіт, за допомогою різних форм здобуття професійної освіти, включаючи як заклади професійної освіти різних рівнів так і професійне навчання на виробництві [62]. В пропонованому визначенні увага акцентується не лише на змісті даного процесу, а й на його результатах та формах.

Заклекта-Берестовенко О. С. розглядає професійне навчання як цілісний активний процес удосконалення знань, умінь та навичок, а також реалізації потенційних можливостей працівників підприємства, що здійснюється через

систему організаційно-економічних заходів [90]. З позиції Дериховської В. І. професійне навчання – це процес безперервного підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу для реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства [72]. Відповідно до Закону України «Про професійно-технічну освіту» функціонує система професійно-технічної освіти і система професійно-технічного навчання як її складова. Кожна із цих систем має свої завдання, свій контингент осіб із неоднаковою мотивацією до навчання, неоднаковими психологічними та віковими особливостями. Так, професійно-технічна освіта зорієнтована на навчання молоді, здобуття нею первинної професійної підготовки, яка має стати базою для подальшого удосконалення професійних навичок безпосередньо на виробництві. Професійно-технічне навчання має на меті підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації осіб, які працюють на конкретному робочому місці [94]. Закон України «Про професійний розвиток працівників» визначає професійне навчання як процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва [93]. На основі аналізу та синтезу вищенаведених визначень, ми пропонуємо трактувати професійне навчання робітничих кадрів, як процес здобуття робітниками професійних знань, удосконалення вмінь та навичок, зростання їх компетентності з метою підвищення продуктивності праці, забезпечення ефективного виконання виробничих функцій, завдань, приведення рівня кваліфікації робітника у відповідність з вимогами виробництва. Здійснивши теоретичний аналіз праць вітчизняних та зарубіжних вчених можна виділити декілька концепцій професійного навчання кадрів. Концепція спеціалізованого навчання орієнтована на поточні (тактичні) потреби підприємства та має відношення до конкретного робочого місця. Таке навчання зазвичай здійснюється через реалізацію короткострокових заходів, передбачає удосконалення специфічних навичок та умінь працівника, а отже – сприяє

збереженню робочого місця. Концепція багатoproфiльного навчання передбачає оволодіння працівниками суміжними професіями та, як наслідок, підвищує внутрішньовиробничу та позавиробничу мобільність. Таке навчання є ефективним з економічної точки зору, разом з тим, створює для підприємства ризик втрати кваліфікованих кадрів, які, у результаті участі у навчальних заходах отримують альтернативні варіанти вибору робочого місця на ринку праці. Концепція особистісного навчання має на меті розвиток особистісних якостей працівника, що закладені природою, або ж набуті у практичній діяльності. Реалізація навчальних заходів, орієнтованих на особистість, зазвичай буде ефективною для вузького кола професій та видів діяльності, спрямованих на розв'язання специфічних завдань, прийняття нестандартних новаторських рішень та генерацію інноваційних ідей.

Для глибшого дослідження професійної підготовки робітничих кадрів нами було здійснено виокремлення її основних видів та групування їх за певними ознаками (рис. 1.5). З точки зору виробничо-технічного призначення можна виділити первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Перша об'єднує заходи із навчання робітничих кадрів, які здобувають професію вперше.

До перепідготовки вдаються, якщо працівник здобуває іншу професію у зв'язку із реконструкцією, перепрофiлюванням підприємства, з метою розширення профiлю професійної діяльності, а також через відсутність роботи, що відповідає його професії, чи втрату здатності виконувати роботу за попередньою професією [91, с. 138].

Підвищення кваліфікації здійснюється у випадку необхідності забезпечення зростання професійного рівня працівника за наявною професією і обумовлюється зміною характеру та змісту праці спеціаліста на посаді, яку він займає та моральним старінням знань.

Окремі вчені в межах зазначених форм професійного навчання виділяють його види. Для прикладу, Мельничук Д. П. розмежовує професійну навчальну підготовку та професійну спеціалізовану підготовку [115].

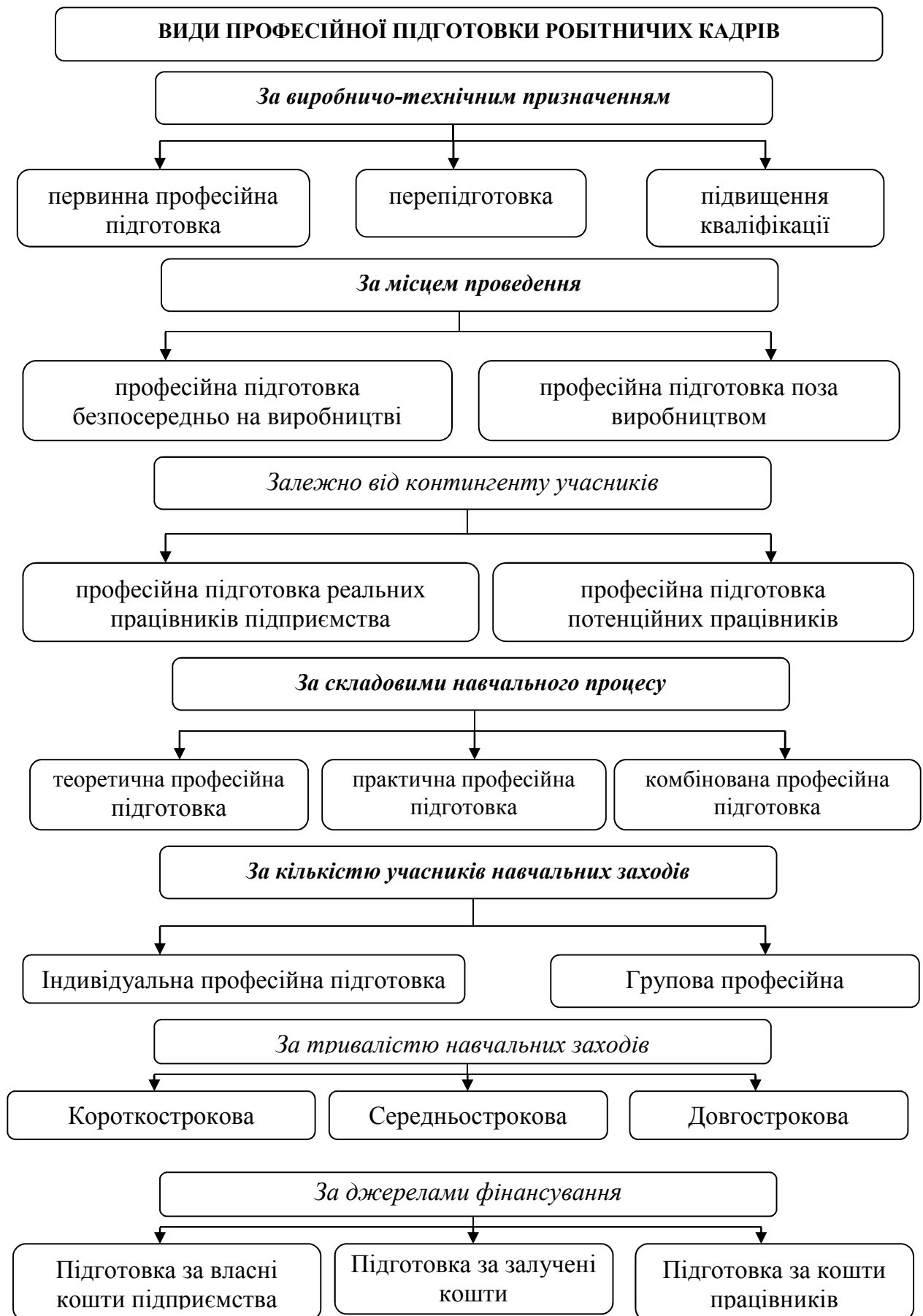


Рис. 1.5. Класифікація видів професійної підготовки робітничих кадрів

Примітка. Складено автором

Перша спрямована на розвиток знань, умінь, навичок та способів комунікацій як фундаменту для подальшої професійної підготовки.

Друга – призначена для отримання специфічної професійної кваліфікації, поглиблення знань та здібностей з метою оволодіння певною конкретною професією. В системі підвищення кваліфікації працівників можна розмежувати такі її форми як удосконалення професійних знань і навичок та професійне удосконалення з метою кар'єрного зростання.

Відмінність полягає у тому, що у першому випадку, відбувається приведення знань відповідно до вимог часу, їх поглиблення та актуалізація. У другому випадку підготовка є більш специфічною, що обумовлюється перспективною необхідністю виконання більш складних завдань.

За складовими навчального процесу виділяють теоретичне, практичне та комбіноване навчання. На нашу думку, у процесі професійної підготовки робітничих кадрів повинні бути присутні як теоретична так і практична складові із переважанням останньої. Теоретична складова сприяє отриманню робітником знань, а практична – набуття ним умінь та навичок. Теоретичні знання у сукупності із практичними навичками перетворюються у виробничу продуктивну силу у сфері матеріального виробництва.

Згідно вітчизняного законодавства професійне навчання може здійснюватися у двох таких формах, як формальне та неформальне навчання [93]. Формальне професійне навчання працівників за робітничими професіями передбачає первинну професійну підготовку або перепідготовку, підвищення кваліфікації відповідно до державних стандартів професійно-технічної освіти з конкретних професій і може організовуватися на договірних умовах у навчальних закладах або здійснюватися відповідними підрозділами (фахівцями) підприємств, організацій, установ безпосередньо на робочих місцях через індивідуальне чи курсове навчання. Місце навчання вибирає роботодавець залежно від наявності і стану навчальної бази на певному підприємстві, можливостей навчальних закладів регіону. До формального навчання керівників та фахівців з вищою освітою належить перепідготовка, спеціалізація та, у разі підтвердження результатів навчання документом

державного взірця, – підвищення кваліфікації. Також, Законом України «Про професійний розвиток працівників» введено поняття «неформальне професійне навчання працівників» та передбачено можливість здійснення роботодавцем неформального навчання задля усунення проблем, що виникають під час організації професійного навчання працівників безпосередньо на виробництві та у сфері послуг. Неформальне професійне навчання працівників – це професійне навчання, яке не регламентоване місцем здобуття, строками, формою навчання.

Неформальне професійне навчання може організовуватися, зокрема, безпосередньо на робочих місцях через учнівство, тренінги, самоосвіту тощо. До неформального професійного навчання належить також підвищення кваліфікації працівників, стажування, якщо за його результатами не передбачається видання документа державного взірця.

Проведення неформального навчання не потребує ліцензування на право надання освітніх послуг, що відповідає практиці розвинених європейських країн.

Підготовка робітничих кадрів може здійснюватися у відповідних державних та недержавних закладах, таких як профтехучилища, навчальні центри (позавиробниче навчання), а також – безпосередньо на виробництві (внутрішньовиробниче навчання). Підготовка робітничих кадрів безпосередньо на виробництві зазвичай здійснюється підприємствами, орієнтованими переважно на власну робочу силу та власний кадровий потенціал. Необхідність у підготовці обґрунтовується такими процесами як вивільнення працівників, їх кар'єрне зростання, плинність кадрів тощо. За умови здійснення підготовки на робочому місці перспективним є проведення заходів із навчання робітничих кадрів суміжним професіям задля реалізації принципу взаємозамінності.

Підготовка робітників безпосередньо на виробництві носить оперативний характер та, на нашу думку, є конкурентною формою навчання, позаяк орієнтована на засвоєння конкретного трудового процесу, виконання конкретних трудових дій, не потребує значних витрат на її здійснення, скорочує період адаптації робітничих кадрів. За умови наявності у

перспективного учасника навчальних програм достатньої теоретичної бази та знань, варіант навчання на робочому місці є більш пріоритетним, аніж позазавиробниче навчання, і забезпечує максимально тісний зв'язок професійної підготовки з практичною діяльністю.

Однак, внутрішньовиробниче навчання потребує ретельного відбору інструкторів для налагодження їх тісного соціального та особистісного зв'язку із учасниками навчальних заходів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Переваги та недоліки професійної підготовки робітничих кадрів
безпосередньо на виробництві та за його межами**

Переваги та недоліки	Види професійної підготовки	
	Професійна підготовка безпосередньо на виробництві	Професійна підготовка поза виробництвом
Переваги	можливість врахування корпоративної специфіки; економія фінансових ресурсів; збереження корпоративної таємниці; забезпечення максимального зв'язку з практикою	Забезпечення різносторонньої підготовки; широкопрофільність; можливість вибору між значною кількістю навчальних програм та навчальних закладів (центрів);
Недоліки	відсутність зовнішніх джерел та засобів розвитку системи професійної підготовки; рутинізація діяльності викладачів, тренерів та наставників, які здійснюють навчання робітничого персоналу внаслідок тиражування одних і тих же навчальних моделей і методів; обмежена кількість слухачів навчальних програм та заходів	має переважно теоретичний характер; не враховує специфіки діяльності підприємства; потребує значних витрат фінансових ресурсів

Примітка. Складено автором

Для здійснення навчання на робочому місці застосовуються специфічні методи серед яких: інструктаж, ротація, наставництво, асистування, поступове ускладнення завдань, делегування частини повноважень та відповідальності тощо. Інструктаж передбачає роз'яснення та демонстрацію прийомів роботи досвідченим спеціалістом або ж спеціально підготовленим інструктором безпосередньо на робочому місці.

За часом здійснення інструктаж належить до короткострокових навчальних заходів та передбачає засвоєння робітником конкретної виробничої операції, що входить до кола його трудових обов'язків. Такий метод професійної підготовки не потребує значних затрат та є ефективним для простих технологічних процесів та видів діяльності.

Ротація як метод професійної підготовки дає можливість робітникам розширити коло умінь та навичок, а також – уникнути одноманітності виробничих функцій та розширити соціальні контакти. В процесі ротації робітник працює на різних посадах як у власному так і в інших підрозділах підприємства, внаслідок чого здобуває «різносторонню» кваліфікацію. Недоліком ротації є часткова втрата продуктивності через переміщення робітників, що призводить до зростання вартості (затратності) такого методу професійної підготовки.

Наставництво та учнівство – метод передачі знань та умінь працівникові, що навчається, більш досвідченим та компетентним співробітником підприємства у процесі їх спілкування та спільного виконання певних трудових функцій. Метод буде найбільш дієвим для таких сфер діяльності, де практичний досвід відіграє ключову роль. Зміст учнівства та наставництва полягає у наступному. Учні проводять частину свого робочого часу, спостерігаючи, як працює наставник, надають йому допомогу та отримують цінні поради і настанови, які сприяють їх професійному розвитку. Варто також враховувати, що для ефективної реалізації даного методу навчання серед кваліфікованих робітників необхідно обрати наставників, що володіють необхідними вміннями і досвідом, а також мають відповідний склад характеру, який дає можливість викликати довіру та повагу слухачів, донести до них необхідну інформацію та забезпечити максимальний рівень її сприйняття.

Розглянуті вище методи достатньо ефективні, однак є пріоритетними в умовах переважно екстенсивного типу економічного розвитку підприємства. За умов загострення конкурентної боротьби та інтенсифікації праці виникає потреба пошуку новітніх методів професійної підготовки на виробництві, які б

давали можливість абстрагуватися від стереотипного мислення, стандартних підходів до вирішення виробничих завдань та вийти за рамки традиційної поведінки.

З метою подолання недоліків професійної підготовки робітників безпосередньо на виробництві необхідно її поєднувати із окремими новітніми позавиробничими методами навчання. Навчання поза робочим місцем має переважно теоретичну спрямованість, забезпечує різносторонню підготовку однак потребує значних затрат. Для реалізації даної форми навчання використовуються такі методи як: лекції та практичні заняття, ділові ігри, моделювання конкретних виробничих ситуацій, обмін досвідом тощо.

Лекції належать до найбільш традиційних методів навчання та дозволяють слухачу за достатньо короткий проміжок часу отримати певну сукупність знань. Економічна ефективність лекцій обумовлюється тим, що один лектор може працювати з досить значним колом слухачів. Обмеженість досліджуваного методу навчання пов'язана з тим, що слухачі є пасивними учасниками навчання, роль яких зводиться лише до сприйняття та самостійного осмислення матеріалу. Для встановлення зворотного зв'язку лектора із слухачами та закріплення отриманих знань необхідно поєднувати лекційні заняття із семінарськими, на яких обговорюються проблемні питання та з'ясовуються можливості та способи використання отриманої інформації на практиці. Успіх лекційних та семінарських занять як методів професійного навчання робітників суттєво залежить від кваліфікації та внутрішнього настрою лектора, його бажання та вміння зацікавити слухачів, а також і від рівня підготовленості останніх, їх психологічного налаштування на колективне обговорення та вирішення проблем.

Різновидом практичних занять є кейси та ділові ігри – методи навчання, які передбачають аналіз та групове обговорення гіпотетичних або реальних виробничих ситуацій. У процесі обговорення учасники навчального заходу відіграють максимально активну роль, а викладач (тренер) лише спрямовує та контролює їх роботу. Зазначені методи дозволяють розвинути навички аналізу конкретних виробничих ситуацій та самостійного прийняття рішень,

визначення стратегії та тактики власної діяльності, а також – познайомитися із досвідом інших підприємств. Переваги кейсів та ділових ігор також у тому, що вони дозволяють протягом кількох годин зімітувати та дослідити процес, який на практиці може тривати кілька місяців або ж років. Кожен учасник ділової гри має можливість побачити процес у динаміці, а також оцінити наслідки прийнятих ним тих чи інших рішень. Ділові ігри сприяють виробленню у їх учасників конкретних практичних, поведінкових та управлінських навичок, а також сприяють засвоєнню раніше здобутих теоретичних знань та швидкому оволодінню навичками конкретної професії. До найбільш вагомих недоліків кейсів та ділових ігор варто віднести їх трудомісткість та високу вартість. Також особливу увагу необхідно приділити підбору модератора навчального заходу, оскільки рівень його підготовки та компетентності суттєво впливають на ефективність навчання. Найбільш поширеними на сьогодні є такі методики ділових ігор як «Метод Делфі», «Метод Гордона» та «Мозкова атака».

Активному засвоєнню навчального матеріалу також сприяють тренінги, основне завдання яких – формування практичних навичок роботи, подолання стереотипів поведінки, створення психологічної готовності до діяльності. Тренінги поділяють на функціонально-поведінкові, які спрямовані на відтворення та засвоєння вже набутого професійного досвіду та консультативні, які мають на меті набуття та розвиток нового професійного досвіду.

Окрім здійснення позавиробничого та внутрішньовиробничого навчання кадрів, підприємство може стимулювати своїх працівників до самонавчання та підвищення професійної майстерності. На нашу думку, такий вид навчання обов'язково повинен бути присутнім, однак реалізовуватися паралельно із організованими внутрішніми чи зовнішніми навчальними заходами. Базовою умовою такого навчання є бажання та мотивація працівників до саморозвитку та професійного зростання. Щодо планування навчальних заходів, то учень сам визначає тривалість навчального процесу загалом, тривалість окремих занять, число повторень, методи засвоєння матеріалу тощо. З одного боку, такий вид навчання є перспективним для підприємства, оскільки не потребує

практично ніяких затрат, однак, з іншого боку, втрачається можливість контролю за самим навчальним процесом та за результатами його здійснення. При індивідуальному навчанні втрачається комунікаційний зв'язок із викладачем або ж іншими учасниками групи, а також – кумулятивний ефект від спільного обговорення, прийняття рішень та генерації ідей.

Дослідження видів та форм професійної підготовки робітничих кадрів дає підстави стверджувати, що правильний їх вибір та поєднання є запорукою результативності навчальних заходів та важливим елементом формування стратегії розвитку персоналу підприємства.

1.3. Організаційно-правове забезпечення системи управління професійним навчанням робітничих кадрів

Варто зауважити, що сучасний стан системи професійної освіти робітничих кадрів в Україні є вкрай незадовільним. Суттєве скорочення масштабів навчання робітничих кадрів на підприємствах стало наслідком реорганізації системи професійної освіти в нашій державі. Із здобуттям Україною незалежності особлива увага почала приділятися розвитку вищої освіти, разом з тим робітничі професії, а отже і заклади професійної технічної освіти втратили популярність та були позбавлені належного фінансування. Окрім того, економічна ситуація, що склалася на сьогодні, дуже негативно вплинула на стан підготовки та перепідготовки робітничих кадрів безпосередньо на підприємствах.

Незадовільний стан системи підготовки робітничих кадрів безпосередньо на виробництві відображає результати соціально-економічних перетворень 1990-х років. Кризові явища в економіці, з одного боку, спричинили масові звільнення робітників, а з іншого – «перекоси» у структурі відтворення робітничих кадрів через заклади професійно-технічної освіти та безпосередньо на підприємствах. Більшість промислових підприємств були вимушені скорочувати виробничу та соціальну інфраструктуру, у тому числі і

внутрішньовиробниче навчання персоналу. Як наслідок, протягом 1990-х рр. чисельність спеціалістів та керівників, які підвищили кваліфікацію скоротилася у 3 рази, а робітників – у 5 разів [35].

Також варто зауважити, що нині професійно-кваліфікаційна структура зайнятого населення України значно відрізняється від аналогічної структури розвинутих країн світу. Спостерігається порушення співвідношення між робітничими кадрами вищої, середньої та нижчої кваліфікації, а також – працівників розумової та фізичної праці. Так, у порівнянні із США частка робітників, зайнятих фізичною працею в Україні є значно вищою. Разом з тим, у структурі зайнятого населення нашої країни питома вага керівників та спеціалістів складає близько 34% (тоді як у США – 26%), а частка виконавців – 1,8% (у США – 28%) [18]. На вітчизняних підприємствах працює надмірна кількість робітничих кадрів низької кваліфікації, що пояснюється значною часткою застарілої техніки та технологій (більше 60%), яка потребує нагальної модернізації та оновлення. Більшість підприємств сьогодні стикаються із дефіцитом кваліфікованих кадрів, і особливо – робітничих професій. Разом з тим, на багатьох підприємствах відсутні організовані системи управління розвитком працівників, а робота з персоналом носить хаотичний характер, що обумовлено відсутністю досвіду якісно нових трудових відносин, побудованих на засадах соціального партнерства працедавців, працівників, професійних спілок та держави. Недостатній рівень кваліфікації керівників та працівників кадрових служб пояснює відсутність усвідомлення останніми необхідності налагодження системи безперервного професійного навчання робітничих кадрів. Вище зазначене обумовлює актуальність проблем побудови на вітчизняних підприємствах ефективної системи управління професійною підготовкою персоналу загалом та підготовкою робітничих кадрів зокрема.

Для дослідження елементів та етапів управління професійною підготовкою робітничих кадрів варто з'ясувати сутність даного процесу та сформулювати його визначення. У вітчизняних і зарубіжних наукових та

навчальних джерелах відсутнє трактування поняття «управління професійною підготовкою робітничих кадрів». У працях Савченка В. А. наводиться визначення «управління розвитком персоналу», яке на його думку є цілеспрямованим впливом на працівників організації для забезпечення її ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого та культурного потенціалу працівників, задоволення їхніх потреб у професійному навчанні, плануванні трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційному просуванні, соціальному розвитку [155, с. 11].

Гугул О. Я. зазначає, що управління розвитком персоналу – це сукупність способів, прийомів та методів впливу, націлених на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника, поліпшення якісних характеристик персоналу на основі розширення компетенцій, з метою досягнення високого рівня соціально-економічної ефективності організації [65].

Синтез даних визначень із сутністю таких понять як «управлінський процес», «професійна підготовка» та «робітничі кадри» дає підстави стверджувати, що базовими засадами управління професійною підготовкою робітничих кадрів є: 1) позиціонування робітничих кадрів як доходного джерела довгострокових інвестицій; 2) забезпечення безперервності процесів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів; 3) створення умов для розвитку та професійного зростання для кожного робітника; 4) інтеграція політики професійного розвитку робітничих кадрів у загальну стратегію розвитку підприємства.

На нашу думку, управління професійною підготовкою робітничих кадрів можна трактувати як цілеспрямований та організований процес, що передбачає поєднання сукупності способів прийомів та методів впливу на робітників підприємства для забезпечення здобуття ними професійних знань, удосконалення вмінь та навичок, що забезпечать максимально ефективне та

якісне виконання виробничих завдань і, у довготривалій перспективі – соціально-економічний розвиток підприємства.

Вибір стратегії управління професійною підготовкою персоналу залежить від ряду об'єктивних та суб'єктивних факторів, а саме: вибору стратегії розвитку підприємства, типу виробництва та, пов'язаної з ним, глибини операційного поділу праці, фінансового стану підприємства, економічної грамотності та освіченості керівників підприємства тощо. На сьогодні велика кількість вітчизняних підприємств, зважаючи на обмежені обсяги фінансових ресурсів, орієнтується на виконання короткострокових тактичних завдань. Це обумовлює переважання у структурі професійного навчання підготовки на робочому місці вузькоспеціалізованих робітників, що вміють виконувати кілька конкретних операцій. У свою чергу, досягнення довготермінових завдань обумовлює необхідність реалізації середньо- та довгострокових навчальних програм, які здійснюються на базі серйозного теоретичного підґрунтя та спрямовані на підготовку робітників широкого профілю.

Варто також пам'ятати, що система професійної підготовки робітників тісно взаємопов'язана із процесами набору персоналу, ротації та планування трудової кар'єри. Взаємозв'язок та взаємозлагодженість даних процесів дозволить оптимізувати заходи професійної підготовки та, одночасно, уникнути такого негативного явища як плинність кадрів.

До ключових завдань системи управління професійною підготовкою робітників ми відносимо наступні:

1. Забезпечення отримання робітничими кадрами базових професійних знань, умінь та навичок у відповідності до завдань та специфіки роботи підприємства. Зазначені заходи професійного навчання орієнтовані на щойно залучених працівників з відсутніми базовими професійними характеристиками. Досить часто підприємства надають місця практики для учнів та студентів професійно-технічних навчальних закладів, навчаючи останніх базових професійних знань та умінь, одразу ж враховуючи специфіку

діяльності підприємства, та, у такий спосіб, формують резерв робітничих кадрів.

2. *Навчання для ліквідації невідповідності між вимогами посади та можливостями виконавця.* Невідповідність у рівні підготовки (компетентності) робітника та вимогами до нього роботодавця може бути пов'язана із недостатньою ефективністю системи найму працівників. Однак, навіть за умови результативного підбору працівників в сучасних умовах загострюється конкурентна боротьба на ринку, в результаті чого, промислові підприємства постійно удосконалюють систему організації виробництва та укрупнюють робочі місця, збільшують навантаження на робітників, що вимагає постійного удосконалення знань, умінь та навичок останніх.

3. *Навчання з метою підвищення загального рівня кваліфікації.* Темпи розвитку сучасного бізнесу та стрімкий перехід від функціональної до процесної моделі організації виробництва ставить підвищені вимоги до загальної ерудиції та підготовленості спеціалістів. І хоча робітники зазвичай виконують вузькоспеціалізоване коло функцій, здійснення їх безперервного навчання має важливе значення не лише для виконання тактичних завдань підприємства, а й для формування сприятливого психологічного клімату, який сприяє підвищенню загальної продуктивності робітничих кадрів та, як наслідок – досягнення стратегічної мети підприємства (підвищення конкурентоспроможності, ефективності та фінансової стійкості).

4. *Навчання за новими напрямками діяльності підприємства.* Така різновидність навчальних заходів здійснюється у випадку зміни спрямованості діяльності організації або ж розширення меж діяльності за рахунок запровадження нових її видів. В такому випадку підприємство може прийняти рішення про залучення нових працівників, що пов'язано із значними додатковими затратами на пошук, найм, адаптацію та первинну професійну підготовку. Альтернативним варіантом залучення нової робочої сили є перепідготовка своїх співробітників, що зазвичай вважається більш дешевшим та ефективнішим способом заповнення нових робочих місць. Це

обумовлюється тим, що кадри підприємства уже знайомі із засадами корпоративної культури та правилами поведінки в організації, мають високий рівень лояльності до неї, поділяють її корпоративні цінності тощо.

5. Навчання з метою засвоєння нових прийомів та методів виконання трудових операцій. В даному випадку необхідність проведення навчальних заходів та програм обумовлена впровадженням нових технологій у виробництво. Для прикладу, на сьогодні масштабна комп'ютеризація та автоматизація виробничих процесів породжує необхідність додаткового навчання робітників практично усіх спеціальностей та професій.

Система управління підготовкою кадрів повинна бути побудована таким чином, щоб одночасно сприяти швидкому заповненню вакантних посад, оптимізувати витрати на навчальні заходи, а також містити мотиваційну складову тобто, заохочувати робітників підвищувати як кількісні так і якісні результати своєї діяльності. Зважаючи на це, основними завданнями управління професійною підготовкою робітників є:

- забезпечення належного рівня підготовки робітничих кадрів, який відповідає вимогам робочого місця;
- створення умов для мобільності робітників, як передумови забезпечення зайнятості;
- забезпечення можливостей для кар'єрного зростання робітників;
- формування ефективної системи мотивації кадрів та корпоративної культури на підприємстві.

Управління процесами професійного навчання робітничих кадрів передбачає розробку та побудову відповідної системи підготовки, що є складовою стратегії розвитку персоналу підприємства. На наш погляд, система професійного навчання повинна включати ряд послідовних етапів, серед яких (рис. 1.6): 1) планування професійної підготовки робітничих кадрів; 2) проведення (реалізація) навчальних заходів; 3) контроль за якістю та ефективністю професійної підготовки кадрів. Етап планування передбачає визначення масштабів професійної підготовки, окреслення її цілей та завдань,

а також – вибір форм та методів професійної підготовки робітників на основі врахування співвідношення очікуваного результату та необхідних затрат на їх реалізацію.

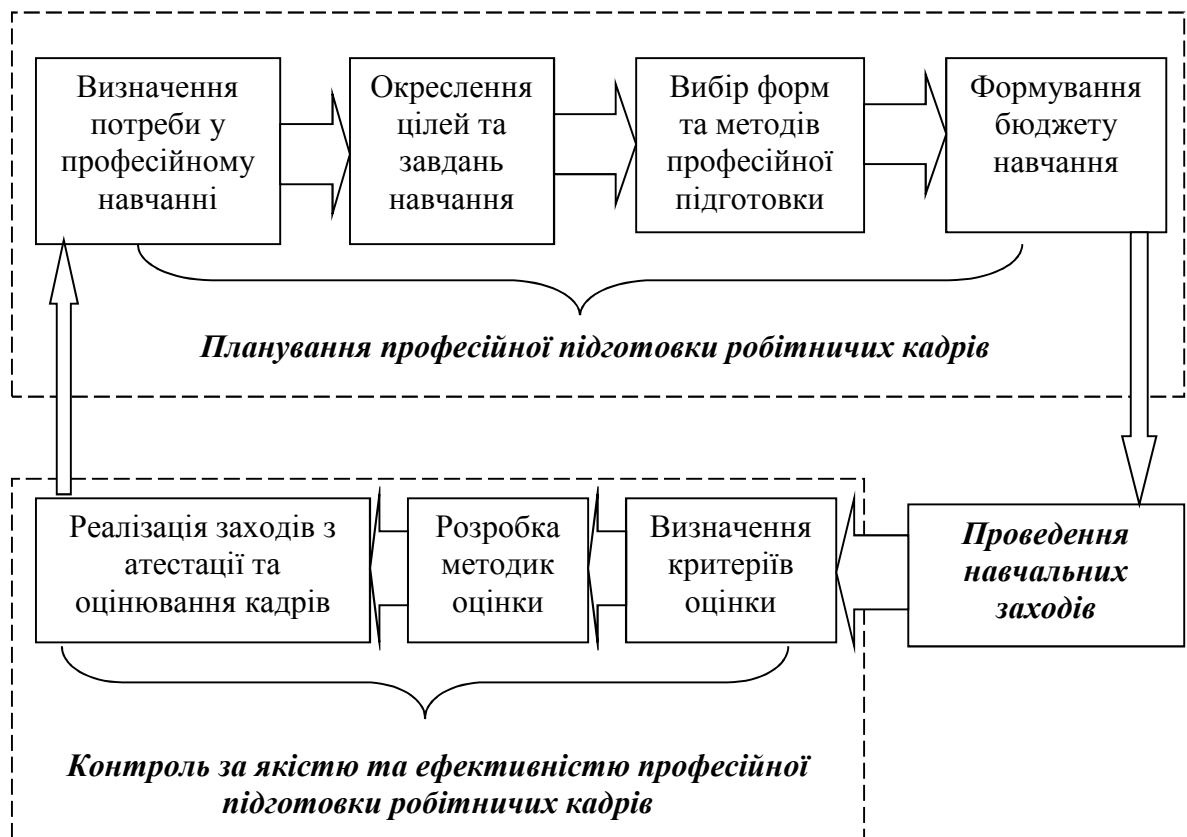


Рис. 1.6.Циклічна модель професійного навчання робітничих кадрів

Примітка. Розроблено автором.

Найважливішими та першочерговими елементами системи професійного навчання є правильне визначення потреби у підготовці робітників, а також вибір форм їх професійного навчання. Планування обсягів підготовки робітничих кадрів необхідно здійснювати відштовхуючись від загальної потреби в кадрах у розрізі професій та різних кваліфікаційних рівнів. Чисельність робітничих кадрів, що потребують перепідготовки залежить від: кількості та контингенту робітників, що вивільняються (кількості вивільнених робітничих кадрів); можливості працевлаштування вивільнених кадрів на підприємстві; кількості працівників, що згодні брати участь у навчальних заходах (підготовці або перепідготовці).

Оскільки система профорієнтації на більшості вітчизняних підприємств розвинута досить слабо або відсутня взагалі, то заходи з професійного навчання орієнтовані на нову робочу силу, а не на робітників, які вивільняються. Крім того, вибір професії здійснюється більшістю робітників самостійно на основі інтуїтивного вибору, що збільшує вірогідність помилки. Перепідготовка повинна мати цілеспрямований характер, орієнтуватися на конкретне робоче місце та робітника, відповідно до роду його діяльності. Саме структура робочих місць, їх вимоги до кваліфікації робочої сили є тими факторами, що визначають спрямованість перепідготовки.

Загалом підготовка робітничих кадрів повинна орієнтуватися на попередження можливого перспективного їх дефіциту за окремими професіями. Для досягнення зазначеної мети, важливо налагодити результативну систему прогнозування складу та структури робітників на основі врахування динамічних змін факторів, що впливають на людський капітал та трудовий потенціал підприємства. Планування та прогнозування використовується для визначення ряду професій, за якими необхідно підготувати робітників.

На основі визначення потреби у професійному навчанні служба управління персоналом підприємства формує конкретні цілі та завдання для кожної окремої навчальної програми. Цілі професійного навчання повинні бути конкретними та специфічними, орієнтованими на отримання вмінь та практичних навичок, а також – піддаватися оцінюванню у процесі здійснення навчальних заходів та після їх завершення. Від чіткості та ясності формулювання цілей професійного навчання суттєво залежить можливість визначення ефективності здійснення професійної підготовки робітничих кадрів.

Щодо вибору форм і методів професійного навчання, то перш за все необхідно оцінити можливості його здійснення безпосередньо на робочому місці, або ж, за необхідності, обрати відповідні навчальні заклади, які спеціалізуються на підготовці та перепідготовці робітничих кадрів.

Співвідношення двох вищезазначених форм професійного навчання залежить від:

- структури професійної підготовки, її складності, строків здійснення, а також вимог до її теоретичної та практичної складових;
- наявності на підприємстві відповідної матеріально-технічної бази, кваліфікованих педагогічних кадрів або ж працівників із досвідом підготовки робітників;
- фінансових можливостей підприємства.

Якщо підприємство приймає рішення здійснювати професійну підготовку власними силами, наступним етапом є розробка відповідних навчальних програм із вибором форм та методів професійного навчання робітників. Для прикладу, професійна підготовка на виробництві може мати лише практичну складову або ж поєднувати її у різних пропорціях із отриманням теоретичних знань. Навчальні заходи можуть мати різну тривалість та реалізовуватися у формі індивідуального або ж групового навчання. Індивідуальне навчання передбачає прикріплення учня до висококваліфікованого працівника, майстра, іншого спеціаліста, а також, при необхідності, включення учня до складу бригади чи іншого виробничого підрозділу підприємства. За групової форми навчання учні об'єднуються у групи та проходять професійну підготовку у її складі під керівництвом кваліфікованих інструкторів. Для навчання особливо складним професіям використовується курсова форма професійної підготовки, яка передбачає опанування значного обсягу теоретичних знань, різноманітних практичних дій і операцій та здійснюється у спеціалізованих навчальних закладах або на постійно діючих курсах за рахунок коштів підприємства.

В сучасних умовах, досить перспективним є спеціалізація окремих підприємств, які мають відповідну матеріально-технічну базу на професійній підготовці робітників із наданням платних навчальних послуг іншим підприємствам. Поширеним різновидом навчання є також здійснення професійної підготовки підприємствами, які виробляють та постачають

новітню техніку та технології, використання яких потребує специфічних знань, умінь та навичок.

При виборі форм та методів професійної підготовки варто також враховувати приналежність робітників до певних вікових категорій. Перепідготовка робітників орієнтована на середню та старшу вікову категорію має свою специфіку, обумовлену рядом факторів, серед яких: давність отримання професії; тривалий час роботи на займаному робочому місці; зазвичай низький рівень середньої загальної освіти тощо.

Варто зауважити, що професійне навчання персоналу пов'язане із значними затратами фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, тому етап формування бюджету навчання є важливою складовою планування професійної підготовки робітничих кадрів. На величину бюджету навчальних заходів суттєво впливають наступні чинники: потреба підприємства у професійному навчанні робітничих кадрів, його фінансові можливості та рівень державного стимулювання процесів професійного навчання працівників. На етапі планування навчальних заходів керівництво підприємства порівнює можливі фінансові затрати на реалізацію навчальних заходів із обсягами необхідної професійної підготовки робітників. У разі переважання останніх відбувається коригування програм навчальних процесів із врахуванням найбільш суттєвих пріоритетних завдань підприємства. Загальна величина витрат на професійне навчання складається з наступних статей:

- прямі витрати на навчання (підготовка навчальних матеріалів, проведення занять, оплата праці викладачів та тренерів тощо);
- непрямі витрати (оплата відряджень, пов'язаних з навчанням; транспортні витрати; витрати на проживання та харчування; простій робочих місць працівників, що беруть участь у навчальних заходах).

Для визначення ефективності інвестування процесів професійної підготовки робітничих кадрів необхідно здійснювати постійний контроль за процесом та результатами навчання. Періодична оцінка робітничих кадрів за наслідками реалізації заходів професійної підготовки здійснюється шляхом:

- оцінювання результатів роботи та факторів, що визначають міру досягнення запланованих результатів;
- аналізу динаміки результативності праці окремих працівників за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результати.

Організаційна процедура оцінювання результатів навчання в свою чергу передбачає реалізацію ряду послідовних етапів:

- 1) розробка або придбання методики оцінки з урахуванням конкретних вимог підприємства чи організації;
- 2) формування атестаційної (оціночної) комісії із залучення викладачів та тренерів, що проводили навчання, безпосередніх керівників учасників навчальних програм та представників служби управління персоналом;
- 3) визначення часу та місця здійснення оцінки;
- 4) підготовка інформаційного забезпечення процесу оцінювання.

На думку Савченка В. А. основною особою в оцінці результативності професійної підготовки персоналу є лінійний керівник, оскільки саме він в повній мірі володіє інформацією про конкретного працівника та може найбільш об'єктивно провести його оцінку із врахуванням результативності його діяльності до та після навчання [154].

За наслідками оцінювання учасників навчальних програм формується сукупність показників, що характеризують якісні та кількісні результати професійної підготовки. Такі показники можна згрупувати наступним чином: 1) показники результативності праці робітника; 2) показники рівня специфічних умінь, навичок та знань; 3) особистісні характеристики. Про результативність підготовки буде свідчити позитивна динаміка зазначених показників, тобто: зменшення кількості помилок, зростання обсягів виготовленої продукції чи здійснених виробничих операцій, зростання якості продукції, освоєння робітником навичок використання нових технічних засобів чи технологій, підвищення рівня стресостійкості, скорочення затрат часу на прийняття рішення, набуття впевненості у власних силах тощо (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Показники результативності професійної підготовки робітників

Показники результативності праці робітників	Показники рівня знань, умінь та навичок	Особистісні характеристики
-кількість виготовленої продукції за одиницю часу; -затрати часу на реалізацію однієї операції; -частка браку у виготовленій продукції	-частка правильно розв'язаних завдань (даних відповідей) за наслідками тестування; -обсяг успішно засвоєного матеріалу; -рівень покращення якості виготовленої продукції (виконаних робіт) за рахунок використання нових методик роботи; -частка використання нових умінь та навичок у процесі роботи	-рівень стресостійкості -ефективність участі у комунікаційних процесах; -рівень конфліктності; здатність передавати отримані знання іншим; -навички групової роботи; -тривалість процесу прийняття рішень

Примітка. Складено автором

Одним із ключових факторів налагодження ефективної системи професійної підготовки робітничих кадрів на підприємстві є також мотиваційна складова даного процесу. Мотивацію професійного розвитку на підприємстві можна розглядати з двох боків: з одного боку – як стимулювання працівників до участі у навчальних заходах та саморозвитку, з іншого – мотивація роботодавців до інвестування процесів навчання персоналу та налагодження системи безперервної професійної підготовки робітничих кадрів. Суттєвою перешкодою на шляху формування системи професійно-технічного навчання робітничих кадрів є небажання роботодавців вкладати кошти у розвиток власних працівників, що обумовлено рядом причин:

- відносна короткостроковість перебування більшості малих та середніх підприємств на ринку, що обумовлює чітку їх орієнтацію на виконання тактичних завдань;

- необхідність підвищення заробітної плати працівникам, що пройшли підготовку для запобігання їх плинності (переходу на конкуруючі підприємства);

- відсутність на підприємствах навчально-методичного забезпечення професійного навчання кадрів, яке б відповідало сучасним вимогам розвитку економіки;
- вкрай низький рівень технічного оснащення підприємств, що вимагає робочої сили низького рівня кваліфікації та заперечує необхідність удосконалення знань, умінь та навичок робітничих кадрів;
- відсутність ефективної системи державного стимулювання професійного навчання робітничих кадрів на виробництві.

Будь-яке підприємство розглядає заходи з професійного навчання як інвестиційний проект, який повинен принести відповідну фінансову віддачу. Низький рівень імовірності отримання приросту доходу у короткотерміновому періоді, необхідність початкового вкладення у дані процеси значного обсягу фінансових ресурсів, а також – значна ризиковість інвестування навчальних заходів пояснює небажання вітчизняних підприємств реалізовувати стратегію безперервного розвитку персоналу. Разом з тим, в сучасних умовах у працівників також відсутні достатні стимули до самовдосконалення та фінансування власного розвитку, оскільки досягнення вищого рівня професіоналізму не завжди гарантує зростання заробітної плати та збереження робочого місця. В таких умовах у працівника виникає суттєвий ризик втрати інвестицій у самоосвіту.

Для забезпечення мотивації роботодавців до здійснення систематичного навчання персоналу необхідно налагодити ефективну співпрацю усіх суб'єктів процесу професійного розвитку кадрів, серед яких: підприємства (роботодавці), працівники та держава. Роль останньої полягає, по-перше, у створенні системи професійно-технічної освіти на загальнодержавному рівні, по друге – активізації механізму цілеспрямованого економічного впливу на роботодавців для стимулювання їх до організації професійного навчання на виробництві, а також налагодження ефективної співпраці з державними і приватними закладами професійної освіти.

Для з'ясування впливу держави на стимулювання професійного навчання кадрів на виробництві варто розглянути нормативно-правове підґрунтя даного

процесу. Так, питання професійного навчання працівників частково регулюються Законами України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 38-39, ст.380), «Про професійно-технічну освіту» від 05.03.2017 р. № 103/98-ВР, «Про вищу освіту» від 28.09.2017 р. № 1556-18. Разом з тим, зазначені нормативні акти не враховують специфіки підготовки кадрів, працюючих на виробництві, а також не містять механізмів її стимулювання та розвитку.

З метою створення та забезпечення ефективного функціонування системи професійного розвитку працівників підприємств, установ та організацій, їхнього професійного навчання, атестації та підтвердження кваліфікації за результатами неформального навчання у 2012 році було прийнято Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 01.01.2013 р. № 4312-VI. Він регламентує правові, методичні та організаційні засади регулювання системи професійного навчання, а також визначає мету, принципи та основні напрями державної політики у сфері професійного розвитку працівників; повноваження та напрями діяльності роботодавців із зазначених питань. Згідно даного закону, метою державної політики у сфері професійного розвитку працівників є підвищення конкурентоспроможності останніх через сприяння роботодавцю у забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками та ефективному використанні праці.

Важливою новацією є введення згаданим нормативно-правовим актом поняття «неформальне професійне навчання працівників» та передбачення можливості здійснення роботодавцем такого навчання. Неформальне навчання працівників не регламентоване строками, формами здобуття знань (умінь, навичок), місцем їх здобуття та, відповідно, не потребує отримання ліцензії на право надання освітніх послуг.

Проблема ліцензування освітньої діяльності до прийняття даного Закону була для підприємств досить ваговою. Так, для отримання ліцензії на здійснення професійного навчання працівників безпосередньо на виробництві необхідно було пройти складну та тривалу процедуру підготовки документації за кожною професією зокрема. Підприємства отримували ліцензії на однакових умовах із

навчальними закладами, для яких надання освітніх послуг є основною функцією, тоді як для підприємств – супутньою діяльністю, яка спрямована на забезпечення виробничого процесу працівниками, відповідного рівня кваліфікації. Отже, запровадження неформального навчання, яке не потребує ліцензування, дасть можливість підприємствам оперативно здійснювати підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників.

Для вирішення проблеми нерегулярності та безсистемності проведення підприємствами заходів із професійної підготовки працівників Законом визначено зобов'язання роботодавців щодо забезпечення підвищення кваліфікації кадрів не рідше ніж один раз на п'ять років. Відзначимо, що на сьогодні періодичність підвищення кваліфікації працівників залишається низькою та у середньому в Україні становить один раз на дванадцять років, що більш ніж удвічі менше аналогічного показника у розвинених країнах світу. Для прикладу, у країнах Європейського Союзу періодичність підвищення кваліфікації працівників становить близько одного разу на п'ять років, у Японії – близько одного разу у півтора року [51].

Важливо також відзначити, що відповідно до згаданого нормативно-правового акту безпосереднє управління у сфері професійного розвитку працівників покладається на роботодавців, і фінансування навчальних заходів також здійснюється останніми за рахунок власних коштів та інших, не заборонених законодавством, джерел. Тобто, Закон не передбачає ніяких конкретних механізмів стимулювання професійного навчання робітничих кадрів шляхом використання прямих та непрямих методів державного впливу на такі процеси. Це дає підстави вважати його переважно декларативним документом та нездатним докорінно змінити негативну ситуацію, що склалася у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів.

Ще однією законодавчою ініціативою у сфері професійної освіти є затвердження Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 рр., яка спрямована на забезпечення усіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів. Основними

ключовими завданнями стратегії у сфері стимулювання професійної підготовки робітничих кадрів є наступні: створення сучасної методики розроблення державних стандартів професійно-технічної освіти; розроблення державних стандартів професійно-технічної освіти, стандартів з нових робітничих професій; підвищення престижу робітничих професій; запровадження системи безперервного професійного навчання робітничих кадрів [143]. Разом з тим, за результатами реалізації першого етапу Стратегії (2012-2013 рр.) ніяких конкретних заходів, спрямованих на здійснення зазначених завдань, не було проведено.

Зважаючи на економічну та політичну кризу в державі, стверджуємо, що реалізація завдань професійної підготовки робітничих кадрів на сьогодні може ефективно здійснюватися, в першу чергу, роботодавцями. Підприємства повинні шукати альтернативні джерела залучення фінансових ресурсів та розглядати навчальні процеси як інвестиційні проекти із перспективно високою нормою окупності. Такий підхід вимагає чіткого планування заходів професійної підготовки, використання найновітніших та найперспективніших форм та методів її реалізації, а також жорсткого контролю за згаданими процесами. Паралельно, необхідно налагодити механізм мотивації робітничих кадрів, що пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, для їх стимулювання до максимального використання набутих знань, умінь, навичок та – сформованих компетенцій. Усе вищезазначене дозволить вітчизняним суб'єктам господарювання забезпечити себе висококваліфікованими та мотивованими робітничими кадрами та, як наслідок, отримати стійку конкурентну перевагу на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Висновки до першого розділу

В умовах постіндустріального суспільства відбуваються процеси істотної зміни організаційних, технічних та інформаційних умов сучасного виробництва, що обумовлює необхідність підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. В Україні особливо гостро стоїть проблема

невідповідності кількості та якості працівників робітничих професій сучасним вимогам ринку. Тому, виникає нагальна потреба створення ефективної системи професійної підготовки робітників та розробки дієвої стратегії управління нею на рівні окремих підприємств та організацій. Побудова довгострокової стратегії управління професійним навчання робітничих кадрів дозволить суб'єктам господарювання підвищити конкурентоспроможність власної продукції, зробити її високотехнологічною та інноваційною, а також – забезпечити високий рівень прибутковості та здобути стійку позицію на ринку.

В роботі проаналізовано підходи різних наукових шкіл до трактування сутності людського фактору виробництва на різних рівнях економіки (макроекономічному, галузевому, мікроекономічному, особистісному). Досліджено поняття «робоча сила», «трудові ресурси», «трудоий потенціал», «людський капітал», «персонал» та «кадри підприємства» у процесі їх еволюції та розвитку. Доведено, що для позначення працівників підприємства найбільш доречно використовувати терміни «персонал» та «кадри», які позначають постійний кваліфікований склад трудового колективу підприємства, або ж сукупність осіб, які є носіями особливих знань, умінь, навичок, мають певний трудовий потенціал та сформовані у процесі трудової діяльності компетенції.

Групування працівників підприємства за характером виконуваних функцій дозволило виділити робітників, спеціалістів, керівників та службовців. В свою чергу, дослідження робітничих кадрів як структурного елемента персоналу підприємства дало підстави для здійснення їх класифікації за наступними ознаками: за видами економічної діяльності, за характером участі у виробничому процесі, за рівнем кваліфікації, за стажем роботи. (Дану концепцію автором відображено в науковій публікації «Підготовка кадрів робітничих професій харчової галузі в професійно-технічних навчальних закладах та на виробництві» в науковому журналі «Економіка харчової галузі. 2013. № 3(19)» С. 37-42). Для обґрунтування

дисбалансів між необхідним та наявним рівнями професійної підготовки робітничих кадрів на підприємствах України здійснено ретроспективний аналіз становлення та розвитку професійно-технічної освіти в нашій державі. В результаті виділено причини дефіциту висококваліфікованих робітничих кадрів, серед яких: застаріла матеріально-технічна база національних підприємств; неефективна робота професійно-технічних навчальних закладів; поступовий занепад українських промислових підприємств; незацікавленість вітчизняних роботодавців в інвестуванні розвитку робітничих кадрів; несприятливі умови праці робітників тощо.

З'ясовано, що запорукою формування кваліфікованого та мотивованого складу робітничих кадрів підприємства є налагодження безперервної системи їх професійної освіти. У процесі професійної освіти здобуваються необхідні знання, уміння та навички, які, в свою чергу, формують професійну компетентність робітника. Остання включає навчальні та трудові компетенції та є визначальним фактором у процесі прийому на роботу, формування мотиваційного механізму та окреслення стратегічних напрямів розвитку робітничих кадрів підприємства. Дослідження сутності, взаємозв'язку та взаємозалежності наукових термінів «освіта», «професійна освіта», «навчання», «професійне навчання» та ін. дало підстави автору для пропонування власного трактування поняття «професійне навчання робітничих кадрів» як процесу здобуття робітниками професійних знань, удосконалення вмінь та навичок, зростання їх компетентності з метою підвищення продуктивності праці, забезпечення ефективного виконання виробничих функцій, завдань, приведення рівня кваліфікації робітника у відповідність з вимогами виробництва. Такий підхід дозволив чітко окреслити завдання професійного навчання працівників, а також виокремити його види та форми. Так, запропоновано класифікувати професійну підготовку робітничих кадрів за наступними ознаками: за виробничо-технічним призначенням, за місцем проведення, залежно від контингенту учасників, за кількістю учасників, за складовими навчального процесу, за тривалістю

навчальних заходів та за джерелом фінансування. Для дослідження елементів та етапів управління професійною підготовкою робітничих кадрів з'ясовано сутність даного процесу та сформульовано його визначення. Під управлінням професійною підготовкою робітничих кадрів ми розуміємо цілеспрямований та організований процес, що передбачає поєднання сукупності способів прийомів та методів впливу на робітників підприємства для забезпечення здобуття ними професійних знань, удосконалення вмінь та навичок, що забезпечать максимально ефективно та якісне виконання виробничих завдань і, у довготривалій перспективі – соціально-економічний розвиток підприємства. (Про вище наведене викладено в науковій статті автора «Місце робітничих кадрів у структурі людських ресурсів», опублікованій в науковому журналі «Сталий розвиток економіки. 2015 № 3(28)» С. 11-17).

Доведено, що вибір стратегії управління професійною підготовкою персоналу залежить від ряду факторів, серед яких: спрямованість стратегії розвитку підприємства, тип виробництва, глибина операційного поділу праці, фінансовий стан підприємства тощо. Враховуючи перелічені фактори та основні завдання системи управління навчанням працівників запропоновано циклічну модель професійної підготовки робітничих кадрів, яка включає наступні етапи: 1) планування професійної підготовки робітничих кадрів; 2) реалізацію навчальних заходів; 3) контроль за якістю та ефективністю професійної підготовки кадрів. Дослідження нормативно-правового підґрунтя державного впливу на процеси розвитку персоналу дозволило встановити відсутність у вітчизняному законодавстві спеціальних норм, які б регулювали та стимулювали саме професійну підготовку робітничих кадрів. Це дозволяє констатувати відсутність конкретних інструментів державної підтримки даного процесу, а також – недовість механізмів соціального партнерства у системі професійного розвитку робітників вітчизняних підприємств. Зазначене, обумовлює та актуалізує необхідність пошуку шляхів формування дієвої системи професійної підготовки робітничих кадрів підприємств та розробки ефективної стратегії управління нею.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДГОТОВКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ РОБІТНИЧИМИ КАДРАМИ ДЛЯ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Аналіз фінансово-економічного стану підприємств харчової галузі

В нинішніх ринкових умовах посилюється участь працівника у виробничих процесах, оскільки забезпеченість персоналом відповідної кваліфікації та рівнем професійної підготовки надає підприємству харчової галузі можливість суттєво підвищити якість продукції та зайняти передові позиції на ринку. Ефективна робота підприємства значно залежить від персоналу і визначається рівнем його професіоналізму, освіченості і компетентності, висококваліфікованим менеджментом. Персонал є внутрішнім рушійним ресурсом, завдяки якому здійснюється досягнення поставлених стратегічних цілей організації. Окрім того, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання робіт, ефективність використання обладнання, машин, механізмів.

Це зумовлює та актуалізує необхідність дослідження та аналізу системи кадрового забезпечення харчових підприємств з врахуванням закономірностей її формування та аналізу динаміки кадрових показників з метою подальшої розробки механізму кадрового оптимуму в якісних та кількісних вимірах.

В якості об'єктів дослідження відібрано підприємства, які займають лідируючі позиції в харчовій промисловості Івано-Франківської області: ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛІГОС», ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА», ТОВ «Залізнична пекарня», ТОВ «Колос», ПП «Коломийський, ТзОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат».

Аналізуючи фінансові показники діяльності хлібопекарських підприємств Івано-Франківської області (табл. 2.1), слід виділити ПАТ «Івано- Франківський хлібокомбінат» – лідера за показником чистого доходу від реалізації продукції, розмір якого у 2015 році склав 105843 тис. грн. Наступними за обсягами виробництва є міні хлібкомбінат ТОВ «ЛІГОС» та ТОВ «Агрокомпанія

КОПІЙКА», чистий дохід яких склав, відповідно, 26380 тис.грн. та 23814 тис. грн. Найменшим за обсягами виробництва та реалізації продукції є ТОВ «Колос», чистий дохід якого у 2015 році склав 2632,2 тис. грн. Збитковими, за показником чистого прибутку/збитку виявились підприємства ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» та ТОВ «Колос», що пов'язано з реалізацією проектів модернізації основних фондів.

Таблиця 2.1

**Фінансові результати діяльності підприємств харчової галузі
за 2015 рік**

Показники	ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛГОС»	ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА»	ТОВ «Залізнична пекарня»	ТОВ «Колос»	ПП «Коломийський хлібокомбінат»	ТЗОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат»
Чистий прибуток/збиток	2389	302	-3500	338	-881,2	515	-1538
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	105843	26380	23814	12511	2632,2	20316	121952
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	72053	12454	23613	9443	2625,9	15739	86220
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	115754	31546	23686	14326	3161,6	23535	35732

Примітка. Складено автором

З метою дослідження системи кадрового забезпечення підприємств харчової галузі проведемо аналіз відповідних показників, зокрема: середньої кількості усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, фонду оплати праці усіх працівників, суми податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, середньооблікової кількості штатних працівників, фонду робочого часу, фонду оплати праці штатних працівників, середньої заробітної плати (табл. 2.2). Див. додаток А.

Таблиця 2.2

Кількість працівників і фонд оплати праці на підприємствах у 2015 році

Показники	ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛІГОС»	ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА»	ТОВ «Залізнична пекарня»	ТОВ «Колос»	ПП «Коломийський хлібокомбінат»	ТЗОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат»
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	500	291	104	89	51	180	57
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	16016,2	4352,7	2047,1	3408,3	790	3771,6	990
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис. грн.	2248,6	337,7	216,9	457	64,4	430,7	76,4
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	512	321	113	99	58	192	55
Фонд робочого часу, людино-годин	983141	580323	207372	177440	100916	354528	100916
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	15796,1	4341,2	2047,1	3368,1	790	3746,6	990
Середня заробітна плата, грн	2570,98	1441,56	1579,35	2914,8	135,06	1642,16	1235,06

Примітка. Складено автором

Отож, на ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» зайнято 500 осіб, фонд оплати праці яких складає 16016,2 тис. грн. Наступним за кількістю зайнятих є міні хлібокомбінат ТОВ «ЛІГОС», на якому середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості складає 291 особа та відповідно, фонд оплати праці становить 4352,7. В трійку лідерів за кількістю працівників входить ПП «Коломийський хлібокомбінат» з 180-ма працівниками, витрати на виплату заробітної плати яких становлять 3771,6 тис.грн. Середня кількість

усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості на ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» складає 104 осіб, з фондом оплати праці 2047,1 тис.грн., на ТОВ «Залізнична пекарня» відповідно – 89 осіб (ФОП – 3408,3 тис.грн.), на ТОВ «Колос» – 51 особа (790 тис.грн.).

Не зважаючи на нижчі фінансові показники діяльності лідерами за розміром середньої заробітної плати є ТОВ «Залізнична пекарня» – 2914,8 грн., ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» – 2570,98 грн., ПП «Коломийський хлібокомбінат» – 1642,16 грн. (Див. додаток Б.).

В 2015 році, фонд оплати праці штатних працівників на ТОВ «Агрокомпанія «Копійка»» склав 681,9 тис.грн, на ПП «Коломийський хлібокомбінат» – 4794, 2 тис.грн.

Проведемо аналіз динаміки основних фінансових показників та показників кадрового забезпечення на підприємстві ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» за 2010-2016 роки (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Фінансові результати діяльності ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» за 2010-2016 роки

Назва показників	Роки							Відхилення (+/-)	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/ 2015	2016/ 2010
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6111,9	7122,9	9180,1	10520,4	131472	127898	115754	-12144	109642,1
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5734,4	076,9	7969,6	9077,3	113598	108654	105843	-2811	100108,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3745,8	4564,4	6068,2	6530,8	81780	75265	72053	-3212	68307,2
Чистий прибуток/збиток	-124,8	-327,8	168,7	262,6	-	3050	2389	-661	2513,8

Примітка. Складено автором

Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2016 році склав 115754 тис.грн., що на 12144 тис.грн. менше у порівнянні з 2015 роком та на 109642,1 тис.грн. більше у порівнянні з 2010 роком, що свідчить про стрімкий розвиток виробничої діяльності протягом 5 років.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 2016 рік зменшився на 2811 тис.грн. у порівнянні з 2015, проте суттєво зріз з 2010 року – на 100108,6 тис.грн. Див. дод Б.

Собівартість продукції у 2016 році також зменшилась у порівнянні з 2015 роком на 3212 тис.грн., що свідчить про зниження обсягів виробництва продукції. Чистий прибуток у 2016 році склав 2389 тис.грн., зменшившись, відповідно, на 661 тис.грн. (Рис. 2.1.).

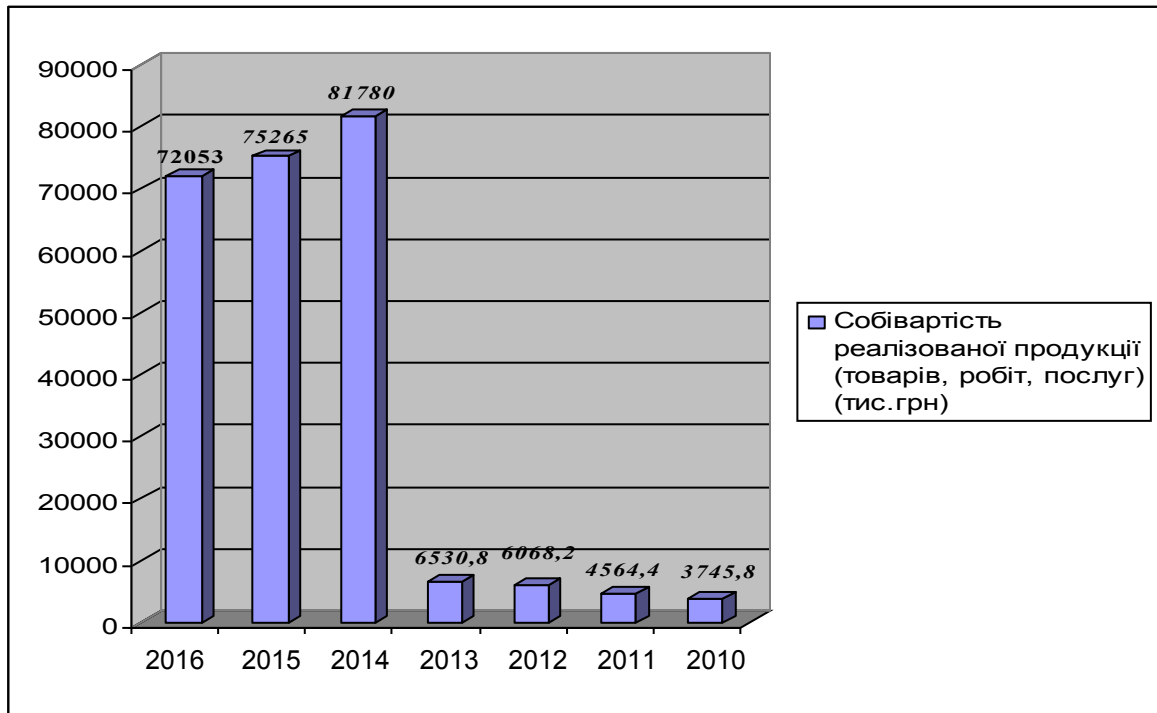


Рис.2.1. Динаміка собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ «Івано-Франківський хлібкомбінат» за 2010-2016 роки
Примітка. Складено автором

Здійснимо аналіз динаміки кадрових показників ПАТ «Івано-Франківський хлібкомбінат», зокрема середньої кількості усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, фонду оплати праці усіх працівників, суми податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх

працівників, середньооблікової кількості штатних працівників, фонду робочого часу, за який нарахована заробітна плата штатним працівникам, фонду оплати праці штатних працівників, середньої заробітної плати за 2010-2016 роки (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Кількість працівників та фонд оплати праці на ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» у 2010-2016 рр., тис. грн.

Назва показників	Роки							Відхилення (+/-)	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/ 2015	2016/ 2010
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	435	432	429	439	460	496	500	4	65
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн.	6457,8	6653,8	8745,9	9844,5	11459	14120	16016,2	1896,2	9558,4
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис.грн.	935,7	986,3	1246	1405,2	1616,1	1997,4	2248,6	251,2	1312,9
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	437	447	449	462	474	506	512	6	75
Фонд робочого часу, за який нарахована заробітна плата штатним працівникам (крім тимчасової непрацездатності), людино-годин	835647	851331	853925	869756	911648	978604	983141	4537	147494
З нього відпрацьовано, людино-годин	816646	788459	792671	808972	850800	911144	913368	2224	96722
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн	6241,4	6562,8	8671,3	9772,3	11355,9	13998,4	15796,1	1797,7	9554,7
Середня заробітна плата, грн	1146,54	1223,49	1609,37	1762,68	1996,47	2305,4	2570,98	265,58	1424,44

Примітка. Складено автором

Отож, середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості на ПАТ «Івано-Франківський хлібкомбінат» у 2016 році склала 500 осіб, що на 4 працівника більше ніж у 2015 та на 65 – в 2010 році. Фонд оплати праці усіх працівників за 2016 рік зріс на 1896,2 тис.грн. У 2016 році в штаті було зайнято 512 особи. Середня заробітна плата штатним працівникам у 2016 році склала 2570,98 грн., що на 265,58 грн. більше ніж у 2015 році, та на 1424,44 більше ніж у 2010 році.

Аналізуючи загальні тенденції кількісних кадрових показників слід відзначити їх зростання рівномірно із зростанням фінансових результатів, зокрема виручки та прибутку, що свідчить про вагомий внесок персоналу в розвиток виробничих потужностей підприємства. (Рис. 2.2., Рис. 2.3.).

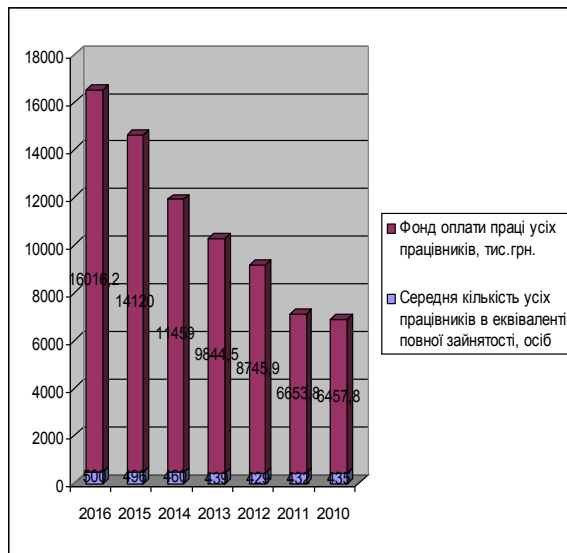


Рис. 2.2. Динаміка кількості працівників та фонду оплати праці на ПАТ «Івано-Франківський хлібкомбінат» за 2010 - 2016 роки

Примітка. Складено автором

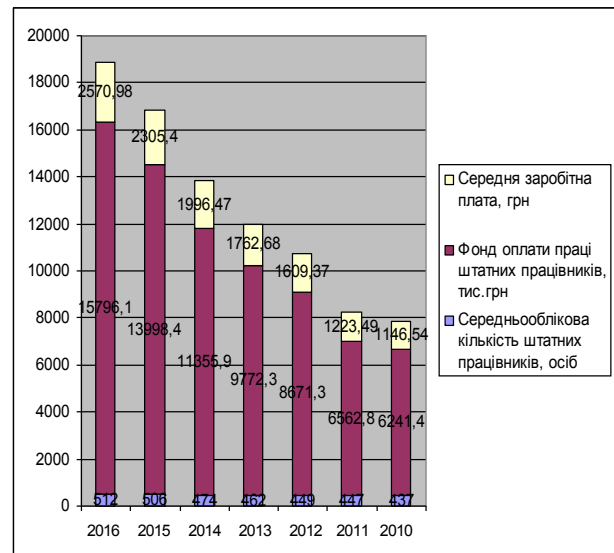


Рис. 2.3. Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників, фонду оплати праці та середньої заробітної плати штатних працівників на ПАТ «Івано-Франківський хлібкомбінат» за 2010 - 2016 роки

Здійснено аналогічний аналіз фінансових та трудових показників діяльності міні хлібкомбінату ТОВ «ЛІГОС» за 2010-2016 роки (Таблиця 2.5.).

Отож, у 2016 році міні хлібкомбінат. ТОВ «ЛІГОС» отримав доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на суму 31546 тис.грн., що на 21495 тис.грн. більше в порівнянні з 2015 роком, проте,

на 1738 тис.грн. менше ніж у 2014 році, що свідчить про значне зниження обсягів виробництва та реалізації продукції в 2015 році. Собівартість реалізованої продукції в 2016 році склала 12454 тис.грн., що на 42,3 більше ніж у 2015 році.

Таблиця 2.5

**Динаміка фінансових результатів діяльності міні хлібокомбінату
ТОВ «ЛІГОС» за 2010-2016 роки**

Назва показників	Роки							Відхилення (+/-)	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/ 2015	2016/ 2010
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2876,3	3100,4	2721,2	3283,2	33284	10051	31546	21495	28669,7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2473,2	2583,7	2267,7	2736	27737	8375,8	26380	18004,2	23906,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	136,7	1444,6	1144,3	1357,4	13854	4601,5	12454	7852,5	12317,3
Чистий прибуток/збиток	45,3	72,9	40,5	38,7	184	259,7	302	42,3	256,7

Примітка. Складено автором

Враховуючи те, що собівартість продукції в 2016 році в порівнянні з 2015 роком збільшилась на незначну суму в порівнянні з збільшенням виручки від реалізації продукції, слід стверджувати, що реалізовані інноваційні програми, спрямовані на зниження собівартості були досить ефективними (Рис. 2.4., Рис. 2.5.).

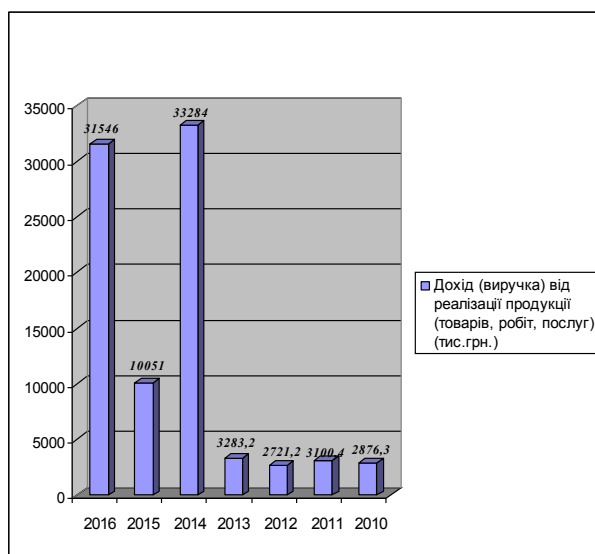


Рис.2.4. Динаміка доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) міні хлібокомбінату ТОВ «ЛІГОС» за 2010-2016

Примітка: Складено автором

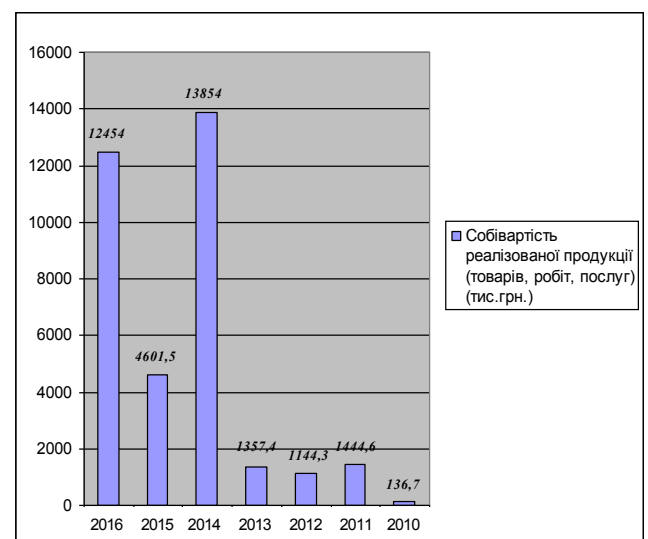


Рис.2.5. Динаміка собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) міні хлібокомбінату ТОВ «ЛІГОС» за 2010-2016 роки

Динаміка трудових показників міні хлібкомбінату ТОВ «ЛІГОС» відображена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка трудових показників на міні хлібкомбінаті ТОВ «ЛІГОС»
у 2010-2016 роках**

Назва показників	Роки							Відхилення (*/-)	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/ 2015	2016/ 2010
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	301	299	250	320	334	295	291	-4	-10
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн.	2415,2	2224,9	2116,9	3645,3	4178,2	4287,3	4352,7	65,4	1937,5
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис.грн.	192,1	189,2	165,8	281,1	331,9	353	337,7	-15,3	145,6
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	315	331	306	364	350	312	321	-9	6
Фонд робочого часу, за який нарахована заробітна плата штатним працівникам (крім тимчасової непрацездатності), людино-годин	618561	600832	501013	645285	663379	589832	580323	-9509	-38238
З нього відпрацьовано, людино-годин	534742	572720	459237	607835	630751	556507	544442	-12065	9700
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн	2351,6	2212,7	2107,5	3634,4	4164	4274	4341,2	67,2	1989,6
Середня заробітна плата, грн	570,97	557,08	573,94	832,05	991,43	1141,56	1441,56	-300	870,59

Примітка. Складено автором

У 2016 році на підприємстві було зайнято 291 особа, що на 4 працівника менше ніж у 2015 році. Найбільша кількість персоналу була у 2014 році і становила 334 особи. Середня заробітна плата персоналу в 2016 році склала 1441,56 грн, що на 300 грн. менше ніж у 2015 році та на 870,59 грн. у 2010 р.

Протягом 2010-2016 рр. спостерігається поступове зростання фонду оплати праці, зокрема у 2016 році цей показник становив 4352,7 тис.грн., що на 65,4 тис.грн. більше ніж у 2015 році та на 1989,6 тис.грн. більше ніж у 2010 році. У 2016 році середньооблікова кількість штатних працівників склала 321 особу. Найбільша кількість штатних працівників була у 2013 році і становила 364 особи.

Динаміка кількості штатних працівників, фонду оплати праці та середньої заробітної плати на міні хлібокомбінаті ТОВ «ЛІГОС» у 2010-2016 роках відображена на рис. 2.6.

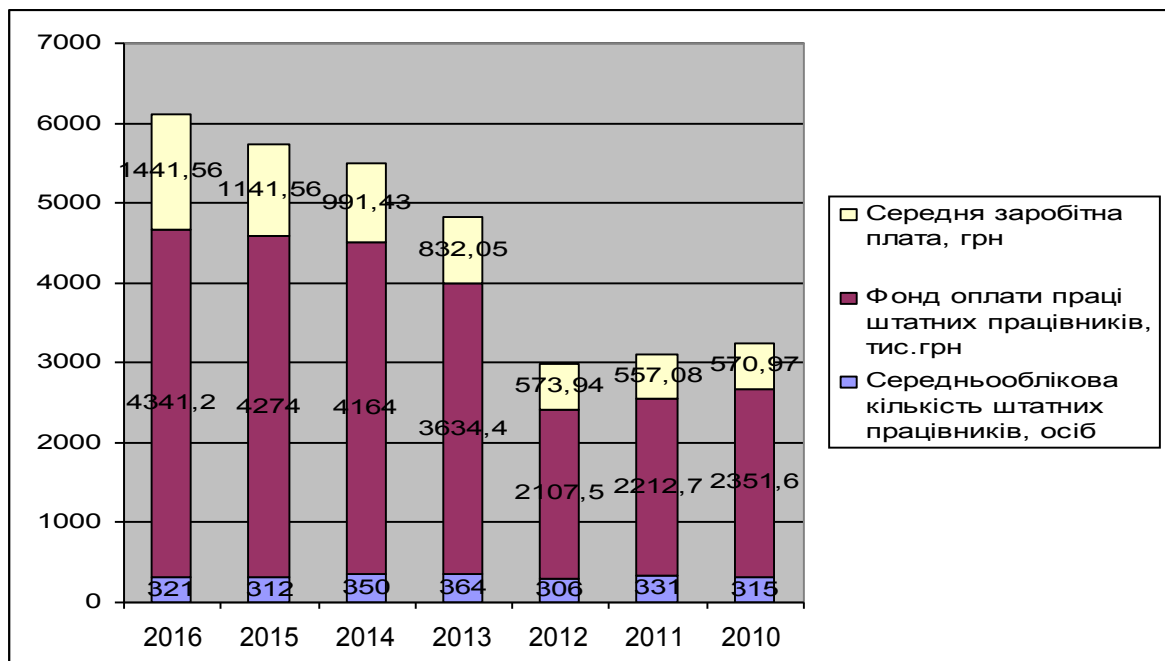


Рис.2.6. Динаміка кількості штатних працівників, фонду оплати праці та середньої заробітної плати на міні хлібокомбінаті ТОВ «ЛІГОС» у 2010-2016 роках

Примітка. Складено автором

Діяльність ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» характеризується наступними фінансовими показниками (Таблиця 2.7.), зокрема найбільшого значення дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) набув у 2015 році і становив 29891 тис.грн., що на 6205 тис.грн. більше в порівнянні з 2016 роком. В 2016 році підприємство отримало збитків на суму 3500 тис.грн., що зв'язано зі значними інвестиційними та адміністративними витратами.

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» за 2010-2016 роки (тис.грн.)

Назва показників	Роки							Відхилення (+/-)	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2015	2016/2010
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2547,1	2785,1	2921,7	298,1	18276	29891	23686	-6205	21138,9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	-	-	253,6	15177	24910	23814	-1096	23814
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	312,7	347,6	298,7	204,7	14180	22813	23613	800	23300,3
Чистий прибуток/збиток	-	-	-	0,1	21	39	-3500	-3539	-3500

Примітка. Складено автором

В 2013 році спостерігалось значне зменшення виручки від реалізації продукції – 298,1 тис.грн. (Рис. 2.7.). Собівартість реалізованої продукції в 2016 році склала 23613 тис.грн., що на 800 тис.грн. більше в порівнянні з 2015 роком та на 23300,3 тис. грн. більше у порівнянні з 2010 роком, що свідчить про збільшення обсягів виробництва продукції. Слід зауважити, що виробнича стратегія ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» спрямована на розвиток інноваційної діяльності та на реалізацію проектів, спрямованих на автоматизацію виробничих процесів та модернізацію основних фондів.

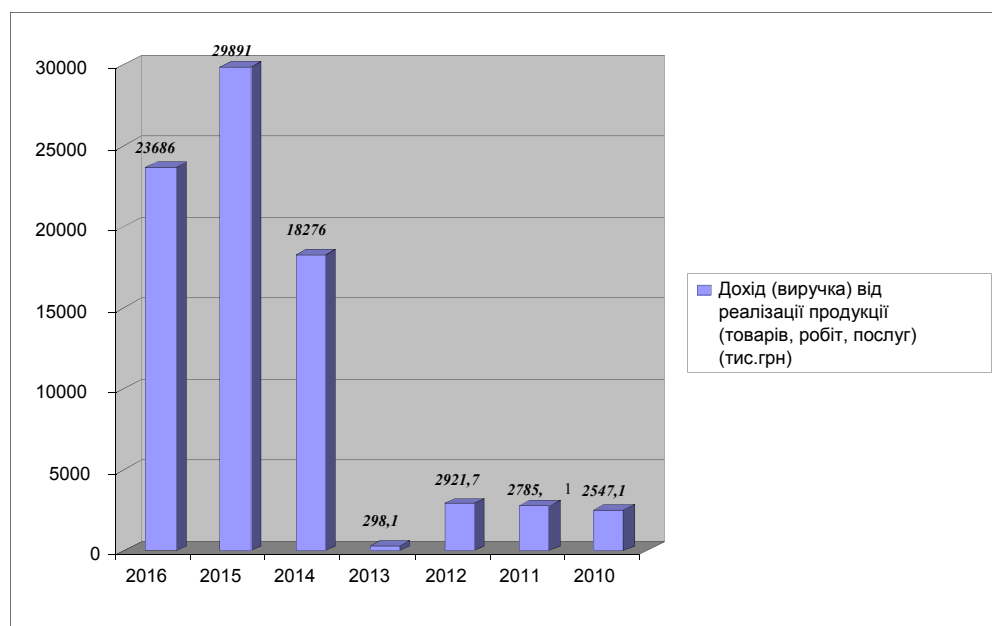


Рис.2.7. Динаміка доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» за 2010-2016 роки
Примітка. Складено автором

У 2016 році обсяг реалізованої продукції ТОВ «Агрокомпанія «Копійка»» склав 6188,0 тис.грн., матеріальні витрати на оплату послуг, використаних у виробництві продукції становили 3564,0 тис.грн. Підприємство в 2016 році витратило на оплату праці 683,0 тис.грн та відрахувало на соціальні заходи 244,0 тис.грн.

У 2016 році середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості склала 104 особи зменшившись з 2015 року на 24 працівника. Починаючи з 2010 року кількість працівників зростає на 69 осіб. Середньооблікова кількість штатних працівників у 2016 році склала 113 осіб, середня заробітна яких досягла 1579,35 грн.

Фонд оплати праці усіх працівників у 2016 році становив 2047,1 тис.грн., що на 102,2 тис.грн. менше ніж у 2015. У 2016 році сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників склала 216,9 тис.грн, що на 2,3 тис.грн. більше у порівнянні з 2015 роком (Таблиця 2.8.).

Таблиця 2.8

**Динаміка трудових показників ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА»
у 2010-2016 роках**

Назва показників	Роки							Відхилення (*/-)	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/ 2015	2016/ 2010
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	35	39	49	53	102	128	104	-24	69
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн.	512,3	532,4	632,1	758	1571	2149,3	2047,1	- 102,2	1534,8
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис.грн.	67,1	70,3	78,7	78,7	159,4	214,6	216,9	2,3	149,8
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	34	43	54	60	112	140	113	27	79
Фонд робочого часу, за який нарахована заробітна плата штатним працівникам (крім тимчасової непрацездатності), людино-годин	56734	78904	98068	108016	203840	254466	207372	47094	150638

Продовження табл. 2.8

З нього відпрацьовано, людино-годин	53257	76848	936884	99052	195216	237634	194204	43430	140947
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн	487,2	532,4	632,1	758	157	2149,3	2047,1	102,2	1559,9
Середня заробітна плата штатних працівників, грн	976,3	1031,78	975,46	1052,78	1168,9	1279,35	1579,35	300	603,05

Примітка. Складено автором

Динаміка кількості працівників та фонду оплати праці відображена (ДИВ ДОД. В) на якому спостерігається поступове зростання кількості працівників паралельно зі зростанням фонду оплати праці, що супроводжується зростанням обсягів виробництва та реалізації продукції. Окреслена динаміка зміни кількості штатних працівників, фонду оплати праці та середньої заробітної плати цієї категорії персоналу (Див Додаток. Г).

Проведемо аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Залізнична пекарня» за 2010-2016 рр. та визначимо їх вплив на зміну трудових показників протягом досліджуваного періоду (Таблиця 2.9.).

Таблиця 2.9

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Залізнична пекарня» за 2010-2016 роки (тис. грн.)

Назва показників	Роки							Відхилення (+/-)	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2014	2016/2010
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1234,7	1421,9	1441,4	1577,9	17020	2014	14326	-2287	13091,3
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1095,9	1184,9	1201,2	1314,9	14183	16613	12511	-1333	11415,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	985,9	1011,7	1067,8	1153	11104	13844	9443	-1344	8457,1
Чистий прибуток/збиток	27,2	70,9	25	53,2	294	10787	338	31	310,8

Примітка. Складено автором

Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2016 році склав 14326 тис.грн., що на 2287 тис.грн. менше ніж у 2015 році та на 2694 тис.грн. менше у порівнянні з 2014 роком. Протягом досліджуваного періоду спостерігається стрімкий ріст виручки від реалізації продукції з 1577,9 тис.грн. у 2013 році до 17020 тис.грн. у 2014, що зв'язано зі збільшенням обсягів виробництва та появою нових ринків збуту продукції. В 2016 році підприємство отримало прибутку в розмірі 338 тис.грн, що на 31 тис.грн. більше ніж у 2015 р. та на 310,8 тис.грн. більше ніж в 2010 році. Слід зауважити, що не зважаючи на збільшення доходу від реалізації продукції спостерігається зниження її собівартості, зокрема за 2016 році цей показник зменшився на 1344 тис.грн. Загалом на підприємстві протягом досліджуваного періоду спостерігається прибуткова тенденція виробничо-збутової діяльності, що є свідченням високих показників трудової активності на підприємстві та реалізації стратегії розвитку.

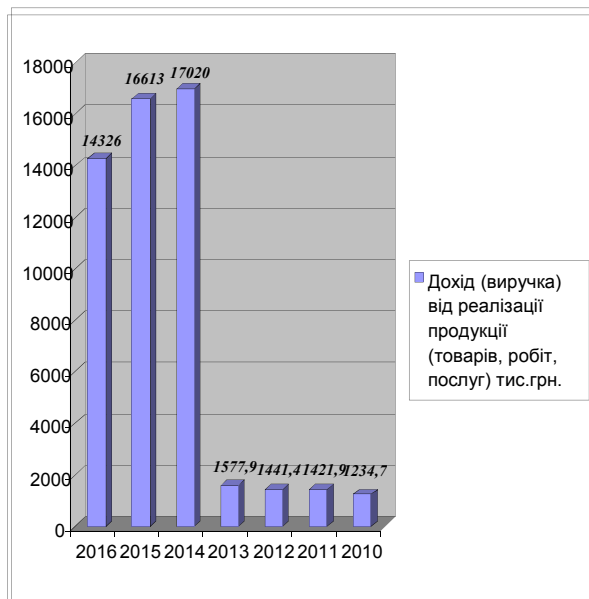


Рис.2.8 Динаміка доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Залізнична пекарня» за 2010-2016 роки

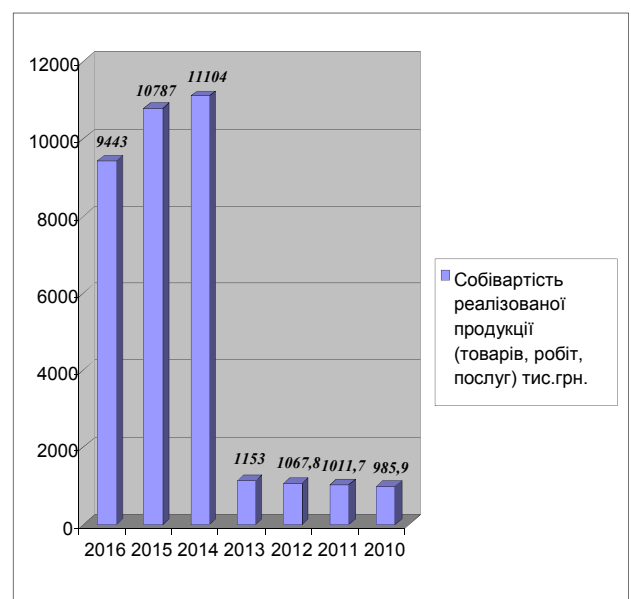


Рис.2.9. Динаміка собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Залізнична пекарня» за 2010-2016 роки

Примітка. Складено автором

Динаміка зміни трудових показників діяльності підприємства відображена в Таблиці 2.10. Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості на ТОВ «Залізнична пекарня» в 2016 році склала 89 осіб.

Спостерігається підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції у 2013-2015 роках, та, відповідно, збільшення кількості осіб зайнятих на підприємстві.

Таблиця 2.10

**Динаміка трудових показників діяльності ТОВ «Залізнична пекарня»
за 2010-2016**

Назва показників	Роки							Відхилення (*/-)	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/ 2015	2016/ 2010
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	79	81	83	87	96	97	89	-8	10
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн.	2175,4	2719,5	3000,9	3400,9	3648,3	3652,4	3408,3	-244,1	1232,9
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис.грн.	367,1	392,2	429	478,1	516,2	510,5	457	-53,5	89,9
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	79	83	86	92	105	107	99	-8	20
Фонд робочого часу, за який нарахована заробітна плата штатним працівникам (крім тимчасової непрацездатності), людино-годин	154397	161325	163992	172106	191176	191787	177440	-14347	23043
З нього відпрацьовано, людино-годин	14735	148520	151604	160375	177267	176220	164399	-11821	17041
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн	2217,9	2693,8	2968,7	3346,2	3608,5	3614,2	3368,1	-246,1	1150,2
Середня заробітна плата штатних працівників, грн	2509,24	2702,62	2876,65	3030,9	2863,89	2814,8	2914,8	100	405,56

Примітка. Складено автором

Фонд оплати праці за 2016 рік знизився на 244,1 тис.грн та становив 3408,3 тис.грн., що зв'язано з зменшенням на 8 одиниць середньої кількості усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості. В 2016 році у штаті працювало 99 осіб, фонд оплати праці яких склав 3368,1 тис.грн. Середня заробітна плата

одного працівника у 2016 році склала 2914,8 грн, що на 100 грн. більше ніж у 2015 році (Рис. 2.10., Рис. 2.11.).

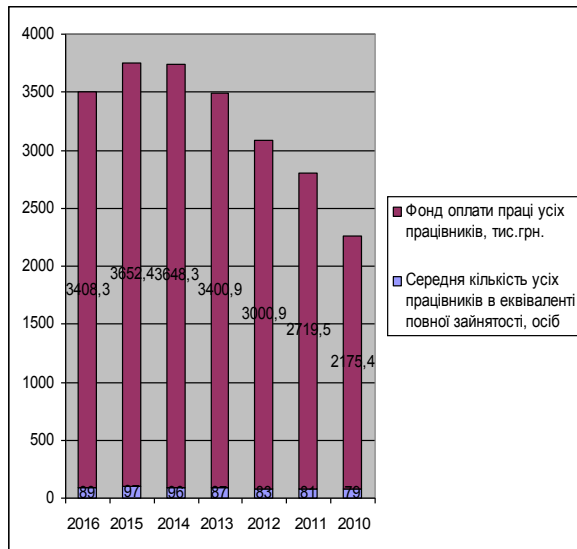


Рис.2.10. Динаміка кількості працівників та фонду оплати праці на ТОВ «Залізнична пекарня» у 2010-2016 роках

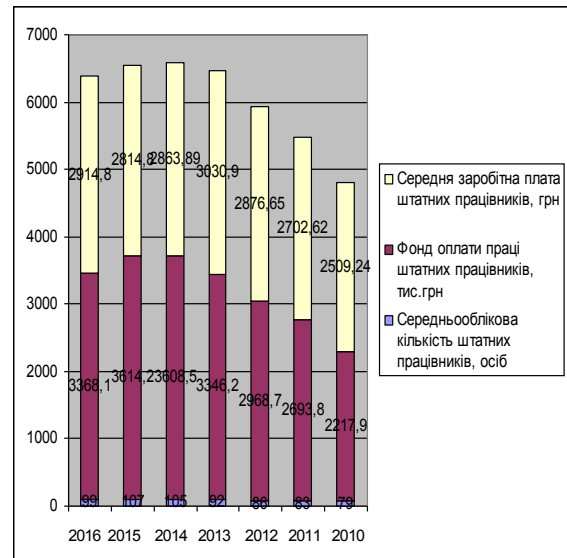


Рис.2.11. Динаміка кількості штатних працівників, фонду оплати праці та середньої заробітної плати на ТОВ «Залізнична пекарня» у 2010-2016 роках

Примітка. Складено автором

Аналізуючи фінансові результати та трудові показники ТОВ «Колос» за 2010-2016 роки, слід зазначити, що за обсягами реалізації продукції підприємство знаходиться на останньому місці серед досліджуваних підприємств, проте, спостерігається тенденція до збільшення обсягів виробництва та розвиток підприємства (Таблиця 2.11.).

Таблиця 2.11

Динаміка фінансових результати діяльності ТОВ «Колос» за 2010-2016 роки (тис. грн.)

Назва показників	Роки							Відхилення (+/-)	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2015	2016/2010
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1574,9	1988,9	2256,8	2574,1	3029,9	3349,4	3161,6	-187,8	1586,7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	-	-	-	2524,9	2789,2	2632,2	-157	2632,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-	0,5	0,5	2	2344,9	2903,8	2625,9	-277,9	2625,9
Чистий прибуток/збиток	-	-	-	-476	-645,6	-094,6	-881,2	213,4	-881,2

Примітка. Складено автором

На ТОВ «Колос» середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості становить 51 особа.

Протягом 2010-2016 рр. спостерігається поступове зростання кількості зайнятих на підприємстві паралельно зі збільшенням обсягів виробництва та реалізації продукції, разом з тим, спостерігається зростання фонду оплати праці та середньої заробітної плати штатних працівників (Таблиця 2.12.).

Таблиця 2.12

**Кількість працівників і фонд оплати праці на ТОВ «Колос»
у 2010-2016 роках (тис. грн.)**

Назва показників	Роки							Відхилення (*/-)	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/ 2015	2016/ 2010
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	35	40	38	42	43	46	51	5	16
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн.	210	220	259,4	336,4	472,8	588,6	790	201,4	580
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис.грн.	64,4	37	13,1	20,6	22,8	11,5	10,3	27,4	54,1
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	58	62	58	57	66	45	41	-4	17
Фонд робочого часу, за який нарахована заробітна плата штатним працівникам (крім тимчасової непрацездатності), людино-годин	100916	92187	76334	82673	86257	77916	74574	8729	26342
З нього відпрацьовано, людино-годин	91595	84545	67914	72247	76911	71840	64764	7050	26831
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн	790	588,6	259,4	336,4	472,8	219,6		201,4	790
Середня заробітна плата штатних працівників, грн	1135,06	791,13	372,7	491,81	596,97	406,67	398,5	343,93	736,56

Примітка. Складено автором

Протягом 2016 року кількість працівників, зайнятих на підприємстві зросла на 5 осіб, а у порівнянні з 2010 роком на 16. Фонд оплати праці склав

790,0 тис.грн., що на 201,4 тис.грн. більше ніж у 2015 році та на 580 тис.грн. – ніж у 2010 році. Середня заробітна плата штатних працівників у 2016 році склала 1135,06 грн., збільшившись на 343,93 грн. за рік (Рис. 2.12., Рис. 2.13).

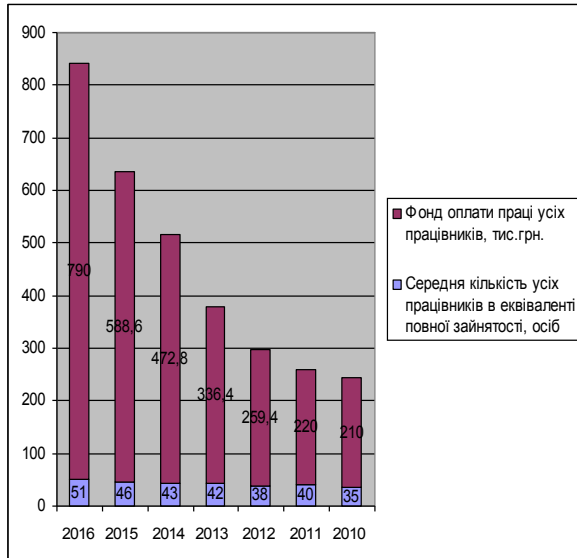


Рис.2.12. Динаміка кількості працівників та фонду оплати праці на ТОВ «Колос» у 2010-2016 роках

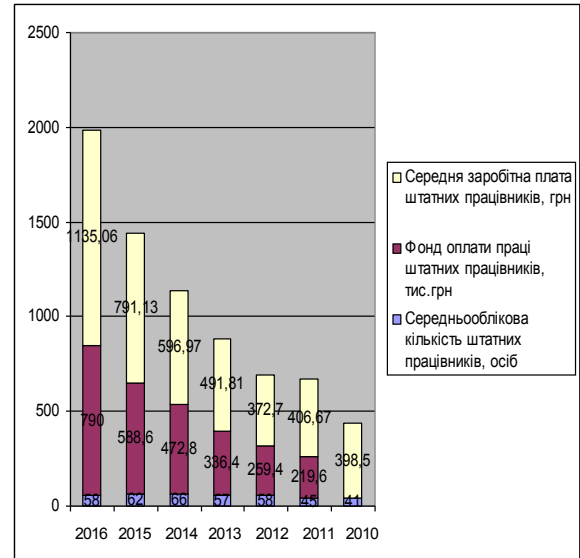


Рис.2.13. Динаміка кількості штатних працівників, фонду оплати праці та середньої заробітної плати на ТОВ «Колос» у 2010-2016 роках

Примітка. Складено автором

Здійснивши аналіз фінансових результатів ПП «Коломийський хлібокомбінат» за 2010-2016 роки, слід відзначити позитивні тенденції до зростання виручки від реалізації продукції та прибутку разом із зростання середньооблікової чисельності працівників, зайнятих у виробничому процесі (Таблиця 2.13.).

Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на підприємстві у 2016 році склав 23535 тис.грн., що на 3052 тис.грн. більше ніж у 2015 році та на 18744,9 тис.грн. більше ніж у 2010 році. Починаючи з 2013 року спостерігається стрімке збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, зокрема виручка у 2013 році склала 961,4 тис.грн., а вже у 2014 році – 16685 тис.грн.

Підприємство слід віднести до прибуткових, оскільки у 2016 році воно отримало прибуток розміром 515 тис.грн., що на 66 тис.грн. більше у порівнянні з 2015 роком, та на 515 тис.грн. більше ніж у 2010 році (Рис. 2.14., Рис. 2.15.).

Таблиця 2.13

Динаміка фінансових результати діяльності ПП «Коломийський хлібокомбінат» за 2010-2016 роки (тис. грн.)

Назва показників	Роки							Відхилення (+/-)	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2015	2016/2010
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	143,7	4790,1	657,7	961,4	16685	20483	23535	3052	18744,9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27,9	798,9	548,1	801,2	13904	17069	20316	3247	20316
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21,9	21,5	427,1	610,6	10642	13550	15739	2189	15717,5
Чистий прибуток/збиток	8,9	24,9	12,4	16,5	552	449	515	66	515

Примітка. Складено автором

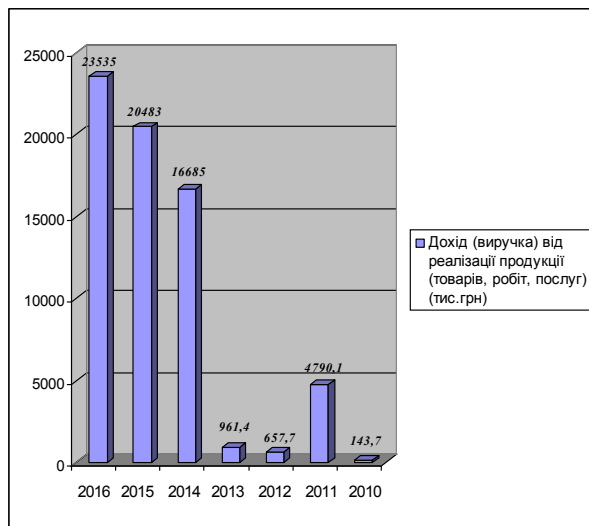


Рис.2.14. Динаміка доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «Коломийський хлібокомбінат» за 2010-2016 роки

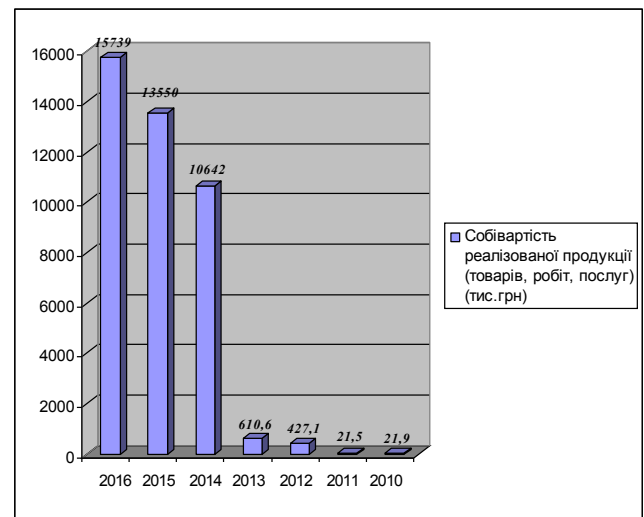


Рис.2.15. Динаміка собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «Коломийський хлібокомбінат» за 2010-2016 роки

Примітка. Складено автором

У 2016 році ПП «Коломийський хлібокомбінат» реалізував продукції на 31840, тис.грн та витратив на оплату праці 4794, 2 тис.грн. Відрахування на соціальні заходи склали 1759,0 тис.грн.

Протягом 2016 року середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості зросла на 26 осіб і склала 180 працівників. У порівнянні з 2010 роком чисельність працівників зросла на 105 особу, що свідчить про активізацію виробничих та збутових процесів протягом досліджуваного періоду (Таблиця 2.14.).

Таблиця 2.14

**Динаміка трудових показників на ПП «Коломийський хлібокомбінат»,
у 2010-2016р.**

Назва показників	Роки							Відхилення (*/-)	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/ 2015	2016/ 2010
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	75	79	85	99	128	154	180	26	105
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн.	573,1	601,6	856	1296,5	2022,8	2955,3	3771,6	816,3	3198,5
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис.грн.	48,4	53,8	80,5	118,3	172,3	300,7	430,7	130	382,3
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	73	83	94	111	140	170	192	22	119
Фонд робочого часу, за який нарахована заробітна плата штатним працівникам (крім тимчасової непрацездатності), людино-годин	143724	157141	169681	197161	255526	307462	354528	47066	210804
З нього відпрацьовано, людино-годин	133868	142061	157525	182564	237304	291048	327248	36200	193380
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн	579,2	596,7	842,1	1284,3	2016,3	2942	3746,6	804,6	3167,4
Середня заробітна плата штатних працівників, грн	570,1	599,1	746,54	964,19	1200,18	1442,16	1642,16	200	1072,06

Примітка. Складено автором

Фонд оплати праці усіх працівників підприємства у 2016 році склав 3771,6 тис.грн, що на 816,3 тис.грн. більше ніж у 2015 році та на 3198,5 тис.грн. більше ніж у 2010 році. На підприємстві у 2016 році в штаті працювало 192 особи, середня заробітна плата яких склала 1642,16 грн (Рис. 2.16., Рис. 2.17.).

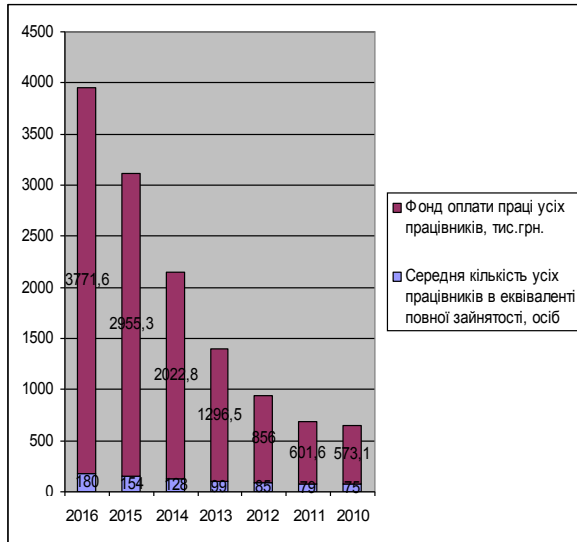


Рис.2.16. Динаміка кількості працівників та фонду оплати праці на ПП «Коломийський хлібокомбінат» у 2010-2016 роках

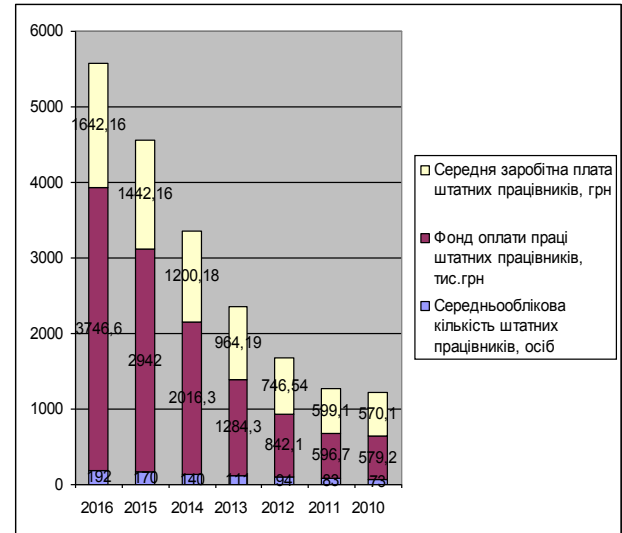


Рис.2.17. Динаміка кількості штатних працівників, фонду оплати праці та середньої заробітної плати на ПП «Коломийський хлібокомбінат» у 2010-2016 роках

Примітка. Складено автором

Проведемо аналіз динаміки основних фінансових показників та показників кадрового забезпечення на підприємстві ТЗОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат» за 2015-2016 роки (Таблиця 2.15.).

Таблиця 2.15

Фінансові результати діяльності ТЗОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат» за 2015-2016 роки

Назва показників	Роки		Відхилення (+/-) 2016/2015
	2016	2015	
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	183200	121952	61248
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	62852	35732	27120
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	120348	86220	34128
стий прибуток/збиток	6446	-1538	4908

Примітка. Складено автором

Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2016 році склав 183200 тис.грн., що на 61248 тис.грн. більше у порівнянні з 2015 роком, що свідчить про стрімкий розвиток виробничої діяльності протягом 2015-2016 років. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 2016 рік збільшився на 27120 тис.грн. у порівнянні з 2015. Собівартість реалізованої продукції у 2016 році склала 120348 тис.грн, що на 34128 тис.грн. більше ніж у 2015 році. В 2015 році підприємство зазнало збитків на 1538 тис.грн., проте у 2016 році чистий прибуток ТзОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат» склав 6446 тис.грн.

У 2016 році ТзОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат» витратило 23550 тис.грн на оплату праці працівників, що на 3699 тис.грн. більше ніж у 2015 році, витрати на оплату праці в якому склали 19851 тис.грн.

На сьогодні мотивація праці на вітчизняних підприємствах харчової галузі є ключовим чинником підвищення продуктивності праці, а водночас і конкурентоспроможності компаній на ринку.

На основі дослідження принципів управління трудовими ресурсами на підприємствах харчової галузі Івано-Франківської області здійснено аналіз ефективності мотиваційних інструментів у системі управління кадровим забезпеченням підприємств. (Див. дод.Д.).

У сучасній ринковій економіці продуктивність праці є одним із найважливіших показників оцінки діяльності підприємства. Комплексна оцінка продуктивності праці працівників харчової галузі відображає споживчий ефект від використання праці та характеризує рівень конкурентоспроможності персоналу. В якості вихідних абсолютних показників для здійснення аналізу обрано наступні: обсяг реалізації продукції, середньооблікову чисельність працівників, фонд оплати праці, вартість основних засобів, вартість зносу основних засобів. Якщо інтегральний показник конкурентоспроможності більший одиниці, то конкурентоспроможність персоналу на підприємстві за досліджуваний період зростає Див. дод. № Е (Таблиця 2.16).

Оскільки досліджувані підприємства належать до однієї галузі харчової галузі, тому порівняти рівень їх конкурентоспроможності персоналу можливо. Зокрема, на підприємствах ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛІГОС», ТОВ «Залізнична пекарня» та ПП «Коломийський хлібокомбінат» рівень конкурентоспроможності персоналу за досліджуваний період (2008-2016 рр.) зріс, про що свідчить зростання обсягів реалізації продукції, чистого доходу та фонду оплати праці. Проте, на підприємствах ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» та ТОВ «Колос» за останні роки спостерігається зниження конкурентоспроможності персоналу, на що необхідно звернути особливу увагу.

2.2. Проблеми ефективного управління професійним навчанням робітничого персоналу на підприємствах харчової галузі

Зважаючи на стрімке зростання та ускладнення технологічних процесів у всіх галузях народного господарства особливої актуальності набуває увага роботодавців до системного моніторингу та удосконаленні кваліфікації працівників. Ідея, згідно з якою на ринку конкурують не продукти, а системи виробництва, є не новою. Економісти давно зрозуміли, що головну роль в конкуренції відіграє ефективність виробничої системи. Проте, на думку провідних науковців, відсутня усвідомленість значення особливостей конкурентних переваг – того, що унікальність стає визначальним аспектом стратегічної переваги [1, с. 250]. Ця виключність полягає у непересічному осмисленні найціннішого ресурсу, яким володіє підприємство – а саме працівників.

Помітні рисами, які відрізняють тих чи тих компаній, знаходимо у тому, як вони ставляться до своїх ресурсів, класифікують їх та ранжують за ступенем важливості у конструюванні тактики та стратегії поведінки на ринку. Цінним вважається припущення, що успіх підприємств визначається

нерівним розподілом та володінням певною сукупністю ресурсів. Проте такий ресурс, як працівники, притаманний будь-якій компанії, а відмінності в досягненні їхніх комерційних, фінансових досягненнях визначається саме вмінням підтримувати на належному рівні фізіологічні, мотиваційні, соціальні потреби і, безумовно, кваліфікаційні стандарти персоналу підприємства. Відомий північноамериканський економіст, один з теоретиків ресурсної концепції конкурентних переваг Р. М. Грант наголошує на ідеї про те, що ресурси і здібності є основою довгострокової стратегії фірми, яка базується на двох передумовах: по-перше, ресурси і можливості задають головний напрямок стратегії фірми і, по-друге, ресурси і здібності є її основним джерелом прибутку [2, с. 49].

У світі, як наголошує Р. М. Грант, де вподобання клієнтів непостійні, самі клієнти міняються, а технології для задоволення їхніх потреб невпинно еволюціонують, орієнтація на зовнішнє середовище фірми не забезпечує надійного фундаменту для формулювання довгострокової стратегії. Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, власні ресурси і здібності фірми можуть бути більш стабільною основою для її самоідентифікації [2, с. 50].

Інший американський дослідник ресурсної концепції конкурентних переваг Дж. Барней вважає, що ресурси включають в себе всі активи, можливості, організаційні процеси, фірмові атрибути, інформацію, знання тощо, які контролюються фірмою і дозволяють їй започаткувати і реалізувати стратегії, підвищують її ефективність і дієвість. Автор поділяє множину різноманітних організаційних ресурсів на три підгрупи [3, с. 101]:

- фізичні капітальні ресурси включають в себе матеріальні технології, обладнання, які використовуються у виробничому процесі на фірмі, заводі, їх географічне розташування, доступ до сировини;
- людські капітальні ресурси охоплюють навчання, досвід, судження, інтелект, відносини і розуміння окремих керівників і працівників у фірмі;
- організаційні капітальні ресурси, які містять формальну структуру звітності фірми, її формальне і неформальне планування, контроль і

координацію систем, а також неформальні відносини як між групами всередині фірми, так і між фірмою та своїм середовищем.

Співвідношення у використанні матеріальних і не матеріальних ресурсів у сучасному цивілізованому світі все більше схиляється в сторону посилення саме людського чинника, визнання працівника, як найбільш цінного і незамінного елемента виробничого процесу. Тому провідні компанії світу, окрім посилення виробничих потужностей високотехнологічними засобами, пильну увагу звертають на людський фактор, з розумінням ставляться до необхідності передачі знань, за сприяння яких підвищується продуктивність праці.

З метою дослідження ефективності управління професійним навчанням робітничого персоналу в харчовій промисловості в 2015 році нами було ініційовано соціологічне опитування, яким було охоплено 6 підприємств Івано-Франківської області. Вибірка дослідження стосується ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», Міні хлібкомбінат ТОВ «ЛІГОС», ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА», ТОВ «Залізнична пекарня», ТОВ «Колос», ПП «Коломийський хлібокомбінат», генеральна сукупність становить 1215 респондентів. Вибіркова сукупність – 100 респондентів. Дані соціологічні дослідження проводилися в 2015 році.

За результатами проведеного дослідження було з'ясовано, що 56% опитаних працівників вважають, що їхні роботодавці зацікавлені у підвищенні професійних знань та вмінь персоналу на підприємстві, 39% респондентів вагаються дати однозначну оцінку щодо ініціативності керівництва у фаховому зростанні робітничих кадрів, 5% опитаних працівників заперечили сам факт наявності таких ініціатив. Натомість нами зафіксовано недосконалість управління освітою на підприємствах хлібопекарської галузі. 69% опитаних працівників зазначили, що рівень розвитку управління професійним навчанням робітничого персоналу є посереднім, 13% респондентів були більш категоричними, які визнали його вкрай низьким. Лише 18% опитаних високо оцінили зусилля роботодавців у вирішенні питань

професійного навчання працівників. Такі суперечливі відповіді респондентів знаходять своє пояснення у декларативності ініціатив роботодавців. Адже кількість робітничого персоналу, які брали участь у заходах з підвищення кваліфікації чи перекваліфікації на своїх підприємствах є критично низькою. Тільки 35% опитаних працівників були до них залучені.

З поміж усіх підприємств, охоплених дослідженням, найбільша кількість працівників, яка брала участь у заходах з підвищення кваліфікації зафіксована на ПП «Коломийський хлібокомбінат» (60%), персонал ПП «Колос» фактично вилучений з системи заходів, спрямованих на підвищення їхньої кваліфікації, оскільки лише один працівник цього підприємства підтвердив свою участь у цих заходах.

Зазначимо, що якість навчальних програм, спрямованих на передачу актуальних відомостей і знань, нової інформації для реалізації трудових завдань вимагають перегляду і модернізації. Лише для 10% із загалу тих, хто брав участь у зазначених заходах, практично вся інформація була новою. 67% учасників навчальних програм вказали на часткову новизну отриманої інформації і 23% опитаних працівників зазначили, що більшість відомостей для них були мало інформативними, але в процесі навчання їхні знання отримали більш системну конфігурацію. Структурованість наявних знань є важливою умовою для якісного виконання виробничих завдань. Проте, за нашим переконанням, головною метою підготовки професійних кадрів на підприємствах є усунення прогалин у знаннях і вміннях, які виникають в результаті ускладнення технологічних процесів.

На думку опитаних працівників, з поміж методів навчання, які найбільш ефективно сприяють набуттю знань, навичок і умінь, найбільшу вагу мають такі, як робота з документами (нормативно-правовими актами, організаційно-розпорядчими документами, договорами), групова робота та вирішення конфліктних ситуацій, вирішення конкретних завдань (case-study), робота із залученими експертами-практиками та тренінги. Не знаходять підтримку у робітничому середовищі рольові, оргдіяльнісні ігри, моделювання ситуацій

реальної виробничої діяльності, робота над проектами, лекції, теоретичні роз'яснення.

Умовами і змістом праці задоволені відповідно 69% і 73% опитаних працівників харчової галузі. Проте нами були зафіксовані досить песимістичні настрої персоналу за такими характеристиками, як задоволеність заробітною платою, системою мотивації до виконання службових обов'язків та можливостями професійного зростання (Рис. 2.18).

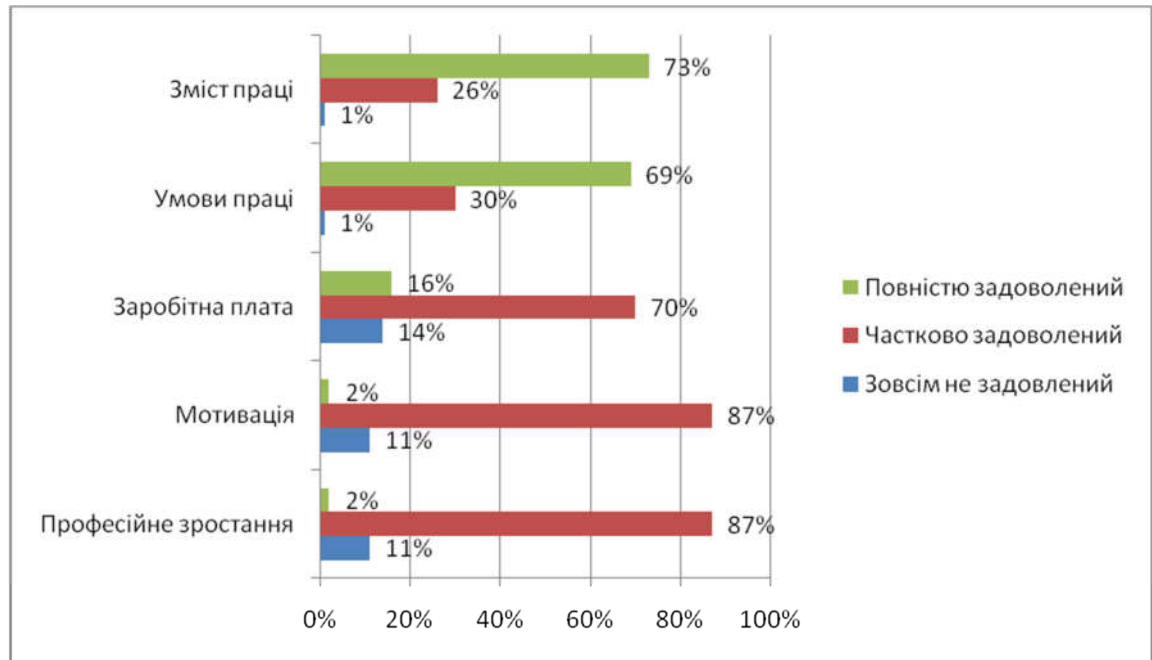


Рис. 2.18. Розподіл відповідей респондентів щодо задоволеності характеристиками професійної діяльності Примітка. Складено автором

Нами встановлена певна неузгодженість у відповідях респондентів, яка підтверджується такими фактами. На запитання щодо наявності прозорої системи кар'єрного просування 71% опитаних працівників дали ствердну відповідь. Проте системою мотивації до виконання службових обов'язків та можливостями професійного зростання повністю задоволені відповідно лише 2% працівників. Вірогідно, що кар'єрне просування бачиться працівниками як мобільність щаблями соціальної ієрархії лише лінійних менеджерів та керівників вищих ланок управління.

Оцінюючи отримані дані нами зроблено висновок, що на більшості підприємствах хлібопекарської галузі існують суттєві розбіжності у потребах працівників у професійному зростанні та прагненнями роботодавців здійснювати дієві кроки в організації професійного навчання персоналу. Такі тенденції суперечать сучасним викликам, які стоять перед організаціям, які прагнуть бути конкурентоспроможними на ринку праці. Новітні тренди в організаційній політиці полягають у розробці такої атмосфери на підприємстві, в якій кожен працівник є носієм та джерелом сукупності знань, важливих як для кваліфікованого виконання виробничих завдань, так для і генерації нових рішень для посилення конкурентних переваг організації. Така здатність працівників формується у системі організаційного навчання, під час якого люди в організації самі прагнуть набути комплекс знань, сприймають їх як потенційно корисні, розвивають і розповсюджують їх всередині організації [4, ст. 56]. За нашим переконанням, організаційне навчання можливе у ситуації злагодженої комунікації між учасниками виробничого процесу, створені відповідних каналів трансляції знань.

Натомість, оцінюючи систему управління професійною підготовкою на своїх підприємствах, більшість працівники вказали на часткове забезпечення ключових потреб у досягненні високих стандартів трудової діяльності. Навчання для ліквідації невідповідності між вимогами посади та можливостями її кваліфікованого виконання, на думку 73% респондентів, реалізується лише частково. Схожа тенденція спостерігається також в оцінці інших завдань системи управління професійно підготовкою на підприємстві. Так, на часткове забезпечення отримання робітничими кадрами базових знань, умінь і навичок у відповідності до завдань та специфіки роботи підприємства вказали 62% респондентів. Навчання з метою підвищення загального рівня кваліфікації, за новими напрямками діяльності підприємства, засвоєння нових прийомів та трудових операцій на думку більшості робітників вимагає покращання. У загальній картині задоволеності цими параметрами виокремлюються підприємства, робітники яких більше за інших позитивно

відгукуються на заходи керівництва з підвищення кваліфікаційних стандартів персоналу. Так, частка задоволених є більшою серед працівників ТОВ «Залізнична пекарня» та ПП «Коломийський хлібокомбінат». Кількість незадоволених превалює на таких підприємствах, як ТОВ «Агрокомпанія Копійка» та ТОВ «Колос».

Актуалізують питання ефективного управління професійним навчанням на підприємствах хлібопекарської галузі такі вимоги, як актуальність знань робітничого персоналу. З'ясовано, що 47% респондентів закінчили навчальні заклади більш ніж 5 років тому, 53% працівників, на ринку праці знаходяться тривалий час після закінчення навчальних установ (6 і більше років). З урахуванням динамічних змін, які відбуваються в хлібопекарській галузі, підвищенні технологізації та комп'ютеризації виробничих процесів зростає необхідність у постійному моніторингу професійних знань працівників та передачі знань, необхідних для виконання поставлених завдань. Для кожної з цих груп притаманні специфічні характеристики, які зумовлюють необхідність продовження професійного навчання на підприємстві. Головною рисою сучасної економіки є орієнтація на компетентних фахівців, знання яких відповідають вимогам ринку праці. Заостанні десятиліття кардинально змінилася система генерації й передачі знань, а їх обсяг багаторазово зріс. Нині щорічно оновляється близько 5% теоретичних і 20% професійних знань. Одиниця виміру старіння знань фахівця, прийнята у США – період «напіврозпаду» компетентності, тобто зниження її на 50% унаслідок появи нової інформації, показує, що за багатьма професіями цей період настає менш ніж через 5 років [5]. З огляду на зазначені обставини, не матеріальні ресурси, такі як кваліфікація та освіта працівників, становлять головний стратегічний потенціал підприємства, цільова мета якого утримувати конкурентні переваги на ринку товарів та послуг. Диверсифікація менеджментом організації матеріальних і не матеріальних інвестицій виступає передумовою конструювання такого внутрішнього середовища, яке важко відтворити конкурентам, створивши тим самим унікальну мережу взаємодії із зовнішнім

довкіллям. Адже концентрація зусиль лише на одному з ресурсів, як показує практика, копіювання стратегій інших організацій чи схем управління посилюють ризикогенні тенденції в діяльності будь-якої фірми. Залучення нових технологічних ідей у поєднанні з випереджаючим навчанням робітничого персоналу становлять підґрунтя комерційного успіху.

Важливими є ідеї науковців, які пов'язують кількісні і якісні характеристики трудових ресурсів з економічною безпекою підприємства. Як зазначає український економіст О. М. Ляшенко, традиційно якість трудових ресурсів підприємства визначається ступенем професійної і кваліфікаційної придатності персоналу. У контексті нашого дослідження евристичними є виокремлені О. М. Ляшенко ознаки, які характеризують якість трудових ресурсів підприємства. До числа таких ознак належать [6, с. 235-237]:

- економічні ознаки (відповідність освітньо-кваліфікаційних характеристик працівника посаді, яку обіймає; кваліфікація працівника; стаж);
- особистісні ознаки (дисциплінованість, здатність до навчання протягом життя, сумлінність, оперативність, творча активність);
- корпоративні ознаки (престижність праці, рівень технологічного оснащення робочих місць, раціональна організація праці);
- соціокультурні ознаки (соціальна відповідальність, соціальна активність, загальнокультурний рівень, рівень корпоративної культури).

Нами зафіксовано неузгодженості в економічних ознаках, які виявляються у порушенні рівноваги між кваліфікаціями працівників і посадами, які вони обіймають. Оцінюючи рівень відповідності між зазначеними параметрами, 47% респондентів вказали на їх взаємоузгодження. Критично оцінюючи власний рівень професійної придатності, 28% опитаних зазначили, що їхня кваліфікація нижча від поточної посади, кожен третій робітник визнав, що його кваліфікація вища від посади, на якій він перебуває. Детальний аналіз відповідей респондентів у розрізі окремих підприємств показав суттєві розбіжності. Нами виокремлено три групи організацій, в яких відповідність освітньо-кваліфікаційних характеристик працівника їхнім посадам має свої особливості.

Групу підприємств з найбільшою кількістю працівників, які вказали на взаємоузгодження кваліфікації їхнім посадам очолює ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» – 72%. У цю групу також увійшли ТОВ «Залізнична пекарня» (60%) та міні хлібокомбінат ТОВ «Лігос» (53%). 60% працівники ТОВ «Колос» зазначили, що їхня кваліфікація вища від поточної посади, 53% працівників ТОВ «Агрокомпанія «Копійка» і така ж кількість робітничого персоналу ТОВ «Колос» вказали, що їхня кваліфікація нижча від посади, яку вони зараз обіймають. Як було продемонстровано у Таблиці 2.16 саме на цих двох підприємствах спостерігається зниження конкурентоспроможності. Відповідно, можливі пояснення знаходимо саме у пасивності зазначених підприємств у здійсненні рішучих заходів, спрямованих на посилення професійних компетенцій працівників, їхнього залучення у систему професійної підготовки.

У контексті наведених міркувань особливу увагу необхідно звернути на вирівнювання дисбалансу між рівнем кваліфікації працівників хлібопекарської галузі та посадовим обов'язковими, які висуваються до їх виконавців. Невідповідність між вказаними характеристиками викликає зниження якості виконання трудових операцій, а системне нехтування підготовкою робітничих кадрів на підприємствах може призводити до навмисного саботування посадових інструкцій. За умови наявності високотехнологічного устаткування та відсутності відповідного персоналу, який компетентний в його обслуговуванні, підприємство стає уразливим зі сторони інших суб'єктів господарювання, внутрішня політика яких спрямована на підвищення професійних знань персоналу.

Прагнення сучасних працівників до мобільності, активного опанування новими видами діяльності, зумовлюють їхню пошукову активність, що, у свою чергу, змушує підприємства удосконалювати внутрішньо-організаційні стратегії стабілізації плинності кадрів, заохочення перспективних фахівців надати перевагу саме їхньому підприємству.

Встановлено, що найбільш чисельною групою є працівники, стаж роботи яких на чинному підприємстві становить 2–5 років (43%), менше одного року

відпрацювали на своїх підприємствах 23% опитаних робітників. Група «ветеранів» виробництва, які працюють на одному місці роботи більше 10 років, становить 12%. 21% опитаних працюють на підприємстві від 6 до 10 років. Помітно, що найбільш чисельну групу становлять працівники зі стажем роботи на поточному місці до 5 років включно – 67%, 33% мають стаж роботи 6 і більше років (Рис. 2.19.)

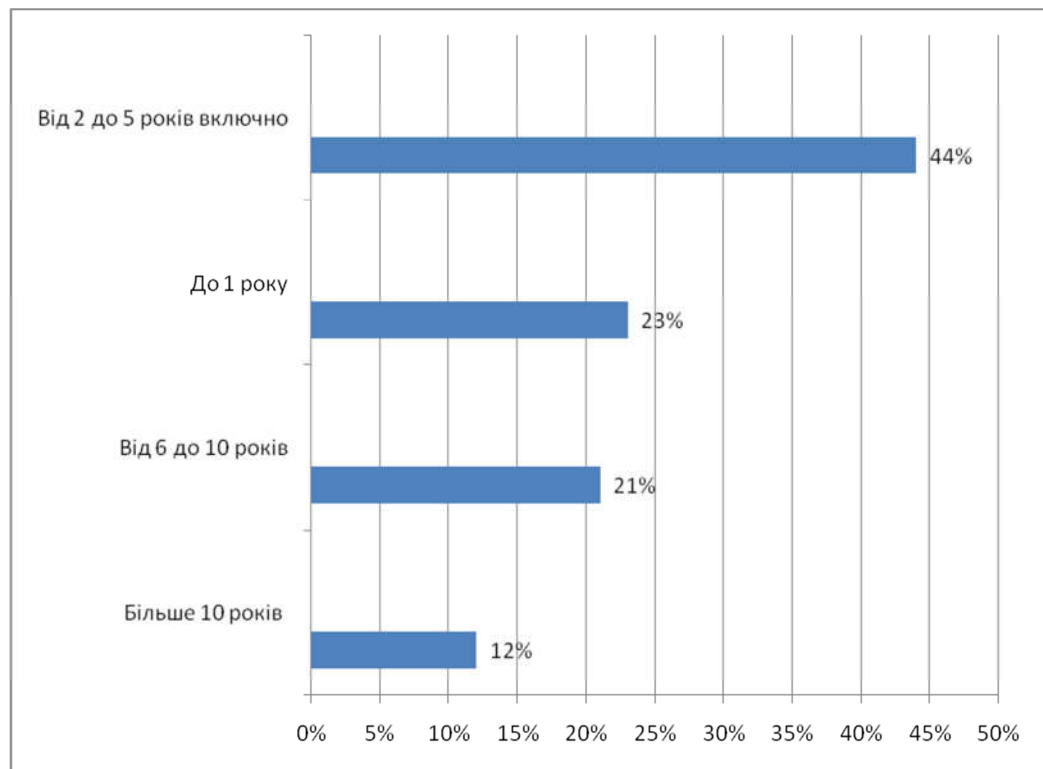


Рис. 2.19. Розподіл працівників підприємств хлібопекарської галузі за безперервним стажем на поточному місці роботи

Примітка. Складено автором

Можна констатувати, що плинність кадрів на підприємствах хлібопекарської галузі починає зростати із досягненням робітниками 5-річного стажу перебування на поточному місці роботи. Для уточнення висунутих припущень ми здійснили кореляційні співставлення між такими показниками, як стаж роботи та відповідність заробітної плати рівню кваліфікації і задоволеність професійним навчанням на підприємстві. Встановлено, що найбільше незадоволених відповідністю між кваліфікацією і заробітною платою

спостерігається у групі працівників зі стажем роботи від 2 до 5 років. 65% опитаних вказали, що їхня кваліфікація жодним чином не узгоджується з їхньою заробітною платою. Частка незадоволених зазначеними параметрами є однаковою для початківців та робітників, які працюють на своїх підприємствах від 6 до 10 років. Кількість працівників, які негативно оцінюють співвідношення між наявною кваліфікацією та винагородою за свою працю у групі зі стажем більше 10 років становить лише 7% (Рис. 2.20).

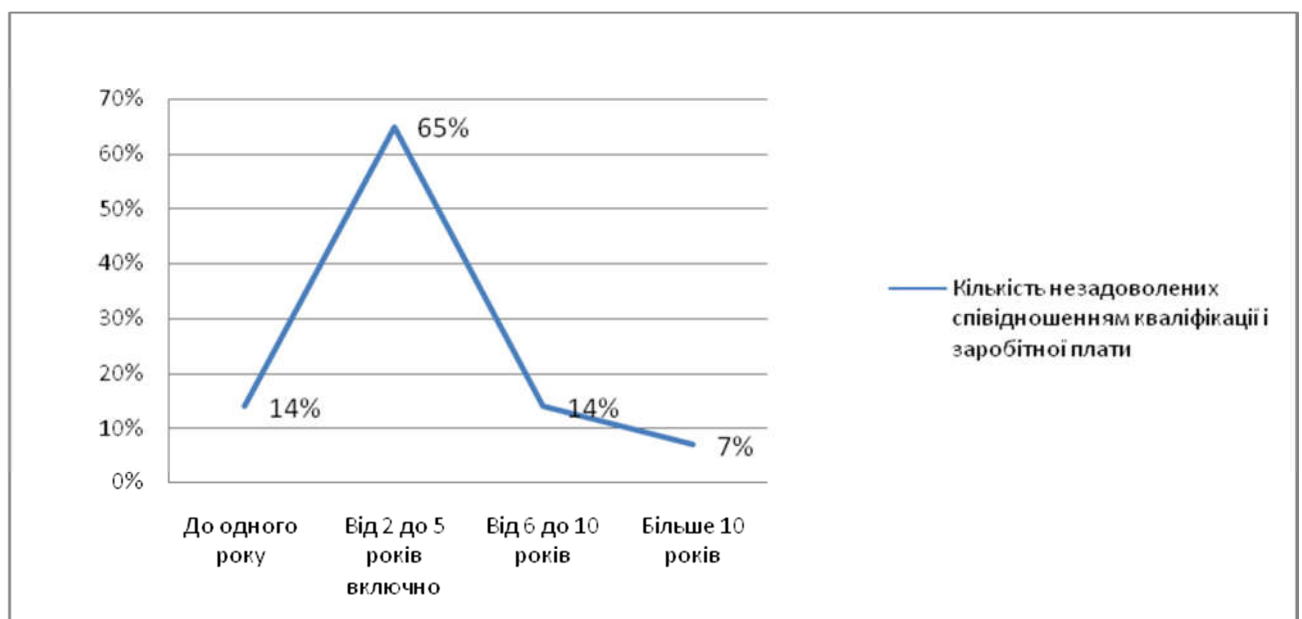


Рис. 2.20. Розподіл відповідей респондентів за критеріями стажу роботи та кількістю незадоволених співвідношенням кваліфікації і заробітної плати

Примітка. Складено автором

Схожа ситуація спостерігається у відповідях респондентів, щодо оцінки рівня розвитку професійним навчанням робітничого персоналу на своїх підприємствах. Частка працівників, невдоволених діяльністю працедавців у системі підвищення кваліфікації, є вищою у групі робітників зі стажем 2–5 (64%) (Рис. 2.21.)

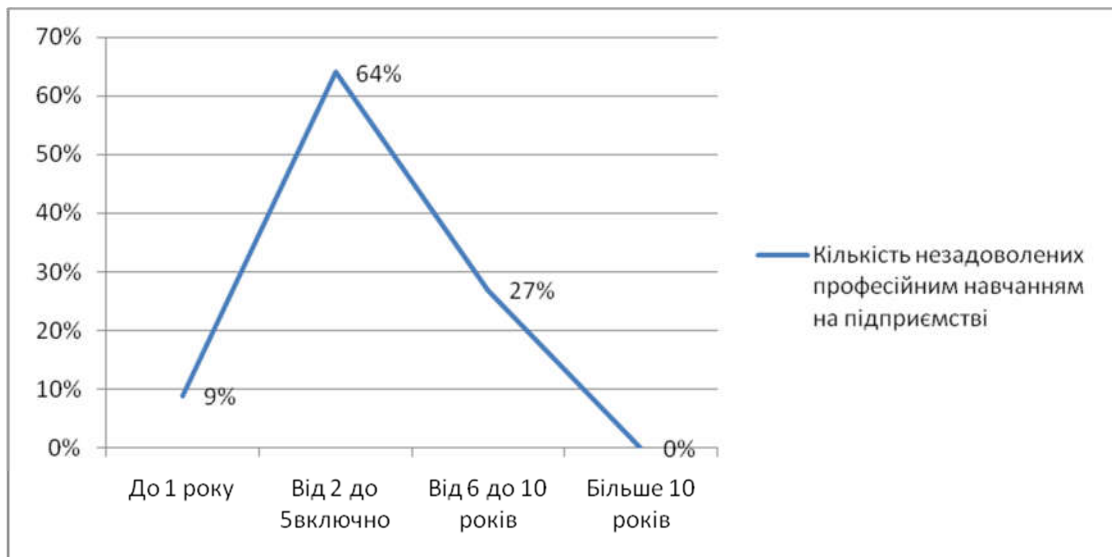


Рис 2.21. Розподіл відповідей респондентів за критеріями стажу роботи та кількістю незадоволених професійним навчанням на підприємстві

Примітка. Складено автором

Вочевидь, саме на групу працівників зі стажем роботи 2-5 років необхідно спрямувати особливу увагу і залучати їх до програм професійного навчання. Відсутність мотиваційних рушіїв у форматі підвищення кваліфікації, відповідного супроводу з метою адаптації до виконання виробничих завдань становлять причини плінності кадрів саме у цьому прошарку робітників.

Результати соціологічного дослідження зумовили такі висновки:

Більшість працівників хлібопекарської галузі не задоволені системою мотивації до виконання службових обов'язків та можливостями професійного зростання, що сигналізує про неповне використання нематеріальних ресурсів у вказаній галузі.

Зафіксовано дисбаланс між рівнем кваліфікації та очікуваним розміром заробітної плати, який реально відображає професійні здобутки робітників хлібопекарської галузі.

Система професійного навчання на підприємствах хлібопекарської галузі охоплює незначну кількість працівників та не узгоджується з поточними економічними і соціальними трендами, демотивує робітничий персонал якісно виконувати професійні обов'язки.

У структурі підприємств хлібопекарської галузі спостерігаються відмінності у підходах до управління професійним навчанням робітничого персоналу, ініціативністю залучення персоналу до заходів з підвищення кваліфікації чи перекваліфікації.

Встановлено, що групою ризику потенційно готових поповнити статистику плинності кадрів є працівники зі стажем роботи 2-5 років, які мають становити об'єкт посиленої уваги зі сторони роботодавців, активізації участі у внутрішньо-організаційних заходах, спрямованих на нарощування професійного потенціалу. Ті, які перетнули межу 5-річного стажу роботи фактично є сірим прошарком, ефективність роботи яких залежить суто від суб'єктивних уподобань. Розробляючи засади управління підготовкою робітничих кадрів необхідно орієнтуватись на стаж роботи працівників та термін перебування робітників на ринку праці після закінчення навчального закладу.

2.3. Факторний аналіз системи кадрового забезпечення підприємств харчової галузі.

З метою дослідження впливу факторів системи кадрового забезпечення підприємств харчової галузі на фінансові показники діяльності підприємств харчової галузі проведемо факторний аналіз. Зокрема, стохастичний факторний аналіз, який надає цілий комплекс методів дослідження взаємозалежностей результуючого показника (або декількох результуючих показників) від одного чи декількох незалежних факторів.

На відміну від кореляційного аналізу, який тільки відповідає на питання, чи існує зв'язок між аналізованими явищами, регресійний аналіз встановлює аналітичний вираз цієї залежності. Тому в роботі буде використано факторний

аналізна основі одновимірних регресійних лінійних та нелінійних моделей такого вигляду:

$$\begin{aligned} Y &= b_0 + b_1 \cdot x, \\ Y &= b_0 + b_1 \cdot x + b_2 \cdot x^2, \end{aligned} \quad (2.1)$$

де, Y – фінансовий показник діяльності підприємства (дохід, чистий дохід, собівартість, прибуток), x – фактор впливу на показники, зокрема середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, фонд оплати праці усіх працівників, суми податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, фонд робочого часу, середня заробітна плата.

Для визначення тісноти зв'язку між показниками та факторами, що знаходяться у стохастичній залежності, використаємо коефіцієнт дугової еластичності:

$$E^D = \left(\frac{\Delta x}{\Delta Y} \cdot \frac{\bar{Y}}{\bar{x}} \right) = \frac{x_2 - x_1}{(x_1 + x_2)/2} \cdot \frac{Y_2 - Y_1}{(Y_1 + Y_2)/2}, \quad (2.2)$$

де Δx , ΔY – абсолютні відхилення взаємозалежних показників; \bar{x} , \bar{Y} – середні значення цих показників на основі двох точок кривої залежності.

Основні етапи проведення аналізу системи кадрового забезпечення підприємств харчової галузі наведено на рис. 2.22.

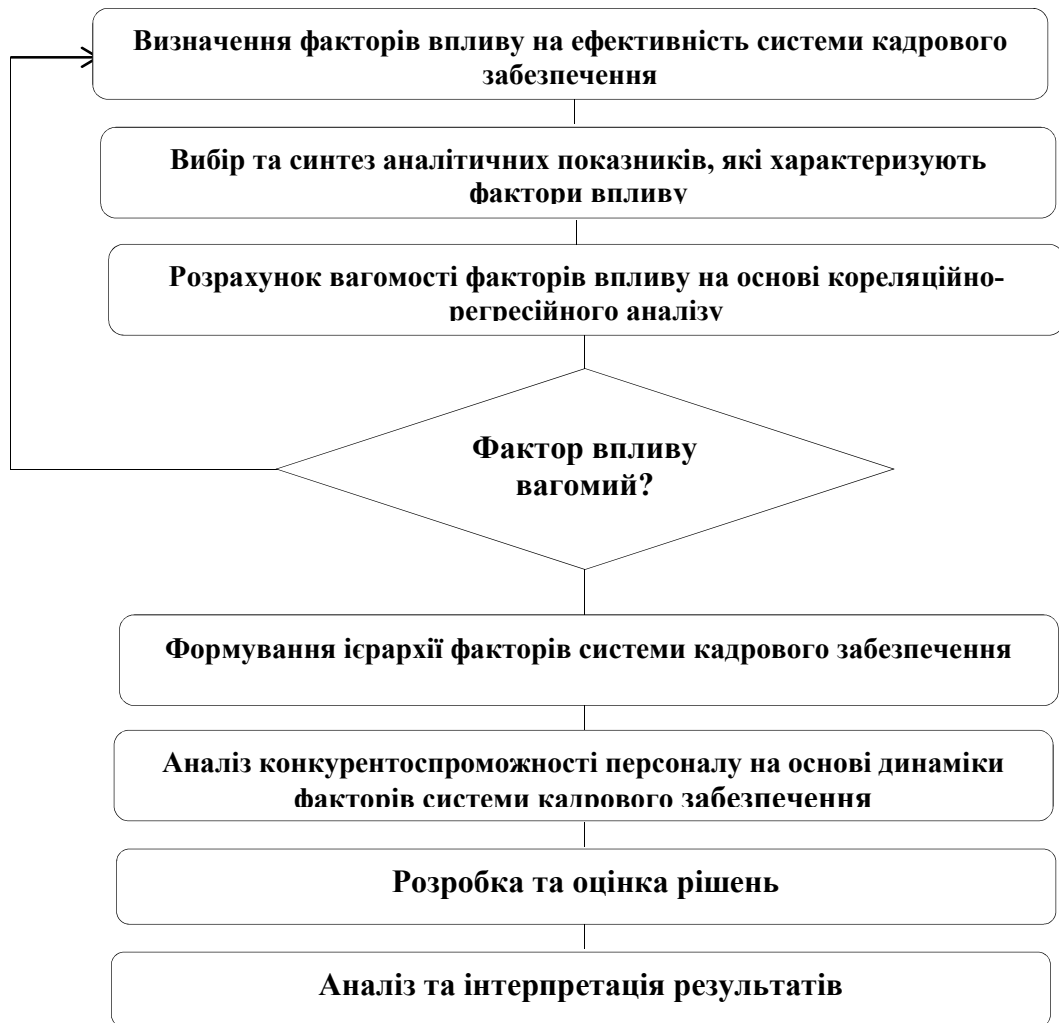


Рис.2.22. Етапи аналізу системи кадрового забезпечення

Розроблено автором

Отже, для підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» було досліджено кореляційне поле взаємозв'язків факторів і показників та висунуто гіпотезу, що для таких факторів як: середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, суми податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, необхідно використати нелінійну залежність, а для факторів: фонд оплати праці усіх працівників, фонд робочого часу та середня заробітна плата – лінійну.

Отримані аналітичні залежності фінансових показників діяльності підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» від середньої кількості усіх працівників у вигляді регресійних рівнянь та їх графічне представлення наведено на рис. 2.23. Для всіх моделей одержано коефіцієнт

детермінованості більше 0,91, що свідчить про високий ступінь впливу фактора на досліджувані фінансові показники діяльності ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат».

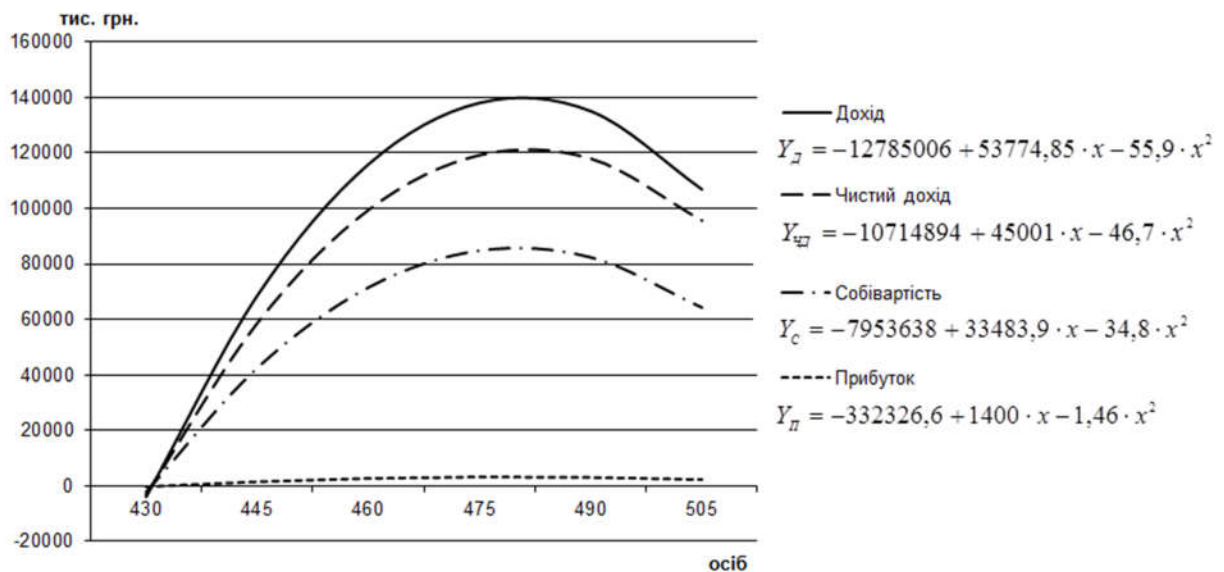


Рис. 2.23. Результати оцінки впливу показника середньої кількості працівників на фінансові показники діяльності ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»

Примітка. Складено автором

Одержані результати демонструють, що за даних умов оптимальний показник середньої кількості працівників підприємства знаходиться в межах 475 – 490 осіб.

Для фактору величина фонду оплати праці усіх працівників аналітична залежність доходу демонструє збільшення доходу на 15,26 тис. грн. при збільшенні фонду оплати праці на одну тисячу грн. (рис. 2.24) Відповідно, залежність чистого доходу показує, що при збільшенні фонду оплати праці на одну тисячу грн., слід очікувати збільшення чистого доходу на 13,57 тис. грн. Також, збільшення фонду оплати праці на одну тисячу грн. призведе до збільшення собівартості на 9,25 тис. грн. Для показника прибутку очікуваний приріс складає 370 грн.

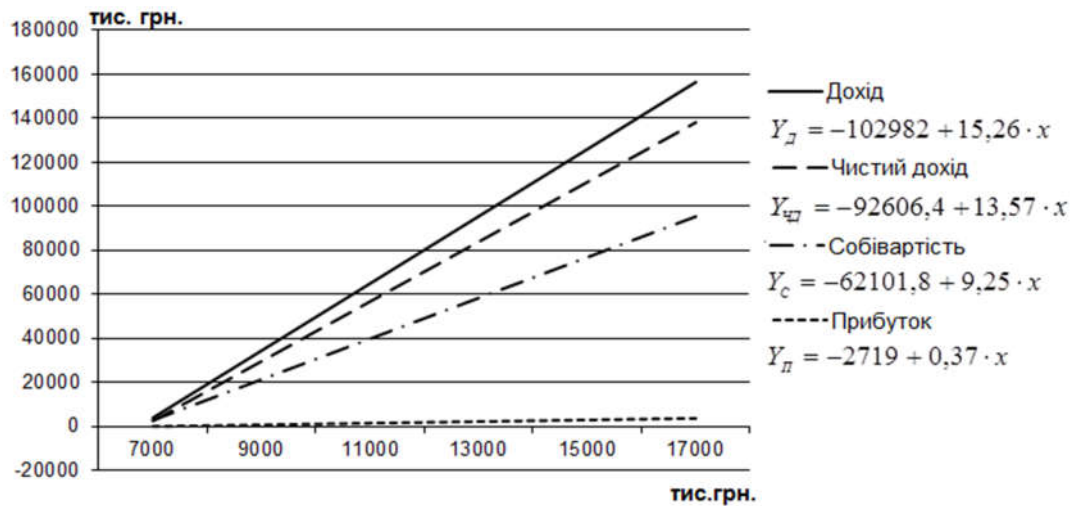


Рис. 2.24. Результати дослідження впливу величини фонду оплати праці усіх працівників на фінансові показники діяльності ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»

Примітка. Складено автором

Для всіх рівнянь регресії одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,75, що свідчить про вагомий ступінь впливу фактора на досліджувані фінансові показники діяльності ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» (Рис. 2.25.).

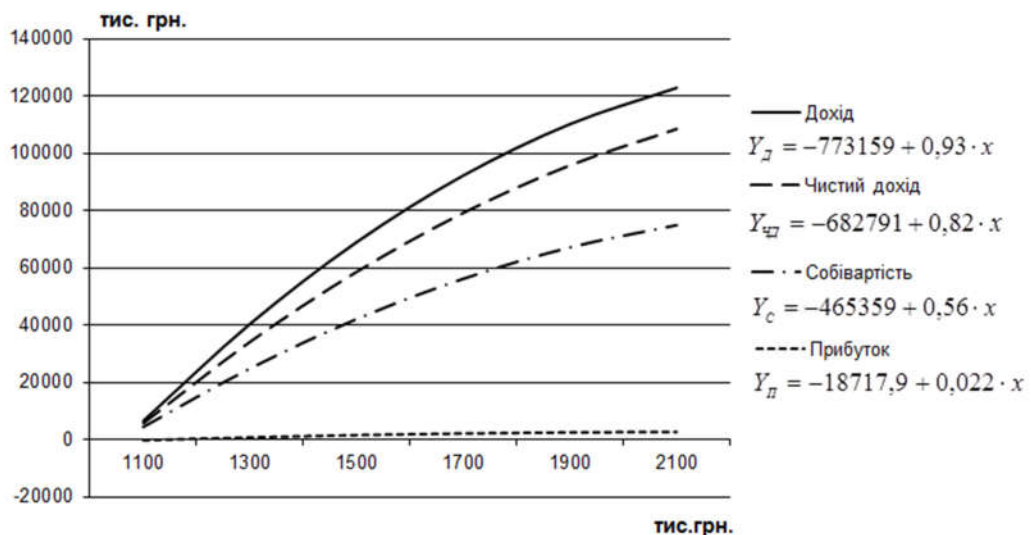


Рис. 2.25. Результати дослідження впливу величинисуми податку з доходів фізичних осіб на фінансові показники діяльності ПАТ «Івано-Франківський хлібо-комбінат»

Примітка. Складено автором

Для фактору фонду робочого часу, за який нарахована заробітна плата, аналітична залежність доходу демонструє збільшення доходу на 930 грн. при збільшенні фонду робочого часу на одну людино-годину. Відповідно, слід очікувати збільшення чистого доходу на 820 грн. Збільшення фонду робочого часу на одиницю призведе до підвищення собівартості на 560 грн. Для показника прибутку очікуваний приріс складає 22 грн. Для всіх рівнянь одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,75, що свідчить про вагомий ступінь впливу (Рис. 2.26.).

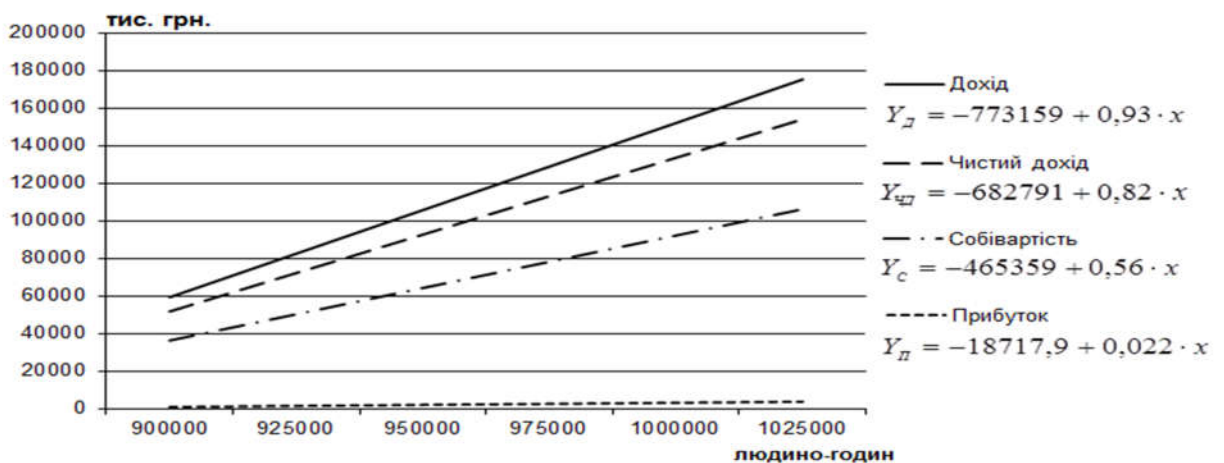


Рис. 2.26. Результати дослідження впливу величини фонду робочого часу, за який нарахована заробітна плата, на фінансові показники діяльності ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»

Примітка. Складено автором

Для фактору середня заробітна плата одержано такі результати. Рівняння регресії для показника доходу демонструє збільшення доходу на 16,8 тис. грн. при збільшенні середньої заробітної плати. Відповідно, залежність чистого доходу показує, що при збільшенні середньої заробітної плати, слід очікувати збільшення чистого доходу на 9,57 тис. грн. та підвищення собівартості на 6,2 тис. грн. Для показника прибутку очікуваний приріс складає 2,67 тис. грн.

Для міні-хлібкомбінату ТОВ «ЛІГОС» дослідження кореляційного поля взаємозв'язків факторів і показників виявило нелінійні залежності для усіх факторів, крім середньої заробітної плати.

Провівши аналіз одержали аналітичні залежності у вигляді регресійних рівнянь (рис. 2.27.). Для всіх моделей залежності доходу від фактору середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,8, що свідчить про високий ступінь впливу фактора на досліджувані фінансові показники діяльності міні-хлібкомбінату ТОВ «ЛІГОС».

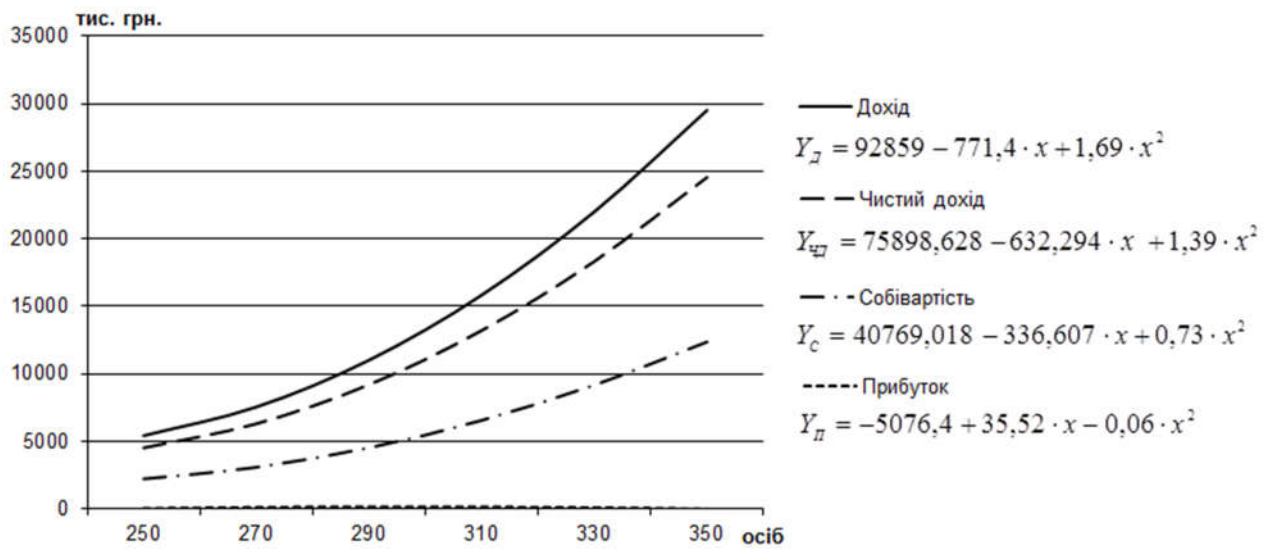


Рис. 2.27. Результати дослідження впливу середньої кількості працівників на фінансові показники діяльності міні-хлібкомбінату ТОВ «ЛІГОС»

Примітка. Складено автором

Для фактору величина фонду оплати праці усіх працівників ТОВ «ЛІГОС» всі моделі мають коефіцієнт детермінованості більше 0,9, що свідчить про високий ступінь впливу фактора (рис. 2.28.).

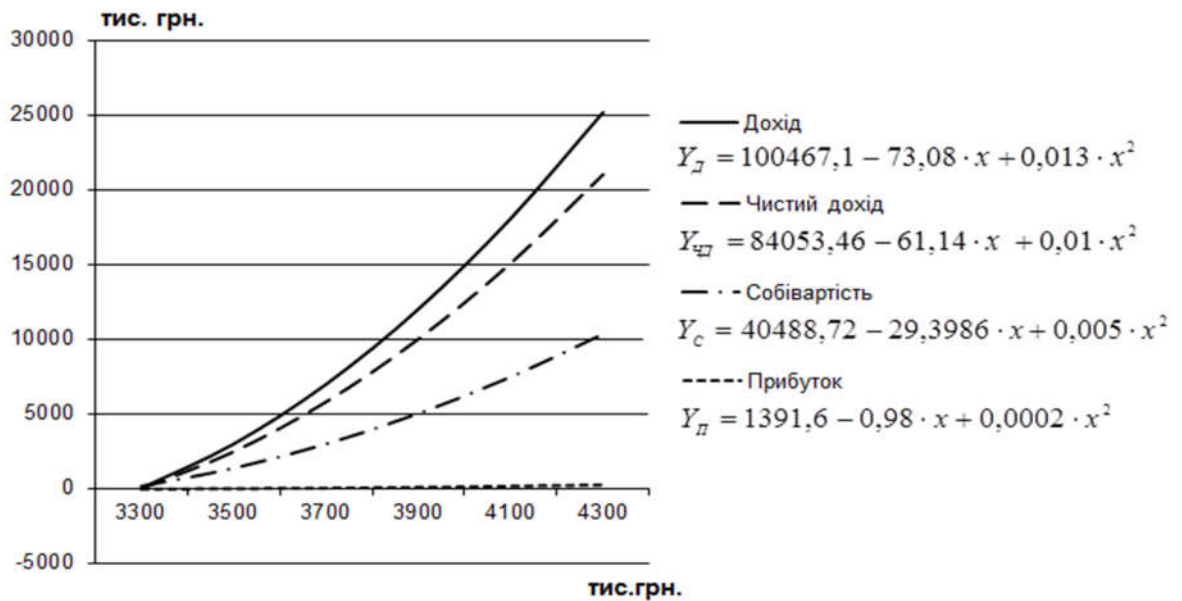


Рис. 2.28. Результати дослідження впливу величини фонду оплати праці усіх працівників на фінансові показники діяльності міні-хлібкомбінату ТОВ «ЛІГОС»

Примітка. Складено автором

Аналітична залежність доходу від фактору сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці ТОВ «ЛІГОС», для всіх рівнянь одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,85, свідчить про вагомий ступінь впливу фактора на досліджувані фінансові показники діяльності ТОВ «ЛІГОС» (Рис. 2.29.).

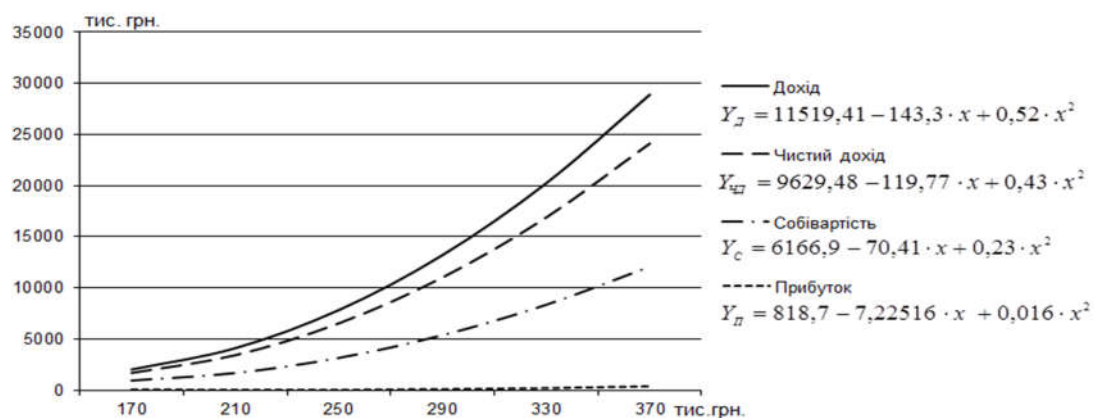


Рис. 2.29. Результати дослідження впливу суми податку з доходів фізичних осіб на фінансові показники діяльності міні-хлібкомбінату ТОВ «ЛІГОС»

Примітка. Складено автором

Дослідження впливу середньої заробітної плати на фінансові показники демонструє збільшення доходу на 31,5 тис. грн. при збільшенні заробітної плати. (рис 2.30) Відповідно, залежність чистого доходу показує, що слід очікувати збільшення чистого доходу на 26,35 тис. грн. Також, збільшення середньої заробітної плати призведе до підвищення собівартості на 12,58 тис. грн. Для показника прибутку очікуваний приріс складає 310 грн.

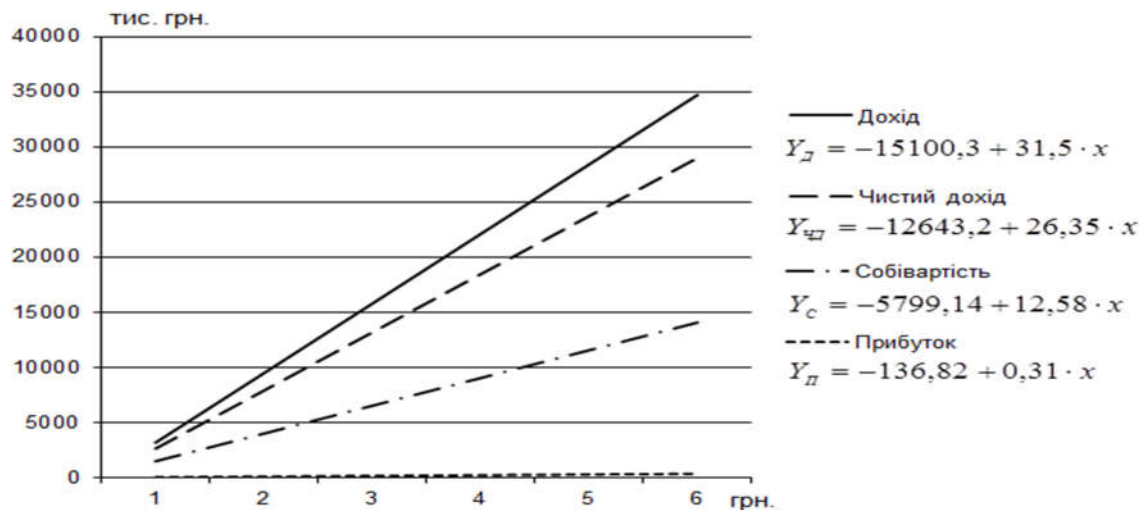


Рис. 2.30. Результати дослідження впливу середньої заробітної плати на фінансові показники діяльності міні-хлібкомбінату ТОВ «ЛІГОС»

Примітка. Складено автором

Також, для підприємства ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» було досліджено кореляційне поле взаємозв'язків факторів і показників та висунуто гіпотезу, що для таких факторів як: середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, суми податку з доходів фізичних осіб та середня заробітна плата, необхідно використати нелінійну залежність, а для факторів: фонд оплати праці усіх працівників та фонд робочого часу – лінійну.

Для всіх моделей одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,91, що свідчить про високий ступінь впливу фактора на досліджувані фінансові показники діяльності ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» (Рис. 2.31.).

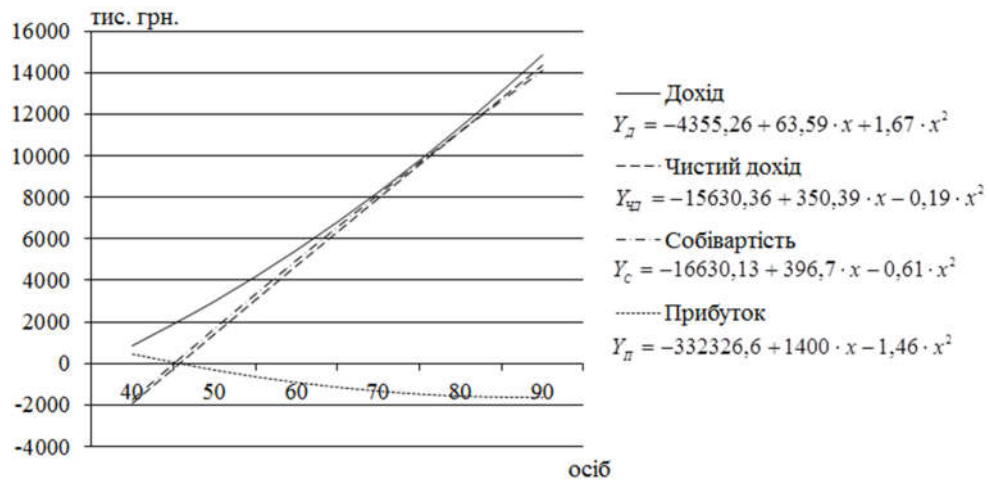


Рис. 2.31. Результати дослідження впливу середньої кількості працівників на фінансові показники діяльності ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА»

Примітка. Складено автором

Для фактору величина фонду оплати праці усіх працівників рівняння регресії доходу демонструє збільшення доходу на 16,87 тис. грн. при збільшенні фонду оплати праці на одну тисячу грн. Відповідно, залежність чистого доходу описується рівнянням, яке показує, що при збільшенні фонду оплати праці на одну тисячу грн. слід очікувати збільшення чистого доходу на 16,46 тис. грн. та підвищення собівартості на 15,45 тис. грн. Для показника прибутку ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» рівняння – демонструє зниження на 980 грн. при збільшенні фонду оплати на 1 тис. грн. (Рис. 2.32.).

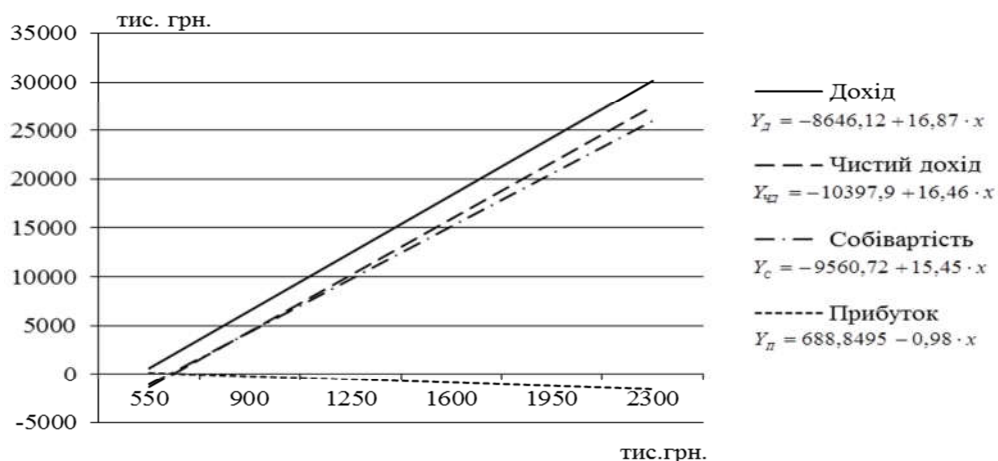


Рис. 2.32. Результати дослідження впливу величини фонду оплати праці усіх працівників на фінансові показники діяльності ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА»

Примітка. Складено автором

Залежність доходу від фактору сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» описується рівнянням з коефіцієнтом детермінованості 0,96. (рис 2.33) Відповідно, залежність чистого доходу описується рівнянням при $R^2 = 0,99$. Отримані коефіцієнти детермінованості свідчать про високий ступінь впливу факторів на досліджувані фінансові показники діяльності ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА».

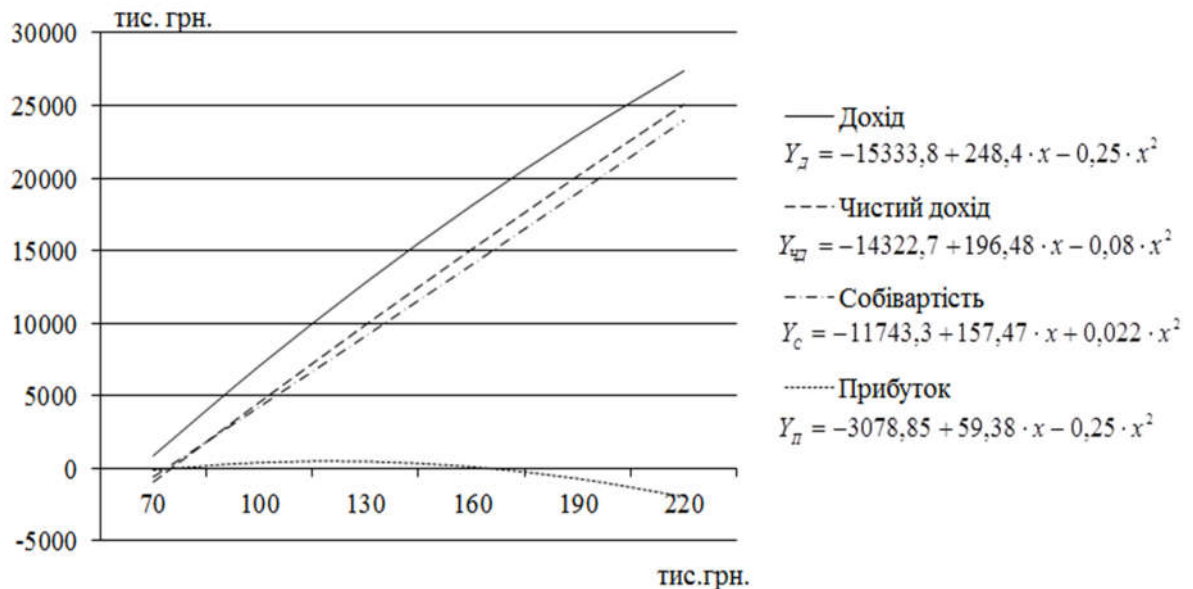


Рис. 2.33. Результати дослідження впливу суми податку з доходів фізичних осіб на фінансові показники діяльності ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА»

Примітка. Складено автором

Для фактору фонд робочого часу ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА», за який нарахована заробітна плата, аналітична залежність доходу має вигляд, що демонструє збільшення доходу на 170 грн. при збільшенні фонду робочого часу на одну людино-годину. Відповідно, слід очікувати збільшення чистого доходу на 160 грн. та підвищення собівартості на 150 грн. Для показника прибутку —, збитки складають 6 грн. при збільшенні фонду на 1 людино-годину. Для всіх рівнянь одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,90, що свідчить про високий ступінь впливу.

Графічне представлення залежності фінансових показників діяльності підприємства ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» від величини фонду робочого часу наведено на рис. 2.34.

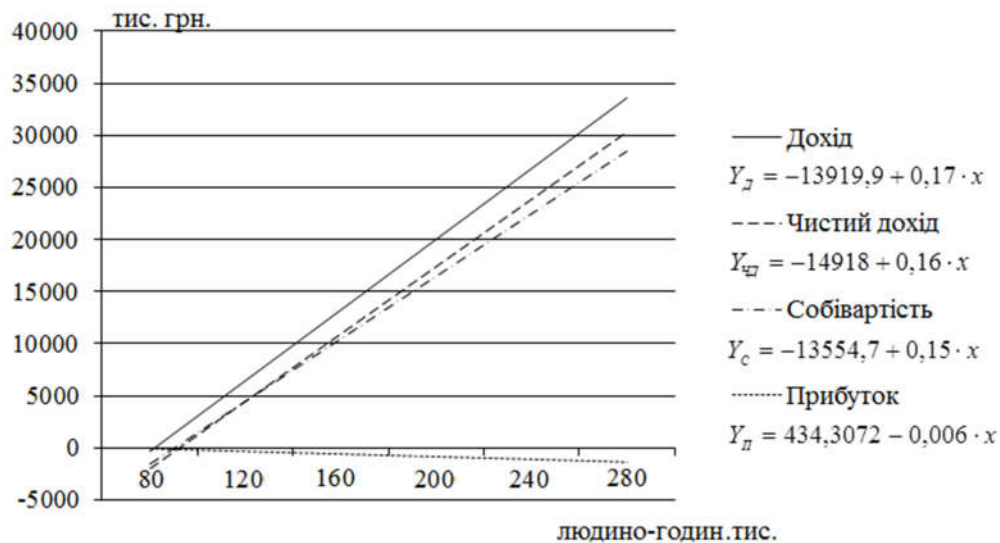


Рис. 2.34. Результати дослідження впливу величини фонду робочого часу на фінансові показники діяльності ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА»

Примітка. Складено автором

Для фактору середня заробітна рівняння регресії для показника доходу має нелінійний вигляд при коефіцієнті детермінованості – 0,87. Відповідно, для залежності чистого доходу та собівартості від фонду робочого часу одержано $R^2=0,93$ для обох рівнянь. Для показника прибутку ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» – 0,98.

Проведемо аналогічний аналіз для підприємства ТОВ «Залізнична пекарня». Дослідження кореляційного поля показало нелінійність взаємозв'язків факторів і показників для всіх факторів, крім середньої кількості усіх працівників та фонду робочого часу.

Рівняння регресії для показника доходу (рис 2.35) демонструє збільшення доходу на 109,76 тис. грн. при збільшенні середньої кількості усіх працівників. Відповідно, залежність чистого доходу показує, що при збільшенні середньої кількості усіх працівників, слід очікувати збільшення чистого доходу на 91,5 тис. грн. Також, збільшення середньої кількості усіх

працівників призведе до підвищення собівартості на 70,5 тис. грн. Для показника прибутку очікуваний приріс складає 1780 грн.

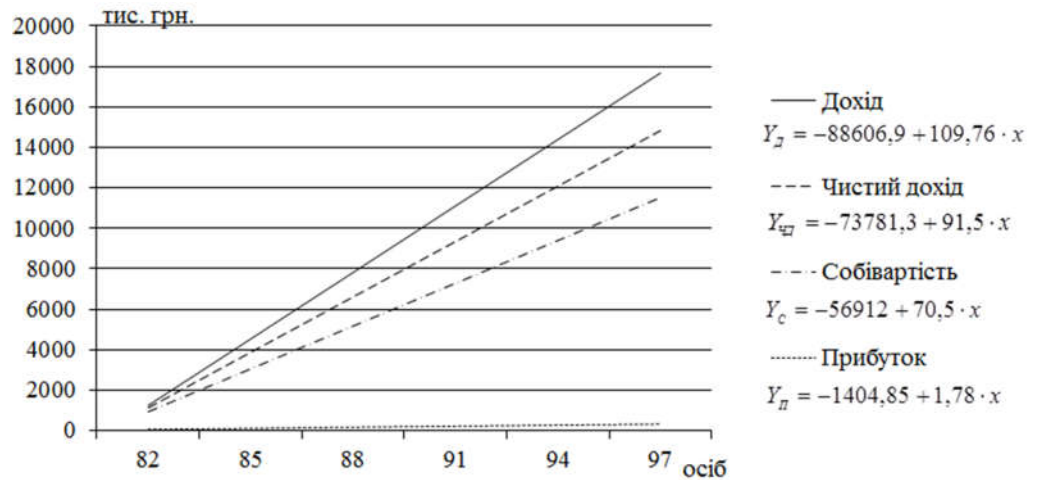


Рис. 2.35. Результати дослідження впливу середньої кількості працівників на фінансові показники діяльності ТОВ «Залізнична пекарня»

Примітка. Складено автором

Для всіх моделей одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,80, що свідчить про вагомий ступінь впливу фактора на досліджувані фінансові показники діяльності ТОВ «Залізнична пекарня».

Аналітичні залежності доходу від фактору величина фонду оплати праці усіх працівників ТОВ «Залізнична пекарня» наведено на рис. 2.36. Для всіх моделей одержано коефіцієнт детермінованості 0,6 та більше, що свідчить про середній ступінь впливу фактора на даному підприємстві.

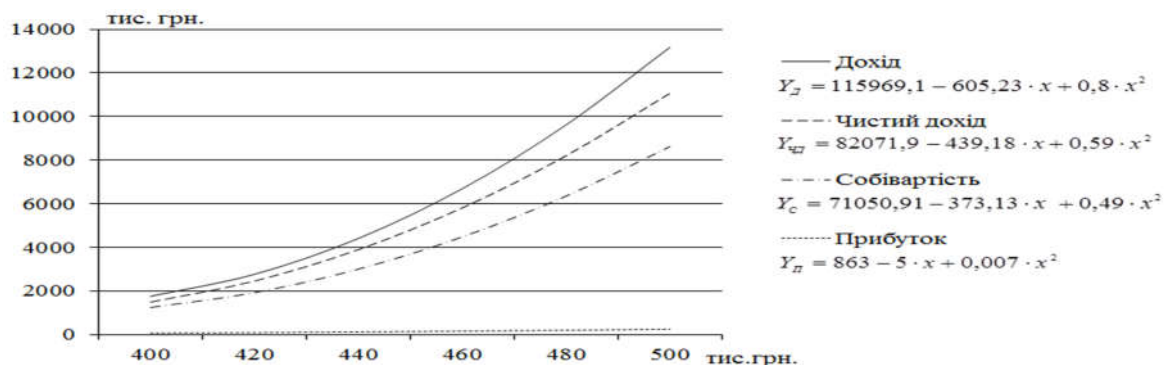


Рис. 2.36. Результати дослідження впливу величини фонду оплати праці усіх працівників на фінансові показники діяльності ТОВ «Залізнична пекарня»

Примітка. Складено автором

Залежність доходу від фактору сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці ТОВ «Залізнична пекарня» (рис 2.37) описується рівнянням, з коефіцієнтом детермінованості 0,9. Відповідно, залежність чистого доходу описується рівнянням, при $R^2=0,88$ і для прибутку – $R^2=0,78$. Отримані коефіцієнти детермінованості свідчать про високий ступінь впливу факторів на досліджувані фінансові показники діяльності ТОВ «Залізнична пекарня».

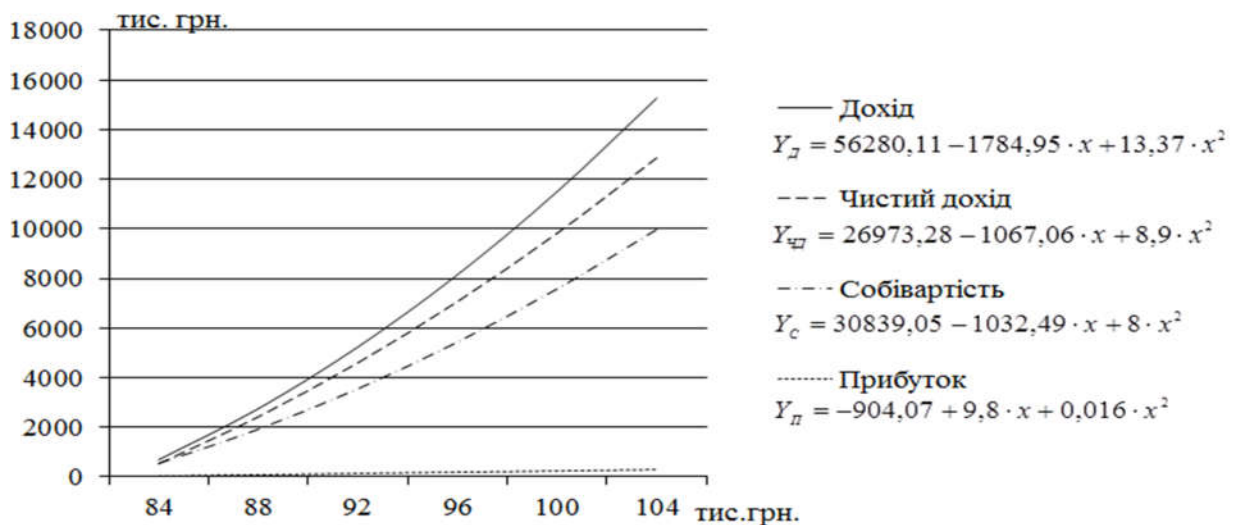


Рис. 2.37. Результати дослідження впливу суми податку з доходів фізичних осіб на фінансові показники діяльності ТОВ «Залізнична пекарня»

Примітка. Складено автором

Для фактору фонд робочого часу ТОВ «Залізнична пекарня», за який нарахована заробітна плата (рис 2.38), можна спостерігати збільшення доходу на 560 грн. при збільшенні фонду робочого часу на одну людино-годину. Відповідно, залежності чистого доходу та собівартості показують, що при збільшенні фонду робочого часу на одну людино-годину, слід очікувати збільшення чистого доходу на 470 грн. і підвищення собівартості на 360 грн.

Для показника прибутку приріст складає 9 грн. на 1 людино-годину. Для всіх рівнянь одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,82, що свідчить про вагомий ступінь впливу.

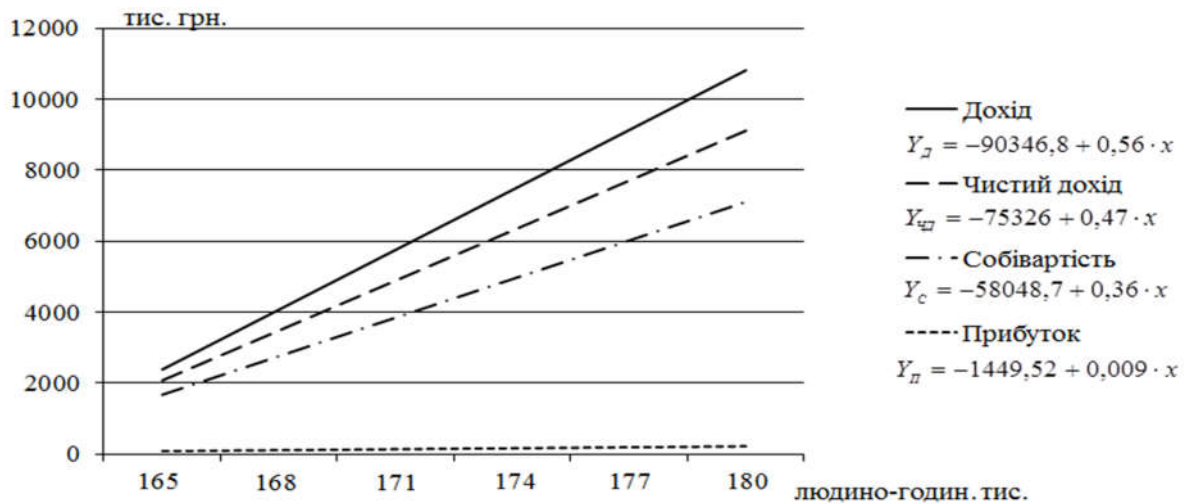


Рис. 2.38. Результати дослідження впливу величини фонду робочого часу на фінансові показники діяльності ТОВ «Залізнична пекарня»

Примітка. Складено автором

Для фактору середня заробітна плата при розрахунку регресійних рівнянь одержано результати, що наведено на рис. 2.39. Для всіх рівнянь отримали середній рівень впливу при коефіцієнті детермінованості – 0,55.

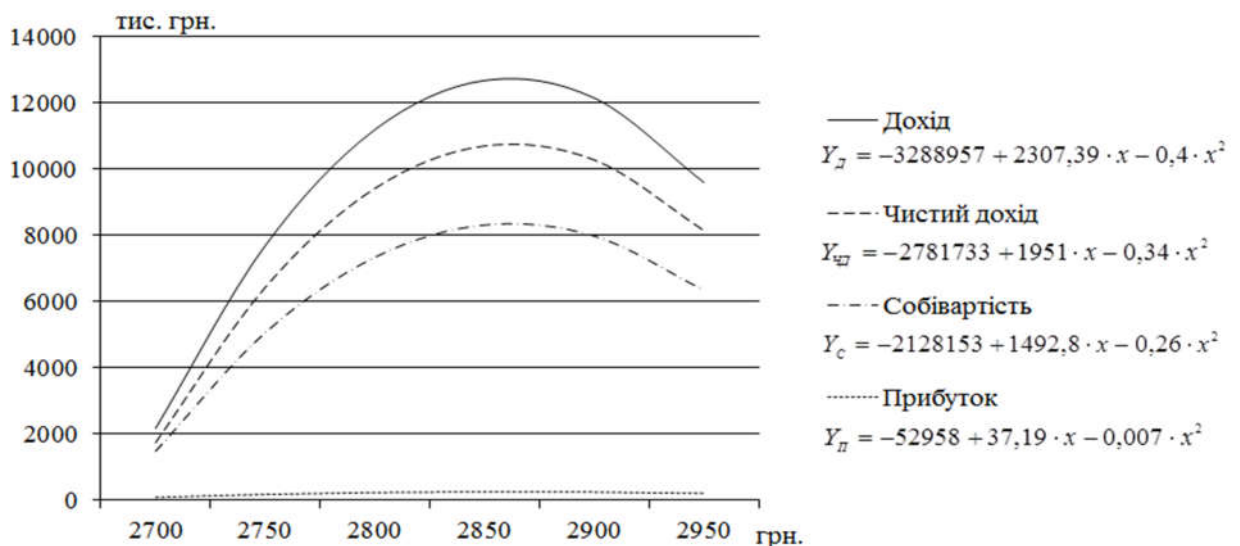


Рис. 2.39. Результати дослідження впливу суми податку з доходів фізичних осіб на фінансові показники діяльності ТОВ «Залізнична пекарня»

Примітка. Складено автором

Для ПП «Коломийський хлібокомбінат» слід відзначити лінійний характер залежності основних фінансових показників від факторів системи кадрового забезпечення. В табл. 2.16 наведено результати регресійного аналізу кореляції основних фінансових показників з факторами системи кадрового забезпечення.

Таблиця 2.16

Результати регресійного аналізу для ПП «Коломийський хлібокомбінат»

Фактор	Фінансовий показник	Рівняння регресії	Коефіцієнт детермінації, R^2
Середня кількість усіх працівників	Дохід	$Y_D = -17628 + 238,45 \cdot x$	0,88
	Чистий дохід	$Y_{чд} = -18326 + 224,3 \cdot x$	0,94
	Собівартість	$Y_C = -56912 + 70,5 \cdot x$	0,94
	Прибуток	$Y_{п} = -14297,4 + 174,9 \cdot x$	0,77
Величина фонду оплати праці усіх працівників	Дохід	$Y_D = -3389,75 + 7,6 \cdot x$	0,85
	Чистий дохід	$Y_{чд} = -4990,71 + 7,2 \cdot x$	0,91
	Собівартість	$Y_C = -3905,39 + 5,6 \cdot x$	0,92
	Прибуток	$Y_{п} = -101,768 + 0,187 \cdot x$	0,73
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці	Дохід	$Y_D = -909,3 + 62,76 \cdot x$	0,8
	Чистий дохід	$Y_{чд} = -2616,63 + 59,1 \cdot x$	0,85
	Собівартість	$Y_C = -2056,24 + 46,12 \cdot x$	0,85
	Прибуток	$Y_{п} = -27,9 + 1,5 \cdot x$	0,62
Фонд робочого часу	Дохід	$Y_D = -18015,5 + 0,12 \cdot x$	0,89
	Чистий дохід	$Y_{чд} = -18698,9 + 0,11 \cdot x$	0,94
	Собівартість	$Y_C = -14591,4 + 0,089 \cdot x$	0,95
	Прибуток	$Y_{п} = -472,5 + 0,003 \cdot x$	0,78
Середня заробітна плата	Дохід	$Y_D = -14077,2 + 22,98 \cdot x$	0,82
	Чистий дохід	$Y_{чд} = -15484,2 + 22 \cdot x$	0,91
	Собівартість	$Y_C = -12080,1 + 17,2 \cdot x$	0,91
	Прибуток	$Y_{п} = -393,572 + 0,59 \cdot x$	0,76

Зокрема, рівняння регресії для показника доходу демонструє збільшення доходу на 238,45 тис. грн. при збільшенні середньої кількості усіх працівників. Відповідно, слід очікувати збільшення чистого доходу на 224,3 тис. грн. Отже, збільшення середньої кількості усіх працівників призведе до підвищення собівартості на 70,5 тис. грн. Для показника прибутку очікуваний приріст складає 174,9 тис. грн.

Для всіх моделей одержано коефіцієнт детермінованості більше, 0,75 що свідчить про вагомий ступінь впливу фактора на досліджувані фінансові показники діяльності ПП «Коломийський хлібокомбінат». Для фактору величина фонду оплати праці усіх працівників рівняння регресії доходу демонструє збільшення доходу на 7600 грн. при збільшенні фонду оплати праці на одну тисячу грн. Відповідно, це призведе до збільшення чистого доходу на 7200 грн. Збільшення фонду оплати праці на одну тисячу грн. призведе до підвищення собівартості на 5600 грн. Для показника прибутку ПП «Коломийський хлібокомбінат» рівняння демонструє приріст на 187 грн. при збільшенні фонду оплати на 1 тис. грн.

Для всіх рівнянь залежності фінансових показників, крім прибутку, від суми податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці ПП «Коломийський хлібокомбінат» одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,8, що свідчить про вагомий ступінь впливу фактора на досліджувані фінансові показники діяльності. Аналіз показав, що збільшення суми податку з доходів фізичних осіб на одиницю корелюється із збільшенням доходу на 62,76 тис. грн., чистого доходу – на 59100 грн., собівартості – на 46120 грн. та прибутку – на 1500 грн.

Для фактору фонд робочого часу ПП «Коломийський хлібокомбінат», за який нарахована заробітна плата, аналітична залежність демонструє збільшення доходу на 120 грн. при збільшенні фонду робочого часу на одну людино-годину. Відповідно, залежність чистого доходу описується рівнянням,

яка показує, що при збільшенні фонду робочого часу на одну людино-годину, слід очікувати збільшення чистого доходу на 110 грн. Збільшення фонду робочого часу на одиницю призведе до підвищення собівартості на 89 грн. Для показника прибутку приріст складає 3 грн. при збільшенні фонду на 1 людино-годину. Для всіх рівнянь одержано коефіцієнт детермінованості в межах вище 0,75, що свідчить про високий ступінь впливу.

Для фактору середньої заробітної плати на ПП «Коломийський хлібокомбінат» при розрахунку регресійних рівнянь одержано такі результати. Рівняння регресії для показника доходу демонструє збільшення доходу близько 23 тис. грн. при збільшенні середньої заробітної плати на 1 грн. Відповідно, залежність чистого доходу описується рівнянням, яке показує, що при збільшенні середньої заробітної плати, слід очікувати збільшення чистого доходу на 22 тис. грн. Також, збільшення середньої заробітної плати призведе до підвищення собівартості на 17,2 тис. грн. Для показника прибутку очікуваний приріст складає 590 грн. В таблиці 2.17. наведено зведений аналіз взаємозв'язків показників фінансової діяльності та факторів системи кадрового забезпечення підприємств, який здійснювався на основі коефіцієнту еластичності.

Таблиця 2.17

Аналіз взаємозв'язків показників фінансової діяльності та факторів системи кадрового забезпечення підприємств на основі коефіцієнта еластичності

Фактор впливу	Коефіцієнт еластичності по показниках фінансової діяльності, E^D			
	Дохід	Чистий дохід	Собівартість	Прибуток
ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»				
середня кількість усіх працівників	0,18	0,18	0,19	0,18
фонд оплати праці усіх працівників	0,44	0,43	0,44	0,39
суми податку з доходів фізичних осіб	0,43	0,42	0,43	0,42
фонд робочого часу	0,13	0,13	0,13	0,12

середня заробітна плата	0,26	0,25	0,26	0,21
Продовження Табл. 2.17				
Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛІГОС»				
середня кількість усіх працівників	0,19	0,19	0,18	1,51
фонд оплати праці усіх працівників	0,1	0,1	0,10	0,07
суми податку з доходів фізичних осіб	0,29	0,29	0,28	0,14
фонд робочого часу	3,05	5,20	0,15	4,33
середня заробітна плата	0,46	0,45	0,47	0,5
ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА»				
середня кількість усіх працівників	0,38	0,3	0,32	0,41
фонд оплати праці усіх працівників	0,64	0,56	0,56	0,51
суми податку з доходів фізичних осіб	0,6	0,49	0,48	0,15
фонд робочого часу	0,54	0,49	0,5	0,62
середня заробітна плата	0,17	0,14	0,14	0,17
ТОВ «Залізнична пекарня»				
середня кількість усіх працівників	0,1	0,1	0,1	0,12
фонд оплати праці усіх працівників	0,11	0,11	0,11	0,17
суми податку з доходів фізичних осіб	0,1	0,1	0,1	0,13
фонд робочого часу	0,07	0,07	0,07	0,09
середня заробітна плата	0,05	0,05	0,05	0,06
ПП «Коломийський хлібокомбінат»				
середня кількість усіх працівників	0,43	0,37	0,37	0,40
фонд оплати праці усіх працівників	0,79	0,68	0,67	0,75
суми податку з доходів фізичних осіб	0,85	0,53	0,53	0,8
фонд робочого часу	0,14	0,05	0,05	0,1
середня заробітна плата	0,78	0,75	0,75	0,76
ТОВ «Колос»				
середня кількість усіх працівників	0,67	0,12	0,11	0,14
фонд оплати праці усіх працівників	2,61	0,57	0,56	0,68
суми податку з доходів фізичних осіб	4,04	0,90	0,88	1,04
фонд робочого часу	0,63	0,11	0,10	0,13
середня заробітна плата	2,94	0,52	0,50	0,64

Продовження Табл. 2.17

Середнє значення по регіону				
середня кількість усіх працівників	0,32	0,21	0,21	0,46
фонд оплати праці усіх працівників	0,42	0,37	0,38	0,38
суми податку з доходів фізичних осіб	0,45	0,37	0,37	0,33
фонд робочого часу	0,79	1,19	0,18	1,05
середня заробітна плата	0,34	0,33	0,34	0,34

Примітка Складено автором.

Для побудови ієрархії факторів за ступенем впливу на конкурентоспроможність персоналу підприємств харчової галузі Івано-Франківської обл. використаємо інтегрований показник еластичності продуктивності праці персоналу.

Даний показник обчислимо як середнє значення еластичності фінансових показників відносно факторів.

Відповідно, за даними таблиці 2.18. одержали такі інтегровані показники еластичності для середньої кількості усіх працівників – $E_l^D=0,3$, фонду оплати праці усіх працівників – $E_l^D=0,39$, суми податку з доходів фізичних осіб – $E_l^D=0,38$, фонду робочого часу – $E_l^D= 0,8$, середньої заробітної плати – $E_l^D=0,34$.

Ієрархію факторів системи кадрового забезпечення за ступенем впливу на конкурентоспроможність персоналу підприємств харчової галузі наведено на рис 2.40.



Рис. 2.40. Ієрархія факторів системи кадрового забезпечення

Примітка Складено автором

Як бачимо, найбільший вплив на конкурентоспроможність має правильне використання фонду робочого часу, наступними за ступенем впливу показниками системи кадрового забезпечення є фонд оплати праці та сума податку з доходів фізичних осіб. Останнім – є статеві-вікові структури.

Якісні показники, що найбільше впливають на систему кадрового забезпечення розташовані в наступній ієрархічній послідовності. Здатність до навчання, на нашу думку, є особливим і одним із найвагоміших факторів впливу на конкурентоспроможність персоналу підприємства у системі кадрового забезпечення, а найменшвпливовим є фактор вікових характеристик.

Висновки до другого розділу

Проведений факторний аналіз якісних та структурних показників кадрового забезпечення на основі стохастичного підходу дозволив виділити основні системотворчі чинники, які забезпечують ефективну організацію та контроль внутрішньофірмового навчання персоналу таких робітничих професій, як формувальник тіста, тістоміс, механік печі, пекар комплексно-механізованої лінії, пекар. Було виявлено та систематизовано показники, які відображають якісні характеристики робітничого персоналу, зокрема здатність та вмотивованість до навчання, що виражається через стаж, вік та паралельне здобуття вищої освіти. (Дані результати дослідження автор розкриває в науковій праці «Стратегія розвитку професійних компетенцій виробничого персоналу підприємств харчової галузі», яка опублікована в науковому журналі «Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 5.» С. 85-94).

Також отримано адекватну множину кількісних показників, які забезпечують основу для управлінських, організаційних та економічних важелів для формування ефективної системи внутрішньофірмового навчання та контролю її реалізації. Розроблена система факторів формування конкурентоспроможності робітничого персоналу забезпечує можливість своєчасної підготовки та контролю кваліфікаційного рівня виробничого персоналу. Дані фактори можуть слугувати основою побудови моделей управління навчанням персоналу робітничих професій підприємств харчової галузі.

В роботі наведено зведений аналіз взаємозв'язків показників фінансової діяльності та факторів системи кадрового забезпечення підприємств, який здійснювався на основі коефіцієнту еластичності. З цією метою для побудови ієрархії факторів за ступенем впливу на конкурентоспроможність персоналу підприємств харчової галузі Івано-Франківської області використано інтегрований показник еластичності продуктивності праці персоналу, який дозволив виділити найважливіші чинники впливу на даний процес.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ КАДРІВ

3.1. Стратегія розвитку професійних компетенцій виробничого персоналу підприємств харчової галузі шляхом внутрішньофірмового навчання

Особливістю сучасного розвитку харчової галузі є безперервні техніко-технологічні інновації, організаційні нововведення. У зв'язку з цим стратегія випереджаючого навчання персоналу протягом усієї трудової діяльності є обов'язковою умовою функціонування кожного підприємства даної галузі, основою побудови системи внутрішньофірмового навчання.

Проблема розвитку компетентності виробничого персоналу полягає не стільки в навчанні його способам діяльності в умовах нормального функціонування сучасного обладнання, а в випереджачій підготовці до успішних, мотивованих, усвідомлених, відповідальних і оперативних дій в різних ситуаціях перспективи безперервної модернізації обладнання для хлібопекарських підприємств.

У міру здійснення комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів, впровадження нової техніки і технології робочі виконують все більш складний комплекс робіт, що розширює їх виробничий профіль. Розвиток бригадних форм організації праці створило об'єктивну необхідність суміщення професій, а також придбання додаткових знань і умінь з інших професій. Члени бригади стали освоювати всі операції по технологічному процесу, технічному огляду і ремонту різноманітного обладнання та в порядку взаємодопомоги і взаємозамінності виконувати весь комплекс, робіт, розширюючи тим самим свої трудові функції. найбільш ефективно використання суміщення професій стало характерним для комплексних

бригад. Внутрішньофірмове навчання має на меті як професійний, так і особистісний ріст кожного працівника, мотивацію корпоративного успіху.

Випереджальний розвиток професійної компетентності персоналу являє собою основний ресурс людського фактора безперебійної роботи підприємств харчової галузі. Розвиток професійної компетенції виробничого персоналу може відбуватися, головним чином, в ході придбання трудового досвіду, самоосвіти і додаткової освіти. Оптимальне поєднання цих процесів забезпечує система внутрішньофірмового навчання, все більш популярна в силу своєї доступності, економічності і гнучкості.

Проблема мотивації персоналу до навчання часто вирішується в рамках складного ринку праці. На сучасному етапі типовим є формування систем, що встановлюють взаємозв'язок між результатами виробничої діяльності кожного працівника і наданням йому можливості для навчання. Чим більш цінним вважається співробітник для підприємства, тим більше коштів виділяється, для підвищення його кваліфікації. Таким чином, система навчання перетворюється в потужний стимул підвищення продуктивності праці. Використання економічних критеріїв в роботі з персоналом вимагає розробки методик для визначення ефективності навчання. Робота в цій області ведеться за кількома основними напрямками: розробка нових систем обліку витрат на підготовку персоналу; пошук критеріїв оцінки результатів проведеного навчання; вибір оптимального варіанту програми навчання. Система професійної підготовки робітників тісно взаємопов'язана із процесами набору персоналу, ротації та планування трудової кар'єри (рис. 3.1). Взаємозв'язок та взаємозлагодженість даних процесів дозволить оптимізувати заходи професійної підготовки та, одночасно, уникнути такого негативного явища як плинність кадрів. Професійна компетенція визначається здатністю фахівця застосовувати свої знання в умовах, що змінюються і умінням самонавчатися протягом усього життя. «Компетентність» розвивається не тільки на основі знань, уміння навичок, отриманих в процесі професійної освіти, а й завдяки професійному досвіду і проявляється через професійну діяльність в будь-якій галузі.

Критеріями ефективності внутрішньофірмового навчання є: зниження ризиків, аварійних ситуацій та інцидентів на робочому місці; зниження кількості скарг і претензій з боку споживачів; підвищення рівня задоволеності персоналу результатами своєї праці.

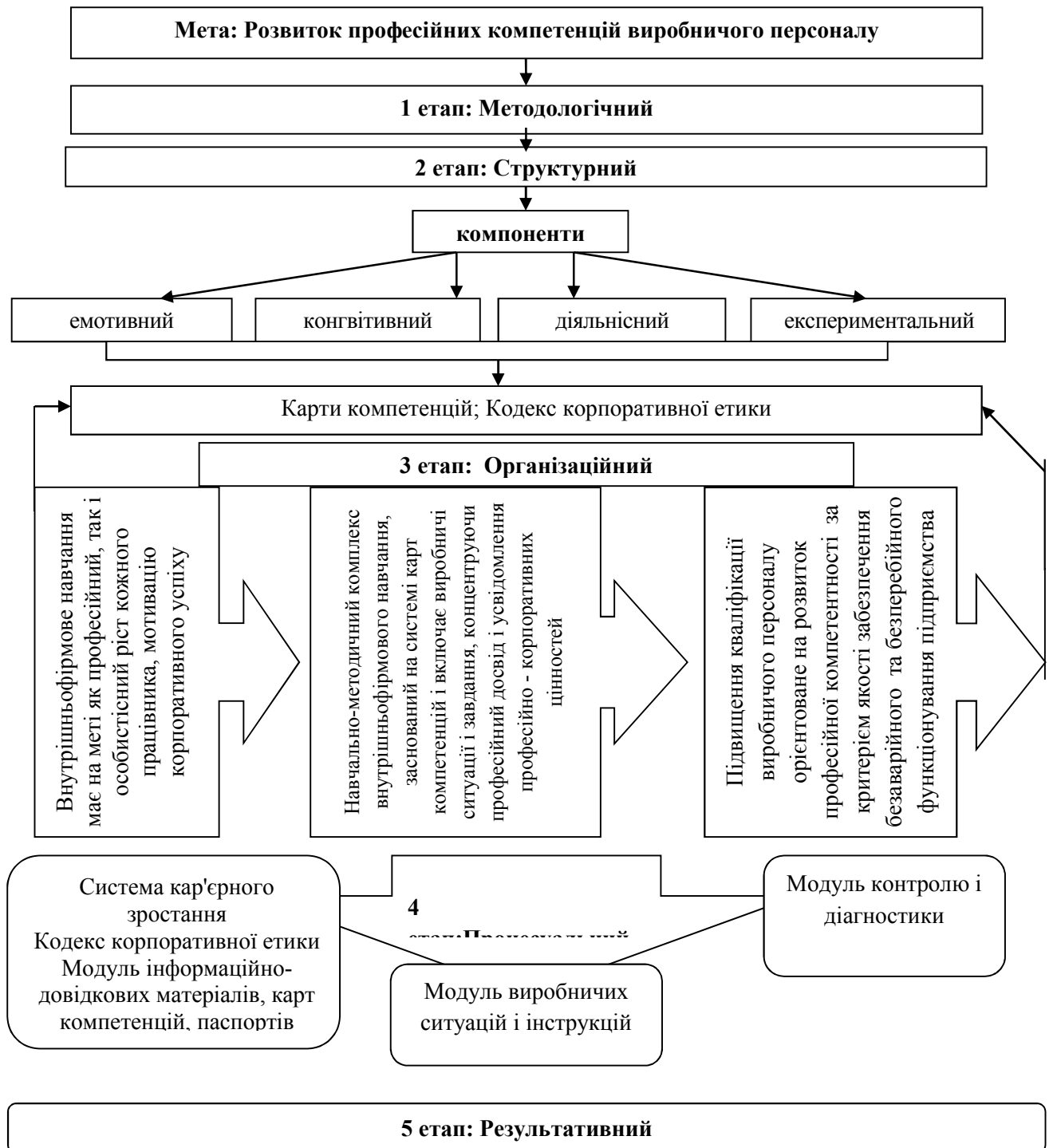


Рис. 3.1 Стратегія розвитку професійних компетенцій виробничого персоналу підприємств харчової галузі шляхом внутрішньофірмового навчання

Примітка. Складено автором

Розглянемо основні етапи розробки стратегії розвитку професійних компетенцій виробничого персоналу підприємств харчової галузі шляхом внутрішньофірмового навчання.

1 етап. Розробка методологічного блоку: визначає мету її реалізації, а саме – розвиток професійної компетентності персоналу. До основних методологічних підходів віднесемо компетентнісний і аксіологічний.

Аксіологічна основа визначатиме значущість мотивації робітників, які проходять навчання, їх ставлення до професійних цінностей, корпоративної культури, професійної відповідальності, врахування принципів співвіднесення особистих і професійних інтересів.

Специфічні особливості виробничого навчання робітників в умовах внутрішньофірмової освіти для підприємств харчової галузі:

- Формування системи професійних знань, умінь і навичок, спрямованих на вирішення конкретних виробничих задач підприємства;
- Забезпечення розвитку технічного мислення, навичок раціоналізаторської діяльності, самоосвіти;
- Виховання економічної культури, підприємливості та діловитості, соціальної активності, творчості;
- Розвиток умінь професійної діяльності в типових і нетипових ситуаціях;
- Формування і розвиток умінь забезпечення безаварійної та безперебійної роботи;
- Розвиток етичної компетентності.

Зазначені особливості враховують вимоги загальних і специфічних принципів внутрішньофірмового виробничого навчання робітників (рис. 3.2).

Важливими для нашого дослідження виявилися андрагогічні орієнтири освітнього процесу, представлені принципами: пріоритетності самостійного навчання; спільної діяльності при підготовці і в процесі навчання; використання наявного позитивного життєвого досвіду (перш за все соціального та професійного), практичних знань, умінь, навиків в якості бази

навчання і джерела формалізації нових знань; коригування застарілого досвіду і особистісних установок, що перешкоджають освоєнню нових знань; індивідуального підходу до навчання на основі особистісних потреб, з урахуванням соціально-психологічних характеристик особистості і тих обмежень, які накладаються його діяльністю (наявністю вільного часу, фінансових ресурсів і т.д.); елективності і рефлексивності навчання; затребуваності результатів навчання практичною діяльністю того, хто навчається; системності навчання; актуалізації результатів навчання (їх якнайшвидше використання на практиці).

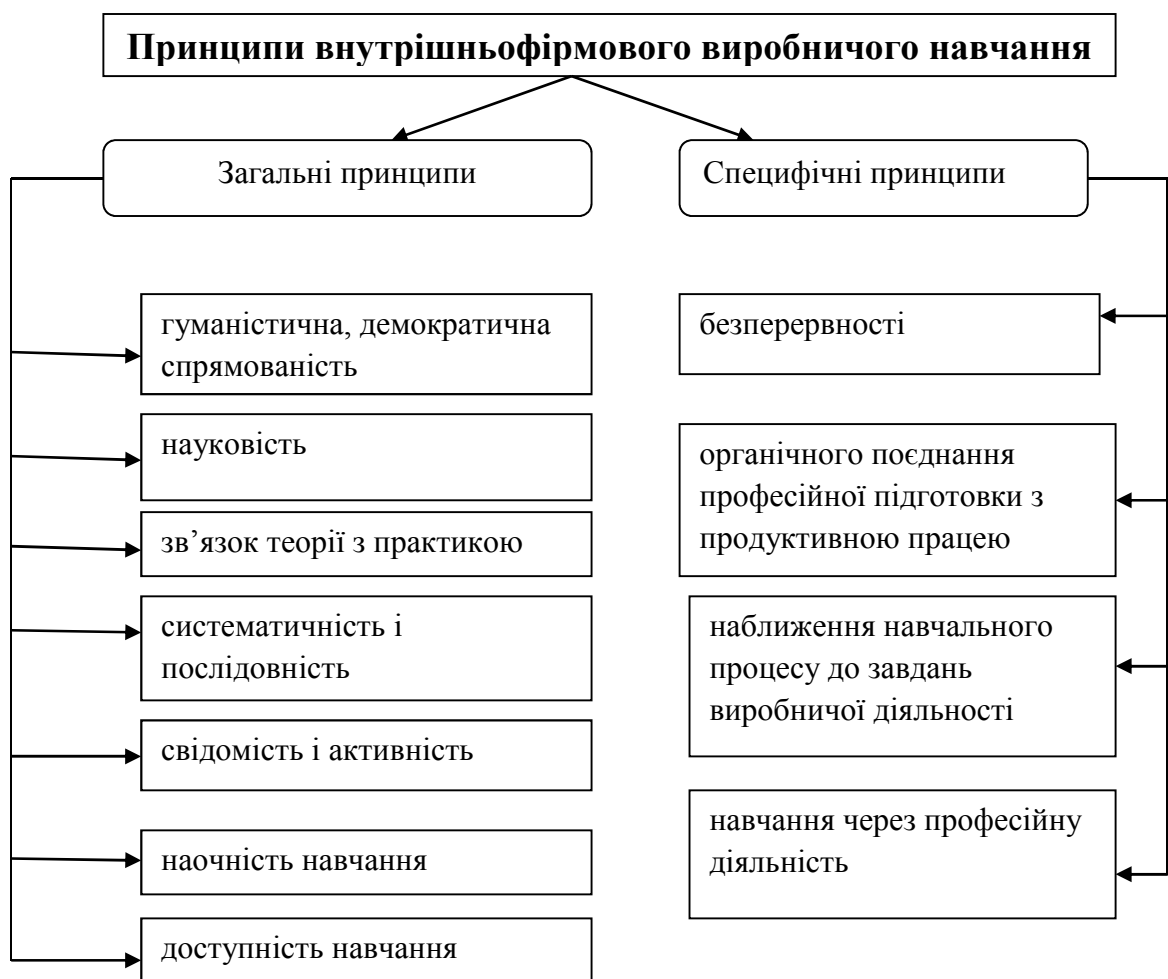


Рис.3.2. Принципи внутрішньofірмового виробничого навчання робітників

Примітка. Складено автором

2 етап. Розробка структурного блоку. Даний етап визначається структурним і змістовним наповненням професійної компетентності

робітників. Всі компетенції працівників харчової галузі ми розділимо на три основні групи – корпоративні, професійно-технічні, управлінські.

Корпоративні компетенції мають всі категорії працюючих. Кількість технічних і професійних компетенцій більше у виробничого персоналу, відповідно управлінські компетенції переважають у топ-менеджерів.

Методи розробки моделей компетенцій, представляють послідовність основних кроків, представлених на рис. 3.3.

Заключним етапом розробки моделі компетенцій є формування моделі під конкретну посаду, яку можна представити в графічному вигляді (рис. 3.4).

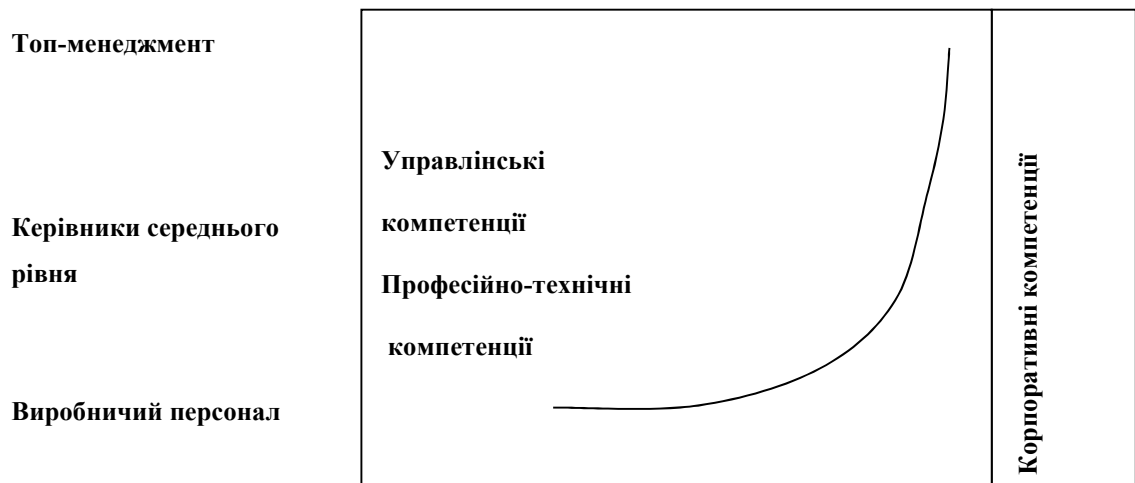


Рис. 3.3 – Карта компетенцій працівників харчової галузі

Примітка. Складено автором

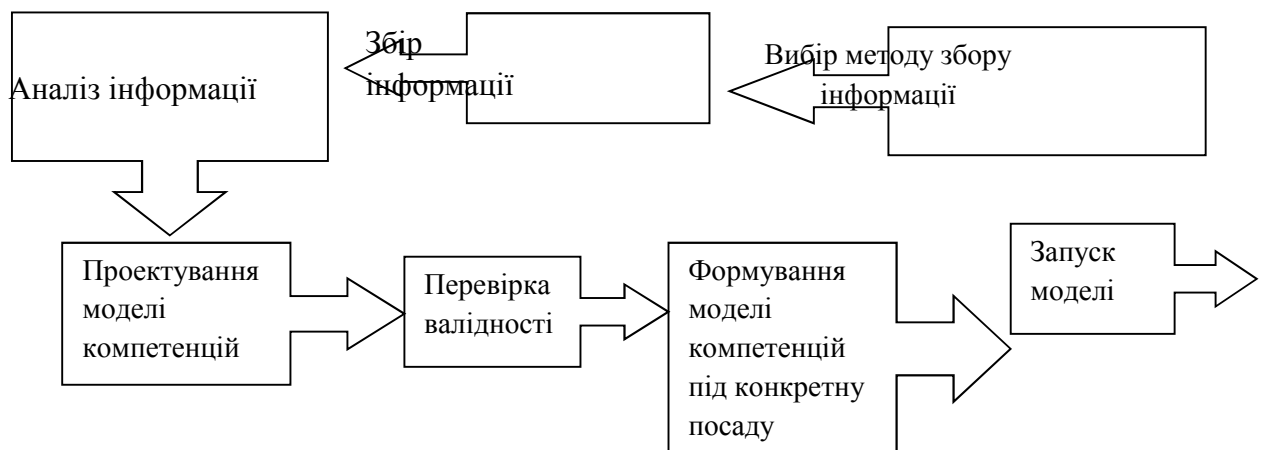


Рис.3.4 – Алгоритм створення моделі компетенцій

Примітка. Складено автором

Можливе також табличне або матричне моделювання компетенцій (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1

**Структура діяльнісного компонента професійної компетентції
виробничого персоналу**

Структура діяльнісного компонента професійної компетентності виробничого персоналу	Значимість умінь (Бали за 10-бальною шкалою)
техніко-аналітичні вміння	8
вміння технічного документування	7
вміння планування	4
вміння інструментального забезпечення	6
організаційні вміння	6
комунікативно-бригадні вміння	6
вміння технічного обслуговування	10
вміння технічної діагностики	10
вміння ремонту та налаштування	10
вміння робіт з новим обладнанням	8
вміння контролю якості	7

Примітка. Складено автором

Наявність моделі компетенцій має наступні переваги для підприємств харчової галузі:

- Розробка єдиних стандартів опису ефективності роботи сприяє встановленню взаєморозуміння між співробітниками різних відділів і різних рівнів;

- Узгодженість при оцінці працівника: всі експерти однаково розуміють, що таке «цінні якості» працівника і знають, щонеобхідно оцінити, а що можна проігнорувати;

- Можливість визначити слабкі і сильні сторони кожного співробітника і використовувати інформацію для планування кар'єри і розвитку;

- З'являються підстави для формування резерву і планування кар'єри співробітників;

- Розробляються стандарти якості виконуваних робіт;

- Переваги для співробітників забезпечують краще розуміння того, що робить співробітник і які якості йому необхідні, а також, які вимоги до нього пред'являють; можливість отримати зворотній зв'язок, дізнатися про свої сильні і слабкі сторони, загальному потенціалі і кар'єрні перспективи.

Поряд з перевагами, існує і кілька недоліків моделі компетенцій.

По-перше розробка моделі компетенцій досить тривалий і трудомісткий підготовчий процес, що включає підготовку списку компетенцій, формування робочої групи та її навчання.

По-друге, детальна оцінка кожної компетенції – процес досить трудомісткий.

Професійна компетентність виробничого персоналу включає ряд компонентів, які можуть бути інтегровані в метакомпонент – когнітивний, діяльнісний та емотивний, екстремальний. Для встановлення змісту цих компонентів варто здійснювати комплексний аналіз посадових інструкцій, паспортів обладнання, робочих місць, нормативів та іншої документації. Створена таким чином нормативно-довідкова база може стати основою взаємопов'язаних посадових інструкцій і карткомпетенцій робітників. На нашу думку, така система полегшує персоналу встановлення відносин підлеглих і сприяє дотриманню деонтології оптимальної послідовності дій в різних ситуаціях і інцидентах.

Грунтуючись на принципах аксіології слід визнати, що емотивний компонент є провідним у разі підвищення кваліфікації. Його розвиток має бути відображено в змісті навчання і забезпечувати формування установки на безперервний професійний розвиток; ціннісне ставлення до обраної професії; становлення корпоративної культури, усвідомлення рівня ступеня професійної відповідальності на даній посаді.

3 етап – організаційний.

Основним моментом реалізації організаційних умов ефективного внутрішньофірмового навчання з метою розвитку професійної компетентності робітників підприємств харчової галузі є наявність регіонального навчального

кластеру. Розширення сировинної бази, розвиток технічного прогресу, транспортної інфраструктури, вимагають подальшого розширення і удосконалення галузевої системи професійного навчання персоналу підприємств.

Такі регіональні навчальні кластери повинні виконувати функції методичного управління мережею навчальних комбінатів, пунктів, полігонів, крім того, проводити професійне навчання керівників і фахівців.

Доцільність створення даних кластерів на рівні регіону є очевидною, адже професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації виробничі кадри проходять в одному місці, що дозволить підприємствам оптимізувати час на навчання та скоротити витрати на нього. Навчальні кластери відповідно до своїх функцій повинні здійснювати підготовку робітників за участю висококваліфікованих інструкторів на базі комп'ютерних навчальних систем, програмованих посібників.

Навчально-матеріальна база таких кластерів повинна забезпечувати збалансовану з потребами в кваліфікованих кадрах підготовку за професіями та спеціальностями.

До складу кластеру повинні входити навчальні заклади регіону, які здійснюють професійну підготовку робітничих кадрів з максимальним використанням потенціалу наявних наукових шкіл і інноваційного досвіду.

Також в кластер включені наукові та науково-методичні установи, лабораторії, центри і інститути, які спільно з навчальними закладами кластеру займаються науково-дослідницькою діяльністю, здійснюють трансфер інновацій на дослідно-експериментальній базі у вигляді нових виробничих стандартів, навчальних програм і навчально-методичного забезпечення, нових форм стимулювання навчально-дослідницької активності слухачів, узгоджених на рівнях загальної середньої, вищої та додаткової освіти.

Розвиток професійної компетентності виробничого персоналу при внутрішньофірмовому навчанні представляє собою системний керований процес розширення професійних знань персоналу в харчовій та сусупніх

сферах; інтенсифікації оперативних умінь з обслуговування, ремонтом, модернізацією та встановлення обладнання; актуалізації особистого відповідального ставлення робітників до забезпечення безаварійного та безперервного постачання споживачів продуктами харчування.

Змістовними аспектами внутрішньофірмового навчання виробничого персоналу є: визначення розвитку взаємопов'язаних компетенцій персоналу; проектування і реалізація методів, засобів і методик освоєння персоналом способів безаварійної та безперебійної роботи; розвиток особистісної відповідальності персоналу; формування корпоративної культури; контроль розвитку професійних компетенцій персоналу; створення відповідної навчальної та програмнометодичної документації.

Розвиток професійної компетентності виробничого персоналу у внутрішньофірмовому навчанні визначається:

- Позитивними стійкими інтеграційними змінами компонентів професійної компетентності (когнітивної, емотивної, діяльнісної і екстремальної);

- Послідовною реалізацією етапів компетентнісного розвитку (виробничої адаптації, типових професійних умінь, забезпечення безаварійної роботи);

- Досягненням наростаючих рівнів (допустимого, нормативного і перспективного) розвитку професійної компетентності.

4 етап – процесуальний. Логіка моделювання процесу розвитку професійної компетентності у внутрішньофірмовому навчанні полягає в визначенні засобів, методів, форм і етапів навчання зі стадіями розвитку професійної компетентності.

Основним засобом навчання ми вважаємо професійно-розвиваюче забезпечення. У структурі цього забезпечення виділяються:

- Система кар'єрного росту (орієнтована на формування емотивного компонента);

- Кодекс корпоративної етики (орієнтований на розвиток емотивного, діяльнісного і екстремального компонентів);

- Навчально-методичний комплекс, що включає інформаційний модуль, модуль виробничих ситуацій і інструкцій, навчальний модуль та модуль контролю і діагностики.

Важливим фактором створення реалістичної моделі внутрішньофірмової підготовки стане розробка положення «Про підвищення кваліфікації персоналу підприємства», в якому розвиток компетенцій представлено обов'язковою умовою входження в кадровий резерв і просування, підвищення заробітної плати, тамже будуть встановлені три рівня професійної компетентності виробничого персоналу – допустимий, достатній і перспективний.

Особливістю внутрішньофірмового навчання в частині його змісту є те, що програми навчання в навчальних центрах повинні бути наближені до реальних виробничих умов.

Важливу роль мають відігравати програми введення в посаду.

Подальше зростання комп'ютеризації і розвиток телекомунікаційних мереж можуть дати численні ефекти в професійному навчанні персоналу безпосередньо на виробництві шляхом використання комп'ютерних навчальних систем, як джерела інформації, засоби тренування навичок, а також для оцінки (самооцінки) працівників на основі комп'ютерних тестів.

В даний час ринок навчально-методичних матеріалів для комп'ютерних навчальних систем досить насичений. Тому підприємства можуть замовити або придбати їх в спеціалізованих галузевих центрах у вигляді комплектів.

Навчальні матеріали містять зазвичай опис декількох конкретних ситуацій, що пропонуються до розбору, з питаннями після кожного; фактичну інформацію, організовану в основному в формі графічного або ілюстративного матеріалу: набір вправ; завдання, розраховані як на індивідуальну, так і на групову роботу; набір тестів, що дозволяють з'ясувати рівень розвитку навичок або знання до і після закінчення курсу навчання.

Види і напрямки професійного навчання і підготовки кадрів визначають його форми. Зазвичай виділяються наступні форми.

Навчання на робочому місці в процесі роботи (на заході застосовується термін – *on the job training*). Ця форма підготовки є найбільш оперативною, тому що забезпечує тісний зв'язок безпосередньо з процесом діяльності робітника. Зазвичай дана форма реалізується через наставництво і кураторство з використанням методів ускладнюючих завдань, що направлені на отримання досвіду, виробничого інструктажу, ротації, використання працівника в якості асистента, делегування повноважень – функцій і відповідальності.

Навчання з відривом від роботи – (на заході застосовується термін – *off the job training*). Дана форма навчання може бути реалізована наступним чином:

- Навчання на території організації, здійснюване внутрішніми фахівцями самої організації.
- Навчання на території організації, здійснюване зовнішніми, запрошеними експертами.
- Навчання на території зовнішньої освітньої установи.

Ще одним напрямом є дуальна система навчання робітничих кадрів, що передбачає поєднання навчання в навчальному закладі з періодами виробничої діяльності. Навчальний процес організовується таким чином: паралельно зі звичайними заняттями у вузі, коледжі чи іншому професійному навчальному закладі (загальноосвітня підготовка) слухачі ходять на роботу на конкретне підприємство, де набувають практичний досвід (професійна підготовка). За системою дуального освіти може проводитися навчання в рамках короткострокових курсів в обсязі до 700 годин. Така форма підготовки і перепідготовки працівників технічного та професійного профілю для галузі харчової галузі дозволяє гнучко поєднувати проходження теоретичного курсу і професійної підготовки фахівців безпосередньо на робочих місцях і забезпечити отримання більш високих кваліфікацій (розрядів), можливість

розширення функціональних обов'язків. Графік навчального процесу по дуальної системі освіти розробляється з урахуванням специфіки кожного конкретного харчового підприємства та вимог до компетентності і кваліфікації слухача.

Основні переваги системи дуальної освіти:

- відкриваються додаткові можливості підвищення ефективності підготовки робітників і технічних кадрів вищої кваліфікації;
- забезпечується диверсифікація професійної освіти, тобто є можливість щодо розширення пропонованих професійних програм;
- сприяє більш різнобічному професійному розвитку слухача;
- забезпечують взаємозв'язок, взаємопроникнення і взаємовплив різних систем (наука і освіта, наука і виробництво і т.п.), що призводить до якісних змін у професійній освіті.

Роботодавцям, в кінцевому рахунку, економічно доцільно інвестувати в освіту, оскільки «на виході» вони отримують готового фахівця, досконально знайомого з особливостями роботи саме цього підприємства (організації).

Підготовлені кадри після закінчення навчання відразу ж можуть бути задіяні у виробництві: необхідність професійної адаптації відпадає.

Однією з умов успішності розвитку компетенцій робітників у внутрішньофірмовому навчанні є баланс особистих і корпоративних інтересів, що може бути відображено в системі атестації персоналу, схемах його кар'єрного зростання і Кодексі корпоративної етики.

Розглянемо моделі організації внутрішньофірмового навчання для персоналу, що має базову освіту відповідного профілю.

Перепідготовка. Найбільш широко вона практикується на підприємствах, орієнтованих у своїй кадровій політиці на власну робочу силу. Необхідність у перепідготовці викликають такі процеси, як вивільнення працівників, плинність працівників. Особливість перепідготовки кадрів – контингент робітників, яких вона охоплює. Це в основному робочі середніх і

старших вікових груп, які працювали певний час за певною професією, що накладає свою специфіку на навчання.

Навчання персоналу інших професій – це підготовка робітників, які вже мають професію по основній діяльності з метою отримання додаткової з початковим рівнем кваліфікації для даного структурного підрозділу. Навчання другим професіям організовується для розширення їх професійного профілю, підготування до роботи в умовах застосування прогресивних форм організації і оплати праці.

Навчання іншій професії організується підвищенням професійної майстерності робітників, розширення їх виробничого профілю, підготовки до роботи в умовах бригадної або іншої колективної формі організації праці, а також при суміщенні професій.

Підвищення рівня кваліфікації за другою професією здійснюється для робітників основної професії на виробничо-економічних курсах. Термін освоєння другий професії мінімального рівня не повинен перевищувати 3-х місяців, при цьому не допускається скорочення спеціального курсу охорони праці.

Підвищення кваліфікації персоналу, як і придбання знань, навичок і умінь, є результатом самої виробничої діяльності – це навчання, спрямоване на послідовне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок майстерності за наявними професіями.

Система підвищення кваліфікації: виробничо-технічні курси; курси цільового призначення; школи передових прийомів і методів праці; курси бригадирів; самостійний розвиток умінь.

5 – етап – результативний. Являє собою розробку способів оцінки досягнутих в навчанні результатів. Найбільш доцільною є поетапна процедура проведення оціночних заходів в організації і методи, за допомогою яких їх можна здійснити. Можна виділити три основні групи оцінок персоналу. Перша група включає методи, що характеризують якості працівників без кількісного їх вираження. Їх називають «якісними» методами. Друга група

складається з кількісних методів, в результаті застосування яких можна безпосередньо отримати, з достатнім ступенем об'єктивності бальну оцінку рівня ділових якостей працівника, тобто кількісні показники оцінки. Третя група включає «комбіновані» методи, в основу яких покладені як описовий принцип, так і кількісні вимірники. До них відносяться широко поширені методи експертної оцінки, спеціальні тести та деякі інші комбінації кількісних і якісних методів.

В даний час поширеним є використання комплексних методів оцінки персоналу, що включають кілька груп критеріїв оцінки, що особливо важливо враховувати, так як внутрішньофірмове навчання має на меті як професійний, так і особистісний ріст кожного робітника, мотивацію корпоративного успіху і зниження аварійності експлуатації обладнання. Критеріями ефективності внутрішньофірмового навчання (табл. 3.2) є зниження ризиків аварій, зменшення кількості інцидентів на виробничих об'єктах; зниження кількості скарг і претензій з боку споживачів; підвищення рівня задоволеності персоналу результатами своєї праці; професійний ріст персоналу.

Таблиця 3.2

Критерії оцінювання ефективності навчання

3 - Експерт	Глибокий рівень знань в рамках компетенції Самостійно вирішує всі поточні робочі завдання Застосовує елементи компетенції в складних нестандартних ситуаціях Консультує і виступає в якості наставника
2 - Спеціаліст	Хороший рівень знань в рамках компетенції Професіонал в рамках компетенції, здатний самостійно вирішувати стандартні робочі завдання Застосовує елементи компетенції в стандартних ситуаціях
1 - Базовий рівень знань	Загальні уявлення про роботу в рамках компетенції Є часткові знання або загальні уявлення в рамках компетенції, дотримується основних правил і вимог Частково застосовує елементи компетенції, працює під наглядом колег
0 - Відсутність знань	Не є фахівцем у цій галузі Наявність професійних знань і навичок не зафіксовано Співробітникам не потрібні компетенції

Примітка. Складено автором

При оцінці професійних компетенцій робітника його показники порівнюються з профілем, необхідним для роботи за відповідною посадою або професією (табл. 3.3).

Профіль – це перелік ключових компетенцій, рівень володіння якими вимірюється за шкалою від 0 до 3 балів

Таблиця 3.3

Нормативні профілі посади робітничих кадрів підприємств харчової галузі

Посада	Компетенції						
	Параметри температурного та парового режимів випікання	Фактори, що впливають на вихід хліба, та методи їх розрахунку	Основи технологічного процесу випікання	Тривалість випікання	Способи укладення виробів	Будова і конструктивні особливості обслуговуваного устаткування	Державні стандарти і технічні умови на сорти хлібобулочних виробів, що випікаються.
Пекар-майстер	2	3	2	2	1	3	3
Пекар комплексно-механізованої лінії	3	3	3	3	2	3	3
Пекар	1	0	3	3	3	0	1

Примітка. Складено автором

При виявленні областей, які потребують розвитку (коли показники співробітника з тих чи інших компетенцій відстають від нормативу), може бути прийнято рішення про додаткове навчання працівника.

Перевагою комплексної оцінки є можливість точно визначити найбільш сприятливі зони розвитку і обмеження співробітника, отримати об'єктивне і об'ємне уявлення про його потенційні можливості, реально оцінити потенціал кандидата в кадровий резерв, а також отримати повну характеристику ділових та особистісних якостей персоналу.

Загалом, можемо підсумувати, модель професійної компетентності робітничих кадрів підприємств харчової галузі складається з таких компонентів:

- Мотиваційного, що відображає сукупність стійких мотивів до роботи в сфері виробництва продукції галузі, експлуатації, ремонту і технічного обслуговування обладнання, потреб у професійному навчанні, усвідомлення значущості формування відповідних знань, умінь і професійно важливих якостей;
- Діяльнісного, який розкриває готовність до виконання посадових обов'язків, що складаються із способів і прийомів виробництва продукції, ремонту і технічного обслуговування виробничого обладнання, тим самим, реалізуючи професійні знання, вміння і навички в практичній діяльності;
- Когнітивного, що характеризує наявність сукупності науково-теоретичних знань в професійній сфері;
- Комунікативного, що відображає володіння професійними інформаційно-комунікаційними технологіями, термінологією, яка використовується у виробничій діяльності, вибором оптимальних стилів спілкування в різних ситуаціях, умінням узгоджувати свої дії з діями колег;
- Морального, який розкриває систему життєвих ціннісних орієнтирів, які формуються у кваліфікованого робітника в процесі переживання їм різних життєвих ситуацій як власні висновки про правильність чи неправильність поведінки і ставлення до інших людей і до себе.

Сучасний стан економіки нашої держави характеризується високим рівнем безробіття. 80% вакансій, які пропонуються Центрами зайнятості в Україні є робітничими. В той же час і харчова промисловість щороку вимагає професійних робітничих кадрів, адже спостерігається відновлення економіки, зростання виробничих потужностей. Доцільним було б запровадження такої системи, коли службою зайнятості будуть направлятися на навчання або підвищення кваліфікації в наукові кластери безробітні. Даний захід є ефективним тому що:

- роботодавці отримують навчений, кваліфікований персонал згідно до своїх вимог;

- тривалість навчання для безробітного є безоплатною і вимагає менше часу;
- скорочення рівні безробіття по Україні.

Підсумовуючи вищевикладене, можемо сказати, що в умовах внутрішньофірмового навчання виробничого персоналу підприємств хлібопекарської галузі здійснюється визначення та розвиток взаємопов'язаних компетенцій персоналу; проектування і реалізація методів, засобів і методик освоєння персоналом способів безперебійної роботи; розвиток особистісної відповідальності персоналу; формування корпоративної культури; контроль розвитку професійних компетенцій персоналу; створення відповідної навчальної та програмно-методичної документації.

3.2. Методика підвищення ефективності внутрішньофірмового навчання персоналу підприємств харчової галузі на основі інтервального аналізу даних

Поняття ефективності внутрішньофірмового навчання робітничого персоналу безпосередньо пов'язане з економічною ефективністю (фінансові показники діяльності підприємств) персоналу. Одним із шляхів підвищення ефективності внутрішньофірмового навчання персоналу підприємств харчової галузі є побудова інструментарію аналізу та прогнозування потреби навчання робітничого персоналу підприємств харчової галузі. Аналіз та оцінка потреби в навчанні працівників робітничих спеціальностей таких як: формувальник тіста, тістоміс, механік печі, пекар комплексно-механізованої лінії, пекар, базується на фінансових показниках діяльності підприємств, що відображають економічний ефект від затрат на систему внутрішньофірмового навчання персоналу.

Продуктивність праці працівників харчової галузі відображає споживчий ефект від використання праці та характеризує рівень

конкурентоспроможності персоналу. Крім того, конкурентоспроможність персоналу можна вважати індикатором економічного ефекту від внутрішньо фірмового навчання персоналу. Вихідними даними, для інтервального аналізу який дасть змогу виробити методика покращення ефективності внутрішньофірмового навчання персоналу підприємств харчової галузі слугують показники, які систематизовано на основі факторного аналізу в 2 розділі.

Слід відмітити, що особливістю даної методики є те, що залежності конкурентоспроможності персоналу від основних чинників кадрової системи, враховують якісний склад робітничого персоналу та його здатність до професійного навчання. Дана методика, повинна ґрунтуватися на адекватному використанні матеріальних і нематеріальних ресурсів, які формують мотиваційну систему підприємства, що відображає сукупність стійких мотивів до роботи в сфері виробництва продукції галузі, експлуатації, ремонту і технічного обслуговування обладнання, потреб у професійному навчанні, усвідомлення значущості формування відповідних знань, умінь і професійно важливих якостей. Наявність та ефективне використання такої системи уможлиблює забезпечення конкурентоспроможності робітничого персоналу при виконання посадових обов'язків, що складаються із способів і прийомів виробництва продукції, ремонту і технічного обслуговування виробничого обладнання в умовах впровадження нової техніки, технологій виробництва, зростання комунікаційних можливостей.

Відповідно, було проаналізовано такі основні показники, як стаж роботи, вікова структура, рівень підвищення кваліфікації та освіти персоналу. Необхідно врахувати якісний показник відображення досвіду персоналу таких робітничих професій, як формувальник тіста, тістоміс, механік печі, пекар комплексно-механізованої лінії, пекар. Даний показник характеризує досвід, який має відповідати довготривалому обслуговуванню обладнання та інших технологічних засобів введемо коефіцієнт стажу робітників зазначених професій. Введемо показник рівний відношенню стажу роботи персоналу

робітничих професій до середнього стажу всього персоналу. Для врахування фахового рівня підготовки персоналу використаємо відсоток працівників, які мають вищу освіту, середню спеціальну та підвищували свій фаховий рівень на відповідних курсах, стажуваннях та навчаннях.

Відповідно для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між факторами системи кадрового забезпечення та конкурентоспроможністю персоналу підприємств харчової галузі використаємо такі позначення:

$x_{1,j}$ – коефіцієнт стажу персоналу робітничих професій;

$x_{2,j}$ – середній вік персоналу, років;

$x_{3,j}$ – показник підвищення кваліфікації персоналу робітничих професій, %;

$x_{4,j}$ – рівень вищої освіти персоналу, %;

$x_{5,j}$ – рівень середньої, спеціальної освіти персоналу, %.

В якості індикатора конкурентоспроможності персоналу оберемо вартісний показник виробітку, в якому обсяг продукції вимірюється грошовими одиницями, зокрема, дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємствами харчової галузі. Показники такого виду найбільш універсальні, вони дозволяють оцінювати продуктивність праці при виробництві принципово різних благ.

Залежність конкурентоспроможності персоналу підприємств харчової галузі від факторів системи кадрового забезпечення опишемо лінійним рівнянням з фіксованою кількістю коефіцієнтів, що включає всі фактори:

$$D = a_0 + \sum_{i=1}^5 x_{ij} \cdot a_i . \quad (3.1)$$

де x_{ij} – значення i -го показника кадрової структури та фахового рівня підготовки персоналу за j -й звітний період (2010–2016), a_i – оцінка i -го коефіцієнту моделі, m – розмірність моделі.

Підхід до побудови залежності 3.1 дозволяє знаходити інтервальну оцінку коефіцієнтів $[a]$ на основі відомих обчислювальних процедур лінійного програмування. Ми використаємо відомий пакет прикладних

програм МАТЛАБ, зокрема бібліотеку для оптимізаційних задач (Optimization Toolbox).

Провівши обчислення, згідно методики, на основі періоду 2010–2016 років, одержали залежність конкурентоспроможності персоналу підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» у такому вигляді:

$$D = -282,023 \cdot x_1 - 1,7 \cdot x_2 + 6,43 \cdot x_3 + 8,5 \cdot x_4 + 5,68 \cdot x_5 \quad (3.2)$$

Аналізуючи вагові коефіцієнти факторів кадрової структури та фахового рівня підготовки персоналу підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», можна відмітити, що незмінних умов для інших факторів збільшення показника підвищення кваліфікації персоналу робітничих професій на один відсоток забезпечить приріст доходу на 643 тис. грн., рівня вищої та середньої, спеціальної освіти персоналу – на 8500 тис. грн. та 5680 тис. грн., відповідно. Що підтверджує необхідність підвищення фахового рівня підготовки персоналу.

Для того, щоб наочно відобразити вплив факторів кадрової структури та фахового рівня підготовки персоналу на модельований показник конкурентоспроможності, використаємо такий підхід. Оскільки, модель конкурентоспроможності персоналу підприємства є багатовимірною, необхідно застосувати метод проєкцій для відображення її на декартову площину. Для цього відобразимо проєкції динаміки кожного фактора впливу на прогнозований показник конкурентоспроможності, у такий спосіб, що проєкція динаміки деякого фактора будується при фіксованих значеннях інших факторів в одній точці, наприклад значення, що відповідають 2016 року діяльності підприємства. Для цього приведемо значення різних факторів до однієї шкали. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Єдина шкала для відображення динаміки факторів кадрової структури та фахового рівня підготовки персоналу (бал.)

Уніфікована шкала	1	2	3	4	5	6
коефіцієнт стажу працівників робітничих професій	0,5	0,7	0,9	1,1	1,3	1,5
середній вік персоналу, років	25	30	35	40	45	50
показник підвищення кваліфікації, рівень вищої освіти та рівень середньої, спеціальної освіти персоналу, %	0	4	8	12	16	20

Примітка. Складено автором.

Відповідно для ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» одержали таку залежність показника конкурентоспроможності від динаміки окремих факторів (рис. 3.5).

З рисунку видно, що для того щоб забезпечити конкурентоспроможність персоналу, рівень вищої освіти не повинен бути менше 5%, а коефіцієнт стажу працівників робітничих професій призводить до погіршення конкурентоспроможності при значенні більше одиниці.

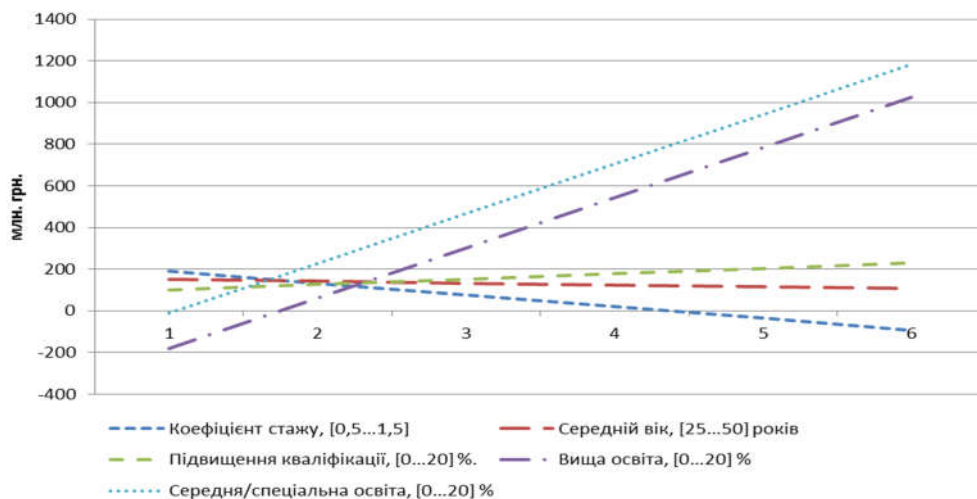


Рис. 3.5. Зведені результати прогнозування конкурентоспроможності персоналу підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» на основі динаміки окремих факторів

Примітка. Складено автором.

На основі інтервального аналізу конкурентоспроможності персоналу підприємства міні хлібокомбінат ТОВ «ЛІГОС», яка має такий вигляд:

$$D = -39511,3 \cdot x_1 - 433,34 \cdot x_2 + 128,55 \cdot x_3 + 469,4 \cdot x_4 + 385,7 \cdot x_5,$$

можна також відмітити, що приріст показника підвищення кваліфікації персоналу робітничих професій на один відсоток забезпечить приріст доходу на 128 тис. грн., рівня вищої та середньої, спеціальної освіти персоналу – на 469 тис. грн. та 385 тис. грн., відповідно. Це підтверджує необхідність підвищення фахового рівня підготовки персоналу на даному підприємстві.

Відобразимо залежність показника конкурентоспроможності від динаміки окремих факторів кадрової структури та фахового рівня підготовки персоналу для ТОВ «ЛІГОС» (рис. 3.6).

На рисунку можна відмітити, що дохід ТОВ «ЛІГОС» вище 20 млн. грн. також вимагає рівня вищої освіти не менше 5%, а позитивна динаміка середнього віку персоналу призводить до покращення його конкурентоспроможності.

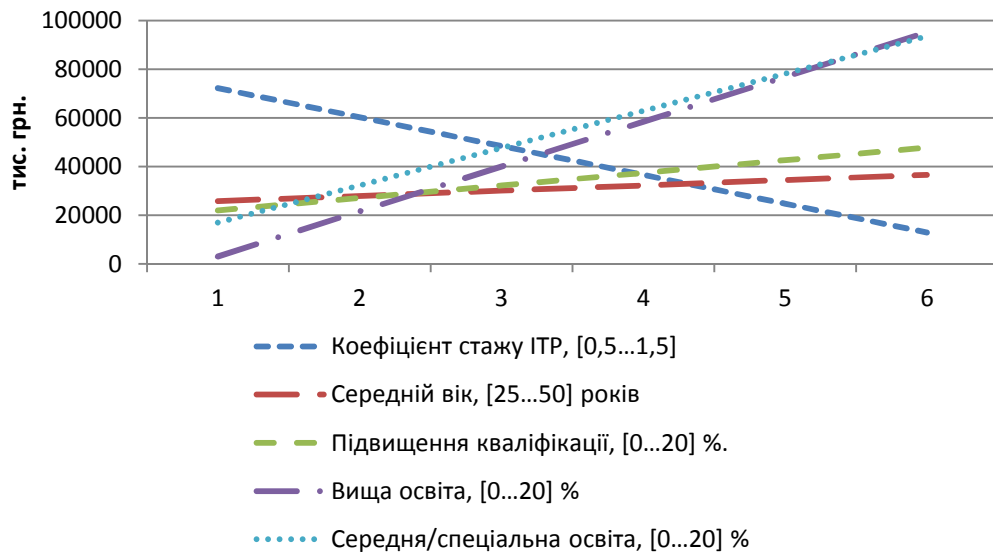


Рис. 3.6. Зведені результати прогнозування конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «ЛІГОС» на основі динаміки окремих факторів

Примітка. Складено автором.

Для ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» модель конкурентоспроможності персоналу підприємства має такий вигляд:

$$D = -35184 \cdot x_1 + 459 \cdot x_2 + 416,53 \cdot x_3 + 392,7 \cdot x_4 + 783,7 \cdot x_5.$$

Аналіз факторів фахового рівня підготовки персоналу підприємства, показує збільшення доходу на 643 тис. грн. при прирості на один відсоток показника підвищення кваліфікації персоналу робітничих професій, на 8500 та 5680 тис. грн. для рівня для вищої та середньої, спеціальної освіти персоналу, відповідно. Що підтверджує доцільність підвищення фахового рівня підготовки персоналу ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА». Залежність показника конкурентоспроможності від динаміки окремих факторів кадрової структури та фахового рівня підготовки персоналу для даного підприємства наведено на рис. 3.7.

Графік підтверджує позитивний вплив на індикатор конкурентоспроможності персоналу факторів фахового рівня підготовки персоналу. Щодо факторів кадрової структури, то середній вік персоналу має незначний вплив на конкурентоспроможність персоналу ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА», а коефіцієнт стажу працівників робітничих професій призводить до погіршення конкурентоспроможності при значенні більше одиниці. Даний факт може свідчити, що фахівці робітничих професій, стаж яких менше середнього більш здатні до навчання та самовдосконалення.

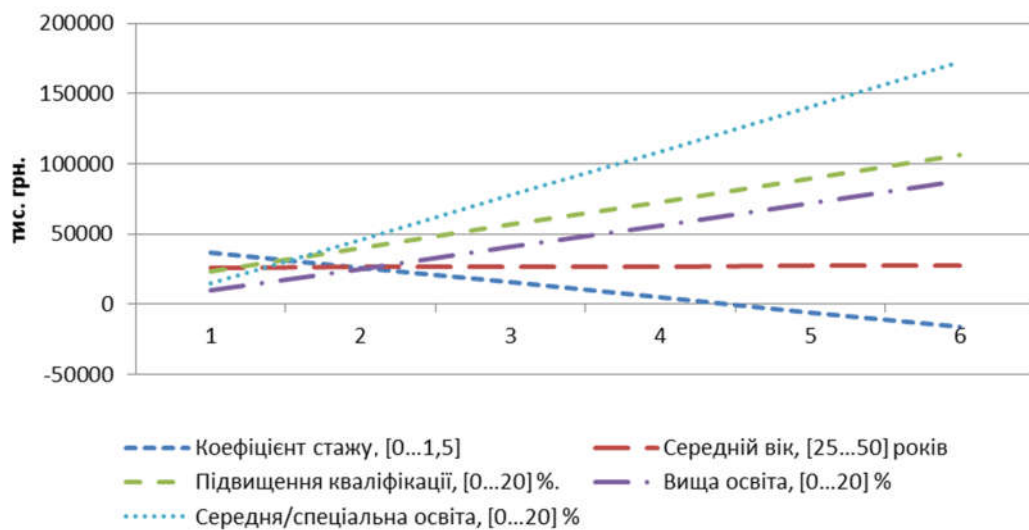


Рис. 3.7. Зведені результати прогнозування конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» на основі динаміки окремих факторів

Примітка. Складено автором.

Проведемо аналіз результатів інтервального аналізу конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Залізнична пекарня». Модель яку одержали для даного підприємства має такий вигляд:

$$D = 4629,1 \cdot x_1 - 1467,41 \cdot x_2 + 212,7 \cdot x_3 + 257,3 \cdot x_4 + 317,84 \cdot x_5$$

Фактори фахового рівня підготовки персоналу, позитивно впливають на конкурентоспроможності персоналу даного підприємства. Зокрема, збільшення на одиницю показника підвищення кваліфікації персоналу призводить до росту доходу на 212,7 тис. грн., на 257,3 та 317,84 тис. грн. – рівня вищої та середньої, спеціальної освіти персоналу, відповідно. Що підтверджує доцільність

підвищення фахового рівня підготовки персоналу ТОВ «Залізнична пекарня». Відображення залежності показника конкурентоспроможності від динаміки окремих факторів кадрової структури та фахового рівня підготовки персоналу для даного підприємства наведено на рис. 3.8.

Аналізуючи даний графік можна відмітити щодо факторів кадрової структури, що середній вік персоналу після 42 років негативно позначається на конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Залізнична пекарня». Приріст коефіцієнту стажу працівників робітничих професій, не погіршує динаміку індикатора. Це означає, що підприємство загалом або частково не використовує інноваційні технології.

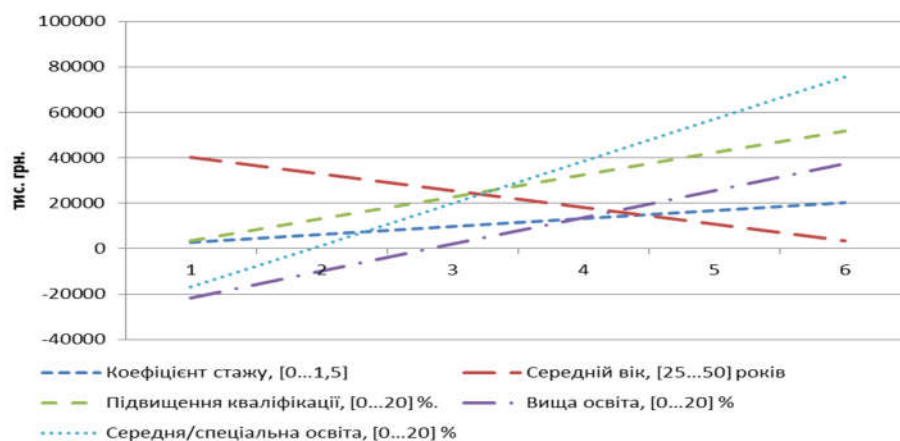


Рис. 3.8. Зведені результати прогнозування конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Залізнична пекарня» на основі динаміки окремих факторів

Примітка. Складено автором.

Також, необхідно відмітити, що фактори фахового рівня підготовки персоналу ТОВ «Залізнична пекарня» позитивно впливають на конкурентоспроможність персоналу. При цьому, для підтримки поточного рівня конкурентоспроможності персоналу, необхідно, щоб рівень вищої освіти був вище 12%, середньої, спеціальної освіти персоналу – вище 6%. А 3% персоналу підвищували свою кваліфікацію.

Модель конкурентоспроможності персоналу підприємства міні хлібокомбінат ТОВ «Колос», має такий вигляд:

$$D = -1772,27 \cdot x_1 + 441 \cdot x_2 + 16,9 \cdot x_3 + 89 \cdot x_4 + 84,7 \cdot x_5 \quad (3.3)$$

Отже, можна відмітити, що приріст показників фахового рівня підготовки на один відсоток забезпечують приріст доходу. Зокрема, підвищення кваліфікації персоналу робітничих професій – на 16,9 тис. грн., рівня вищої та середньої, спеціальної освіти персоналу – на 89 тис. грн. та 84,7 тис, грн., відповідно. Що свідчить про доцільність підвищення фахового рівня підготовки персоналу на даному підприємстві.

Наведемо залежність показника конкурентоспроможності від динаміки окремих факторів кадрової структури та фахового рівня підготовки персоналу для ТОВ «Колос» (рис. 3.9).

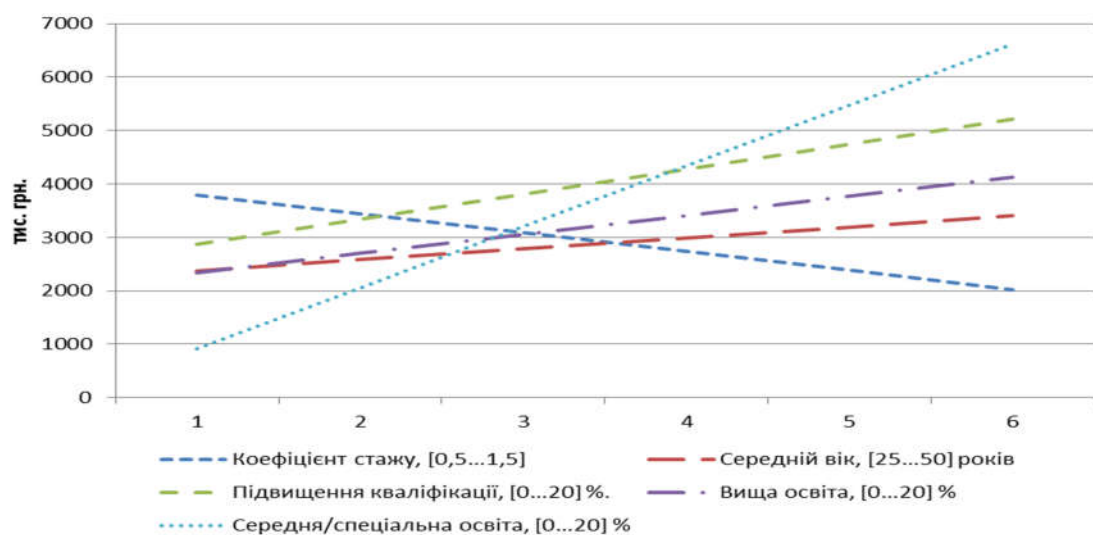


Рис. 3.9. Зведені результати прогнозування конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Колос» на основі динаміки окремих факторів

Примітка. Складено автором.

Можна відмітити, із наведеного графіка, що приріст коефіцієнту стажу працівників робітничих професій, погіршує динаміку індикатора. Це означає, що підприємство загалом або частково не використовує інноваційні технології.

Також, фактори фахового рівня підготовки персоналу ТОВ «Колос» позитивно впливають на конкурентоспроможність персоналу. Для підтримки поточного рівня конкурентоспроможності персоналу даного підприємства,

необхідно, щоб рівень вищої та середньої, спеціальної освіти персоналу був вище 8%.

Для ПП «Коломийський хлібокомбінат» модель:

$$D = -24815,3 - 8637,9 \cdot x_1 - 119,6 \cdot x_2 + 225,2 \cdot x_3 + 195,4 \cdot x_4 + 151,27 \cdot x_5 \quad (3.4)$$

також демонструє позитивний вплив фактори фахового рівня підготовки персоналу. Зокрема, збільшення доходу на 225,2 тис. грн. при прирості на один відсоток показника підвищення кваліфікації персоналу робітничих професій, на 195,4 та 151,27 тис. грн. – для рівня для вищої та середньої, спеціальної освіти персоналу, відповідно. На графіку (рис. 3.10) видно, що необхідний рівень освіти персоналу для утримання конкурентоспроможності персоналу на належному рівні лежить в межах 6%.

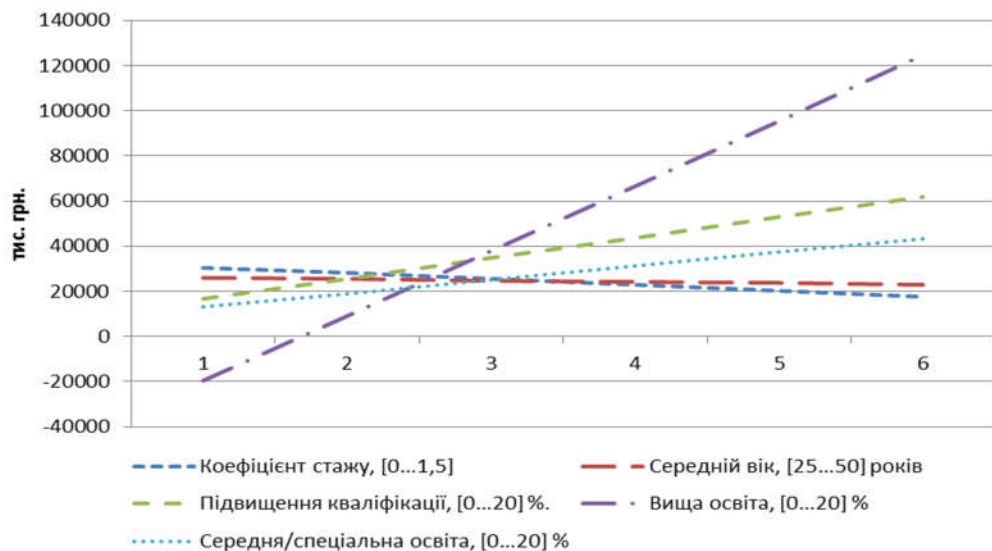


Рис. 3.10. Зведені результати прогнозування конкурентоспроможності персоналу підприємства ПП «Коломийський хлібокомбінат» на основі динаміки окремих факторів

Примітка. Складено автором.

Щодо факторів кадрової структури, то середній вік персоналу та коефіцієнт стажу працівників робітничих професій мають незначний вплив на конкурентоспроможність персоналу ПП «Коломийський хлібокомбінат»

Для більш повного дослідження та вироблення системних рішень, також здійснимо інтервальний аналіз конкурентоспроможності персоналу підприємств на основі кількісних показників системи кадрового забезпечення.

В якості вихідних показників для інтервального аналізу конкурентоспроможності персоналу підприємств харчової галузі обрано показники системи кадрового забезпечення підприємств, які формують ієрархію наведену в другому розділі.

Зокрема: середньооблікову кількість штатних працівників, фонд оплати праці усіх працівників, суму податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці працівників, фонд робочого часу, середню заробітну плату.

Відповідно для інтервального аналізу конкурентоспроможності персоналу підприємств харчової галузі використаємо такі позначення:

$x_{1,j}$ – середньооблікова кількість штатних працівників, осіб;

$x_{2,j}$ – фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.;

$x_{3,j}$ – сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис. грн.;

$x_{4,j}$ – фонд робочого часу, людино-годин;

$x_{5,j}$ – середня заробітна плата, грн.

На основі наведеної методики, побудуємо залежність конкурентоспроможності персоналу підприємства Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛІГОС».

Сформуємо матрицю вхідних значень X та інтервальний вектор $[ЧД_i^-; ЧД_i^+]$, $i = 1, \dots, 6$, де нижня та верхня межа утворюються внаслідок врахування 1%-ої похибки обробки статистичних даних.

Провівши обчислення на основі центру ваги, отримали модель конкурентоспроможності персоналу підприємства Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛІГОС» на основі 2010–2015 років такого вигляду:

$$ЧД = -616,05 \cdot x_1 + 46,63 \cdot x_2 - 738,4 \cdot x_3 + 0,4 \cdot x_4 + 38,01 \cdot x_5. \quad (3.5)$$

На основі інтервального аналізу проведемо дослідження, яке дає змогу визначити оптимальний діапазон значень для окремих показників системи кадрового забезпечення підприємства. Дане дослідження полягає визначені

динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства у вигляді чистого доходу при змінні за рівних умов для інших показників окремо взятого фактору. На рис. 3.11 наведено результати досліджень динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства із зазначенням діапазону приросту кожного фактору.

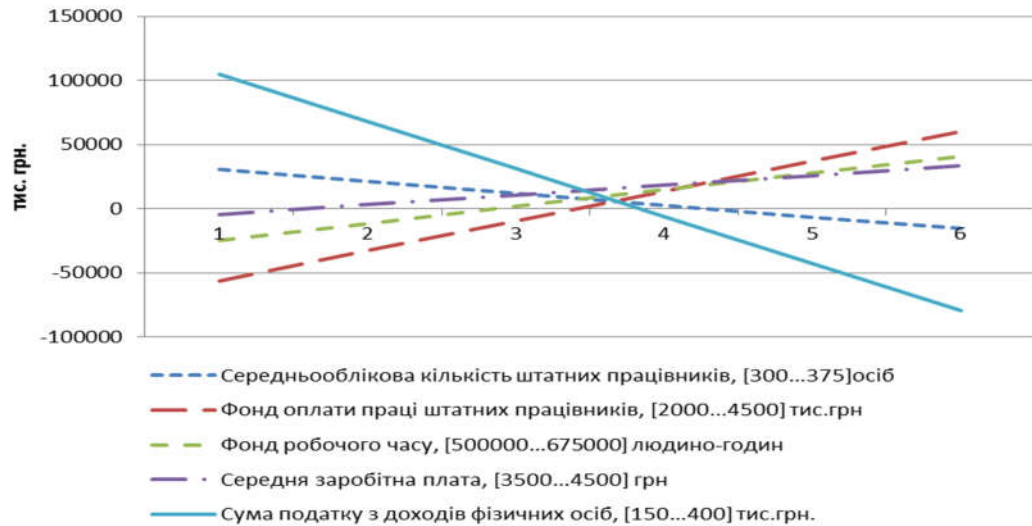


Рис. 3.11. Зведений прогноз конкурентоспроможності персоналу підприємства Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛІГОС» в залежності від приросту окремих факторів

Примітка. Складено автором.

Із отриманих результатів можна зазначити, що для позитивної динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛІГОС», за наведеними даними середньооблікова кількість штатних працівників не повинна перевищувати 350 осіб, при цьому фонд оплати праці усіх працівників повинен перевищувати 3,2 млн. грн., фонд робочого часу не повинен перевищувати 600000 людино-годин.

Побудуємо модель конкурентоспроможності персоналу підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат». Сформувавши на основі даних інтервальну систему лінійних алгебраїчних нерівностей та провівши обчислення отримали модель конкурентоспроможності персоналу підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» на основі 2011–2016 років такого вигляду:

$$\text{ЧД} = -13667,5 \cdot x_1 - 774,14 \cdot x_2 + 4268,76 \cdot x_3 + 6,13 \cdot x_4 + 1447,29 \cdot x_5. \quad (3.6)$$

На рис. 3.12 наведено результати досліджень динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» із зазначенням діапазону приросту кожного фактору.

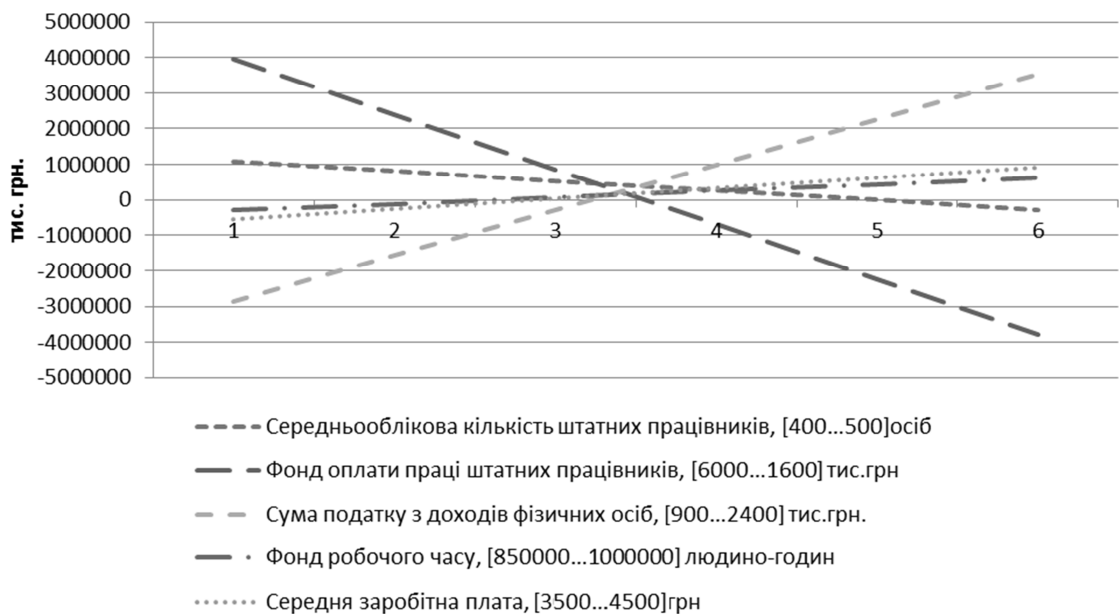


Рис. 3.12. Зведений прогноз конкурентоспроможності персоналу підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» в залежності від приросту окремих факторів

Примітка. Складено автором.

Із рисунку видно, що для позитивної динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», за наведеними даними середньооблікова кількість штатних працівників не повинна перевищувати 480 осіб, при цьому фонд оплати праці усіх працівників не повинен перевищувати 11 млн. грн., фонд робочого часу повинен перевищувати 900000 людино-годин. Також конкурентоспроможність персоналу забезпечить середня заробітна плата більше 4000 грн.

Здійснивши інтервальний аналіз конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» отримали такі результати.

Модель конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» на основі 2011–2016 років такого вигляду:

$$ЧД = 143,1 \cdot x_1 - 0,56 \cdot x_2 + 281,6 \cdot x_3 - 0,14 \cdot x_4 - 14,8 \cdot x_5 . \quad (3.7)$$

На рис. 3.13 наведено результати досліджень динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» із зазначенням діапазону приросту кожного фактору.

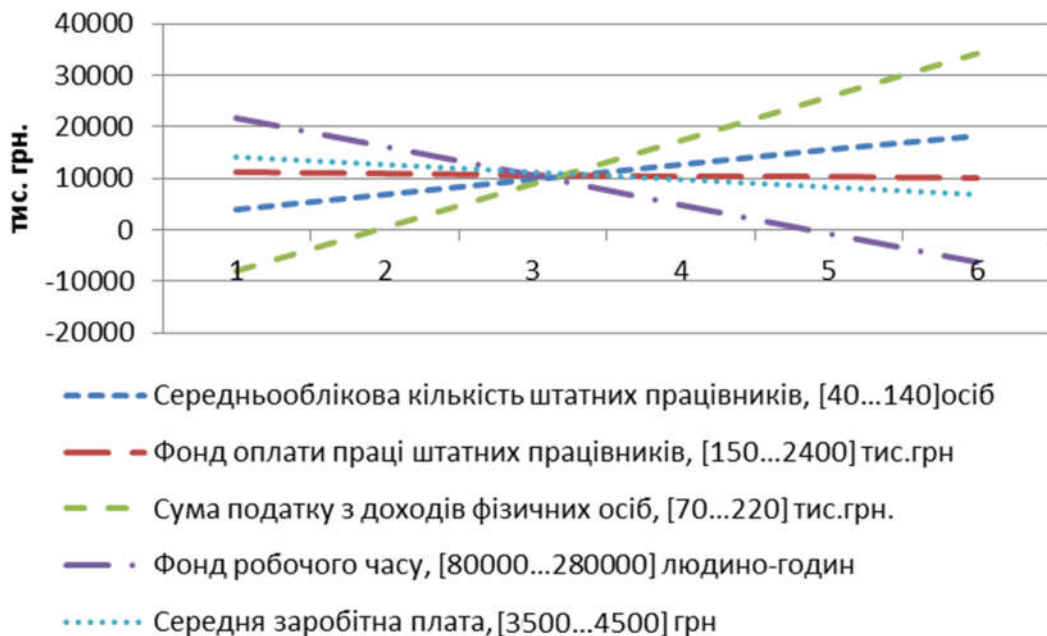


Рис. 3.13. Зведений прогноз конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» в залежності від приросту окремих факторів

Примітка. Складено автором.

Із рисунку видно, що для позитивної динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА», за наведеними даними фонд робочого часу не повинен перевищувати 250000 людино-годин.

Побудуємо модель конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Залізнична пекарня». Провівши обчислення, отримали модель конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Залізнична пекарня» на основі 2011–2016 років такого вигляду:

$$ЧД = -704,2 \cdot x_1 + 55,2 \cdot x_2 - 323,8 \cdot x_3 + 0,7 \cdot x_4 - 26,44 \cdot x_5. \quad (3.8)$$

На рис. 3.14 наведено результати досліджень динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Залізнична пекарня» із зазначенням діапазону приросту кожного фактору.

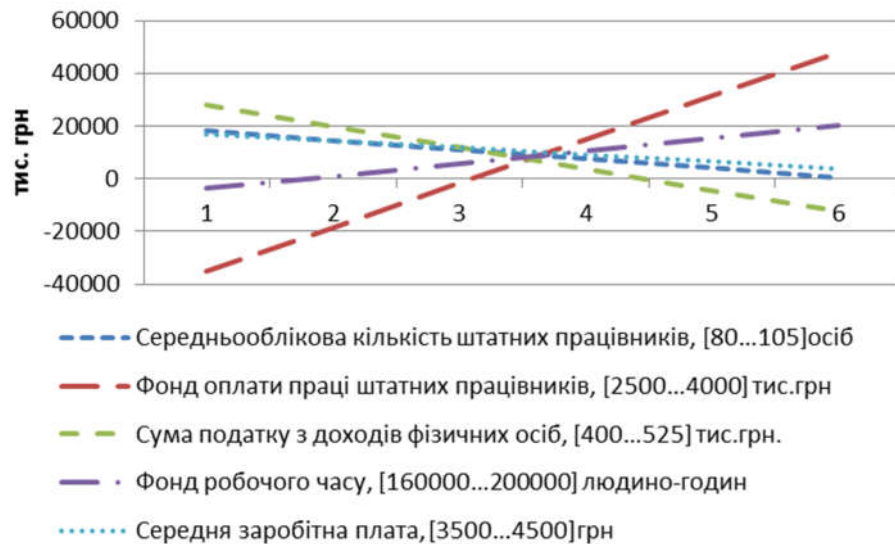


Рис. 3.14. Зведений прогноз конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Залізнична пекарня» в залежності від приросту окремих факторів

Із рисунку видно, що для позитивної динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Залізнична пекарня», за наведеними даними фонд оплати праці усіх працівників повинен бути не менше 3 млн. грн., фонд робочого часу повинен бути більше 170000 людино-годин. Також конкурентоспроможність персоналу забезпечить сума податку з фізичних осіб не більше 500 тис. грн.

Для ТОВ «Колос» отримали такі результати. Модель конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Колос» на основі 2011–2016 років такого вигляду:

$$ЧД = 74,3 \cdot x_1 + 2 \cdot x_2 - 286,2 \cdot x_3 - 0,14 \cdot x_4 + 26 \cdot x_5. \quad (3.9)$$

На рис. 3.15 наведено результати досліджень динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Колос» із зазначенням діапазону приросту кожного фактору.

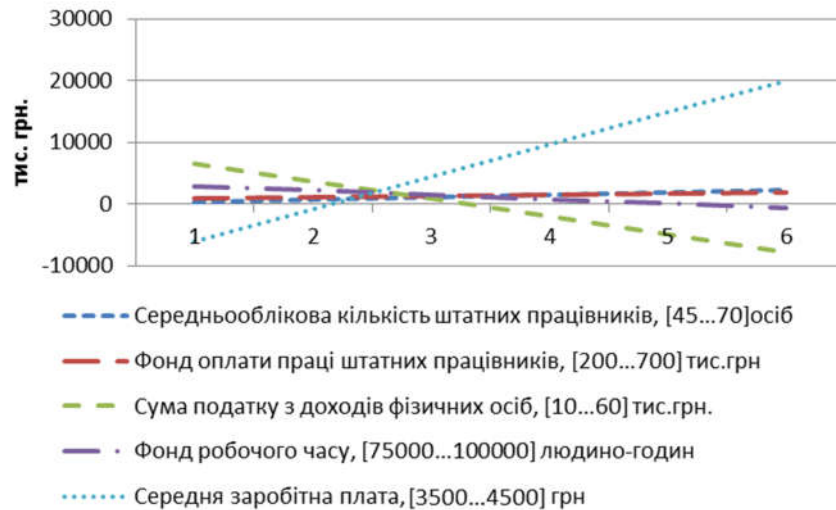


Рис. 3.15. Зведений прогноз конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Колос» в залежності від приросту окремих факторів

Примітка. Складено автором.

Із рисунку видно, що для позитивної динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Колос», за наведеними даними фонд робочого часу не повинен перевищувати 95000 людино-годин. Також конкурентоспроможність персоналу забезпечить сума податку з фізичних осіб не більше 30 тис. грн.

Провівши обчислення для ПП «Коломийський хлібокомбінат», отримали модель конкурентоспроможності персоналу підприємства ПП «Коломийський хлібокомбінат» на основі 2011–2016 років такого вигляду:

$$ЧД = -353,68 \cdot x_1 + 35,4 \cdot x_2 - 175,8 \cdot x_3 + 0,25 \cdot x_4 - 36,2 \cdot x_5. \quad (3.10)$$

На рис. 3.16 наведено результати досліджень динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ПП «Коломийський хлібокомбінат» із зазначенням діапазону приросту кожного фактору.

Із рисунку видно, що для позитивної динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ПП «Коломийський хлібокомбінат», за наведеними даними середньооблікова кількість штатних працівників не повинна перевищувати 150 осіб, при цьому фонд оплати праці усіх працівників повинен перевищувати 1,8 млн. грн., фонд робочого часу

повинен перевищувати 200000 людино-годин. Також конкурентоспроможність персоналу забезпечить середня заробітна плата більше 3800 грн.

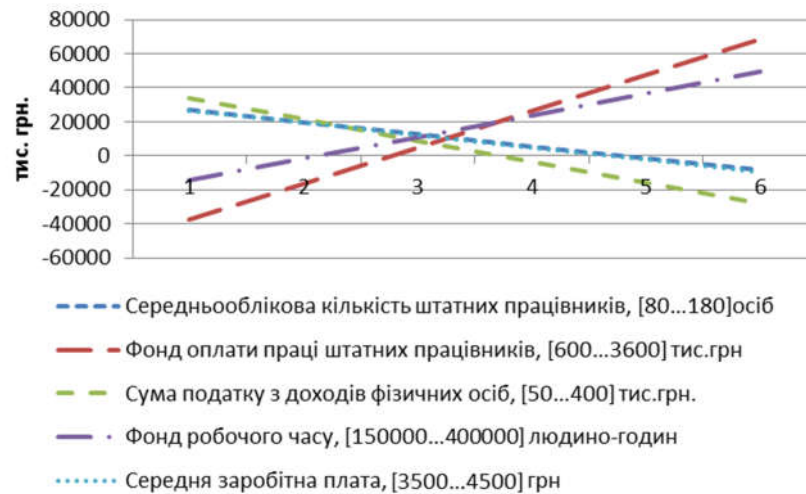


Рис. 3.16. Зведений прогноз конкурентоспроможності персоналу підприємства ПП «Коломийський хлібокомбінат» в залежності від приросту окремих факторів

Примітка. Складено автором.

Отже, одержані залежності конкурентоспроможності персоналу підприємств харчової галузі на основі інтервального підходу дають змогу розробити інструментарій для визначення необхідності проведення навчання персоналу робітничих професій, а також виробити заходи та пропозиції щодо його покращення. При цьому ефективність управління внутрішньофірмовим навчанням оцінюється на основі економічного ефекту від затрат на навчання, який визначається через конкурентоспроможність персоналу підприємств харчової галузі. Для оцінки конкурентоспроможності персоналу запропоновано в якості індикатора продуктивності праці працівників харчової галузі, що відображає споживчий ефект від використання праці та характеризує рівень конкурентоспроможності персоналу, використати вартісний показник виробітку – чистий дохід.

Розробленні залежності на основі інтервального аналізу лягли в основу удосконаленої методики оцінки економічного ефекту від внутрішньофірмового навчання персоналу. На рис 3.17 наведено методику, яка ґрунтується на адекватному використанні матеріальних і нематеріальних ресурсів, що

формують мотиваційну систему підприємства, для забезпечення конкурентоспроможності робітничого персоналу.



Рис. 3.17. Методика підвищення ефективності внутрішньофірмового навчання персоналу підприємств харчової галузі на основі інтервальних моделей, які враховують якісну складову кадрового потенціалу

Примітка. Складено автором.

Дана методика дозволяє виробити системні управлінські рішення щодо внутрішньофірмового професійного навчання робітничого персоналу на підприємствах хлібопекарської галузі. Заходи щодо підтримки конкурентоспроможності персоналу підприємства базуються на показниках

системи кадрового забезпечення підприємств, зокрема: середньообліковій кількості штатних працівників, фонду оплати праці усіх працівників, суми податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці працівників, фонду робочого часу та середньої заробітної плати.

Враховуючи, що співвідношення у використанні матеріальних і нематеріальних ресурсів у сучасному цивілізованому світі все більше схиляється в сторону посилення саме людського чинника, необхідно розробляти системні рішення, щодо професійного навчання на підприємствах хлібопекарської галузі, враховуючи такі когнітивну складову професійної компетентності робітників, що характеризує наявність сукупності науково-теоретичних знань в професійній сфері.

Також, важливо враховувати комунікативність, що відображає володіння професійними інформаційно-комунікаційними технологіями, термінологією, яка використовується у виробничій діяльності, вибором оптимальних стилів спілкування в різних ситуаціях, умінням узгоджувати свої дії з діями колег, та морального стану, який розкриває систему життєвих ціннісних орієнтирів, які формуються у кваліфікованого робітника в процесі навчання та роботи.

Управлінські рішення повинні бути орієнтовані на професійне навчання робітничого персоналу, залучення персоналу до заходів з підвищення кваліфікації чи перекваліфікації, тощо. Це забезпечить від загроз зі сторони інших суб'єктів господарювання, внутрішня політика яких спрямована на підвищення професійних знань персоналу.

3.3. Динамічна модель для управління навчанням робітничого персоналу підприємств харчової галузі

Ефективність внутрішньофірмового навчання визначається з точки зору економічної ефективності (повернення від інвестицій в навчання). Це ставить перед керівництвом підприємств підвищені вимоги щодо постановки завдань

навчання, вибору навчальної/розвиваючої технології та розробки діагностичних матеріалів.

Важливість безперервного внутрішньофірмового навчання робітничих кадрів підприємств харчової галузі підтверджують такі основні фактори:

- впровадження нової техніки, технологій, виробництво сучасних товарів, зростання комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. У зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;

- в світлі останніх подій, щодо кроків євроінтеграції нашої країни, український ринок перетворюється в ринок без меж з високим рівнем конкуренції між країнами. Країни, що мають сучасну систему робітничої праці та програми безперервної освіти, лідирують в умовах цієї конкуренції. Вони мають можливість в найкоротші терміни відповісти на будь-який "виклик" підвищенням продуктивності робітничої праці;

- трансформації в усіх сферах життя – головна особливість сучасного світу. Безперервні і швидкі темпи змін в інформаційних та виробничих технологіях вимагають безперервного навчання робітничого персоналу;

- для фірми більш ефективним і економічно обґрунтованим є підвищення кваліфікації уже працюючих співробітників на основі їхнього безперервного внутрішньофірмового навчання, аніж пошук та залучення нових працівників.

Для управління внутрішньофірмовим навчанням слід розділяти дві складові системи навчання з точок зору керівництва підприємства і самих фахівців робітничих спеціальностей.

Точка зору керівництва підприємства цілями безперервного навчання є: відтворення персоналу, інтеграція персоналу, гнучке формування персоналу, адаптація до технологічного прогресу, впровадження інноваційних технологій.

Точка зору працівників цілі безперервної освіти є: підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації, придбання професійних знань поза сферою професійної діяльності, придбання професійних

знань про постачальників і споживачів продукції, банках та інших організаціях, що впливають на роботу фірми.

Перспективним напрямом досліджень, на нашу думку, є пошук ефективних шляхів заохочення та стимулювання персоналу до навчання.

Мотивацією безперервного навчання, наприклад в американських компаніях, є зв'язок між результатами виробничої діяльності кожного працівника і наданням йому можливості для навчання: цінність співробітника фірми визначає кількість коштів, що виділяються для підвищення його кваліфікації.

Оцінка потреби в навчанні працівників робітничих спеціальностей повинна базуватися на результатах оцінки праці (фінансові показники діяльності підприємств) персоналу. Планування програм підготовки – складова частина загального планування трудових ресурсів поряд з розрахунком потреби в персоналі, складанням планів набору, плануванням кар'єри.

З метою управління навчанням персоналу робітничих спеціальностей доцільно:

- використовувати результати оцінки праці і персоналу, що виявляють проблеми, з якими стикаються працівники;
- аналізувати план технічного оновлення виробничих процесів;
- оцінювати специфіку загальних програм підготовки, яку проходять учні професійних технічних училищ, коледжів, що приходять на роботу в організацію;
- діагностувати середній рівень підготовленості нових співробітників.

Для ефективного управління навчанням персоналу робітничих спеціальностей підприємств необхідно розробити інструментарій, який б дозволив керівництву розробляти та впроваджувати систему мотивації навчання персоналу робітничих професій.

Для цього можна використати динамічні моделі управління навчанням персоналу робітничих професій підприємств харчової галузі, які використовують наявні, як матеріальні, так і нематеріальні мотиваційні інструменти.

На основі аналізу ефективності мотиваційних інструментів у системі управління кадровим забезпеченням підприємств харчової галузі Івано-Франківської області, який було проведений у другому розділі, здійснимо моделювання доходу підприємств даної галузі на основі факторів управління, що відповідають показникам ефективності мотиваційних інструментів.

Схема процесу побудови динамічної моделі наведено на рис 3.18.

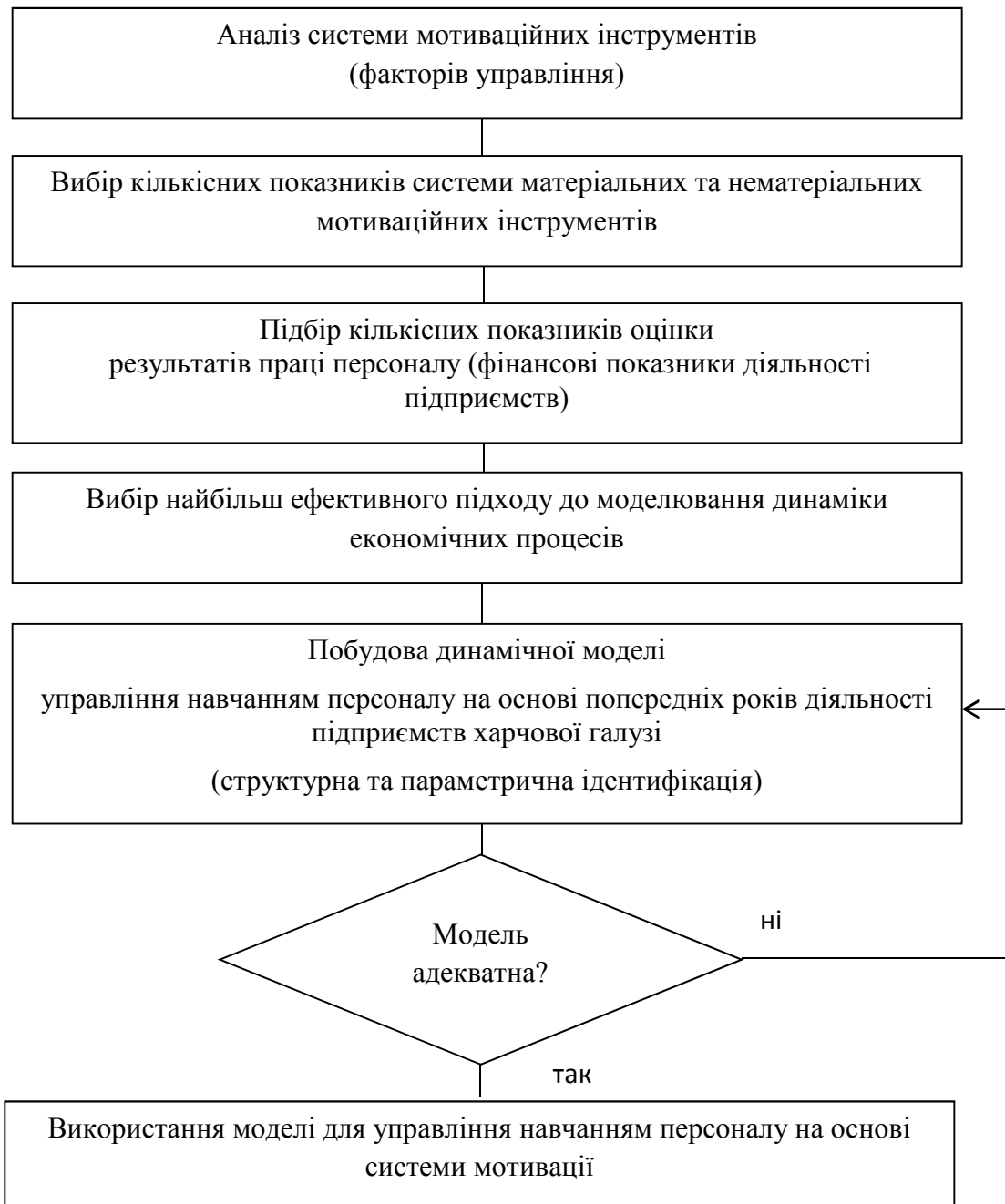


Рис. 3.18. Схема процесу побудови динамічної моделі управління навчанням робітничого персоналу

Примітка. Авторська розробка

Одним із найбільш ефективних підходів до моделювання динаміки економічних процесів є теоретико-множинний підхід, в межах якого моделі містять параметри та змінні, представлені у вигляді множин гарантованих чи допустимих значень, або у вигляді нечітких множин із відомими функціями належності.

Перевагою даного підходу є те, що він не потребує великих вибірок даних (рядів динаміки) для отримання адекватних моделей, та попереднього дослідження статистичних характеристик даних, таких як закон розподілу даних та ін.

Одним із підкласів таких моделей є інтервальні моделі, які описують показники економічних процесів інтервалами можливих значень

$$[\bar{P}] = \begin{pmatrix} [p_1^-; p_1^+] \\ \vdots \\ [p_i^-; p_i^+] \\ \vdots \\ [p_N^-; p_N^+] \end{pmatrix}, \quad (3.11)$$

де $p_i^- = p_i - \Delta$, $p_i^+ = p_i + \Delta$, Δ – обмежена похибка з відомим діапазоном можливих значень, або функціональними коридорами

$$[p(x)] = [p^-(x); p^+(x)].$$

Враховуючи інерційність економічних процесів використовують інтервальні моделі динаміки, які описують дискретними різницевиими рівняннями у такому вигляді:

$$p_{jk+1} = \sum_{i=1}^S a_{ij} \cdot p_{ik} + \sum_{i=1}^L b_{ij} \cdot u_{ik}, \quad (3.12)$$

де k – час, який змінюється дискретно і приймає цілочисельні значення $k = 0, \dots, N-1$, де N – кількість дискрет; p_{jk+1} – значення досліджуваного показника економічного процесу, $j = 1, \dots, N$, в $(k+1)$ -й дискретний момент часу та x_{ik} – значення показника стану в k -й дискретний момент часу, $i = 1, \dots, S$, де S – кількість показників стану, що досліджуються; $\vec{u}_k = (u_{1k}, \dots, u_{Lk})^T$ – вектор факторів впливу (управління економічною системою) в k -й дискретний

момент часу; a_{ji} – невідомі коефіцієнти моделі; b_{ji} – невідомі коефіцієнти факторів впливу на економічну систему.

Оцінки коефіцієнтів моделі, дають можливість отримати інтервальні прогностичні оцінки досліджуваних показників у такому вигляді:

$$[\bar{p}_{k+1}] = \bar{a}^T \cdot [\bar{p}_k] + \bar{b} \cdot \bar{u}_k$$

де $[\bar{p}_{k+1}], [\bar{p}_k]$ – інтервальні прогнози досліджуваних показників; \bar{a} , \bar{b} – оцінки коефіцієнтів моделі та факторів управління економічним процесом, відповідно.

Отже, досліджуваним показником ефективності управління кадровим забезпеченням підприємств харчової галузі оберемо динаміку доходу підприємства за 2013–2015 рр. За інтервальну похибку приймемо величину 1%, яка відповідає статистичним похибкам при формуванні фінансової звітності.

За фактори управління приймемо мотиваційні інструменти матеріальних та нематеріальних стимулів системи управління кадровим забезпеченням:

$u_{1,k}$ – коефіцієнт витрат на оплату праці в сукупних ресурсах підприємства харчової галузі, %;

$u_{2,k}$ – заборгованість з виплати заробітної плати працівникам підприємства, %;

$u_{3,k}$ – коефіцієнт сукупних виплат (преміальних, заохочувальних та компенсаційних) виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства харчової галузі, %;

$u_{4,k}$ – коефіцієнт публічного визнання працівників підприємства харчової галузі, %;

$u_{5,k}$ – коефіцієнт відповідності умов праці на робочому місці;

$u_{6,k}$ – коефіцієнт визнання професійних досягнень працівників підприємства харчової галузі;

$u_{7,k}$ – коефіцієнт психологічного клімату в колективі;

$u_{8,k}$ – коефіцієнт рівня соціального забезпечення працівників, %.

де, $k=0, \dots, 2$ – період, що відповідає 2014–2016 рр. діяльності суб'єкта господарювання.

В таблиці 3.6 наведено вихідні дані факторів управління для наведених підприємств.

Побудуємо інтервальну динамічну модель для управління кадровим забезпеченням підприємств харчової галузі, яку опишемо дискретними різницеvими рівняннями у такому вигляді:

$$p_{jk+1} = a \cdot p_{jk} + \sum_{i=1}^8 b_i \cdot u_{j,k+1,i}, \quad (3.13)$$

Таблиця 3.6

**Вихідні дані для побудови динамічної інтервальної моделі
(фактори управління)**

Рік	k	Фактори управління, \bar{u}_k							
		u_1	u_1	u_1	u_1	u_1	u_2	u_3	u_1
2015	1	17	1	52,4	0,1	54	0,2	56	32,5
	1	13	0	34,9	0,3	34	0,1	59	37,8
	1	7,6	0	32,1	0	25	0	45	46,9
	1	10	0	21,1	0	21	0	35	63,6
	1	7	0	31,9	0	20	0	23	45,3
	1	3	0	21,8	0	19	0	28	24,7
2016	2	15	7	50,1	0,3	45	0,2	53	31
	2	12	0	23,1	0	23	0	55	46,9
	2	7,1	0	25,9	0	19	0	43	37,6
	2	5	0	1,2	0	20	0	34	59,3
	2	2	0	0	0	14	0	20	41,8
	2	1	0	15	0	19	0	30	21,3

Примітка. Складено автором

де k – час, який змінюється дискретно і приймає цілочисельні значення $k = 0, \dots, 2$, що відповідають рокам діяльності підприємств; p_{jk+1} – значення доходу j -го підприємства, $j = 1, \dots, 6$, в $(k+1)$ -й дискретний момент часу та

x_{ik} – значення доходу i -го підприємства, $i = 1, \dots, 6$, в k -й дискретний момент часу; $\vec{u}_{jk} = (u_{1k}, \dots, u_{8k})^T$ – вектор факторів управління в k -й дискретний момент часу j -го підприємства; a – невідомий коефіцієнт моделі; b_{ji} – невідомі коефіцієнти факторів управління системою кадрового забезпечення.

Модель динаміки запишемо

$$\text{у такому вигляді: } \begin{cases} p_{1,1} = a \cdot p_0 + \vec{b}_1^T \cdot \vec{u}_{1,1} \\ \vdots \\ p_{j,1} = a \cdot p_0 + \vec{b}_j^T \cdot \vec{u}_{j,1} \\ \vdots \\ p_{6,1} = a \cdot p_0 + \vec{b}_6^T \cdot \vec{u}_{6,1} \\ p_{1,2} = a \cdot p_1 + \vec{b}_1^T \cdot \vec{u}_{1,2} \\ \vdots \\ p_{j,2} = a \cdot p_1 + \vec{b}_j^T \cdot \vec{u}_{j,2} \\ \vdots \\ p_{6,2} = a \cdot p_1 + \vec{b}_6^T \cdot \vec{u}_{6,2} \end{cases} \quad (3.13)$$

де p_{j1} – дохід j -го підприємства в $k = 1$ дискретний момент часу; \vec{u}_{j1} – вектор факторів управління j -го підприємства в $k = 1$ дискретний момент часу.

Далі проводимо ідентифікацію параметрів цих рівнянь із використанням методів аналізу інтервальних даних за такими умовами:

$$p_{jk} \in [p_{jk}^-, p_{jk}^+], \forall j = 1, \dots, 6; \quad k = 0, \dots, 2. \quad (3.14)$$

де $p_{jk}^- = p_{jk} - \Delta$, $p_{jk}^+ = p_{jk} + \Delta$, – нижня та верхня межа інтервальних значень доходу із врахуванням статистичної похибки. В таблиці 3.7 наведено вихідні дані показника доходу наведених підприємств, який приведений до інтервального вигляду, для побудови динамічної інтервальної моделі.

Таблиця 3.7

Інтервальні значення показника доходів підприємств

Інтервальні межі доходів підприємств, млн. грн.					
$k = 0$		$k = 1$		$k = 2$	
x_{ik}^-	x_{ik}^+	x_{ik}^-	x_{ik}^+	x_{ik}^-	x_{ik}^+
132,79	132,79	126,619	129,18	114,596	116,91
33,617	33,617	9,95	10,152	31,23	31,861
18,459	18,459	29,592	30,19	23,449	23,923
17,02	17,02	16,779	16,779	14,469	14,469
30,602	30,602	3,389	3,383	3,193	3,1932
16,852	16,852	20,688	20,688	23,77	23,77

Запишемо інтервальну систему лінійних алгебраїчних рівнянь, розв'язком якої є коефіцієнти моделі. Для отримання моделі динаміки достатньо отримати розв'язок у вигляді точки області розв'язків даної системи, тому запишемо її у такому вигляді:

$$\begin{cases} p_{j,1}^- \leq a \cdot p_{j,0} + \vec{b}_j^T \cdot \vec{u}_{j,1} \leq p_{j,1}^+, \\ p_{j,2}^- \leq a \cdot p_{j,1} + \vec{b}_j^T \cdot \vec{u}_{j,2} \leq p_{j,2}^+, \\ j = 1, \dots, 6, \end{cases} \quad (3.15)$$

де p_0, p_1 – центри інтервальних значень відповідних коридорів

Дана система є інтервальною системою нелінійних інтервальних рівнянь. На практиці традиційно приводять дану задачу до нелінійної оптимізаційної задачі, розв'язок якої шукають методами лінійного програмування та методами випадкового пошуку. Аналогічну обчислювальну схему, засобами ППП MatLab, застосовано в дисертаційній роботі. Здійснивши оцінку коефіцієнтів інтервальної моделі динаміки доходів підприємств регіону, отримали такі результати у вигляді точкової моделі:

$$\begin{aligned} p_{k+1} = & 0,33 \cdot p_k + 1,57 \cdot u_{1,k+1} + 7,07 \cdot u_{2,k+1} - 0,4 \cdot u_{3,k+1} - \\ & - 197,83 \cdot u_{4,k+1} + 1,28 \cdot u_{5,k+1} + 115,16 \cdot u_{6,k+1} + 0,3 \cdot u_{7,k+1} - 0,57 \cdot u_{8,k+1}. \end{aligned} \quad (3.16)$$

Отримана модель динаміки уможливорює вироблення комплексу управлінських рішень спрямованих на посилення професійних компетенцій працівників, їхнього залучення у систему професійної підготовки. Основою для таких заходів є використання мотиваційних інструментів у системі управління кадровим забезпеченням підприємств. При цьому можна розділити мотиваційні інструменти з використанням матеріальних та нематеріальних стимулів управління.

Зокрема, проаналізуємо ефективність використання мотиваційних інструментів при використанні матеріальних стимулів в управлінні персоналом на ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат». На рис. 3.19 наведено динаміку доходу підприємства в залежності від варіації кожного

окремого фактору управління матеріальними стимулами при рівних умовах для інших матеріальних та нематеріальних стимулів.

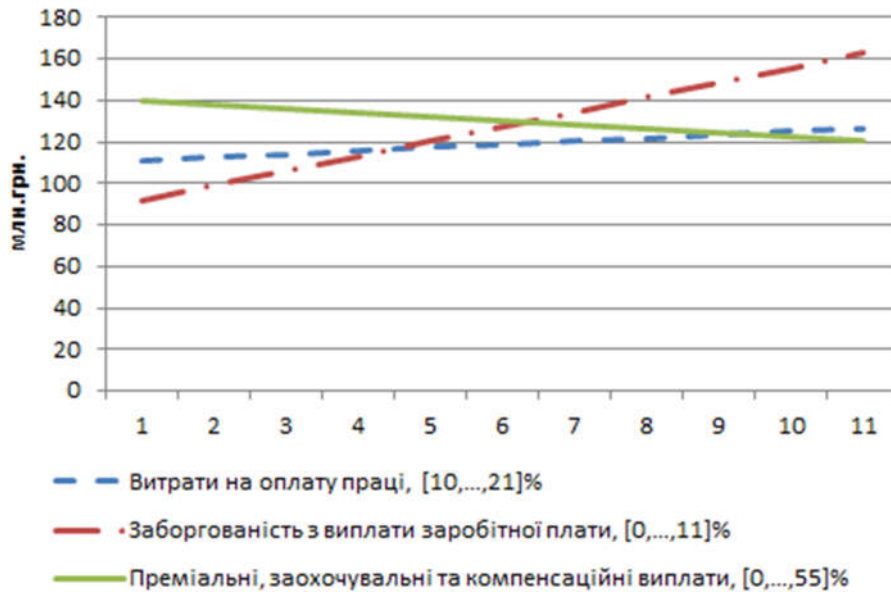


Рис. 3.19. Зведений прогноз конкурентоспроможності підприємства на основі мотиваційних інструментів управління матеріальними стимулами для ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»

Примітка. Складено автором

Можна відзначити, що при відсутності заборгованості з виплати заробітної плати працівникам підприємства найкращу динаміку ефективності роботи персоналу можна забезпечити при витратах на оплату праці в сукупних ресурсах підприємства в межах 19-20% та сукупних виплат (преміальних, заохочувальних та компенсаційних) виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства в межах 45-50%. Отримані, в процесі даного аналізу, межі значень коефіцієнтів мотиваційних інструментів можуть слугувати для формування системи обмежень при оптимізації конкурентоспроможності персоналу на основі фінансових індикаторів.

Дослідження можливостей системи управління кадровим потенціалом підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» для забезпечення конкурентоспроможності персоналу на основі нематеріальних мотиваційних інструментів наведено на рис. 3.20.

Аналіз показує, що визнання професійних досягнень працівників в межах підприємства повинно бути співрозмірним із публічним визнанням працівників за межами підприємства. Також управлінські рішення повинні бути спрямованими на забезпечення задоволеності працівниками умовами праці на робочому місці та покращення психологічного клімату в колективі.

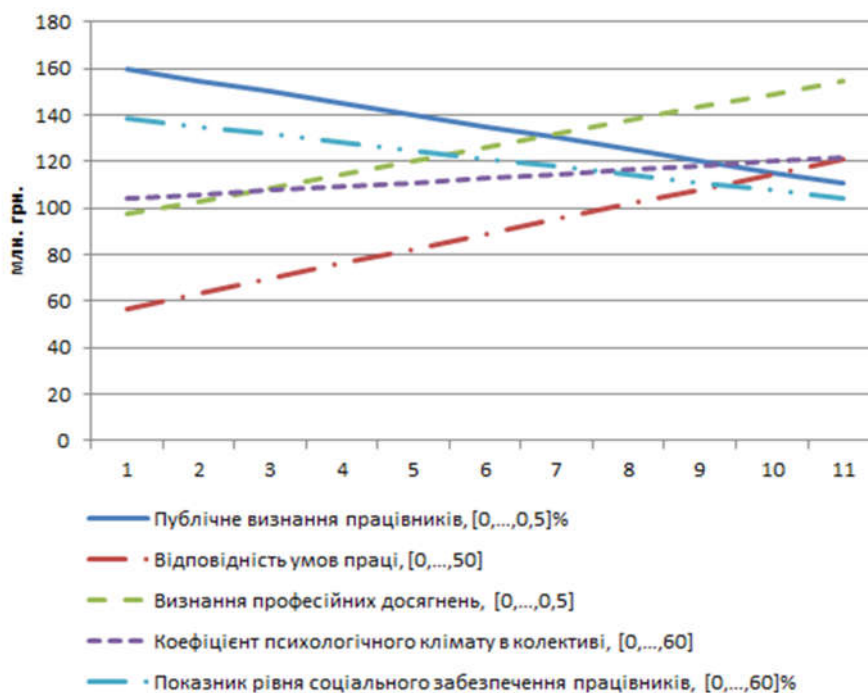


Рис. 3. 20. Зведений прогноз конкурентоспроможності підприємства на основі мотиваційних інструментів управління нематеріальними стимулами для ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» Примітка.

Складено автором

Проаналізуємо ефективність використання мотиваційних інструментів при використанні матеріальних стимулів в управлінні персоналом на ТОВ «ЛІГОС».

На рис. 3.21 наведено динаміку конкурентоспроможності персоналу підприємства в залежності від динаміки кожного окремого фактору управління матеріальними стимулами.

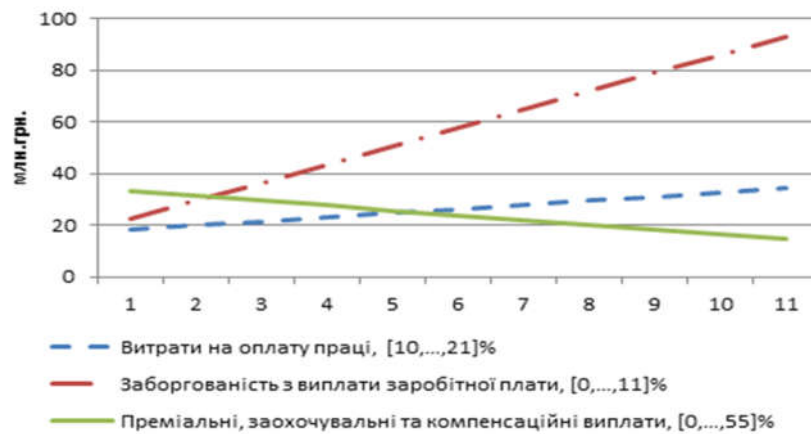


Рис. 3.21. Зведений прогноз конкурентоспроможності підприємства на основі мотиваційних інструментів управління матеріальними стимулами для ТОВ «ЛІГОС»

Примітка. Складено автором

Можна відзначити, що при відсутності заборгованості з виплати заробітної плати працівникам підприємства ТОВ «ЛІГОС» найкращу динаміку ефективності роботи персоналу можна забезпечити при витратах на оплату праці в сукупних ресурсах підприємства в межах 14-15% та сукупних виплат (преміальних, заохочувальних та компенсаційних) виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства в межах 25-30%.

Аналіз для ТОВ «ЛІГОС» також показує, що визнання професійних досягнень працівників в межах підприємства повинно бути співрозмірним із публічним визнанням працівників за межами підприємства. Також управлінські рішення повинні бути спрямованими на забезпечення задоволеності працівниками умовами праці на робочому місці та покращення психологічного клімату в колективі.

Крім того результати демонструють, що витрати на соціальне забезпечення працівників не призводять до підвищення конкурентоспроможності персоналу, що може пояснюватись невідповідністю підприємства сучасному технологічному рівню (рис. 3.22).

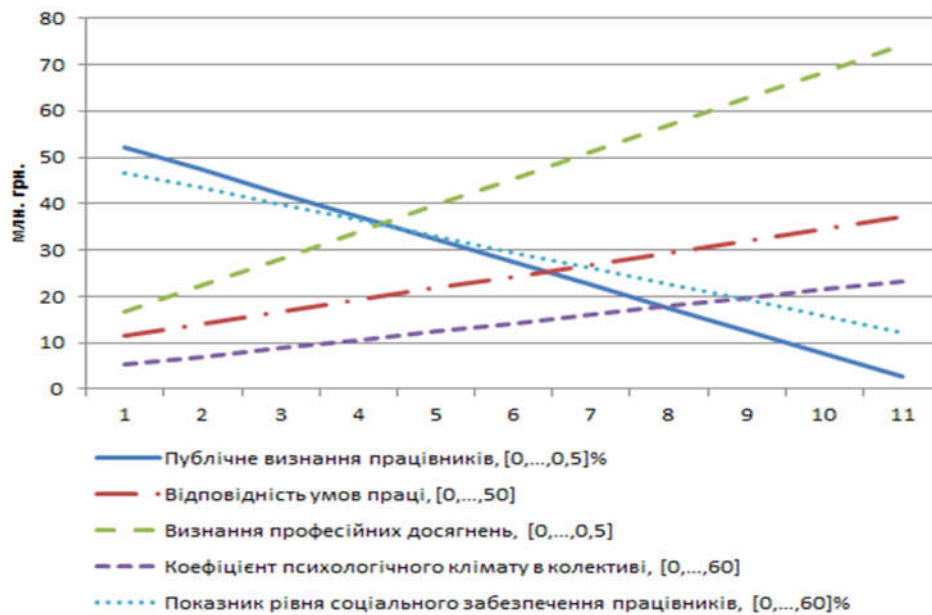


Рис. 3.22. Зведений прогноз конкурентоспроможності підприємства на основі мотиваційних інструментів управління нематеріальними стимулами для ТОВ «ЛІГОС»

Примітка. Складено автором

Найкращу динаміку конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» за наявних умов можна забезпечити при витратах на оплату праці в сукупних ресурсах підприємства в межах 12-13% та сукупних виплат (преміальних, заохочувальних та компенсаційних) виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства в межах 15-20%. (рис 3.23).

Аналіз для «Агрокомпанія КОПІЙКА» також показує, що витрати на соціальне забезпечення працівників не призводять до підвищення конкурентоспроможності персоналу, що може пояснюватись невідповідністю підприємства сучасному технологічному рівню.

Для підприємств ТОВ «Залізнична пекарня», ТОВ «Колос», ПП «Коломийський хлібокомбінат» на основі результатів моделювання можна відзначити, що при відсутності заборгованості з виплати заробітної плати працівникам підприємства позитивну динаміку ефективності роботи персоналу можна забезпечити при витратах на оплату праці в сукупних ресурсах підприємства в межах 10% та сукупних виплат (преміальних,

заохочувальних та компенсаційних) виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства в межах 15%.

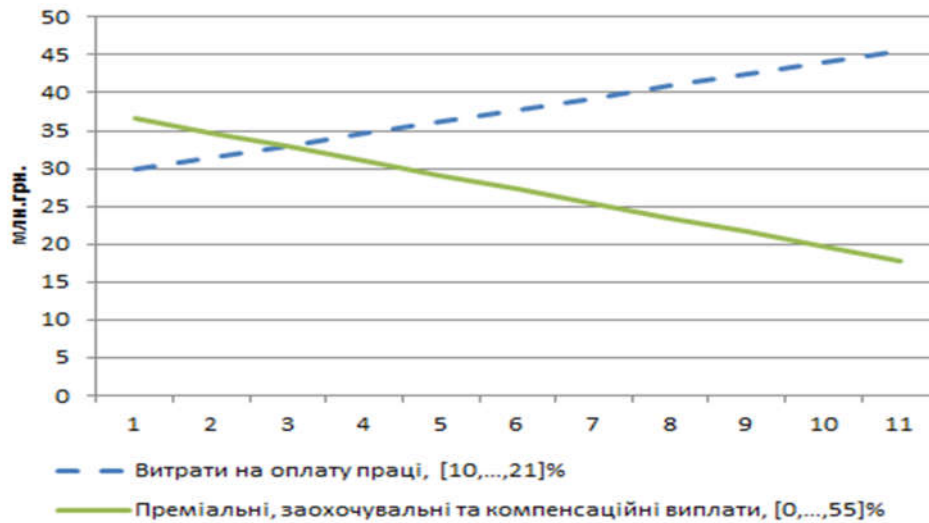


Рис. 3.23.Зведений прогноз конкурентоспроможності підприємства на основі мотиваційних інструментів управління матеріальними стимулами для «Агрокомпанія КОПІЙКА»

Примітка. Складено автором

Аналіз впливу мотиваційних інструментів управління нематеріальними стимулами на конкурентоспроможність персоналу підприємств ТОВ «Залізнична пекарня», ТОВ «Колос», ПП «Коломийський хлібокомбінат» також показує, що професійні досягнення працівників в межах підприємства або відсутні або не відзначаються. Також управлінські рішення повинні бути спрямованими на забезпечення задоволеності працівниками умовами праці на робочому місці та покращення психологічного клімату в колективі.

Крім того, результати демонструють, що витрати на соціальне забезпечення працівників не призводять до підвищення конкурентоспроможності персоналу, що може пояснюватись невідповідністю підприємства сучасному технологічному рівню.

Отже, проведене моделювання системи управління кадровим забезпеченням підприємств харчової галузі Івано-Франківської області дало змогу отримати інструментарій для підтримки процесу прийняття

управлінських рішень щодо навчання робітничого персоналу підприємств на основі аналізу ефективності мотиваційних інструментів. (рис. 3.24).

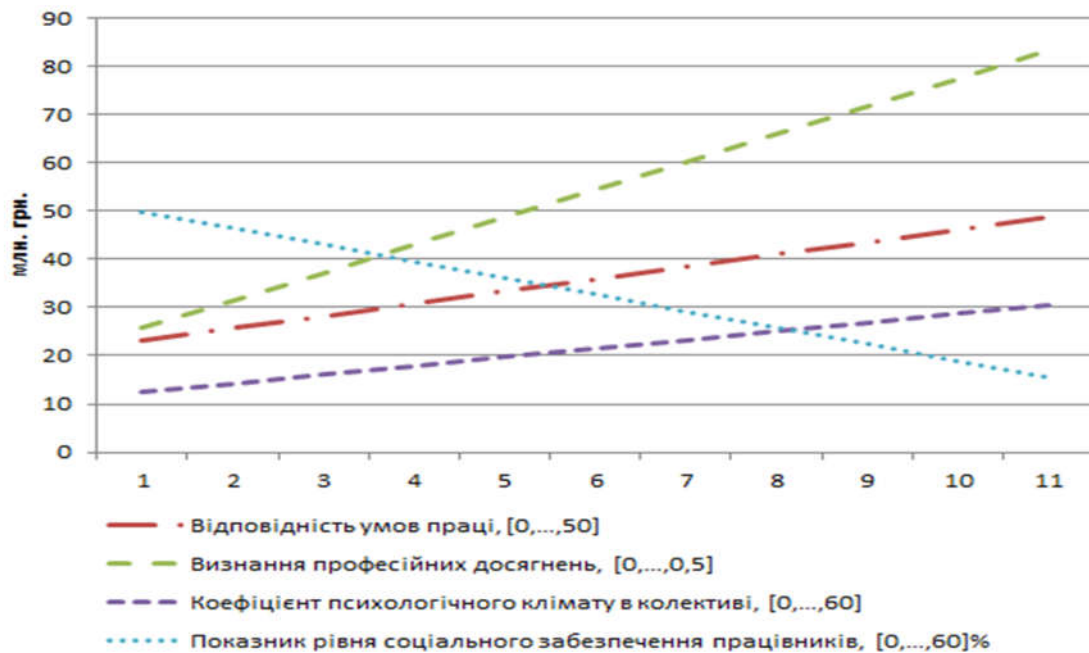


Рис. 3.24. Зведений прогноз конкурентоспроможності підприємства на основі мотиваційних інструментів управління нематеріальними стимулами для «Агрокомпанія КОПІКА»

Примітка. Складено автором

Загальна схема процесу прийняття рішень для управління системою кадрового забезпечення на основі запропонованої системи підтримки рішень наведено рис. 3.25.

Зі схеми видно, що підтримка управлінських рішень передбачає поетапне використання математичного апарату. Зокрема, на стадії постановки проблеми забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємств харчової галузі необхідно застосувати регресійні однофакторні моделі. Дані моделі уможливають виявлення значущих факторів впливу результату діяльності персоналу, а також встановлення аналітичної залежності індикаторів конкурентоспроможності персоналу підприємств та визначення кількісної оцінки тісноти зв'язку у вигляді коефіцієнтів еластичності індикаторів конкурентоспроможності. На основі даних досліджень можна отримати ієрархію факторів впливу на конкурентоспроможність персоналу підприємств харчової галузі.

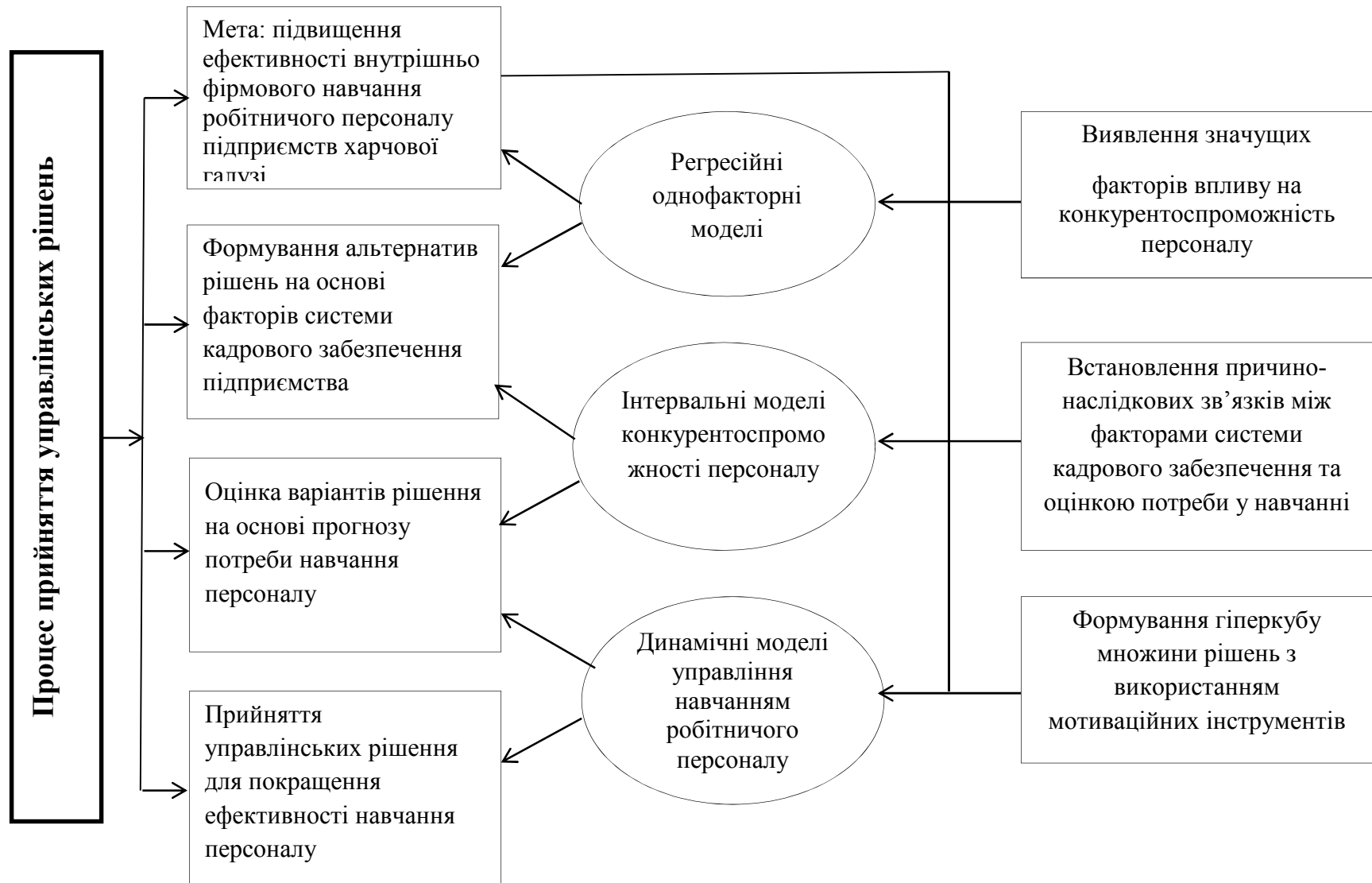


Рис. 3.25. Система підтримки прийняття рішень для навчання робітничого персоналу на основі інтервальних моделей управління кадровим забезпеченням Примітка. Складено автором

Далі, на стадії формування альтернатив рішень на основі факторів системи кадрового забезпечення підприємства застосовуються інтервальні моделі, на основі яких відбувається встановлення причино-наслідкових зв'язків між факторами системи кадрового забезпечення та оцінкою потреби у навчанні. На подальшій стадії оцінки варіантів рішення на основі індикаторів конкурентоспроможності необхідно застосувати динамічні моделі управління кадровим забезпеченням, які уможливають прогнозування індикаторів конкурентоспроможності персоналу підприємств із застосуванням мотиваційних інструментів, таких як витрати на оплату праці в сукупних ресурсах підприємства, заборгованість з виплати заробітної плати працівникам підприємства, сукупних виплат (преміальних, заохочувальних та компенсаційних) виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу, публічного визнання працівників підприємства, відповідності умов праці на робочому місці, визнання професійних досягнень працівників підприємства, психологічного клімату в колективі, рівня соціального забезпечення працівників. Використання даних інструментів уможливорює створення у працівників робітничих професій, зокрема формувальник тіста, тістоміс, механік печі, пекар комплексно-механізованої лінії, пекар, стійких мотивів до навчання з метою підвищення свого кваліфікаційного рівня та освоєння нових технологій в сфері виробництва продукції, експлуатації, технічного обслуговування і ремонту обладнання. На основі прогнозу за одним або декількома факторами впливу, які відображають управління з використанням мотиваційних інструментів системи кадрового забезпечення підприємства, можна сформулювати гіперкуб множини рішень для підвищення ефективності навчання робітничого персоналу.

Прийняття управлінських рішень базується на оцінці варіантів рішення на основі індикаторів конкурентоспроможності за допомогою інтелектуального аналізу даних. Зокрема, оптимізаційних аналітичних методів, які використовують систему обмежень, отриману в процесі інтервального аналізу меж значень коефіцієнтів мотиваційних інструментів, які забезпечують

позитивну динаміку фінансових індикаторів конкурентоспроможності персоналу підприємств харчової галузі.

Висновки до третього розділу

В пункті 3.2 одержані інтервальні моделі залежності конкурентоспроможності персоналу від основних чинників кадрової системи, які враховують якісний склад робітничого персоналу та його здатність до професійного навчання. Розроблені моделі лягли в основу удосконаленої методики оцінки економічного ефекту від внутрішньофірмового навчання персоналу. Наведено методику, яка ґрунтується на адекватному використанні матеріальних і нематеріальних ресурсів, які формують мотиваційну систему підприємства, для забезпечення конкурентоспроможності робітничого персоналу в умовах впровадження нової техніки, технологій виробництва, зростання комунікаційних можливостей. Дана методика дозволяє виробити системні управлінські рішення щодо внутрішньофірмового професійного навчання робітничого персоналу на підприємствах хлібопекарської галузі.

На основі удосконаленої методики аналізу та оцінки економічного ефекту від внутрішньофірмового навчання персоналу підприємств було запропоновано інструментарій прогнозування потреби навчання робітничого персоналу підприємств харчової галузі. Аналіз та оцінка потреби в навчанні працівників робітничих спеціальностей таких як: формувальник тіста, тістоміс, механік печі, пекар комплексно-механізованої лінії, пекар, базується на фінансових показниках діяльності підприємств, що відображають економічний ефект від затрат на систему внутрішньофірмового навчання персоналу. На основі розробленого інструментарію було встановлено, що ефективним і економічно-обґрунтованим є підвищення кваліфікації уже працюючих робітників на основі їхнього безперервного внутрішньофірмового навчання, аніж пошук та залучення нових працівників. Крім того, результати досліджень

демонструють, що витрати на соціальне забезпечення працівників більшості підприємств не призводять до підвищення конкурентоспроможності персоналу, що може пояснюватись невідповідністю підприємства сучасному технологічному рівню.

На основі показників ефективності мотиваційних інструментів у системі управління кадровим забезпеченням підприємств харчової галузі Івано-Франківської області, який було розроблено динамічні моделі управління навчанням персоналу робітничих професій підприємств харчової галузі, які в якості факторів управління використовують наявні, як матеріальні, так і нематеріальні мотиваційні інструменти. Використання даних моделей уможлиблює вироблення управлінських рішень для покращення мотивації персоналу робітничих професій до навчання з метою підвищення свого кваліфікаційного рівня для виробництва продукції, експлуатації, технічного обслуговування і ремонту обладнання.

На основі розроблених моделей управління кадровим забезпеченням реалізовано інструментарій у вигляді системи підтримки прийняття рішень у розрізі організації та управління внутрішньофірмовим професійним навчанням робітничого персоналу підприємств харчової галузі. Автором відзначається про це в науковій статті «Формування динамічної моделі управління навчанням виробничого персоналу», яка опублікована в науковому видавництві «Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 1. С. 175–183»

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичні та методичні узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-практичного завдання щодо розроблення теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління підготовкою робітничих кадрів для підприємств харчової галузі. Результати виконаного дослідження дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Тракткування «управління професійною підготовкою робітничих кадрів», що нині існують у сучасній науці, потребують уточнення, оскільки ґрунтуються на організаційному аспекті цього процесу та повною мірою не відображають його сутність як системного об'єкта дослідження. Поняття «управління професійною підготовкою робітничих кадрів» необхідно розуміти як цілеспрямований та організований процес, що передбачає поєднання сукупності способів, прийомів і методів впливу на робітників підприємства для забезпечення здобуття ними професійних знань, удосконалення вмінь і навичок, що сприятиме максимально ефективному та якісному виконанню виробничих завдань і у довготривалій перспективі – соціально-економічному розвитку підприємства.

2. Визначальним фактором у процесі прийому на роботу, атестації, визначення стратегічних напрямів розвитку персоналу та вирішення конфліктних ситуацій є система професійної компетентності робітничих кадрів, яка поєднана сукупністю технічних, економічних, політологічних, етичних, соціально-психологічних знань й умінь робітника. Її формування відбувається впродовж чотирьох основних етапів: 1) набуття базових компетенцій надпредметного характеру; 2) формування загальних умінь предметного характеру; 3) підсилення та удосконалення практичної спрямованості професійної освіти; 4) постійне оновлення сукупності знань, умінь і навичок. Орієнтація на професійну компетентність у сучасних умовах необхідна передусім у процесі професійного навчання робітничих кадрів.

3. До показників, які відображають вплив факторів на кадровий потенціал підприємства, належать такі: спрямованість стратегії розвитку підприємства, тип виробництва, глибина операційного поділу праці, фінансовий стан підприємства тощо. Враховуючи перелічені фактори та основні завдання системи управління навчанням працівників, запропоновано циклічну модель професійної підготовки робітничих кадрів, яка охоплює такі етапи: 1) планування професійної підготовки робітничих кадрів; 2) реалізація навчальних заходів; 3) контроль за якістю та ефективністю професійної підготовки кадрів як здатність до освоєння нових технологій, зокрема на основі показника стажу працівників робітничих професій, що відображає його відношення до середньостатистичного стажу персоналу загалом, оскільки, як підтвердили дослідження, саме на працівників зі стажем роботи 2–5 років необхідно спрямувати особливу увагу і залучати їх до програм професійного навчання.

4. Удосконалена методика аналізу ефективності внутрішньофірмового навчання персоналу підприємств сприяє формуванню якісного складу персоналу та його здатності до професійного навчання. Методика базується на основі адекватного відображення впливу динаміки факторів кадрових показників на оцінку економічного ефекту від внутрішньофірмового навчання персоналу за допомогою інтервальних моделей, що дає змогу приймати системні рішення щодо професійного навчання на підприємствах хлібопекарської галузі, враховуючи використання матеріальних і нематеріальних ресурсів, оскільки впровадження нової техніки, технологій виробництва, зростання комунікаційних можливостей створюють умови, за яких необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою.

5. Запропонована методика аналізу ефективності внутрішньофірмового навчання персоналу підприємств на основі розробленого інструментарію прогнозування потреби навчання робітничого персоналу підприємств дозволяє оцінити потреби в навчанні працівників робітничих спеціальностей, що базуються на результатах праці персоналу – фінансових показниках діяльності

підприємств. Ефективним і економічно обґрунтованим є підвищення кваліфікації працюючих співробітників на основі їхнього безперервного внутрішньофірмового навчання, ніж пошук та залучення нових працівників. Такий інструментарій орієнтований на підтримку прийняття управлінських рішень, які спрямовані на професійне навчання робітничого персоналу, що дає змогу планувати кадровий оптимум в якісних та кількісних вимірах.

6. Із метою дослідження впливу мотиваційних інструментів на ефективність навчання персоналу використано динамічні моделі управління навчанням персоналу робітничих професій підприємств харчової галузі, які використовують наявні як матеріальні, так і нематеріальні мотиваційні інструменти. Використання цих інструментів уможливорює створення у працівників робітничих професій, (формувальник тіста, тістоміс, механік печі, пекар комплексно-механізованої лінії, пекар) стійких мотивів до навчання з метою підвищення свого кваліфікаційного рівня та освоєння нових технологій у сфері виробництва продукції, експлуатації, технічного обслуговування і ремонту обладнання.

7. Реалізований інструментарій підтримки прийняття рішень щодо напрямків поліпшення ефективності навчання робітничого персоналу на основі динамічних інтервальних моделей управління навчанням персоналу дає змогу ефективно застосовувати матеріальні та нематеріальні стимули трудової діяльності й удосконалювати кваліфікації працівників. Розроблений інструментарій дає керівництву можливість розробляти та впроваджувати систему мотивації навчання персоналу робітничих професій.

Запропоновані методи управління підготовкою кадрів щодо професійної якості та якості кінцевої продукції переробної галузі, зокрема харчової, використано в діяльності ТзОВ «Колос» (Додаток С). Пропозиції щодо управління підготовкою кадрів з урахуванням потреб ринку праці та необхідності усунення дефіциту в кваліфікованих робітничих кадрах враховано та застосовано хлібовиробниками Гільдії приватних пекарів та кондитерів міста Івано-Франківська, до якої належать ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»,

ТзОВ «Лігос», ТзОВ «Залізнична пекарня» (Додаток Т). Пропозиції автора щодо постійного підвищення рівня кваліфікації, перекваліфікації робітничих кадрів та безвідривного навчання на виробництві упроваджено та ефективно здійснено у ФОП «Блажевський» (Додаток У).

Управлінням економічного та інтеграційного розвитку виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради за поданими автором пропозиціями щодо удосконалення системи підготовки професійних кадрів для харчової галузі у сучасних ринкових умовах, враховані й використовуються в поточних заходах і завданнях, передбачених в Стратегічному плані підвищення конкурентоспроможності та економічного розвитку м. Івано-Франківська на 2011–2015 роки (Додаток Ф).

Шляхи удосконалення методів управління підготовкою кадрів, щодо професійної якості та якості кінцевої продукції переробної галузі, зокрема харчової, запропоновані автором, використані Департаментом агропромислового розвитку Івано-Франківської обласної державної адміністрації в окремих галузевих програмах розвитку харчової галузі та сектору промисловості АПК в Івано-Франківській області 2014 р. (Додаток Х).

Департаментом економіки Івано-Франківської обласної державної адміністрації були використані запропоновані автором практичні рекомендації щодо необхідності утворення кластерів як ефективного інструменту конкурентоспроможності товаровиробників харчової галузі щодо підготовки висококваліфікованих кадрів робітничих професій при формуванні Програми соціально-економічного та культурного розвитку Івано-Франківської області на 2017 рік, підготовці Стратегії розвитку Івано-Франківської області на період 2016–2020 років та Плану реалізації у 2016–2017 роках (Додаток Ц).

Результати дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент» та «Управління персоналом» (Додаток Ш).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абашкіна Н. В. Принципи розвитку професійної освіти в Німеччині : моногр. / Абашкіна Н. В. – К. : Вища школа, 1998. – 207 с.
2. Абашкіна Н. В. Розвиток професійної освіти в Німеччині (кінець ХІХ – ХХ ст.) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти» / Абашкіна Н. В. – К., 1999. – С. 38.
3. Аведян Л. Й. Управління людськими ресурсами на підприємстві : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.02 / Л. Й. Аведян ; Харківський держ. екон. ун-т. – Х., 2000. – 19 с.
4. Таир А. С. Человеческий капитал как фактор повышения эффективности / Абу-Салим Таир // Бизнес-Информ. – 1999. – №9 – 10. – С. 96–99.
5. Автономова В. История экономических учений. / В. Автономова – М. : Инфра-М, 2003. – 784 с.
6. Агапова И. И. История экономической мысли. / И. И. Агапова. – М. : Ассоц. авт. и изд. «ГАНДЕМ», 1998, 248 с.
7. Адлер Ю. П. Мотивация в системе качеств / Ю. П. Адлер // Стандарты и качество. – 1999. – №5. – С. 78–80.
8. Аграрна політика країн ЄС [Електронний ресурс] // Освіта.ua : [сайт]. – Режим доступу : <http://www.osvita.ua/vnz/reports/politolog/1552>.
9. Арзамасцева Т. Б. Кризис системы обучения рабочих на производстве: / Т. Б. Арзамасцева, К. Г. Кязимов. – М. : Изд. центр «АПО», 2001. – 40 с.
10. Агашкова А. Как разработать систему стимулирования на предприятии? / А. Агашкова // Кадровая служба. – 2007. – № 8. – С. 85–91.
11. Акмаєв А. І. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації / А. І. Акмаєв, Н. В. Коваленко // Культура народів Причорномор'я. – 2007. – № 99. – С. 7–10.

12. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под. ред. С. Мордовина. – С-Пб. : Питер, 2004. – 832 с.
13. Батаршев А. В Психология управления персоналом : пособ. [для спец., работающих с персоналом] / под. ред. А. В. Батаршева, А. С. Лукьянова. – М. : Из-во Института психотерапии, 2005. – 616 с.
14. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. B. Barney // Journal of Management. – 1991. – № 17, (1). – P. 99–120.
15. Березін О. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – К. : Кондор, 2010. – 224 с.
16. Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства / Д. Белл. // Сучасна зарубіжна соціальна філософія. – 1996. – № 10. – С. 194–251.
17. Becker G. S. Investment in Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis / G. S. Becker // Journal of Political economy. Supplement. – 1962. – Oct.
18. Білоус Л. Й. Основні аспекти виробництва продукції підприємствами харчової галузі [Електронний ресурс] / Л. Й. Білоус. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2012_2/74.pdf.
19. Білоус Л. Й. Підготовка кадрів робітничих професій харчової галузі в професійно-технічних навчальних закладах та на виробництві [Електронний ресурс] / Л. Й. Білоус // Економіка харчової галузі. – 2013. – № 3(19). – С. 37 – 42. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2013_3_10.
20. Білоус Л. Й. Підготовка кадрів для підприємств харчової галузі: розвиток та перспективи / Л. Й. Білоус // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5 (43). – С. 166–172.
21. Білоус Л. Й. Кадрова політика підготовки фахівців робітничих професій як стратегія розвитку національної харчової галузі / Л. Й. Білоус // Науковий огляд. – 2014. – № 1, т. 2.
22. Білоус Л. Й. Оплата праці персоналу підприємств харчової галузі за організаційно-правовими формами господарювання. / Л. Й. Білоус. // "Вісник

матеріалів наукових праць XIII «Національний технічний університет». – 2012. – № 15. – С. 13–18.

23. Білоус Л. Й. Економічний аспект формування ринку праці в харчовій промисловості України / Л. Й. Білоус // Сталий розвиток економіки. – 2012 р. – № 3. – С. 34–40.

24. Білоус Л. Й. Зовнішньоекономічна орієнтованість продукції підприємств аграрного сектора і харчової галузі в умовах формування інтеграційних процесів / Л. Й. Білоус // Інноваційна економіка. – 2012 р. – № 4. – С. 87–90.

25. Білоус Л. Й. Видова структура виробництва та реалізації продукції підприємствами харчової галузі / Л. Й. Білоус / Економічні науки. – 2013. – № 3. – С. 77–93.

26. Білоус Л. Й. Система професійної підготовки робітничих кадрів на підприємствах України / Л. Й. Білоус // Науковий огляд – 2015. – № 1(11) – С. 5–24.

27. Білоус Л. Й. Місце робітничих кадрів у структурі людських ресурсів / Л. Й. Білоус // Сталий розвиток економіки. – 2015. – № 3(28) – С. 11–18.

28. Білоус Л. Й. Організаційно-правове забезпечення професійного навчання робітничих кадрів / Л. Й. Білоус // «Інноваційні рішення в сучасній науці» – 2016. – № 8 (8), – С. 4–21.

29. Білоус Л. Й. Розвиток інвестування підприємств харчової галузі / Л. Й. Білоус // Збірник матеріалів Дев'ятої міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, – 2013 р.) 2013. – Ч. 1. – С. 1–7.

30. Богатирьов А. М. Планування діяльності підприємств харчової галузі в умовах ринку / А. М. Богатирьов, А. І. Бутенко, І. О. Кузнецова; за ред. А. І. Бутенка; Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України, Одес. нац. акад. харч. технологій. – О., 2003. – 273 с.

31. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – [2-ге вид., стер.]. – К. : Знання-Прес, 2001. – 313 с.

32. П. П. Борщевський. Основні напрями розвитку борошно-круп'яної і комбікормової промисловості України / П. П. Борщевський, С. І. Князев // Економіка АПК. – 2000. – № 5. – С. 36–47.
33. Бова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств / Т. В. Бова // Економічний простір. – 2008. – № 12/2. – С. 66–72.
34. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2000. – 313 с.; О. А. Грішнова. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова – К. : Знання :, КОО, 2001. – 254 с.
35. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2000. – 313 с.
36. Богун В. Л. Формування виробничого потенціалу промислових підприємств України / В. Л. Богун // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2007. – Вип. 13. – С. 120–124.
37. Богун В. Л. Формування та оцінка виробничого потенціалу підприємства / В. Л. Богун // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 12 (79). – С. 56–59.
38. Бойківська Г. М. Вплив окремих факторів на результативність роботи переробних підприємств [Електронний ресурс] / Г. М. Бойківська // Ефективна економіка. – 2010. – № 9. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>.
39. Бойко Є. І. Проблеми та напрями активації розвитку промислового виробництва регіону : моногр. / Є. І. Бойко, М. П. Горин. – Львів, 2008. – С. 56.
40. Бойко Є. І. Прогнозування розвитку промислового виробництва регіону: методологічні аспекти : моногр. / наук. ред. Є. І. Бойко. – Львів : ІРД НАН України, 2009. – 236 с.
41. Брич В. Я. Місце робітничих кадрів у структурі людських ресурсів / В. Я. Брич, Л. Й. Білоус // Сталий розвиток економіки. – 2015. – №3 (28). – С. 11–18.

42. Брич В. Я. Психологія управління : навч. посіб. / В. Я. Брич, М. М. Корман. – К. : Кондор, 2013. – 384 с.
43. Брич В. Я. Підвищення достовірності оцінки потенційної спроможності підприємства розраховуватися за інвестиційними зобов'язаннями / В. Брич, Я. Шпак // Світ фінансів. – 2016. – Вип.1. – С. 37–47.
44. Брич В. Вплив депресивних ринків праці на управління персоналом підприємств / В. Брич, О. Борисяк // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2016. – №21(10). – С. 60–65.
45. Брич В. Девелопментизаційні особливості ринку праці в умовах глобалізації / В. Брич, М. Нагара. // Економічний аналіз. – 2016. – №1. – С.6–12.
46. Брич В. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В. Брич, О. Колодницька // Інноваційна економіка. – 2015. – №4. – С. 72–76.
47. Брич В. Я. Трансформація ринку праці та проблеми підвищення життєвого рівня населення / В. Я. Брич. – Тернопіль : Екон. думка, 2003. – 375 с.
48. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : моногр. / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон [та ін.]. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
49. Буркинський Б. В. Методологічні аспекти розробки і оцінки стратегій розвитку промислового комплексу регіону : моногр. / Б. В. Буркинський, М. А. Коваленко. – Херсон : Олді-плюс, 2008. – 405 с.
50. Буркинський Б. В. Розвиток підприємництва в промисловості України : монограф. / Б. В. Буркинський, А. І. Бутенко. – О. : Ін-т проблем ринку та економіко-екол. дослідж. НАН України, 2010. – 492 с.
51. Вакуленко О. Набув чинності Закон України «Про професійний розвиток працівників» [Електронний ресурс] / Ольга Вакуленко // Довідник кадровика. – 2012. – № 3. – Режим доступу : <http://www.kadrovik.ua/content/nabuv-chinnost-zakon-ukra-ni-pro-profes-inii-rozvitok-prats-vnik-v>.

52. Василенко В. Н. Методология экономической диагностики регионов / В. Василенко. – К. : Пресса Украины, 2008. – 96 с.
53. Василенко В. Н. Конкурентоспособность регионов: истоки, оценки и перспективы : моногр. / В. Н. Василенко, О. Ю. Агафоненко, В. Е. Будяков ; НАН Украины ; Ин-т экон.-прав. исслед. – Донецк : Юго-Восток ; ЛТД, 2008. – 363 с.
54. Васильева Н. А. Экономика предприятия : учеб. / Н. А. Васильева, Т. А. Матеуш, М. Г. Миронов. – М. : Высшее образование, 2008. – 191 с.
55. Ведерніков М. Д. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 5, т. 1. – С. 18–21.
56. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М. : Юрист, 1998. – С. 190.
57. Галузева Програма розвитку хлібопекарської галузі на період до 2015 року : за станом на 1 груд. 2013 р. [Електронний ресурс] / Міністерство аграрної політики України – Режим доступу : sakon.nau.ua/doc.
58. Ганущак Л. М. Інформаційно-інноваційне моделювання виробничо-предметних галузей як елемент оптимального організаційного управління / Л. М. Ганущак // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3. – С. 213–217.
59. Гейць В. М. Розгортання фінансово-економічної кризи в Україні у 2009 році: негативні наслідки та засоби їх пом'якшення: науково-аналітична доповідь : моногр. / за ред. В. М. Гейця. – К., 2009. – 160 с.
60. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – [2-ге вид.]. – К. : Центр уч. л-ри, 2010. – 488 с.
61. Грант Р. М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р. М. Грант // Вестник СПбГУ. – 2003. – Вып. 3. – С. 47–75 (Серия 8 «Менеджмент»).

62. Грішнова О. А. Проблеми ринкової трансформації освіти та професійної підготовки / О. А. Грішнова // Україна: аспекти праці. – 1998. – № 1. – С. 26–28.

63. Головня Ю. І. Конкурентне позиціонування регіонів у просторовому розвитку України / Ю. І. Головня // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць. Вип. 2, т. 2. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2015. – С. 294–298.

64. Гриффитс Дж. Тик-так: взгляд на время со стороны / Дж. Гриффитс. – С.-Пб.: Амфора, 2006. – 256 с.

65. Гугул О. Я. Управління розвитком персоналу на засадах консалтингу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О. Я. Гугул. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 20 с.

66. Громадська рада при Міністерстві закордонних справ України. Стратегія діяльності Громадської ради при Міністерстві закордонних справ України на 2013–2014 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://council.mfa.gov.ua/ua/documents/projects>.

67. Даниленко Л. І. Сучасні підходи до управління професійно-технічними навчальними закладами : навч.-метод. посіб. / Л. І. Даниленко, Л. М. Сергеева [та ін.]; // за заг. ред. В. В. Олійника. – К.: ТзОВ «Етіс Плюс», 2007. – 104 с.

68. Данилишин Б. Перспективи відтворення людського ресурсу / Б. Данилишин, Г. Заяць // Урядовий кур'єр. – 2006. – № 1. – С. 5.

69. Дейнеко Л. В. Стан і просторовий розвиток харчової галузі України / Л. В. Дейнеко. – К., 2006. – С. 28–37.

70. Дейнеко Л. В. Стан і просторовий розвиток харчової галузі України / Людмила Вікторівна Дейнеко. – К. : Знання, 2012. – С. 5–6.

71. Дергачова В. В. Україна в системі міжнародної конкурентоспроможності: оцінка позицій, причини і шляхи відродження / В. В. Дергачова, Т. Г. Шеремет // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2010. – № 7. – С. 59–66.

72. Дериховська В. І. Розвиток персоналу у системі стратегічного управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / В. І. Дериховська. – Х., 2013. – 20 с.

73. Дэвис С. Конкурентный потенциал – как его выявить? / С. Дэвис // Competia Online Magazine. – 2003. – № 1 – 57 с.

74. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2014/2015 навчального року : стат. бюл. / державна служба статистики України. – К., 2015.

75. Оптова і біржова торгівля України у 2010–2011 роках : стат. зб. / державна служба статистики України – К., 2012. – 97 с.

76. Оптова і біржова торгівля України у 2012–2013 роках : стат. зб. / державна служба статистики України. – К., 2014. – 66 с.

77. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

78. Ходкинсон П. Дж., Сперроу П. Р. Компетентная организация: психологический анализ стратегического менеджмента / П. Джерард Ходкинсон, Пол Р. Сперроу. – Х. : Гуманитарный центр, 2007. – 329 с.

79. Долішній М. І. Соціально-трудоий потенціал: теорія і практика / М. І. Долішній, С. М. Злупко. – К. : Наукова думка, 1994. – 261 с.

80. Дрозач М. І. Підготовка робітничих кадрів на виробництві через мережу професійно-технічних навчальних закладів / М. І. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 7. – С. 36–41.

81. Дрозач М. І. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду / М. І. Дрозач // Наука та інновації. – 2008. – № 3. – С. 88–94.

82. Дрозач М. І. Роль професійного навчання кадрів на виробництві у вирішенні проблеми кадрового забезпечення підприємств / М. І. Дрозач // Проблеми праці та соціальних технологій у промисловому регіоні: теорія та

практика :// матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луганськ, 2008 р.). – Луганськ : ЛІПСТ, 2008. – С. 21–26.

83. Дрозач М. І. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку [Текст] / М. І. Дрозач // Україна. – 2011. – № 6 – С. 35–38.

84. Дятлов С. А. Основы теории человеческого капитала / С. А. Дятлов. – С.-Пб. : СПбУЭФ, 1994. – 160 с.

85. Інформаційний портал харчової галузі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.harchovyk.com/>.

86. Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. [для вузов] / А. П. Егоршин. – Н. Новоград : НИМБ, 2005. – 720 с.

87. Економічна активність України 2010–2012 р. : стат. зб. / Державна служба статистики України. – 2012 р. – №1. – 156–176 с.

88. Эренберг Р. Дж. Современная экономика труда. Теория и государственная политика / Р. Эренберг Дж., Р. С. Смит – М. : Изд-во МГУ, 1996. – 800 с.

89. Экономика предприятий : учеб. / под общ. ред. С. Ф. Покропивного ; – пер. с укр. 2-го перераб. и доп. изд. – К. : КНЭУ, 2002.

90. Заклекта-Берестовенко О. С. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О. С. Заклекта-Берестовенко. – К., 2008. – 20 с.

91. Заклекта О. С. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / О. С. Заклекта // Наука молода. – 2007. – Вип. 7. – С. 137–140.

92. Про освіту: Закон України: : за станом на 1 груд. 2013 р. – [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : sakon.rada.gov.ua/go/1060-12.

93. Про професійний розвиток працівників : Закон України № 4312-VI від 12.01.2012 р. (ред. від 01.01.2013 р.) [Електронний ресурс]. / Офіційний веб-

сайт Верховної Ради України – Режим доступу :
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.

94. Про професійно-технічну освіту : Закон України № 103/98 ВР від 10.02.1998 р. (ред. від 01.05.2013 р.) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України – Режим доступу :
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80>.

95. Про професійний розвиток працівників : Закон України.

96. Професійно-технічні навчальні заклади України (1990–2012 р.р.) [Електронний ресурс] / Державна служба статистики – Режим доступу :
http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/ptu_u.html.

97. Економічна активність України 2010–2012 рр. : стат. зб. / Державна служба статистики України. – 2012. – №1. – 156–176 с.

98. Жариков Е. С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу / Е. С. Жариков – М., 2010. – 512 с.

99. Каплун А. В. Розвиток науково-дослідної роботи в системі професійної освіти у Болгарії та Польщі / Каплун А. В. // Теоретичні та методичні засади розвитку педагогічної освіти: педагогічна майстерність, творчість, технології : зб. наук. праць / за заг. ред. Н. Г. Ничкало. – Х: НТУ «ХП», 2007. – С. 571–573.

100. Каплун А. В. Актуальні проблеми ефективного управління професійними закладами у Болгарії і Польщі / А. В. Каплун // Управленческие аспекты повышения национальной конкурентоспособности : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (г. Симферополь, 4–7 окт. 2007 г.) – Симферополь : Изд. центр Крым. ин-та бизнеса, 2007. – С. 165–167.

101. Каплун А. В. Модернізація професійної освіти як засіб підвищення конкурентоспроможності працівників у Болгарії та Польщі / Каплун А. В. // Стратегии развития Украины в глобальной среде : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (г. Симферополь, 26–28 окт. 2007 г.). – Симферополь : Изд. центр Крым. ин-та бизнеса, 2007. – С. 90–93.

102. Канівець О. Особливості різнорівневої підготовки фахівців у Великобританії / Олександр Канівець // Вісник Книжкової палати. – 2010. – № 3. – С. 49–52.

103. Карпенко М. Освіта протягом життя: світовий досвід і українська практика : аналіт. зап. Нац. ін-ту стратег. дослідж. при Президентові Україні [Електронний ресурс] І. М. Карпенко. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/252/>.

104. Канадська система професійно-технічної освіти: зв'язок з потребами громади // Інформаційний вісник проекту «Децентралізація управління професійним навчанням в Україні». – 2006. – № 2. – 4 с.

105. Качество трудового потенциала (Социально-экономический аспект) / отв. ред. М. И. Долішній – К. : Наукова думка, 1986. – 229 с.

106. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення / Т. Кір'ян, М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 4. – С. 23–27.

107. Кох И. А. Профессиональная компетентность в структуре профессиональной подготовки рабочих / И. А. Кох, В. А. Орлов // Вопросы управления. – 2011. – № 1 (14). – С. 35–41.

108. Купчак П. М. Харчова промисловість України в умовах активізації інтеграційних та глобалізаційних процесів [Електронний ресурс] / П. М. Купчак. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/books/2009/09kpmigr>.

109. Куценко Н. В. Зміцнення соціальної бази реформ – шлях до подолання бідності / Н. В. Куценко // Економіка України. – 2002. – № 2. – С. 27–34.

110. Кязимов К. Г. Профессиональное обучение персонала газового хозяйства / К. Г. Кязимов – М. : НЦ ЭНАС, 2008. – 328 с.

111. Лаптева А. В. Сучасний стан забезпечення кадрами робітничих професій на регіональному рівні / А. В. Лаптева // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2013. – Т. 18, вип. 1.1. – С. 199–203.

112. Лікарчук І. Л. Управління системами підготовки кваліфікованих робітників в Україні: педагогічний аспект: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : 13.00.04 / І. Л. Лікарчук. – К. : Ін-т педагогіки та психології проф. освіти АПН України, 1999. – 475 с.

113. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : моногр. / О. М. Ляшенко. – [2-ге вид., переробл.]. – К. : НІСД, 2015.

114. Матковський Р. Б. Економічний потенціал України та шляхи його ефективного використання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.01.01 [Електронний ресурс] / Р. Б. Матковський ; Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2003 – 20 с.

115. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. [для самост. вивч. дисципліни] / Д. П. Мельничук. – Житомир : ЖДТУ, 2006. – 308 с.

116. Микитенко О. С. Підготовка кваліфікованих робітників на базі повної загальної середньої освіти у технічних училищах України: спецкурс для курсів підвищення кваліфікації керівного складу професійно-технічних навчальних закладів (за вимогами кредитно-модульної системи) / О. С. Микитенко. – К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2014. – 22.

117. Микитенко О. С. Підготовка кваліфікованих робітників на базі повної загальної середньої освіти у технічних училищах України : метод. реком. / О. С. Микитенко. – К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2014. – 23 с.

118. Микитенко О. С. Профессиональная подготовка квалифицированных рабочих в технических училищах Украины в 1954–1984 гг. / О. С. Микитенко // Профессиональное образование в России и за рубежом : – 2014. – № 1. – С. 152–156.

119. Наказ Міністерства аграрної політики України № 164 від 20.03.2008 р. : за станом на 1 груд. 2013 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – К. : Парлам. вид-во, 2013 р. – (Бібліотека офіційних видань). – Режим доступу : sakon.nau.ua/doc.

120. Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України № 1179 від 24.10.2012 р. : за станом на 1 груд. 2013 р. / Верховна Рада України. – К. : Парлам. вид-во, 2013.

121. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : моногр. / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.

122. Ничкало Н. Г. Професійне навчання на виробництві : зб. наук. праць. Вип. I / Н. Г. Ничкало ; ред. кол. : Н. Г. Ничкало (голова) [та ін]. – К. : Наук. світ, 2003. – 162 с.

123. Обран-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : моногр. Л. Е. Обран-Лембрик. – Івано-Франківськ : «Плай», 2002. – 426 с.

124. Одегов Ю. Г. Управление персоналом : учеб. [для вузов] / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М. : Финстатинформ, 1997. – 878 с.

125. Обран-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посіб. / Л. Е. Обран-Лембрик – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.

126. Осауленко О. Г. Статистичний щорічник України за 2012 рік [Електронний ресурс] / за ред. О. Г. Осауленко. – Режим доступу : <http://library.oneu.edu.ua/files/StatSchorichnyk%20Ukrainy%202012.pdf>.

127. Осауленко О. Г. Статистичний щорічник України за 2013 рік [Електронний ресурс] / за ред. О. Г. Осауленка. – Режим доступу : http://library.oseu.edu.ua/files/StatSchorichnyk_Ukrainy_2013.pdf.

128. Осауленко О. Г. Україна у цифрах у 2010 році : стат. зб. / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : Держкомстат України, 2010. – 252 с.

129. Осташко Т. О. Внутрішній агропродовольчий ринок в умовах СОТ: моногр. / Т. О. Осташко, Л. Ю. Волощенко, Г. В. Ленінова. – К. : ІЕП НАН України, 2010. – 208 с.

130. Первушина М. Подбор персонала в производственной компании / М. Первушина // Управление персоналом. – 2007. – № 9. – С. 42–43.

131. Праця Івано-Франківщини у 2014 році : стат. зб. [Текст] / ред. Ю. О. Макар – Івано-Франківськ : Голов. упр. статистики в Івано-Франків. обл., 2015. – 220 с.

132. Проблема ефективного використання та професійно-технічної підготовки кадрів промислового сектору економіки України // Резолюція міжнародної науково-практичної конференції : тези доп. – К., 2007. – 2–5 с.

133. Зеер Э. Ф. Пространственно-временные характеристики профессионального становления в развивающемся профессионально-образовательном пространстве : уч. пособ. [для вузов] / Э. Ф. Зеер [и др.] ; Рос. гос. проф.-пед. ун-т. – Екатеринбург: РГППУ, 2012. 185 с.

134. Портер М. Конкуренция / М. Портер. : – М. : Изд. дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

135. Портер М. Міжнародна конкуренція : / М. Портер; [за ред. і передм. В. Д. Щетініна] М. : Міжнар. відносини, 1993. – 896 с.

136. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві : затв. наказом Міністерства праці і соціальної політики України Міністерства освіти і науки України №127/151 від 26.03.2001р. // Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів : зб. норматив. та метод. матеріалів / Міжнар. ін-т інноваційних наукових та освітніх технологій. – К., 2003. – С. 265–279.

137. Положення про професійно-технічний навчальний заклад : затв. Постановою Кабінету Міністрів України №1240 від 5.08.1998 р. Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів : зб. норматив. та метод. матеріалів / Міжнар. ін-т інноваційних наукових та освітніх технологій. – К., 2003. – С. 207–222.

138. Поляков В. А. Лидер в коллективной стратегии. Формула успеха: идея-команда-реализация : практикум / В. А. Поляков – Минск, 2004. – 120 с.

139. Про створення Міжгалузевої ради з професійно-технічної освіти : Постанова Кабінету Міністрів України № 458 від 7.04.1998 р. // Професійна

підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів : зб. норматив. та метод. матеріалів / Міжн. ін-т інноваційних наукових та освітніх технологій. – К., 2003. – С. 199–206.

140. Професійно-технічні навчальні заклади України (1990–2012 р.р.) [Електронний ресурс] / Державна служба статистики. – Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/ptu_u.html.

141. Проблема ефективного використання та професійно-технічної підготовки кадрів промислового сектору економіки України // Резолюція міжнародної науково-практичної конференції: тези доп. – К., 2007. – 2–5 с.

142. Профессиональное образование в XXI веке : материалы Второго междунар. конгресса по техн. и проф. образованию (г. Сеул, Республика Корея, 26–30 апр. 1999) – К., 1999. – С. 67–68.

143. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 рр. : Указ Президента України № 45/2012 від 1 лют. 2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

144. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен – М. : Когито-Центр, 2002.

145. Розанова В. А. Психология управленческой деятельности. / В. А. Розанова – М. : Экзамен, 2003. – 192 с.

146. Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 13-р. від 24 січ. 2001 р. // Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів : зб. норматив. та метод. матеріалів. – К., 2001.

147. Романюк М. Д. Соціальні аспекти розвитку регіону за умов економічної кризи / Михайло Дмитрович Романюк // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Вип. 1 (№ 56) / за ред.: М. І. Зверькова (голов. ред.) [та ін.] (ISSN 2313–4569). – О. : Одес. нац. екон. ун-т, 2015. – С. 254–259.

148. Россоха В. В. Організаційно-економічні передумови підвищення ефективності виробничого потенціалу підприємств АПК / В. В. Россоха // Економіка АПК. – 2004. – № 1. – С. 43–50.
149. Россоха В. В. Теоретичні положення оцінки потенціалу підприємств АПК / В. В. Россоха // Економіка АПК. – 2005. – № 6. – С. 45–51.
150. Руссу В. М. В пошуках ефективного керування / В. М. Руссу, М. О. Пеструхов, К. Д. Жила, Г. Д. Ангелов, К. М. Тенюх / за заг. ред. проф. Г. В. Ангелова. – О. : Аспект, 2002. – 292 с.
151. Руссу В. М. Соціологія виховання управлінського персоналу В. М. Руссу, Р. Б. Боделан, К. М. Тенюх, В. І. Калашник, Г. В. Ангелов; / за заг. ред. проф. Г. В. Ангелова. – О. : СМІЛ, 2003. – 308 с.
152. Саблук П. Т. Глобалізація і продовольство : моногр. / П. Т. Саблук, О. Г. Білорус, В. І. Власов. – К. : ННЦ ІАЕ, 2008. – 632 с.
153. Саблук П. Т. Формування міжгалузевих відносин: проблеми теорії та методології / П. Т. Саблук, М. Й. Малік, В. Л. Валентинов. – К. : ІАЕ, 2002. – 294 с.
154. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – С. 17.
155. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
156. Савченко В. А. Стратегический курс развития аграрной экономики – создание крупных интегрированных формирований / В. А. Савченко // АПК: экономика, управление. – 2007. – № 5. – С. 2–8.
157. Саєнко М. До питання про розробку державної програми розвитку трудового потенціалу в Україні / М. Саєнко // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 3. – С. 10–11.
158. Семикіна М. В. Соціально-трудова відносини: проблеми гармонізації : моногр. / М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасека [та ін.]. – Кіровоград : КНТУ : КОД, 2012. – 300 с.

159. Сичевський М. П. Вдосконалення організаційного механізму розвитку харчової і переробної промисловості / М. П. Сичевський // Вісник Сумського державного університету. – 2003. – № 5. – С. 43–45. – (Серія : Економіка).

160. Лікарчук І. Л. Становлення та розвиток підготовки кваліфікованих робітничих кадрів з середньою освітою в Україні (1969–1994 рр.) : дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.01 / О. М. Коханко. – К. : Ін-т педагогіки та психології проф. освіти АПН України, 1995. – 299 с.; Іванцова Н. І. Розвиток професійної робітничої освіти без відриву від виробництва у 1921–1931 рр. в Україні : автореф. на здобуття наук. ступеня дис. канд. іст. наук : 07.00.01 / Н. І. Іванцова. – Х. : Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна, 2008. – 20 с.; Ничкало Н. Г. Трансформація професійно-технічної освіти України / Н. Г. Ничкало – К. : Пед. думка, 2008. – 200 с.; Профтехосвіта України: ХХ століття : Енцикл. вид. / за ред. Н. Г. Ничкало. – К. : АртЕК, 2004. – 876 с.; Селецький А. До питання про періодизацію розвитку професійної підготовки робітничих кадрів в Україні [Електронний ресурс]. / А. Селецький – Режим доступу : http://lib.iitta.gov.ua/2459/1/Селецький_3.pdf.

161. Слиньков В. Н. Управление персоналом (практические рекомендации). / В. Н. Слиньков – [2-е изд.] – К. : Алерта : КНТ, 2006. – 240 с.

162. Спасенко Ю. Ринок праці кваліфікованої робочої сили, стан та умови ефективного розвитку / Ю. Спасенко // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 1 – С. 15–21.

163. Регіони України. 2014 : стат. зб. / за ред. О. Г. Осауленко. – К. : Держ. служба. статистики України, 2015. – 587 с.

164. Регіони України. 2014 : стат. зб. / за ред. О. Г. Осауленко. – К. : Держ. служба. статистики України, 2015. – 784 с.

165. Статистичний щорічник Івано-Франківської області. 2012 : стат. зб. – Івано-Франківськ : Голов. упр. статистики в Івано-Франків. обл., 2013. – 522 с.

166. Статистичний щорічник Івано-Франківської області за 2014 : Стат. зб. – Івано-Франківськ : Голов. упр. статистики в Івано-Франків. обл., 2015. – 478 с.

167. Стецюк Н Сучасні тенденції в управлінні трудовими ресурсами підприємства / Н. Стецюк // Журнал європейської економіки. – 2011. – № 2. – С. 188–195.

168. Стеченко Д. М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика : підр. / Д. М. Стеченко. – К. : Вікар, 2006. – 396 с.

169. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель. Альпина Паблишер, 2013. – 367 с.

170. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 1995. – С. 252–282.

171. Третьякова Е. А. Управление персоналом предприятия: социально-экономические аспекты / Е. А. Третьякова, Т. В. Алферова // Менеджмент в России и за рубежом: все о теории и практике управления бизнесом, финансами, кадрами. – 2010. – № 4. – С. 122–125.

172. Трудовий потенціал регіонів України: проблеми збереження і розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua/book/region/04-1-REGIONI.pdf>.

173. Турецкий О. А. Цена труда и заработная плата : моногр. / О. А. Турецкий. – О. : Бровкін, 2012. – 186 с.

174. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.

175. Фролова Т. А. Экономика предприятия / Т. А. Фролова – Таганрог : ТИИ ЮФУ, 2011. – 158 с.

176. Харчова промисловість України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.harchovyk.com/>.

177. Харчова промисловість України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.grinchuk.lviv.ua/book/73/2362.ht>.

178. Хвесик М. А. Розміщення продуктивних сил та регіональна економіка : навч. посіб. [для вузів] / М. А. Хвесик, Л. М. Горбач, П. П. Пастушенко. – К. : Кондор, 2005. – 342 с.

179. Хейз Н. Успех – один на всех: Основные аспекты эффективного руководства командой / Н. Хейз – Днепропетровск : Баменс Бизнес Букс, 2005. – 240 с.

180. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / И. Хентце. – М. : Междунар. отнош., 1997. – 243 с.

181. Хміль Ф. І Управління персоналом: підруч. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

182. Худицький В. Вітчизняним виробникам доводиться боротися за місце під українським сонцем. Від наступу масового імпорту рятують давальницькі схеми [Електронний ресурс] / В. Худицький. – Режим доступу : <http://www.dt.ua/2000/2675/67924/>.

183. Цаль І. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / І. І. Цаль. – Вінниця : ВФЕУ, 2010. – 322 с.

184. Черкашина Д. Нестандартна мотивація / Д. Черкашина // Контракти. – 2008. – № 22. – С. 25–27.

185. Чорна Л. О. Автоматизоване робоче місце сучасного менеджера як основа інноваційної трансформації розвитку підприємства / Л. О. Чорна, В. В. Швед // Регіональна бізнес-економіка та управління – 2011. – № 2. – С. 72–78.

186. Шалевська О. Ю Чинники впливу на мотивацію праці / О. Ю. Шалевська // Економіка АПК – 2010. – № 8. – С. 81–95.

187. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.

188. Ястремська О. М. Якість трудового життя: оцінювання та підвищення : моногр. / О. М. Ястремська, А. В. Стаматін, О. О. Ястремська. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2015. – 224 с.

189. Ястремська О. М. Формування кадрової стратегії управління персоналом підприємства / О. М. Ястремська // Математичні моделі та новітні технології управління економічними та технічними системами : моногр. / за заг. ред. В. О. Тимофєєва, І. В. Чумаченко. – Х. : ФОП Мезіна В. В., 2017. – С. 35 – 48.
190. Becker G. And the Economics of Disaster Management / Becker G. // Wall Street Journal. (Eastern edition). – 2005. – Jan 4. – P. 12.
191. Becker G. And the Economics of Disaster Management / G Becker // Wall Street Journal. (Eastern edition). – Jan 4. – P. 12.
192. Becker G., Social Economics: Market Behavior in a Social Environment / G. Becker, M. Kevin. – Harvard: Harvard University Press, 2001.
193. Pedler M. Thelearning Company / M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell. – [2ndend]. – Maidenhead : Mc Graw-Hill, 1997.
194. Shultz T. Investinginpeople / T. Shultz – London : Universety California Press, 1981.
195. Shultz T. Investment in Human Capital / T. Shultz. – N.Y., 1971.