



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

В.о.завідувача кафедри

Допустити до захисту

проф. Янків М. Д.

«19» лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Удосконалення процесу управління трудовими ресурсами підприємства в
сучасних умовах господарювання у Приватному акціонерному товаристві
«Кондитерська фабрика «Лагода»

Студентки 2 курсу, групи ММОА-213
спеціальності 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

Єськової Ельвіри Юрївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

кандидат економічних наук

(науковий ступінь, вчене звання)

Мокій Олександра Анатоліївна

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

начальник відділу кадрів

ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

Палій Микола Ярославич

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

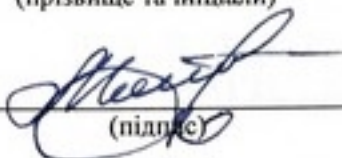
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

«Удосконалення процесу управління трудовими ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання у Приватному акціонерному товаристві «Кондитерська фабрика «Лагода»

Студентки Єськової Е.Ю. групи ММОА-21з
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Мокій О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Таліт М.Г.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о.завідувача кафедри  Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

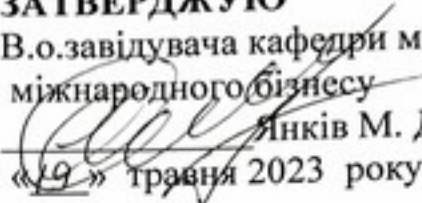
«29» грудня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	Магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу


Янків М. Д.
«19» травня 2023 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Єськовій Ельвірі Юріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення процесу управління трудовими ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання у Приватному акціонерному товаристві «Кондитерська фабрика «Лагода»

Керівник роботи: **Мокій Олександра Анатоліївна**

кандидат економічних наук

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

затверджені наказом по інституту від 17 травня 2023 року №38-2

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1-1.8– обґрунтування теоретичних аспектів особливостей

Формування та використання трудових ресурсів підприємства

Рис. 2.1-2.15 і табл. 2.1. – 2.8 – аналіз стану, структура трудових ресурсів

підприємства та управління ними

Рис.3.1-3.12 і табл. 3.1-3.3 – удосконалення процесу управління трудовими

ресурсами

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 17 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- березень 2023 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2023р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>січень 2024 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Студентка *Єсикова*

Єсикова Е. Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Мокій О.А.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Єськова Е. Ю. Удосконалення процесу управління трудовими ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання у Приватному акціонерному товаристві «Кондитерська фабрика «Лагода». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування». Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 120 сторінок, включаючи 11 таблиць, 35 рисунків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи особливостей формування та використання трудових ресурсів підприємства; соціально-економічна суть управління трудовими ресурсами; стан, структура трудових ресурсів підприємства та управління ними; на основі проведених досліджень розроблено шляхи вдосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: трудові ресурси, менеджмент, структура, управлінський процес, вдосконалення системи управління, методика, функціонування, управління трудовими ресурсами.

ANNOTATION

Elvira Yeskova Improving the process of managing the company's labor resources in modern business conditions at the Private Joint-Stock Company "Confectionery Factory "Lagoda". - The manuscript.

Master's degree study program in the field of management and administration of the specialty «Management» of the specialization «Management of Organizations and Administration». Lviv, 2024.

The work volume is 120 pages, including 11 tables, 35 figures. The theoretical and methodical bases of peculiarities of formation and use of labor resources of the enterprise are considered; socio-economic essence of the management of labor resources; state, structure of the enterprise's labor resources and management of them; on the basis of the conducted researches ways of improvement of the system of management of labor resources of the enterprise have been developed.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials, relevant conclusions and suggestions are made.

Key words: labor resources, management, structure, management process, improvement of management system, methodology, functioning, management of labor resources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1 Поняття і соціально-економічна сутність управління трудовами ресурсами підприємства	12
1.2 Особливості формування та використання трудових ресур- сів підприємства.....	23
1.3 Методика наукового дослідження управління трудовими ресурсами підприємства.....	33
Висновки до I розділу.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІН- НЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ У ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЛАГОДА».....	39
2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства.....	39
2.2 Діагностика стану, структури трудових ресурсів підприєм- ства та управління ними.....	50
2.3 Дослідження освітньо-професійного та кадрового аспектів управління трудовими ресурсами підприємства.....	62
2.4. Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами та чинники впливу на неї.....	65
Висновки до II розділу.....	70
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМ- СТВА	74
3.1 Основні напрями покращення системи управління трудовами ресурсами підприємства.....	74
3.2 Вдосконалення сучасних методів управління трудовими ресурсами.....	94
3.3 Досвід формування та ефективного використання трудових ресурсів підприємства у зарубіжних країнах	99
Висновки до III розділу.....	105
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	112

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Актуальність вивчення проблем управління трудовими ресурсам підприємства обумовлена об'єктивними і суб'єктивними причинами, які пов'язані з тим, що сучасні умови характеризуються підвищенням ролі трудових ресурсів на підприємствах, що, у свою чергу, зумовлено такими чинниками: зміни у змісті праці, які викликані застосуванням нової техніки, технологій; трансформація функцій контролю, підвищення значущості самоконтролю і самодисципліни; макроекономічні чинники (загострення конкуренції на ринку, орієнтація підприємства на задоволення попиту покупців, підвищення уваги до якості товарів); зміна форм організації праці на підприємствах; підвищення освітнього і культурного рівня працівників; зміна пріоритетів у системі цінностей персоналу.

Перехід до ринкової системи господарювання в Україні поставив на перший план підприємство як найважливішу ланку економіки. Сучасне підприємство є складним господарським комплексом, що об'єднує працівників різних спеціальностей і кваліфікацій, управління якими є найважливішим завданням менеджерів функціональних підрозділів.

Управління трудовим ресурсами підприємства набуває особливої значущості, оскільки дозволяє реалізувати і узагальнити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, обліку особистого чинника в побудові системи управління персоналом.

Керівники передових західних компаній при формуванні господарської стратегії відзначають підвищення частки управління людськими ресурсами в системі чинників, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства.

Управління, планування і аналіз трудових ресурсів є одним з напрямків економічної роботи на підприємстві, мета якого – виявити підвищення ефективності виробництва за рахунок збільшення його обсягу при кращому їх використанні, що безпосередньо залежить від умов праці і розмірів заробітної плати.

Якісне відтворення трудових ресурсів, формування трудового потенціалу та раціональне його використання залежить від рівня управління трудовими ресурсами на всіх рівнях виробничого процесу. Серед основних соціально-економічних проблем використання трудових ресурсів також займає вагоме місце. Обумовлено це тим, що вихід з економічної кризи значно мірою залежить від забезпеченості підприємств трудовими ресурсами та їх ефективного використання.

Виробничий персонал суб'єктів виробничої діяльності формується за рахунок трудових ресурсів, які пропонує ринок праці. Їх мета полягає в якійсь їх оцінці, ефективності їх використання та виявлення внутрішньовиробничих резервів підвищення продуктивності праці, виправданого зниження матеріаломісткості продукції та соціального захисту працівників. Управління трудовими ресурсами, як галузь науки та практики, розглядає питання управління трудовими ресурсами як на державному рівні, так і за видами економічної діяльності. Зокрема, використання спеціалістів з питань управління трудовими ресурсами є важливою умовою врівноваження попиту і пропозиції робочої сили, забезпечення ефективного їх використання, підвищення конкурентоспроможності підприємств, комплексного вирішення трудових проблем (продуктивність праці, її оплата і зайнятість) тощо. Місце і роль управління використанням трудових ресурсів визначаються зростанням значимості людського чинника у виробництві, посиленням залежності результатів діяльності підприємств від якості, мотивації та характеру використання робочої сили.

До основних завдань управління трудовими ресурсами належать: забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами; створення необхідних

умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників; удосконалення системи оплати праці і мотивації; підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу; надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації і професійного росту; стимулювання творчої активності; формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату; удосконалювання методів оцінки персоналу; управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників; участь у розробці організаційної стратегії. Сучасний зміст функцій управління трудовими ресурсами визначається відношенням до трудових ресурсів, як до основного ресурсу підприємства, джерела його конкурентної переваги на ринку.

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що в даний час управління трудовими ресурсами підприємства є визначальним в ефективності господарювання і конкурентної переваги на ринку для підприємства, так як аналіз способів управління трудовими ресурсами підприємства істотно збільшить ефективність праці.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. На сьогодні є проблемою розвиток трудових ресурсів в Україні, незважаючи на певні позитивні соціально-економічні перетворення останніх років, вона залишається актуальною. Кризові явища наявні сьогодні в країні і у цій сфері також негативно позначаються на макроекономічних показниках. Без підвищення кількісних та якісних характеристик трудових ресурсів країна не зможе успішно конкурувати з іншими країнами. Тому значущість розв'язуваної проблеми полягає у аналізі питань пов'язаних з сучасним управлінням трудових ресурсів в підприємствах.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Дослідження питань управління трудовими ресурсами підприємства, яке має велике значення на сучасному етапі економічних відносин, значну увагу приділяли Л.З. Виготський, Г.Є. Борисов, А.В. Калінін, О.В. Карнілова, А.В. Данілюк та ін. В своїх наукових працях вчені зазначають що праця, як

чинник виробництва, містить в собі значні потенційні можливості по створенню суспільно необхідних благ, саме тому способи підвищення використання людських здібностей набувають особливої значимості.

Питанням щодо використання трудових ресурсів приділена значна кількість наукових праць відомих вітчизняних вчених: Антоненка Л.А., Бабича Д.В., Бабич С.М., Богині Д.П., Гейця В.М., Голікова А.П., Долішнього М.І., Оникієнка В.В., Туган-Барановського М.І., Чумаченка М.Г. та інших вчених.

Об'єкт дослідження. Засоби і методи управління трудовими ресурсами у Приватному акціонерному товаристві «Кондитерська фабрика «Лагода».

Предмет дослідження. Розробка шляхів удосконалення управління трудовими ресурсами в сучасних умовах господарювання у Приватному акціонерному товаристві «Кондитерська фабрика «Лагода».

Мета роботи та завдання. Мета роботи полягає в дослідженні, вивченні та аналізі основних теоретичних положень управління трудовими ресурсами підприємства, а також в дослідженні трудового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства, розробці наукових та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління трудовими ресурсами підприємства. Тобто основною метою є виклад науково-теоретичних основ управління ефективним використанням трудових ресурсів в підприємствах та механізму управління ними.

Для реалізації мети необхідно вирішити такі основні завдання: вивчення й оцінка забезпеченості трудовими ресурсами підприємства, за категоріями і професіями зокрема; теоретично обґрунтувати формування, напрямки ефективного використання та відтворення трудових ресурсів підприємства; вивчити теоретичні та методологічні основи управління трудовими ресурсами, розкрити сутність та професійно-кадрові аспекти їх стану; проаналізувати структуру трудових ресурсів та демографічну ситуацію в досліджуваному регіоні та підприємстві зокрема; простежити

тенденції формування трудових ресурсів, які відбуваються в країні; проаналізувати стан виробництва у підприємстві на сучасному етапі; вивчити вплив моральних і матеріальних стимулів на підвищення продуктивності праці і збільшення виробництва продукції; розробити систему заходів щодо поліпшення використання трудових ресурсів підприємства в даний час і в перспективі; виявити резерви покращення використання трудових ресурсів підприємства огляду на виробничо-фінансові результати.

Методи дослідження, які передбачається застосовувати в роботі.

Теоретичною і методологічною основою здійснення дослідження є основні положення сучасної теорії ринкової економіки. В роботі було використано економічний аналіз, аналіз внутрішнього середовища визначення сильних і слабких сторін підприємства. Поставлені в роботі завдання вирішувались за допомогою методів: діалектичного – при вивченні системності та розвитку управління трудовими ресурсами; статистичних – при здійсненні аналізу стану використання трудових ресурсів та управління ними; системного підходу – при розробці системи управління трудовими ресурсами в підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття і соціально-економічна сутність управління трудовими ресурсами підприємства

Поняття трудові ресурси виникло із збільшенням ролі людського чинника в ефективній діяльності підприємства. Дане поняття застосовується економістами у загальному виразі як в рамках окремих підприємств так і у масштабах усього суспільства.

Якщо розглядати ідеологію «трудових ресурсів» у широкому змісті то вона представляє безперервне вживання людського чинника підприємства у пошуку його прихованих і явних можливостей. Насьогодні економічний розвиток підприємств відбувається за рахунок ефективного використання працівників та впровадження нових виробничих технологій. Стратегія розвитку держави повинна базуватися на потенційних можливостях кадрів як на макро- так і на мікрорівнях.

В сучасних умовах роль працівника у виробництві суттєво змінилась, людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, але й головним його стратегічним ресурсом. Вкладення в трудові ресурси стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності підприємства. Зростання виробництва може бути досягнуте або за рахунок збільшення кількості застосовуваних ресурсів, або за рахунок підвищення ефективності їх використання.

«Трудові ресурси – особливий і надзвичайно важливий вид економічних ресурсів, оцінка яких визначається чисельністю працівників, що мають певні професійні навички та знання і можуть використовувати їх у

трудовому процесі, тобто це частина населення країни, яка, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, здатна виробляти матеріальні та духовні блага й послуги, здійснювати корисну діяльність» [8].

В загальному розумінні, трудові ресурси є формою вираження переважної частини людських ресурсів. Для того щоб працювати, людині потрібен певний фізичний і розумовий розвиток. Фізичні та розумові здібності залежать від віку та працездатності людини. Відповідно до цих критеріїв склад трудових ресурсів можна визначити наступним чином: трудові ресурси складаються з двох груп: перша – всі, які на конкретний період працюють, незалежно від віку і працездатності; друга – ті, які здатні працювати, але з якихось причин не працюють.

Однак поняття «трудові ресурси» та «економічно активне населення» різняться не лише кількісно, а й принципово своєю суттю. Введення поняття «трудові ресурси» було пов'язано з необхідністю вимірювати показники відтворення робочої сили і забезпечення нею підприємств. Брались до уваги два критерії: працездатний вік і працездатність відповідно до законодавства України. Класифікація населення за економічною активністю схематично зображено на рисунку 1.1.

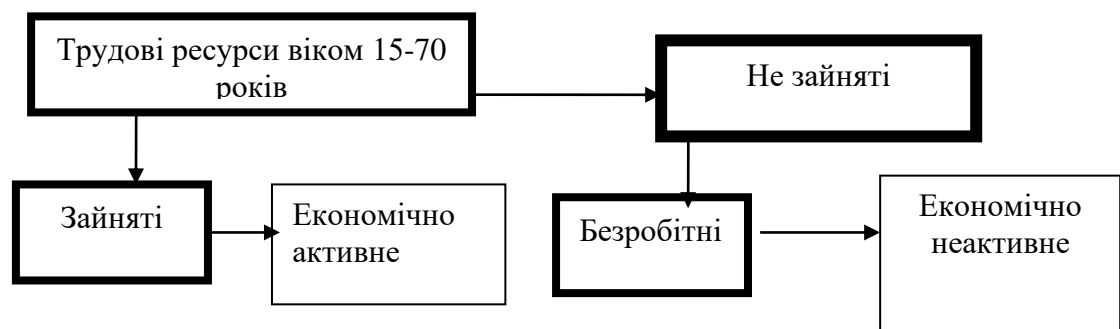


Рис. 1.1. Класифікація трудових ресурсів за їх економічною активністю*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [9]

Категорія «трудові ресурси» як наявна маса живої праці, яка вписується в сучасне законодавче поле України, інтеграційні трудові можливості працездатного населення, реальна здатність сукупного працівника суспільства створювати різні цінності – має особливе значення. Причина в тому, що характерною рисою перехідного періоду є економічна, правова та соціальна нестабільність. В потенціалі з певною частиною суб'єктивності можна виокремити абстрактні елементи (зокрема, сукупність здібностей і можливостей).

«Управління трудовими ресурсами – це складова частина управління як і матеріальним, так і духовним виробництвом, спрямованого на забезпечення зайнятості працездатного населення і його оптимальний розподіл між галузями і регіонами країни, а також на задоволення потреби народного господарства в кваліфікованих кадрах» [8].

Основними документами, що регламентують діяльність трудових ресурсів, є:

- законодавство про працю;
- установчі документи, правила внутрішнього розпорядку;
- регламент внутрішньої взаємодії;
- положення;
- посадові інструкції.

Планування, аналіз та управління трудовими ресурсами є одним з напрямків економічної роботи на підприємстві, мета якого – виявити підвищення ефективності виробництва за рахунок збільшення його обсягу при кращому використанні трудових ресурсів, що безпосередньо залежить від умов праці і розмірів заробітної плати.

Управління трудовими ресурсами як система складається з окремих підсистем, кожна з яких містить у собі ряд напрямків, що складають підсистеми, і має самостійне значення, здійснюючи в той же час вплив на систему в цілому. Як на державному рівні, так і на рівні підприємства в

систему управління трудовими ресурсами входять такі підсистеми «див.рис. 1.2».

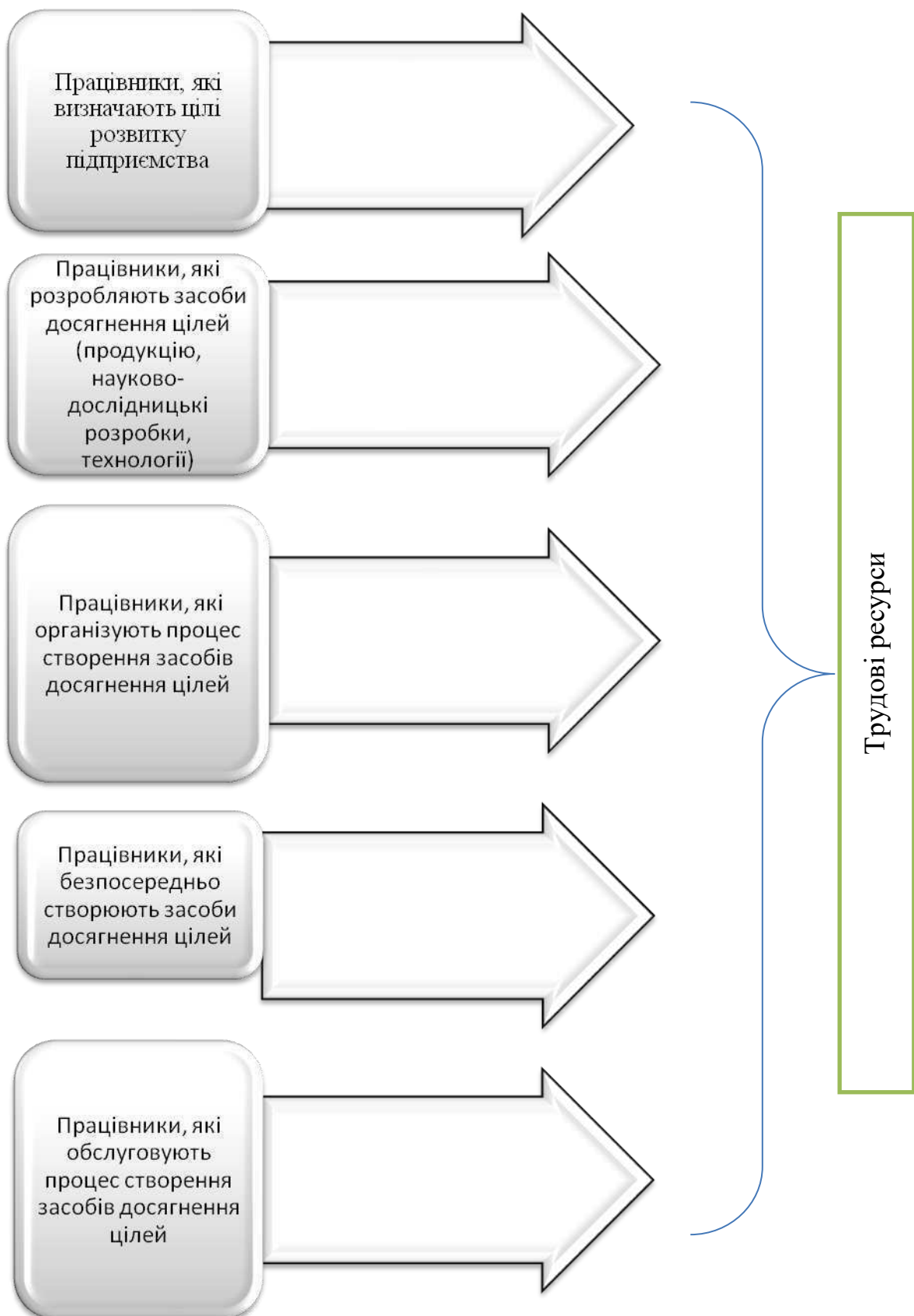


Рис.1.2. Примірна структура трудових ресурсів підприємства*

*Джерело: [27]

Якісне відтворення трудових ресурсів, формування трудового потенціалу та раціональне його використання залежить від рівня управління трудовими ресурсами на всіх рівнях. Обумовлено це тим, що вихід з економічної кризи значно мірою залежить від забезпеченості підприємств трудовими ресурсами та їх ефективного використання.

Таким чином, управління трудовими ресурсами на державному рівні і на рівні підприємства слід розглядати як пов'язані підсистеми, що повинні бути спрямовані на досягнення оптимального й ефективного використання наявних трудових ресурсів, виходячи з трудового потенціалу країни.

Ефективне управління трудовими ресурсами є одним з основних чинників підвищення ефективності роботи підприємства. При цьому трудові ресурси виступають важливою її складовою разом з такими, як товар, результати його просування, становище підприємства на ринку, фінансовий стан, виробництво, організація, технологія, розглядати які необхідно у комплексі, оскільки їх взаємопов'язане використання має вирішальний вплив на конкурентоспроможність підприємств.

Трудові ресурси підприємства носять системний характер і містять такі елементи: організаційний, професійний, кадровий, кваліфікаційний. Основні чинники, що впливають на формування трудових ресурсів зображені на рис. 1.3.

Залучення безпосередніх виробників до обговорення та управління сприятиме підвищенню їх самооцінки, зацікавленості у подальшому навчанні та, як наслідок, прискорить розвиток підприємств, зокрема, та економіки країни взагалі. Необхідно повернути турботу на соціальне значення людини.

Узагальнюючи вищевикладене та поділяючи основні положення відносно змісту категорії «трудові ресурси», наведемо наше розуміння її змісту:

- «трудові ресурси» представляють собою сукупність потенціалу освіти, потенціалу кваліфікації та потенціалу виробничого досвіду, що обумовлюють наявну та можливу професійну компетентність;

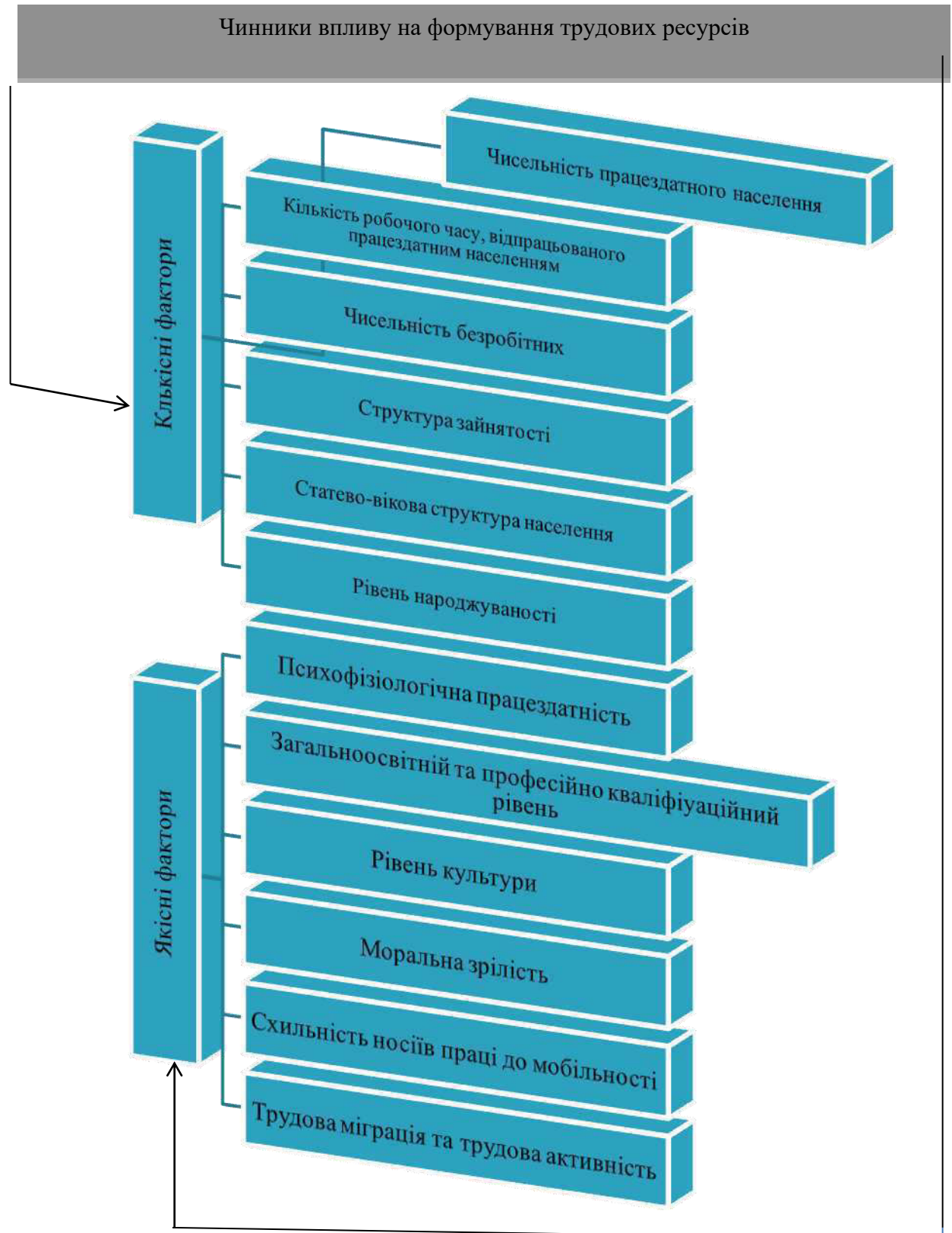


Рис. 1.3. Чинники, що визначають формування трудових ресурсів*

*Джерело: [31]

- «трудові ресурси» є основною складовою ресурсного потенціалу підприємства, якість якої залежить від організаційної культури підприємства, що повинна забезпечити розкриття потенційних можливостей кадрів [32].

У процесі управління трудовими ресурсами слід враховувати їх готовність до використання і професійного вдосконалення як одну з базових категорій, що дозволить об'єднати інтереси працедавця і працівника для підвищення конкурентоспроможності, як першого, так і другого. Складові системи управління трудовими ресурсами зображено на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Складові системи управління трудовими ресурсами*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [38]

Під спонукальними мотивами трудових ресурсів до вдосконалення розуміються їх потреби до самовираження, реалізації творчих здібностей.

Можливості трудових ресурсів щодо вдосконалення – це комплекс їх індивідуальних і загальних характеристик. Можливостями підприємства є фінансові, організаційні і часові резерви, які можуть бути використані для підвищення ефективності використання і професійного вдосконалення трудових ресурсів.

«Управління трудовими ресурсами – система взаємозв'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації» [45].

Тому основними функціями управління трудовими ресурсами як цілісною системою слід вважати: планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві (див. рис. 1.5).

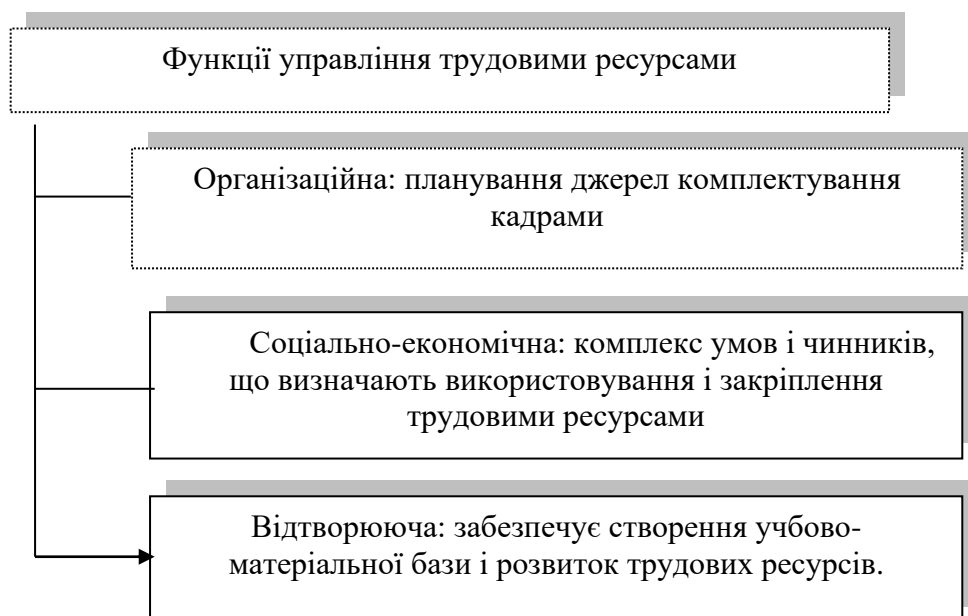


Рис. 1.5. Функції управління трудовими ресурсами підприємства*

* Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [45]

Виконання роботи відповідно до цих функцій дозволить вже в проекті визначити основні елементи структури трудових ресурсів, які взаємозв'язані з техніко-економічним рівнем виробництва.

Головною метою управління трудовими ресурсами підприємства є: підвищення ефективності виробництва і праці, підвищення конкурентно-здатності підприємства в ринкових умовах; зокрема досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставленої мети вимагає рішення таких задач, як: забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідних обсягах і необхідній кваліфікації; досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу; повне й ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому; забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня його організованості, мотивації, самодисципліни, появи в працівника прагнення до взаємодії і співробітництва; залучення його у господарчу діяльність підприємства, формування стабільного колективу як умови окупності коштів, що витрачаються на робочу силу; забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників у відношенні до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування; узгодження виробничого і соціального завдання, а саме: балансування інтересів підприємства й інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності; підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

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

підприємстві доцільним є застосування комплексного підходу. Логічним продовженням проведеної оцінки на кожному підприємстві є визначення можливих резервів росту ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Наслідками досягнення максимально можливого рівня ефективності використання трудових ресурсів, може бути високий попит на продукцію, що виробляється в господарстві за рахунок росту її якості і зниження собівартості.

Із зменшенням затраченого на виробництво одиниці продукції часу посиляться процес вивільнення працівників, які можуть бути залучені для розвитку інших видів діяльності на підприємстві. Усі чинники, які впливають на рівень якості праці, Андрійчук В.Г. об'єднує в групи – які сприяють збільшенню виробництва, ті, що зменшують затрати живої праці та чинники, що спонукають працівників до прибуткової праці [21].

Ефективнішої праці слід очікувати за умови дієвого морального та матеріального заохочення. Вищезазначені чинники є одночасно і резервами більш ефективного використання потенціалу кадрів. Слід зазначити, що резерви росту ефективності праці на підприємстві можуть бути реалізовані лише кваліфікованими фахівцями, що мають бути задіяні у кожному аспекті вирішення цих питань.

Трудові ресурси підприємства на кожному етапі діяльності підприємства є головним важелем його успішності. Резерви росту ефективності використання трудових ресурсів підприємства можна класифікувати наступним чином – зовнішні (політична, соціальна ситуація в країні) та внутрішні резерви підприємств (неефективне використання сировини та техніки, застарілі технології, якість трудових ресурсів, організація праці).

Серед зовнішніх можливостей слід виділити загальнодержавні резерви (неспроможне використання науково-технічного розвитку, нераціональна розстановка підприємств, відсутність транспорту, комунікацій, складнощі із зайнятістю населення); потенційні резерви на регіональному рівні

(покращення використання трудових ресурсів певного регіону); міжгалузеві резерви (удосконалення зв'язків, якісне співробітництво); галузеві потенційні резерви (прогалини спеціалізації, концентрації, комбінування виробництва, недостатнє використання прогресивного досвіду). Вважаємо, що зміна зовнішніх чинників вмотивує певні рішення щодо функціонування підприємств та забезпечить відповідні умови для розкриття потенційних можливостей співробітників.

Для максимального задіяння резервів на всіх рівнях необхідним є генерування та стимулювання змін у всіх організаційних елементах. Згрупуємо усі фактори росту ефективності використання трудових ресурсів та відобразимо на рис. 1.6. Фактори росту ефективності використання потенціалу трудових ресурсів на підприємствах.



Рис. 1.6. Шляхи та напрямки підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємств

* Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [54]

Досить важливою умовою для реалізації трудових ресурсів на вважаємо закономірність створення високої якості працьовитого життя. Проте, працедавцям слід планувати виробничий процес так, щоб протягом робочого дня у нього крім виконання трудових функцій залишався час на самовдосконалення доступними засобами – виучування періодичної літератури для знайомства з законодавчими наказами та вивчення досвіду, пошук новинок технологій виробництва в Інтернеті, спілкування та обговорення з колегами можливих варіантів покращення виробництва з функцій економії ресурсів та підвищення результатів роботи.

1.2 Особливості формування та використання трудових ресурсів підприємства

В ринкових умовах все більшого значення для активного розвитку окремої особи та підприємств відводиться питанням оцінки рівня використання наявних та потенційних можливостей трудових ресурсів. Ситуація з працевлаштуванням на ринку праці України в даний час складається таким чином, що роботодавці можуть вибирати фахівців кращих з найкращих. Тому невдовзі оцінка діяльності персоналу набуватиме все більших масштабів застосування.

На нашу думку, завданням оцінки формування трудових ресурсів є виявлення рівня відповідності особистісних якостей працівників та сукупного потенціалу, кількісних та якісних результатів їх діяльності визначеним завданням підприємства. Оцінювання трудових ресурсів підприємства є характеристикою їх трудової діяльності, ефективності праці та визначенням можливостей використання кадрового ресурсу на перспективу.

Оцінювання може проводитись з метою: виявлення претендентів на посади; визначення ефективності праці для розробки заходів із стимулювання; оцінки відповідності співробітника посаді; визначення професійної компетентності працюючих з ціллю проведення внутрішнього

навчання або зовнішнього підвищення кваліфікації кадрів; створення кадрового резерву; професійно-виробничого просування та інш. При проведенні оцінки окремого працівника враховують такі критерії, як передумови продуктивності (інтелектуальні здібності, працездатність); продуктивність (кількість, якість, темп роботи, своєчасність); здатність до професійного розвитку.

Оцінка результатів діяльності кожного працівника переслідує, на нашу думку, такі цілі: адміністративну (просування по службі або переміщення), інформаційну (визначення результатів праці), мотиваційну (матеріальне заохочення або професійне підвищення). Слід зауважити, що в залежності від того, яка категорія працівників оцінюється, цей процес буде більш простим – оцінка робітників за результатами праці та більш складним – оцінка роботи керівників, фахівців та службовців.

Трудові ресурси, як економічна категорія відображає працездатну частину населення, яка характеризується фізичними та розумовими здібностями до праці. Тобто, практично трудові ресурси включають в себе як зайнятих економічною діяльністю людей (в різних галузях), так і не зайнятих, але, які можуть працювати.

Структура трудових ресурсів включає такі компоненти як: стать, вік, освіта, місце проживання, професія, національність і мова, релігія, зайнятість за сферами. Сучасна система класифікації трудових ресурсів ґрунтується на розгляді економічно активного та економічно неактивного населення, співвідношення між яким залежить від соціальних, економічних та демографічних процесів.

Основним критерієм при визначенні статусу в зайнятості являється ступінь економічного ризику, елементом якого є вид взаємин особи, наділеної певними повноваженнями, з працівниками підприємства чи іншими особами. Групи за статусом в зайнятості визначаються з урахуванням розбіжностей між роботою за наймом і роботою на власному підприємстві (самозайняті).

До самозайнятих відносяться: роботодавці; особи, що працюють на індивідуальних засадах; члени колективних підприємств; неоплачувані працівники сімейних підприємств.

В системі трудових ресурсів особливе місце відводиться трудовому потенціалу, як інтегральній оцінці кількісних і якісних характеристик економічно активного населення. Трудовий потенціал – це сукупні трудові можливості, які уже сформовані і наявні зараз, а також ті, які передбачаються на перспективу і формуються у певних виробничих відносинах і умовах відтворення.

Кількісна сторона представлена чисельністю працездатного населення, безробітних і статеві-віковою структурою, а якісна – сукупністю демографічних, інтелектуальних, психофізіологічних, освітньо-кваліфікаційних та інших характеристик.

Складовою трудових ресурсів є робоча сила, що відображає здатність людини до праці, сукупність її фізичних і духовних якостей, які використовуються нею у процесі виробництва будь-якої споживчої вартості. Грошовим виразом вартості робочої сили є її ціна, яка має визначатися на ринку праці за економічними законами. Нижньою межею коливання ціни робочої сили є її вартість, а верхня межа обмежується величиною заново створеної вартості. Заробітна плата виступає як перетворена форма вартості і ціни робочої сили.

Формування та використання трудових ресурсів ґрунтується на об'єктивно властивих ефективному управлінню виробництвом методах, принципах, процедурах, має свою специфіку, свій об'єкт та суб'єкт управління, власну технологію.

Основним завданням формування та використання трудових ресурсів і управління ними в сучасних умовах є поєднання ефективного навчання персоналу підприємства, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навиків працівників та стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня. Завдання зводяться до:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості трудових ресурсів на поточний період і на перспективу;
- задоволення розумних потреб трудових ресурсів;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Основна мета формування та використання трудових ресурсів це:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління трудовими ресурсами здійснюється при допомозі науково-розроблених методів. «Методи управління – це сукупність прийомів і процедур підготування і прийняття, організації і контролю виконання управлінських рішень» [8].

Формування та використання трудових ресурсів і управління ними як цілісна система виконує ряд функцій «див. рис. 1.7»

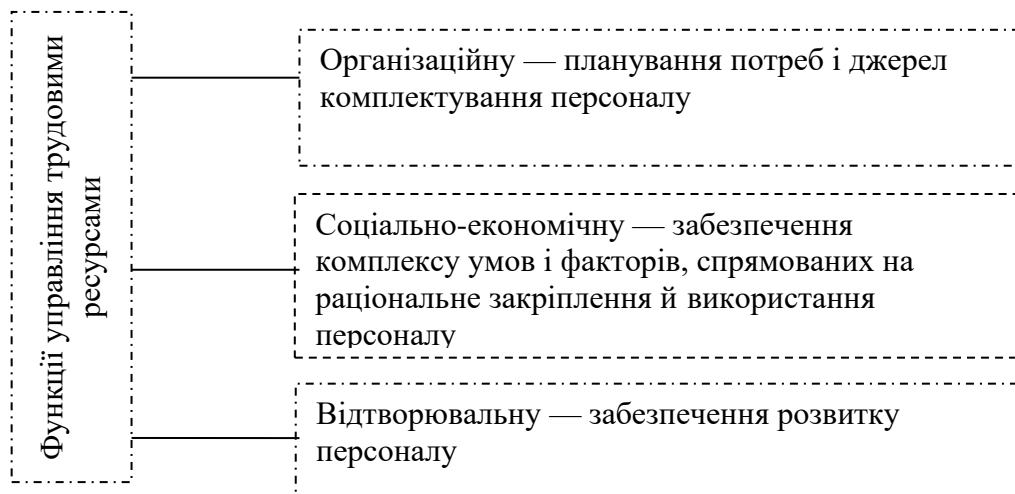


Рис. 1.7. Функції формування та використання трудових ресурсів *

* Джерело: побудовано на основі дослідження наукових праць вчених [60]

Формування та використання трудових ресурсів вимагає узгодження управлінських впливів з психологічними закономірностями поведінки людей.

Психологічний аспект людського чинника включає внутрішні сили поведінки, які спонукають людей до високої активності, що приводять в рух їх творчі потенціали.

«Керівник знаходиться в психологічній реальності трудового колективу і управляє працівниками з урахуванням психологічних закономірностей поведінки людей. Управління трудовим колективом на психологічному рівні дає керівникові потужні важелі спонукання людей до активної трудової діяльності, дозволяє йому доцільніше використовувати приховані резерви колективу» [61].

Формування та використання трудових ресурсів охоплює досить широку сферу діяльності особистості в усій її різноманітності і складності. Досліджуючи сукупність чинників, що позитивно впливають на підвищення ефективності праці трудових ресурсів на ринку.

Формування та використання трудових ресурсів на підприємстві являє собою функціональну діяльність, спрямовану на ефективне використання потенціалу працівників для досягнення цілей підприємства на основі дотримання інтересів працівників. Формування та використання трудових ресурсів спрямоване на вирішення таких основних завдань:

- задоволення потреби в кадрах;
- забезпечення їх раціональної розстановки;
- розвиток працівників, їх посадового просування.

Ефективне функціонування будь-якого підприємства визначається ступенем розвитку його трудових ресурсів. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність підприємства постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Управління, розвиток і рух трудових ресурсів підприємства пов'язане з проведенням певної кадрової політики на підприємстві (див. рис. 1.8)

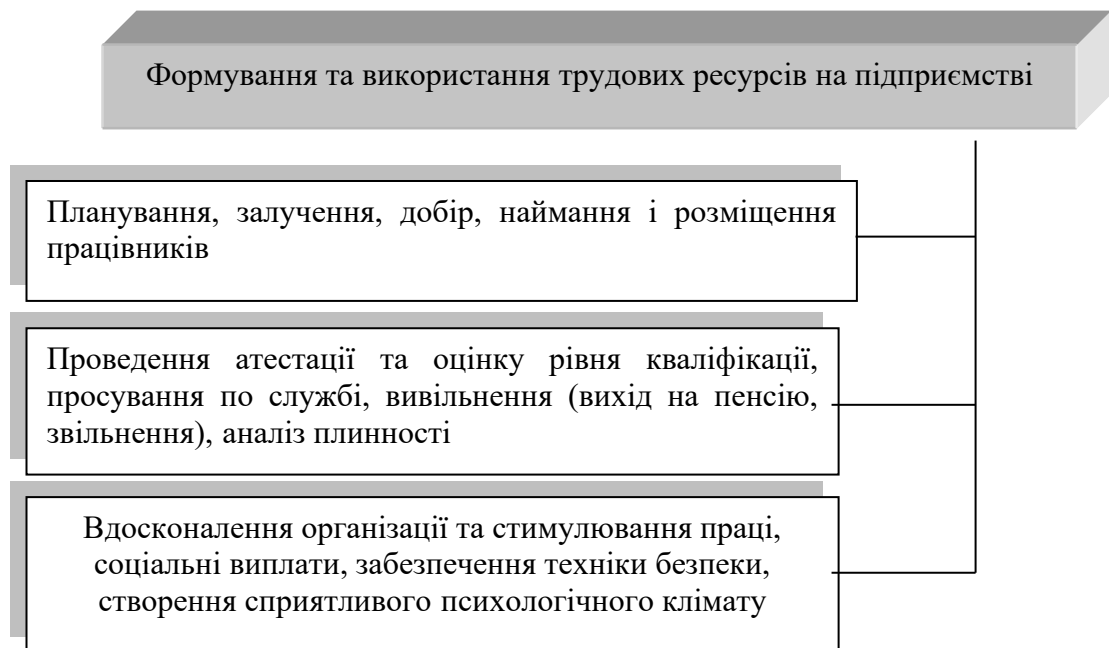


Рис. 1.8. Формування та використання трудових ресурсів на підприємстві*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [70]

Методи управління – це способи впливу суб'єкта управління на колективи та окремих працівників для досягнення певних цілей. Розрізняють методи управління та методи процесів управління. Методи формування і використання трудових ресурсів та управління ними характеризують завершений акт впливу на об'єкт управління.

За допомогою методів процесу управління виконуються лише окремі роботи. Тому в нашому випадку мова йтиме в основному про методи управління.

На практиці розрізняють методи прямого й опосередкованого впливу, формальні та неформальні. Використання методів прямого впливу передбачає безпосередній результат впливу.

«За допомогою методів опосередкованого впливу створюються умови для досягнення певних результатів. Співвідношення методів формального й неформального впливу відображає характерні риси стилю управління. Також

виділяють методи управління, що базуються на основі об'єктивних закономірностей, притаманних об'єкту управління. За цією ознакою виділяються методи управління: організаційні, економічні, соціально-психологічні. Адміністративні методи управління – це методи прямого рішення, яке має обов'язкову силу виконання» [71].

Економічними називають методи управління, що ґрунтуються на врахуванні особистих і колективних економічних інтересів і відповідальності. Такі методи часом називають економічно заохочувальними. Вони мають за мету економічне зацікавлення окремих суб'єктів у розвитку різноманітних напрямків формування та використання ресурсів праці. Ці методи базуються на дії економічних законів, передусім закону попиту і пропозиції, і можуть мати прямі або непрямі форми впливу. До прямих форм належать безповоротне фінансування різних видів економічної діяльності, територій, підприємств; прямі субсидії, дотації, допомоги (доплати зі спеціальних фондів, податкові пільги). До непрямих форм належать важелі кредитно-грошової, амортизаційної, валютної, зовнішньоекономічної політики.

Методи формування та використання трудових ресурсів і управління ними – це конкретні способи та прийоми здійснення управлінської діяльності [81]. Суть управління трудовими ресурсами полягає у створенні та забезпеченні дії необхідних соціально-економічних умов для їх ефективного функціонування. Основною задачею управління трудовими ресурсами є впорядкування і удосконалення процесу формування та ефективного їх використання в державі, регіоні та в кожному окремому суб'єкті господарювання. Трудові ресурси є однією з найважливіших складових ресурсного потенціалу та основною продуктивною силою в процесі виробництва, без якої неможливе функціонування будь-якого підприємства.

В управлінському процесі трудові ресурси виступають в ролі і об'єкту і суб'єкту управління. Як об'єкт управління трудові ресурси – це сукупність взаємопов'язаних складових, що характеризують населення, яке має

необхідний фізичний розвиток, розумові здібності, вміння та знання для роботи в народному господарстві, його формування, розподіл і використання, які знаходяться у взаємодії з матеріальними і фінансовими ресурсами, та приводяться в рух, функціонують і підлягають впливу та упорядкуванню з боку суб'єктів управління різних рівнів. Специфічні риси, складність та багатогранність об'єкту управління адекватно обумовлюють особливості дієвості суб'єкту управління трудовими ресурсами, пов'язані з міграційними процесами, зміною форм власності, старінням населення та специфікою сільського господарства.

Суб'єктом управління трудовими ресурсами є управлінські структури відповідних рівнів, які виконують різноманітні організаційні та управлінські функції, що визначаються суттю, задачами і об'єктом управління. Оскільки в процес управління включені всі фази відтворення трудових ресурсів в їх органічній єдності, то і функції управління трудовими ресурсами безпосередньо визначаються змістом етапів формування, розподілу і використання трудових ресурсів і розподіляються по відповідним управлінським структурам. Специфіка і складність взаємодії об'єкту і суб'єкту управління обумовлюють багаторівневість та багатофункціональність системи управління трудовими ресурсами, яка охоплює макро- та мікрорівні.

Управління трудовим ресурсами приводиться в дію через механізм системи, що полягає в сукупності конкретних правових, адміністративних, економічних, соціально-психологічних важелів впливу, які застосовуються для управління трудовими ресурсами, за допомогою яких регламентується і спрямовується їх діяльність в загальному процесі виробництва на всіх етапах. Соціально-економічні відносини в державі обумовлюють зміст та особливості системи управління трудовими ресурсами, їх зміни вносять певні корективи до об'єктів та суб'єктів управління, ті в свою чергу впливають на зміни в механізмі управління.

Результативність механізму управління визначається наявністю повної, достовірної та доречної інформації про стан об'єкту управління. Управління трудовими ресурсами як процес – це цілеспрямований вплив на формування, розподіл і використання трудових ресурсів з метою їх ефективного функціонування. Як система управління трудовими ресурсами є сукупністю завдань, функцій, об'єкту, суб'єкту і механізму впорядкування та удосконалення формування, розподілу і використання трудових ресурсів.

Усі принципи та методи реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління трудовими ресурсами підприємства.

При оцінці керівників різних рівнів необхідним є врахування результатів діяльності підпорядкованих їм підрозділів – виконання основних завдань, продуктивність праці, якість продукції, дотримання термінів виконання робіт та інші. Оцінка результатів діяльності спеціалістів може проводитись за визначенням показників складності робіт, якості праці, відсутністю адміністративних заходів, що можуть бути застосовані до підприємства. Але одночасно не слід недооцінювати значення діяльності та її результати безпосередніх учасників виробничого процесу – робітників. Саме вони можуть винести пропозиції з удосконалення певних виробництв та доцільнішого використання ресурсів. Але необхідно оцінювати не лише сучасне становище потенціалу, але і вкладені в нього можливості. Зокрема, як поводитиметься працівник в становищі, коли йому буде надана більша незалежність і в становищі жорсткого контролю. Якою буде поведінка у працівника у кризовій ситуації та в успішних умовах.

Отже, оцінку вроджених властивостей особистості вважаємо навіть важливішою за оцінку конкретних результатів її діяльності. Результативне здійснення працівником щоденних обов'язків не є гарантією того, що він буде ефективно трудитись у майбутньому при зміні внутрішньо-господарської ситуації.

Відповідальні, загально культурні, ініціативні, з високим рівнем підготовки працівники забезпечать розвиток колективу, що відобразиться й на результатах діяльності підприємства. Зрозуміло, що оцінку працівника повинна проводити комісія з декількох працівників, до якої слід включити колег, його підлеглих (за наявності), людину, що не має безпосереднього відношення до оцінюваного; крім цього, слід врахувати й висновки щодо самооцінки співробітника. При цьому слід зауважити, що за правилом прямий керівник працівника, що атестується, не може побутовати членом атестаційної комісії [83].

До характеризуючих критеріїв ефективності трудової політики підприємства відноситься результативність праці; дотримання визначених норм і законодавства; задоволення роботою; наявність прогулів; плинність кадрів; присутність виробничих конфліктів; присутність скарг; частота травматизму тощо. Зазначені критерії вагомо впливають на результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Для оцінки кадрів підприємства в цілому використовують такі підходи, як визначення показників результатів діяльності та ефективність діяльності. Рівень реалізації кадрового потенціалу відображається у показнику якості праці, яке має місце на підприємстві.

Загальноприйнятим є формулювання продуктивності праці як здатності конкретної роботи створювати за одиницю часу праці за певних умов виробництва певну кількість вартостей. Продуктивність праці є показником прибутковості виробничого процесу, який розкриває взаємовідносинами наслідків виробництва до відповідних затрат практичної, живої праці [83].

Цей показник надає можливість оцінити ефективність праці працівника або загалом по підприємству. Продуктивність праці може вимірюватись також як трудомісткість – відношення затрат праці до результатів виробництва. Показники продуктивності та ефективності праці визначають результативність використання праці, ефективність же виробництва враховує ще й результативність використання ресурсів.

Будь-яке підприємство зацікавлене в збереженні стабільності трудового колективу, тому як завдяки їй при інших однакових умовах зростає продуктивності праці та загальна ефективність виробництва.

З метою визначення рівня стабільності та міцності трудових ресурсів вважається за необхідне обчислення та аналіз динаміки на підприємствах показника ступеня відданості персоналу підприємства (відношення загального підсумку років праці на досліджуваному підприємстві штатних працівників на річну середньооблікову кількість цих працівників).

При цьому висока мобільність трудового колективу визначатиме розвиток його стабільності, тому що її умовою є поєднання постійності кадрів відносно підприємства із внутрішнім рухом. Адже стабільність кадрового потенціалу підприємства можлива лише за умови мобільності потенціалів його співробітників. У стабільному колективі, безумовно, буде зростати ефективність праці як наслідок більшого розкриття потенціалу трудових ресурсів за рахунок його міцності.

1.3 Методика дослідження управління трудовими ресурсами підприємства

Теоретичною та методологічною основою проведеного дослідження є положення соціально-економічної значущості управління трудовими ресурсами, їх формування, ефективного використання і відтворення. Вивчення цієї проблеми передбачає виділення її різних аспектів (у тому числі демографічних і соціально-економічних) на основі їх єдності і взаємозумовленості, а саме:

- діалектичної логіки оптимального поєднання відтворення населення і трудового потенціалу села;
- матеріалістичного розуміння економіки, зокрема аграрної, економіки праці і трудових ресурсів з науковими концепціями і працями провідних вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, демографів, соціологів.

Для того щоб підприємство ринкового типу, яке перебуває в постійній зміні внутрішнього і зовнішнього середовища, функціонувало успішно, необхідні ефективні засоби, методики, схеми та важелі для їх стабільного розвитку.

Базою для вивчення процесів розвитку суспільних явищ є економічний аналіз. Він ґрунтується на загальнотеоретичних діалектичних способах пізнання і використанні низки прикладних прийомів. Останні залежать від природи явища, що вивчається, мети дослідження, характеру інформаційної бази.

Методологічною основою наукового дослідження став діалектичний метод пізнання. Він передбачає вивчення явищ не ізольовано, а у їх взаємному зв'язку, у процесі їх розвитку і змін; сам розвиток розглядається як процес переходу постійних кількісних змін в якісні, а якості – в нову кількість.

Характерними особливостями методу економічного аналізу є використання системи показників, що всебічно характеризують предмет дослідження, вивчення причин зміни цих показників, виявлення і кількісне вимірювання взаємозв'язків між ними з метою встановлення причинно-наслідкової залежності між явищами, що вивчаються.

Система економічних показників складається в процесі розробки інформаційного забезпечення дослідження проблеми і доповнюється розрахунковими величинами для здійснення аналізу [66].

Вивчення зв'язків між явищами дає змогу перейти від констатації фактів до їх пояснення і практичного використання результатів дослідження. Знайти і дослідити вплив повністю усіх причин, що призвели до змін ті або інші показники, неможливо й непотрібно. Метою є те щоб встановити найбільш суттєві причини, які найпомітніше вплинули на формування існуючої тенденції. Для цього застосовують абстрагування – спосіб уявного відкидання частини властивостей і зв'язків об'єкта пізнання з метою його спрощення, виділення тих сторін і зв'язків, які найбільше цікавлять

дослідника, відповідно і взаємозалежностей між цими показниками, зв'язок між якими має об'єктивний характер.

Дослідження процесу управління трудовими ресурсами передбачає обробку та аналіз великої кількості статистичної інформації, яку отримують в процесі статистичного спостереження. Збирання багатьох даних, що являють собою наукову обґрунтовану роботу, яка є систематична і планомірна.

Первинна інформація, одержана внаслідок статистичного спостереження, ще не дає підстав для формування обґрунтованих висновків. Тому виникає необхідність застосування статистично-економічного методу – сукупності прийомів, які використовуються для всебічної характеристики розвитку суспільних явищ. Серед них виділимо групу прийомів аналізу та обробки масових статистичних даних, які широко використовувались у дослідженні – економічне порівняння, розрахунок середніх і відносних величин.

Порівняння – один із найпоширеніших прийомів, за допомогою якого виявляються відмінності й подібності різних досліджуваних об'єктів. Цей метод використовується при оцінці фактичного стану і порівняння з попередніми роками.

Дослідження проводять за рахунок методу абсолютних, відносних величин. Абсолютні величини відображають розміри (рівні, обсяги) явищ, відносні – показники, які відображають числове співвідношення двох порівнюваних величин.

Різні явища, які досліджуються статистично, систематично зазнають змін у часі: змінюється їх обсяг, склад, структура. Ці зміни можна виміряти, взявши за основу, ряди динаміки.

Ті показники, які показують зміни суспільних явищ протягом певного періоду часу називають динамічними рядами. У даному дослідженні використовувалися як одномірні ряди динаміки (характеризують зміну одного показника), так і багатомірні (характеризують зміну двох і більше показників).

Розвиток суспільних явищ можна значно краще дослідити, якщо використовувати ряди динаміки, їх побудову та аналіз.

Пізнання економічних явищ тісно пов'язане з абстрагуванням. Без останнього неможливо проникнути в глибинну суть явища. Суть його полягає в уявному відриві досліджуваного явища від відношень, які на нього впливають, в розчленуванні на складові частини, виділенні якісних особливостей, в уявному знаходженні першоджерела суті з розкриттям закономірностей його розвитку, в синтетичному сходженні від відокремленого першоджерела суті до складної й багатогранної форми явища.

Абстрактно-логічний метод дослідження охоплює сукупність наукових прийомів: індукції та дедукції, аналізу й синтезу, аналогії, порівняння, сходження від абстрактного до конкретного, системно-структурний, формалізації тощо. Ці прийоми є загальнотеоретичними, на них ґрунтується методологія практично всіх наук.

Аналіз колективу слід проводити за допомогою методів, в основі яких знаходяться умовні підходи (вивчення результатів діяльності, опитування, тестування та ін.) і методів, заснованих на використуванні нетрадиційних підходів до дослідження трудової діяльності робітників (бесіда, загальна дискусія, спостереження тощо). Найбільш гуманним вважаємо метод неформальних досліджень до оцінки працівників. Механізм виявлення та вимірювання показників результативності праці при проведенні оцінки ефективності використання потенціалу кадрів у підприємствах.

Висновки до I розділу

Концептуально виділяють такі види зайнятості трудових ресурсів: повну, ефективну і раціональну. Повна зайнятість означає створення відповідних умов для забезпечення можливості працевлаштування трудових ресурсів. Ефективна зайнятість зорієнтована на скорочення ручної, непрестижної та важкої праці; забезпечує баланс між попитом і пропозицією

робочої сили, відповідність наявної кількості робочих місць професійно-кваліфікаційній робочій силі. Поєднання повної і ефективної зайнятості створює раціональну зайнятість, яка має місце в суспільстві з урахуванням

Формування ринкової економіки суттєво впливає на зайнятість трудових ресурсів. В останні роки спостерігається зниження рівня безробіття та зростання зайнятості. У більшості видів економічної діяльності кількість звільнених осіб перевищує кількість прийнятих. Виявлено тенденції кон'юнктури ринку праці: зменшується кількість вивільнених працівників; зростає обсяг вакансій та кількість працевлаштованих.

Для одержання загального результату від управління використанням трудових ресурсів його треба відслідковувати разом з іншими трудовими характеристиками – продуктивністю праці і оплатою праці. Основними чинниками підвищення рівня використання та ефективності праці трудових ресурсів є: достатність і своєчасність виплати заробітної плати та стимулюючих виплат за результати роботи, допомога підприємства у вирішенні побутових проблем своїх працівників, соціальна облаштованість та безпечні умови праці. Водночас на рівень продуктивності праці позитивно впливає й становлення власника, тобто через єдність власності і праці досягається найвищий мотиваційний ефект.

Гарантом стабільного життя працівників повинні виступати соціальні заходи, забезпечуючи умови для саморозвитку і самозабезпечення трудових ресурсів. При цьому необхідно створювати матеріальні стимули, враховувати ставлення до праці та трудову мотивацію. Посередником між роботодавцем і найманим працівником виступає держава, яка визначає принципи узгодження інтересів цих суб'єктів, створює умови для відновлення робочої сили і формує основу системи зайнятості. Тому необхідно забезпечення державою прийняття та виконання законодавчих і нормативних актів, які регламентують формування ефективної зайнятості трудових ресурсів. За умови вирішення проблем зайнятості в комплексі з політикою доходів, інфляційною і грошово-кредитною політикою, забезпеченням підбору,

розстановки і раціонального використання кадрів, випередженням темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати, зниженням рівня плинності кадрів шляхом розробки системи винагород тощо.

Для розробки стратегії управління використанням трудових ресурсів у підприємствах необхідно оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства в їхньому взаємозв'язку та залежності. Найчастіше така оцінка здійснюється за допомогою стратегічного балансу – певного поєднання негативно і позитивно впливаючих на діяльність підприємства факторів (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними і слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ У ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЛАГОДА»

2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «Лагода» (далі ПрАТ «КФ «Лагода») працює на ринку борошняних кондитерських виробів з 1998 року. Виробничі потужності даного підприємства розташовані в Україні у Київській області в місті Кагарлик, вул. Став'янка, буд. 99. Головний офіс розташований у місті Київ. Характер діяльності підприємства охоплює випуск продукції як під власною торговою маркою «Загора», так і виробництво на умовах Private Label. Кондитерська фабрика «Лагода» вже більше 18 років працює на ринку, а торгова марка «Загора» завоювала популярність серед населення України, що позитивно відбилося на позиціях компанії.

У таблиці 2.1 подана основна інформація про підприємство.

Таблиця 2.1

Інформація про підприємство ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»*

Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «Лагода»
Скорочена назва	ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»
Назва англійською	COFECTIONERY LAGODA PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY (COFECTIONERY LAGODA PRJSC)
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	32967502
Дата реєстрації	07.09.2004 (18 років 11 місяців)
Уповноважені особи	Скобельська Ганна Леонідівна
Розмір статутного капіталу	30 402 630,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання Інші:

Продовження таблиці 2.1

	46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
Місцезнаходження	Україна, 03026, місто Київ, вул.Солов'їна, будинок 99
Телефон:	+380503583411; +240459849560

*Джерело: складено автором

До складу Кондитерської фабрики «Лагода» входять 12 фірмових магазинів та торговельних точок, через які реалізується до 60% продукції, 25% продукції реалізується за межі країни, а решта – по області через оптові магазини чи фірми.

Місія ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» сформульована наступним чином: насичення ринку якісними борошняними кондитерськими виробами в достатньому асортименті.

Перевагами продукції ПАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» є її якість, безпечність та широкий асортимент. Немаловажним фактором успіху є й цінова політика компанії.

Основними споживачами продукції ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» є великі супермаркети та оптові фірми, що займаються торгівлею кондитерськими виробами. Найбільшими споживачами продукції підприємства є такі: супермаркет «Велика Кишеня», супермаркет «Сільпо», ТОВ «Еко», «АТБ маркет», ТД «Ліко».

Основними видом діяльності ПрАТ «КФ «Лагода» є виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів і бісквітів, призначених для тривалого зберігання.

Одним з головних надбань ПрАТ «КФ «Лагода» являється команда професіоналів, що творить кондитерські шедеври. Фабрика дотримуються усіх санітарно - гігієнічних і технологічних норм. Унікальна робоча атмосфера, соціальна захищеність і можливість розвитку дозволяють

співробітникам фабрики сконцентруватися на процесі виробництва кондитерських виробів.

ПрАТ «КФ «Лагода» входить в десятку лідерів кондитерської галузі в Україні, а її доля у виробництві вафель і печива складає 3,07%. При цьому ПрАТ КФ «Лагода» з кожним роком нарощує потужності.

Розглянемо найбільших конкурентів кондитерської фабрики «Лагода» та структуру ринку виробництва борошняних кондитерських виробів станом на 2022 рік (рис. 2.1).

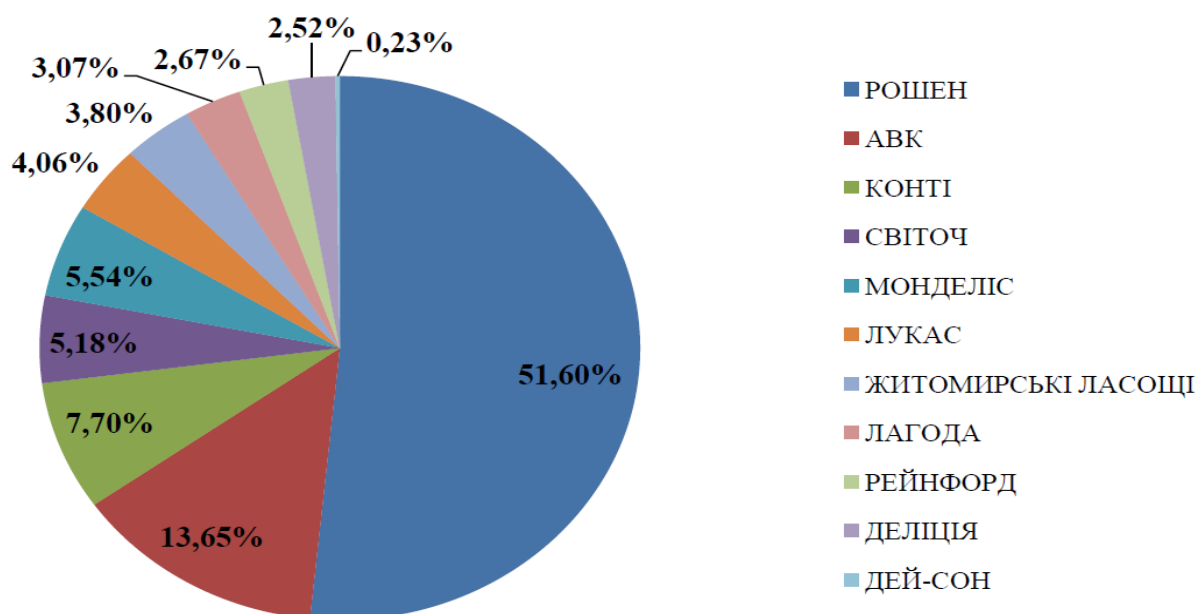


Рис. 2.1. Частки ринку виробників кондитерської продукції в Україні у 2022 році*

*Джерело: Складено автором на основі [84].

В Україні солодощі, що виготовляються в ПрАТ «КФ «Лагода» можна знайти у будь-якому регіоні – більш ніж в 70 торгових точках. Підприємство також має розвинену мережу міжнародного експорту продукції. ПрАТ «КФ «Лагода» поставляє кондитерські вироби в Білорусію, Румунію, Азербайджан, Ірак, Лівію, Грузію, Монголію, Ізраїль, Молдову і Придністров'я, а також в країни Балтії.

Досконалість рецептури і устаткування підприємства гарантує найвищу якість продукції, що підтверджена сертифікатами відповідності обов'язковим нормам УкрСЕПРО, ISO 22000:2005, HALAL, сертифікат № 05.03.02-04/30849. На підприємстві розроблена і сертифікована міжнародна система

НАССР «Аналіз ризиків і контроль критичних точок», впроваджена система управління безпечністю харчових продуктів за міжнародною схемою - FSSC 22000.

ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» самостійно визначає напрямки своєї господарської діяльності і розпоряджається виробленою продукцією і отриманим доходом згідно з чинним законодавством. Підприємство забезпечує виробництво, зберігання та реалізацію у торговельну мережу міста кондитерських виробів.

Існуюча організаційна структура управління ПАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» (рис. 2.2) відноситься до лінійно-функціонального типу.

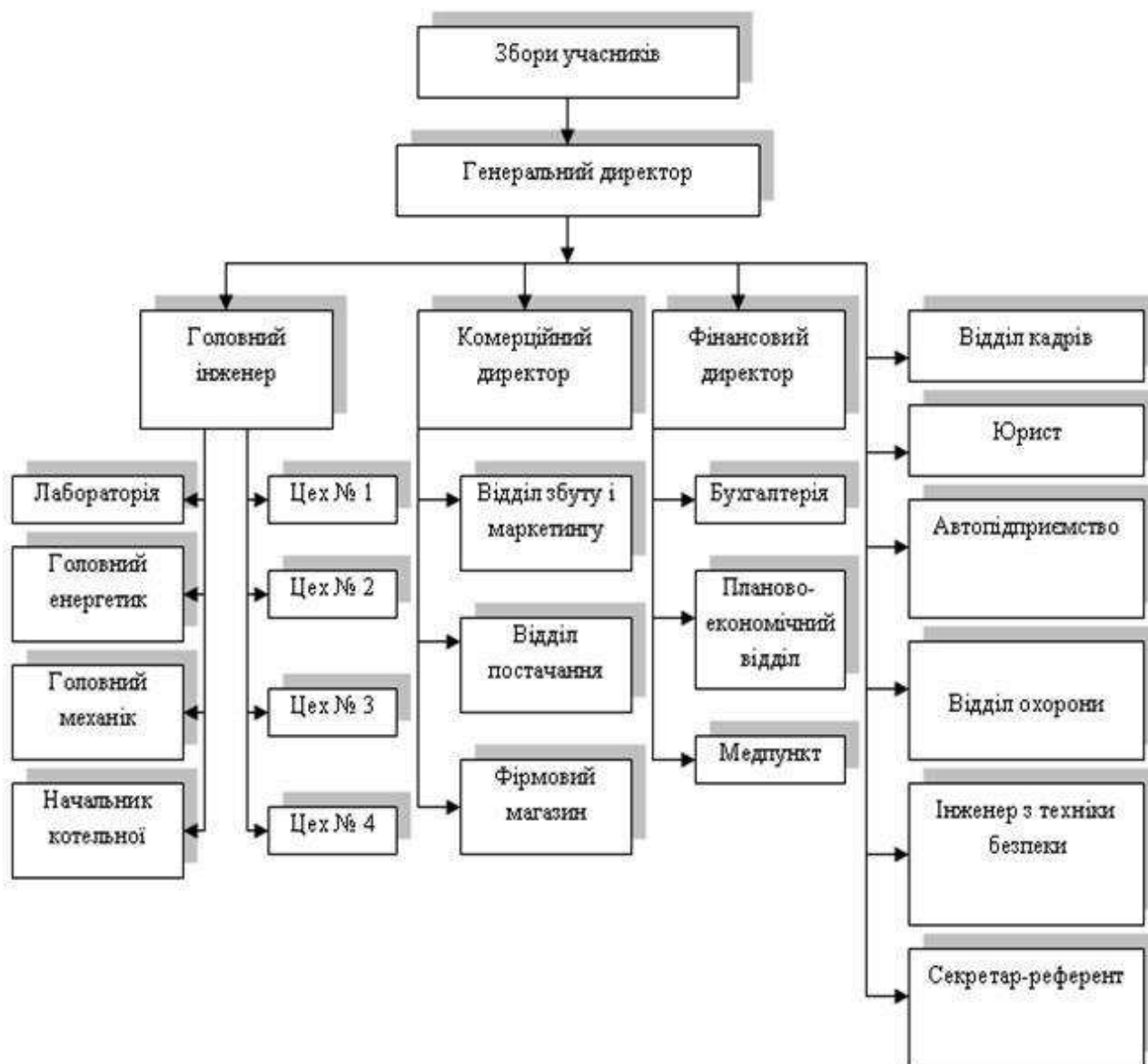


Рис. 2.2. Організаційна структура управління в ПрАТ «КФ «Лагода»*

*Джерело: Складено автором на основі [90]

Організаційна структура ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» затверджується Генеральним директором підприємства і на основі його пропозицій до неї вносяться зміни.

Орган управління та контролю складає генеральний директор підприємства. Виконавчу владу фабрики складають директори з фінансів, персоналу, виробництва та логістики.

Структурно виконавчий відділ організації розподілений наступним чином.

Фінансовому директору підпорядковується відділ фінансового планування, аналізу і контролю, відділ економіки та ціноутворення. Директору з виробництва підпорядковуються виробничо-диспетчерський відділ та виробничо-технічний відділ.

Технічному директору – ремонтно-механічний цех, цех енергозабезпечення та відділ технічного контролю.

Директору з персоналу – відділ охорони праці, кадрова служба та служба охорони зовнішнього природного середовища.

Директору по логістиці – відділи відвантажень та готової продукції, забезпечення сировиною, авто-транспортний цех та транспортно-сировинний цех.

Служба економічної безпеки підприємства створена для того, щоб забезпечити ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» захист від витоку інформації, секретів технології та ін.

Організаційна структура управління на підприємстві постійно вдосконалюється.

Структура виробництва компанії стосується лише основного виробництва. У складі цехів є виробничі лінії, які складаються з відділів, що спеціалізуються на проведенні певних фаз технологічного процесу. Кожен з них має певну кількість робочих місць з певними операціями.

На фабриці діють два основні цехи: вафельний та бісквітний. Площа виробничого бісквітного цеху складає 1118 м. кв., а вафельного – 977 м. кв. Загальна площа ділянки фабрики дорівнює 10,4 тис. м кв. (1,04 га).

Виробнича структура ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» наведена на рисунку 2.3.



Рис.2.3.Виробнича структура ПрАТ «Кондитерська фабрика Лагода»*

*Джерело: Складено автором на основі [90]

Виготовлення продукції в ПрАТ «КФ «Лагода» здійснюється на поточно-механізованих машинах. До основного обладнання, що використовується на підприємстві належать: збивальні машини, кремозбивальні машини, тістомісильні машини ТММ-120, тиражні котли ТКЛ, пічки, печі з дзеркальними лампами накаливання. В ПрАТ «КФ «Лагода» поточна лінія для виробництва цукрового печива включає наступне обладнання: станцію виготовлення компонентів тіста; тістомесильний агрегат безперервної дії; транспортер для подачі тіста в формувальну машину; ротаційну формуючу машину; однострічкову газову піч з камерою попереднього охолодження на виході; охолоджуючу камеру; розподільник

рядів печива; укладальник печива на ребро (стеккер); загорткові автомати автоматичним живленням; автомат для укладки обгорнутих пачок печива в коробки і заклейки коробів.

Аналізуючи організаційну структуру управління ПрАТ Кондитерська фабрика «Лагода», можна сказати про те, що організація при даній структурі управління працює ефективно, стабільно. Існуюча організаційна структура управління на підприємстві відноситься до лінійно-функціонального типу. На підприємстві постійно удосконалюється організаційна структура управління.

Аналіз динаміки структури основних засобів виробничого призначення в ПрАТ «КФ «Лагода» за 2021-2022 роки представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура основних засобів виробничого призначення в
ПрАТ «Кондитерська Фабрика «Лагода» за 2021-2022 роки***

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Відхилення	
	2021	2022	абсолютне, +/-	відносне, %
Будівлі та споруди	29679	27683	-1996	-6,73
Машини та обладнання	2730	2847	117	4,29
Транспортні засоби	571	604	33	5,78
Інші	1316	1317	1	0,08
Усього основних засобів	34296	32451	-1845	-5,38

*Джерело: Складено автором на основі [98-100]

Отже, первісна вартість основних засобів підприємства у 2022 році склала 32451 тис. грн., що на 1845 тис. грн. або на 5,38% менше ніж на кінець 2021.

В структурі основних засобів ПрАТ «КФ «Лагода» найбільшу питому вагу складають будівлі та споруди – 86%-85% (2021-2022 відповідно), а транспортні засоби складають найменшу долю структури основних фондів підприємства – 2%.

В загальному структура основних засобів виробничого призначення в ПрАТ «Кондитерська Фабрика «Лагода» характеризується стабільністю (рис. 2.4).

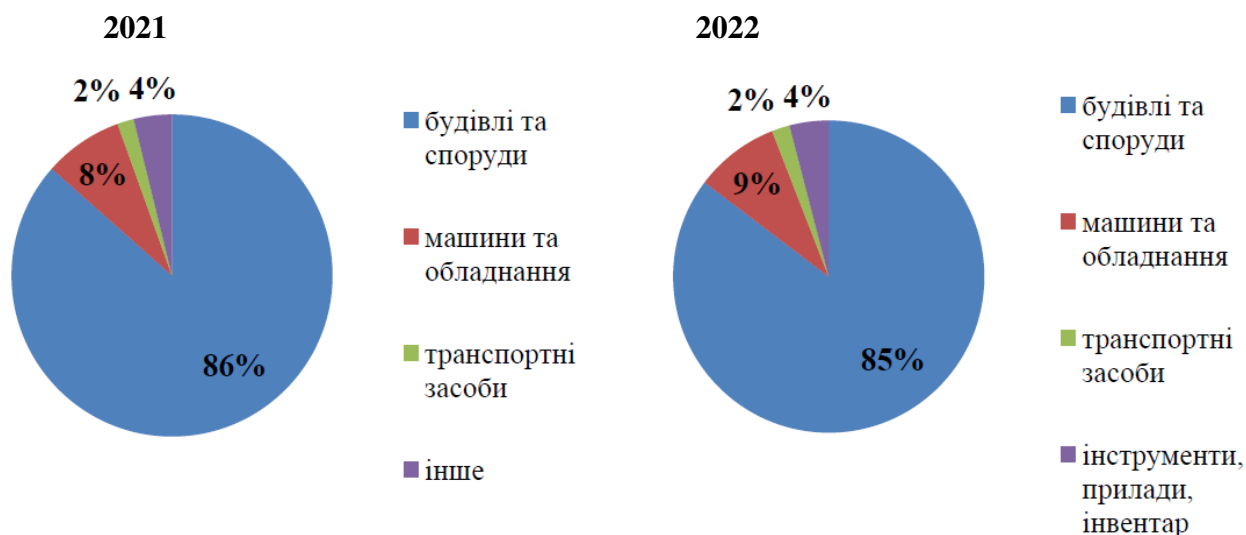


Рис. 2.4. Динаміка зміни структури основних засобів виробничого призначення в ПрАТ «Кондитерська Фабрика «Лагода» за 2021-2022 роки*

*Джерело: Складено автором на основі [98-100]

Автоматизація процесів дозволила підприємству виключити ручну працю та збільшити обсяги виробництва продукції. Складські приміщення ПрАТ «КФ «Лагода» представлені як на території самого підприємства, так і за його межами. Зокрема використовується логічне забезпечення наступних партнерів підприємства: ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Керри Україна», ТОВ «АТБ-Маркет», ПрАТ «Fozzy Group», ЕКОмаркет. Обсяги виробництва основної продукції в ПрАТ «Кондитерська Фабрика «Лагода» за 2021-2022 роки представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Обсяги виробництва основних видів продукції в
ПрАТ «Кондитерська Фабрика «Лагода» за 2021-2022 роки**

Основний вид продукції	2021		2022		Відхилення			
	т.	тис.грн.	т.	тис. грн.	абсолютне, +/-		відносне, %	
					т.	тис. грн.	т.	тис. грн.
Вафлі вагові в асортименті	1922,5	40629	1637,1	41317,4	-285,4	688,4	-14,85	1,69
Печиво вагове в асортименті	4755,82	77446,86	4085,1	73355,5	-670,72	-4091,36	-14,10	-5,28
Печиво фасоване в асортименті	4588,41	90260,58	43394,8	96622,3	-193,61	6361,72	-4,22	7,05
Разом	11266,73	208336,4	10117	211295,2	-1149,73	2958,76	-10,2	1,42

*Джерело: Складено автором на основі [98-100]

Таким чином, можемо зробити висновок, що обсяги виробництва у натуральних одиницях характеризуються спадом (14,85, 14,10%, 4,22% відповідно).

Обсяги виробництва у грошових одиницях характеризується наступним: види продукції вафлі вагові та печиво фасоване мають позитивний приріст у 2022 році (на 1,69% та на 7,05%). Обсяги виробництва печива вагового зменшилися у 2022 році на 4091,36 тис. грн.

Структура обсягів виробництва основних видів продукції в ПрАТ «КФ «Лагода» за 2021-2022 роки представлена на рис. 2.5.

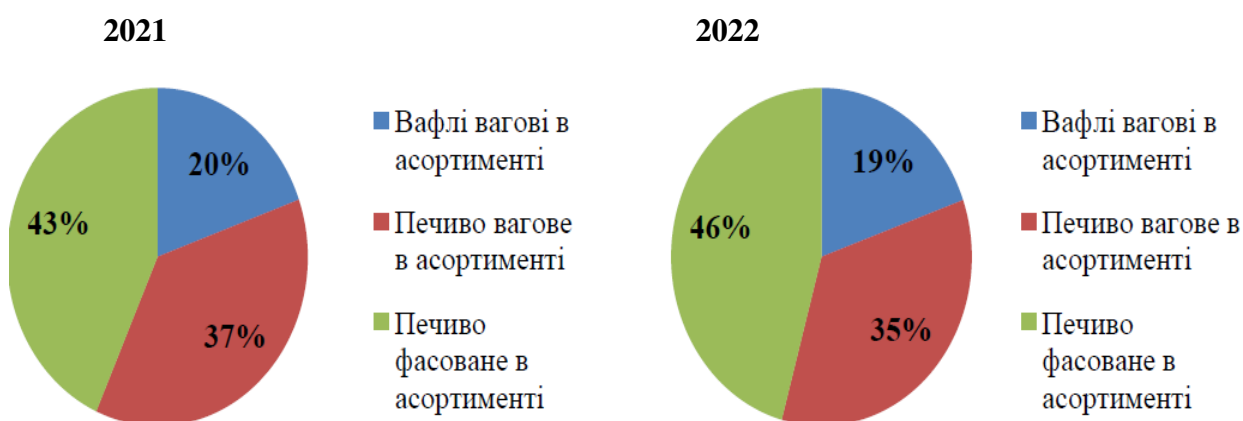


Рис. 2.5. Динаміка структури обсягу виробництва основних видів продукції в ПрАТ «Кондитерська Фабрика «Лагода» за 2021-2022 роки

*Джерело: Складено автором на основі [98-100]

ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» реалізовує виготовлену продукції не лише під своїми торговими марками, в сегменті Private Label підприємство реалізовує продукцію під приватною торговою маркою, у відповідності з побажаннями замовника.

За проектами PL ПрАТ «КФ «Лагода» вже успішно працює з такими мережами України як: ТОВ «АТБ-маркет» - ТМ «Солодко», ПрАТ «Fozzy Group» - ТМ «Повна Чаша», ТОВ «Квіза-Трейд» - ТМ «ХІТ ПРОДУКТ», ТОВ ТД «Копійка» - ТМ «Копійка», ТОВ «Адвентіс» - ТМ «По-нашому», ТМ «Easy & Good».

У таблиці 2.4 проаналізовані обсяги реалізації основних видів продукції ПрАТ «КФ «Лагода» за період 2021-2022 років.

**Обсяги реалізації основних видів продукції в
ПрАТ «Кондитерська Фабрика «Лагода» за 2021-2022 роки***

Основний вид продукції	2021		2022		Відхилення			
	т.	тис.грн.	т.	тис. грн.	абсолютне, +/-		відносне, %	
					т.	тис. грн.	т.	тис. грн.
Вафлі вагові в асортименті	1827,6	47148	1313,4	36439,1	-514,2	-10708,9	-28,14	-22,71
Печиво вагове в асортименті	4362,11	101246	3684,8	85515,4	-677,31	-15730,6	-15,53	-15,54
Печиво фасоване в асортименті	4192,98	120835,86	4257,1	116657,4	64,12	-4178,46	1,53	-3,46
Разом	10382,7	269229,86	9255,3	238611,9	-1127,39	-30617,96	-10,86	-11,37

*Джерело: Складено автором на основі [98-100]

Отже, проаналізувавши дані таблиці 2.3, бачимо, що обсяги реалізації продукції у 2022 році знизилися на 30617,96 тис. грн. або на 11,37%.

Загальна динаміка обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції в ПрАТ «Кондитерська Фабрика «Лагода» за 2021-2022 роки представлена на рис. 2.6.

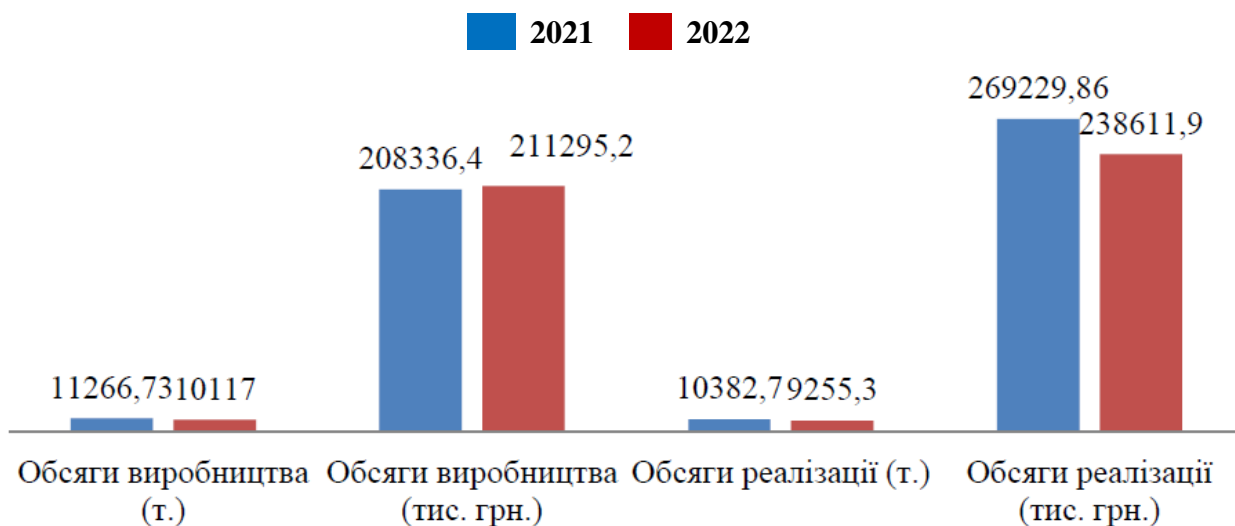


Рис. 2.6. Динаміка обсягу виробництва і реалізації основних видів продукції вПрАТ «Кондитерська Фабрика «Лагода» за 2021-2022 роки*

*Джерело: Складено автором на основі [98-100]

Загальна кількість кондитерських виробів, що випускає ПрАТ Кондитерська фабрика «Лагода», складає 140 найменувань. Асортиментний портфель підприємства Включає 22 асортиментні позиції у ваговому форматі і 16 марок у фасованому. Умовно асортимент фабрики можна розділити на

такі групи: печиво цукрове (у глазури/без); печиво зтяжне (у глазури/без); сандвіч (цукровий/зтяжний) (у глазури/без); вафлі (у глазури/без).

Зокрема, ПрАТ Кондитерська фабрика «Лагода» випускає таку продукцію як: фасоване печиво («Княжна», «Браво», «Моя Люба», «Ладушки», «Маруся», «Загора к чаю», «Хакер», «ЛАГОДА», «Тет-а-Тет», «Комплімент»), вафлі («Артек», «Джинс», «Круїз»), вагове печиво та вафлі.

Економічну ефективність та доцільність функціонування ПрАТ Кондитерська фабрика «Лагода» було оцінено за допомогою системи основних техніко-економічних показників (таб.2.5) на основі фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.5

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ПрАТ «Кондитерська Фабрика «Лагода» за 2021-2022 роки***

№ з/п	Найменування показника	Роки		Відхилення	
		2021	2022	абсолютне, ±	відносне, %
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	390287	316256	-74031	-18,97
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	286064	226011	-60053	-20,99
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	181	167	-14	-7,73
4.	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	11388,9	12270,5	881,6	7,74
5.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	237286	187367	-49919	-21,04
6.	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	48778	38644	-10134	-20,78
7.	Інші операційні доходи, тис. грн.	800	6945	6145	768,13
8.	Адміністративні витрати, тис. грн.	9696	10168	472	4,87
9.	Витрати на збут, тис. грн.	31765	26330	-5435	-17,11
10.	Інші операційні витрати, тис. грн.	3984	2596	-1388	-34,84
11.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	282731	226461	-56270	-19,9
12.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток), тис. грн.	4133	6495	2362	57,15
13.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	630	851	221	35,08
14.	Продуктивність праці, тис. грн.	2156,28	1893,75	-262,53	-12,18
15.	Середньорічна заробітна плата штатного працівника, тис. грн.	62,92	73,48	10,55	16,77

*Джерело: Складено автором на основі [98-100]

Отже, основним видом діяльності ПрАТ «Кондитерська Фабрика «Лагода» є виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів і бісквітів, призначених для тривалого зберігання. Асортимент продукції підприємства включає в себе: печиво цукрове, печиво зтяжне, сандвіч (цукровий/зтяжний) та вафлі.

Основними ринками збуту є регіони України. ПрАТ «КФ «Лагода» основний свій оборот отримує в результаті виробництва та реалізації печива вагового.

Господарська діяльність ПрАТ «КФ «Лагода» характеризується зменшенням доходу (на 18,97%) та чистого доходу (20,99%) від реалізації продукції за 2021-2022 роки. Зменшення характерне і для показника собівартості реалізованої продукції на 21,04%. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції у 2022 році зменшились на 56270 тис. грн. або на 19,9%.

Не зважаючи на зменшення виручки від реалізації продукції, за рахунок приросту інших операційних доходів, фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 57,15 %, а чистий прибуток збільшився на 35,08% та склав 851 тис. грн.

2.2 Діагностика стану, структури трудових ресурсів підприємства та управління ними

Основу продуктивних сил складають, перш за все, трудові ресурси, доцільному використанню яких з позицій інтересів, як організації, так і працівників слід приділити особливу увагу. У 2020-2022 році робота відділу кадрів ПрАТ «КФ «Лагода» була спрямована на залучення кращою за якістю робочої сили, безперервне навчання, створення ефективної системи управління персоналом, створення умов для більш повного виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком.

Кількісна характеристика персоналу підприємства в першу чергу вимірюється такими показниками, як облікова, явочна і середньооблікова чисельність працівників. Облікова чисельність працівників підприємства – це показник чисельності працівників облікового складу на певну дату з урахуванням прийнятих і вибулих за цей день працівників.

Явочна чисельність - це розрахункова кількість працівників облікового складу, які повинні з'явитися на роботу для виконання виробничого завдання.

Якісна характеристика персоналу підприємства визначається ступенем професійної і кваліфікаційної придатності її працівників для досягнення цілей підприємства і виробництва. Якісні характеристики персоналу фірми і якість праці оцінити значно складніше. В даний час немає єдиного розуміння якості праці і якісної складової трудового потенціалу робочої сили.

Основне коло параметрів або характеристик, що визначають якість трудового потенціалу: економічні, особистісні, організаційно-технічні та соціально-культурні.

Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами ПрАТ «КФ «Лагода» за період 2021-2022 років представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Структура трудових ресурсів ПрАТ «КФ «Лагода»
за 2021–2022 роки**

Показники	2021		2022		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	у структурі, +/- %
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	181	100	167	100	-14	*
1.Виробничий персонал – робітники, з них:	112	61,88	106	63,47	-6	1,59
основні	96	53,04	90	53,89	-6	0,85
допоміжні	16	8,84	16	9,58	0	0,74
2.Управлінський персонал, з них:	69	38,12	61	36,53	-8	-1,59
керівники	44	24,31	40	23,95	-4	-0,36
професіонали	14	7,73	12	7,19	-2	-0,55
фахівці	11	6,08	9	5,39	-2	-0,69

Джерело: Складено автором за звітністю підприємства.

Отже, середньооблікова чисельність штатних співробітників в ПрАТ «КФ «Лагода» у 2022 році характеризується зменшенням на 14 осіб, станом на 2022 рік чисельність персоналу складала 167 осіб. У структурі персоналу найбільшу питому вагу займає виробничий персонал – 61,88% - 2021 рік та 63,47% - 2022 рік, з яких основні робітники складають 53,04% та 53,89% відповідно. Управлінський персонал фабрики складають керівники, фахівці та професіонали, з зальною часткою у структурі персоналу – 38,12% та 36,53%. Керівники у структурі управлінського персоналу ПрАТ «КФ «Лагода» займають 24,31% у 2021 році та 23,95% у 2022 році.

За оцінкою даних таблиці 2.6, можемо зробити висновок, що ПрАТ «КФ «Лагода» характеризується зменшенням чисельності працівників різних категорій, про що свідчать від’ємні значення показників абсолютних відхилень та пов’язано із зменшенням обсягів виробництва, чистого доходу, закриттям деяких цехів та ліній виробництва (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Динаміка зміни структури персоналу ПрАТ «КФ «Лагода» за 2021-2022 роки*

*Джерело: Складено автором за звітністю підприємства.

В таблиці 2.7 представлений аналіз персоналу ПрАТ «КФ «Лагода» за наступними кваліфікаційними особливостями: гендерна ознака, рівень освіти та вік.

Таблиця 2.7

**Склад і структура персоналу ПрАТ «КФ «Лагода»
за класифікаційними особливостями (2021-2022 роки)***

№	Показник		2021 рік		2022 рік		абсолютне, +/-, осіб	у структурі, %
			Кість, осіб	%	Кість, осіб	%		
1	Середньооблікова чисельність ПВП, осіб		181	100	167		-14	*
2	Стать	чоловіки	60	33,15	50	29,94	-10	-3,21
		жінки	121	66,85	117	70,06	-4	3,21
3	Вік	15-35 років	43	23,76	45	26,95	2	3,19
		30-49 років	72	39,78	68	40,72	-4	0,94
		50-54 років	41	22,65	37	22,16	-4	-0,5
		55-59 років	21	11,6	15	8,98	-6	-2,62
		Понад 60 років	4	2,21	2	1,2	-2	-1,01
4	Рівні освіти	професійно-технічна освіта	96	53,04	87	52,1	-9	-0,94
		неповна та базова вища освіта	22	12,15	22	13,17	0	1,02
		повна вища освіта	63	34,81	58	34,73	-5	-0,08

*Джерело: Складено автором за звітністю підприємства.

Таким чином, за даними таблиці 2.7 можемо зробити наступні висновки. У 2021 році – 66,85%, а у 2022 році – 70,06% працівників ПрАТ «КФ «Лагода» складали жінки з чисельністю 121 та 117 осіб відповідно (рис. 2.8).

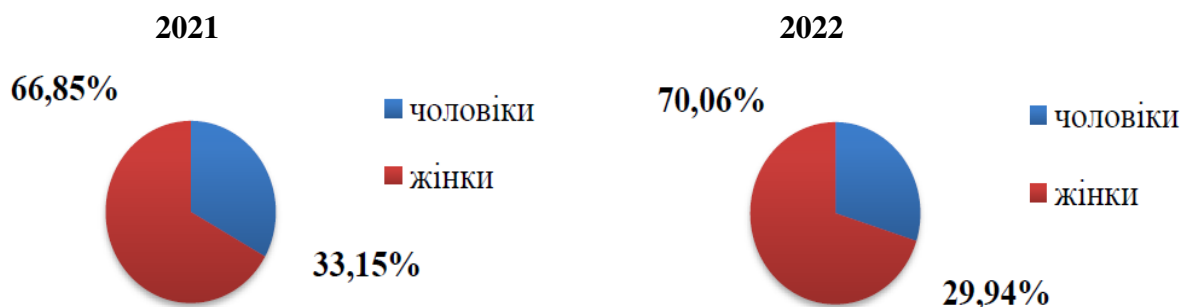


Рис. 2.8. Структура персоналу ПрАТ «КФ «Лагода» за гендерною ознакою за 2021-2022 роки*

*Джерело: Складено автором за звітністю підприємства.

За віковою ознакою у ПрАТ «КФ «Лагода» найбільшу чисельність персоналу складають співробітники від 30 до 49 років – 39,78% у 2021 році та 40,72% у 2022 році, а найменшу – пенсійного віку – 2,24% і 1,2 % відповідно.

Чисельність персоналу за віковими категоріями характеризуються спадом про що свідчать негативні абсолютні відхилення та структурні зрушення, окрім категорії від 15 до 35 років, що характеризується приростом на 2 особи або 3,19 % у структурі у 2022 році (рис. 2.9).

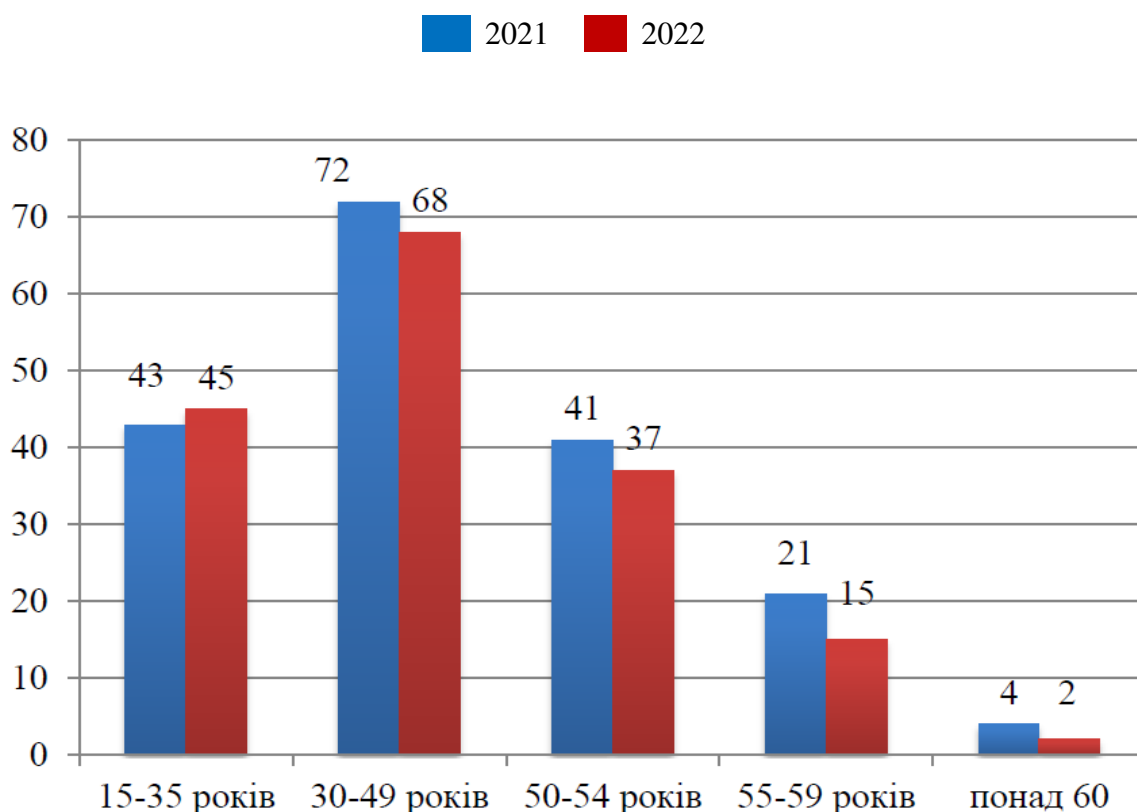


Рис. 2.9. Структура персоналу ПрАТ «КФ «Лагода» за віковою ознакою за 2021-2022 роки*

*Джерело: Складено автором за звітністю підприємства.

За рівнем освіти, найбільша частка персоналу в ПрАТ «КФ «Лагода» має професійно-технічну освіту, що пов'язано із специфікою діяльності підприємства, зокрема у 2021 році дана частка склала 53,04%, у 2022 році – 52,1%.

Повну вищу освіту в ПрАТ «КФ «Лагода» має 35% співробітників. Решта працівників має неповну та базову вищу освіту (рис. 2.10).

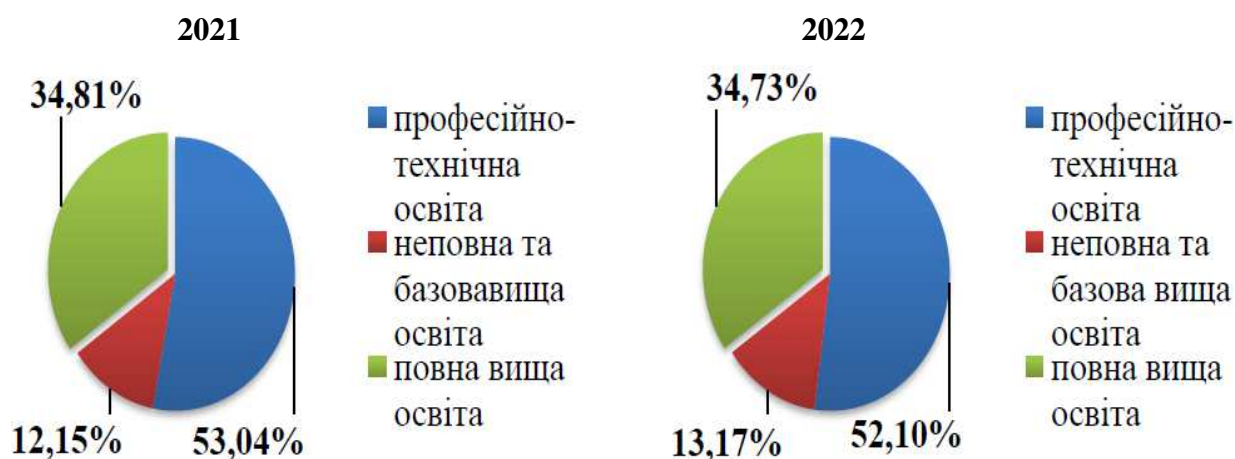


Рис. 2.10. Структура персоналу за рівнем освіти в ПрАТ «КФ «Лагода» за 2021-2022 роки*

*Джерело: Складено автором за звітністю підприємства.

Рух персоналу характеризується абсолютними і відносними показниками обороту і плинності. Аналіз даних показників в ПрАТ «КФ «Лагода» представлений в табл. 2.8.

Отже, станом на 2022 рік в ПрАТ «КФ «Лагода» було прийнято 6 осіб, що на 33,33% менше ніж попереднього року та звільнено 7 осіб, що більше на 16,67%. З причин плинності кадрів у 2022 році було звільнено 5 осіб (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Показники руху персоналу в ПрАТ «КФ «Лагода» за 2021-2022 роки*

*Джерело: Складено автором за звітністю підприємства.

**Оцінка процесу руху персоналу в ПрАТ «КФ «Лагода»
за 2021-2022 роки***

№ з/ п	Показник	2021	2022	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	181	167	-14	-7,73
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	9	6	-3	-33,33
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	6	7	1	16,67
3.1	- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	2	2	0	0
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	4	5	1	25
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	187	172	-15	-8,02
5	Коефіцієнт загального обороту	0,0829	0,0778	-0,005	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому	0,0497	0,0359	-0,0138	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,0331	0,0419	0,0088	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів	0,0221	0,0299	0,0078	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників	1,5	0,8571	-0,6429	*
10	Коефіцієнт постійності кадрів	1,0331	1,0299	-0,0032	*

*Джерело: Складено автором за звітністю підприємства.

Аналіз основних показників руху персоналу ПрАТ «КФ «Лагода» показав, що коефіцієнт загального обороту, у 2022 році склав 0,0778, що на 0,005 пунктів менше ніж у 2010 році.

Коефіцієнт обороту із прийому у 2022 зменшився на 0,0138 до позначки 0,0359, а коефіцієнт по вибуттю навпаки збільшився на 0,0088 та склав 0,0419 пунктів.

Коефіцієнт плинності кадрів характеризується підвищенням на 0,0078 пунктів.

Коефіцієнт відновлення кількості працівників як відношення прийнятих до звільнених у 2022 році зменшився на 0,6429 пунктів та склав 1,414. Коефіцієнт постійності кадрів знаходиться приблизно на одному рівні та перевищує одиницю (рис. 2.12).

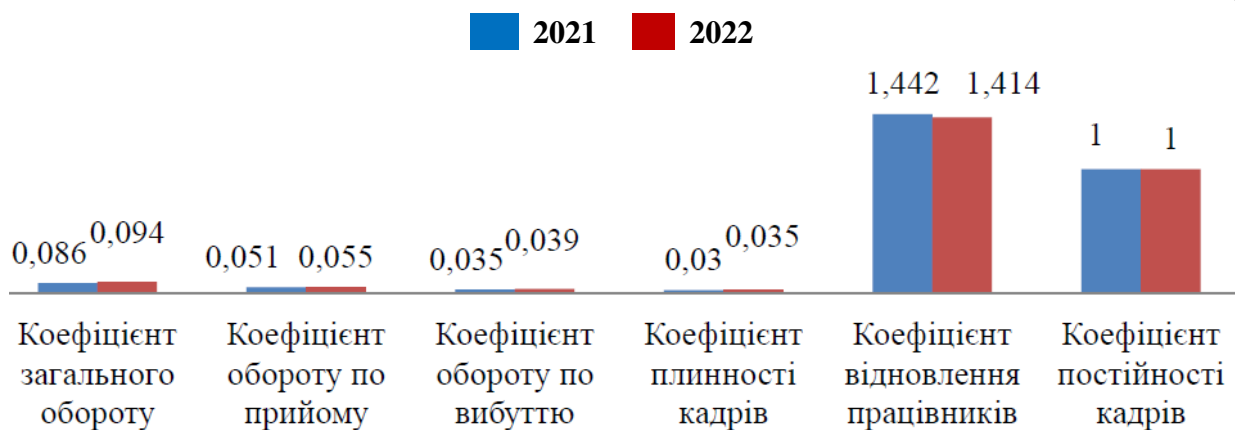


Рис. 2.12. Коефіцієнти руху персоналу в ПрАТ «КФ «Лагода» за 2021-2022 роки*

*Джерело: Складено автором за звітністю підприємства.

Для вирішення практичних завдань, які стосуються розвитку виробництва, провідну та важливу роль відіграють менеджери підприємства. Надзвичайно складно здійснювати управління виробництвом без необхідної кількості кваліфікованих фахівців.

Кризові явища у виробництві в підприємствах регіону спричинена, передусім, неправильною організацією виробничих процесів, незадовільним використанням основних та оборотних засобів, а також недостатніми економічними знаннями з актуальних питань розвитку виробництва, тобто низьким рівнем професіональних компетентностей персоналу, і особливо, управлінського кадрового складу.

Отже, у вирішенні актуальних питань виробництва ключову роль відіграє управлінський персонал (менеджери), оскільки неможливо здійснювати ефективний менеджмент без належної кількості достатньо кваліфікованих управлінців.

Для того, щоб здійснити аналіз чисельності апарату управління необхідно, перш за все, з'ясувати коло працівників, що належать до менеджерського персоналу.

Якщо визначати кадровий потенціал підприємства (кадри, трудовий колектив), він складає сукупність працівників, що входять у її склад згідно штатного розпису (списку працівників підприємства).

За характером виконання функціональних обов'язків управлінські кадри переважно поділяють на такі три категорії: керівники, спеціалісти, а також технічні виконавці (службовці).

Фактично управлінський персонал включає тих штатних працівників підприємства, що виконує управлінські функції: планування, організацію, мотивацію та контроль.

Загальні функції менеджменту виконуються управлінським персоналом як у межах усієї організації, так і в межах окремо визначених підрозділів структури або їх груп.

У відповідності до нормативного документа – “класифікатора посад”, увесь персонал, що забезпечує управління будь-яким підприємством можна поділити на такі категорії, як: керівники, спеціалісти та службовці.

До керівників відносяться працівники, що займають найвищі посади працівників на підприємстві і у їх структурних підрозділах (або функціональних службах), а заступники цих керівників.

У підприємствах до управлінців (керівників) відносяться: директори структур та приватних підприємств, їх заступники, головні спеціалісти, зокрема, головний бухгалтер, головний інженер та інших, а також керівників структурних відділень та керівники структурних підрозділів, у випадку їх наявності згідно штатного розпису.

До складу спеціалістів включають працівників, які виконують інженерні, техніко-технологічні, фінансово-бухгалтерські, економічні та інші функції. До цієї категорії відносяться інженери, економісти, бухгалтери, фінансисти, логісти, юрист-консультанти та інші. У штатних розписах підприємств передбачені наступні категорії спеціалістів:

- функціональні спеціалісти, у межі компетенцій яких відноситься управлінська інформація (економісти за напрямками, фінансисти, маркетингологи тощо);
- лінійні спеціалісти, які забезпечують професійне обслуговування та контроль під час виробництва;

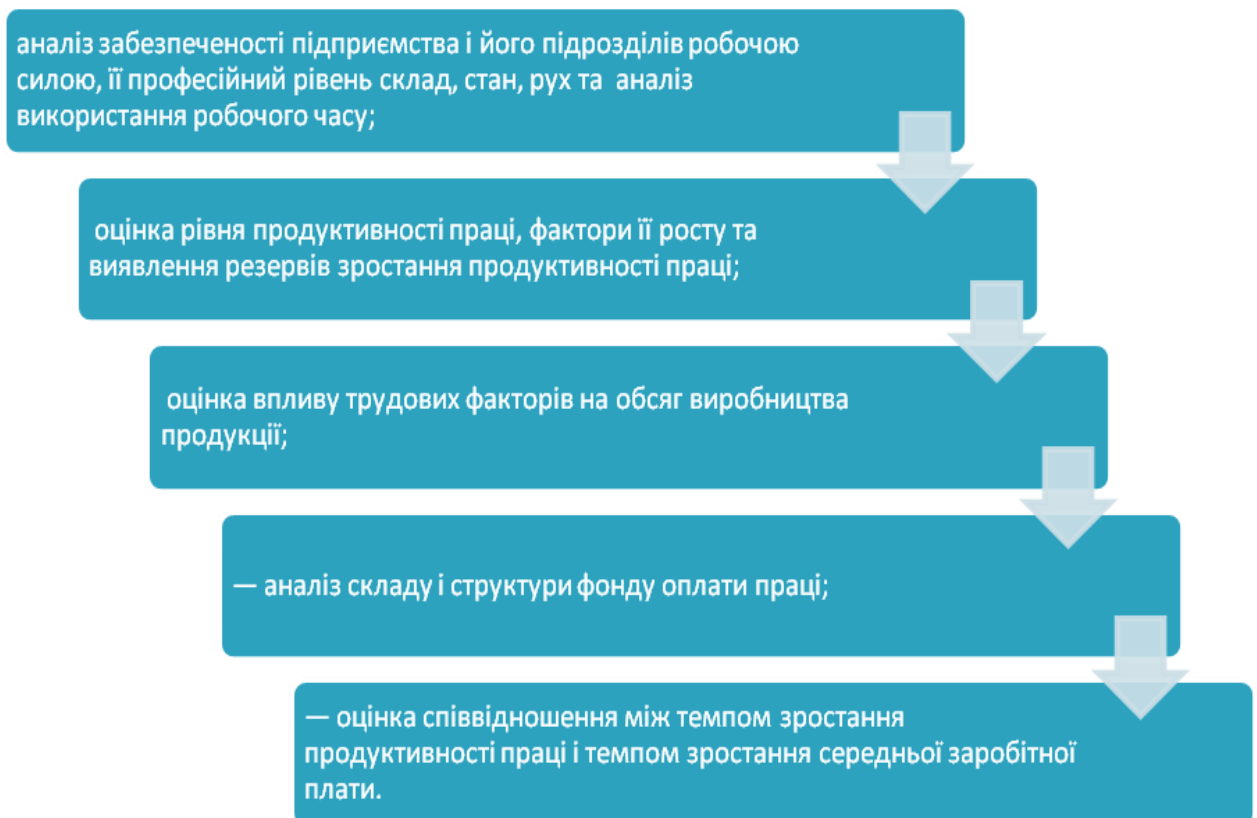
– спеціалісти-технологи та інженери, результатом професійної діяльності яких є проектна та конструкторсько-технічна інформація.

Службовці, які є технічними виконавцями складають працівники, що здійснюють підготовку та належне оформлення документів, а також інше господарське обслуговування (референти, діловоди, секретарі, табельники, креслярі, агенти тощо).

Аналіз управління трудовими ресурсами в ринковому середовищі стає винятково актуальним, адже робоча сила є конкурентною на ринку праці оскільки має вартісну оцінку.

Міцним підґрунтям успішної діяльності підприємства є кваліфікаційний склад і ефективне використання трудових ресурсів, а також його відношення до праці.

В процесі аналізу трудових ресурсів вирішуються наступні завдання (див. рис. 2.13).



**Рис. 2.13. Етапи ефективного використання трудових ресурсів
ПрАТ «КФ «Лагода»***

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [103]

Кадри є найціннішим, що є у підприємства та відіграють чи не найголовнішу роль у його ефективному функціонуванні.

Під час класифікації управлінського персоналу підприємств, на нашу думку, найбільш доцільно використовувати трирівневу структуру, що використовується у переважній більшості компаній у розвинутих країнах світу: менеджери на найвищому рівні управління підприємства (топ-менеджери: голова правління, генеральний директор та їх заступники); менеджери середньої ланки (рівня) управління (керівники структурних підрозділів, відділів, головні спеціалісти; менеджери нижчого рівня).

Впорядкована сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів системи, яка визначає поділ праці та службових зв'язків між окремими структурними підрозділами та працівниками апарату управління із підготовки, прийняття та реалізації менеджерських рішень називається. відповідно, структурою управління.

Ця структура закріплює організаційно функції за структурними підрозділами та працівниками, а також регламентує інформаційні потоки, що надходять у систему управління підприємства.

Структура управління має своє вираження у схемі та відповідних параметрах системи управління, штатному розписі підприємства, відповідному спів відношенні структурних підрозділів та персоналу апарату управління, розроблених положеннях про відділи та служби підприємства, а також у системі підпорядкування та функціональних взаємозв'язків між управлінським персоналом.

Структура керуючої системи сформована із елементів, з яких кожен є відповідною системою, яка виконує визначені для неї регламентовані функції управління. І цими елементами системи необхідно вважати відносно стабільну сукупність структурних підрозділів (відділів та служб) підприємства і працівників управлінського апарату, що не входять до складу зазначених підрозділів; функції та повноваження структурних підрозділів, а

також їх працівників; характер відносин та організаційних зв'язків, що сформувалися у системі управління тощо.

У більшості вітчизняних підприємств сформована дво- або триступінчаста структура.

На ПрАТ «КФ «Лагода» діє функціональна організаційна структура (рис.2.2) [90]. Така організаційна структура передбачає, що кожен орган управління спеціалізується на виконанні інших видів управлінської діяльності.

Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим. Функціональна організаційна структура управління забезпечує високу компетентність фахівців, ефективніше управління підрозділами, високу адаптивність до вимог зовнішнього середовища.

Але функціональна організаційна структура має недоліки:

- труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
- відсутня узгодженість дій між працівниками різних функціональних підрозділів;
- порушується принцип єдиноначальності;
- формується вузька точка зору менеджменту та приймаються часткові рішення [8] .

Таким чином, у підприємстві по всіх категоріях управлінських кадрів відбулося зниження, яке вплинуло і на загальну структуру трудових ресурсів досліджуваного підприємства.

За результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки: управління планування персоналу ПрАТ «КФ «Лагода» протягом років цілеспрямовано проводить роботу по омолодженню колективу фабрики. Цьому сприяє прийом на комбінат молодих працівників, а також постійна робота з робітниками пенсійного віку, спрямована на вивільнення робочих місць для молоді, але необхідно розробити ефективну концепцію управління молодими талантами.

Проводиться постійна робота з молодими фахівцями і резервом. Це призводить до того, що новостворені структурні підрозділи в більшості базуються на молодих фахівцях, за результатами роботи багато молодих фахівців призначено на керівні посади.

У зв'язку з новими вимогами економічного розвитку підприємств і для досягнення більш високого рівня виробництва проведена значна реструктуризація структурних підрозділів фабрики.

Таким чином, можна зробити висновок, що у ПрАТ «КФ «Лагода» достатньо уваги приділяють аспектам управління трудовими ресурсами, про що свідчать отримані результати досліджень, але не існує ефективної системи управління наявним трудовим потенціалом. Автором запропоновано розробити ефективний механізм управління трудовими ресурсами, який би дозволив здійснювати його формування з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища промислового підприємства.

2.3 Дослідження освітньо-професійного та кадрового аспектів управління трудовими ресурсами підприємства

В сучасних умовах виробництва достатня забезпеченість спеціалістами та належний їх фаховий рівень, разом із іншими напрямками удосконалення управління, є основою для формування достатньо високого економічного ефекту, ніж який-небудь захід технічного чи технологічного спрямування.

За період дослідження у ПрАТ «КФ «Лагода» спостерігається стабільне зростання частки працівників управління, які мають вищу освіту, а відповідно кількість працівників із спеціальною середньою освітою та середньою загальною постійно зменшується.

Ця тенденція спричинена тим, що із однієї сторони працівники адміністративного апарату, у переважній більшості, одержали вищу або середню спеціальну освіту, а чисельність їх, як це представлено на рисунку 2.14, знижується більш повільними темпами, порівняно із працівниками, що безпосередньо зайняті на виробництві, а з іншої сторони у сучасних

висококонкурентних умовах спеціалісти, що несуть відповідальність за систему менеджменту повинні володіти достатньо високим рівнем знань, умінь та професійних навиків.

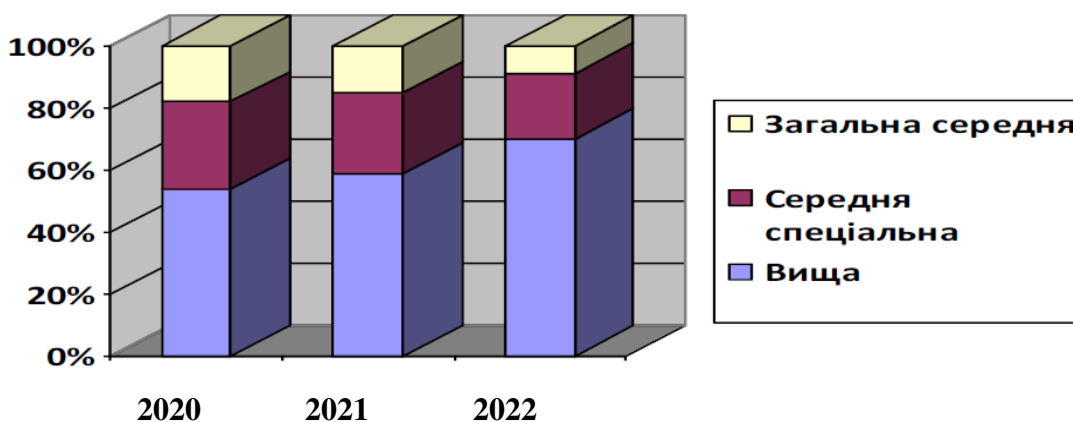


Рис. 2.14. Характеристика освітнього рівня управлінських трудових ресурсів*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [9]

Безумовно, світовий досвід менеджменту організацій свідчить, що між освітнім рівнем менеджерського персоналу та кінцевими результатами виробничо-збутової діяльності підприємства існує прямопропорційна залежність. Незалежно від структурної побудови системи управління підприємств, ефективність виробництва значною мірою залежить від кількісного та якісного складу управлінських кадрів, які є фактором, від якого у значній мірі залежатиме майбутній успіх підприємства.

Слід зазначити, що об'єктивне старіння знань, що отримані багато років тому, фактично нівелює вплив менеджера на процеси у підприємстві з точки зору використання сучасних методів управління. Тому знання, які орієнтовно повністю застарівають через сім років після навчання, необхідно постійно поновлювати шляхом перепідготовки та підвищення кваліфікації трудових ресурсів.

В Україні сьогодні виробництво характеризується достатньо низьким рівнем професійності менеджерського персоналу. Зниження рівня професійності менеджерів спричинено тим, що в умовах адміністративно-командної системи управління більшість керівників володіли технократичним мисленням, оскільки система підготовки керівника не передбачала

креативності мислення, а готовність до виконання вказівок вищестоящих органів. Це стало причиною безініціативності керівників та їх готовності виконати будь-яку команду, отриману з вищого ієрархічного рівня.

Під час підбору керівника із числа фахівців перевага надавалася працівникам, які володіли такими рисами характеру вимогливість до підлеглих та беззаперечність виконання наказів, а щодо належної професійної компетентності належної уваги не приділялося.

Витрати, що здійснені на управління, є складовою часткою процесу виробництва і значно впливають на кількісні та якісні показники виробничо-збутової діяльності підприємства.

На рисунку 2.15 представлено структуру витрат на управління у ПрАТ «КФ «Лагода» за відповідними статтями.

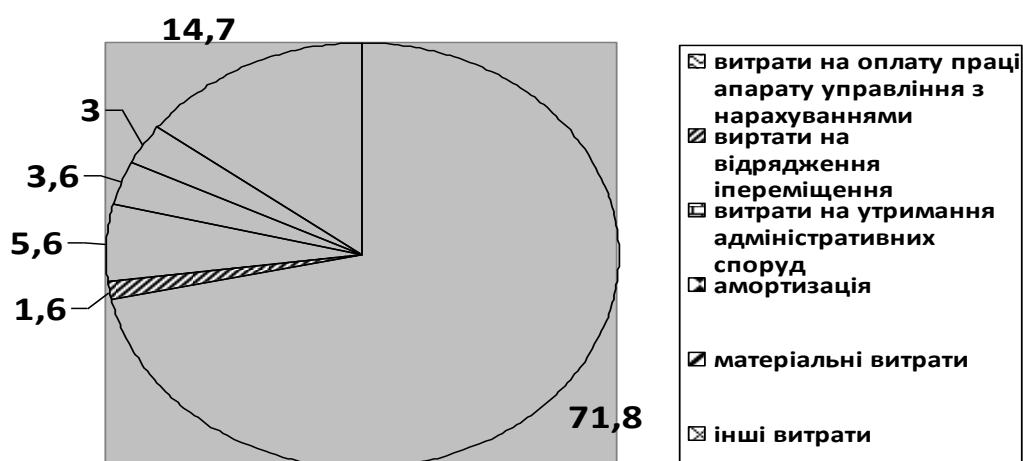


Рис. 2.15. Аналіз витрат на утримання апарату управління у ПрАТ «КФ «Лагода» за 2022 рік*

*Джерело: складено автором самостійно за [39-41].

З цього рисунку можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу у структурі витрат займають витрати на оплату праці персоналу управління – 71,8 %, а також значну частину займають витрати на утримання адміністративних споруд – 5,6 %, амортизацію – 3,6 %, а найменша частка витрат, закономірно, припадає на канцелярські витрати – 0,3%.

Як бачимо, матеріальні затрати взагалі становлять порівняно малу частку у загальній структурі витрат.

Що стосується розподілу функцій апарату управління в ПрАТ «КФ «Лагода», то можна відмітити деякі недоліки: значні витрати на його утримання, продовжений робочий день управлінських працівників, запізнення в підготовці потрібної інформації для планування і управління.

Багато причин, що зумовлюють недоліки в організації управлінської праці, мають суб'єктивний характер. Серед них: нераціональне використання кваліфікованих працівників, недостатнє інформаційне забезпечення працівників апарату управління, перевтомлення, слабе стимулювання праці.

Проведені спостереження виявили істотні недоліки в організації праці керівника підприємства. Численні дослідження останніх років і практичний досвід показують, що чітко сплановані організаційні схеми і структура створюють важливі передумови для ефективної діяльності. Але для реалізації цих передумов необхідно виконувати функції, спрямовані на побудову і організацію роботи апарату управління.

Зауважимо, що у перспективі у ПрАТ «КФ «Лагода» змінюватимуться функції управління технічним обслуговуванням виробництва, обліком і аналізом виробничо-господарської діяльності, соціальною інфраструктурою, а також функції, які пов'язані із розширенням регулюванням зовнішньо-економічних зв'язків.

Апарат управління ПрАТ «КФ «Лагода» в сучасних умовах розробляє бізнес-план, забезпечує контроль за його виконанням, організовує збут продукції і доставку матеріалів і техніки у підприємство.

2.4 Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами та чинники впливу на неї

Ефективність управління трудовими ресурсами у ПрАТ «КФ «Лагода» визначається за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

Визначення ефективності управління трудовими ресурсами не може бути повним без розкриття змісту продуктивності діяльності персоналу підприємства, яка є однією з основних складових ефективності.

До оцінки ефективності управління трудовими ресурсами у ПрАТ «КФ «Лагода» можна виділити такі особливості:

- персонал розглядається як один з найважливіших ресурсів підприємства;
- акцент на якість залучення, наймання і розвитку персоналу;
- застосування колективних, групових методів організації праці з метою формування сприятливого клімату для делегування компетенції і відповідальності;
- спрямованість на розвиток цілісної сильної корпоративної культури;
- інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників;
- системне, комплексне рішення питань управління персоналом й усіх інших стратегічних завдань на основі єдиної програми діяльності підприємства.

Вплив трудових ресурсів на діяльність фабрики безперечний. Від забезпеченості підприємства достатньою кількістю робітників необхідного рівня кваліфікації та досвіду, залежить рівень продуктивної діяльності підприємства.

Зокрема, підвищення ефективності управління персоналом сприятливо впливає на ефективність використання устаткування, машин, механізмів, своєчасність виконання робіт, і як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та ін. показники.

На трудові ресурси ПрАТ «КФ «Лагода» впливає багато факторів. Це, перш за все, зовнішні фактори: особливості законодавчої та нормативної бази, стан ринку праці, соціальні потреби населення, розвиток техніки і технології та ін. Внутрішні фактори залежать від цілей підприємства, його фінансової політики, кваліфікаційних критеріїв працівників, джерел покриття потреби у персоналі (можливості вибору конкретних джерел покриття потреби в персоналі та його розвиток).

Персонал фабрики формується під впливом виробничих потреб підприємства за допомогою системи управління кадрами та залежить від таких факторів: мінливість середовища, кваліфікаційні критерії працівників, нормативно-правова політика підприємства, цілі підприємства, відповідно до яких розробляється стратегія управління кадровим потенціалом, розвиток техніки і технології, від чого залежать основні вимоги до працівників, та аутсорсинг персоналу, що означає передачу деяких функцій підприємства співробітникам, які формально не перебувають у його штаті.

Соціологічні дослідження, проведені у ПрАТ «КФ «Лагода», дали змогу вирізнити фактори, які, на гадку працівників, впливають на привабливість їхньої роботи:

- робота без великого напруження та стресів (61 % респондентів);
- зручне розташування місця роботи (40 %);
- достатня поінформованість про стан справ на підприємстві (49 %);
- несталий темп роботи (49 %);
- гнучкий час роботи (49 %);
- додаткові пільги (45 %);
- чистота й порядок у робочих приміщеннях (56 %);
- справедливий розподіл обсягів роботи (45 %);
- доброзичливі стосунки між людьми (54 %);
- добрі відносини з безпосереднім керівником (52 %).

Водночас були названі чинники підвищення продуктивності праці (з погляду примусу працювати більш інтенсивно та створення умов до збільшення ступеня привабливості самої роботи як такої):

- шанси просування по службі;
- достатній заробіток;
- визнання та схвалення виконаної роботи;
- можливість розвивати свої здібності;
- сприяння самостійному прийняттю рішень і застосуванню творчого підходу.

Такі висновки вказують на бажання людей працювати за принципами сучасного менеджменту, коли працівники - це співробітники, "команда" однодумців, сама робота - цікава "гра" за цивілізованими правилами; керівник - "один із нас", який упроваджує демократичні методи управління, мотиваційний механізм, започаткований на економічних та правових засадах.

Під час роботи члени колективу формують свою організаційну культуру, мають шанси реалізувати свій творчий потенціал і задовольнити конкретні потреби в процесі виконання поставленої мети організації. На жаль, такі побажання працівників залишаються лише побажаннями.

Кадрова політика у ПрАТ «КФ «Лагода» будується на певних принципах. Серед принципів виділяють:

- повна довіра співробітникам і надання йому максимальній самостійності;
- центром економічного управління є людина і його ініціатива, а не гроші;
- результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;
- максимальне делегування керівниками функцій управління співробітникам;
- визначення мотиваційної структури працівників і розвиток мотивації.

Сучасні концепції управління персоналом обумовлюють нові вимоги до менеджерів ПрАТ «КФ «Лагода», в т.ч. цілеспрямованість, масштабність, комунікативність, здатність аналізувати і вирішувати комплексні проблеми, синтезувати рішення в умовах невизначеності і обмеженості інформації.

Складові управління трудовими ресурсами включають: організаційну складову, тобто управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою відділу персоналу фабрики, що виконує певні покладені на нього функції, включаючи оцінку рівня кадрового потенціалу підприємства.

Завдання відділу персоналу ПрАТ «КФ «Лагода» полягають в реалізації кадрової політики і координації діяльності по управлінню трудовими ресурсами фабрики. У зв'язку з цим вони починають розширювати круг своїх функцій і переходити від кадрових питань до

розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктам, вивчення ринку трудових ресурсів та ін.

Останнім часом методи і форми роботи відділу персоналу ПрАТ «КФ «Лагода» зазнають ряд істотних перетворень, зв'язаних, перш за все, з широким впровадженням електронно-обчислювальної техніки. Змінилися роль і місце цього підрозділу в управлінні виробництвом вузько функції розпорядництва змінилися управлінськими, методи керівництва стали гнучкішими, поглибився аналіз внутрішньофірмових зв'язків.

Існує необхідність пошуку співробітників підприємства для забезпечення можливості проаналізувати характеристики та визначити доступність співробітників. Тому відділу персоналу доцільно розробити комп'ютерну програму для можливості отримати найкращі та найгірші сценарії для кожного співробітника підприємства згідно з критеріями пошуку.

Процес управління трудовими ресурсами ПрАТ «КФ «Лагода» складається з декількох взаємозв'язаних етапів: створення ефективної системи кадрової роботи на виробництві і механізм управління нею:

- відбір і підготовка кваліфікованих фахівців і менеджерів по кадрах, розробка і формування оптимальної структури служби персоналу;
- вироблення основних принципів і методів стратегічного і оперативного управління трудовим потенціалом підприємства;
- планування трудового потенціалу;
- підбір, відбір і навчання персоналу;
- адаптація і навчання персоналу;
- атестація і оцінка працівників;
- управління діловою кар'єрою;
- мотивація персоналу;
- організація кадрового діловодства на основі використання сучасної електронно-обчислювальної техніки.

На підприємстві основними функціями менеджера по кадрах в області стратегічного і оперативного управління персоналом є: здійснення кадрової політики підприємства з питань найму, просування, переміщення, звільнення, скорочення штатів, активна участь в розробці структури підприємства; надання допомоги лінійним і функціональним керівникам в роботі з персоналом для розвитку конкурентоздатного потенціалу підприємства.

Ефективність управління трудовими ресурсами на підприємстві оцінюється за допомогою системи соціально-економічних показників, яка відповідає таким вимогам: відображати повноту й вірогідність досліджених даних, висвітлювати результати управлінських рішень як у кількісних, так і в якісних вимірювачах, охоплювати показники, на які управлінські рішення справляють прямий вплив, відповідати цілям оцінки, забезпечувати співмірність результатів управління з витратами на їх отримання, усі показники повинні відображати не лише досягнутий рівень, а й динаміку їхніх змін, облічувати організаційну структуру підприємства, відповідати вимогам ефективності діяльності підприємства.

Висновки до II розділу

«Лагода» - кондитерська фабрика, яка займається виробництвом різних кондитерських виробів з 1998 року. Фабрика випускає продукцію під різними торговими марками і може похвалитися великою командою професіоналів, які за допомогою свого таланту і сучасних технологій створюють якісні кондитерські вироби.

Фінансові результати діяльності підприємства впродовж аналізованого періоду зростали і у 2016 р. підприємство вперше отримало чистий прибуток. Управління витратами перебуває на низькому рівні. Рентабельність підприємства є досить низькою.

Підприємство є фінансово нестійким. Показники ділової активності підприємства знаходяться на помірно високому рівні, спостерігається

тенденція їх підвищення, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства.

Ліквідність підприємства перебуває на рівні нижче нормативного, хоча спостерігається позитивна тенденція до їх зростання (крім показника абсолютної ліквідності).

Підприємство достатньо забезпечене основними засобами і вони використовуються ефективно, проте через моральне і фізичне старіння обладнання необхідне його оновлення.

Чисельність трудових ресурсів фабрики впродовж досліджуваного періоду зменшилась. У структурі персоналу переважають робітники, проте частка управлінського персоналу є надто високою. Однак спостерігається позитивна динаміка до збільшення кількості робітників і зменшення числа управлінців.

Серед персоналу підприємства переважають працівники із професійно-технічною освітою, найменше працівників із базовою вищою освітою. Проте за аналізований період питома вага працівників із професійно-технічною освітою зменшилась, а із вищою – зросла.

Процентне співвідношення чоловіків і жінок є ще одним традиційно відслідковуваним показником статистики трудового потенціалу. У порівнянні з минулим роком процентне співвідношення в розрізі статі практично не змінилося.

Зберігається баланс середнього віку. Це можна розглядати як позитивний фактор. Немає значного старіння персоналу, що могло б спричинити за собою зниження працездатності, але при цьому немає і значного омолодження, що могло б призвести до збоїв в роботі фабрики через брак досвіду. Основний віковою категорією працюючих на фабриці за 2022 рік визначилася вікова група 39-40 років.

Слід зазначити, що коефіцієнт плинності кадрів на фабриці досяг досить низького значення 2,39% в 2022 році порівняно з 2020 роком, в якому він склав 4,04%. Це свідчить про негативний процес старіння персоналу,

відсутність тенденції до оновлення професійно-кваліфікованого рівня персоналу, розвитку його інтелектуальних та фізичних здібностей, що вимагає негайної зміни кадрової політики.

За період дослідження у ПрАТ «КФ «Лагода» спостерігається стабільне зростання частки працівників управління, які мають вищу освіту, а відповідно кількість працівників із спеціальною середньою освітою та середньою загальною постійно зменшується.

Ефективність управління трудовими ресурсами у ПрАТ «КФ «Лагода» визначається за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

Останнім часом методи і форми роботи відділу персоналу ПрАТ «КФ «Лагода» зазнають ряд істотних перетворень, зв'язаних, перш за все, з широким впровадженням електронно-обчислювальної техніки. Змінилися роль і місце цього підрозділу в управлінні виробництвом вузько функції розпорядництва змінилися управлінськими, методи керівництва стали гнучкішими, поглибився аналіз внутрішньофірмових зв'язків.

Управління планування персоналу ПрАТ «КФ «Лагода» протягом років цілеспрямовано проводить роботу по омолодженню колективу фабрики.

Проводиться постійна робота з молодими фахівцями і резервом.

У зв'язку з новими вимогами економічного розвитку підприємств і для досягнення більш високого рівня виробництва проведена значна реструктуризація структурних підрозділів фабрики.

У ПрАТ «КФ «Лагода» достатньо уваги приділяють аспектам управління трудовими ресурсами, про що свідчать отримані результати досліджень, але не існує ефективної системи управління наявним трудовим потенціалом. Автором запропоновано розробити ефективний механізм управління трудовими ресурсами, який би дозволив здійснювати його

формування з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища промислового підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Основні напрями покращення системи управління трудовими ресурсами підприємства

У сучасних умовах, при конкуренції без продуманої стратегії і обліку альтернативних варіантів ефективне функціонування підприємства неможливе.

На сьогодні управління трудовими ресурсами визнається однією з найбільш важливих сфер життя підприємства будь-якого рівня ієрархії, здатного багаторазово підвищити його ефективність. Воно забезпечує безупинне удосконалювання методів роботи з кадрами і використання досягнень вітчизняної й закордонної науки і найкращого виробничого досвіду системи управління трудовими ресурсами.

Про загальний рівень використання трудових ресурсів суспільства свідчить отримання національного доходу на душу населення. Чим він вищий, тим краще суспільство здійснює використання свого трудового потенціалу.

Рівень використання трудових ресурсів може бути розкритий системою показників, що відображають: ступінь зайнятості працездатного населення у суспільному виробництві (питома вага зайнятих у суспільному виробництві), структуру зайнятості (співвідношення зайнятих у різних видах економічної діяльності), продуктивність суспільної праці.

Система управління трудовими ресурсами характеризується ефективністю тобто сукупністю взаємопов'язаних показників, що відображають динаміку чинників, які впливають на зростання доходу.

Процес управління формуванням і розвитком трудових ресурсів має такі завдання: управління процесом відтворення трудових ресурсів; регулювання демографічних процесів; піклування про здоров'я людини;

поліпшення умов життя трудових ресурсів і членів їх сімей; поліпшення екологічної ситуації (див.рис. 3.1).

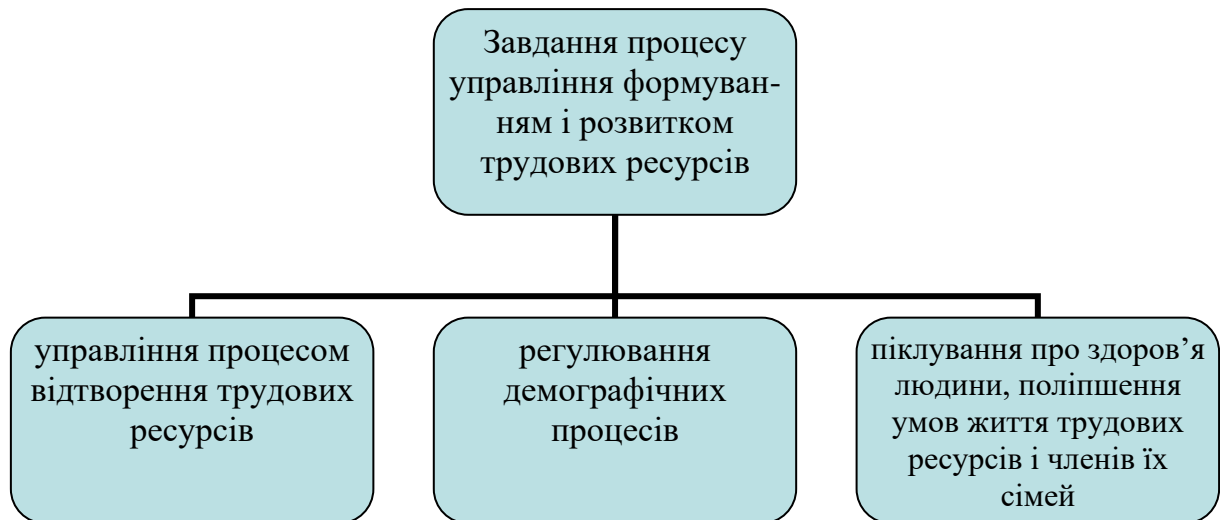


Рис. 3.1. Основні завдання процесу управління формуванням і розвитком трудових ресурсів*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [27]

Елемент управління використанням трудових ресурсів має такі завдання: управління технічним прогресом: впровадження новітніх технологій; впровадження перспективного високопродуктивного устаткування; підвищення рівнів комп'ютеризації, автоматизації, механізації та енергоозброєності праці; різке скорочення важкої, шкідливої та ручної праці. Основні чинники впливу на прогноз розвитку трудових ресурсів перераховані у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Чинники впливу на прогноз розвитку трудових ресурсів*

Реалізована трудова активність	Потреба в робочій силі		
	Потенційна трудова активність	Працездатність	Вік
			Стан здоров'я
			Рівень освіти
			Професійно-кваліфікаційна підготовка
		Сімейне положення	
		Світогляд	
		Соціально-економічні умови життєдіяльності	Стан реальних доходів з можливим їх збільшенням у випадку зайнятості
			Рівень реальних доходів
			Рівень розвитку

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [31]

Стратегічні напрями управління трудовими ресурсами повинні базуватися на взаємозв'язаній цілісній системі керівництва підприємством, а також на індивідуальних можливостях робітників, умовах їх праці та необхідних діях що зумовлюють ефективність підприємства.

У практиці роботи ПрАТ «КФ «Лагода» для оцінки ефективності використання трудових ресурсів використовуються показники підвищення ефективності використання праці (див.рис. 3.2.).

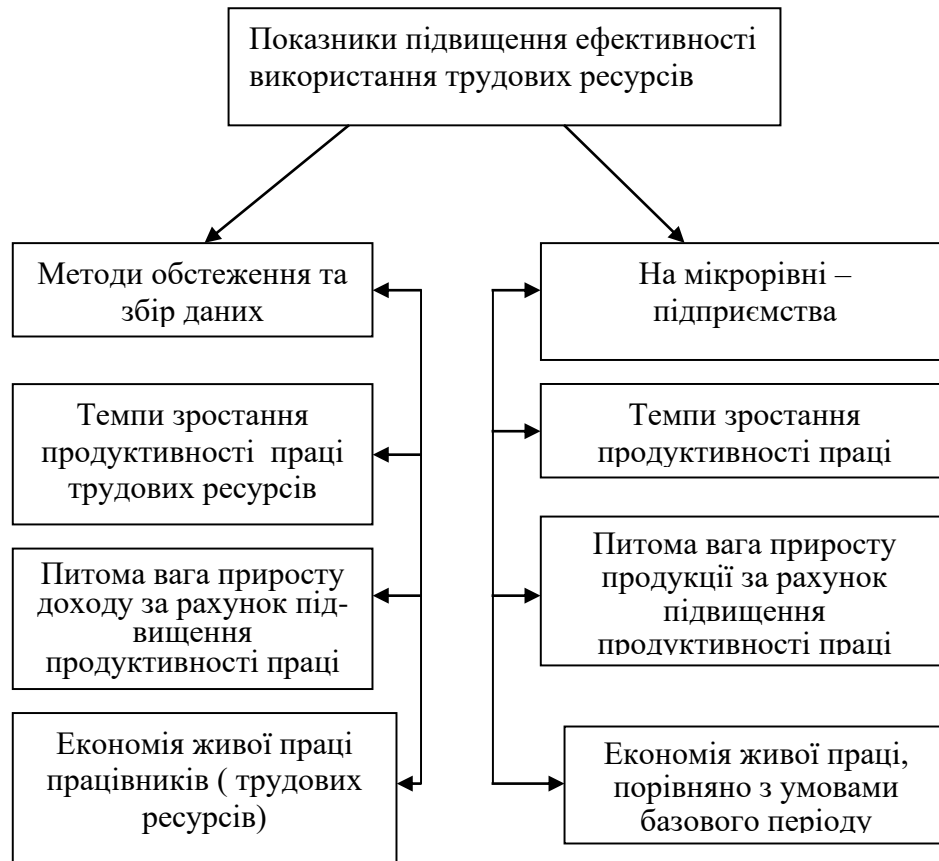


Рис. 3.2. Показники підвищення ефективності використання трудових ресурсів*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [9]

В процесі управління трудові ресурси виступають в ролі об'єкту і суб'єкту управління. Як об'єкт управління трудові ресурси – це сукупність взаємопов'язаних складових, що характеризують працівників ПрАТ «КФ «Лагода», які мають необхідний фізичний розвиток, розумові здібності, вміння та знання для роботи, їх формування, розподіл і використання, які

знаходяться у взаємодії з матеріальними і фінансовими ресурсами, та приводяться в рух, функціонують і підлягають впливу та упорядкуванню з боку суб'єктів управління різних рівнів. Особливі риси, складність та багатогранність об'єкту управління адекватно обумовлюють особливості суб'єкту управління трудовими ресурсами, пов'язані з міграційними процесами, зміною форм власності, їх старінням та специфікою виробництва.

Суб'єктами управління трудовими ресурсами є управлінські структури відповідних рівнів, які виконують різноманітні організаційні та управлінські функції, що визначаються суттю, завданнями і об'єктом управління.

Оскільки в процес управління включені всі стадії відтворення трудових ресурсів в їх органічній єдності, то і функції управління трудовими ресурсами безпосередньо визначаються змістом етапів формування, розподілу і використання трудових ресурсів і розподіляються по відповідним управлінським структурам.

Специфіка і складність взаємодії об'єкту і суб'єкту управління обумовлюють багаторівневність та багатофункціональність системи управління трудовими ресурсами, яка охоплює макро- та мікрорівні у ПрАТ «КФ «Лагода». Звідси ми бачимо, що планування, формування, перерозподіл і раціональне використання трудових ресурсів на виробництві є основним змістом їх управління.

Отже, управління трудовими ресурсами – це сукупність організаційно-економічних та соціальних прийомів, цілеспрямованих на якнайкраще функціонування і їх розвиток, максимальне використання його здібностей з ціллю забезпечення духовних і фізичних потреб працівників і збільшення продуктивності праці.

Враховуючи організацію діяльності ПрАТ «КФ «Лагода» в управлінні трудовими ресурсами необхідно виходити з різноманітності типів поведінки і ціннісних орієнтації. При цьому розрізняють три групи цілей: економічні, суспільні, соціальні (див рис. 3.3).

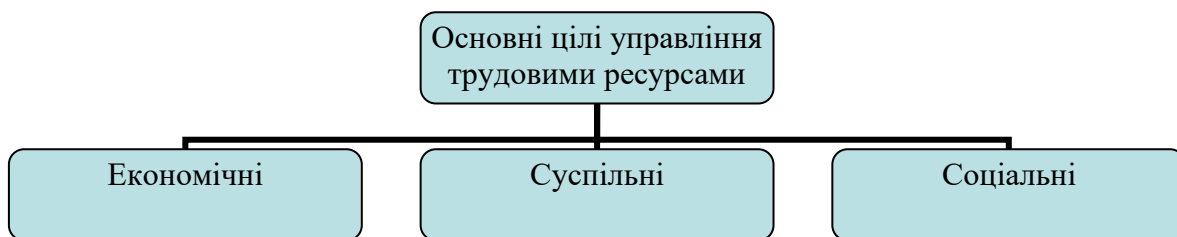


Рис. 3.3. Класифікація груп цілей управління трудовими ресурсами*

*Джерело: побудовано на основі опрацювання наукових праць вчених [83]

Вдосконалення управління трудовими ресурсами здійснюється по певних аспектах (див. табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Основні аспекти вдосконалення управління трудовими ресурсами*

Назва аспекту	Характеристика аспекту
Техніко-технологічний	відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних в ньому техніки і технологій, виробничі умови і ін.
Організаційно-економічний	пов'язаний з питаннями планування чисельності і складу працівників, морального і матеріального стимулювання, використання робочого часу і ін.
Правовий	включає питання дотримання трудового законодавства в роботі з персоналом
Соціально-психологічний	відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління трудовими ресурсами, введенням різних соціологічних і психологічних процедур в практику роботи

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення наукових праць вчених [81]

- техніко-технологічний – відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних в ньому техніки і технологій, виробничі умови і ін.;
- організаційно-економічний – пов'язаний з питаннями планування чисельності і складу працівників, морального і матеріального стимулювання, використання робочого часу і ін.;
- правовий – включає питання дотримання трудового законодавства в роботі з персоналом;
- соціально-психологічний – відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління трудовими ресурсами, введенням різних соціологічних і психологічних процедур в практику роботи.

Виконання роботи відповідно до цих функцій дозволить вже в процесі визначити основні елементи структури трудового потенціалу, які взаємозв'язані з техніко-економічним рівнем виробництва.

Для реалізації вищезазначених позицій управління економікою ПрАТ «КФ «Лагода» нами обґрунтований підхід до ефективної роботи управлінського персоналу:

- для впровадження в штат нових фахівців норматив має бути зорієнтований на величині виробництва;
- для спеціалістів економічних діяльностей – нормативи кількості людських ресурсів;
- для директорів і спеціалістів перспективи збільшення матеріальної винагороди залежатимуть від наслідків функціонування підприємства.

У ПрАТ «КФ «Лагода» нами виявлено недоліки у кадровій з трудовими ресурсами, а саме – відсутність наявності мотиваційних та стимулюючих програм для працівників, тому, для підвищення продуктивності праці, для підвищення зацікавленості працівників підприємства в результатах своєї праці пропонуємо проведення ефективної роботи щодо підвищення удосконалення системи управління трудовими ресурсами, завдяки якій буде зменшено та виправлено кілька загальних найбільш істотних недоліків у кадровій роботі а саме:

- необхідність використання великої кількості матеріальних і нематеріальних стимулів і спроби створення взаємодоповнюючої системи стимулювання праці у виробничому процесі;
- широке застосування організаційних і психологічних стимулів, орієнтованих на потреби вищого порядку;
- надання стимулюванню праці у виробничому процесі постійного характеру, а не одиничної акції чи тимчасової події.

Ми пропонуємо до впровадження у ПрАТ «КФ «Лагода» комплексну систему мотивування праці трудових ресурсів, яка включає впровадження трьох основних методів стимулювання праці трудових ресурсів, а саме:

методи прямого стимулювання, опосередковані методи та методи «жорсткого» стимулювання.

Основними складовими цих методів пропонуємо обирати наступні:

- розкриття творчої ініціативи працівника;
- зв'язок рівня заохочення працівника з кінцевим результатом діяльності;
- забезпечення персоналу необхідними ресурсами;
- заохочення накопичення нових знань і досвіду;
- розширення неформального спілкування;
- заохочення подання як індивідуальних, так і колективних пропозицій;
- використання моральних стимулів;
- поєднання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання

(див. рис. 3.4.)



Рис. 3.4. Основні складові методів стимулювання праці трудових ресурсів*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення наукових праць вчених

Враховуючи стратегію діяльності ПрАТ «КФ «Лагода» в управлінні трудовими ресурсами необхідно виходити з різноманітності типів поведінки і ціннісних орієнтацій.

Управління трудовими ресурсами повинно повністю відповідати концепції розвитку ПрАТ «КФ «Лагода» і включати ряд стадій: формування, використання і стабілізацію.

В умовах ринкової економіки ПрАТ «КФ «Лагода» може застосовувати наступні стратегії щодо управління трудовими ресурсами:

- стратегію економії витрат виробництва як важливу міру скорочення витрат на персонал. Суть цієї стратегії полягає у тому, що при поліпшенні економічної кон'юнктури притягується додатковий персонал і працівників звільняють при перших ознаках її погіршення;
- стратегію узгодження прогнозів потреби в персоналі з планами розвитку;
- стратегію, що передбачає додаткові вкладення не тільки в підготовку і розвиток трудових ресурсів, але і в створення необхідних умов для повнішого його використання, яке створює зацікавленість підприємства в скороченні плинності працівників. Це характерно для організацій, пов'язаних з новими напрямками науково-технічного прогресу і висуваючих суворіші вимоги до якості персоналу.

Управління трудовими ресурсами повинне орієнтуватися на тенденції і плани розвитку по досягненню основних цілей ПрАТ «КФ «Лагода». Воно повинне враховувати наступні аспекти:

- довгостроковий розвиток підприємства;
- збереження його ринкової незалежності;
- отримання відповідних дивідендів;
- самофінансування зростання організації;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого [8].

Умовний технологічний ланцюг управління трудовими ресурсами зображено на рисунку 3.5.

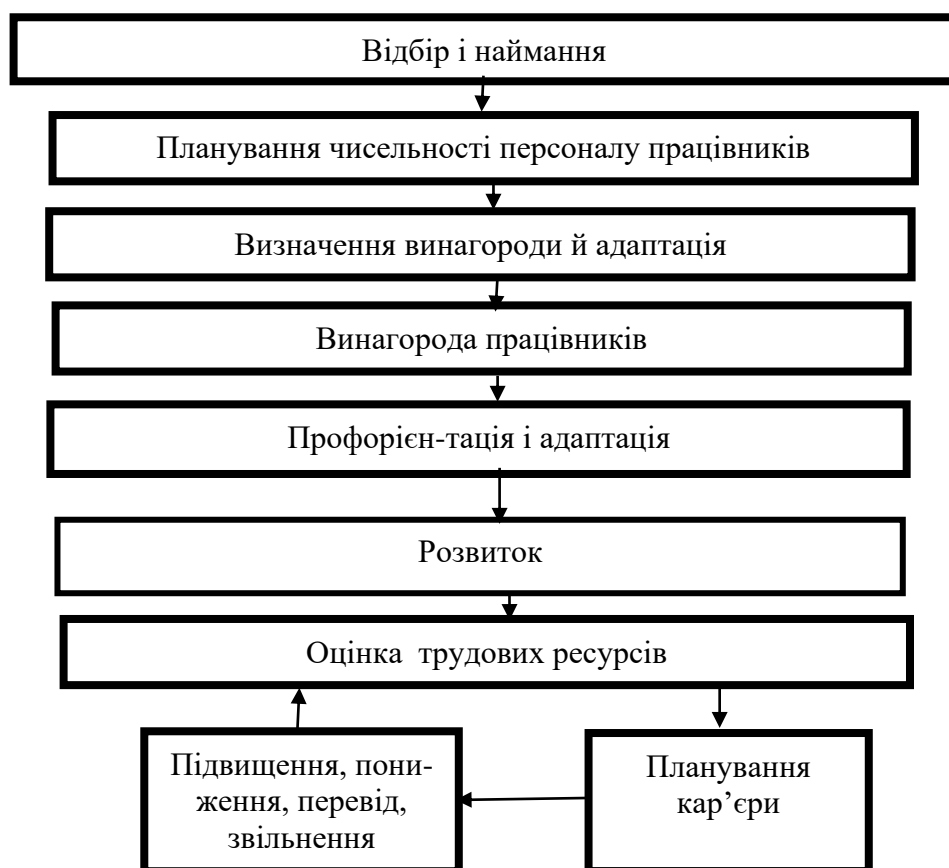


Рис. 3. 5. Технологічний ланцюг управління трудовими ресурсами*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [103].

Необхідне подальше вдосконалення кадрової стратегії ПрАТ «КФ «Лагода» шляхом:

- дослідження і налагодження зв'язків і відносин з ринком і внутрішньопідприємницькими трудовими ресурсами;
- вдосконалення політики використання трудових ресурсів, вибору і реалізації стилю управління ними, організації горизонтальної інтеграції;
- поліпшення організації робочого місця і умов праці.

Рекомендований склад основних принципів раціонального використання трудових ресурсів в підприємстві (див. рис. 3.6).

Виходячи з цих принципів раціональне використання трудових ресурсів передбачає перш за все досягнення кількісної і якісної збалансованості робочих місць і працівників, розповсюдження гнучких форм

зайнятості, забезпечення умов і організації праці, які сприяють повній реалізації трудових ресурсів.

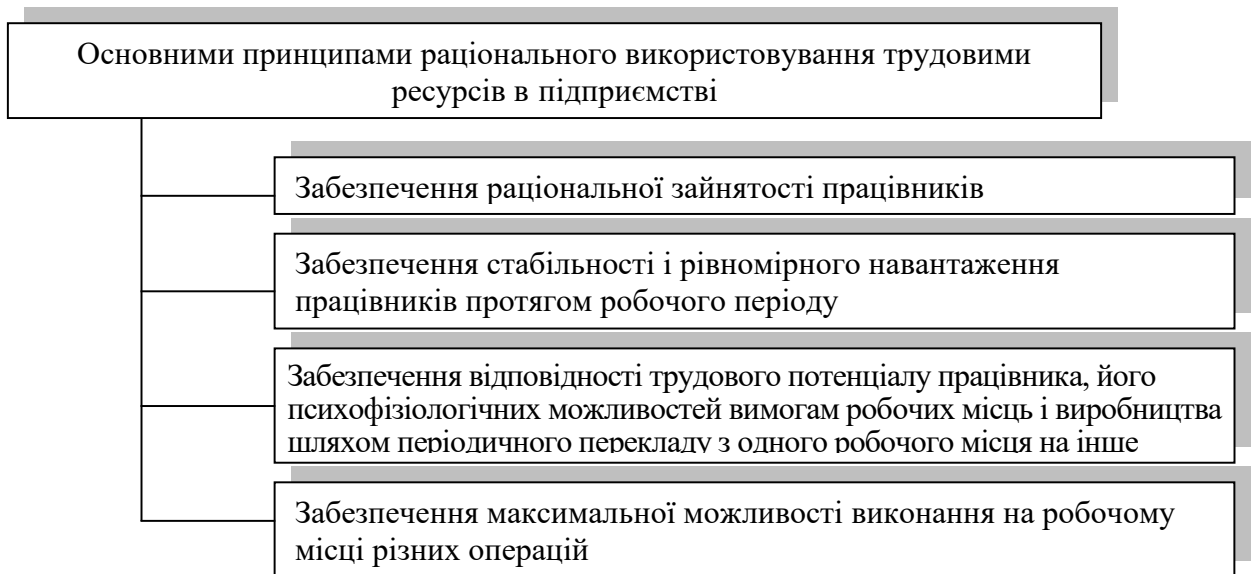


Рис. 3.6. Основні принципи раціонального використання трудових ресурсів в підприємстві *

* Джерело: побудовано на основі дослідження наукових праць вчених [81].

Управління трудовими ресурсами повинно повністю відповідати концепції розвитку ПрАТ «КФ «Лагода» і включати ряд стадій: формування, використання і стабілізацію (див. рис. 3.7).



Рис. 3.7. Основні стадії управління трудовими ресурсами*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [71].

Вибір стратегії управління трудовими ресурсами визначається реальними умовами функціонування ПрАТ «КФ «Лагода». Довгострокова

стратегія управління трудовими ресурсами повинна ґрунтуватися на передумові прискореного введення інновацій, що висуває вищі вимоги до якості трудових ресурсів. Ця стратегія передбачає додаткові вкладення не тільки в підготовку і розвиток робочої сили, але і в створення необхідних умов для повнішого її використання.

Використовування трудових ресурсів – це комплекс заходів, направлених на забезпечення умов для можливо ефективнішої реалізації трудового потенціалу працівників. Воно повинне відповідати цілям організації, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю в процесі роботи [8].

Сучасний бізнес ПрАТ «КФ «Лагода» базується на управлінні. Якщо трудові ресурси – це основа виробництва, то раціональне управління ними відіграє головну роль в діяльності підприємства.

Як організує керівник управління трудовими ресурсами, так і буде працювати підприємство. Ефективне управління приведе до бажаних успіхів та до досягнення головної місії підприємства – це максимальне отримання прибутку. Тому висвітлення питань, пов'язаних з управлінням трудових ресурсів на сучасному ринковому рівні виробництва, заслуговує уваги.

Результативність діяльності ПрАТ «КФ «Лагода» великою мірою залежать від якості чинної системи управління трудовими ресурсами.

Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем.

Управління трудовими ресурсами – система взаємозв'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Найбільший успіх підприємством досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління трудових ресурсів узгоджені в часі та просторі і застосовуються одночасно.

Існують прямі засоби управління, які застосовують для безпосереднього управління трудовими ресурсами і непрямі, які використовуються переважно з організаційних міркувань.

Функціональні підсистеми управління трудовими ресурсами у ПрАТ «КФ «Лагода» включають ряд систем. (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Класифікація функціональних підсистеми управління трудовими ресурсами*

Назва підсистеми управління	Характеристика підсистеми
Умови праці	Виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці, тобто праця повинна відповідати психологічним та фізіологічним умовам, поведінка та рух органів людини при роботі повинна забезпечити зручність та комфорт, підвищувати продуктивність праці та зменшувати затрати людської енергії. Охорона праці і техніка безпеки – праця, яка виконується людиною повинна відповідати всім вимогам та нормам безпеки.
Трудові відносини	Аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин. Відносини керівництва. Управління конфліктними ситуаціями. Соціально-психологічна діагностика. Взаємодія керівників із профспілками.
Оформлення та облік трудових ресурсів	Оформлення та облік приймання, звільнення і переведення. Інформаційне забезпечення. Професійна орієнтація. Забезпечення зайнятості.
Маркетинг, прогнозування і планування трудових ресурсів	Розробка стратегії управління працівниками. Аналіз ринку праці. Прогнозування потреби. Зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення. Оцінка персоналу.
Розвиток трудових ресурсів	Техніко-економічне забезпечення. Підвищення кваліфікації. Робота з кадровим резервом. Планування ділової кар'єри. Адаптація нових працівників.
Стимулювання праці трудових ресурсів	Нормування та тарифікація праці. Розробка системи оплати та морального заохочення праці. Застосування форм участі у прибутках та капіталі. Управління трудовою мотивацією.
Надання юридичних послуг	Вирішення правових питань трудових відносин. Правове регулювання господарської діяльності, Узгодження розпорядчих документів з управління персоналом.
Створення необхідної соціальної інфраструктури ринку	Організація громадського харчування. Управління житлово-побутовим обслуговуванням. Забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку.
Вибір та застосування організаційних структур	Аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління трудовими ресурсами. Розробка штатного розпису.

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення наукових праць вчених

Відділ управління трудовими ресурсами є функціональним – його працівники прямо не беруть участі в основній діяльності ПрАТ «КФ «Лагода», він створює загальні умови, що сприяють реалізації потенціалу кожного працівника і здійснює контроль за їх використанням.

Кількість працівників апарату управління залежить від цілого ряду чинників: розміру підприємства; виду діяльності підприємства; специфіки завдань підприємства; традицій підприємства; фінансового стану підприємства; стадії розвитку підприємства.

За даними статистичних досліджень загальна кількість працівників служби управління трудовими ресурсами складає 1-1.2% від загальної чисельності колективу. У підприємстві кадровими питаннями займається керівник, на середніх – спеціальні підрозділи.

Непрямі засоби управління є допоміжними, але вони істотно впливають на управління трудовими ресурсами. До непрямих засобів управління трудових ресурсів належить: характеристика посади; оцінка робочого місця; оцінка співробітника. Структура поділів управління трудовими ресурсами зображена на рисунку 3.8.

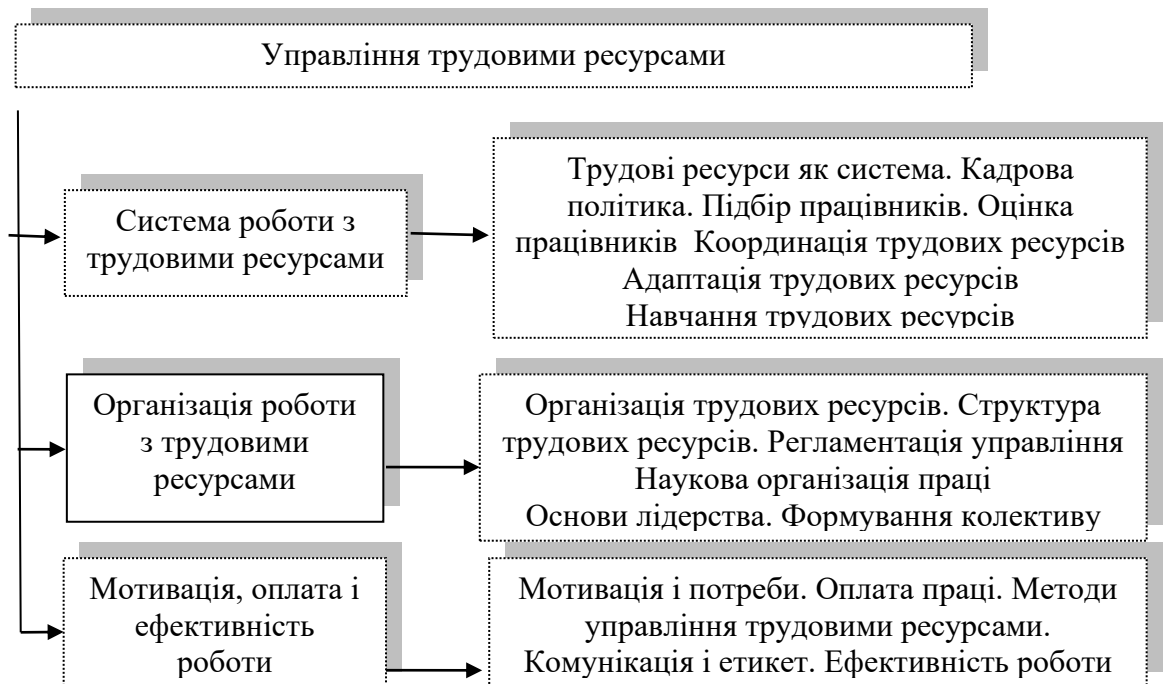


Рис. 3.8. Структура розділів управління трудовими ресурсами*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [38].

Відчуття задоволення і бажання працювати значною мірою залежать від робочої атмосфери, яка існує на підприємстві.

Основними факторами при цьому є відносини, які є умовами праці, чіткий розподіл повноважень, стиль управління, відносини між керівником та підлеглими. Керівник повинен прислуховуватись до заяв неформальних організацій для того, щоб не створювати проблеми на підприємстві.

Гнучке управління трудовими ресурсами допускає не тільки формальну організацію роботи з трудовими ресурсами, але і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру – демократичний стиль управління, турботливе відношення до потреб людини, облік її індивідуальних особливостей.

Гнучке управління трудовими ресурсами у таких умовах покликане враховувати цілий спектр питань адаптації співробітника до зовнішніх та внутрішніх умов функціонування та розвитку ПрАТ «КФ «Лагода». Особлива увага повинна приділятися аналізу мотиваційних установок, умінню їх формувати і направляти відповідно до швидкозмінливих завдань, що стоять і з'являються у ПрАТ «КФ «Лагода». Сюди також необхідно віднести проблеми взаємодії керівників ПрАТ «КФ «Лагода» з профспілками і службами зайнятості, забезпечення безпеки трудових ресурсів, розробку принципово нових підходів до пріоритету цінностей.

Іншим напрямком гнучкого управління трудовими ресурсами є розробка і удосконалення професіограм, тобто визначення комплексу якостей, якими повинен володіти співробітник, що претендує на дану посаду.

В основі професіограм, моделей чи посад лежить облік майбутніх потреб у персоналі тієї чи іншої професії необхідної кваліфікації у зв'язку зі змінюваною стратегією розвитку ПрАТ «КФ «Лагода». Важливим елементом гнучкості в даному випадку є освоєння суміжних спеціальностей з такою ж за рівнем кваліфікацією.

Стратегічним завданням гнучкого управління трудовими ресурсами є психологічна та антистресова їх підготовка, комунікабельність і готовність

працювати спільно в неординарних, критичних умовах, пов'язаних з підвищеними нервовими і фізичними навантаженнями, коли авторитет, сила, гроші і закон можуть втратити те значення, яке вони мали в звичайних умовах.

Чим ефективніший організаційно-економічний механізм, чим сильніший його стимулюючий вплив на процес виробництва, тим з меншими витратами живої і упередженої праці задовольняється ринковий попит. Це можливе при такому управлінні виробництвом, яке в змозі забезпечити раціональність поєднання адміністративних і соціально-економічних стимулів. Сфера управління трудовими ресурсами зображено на рисунку 3.9.



Рис. 3.09. Сфера управління трудовими ресурсами*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [45]

Ці стимули, з одного боку, повинні допускати самостійність виробничих одиниць у питаннях визначення цілей, вибору і реалізації засобів їхнього досягнення, а також економічну відповідальність за належну якість виробництва і ступінь досягнення кінцевої мети. З іншого боку, мотиваційний механізм і стимули повинні бути досить гнучкими і спрямованими на кожного працівника, службовця, менеджера.

Ефективне управління трудовими ресурсами є головною функцією ПрАТ «КФ «Лагода».

У рамках концепції управління людськими ресурсами працівник підприємства зрівняний у правах з основним капіталом, і витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції; кадрове планування переплітається з виробничим, і працівники стають об'єктом корпоративної стратегії; активно впроваджується групова організація праці. Тому керівникам підприємства необхідно робити акцент на створенні команди, розвитку здібностей людей і формуванні корпоративної культури; кадрові служби повинні вирішувати організаційні й аналітичні питання, надавати підтримку лінійним керівникам з метою полегшення адаптації працівників у ПрАТ «КФ «Лагода».

Таким чином, управління трудовими ресурсами слід спрямувати на вирішення нових, глобальних довгострокових завдань, підвищення економічної і соціальної ефективності роботи підприємства, підтримку її балансу із середовищем.

До головних завдань системи управління трудовими ресурсами на рівні підприємства ми відносимо:

- забезпечення ПрАТ «КФ «Лагода» кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалювання системи оплати праці і мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій працівників;
- надання працівникам можливостей для розвитку, професійного росту;

- стимулювання і творчої активності;
- формування і збереження сприятливого психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки;
- управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці ПрАТ «КФ «Лагода» стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами).

Принципами побудови сучасної системи управління у підприємстві ми вважаємо:

- ефективність підбору і розміщення працівників;
- справедливість оплати праці і мотивації;
- просування працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб підприємства;
- швидке й ефективне вирішення особистих проблем.

Управління трудовими ресурсами в підприємстві повинно містити у собі такі етапи:

- планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у трудових ресурсах;
- набір працівників: створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах; добір: оцінка кандидатів на робочі місця і добір кращих з резерву, створеного в ході набору;
- визначення винагороди: розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання і збереження службовців;
- профорієнтація й адаптація: введення найнятих працівників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, чого очікує від них організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку;
- навчання: розробка програм для навчання трудових навичок, які необхідні для ефективного виконання роботи;
- оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника;

- підготовка керівних кадрів: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів;
- управління просуванням по службі;
- удосконалювання організації праці.

Механізм управління формуванням працівників організації представлений на рисунку 3.10.



Рис. 3.10. Механізм управління формуванням трудових ресурсів*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [54].

Управління трудовими ресурсами підприємства має враховувати такі аспекти: забезпечення організації в потрібній кількості та якості персоналу на поточний період та на перспективу; створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного навантаження протягом робочого періоду; задоволення розумних потреб трудових ресурсів; забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця.

Управління трудовими ресурсами повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягнення основних її цілей.

Основними завданнями управління трудовими ресурсами є удосконалення: кадрової політики; використання і розвитку людських ресурсів; вибору і реалізації стилю управління трудовими ресурсами; організації горизонтальної координації та кооперації; покращення організації робочих місць і умов праці; визнання особистих досягнень у праці; стимулювання.

Крім того, завданням управління трудовими ресурсами підприємства є забезпечення відповідності людських ресурсів організації таким вимогам: достатня кількість ресурсів; їх наявність у потрібний час; відповідна їх кваліфікація; наявність у належному місці.

Управління трудовими ресурсами організації, ґрунтується на принципах, які є об'єктивними правилами управлінської поведінки, що витікають із потреб об'єкта управління. До них належать принципи: науковості, системності, економічності, ієрархічності, перспективності та прогресивності.

Загальна концепція управління трудовими ресурсами конкретизується в кадровій політиці та кадровій роботі, де управління трудовими ресурсами організації – це гнучка і продумана кадрова політика. Вона здійснюється стратегічними і оперативними системами управління. Кадрова політика, як правило, реалізується після структурного аналізу професійно-кваліфікаційного складу трудових ресурсів.

Структурний аналіз трудових ресурсів базується на урахуванні рівня кваліфікації, вікового складу, тривалості трудового стажу працівників, співвідношення чоловіків і жінок, які працюють в організації.

Завданнями кадрової політики в організації є: наукове обґрунтування потреби організації у фахівцях; розробка оптимальної системи формування кадрового резерву; розробка ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; розробка нормативних актів, у яких закріплюється та реалізується кадрова політика.

Управління трудовими ресурсами як система включає два блоки: організаційний та функціональний.

До організаційного відносять: формування трудових ресурсів – це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів і контрактів; стабілізація трудових ресурсів – це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний блок пов'язаний з використанням трудових ресурсів, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Варто зауважити, що управління трудовими ресурсами є складним компонентом управління організацією. Складність ця обумовлена тим, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління.

Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній; по-друге, люди постійно удосконалюються, розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини

може продовжуватись протягом 30-50 років; і останнє – люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Суть управління людськими ресурсами полягає в забезпеченні досягнень цілей організації за рахунок комплектування її персоналом відповідної компетенції.

Підбір трудових ресурсів багато в чому впливає на структуру і баланс управлінських відносин. Він не може ґрунтуватися тільки на почуттях симпатії чи антипатії до працівника. У цьому випадку існує небезпека висування не вимогливих і ділових, виходячи з інтересів колективу, а лібералів або "своїх" – з своєкорисливих спонукань окремих людей або соціальних груп.

3.2 Вдосконалення сучасних методів управління трудовими ресурсами

Система управління трудовими ресурсами ПрАТ «КФ «Лагода» являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Методи управління трудовими ресурсами – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства, вони умовно поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Аспектами управління трудовими ресурсами є: техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.); організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу трудових ресурсів, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т. д.); правовий (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі); соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного

забезпечення управління трудовими ресурсами, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи); педагогічний (передбачає рішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

Існує постійна потреба ПрАТ «КФ «Лагода» в підвищенні продуктивності праці, для цього, в першу чергу, необхідна якісна робоча сила. Тому найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є безупинна перепідготовка трудових ресурсів. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність: чим вище його розряд, тим вище продуктивність його праці. На виконання однієї і тієї ж роботи у кваліфікованих працівників іде значно менше часу, чим у менш кваліфікованих. Більш кваліфіковані працівники швидше й ефективніше освоюють нову технологію, методи організації праці. Завдяки своїй вищій освітній і професійній підготовці, такі працівники одержують можливість технологічно «бачити» значно більше своєї безпосередні обов'язки в процесі виробництва, саме це багато в чому визначає більш високий ступінь задоволення своєю працею.

Підготовка трудових ресурсів ПрАТ «КФ «Лагода» являє собою процес придбання працівниками теоретичних знань і практичних навичок в обсязі кваліфікаційної характеристики, що вимагає початкового рівня кваліфікації.

Перепідготовка трудових ресурсів – означає навчання кваліфікаційних працівників із метою зміни їхнього професійного профілю для досягнення відповідності кваліфікації кадрів вимогам.

Підвищення кваліфікації трудових ресурсів – це процес удосконалення теоретичних знань і практичних навичок з метою підвищення професійної майстерності працівників, орієнтації праці, виробництва й керування.

Існує цілий ряд причин, що викликають необхідність навчання, перепідготовки, головними з них є: збільшення вартості робочої сили як виробничого ресурсу; тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже,

більшого ефективного використання трудових ресурсів; технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями; нестача досить кваліфікованих працівників на національному рівні; підготовка працівників до заняття більш високої посади; розвиток потенціалу працівників, задоволення потреб вищих рівнів; соціальна відповідальність підприємства за своїх працівників; поява нових виробничих працівників.

Навчання також потрібно проводити у ПрАТ «КФ «Лагода» наступних трьох основних випадках: коли працівник приходить на підприємство; коли працівника призначають на нову посаду чи він одержує нову роботу; коли перевіркою встановлено, що в працівника не вистачає визначених навичок для ефективного виконання своєї роботи [27].

Таким чином, підготовка трудових ресурсів ПрАТ «КФ «Лагода» обумовлена наступними причинами: недостатній кількості курсів по навчанню; порівняно короткими термінами навчання, що дозволяє ПрАТ «КФ «Лагода» без відчутних витрат заповнити недолік у робітників; можливості використання для навчання робітників на підприємстві.

У ПрАТ «КФ «Лагода» проводять три форми підготовки робітників на підприємстві: індивідуальна; групова; курсова.

При індивідуальній формі кожному, що навчається, прикріплюється висококваліфікований робітник який веде навчання. Групова форма застосовується при проходженні теоретичних знань. Курсова форма - навчання проходить у два етапи: у навчальних групах на спеціально створених для цього курсах стажування; на робочих місцях.

Ефективність управлінської діяльності ПрАТ «КФ «Лагода» значною мірою залежить від можливостей застосування широкого спектру методів управління трудовими ресурсами.

Методи, як зазначалось вище, які використовуються в управлінні трудовими ресурсами ПрАТ «КФ «Лагода» можна поділяють на три групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як „метод батога”. Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об’єкта суб’єкту, на основі існуючої ієрархії управління.

Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов’язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності, а також на обов’язки, визначені певними законодавчими актами. Формами реалізації адміністративних методів управління у ПрАТ «КФ «Лагода» є організаційний і розпорядчий вплив «див. рис. 3.11».



Рис. 3.11. Класифікація методів впливу на трудові ресурси на макрорівні*

* Джерело: побудовано на основі дослідження наукових праць вчених [83].

Адміністративні, орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися у певній організації і т.п. Економічні методи, за допомогою яких здійснюється матеріальне стимулювання працівників. Соціально-психологічні методи, засновані на використанні соціального механізму. Залежно від міри примусовості методи управління трудовими ресурсами можна поділити за групами (див. рис. 3.12).



Рис. 3.12. Класифікація методів управління трудовими ресурсами*

*Джерело: побудовано на основі дослідження наукових праць вчених [83].

Усі принципи та методи управління трудовими ресурсами реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом організації.

До методів обстеження відносять методи: самообстеження, інтерв'ювання, бесіда, активне спостереження протягом робочого дня, моментні спостереження, фотографія робочого дня, анкетування, вивчення документів, функціонально-вартісний аналіз.

Методи формування характеризуються використанням методів: системного аналізу, аналогій, експертно-аналітичний метод, блочний, моделювання, функціонально-вартісного аналізу, структуризації цілей, досвідний, творчих нарад, колективного блокноту, контрольних запитань, метод 6-5-3, морфологічного аналізу.

3.3 Досвід формування та ефективного використання трудових ресурсів підприємства у зарубіжних країнах

У країнах з розвинутою ринковою економікою держава беручи на себе основний фінансовий тягар підготовки та перепідготовки трудових ресурсів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію держави та підприємств, яка передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та забезпечення, створення інформаційної та правової інфраструктури.

Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Ідеться про поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю з умов часткової зайнятості. Відтак забезпечується відповідність зайнятості учня здобутій на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спеціальної програми, що забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання.

Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням підприємницької підготовки з боку держави через диференціювання

податкової політики. Цей інструмент особливо активно використовується у США, де кошти, що спрямовуються на підготовку молодих працівників, повністю звільняються від оподаткування (за умови акредитування місцевими органами влади, тобто гарантування відповідності підготовки встановленим стандартам [9]).

У західноєвропейських країнах одним з джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств. Так, у Франції існує порядок, за яким кожне підприємство з чисельністю зайнятих понад 10 осіб зобов'язане відраховувати на цілі підготовки та підвищення кваліфікації працівників не менше 1% фонду заробітної плати.

Необхідність постійної перепідготовки працівників висунули практично в усіх країнах з ринковою економікою вимогу створення системи спеціальних підрозділів підприємств.

Це навчальні центри та курси, відділи кадрової політики тощо. Систему професійної підготовки робітників мають 80% підприємств Японії. Витрати американських компаній на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу становлять до 5% прибутку, не враховуючи державних дотацій [45].

В економічно розвинутих країнах велика увага приділяється осучасненню систем оцінки різних категорій трудових ресурсів. Передовсім значно збільшується застосування самооцінки працівників.

За результатами досліджень, проведених американською корпорацією «Дженерал електрик», близько 90% керівників і 86% підлеглих самооцінку працівників вважають обов'язковою складовою системи оцінки в цілому.

Досить ефективним методом оцінки керівників і спеціалістів є оцінка за досягненням поставлених цілей. Оцінка за цілями включає, як правило, такі етапи:

- визначення кількох ключових функцій працівників;
- конкретизація кожної функції встановленням певних економічних показників (обсяг робіт, якість, витрати, прибуток тощо);

- визначення конкретних показників для оцінки результатів діяльності;
- порівняння досягнутих результатів з заздалегідь встановленими «стандартами виконання» і визначення оціночного балу;
- розрахунок середньої оцінки, що відображає рівень досягнення поставлених цілей.

Такий метод оцінки діяльності працівників застосовує, наприклад, американський банк «Чейз Манхеттен» [31].

Чи не найбільшої уваги заслуговує зарубіжний досвід формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення працівників. Її ключовими елементами є:

- використання тарифної системи;
- застосування прогресивних форм оплати праці;
- поширення оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень;
- більша оплата розумової праці;
- істотна індивідуалізація заробітної плати.

Всюди використовується тарифна система в різноманітних її модифікаціях, як інструмент диференціації оплати праці залежно від складності, умов і важливості роботи. У країнах з розвинутою ринковою економікою переважно застосовуються єдині тарифні сітки для робітників, спеціалістів і службовців. Кожна галузь економіки, як правило, формує власні тарифні сітки, які модифікуються на рівні підприємства.

Наприклад, на італійській фірмі «Оліветті» використовується 20 - розрядна тарифна сітка, а в американській автомобільній корпорації «Форд моторс» - 23- розрядна.

В японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку й стажу роботи, а так звана трудова ставка – залежно від кваліфікації та результативності праці.

У зарубіжних підприємствах (організаціях) здебільшого запроваджено почасову оплату праці робітників. Це зумовлено тим, що сьогодні

пріоритетного значення набуває не кількість, а якість товарів. У 90 -х роках ХХ сторіччя, проста почасова й почасова з колективним та індивідуальним преміюванням системи за кількістю робітників становили (у відсотках) у: Бельгії - 92,6; Німеччині - 86,7; Італії - 88,4; Нідерландах - 94,8; Франції - 93,5.

У багатьох зарубіжних країнах поширено досить оригінальні системи преміювання. Зокрема в американських підприємствах уже тривалий час застосовуються дві системи, названі за прізвищами їхніх авторів, – системи Скенлона й Ракера. Перша з них базується на розподілі (у пропорції 1 : 3) економії витрат на заробітну плату між компанією і робітниками, а друга – на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно - чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати.

Подекуди широко застосовується система «відкладених премій». Наприклад, на підприємстві «Фіат» за створення нової продукції нараховується премія, виплата якої відкладається на фіксований термін (1- 2 роки), а на французьких підприємствах за досягнення певного рівня якості та ефективності праці щорічно нараховується премія, яка виплачується лише через п'ять років.

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є величезне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських підприємств формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір узалежнюється від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва.

У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних досягнень працівника.

Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, так і регулярну оцінку досягнень працівників безпосередньо в процесі трудової діяльності [54].

Зарубіжний досвід підтверджує виняткову корисність залучення працівників до управління виробництвом (діяльністю).

В американських підприємствах, наприклад, застосовуються чотири форми залучення працівників до управління:

- участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні виробничого цеху чи іншого такого ж підрозділу;
- створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів;
- запровадження системи участі працівників в одержаному прибутку;
- участь представників найманої праці у роботі рад директорів корпорацій.

Зокрема майже 25% американських фірм з кількістю працівників понад 500 осіб мають в організаційній структурі управління ради робітників чи спільні комітети робітників та адміністрації.

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає:

- спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу і найманої праці;
- існування «робітника - директора»;
- виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників.

Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік - понад 18 років, стаж роботи - не менше 6 місяців).

При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього.

Характерною особливістю сучасного виробництва в світі вважається перехід до різноманітних колективних (групових) форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання).

З поміж різних форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення трудових відносин, передовсім варто назвати так звані гуртки якості, які, по суті, є неформальною організацією управління виробництвом, що співіснує паралельно з традиційною ієрархічною системою. За оцінкою західних спеціалістів на кожний долар витрат на розвиток гуртків якості підприємства одержують 4 – 8 доларів прибутку.

Тому не випадково 90% найбільш великих фірм США використовують гуртки якості з метою підвищення ефективності виробництва, а в Японії функціонує понад один мільйон гуртків якості, які об'єднують майже 11 мільйонів працівників.

Останнім часом у США та європейських країнах з урахуванням японського досвіду розроблені різні моделі управління трудовими ресурсами, в центрі уваги яких знаходиться людина. Як правило, такі моделі містять наступні блоки:

Персонал організації; ретельний облік знань і здібностей працівників при призначенні їх на ключові посади у підприємстві;

Стиль і культура ділових взаємовідносин в даній організації; довгострокові цілі розвитку підприємства.

Стратегічні концепції управління трудовими ресурсами в розвинених країнах розглядають працівників як вирішальний чинник збереження конкурентоспроможності і націлені на підготовку трудових ресурсів відповідно до мінливих вимог ринку і з урахуванням введення нових технологій.

На думку багатьох зарубіжних дослідників, головними моментами в роботі з трудовими ресурсами повинні стати: ресурсна орієнтація, тобто використання індивідуальних здібностей працівників у відповідності зі стратегічними цілями організації (у першу чергу для оволодіння новими технологіями); інтеграція прагнень, потреб і запитів працівників з інтересами організації.

При розробці концепцій управління персоналом проводяться різні поточні і ретроспективні дослідження. Так, у США були фундаментально проаналізовані численні публікації з питань управління кадрами.

В якості головних напрямків були вибрані підхід до управління трудових ресурсів, що залежить від випадкових факторів зміни науково-технічних концепцій і попиту на ринку готової продукції; нові напрямки управління персоналом в багатонаціональних компаніях і діяльність персоналу, зайнятого відбором працівників, їх підготовкою, підвищенням кваліфікації та вдосконаленням оплати праці.

Дослідження показали, що стратегія управління персоналом при розробці нової продукції та нарощуванні обсягів її випуску повинна бути різною.

Висновки до III розділу

У ПрАТ «КФ «Лагода» діє хороша і доскональна система мотивації праці, але на жаль це не запобігає частій зміні трудових ресурсів серед виконуючого персоналу. Причиною звільнень зазвичай є стреси на роботі, важкість та монотонність виконуваної роботи, непорозуміння з керівництвом, ганебне ставлення з боку безпосереднього керівництва та невідповідності обіцяного на співбесіді та реального.

Отже з метою вдосконалення системи мотивації праці трудових ресурсів пропонуємо провести такі заходи:

– забезпечити ПрАТ «КФ «Лагода» професійними психологами, які будуть разом з відділом кадрів відбирати персонал. Це призведе до своєчасного реагування керівництва на пригнічений стан працівників, який допоможе знизити продуктивність роботи та викликати порушення правил техніки безпеки. Також психологи повинні проводити роботу з працівниками, які недавно отримали управлінські посади. Це забезпечить попередження конфліктів між безпосередніми керівниками та підлеглими;

- створити приміщення для психологічного розвантаження. В них психологи повинні створити умови, в яких працівники зможуть знімати стрес від роботи. Нажаль в Україні подібні заходи практикуються лише в одиницях іноземних компаній, хоча повинні бути в кожній організації, тим більше в тих, де існує безпосередній контакт працівника з клієнтом;
- провести перерозподіл роботи між працівниками. Цей захід повинен зменшити втому від монотонності роботи та забезпечити усесторонній розвиток працівника;
- регулярно проводити анонімне опитування в межах кожної ступені ієрархії колективу. Ці опитування повинні своєчасно виявити розладив колективі, але не бути причиною штрафних санкцій. Результати таких опитувань можуть бути доступними лише штатним психологам та одному із старших менеджерів чи директору. Така конфіденційність допоможе не перетворювати інформування на донос і вірним чином зреагувати на конфлікти;
- об'єктивно оцінювати перспективи кожного робітника, який приймається на роботу. Бути з ним відвертим, представити йому доступ до інформації про нарахування заробітної плати робітників аналогічної посади. Це повинно значно зменшити розчарування людей через невідповідність реальних перспектив і описаних на співбесіді;
- професійно проаналізувати причини невиконання плану продаж. Досить часто план не виконується не з вини працівника або з причини дії зовнішніх факторів;
- якщо на підприємстві задіяти всі вищеописані заходи, ми значно знизимо потік трудових ресурсів, негативні відгуки щодо роботодавця.

Таким чином, поряд з формуванням існують процеси відновлення і розвитку працівників, які включають вихід на пенсію і поповнення кадрового резерву, а також активне використання різних механізмів занять конкретних робочих місць: виборів, конкурсів, висунення, призначення, механізмів оцінки кандидатів і т.д.

Формування трудових ресурсів ПрАТ «КФ «Лагода» вимагає розробки системи забезпечення, яка охоплює ряд одночасно протікають стадій:

- підготовчу (профорієнтація, профвідбір, первинна професійна підготовка);
- розподільну (набір і розстановка кадрів);
- адаптаційну (формування соціально-психологічної структури, міжособистісних зв'язків, професійна підготовка).

Враховуючи важливість підвищення продуктивності праці слід впроваджувати програми управління продуктивністю праці у ПрАТ «КФ «Лагода», які включають в себе: вимірювання і оцінка досягнутого рівня продуктивності праці на підприємстві в цілому і за окремими видами продукції зокрема; проводити пошук і аналіз резервів підвищення продуктивності на основі інформації, одержаної в ході вимірювання і оцінки; розробляти плани використання резервів підвищення продуктивності праці, який повинен включати конкретні терміни і заходи по їх реалізації, передбачати фінансування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх впровадження, визначати відповідальних виконавців; розробляти систему мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності; здійснювати контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і вією програмою та регулювання їх виконання; вимірювання і оцінка реального впливу передбачуваних заходів на зростання продуктивності праці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Трудові ресурси підприємств є формою вираження переважної частини людських ресурсів. Основними документами, що регламентують діяльність трудових ресурсів, є: законодавство про працю; установчі документи, правила внутрішнього розпорядку; регламент внутрішньої взаємодії; положення; посадові інструкції.

Управління трудовими ресурсами – система взаємозв'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Головною метою управління трудовими ресурсами підприємства є: підвищення ефективності виробництва і праці, підвищення конкурентноздатності підприємства в ринкових умовах; зокрема досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

«Лагода» - кондитерська фабрика, яка займається виробництвом різних кондитерських виробів з 1998 року. Фабрика випускає продукцію під різними торговими марками і може похвалитися великою командою професіоналів, які за допомогою свого таланту і сучасних технологій створюють якісні кондитерські вироби.

Фінансові результати діяльності підприємства впродовж аналізованого періоду зростали і у 2016 р. підприємство вперше отримало чистий прибуток. Управління витратами перебуває на низькому рівні. Рентабельність підприємства є досить низькою.

Підприємство є фінансово нестійким. Показники ділової активності підприємства знаходяться на помірно високому рівні, спостерігається тенденція їх підвищення, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства. Ліквідність підприємства перебуває на рівні нижче нормативного, хоча спостерігається позитивна тенденція до їх зростання

(крім показника абсолютної ліквідності). Підприємство достатньо забезпечене основними засобами і вони використовуються ефективно, проте через моральне і фізичне старіння обладнання необхідне його оновлення. Чисельність персоналу підприємства впродовж досліджуваного періоду зменшилась. У структурі персоналу переважають робітники, проте частка управлінського персоналу є надто високою. Однак спостерігається позитивна динаміка до збільшення кількості робітників і зменшення числа управлінців.

Серед персоналу підприємства переважають працівники із професійно-технічною освітою, найменше працівників із базовою вищою освітою. Проте за аналізований період питома вага працівників із професійно-технічною освітою зменшилась, а із вищою – зросла.

Серед працівників підприємства переважають жінки. Загалом спостерігається тенденція до покращення структури персоналу.

Фактично управлінський персонал включає тих штатних працівників ПрАТ «КФ «Лагода», які виконують управлінські функції: планування, організацію, мотивацію та контроль. Міцним підґрунтям успішної діяльності підприємства є кваліфікаційний склад і ефективне використання трудових ресурсів, а також їх відношення до праці.

Управління трудовими ресурсами повинне орієнтуватися на тенденції і плани розвитку по досягненню основних цілей ПрАТ «КФ «Лагода». Умовний технологічний ланцюг управління трудовими ресурсами.

Нами розроблено рекомендований склад основних принципів раціонального використання трудових ресурсів у ПрАТ «КФ «Лагода».

Управління трудовими ресурсами повинно повністю відповідати концепції розвитку ПрАТ «КФ «Лагода» і включати ряд стадій: формування, використання і стабілізацію.

Нами розроблена функціональна система управління трудовими ресурсами у ПрАТ «КФ «Лагода», яка включає ряд підсистем.

Нами обґрунтовано принципи побудови сучасної системи управління у ПрАТ «КФ «Лагода». Ми вважаємо - це: ефективність підбору і розміщення

працівників; справедливість оплати праці і мотивації; просування працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб підприємства; швидке й ефективне вирішення особистих проблем.

Нами описано механізм управління формуванням працівників ПрАТ «КФ «Лагода». Основними завданнями управління трудовими ресурсами є удосконалення: кадрової політики; використання і розвитку людських ресурсів; вибору і реалізації стилю управління трудовими ресурсами; організації горизонтальної координації та кооперації; покращення організації робочих місць і умов праці; визнання особистих досягнень у праці; стимулювання.

Нами описано основні завдання управління трудовими ресурсами ПрАТ «КФ «Лагода», а саме: забезпечення відповідності людських ресурсів організації таким вимогам: достатня кількість ресурсів; їх наявність у потрібний час; відповідна їх кваліфікація; наявність у належному місці.

Оцінивши ефективність наявної організаційної структури ПрАТ «КФ «Лагода» ми можемо зробити наступні висновки: організаційна структура управління підприємства є лінійно-функціональною, вона базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі; управління на підприємстві організується за лінійною схемою, функціональні ж підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання; лінійні керівники не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів апарату управління.

Управління трудовими ресурсами повинне орієнтуватися на тенденції і плани господарського розвитку по досягненню основних цілей ПрАТ «КФ «Лагода». Воно повинно враховувати наступні аспекти: довгостроковий розвиток підприємства, збереження його ринкової незалежності, отримання відповідних дивідендів, самофінансування зростання організації, збереження фінансової рівноваги, закріплення досягнутого.

Необхідне подальше вдосконалення кадрової стратегії у ПрАТ «КФ «Лагода» шляхом дослідження і налагодження зв'язків і відносин з ринком і внутрішньопідприємницькими трудовими ресурсами; вдосконалення політики використання трудових ресурсів, вибору і реалізації стилю управління ними, організації горизонтальної інтеграції; поліпшення організації робочого місця і умов праці.

В умовах ринкової економіки в ПрАТ «КФ «Лагода» можуть застосовуватись наступні стратегії щодо управління трудовими ресурсами:

- стратегію економії витрат виробництва як важливу міру скорочення витрат на персонал. Суть цієї стратегії полягає у тому, що при поліпшенні економічної кон'юнктури притягується додатковий персонал і працівників звільняють при перших ознаках її погіршення;
- стратегію узгодження прогнозів потреби в персоналі з планами розвитку;
- стратегію, що передбачає додаткові вкладення не тільки в підготовку і розвиток трудових ресурсів, але і в створення необхідних умов для повнішого його використання, яке створює зацікавленість підприємства в скороченні плинності працівників. Це характерно для організацій, пов'язаних з новими напрямками науково-технічного прогресу і висуваючих суворіші вимоги до якості персоналу.

До головних завдань, які слід вирішити системи управління трудовими ресурсами на рівні ПрАТ «КФ «Лагода» ми відносимо: забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами; створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників; удосконалювання системи оплати праці і мотивації; підвищення задоволеності працею всіх категорій працівників; надання працівникам можливостей для розвитку, професійного росту; стимулювання і творчої активності; формування і збереження сприятливого психологічного клімату; удосконалювання методів оцінки; управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О. В., Ільїч Л. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. [для студ вищ. навч. закл.]. Київ : Алерта, 2010. 734 с.
2. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві / М. А. Кравченко. *Ефективна економіка*. 2011. № 5
3. Аналіз сучасного стану та перспектив українського кондитерського ринку URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/44.pdf
4. Андрушків Б. М., Кузьмін О. С. Основи менеджменту : підручник. Львів : Світ, 2016. 296 с.
5. Антоненко А. В. Технологія й якість пісочного печива з додаванням харчових волокон виноградних вичавок. *Харчування здорової та хворої людини: збірник матеріалів VII науково-практичної інтернет-конференції у місті Кривий Ріг*, 2016. С. 42-45
6. Бажан І. І. Трудовий потенціал України: формування і використання. Донецьк : ТОВ “Юго-Восток ЛТД”, 2017. 144 с.
7. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. *Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал*. 2015. № 1. с. 138-142.
8. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
9. Беззубко Л. В., Зюнькін А. Г., Калина А. В. Управління трудовими конфліктами : навч. посіб. Київ : МАУП, 2015. 256 с.
10. Болюх М. А., Бурчевський В. З., Горбатюк М. І. Економічний аналіз : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів / за ред. акад. НАНУ проф. М. Г. Чумаченка. Київ : КНЕУ, 2012. 540 с.

11. Буркинський Б. В., Нижник В. М., Ніколайчук М. В. Ефективність використання трудового потенціалу. Теорія і практика : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 223 с.
12. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посібник для студентів вищ. навч. Київ : ЦУЛ, 2014. С. 77-80.
13. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Київ : ЦУЛ, 2014. 504 с.
14. Василенко В. О., Шостка В. І., Клейменов О. М. Ситуаційний менеджмент : навч. посібник. 2-ге вид., випр. та допов. Київ : Центр навч. л - ри, 2016. 372 с.
15. Васильков В. Г. Організація виробництва : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ, 2014 . 524 с.
16. Васюренко О. В., К. О. Економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посібник для студентів вищ. навч. Київ : Знання, 2017. 463 с.
17. Верховна Рада України : веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>.
18. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр навч. л - ри, 2017. 501 с.
19. Впровадження проектного офісу на підприємстві ПрАТ «Лагода». *База знань Wiki КНУБА* URL: http://stud.wiki/management/2c0b65635a3ac78a5d43a88521206d37_0.html
20. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68
21. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 488 с.
22. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса, 2011. 37 с.

23. Грабовецький Б. Є. Економічне прогнозування і планування : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 188 с.
24. Гринькова В. М., Ястремська О. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства : наук. вид. Харків : ХНЕУ, 2012. 192 с.
25. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8. С. 80-82.
26. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2014. № 1(47). С. 30-35.
27. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. Вид. 2-ге, без змін. 398 с.
28. Диба М. І., Данилюк І. В. Теоретично-практичні аспекти становлення підприємництва. *Маркетинг*. 2012. № 2. С. 22-29.
29. Дідченко О. І., Крецул М. М. Економічна оцінка ефективності використання трудових ресурсів [Електронний ресурс]. 2015. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_185.pdf.
30. Дорохович А. М. Створення харчових продуктів спеціального призначення – актуальна проблема сучасності, вклад кондитерів НУХТ в її рішення. *НУХТ* 2016. С. 244–297.
31. Дорошенко Л. С. Управління трудовими ресурсами : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2018. 60 с.
32. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2016
33. Економіка виробництва продукції в Україні : монографія / [ред. П. Т. Саблук і В. І. Бойко]. Київ : ННЦ ІАЕ, 2017. 340 с.
34. Єщенко П. С., Палкій Ю. І. Сучасна економіка: навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : КНЕУ, 2016. 325 с.

35. Завадський Й. С. Менеджмент : Management. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Т.1. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2018. 543 с.
36. Замчевська Н. В., Пушка А. П., Паславський І. П. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. URL: http://www.rusnauka.com/1_NIO_2013/Economics/10_97894.doc.htm.
37. Заярна Н. М., Каралюс О. М. Проблеми і перспективи розвитку трудових ресурсів в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України* : зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2012. Вип. 21.3.
38. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : Атлант, 2013. 427 с
39. Звіт з праці ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» за 2018 р.
40. Звіт з праці ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» за 2019 р.
41. Звіт з праці ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» за 2020 р.
42. Інформація про емітента. Річна інформація URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/109824/165/templ>
43. Кабінет Міністрів України : веб-сайт. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
44. Калина А. В., Калініна С. П., Лук'янченко Н. Д. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. Київ : МАУП, 2016. 232 с.
45. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами : навчальний посібник. Київ : Вид. Дім «Юридична книга», 2014. 296 с.
46. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства. *Україна: аспекти праці*, 2010. - №3. С. 39-42
47. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Львів : Кінапрі ЛГД, 2013. 254 с.
48. Класифікатор професій ДК 003:2010 : Національний класифікатор України від 28.07.2010 р. № 327 / Держспоживстандарт України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення 1.10.2019).

49. Коваленко В. В. Методи аналізу та управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник Укр. академії банк. справи*. 2013. № 2. С. 39-48.
50. Коваленко М. А., Грузнов І. І., Сухомлин Л. Є. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон : Ол- ди-плюс, 2017. 288 с.
51. Ковбасюк М. Р. Економічний аналіз діяльності підприємств : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Скарби, 2012. 336 с.
52. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 10.01.2020).
53. Колот А. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 711 с.
54. Конфліктологія : підручник для студентів вищих навчальних закладів / [Герасіна Л. М., Панов М. І., Осіпова Н. П. та ін.]. Харків : Право, 2013.
55. Корніковський Д. О. Аналіз економічних факторів впливу на кондитерську промисловість України. *Економіка харчової промисловості*. 2014. С. 47.
56. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=219>.
57. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Менеджмент : підручник. Київ : Центр навч. л-ри, 2012. 520 с.
58. Краснокутська П. В. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : КНЕУ, 2014. 502 с.
59. Кривенко К. Т., Савчук В. С., Беляєв О. О.. Політична економіка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 508 с.
60. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2014. 453 с.
61. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник/ Київ : Кондор, 2018. 224 с.

62. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ : Академ - видав., 2014. 416 с.
63. Кучеркова С. О. Сутність прибутку та методика визначення фінансового результату діяльності підприємств. *Економіка АПК*. 2016. №5. С. 78.
64. Лебедева В. К., Ковальчук Г. К., Васюченко А. М. Управління трудовими ресурсами регіону в умовах економічної кризи. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. №1. С. 99-108.
65. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. Київ : ТОВ “УВГПС ЕксСб”, 2012. 512 с.
66. Мазаракі А. А. Економіка підприємства : підручник. Київ : Хрещатик, 2013. 800 с.
67. Малік М. Й. Основи підприємництва : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / За ред. М. Й. Маліка., В. В. Зіновчук, Ю. О. Лупенко. Київ : Інститут аграрної економіки, 2012. 582 с.
68. Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства [Електронний ресурс]. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/54.pdf.
69. Мацибора В. І. Економіка підприємства : підручник. Київ : Вища освіта, 2015. 415 с.
70. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій. Київ : МАУП, 2012. 176 с.
71. Менеджмент персоналу : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів / за ред. В. М. Данюк. Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.
72. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 248 с.
73. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 412 с.

74. Москаленко Н. О. Управління трудовим потенціалом для забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Економіка розвитку*. 2016. № 4 (36). С. 89-90.
75. Мочерний С. В. Економічна теорія : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : Академія, 2016. 680 с.
76. Мошек Г. Є., Гомба Л. А., Піддубна Л. П. Менеджмент підприємства : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2013. 453 с.
77. Мошенський С. З., Олійник О. В. Економічний аналіз : підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. / За ред. Ф.Ф. Бутинця . 2-ге вид., доп . і перероб. Житомир : ПП «Рута», 2018. 704 с.
78. Непочатенко О. О., Боровик П. М., Бондаренко Н. В., Філіпова Т. О. Посилення впливу аналізу фінансової діяльності на процес управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2014. №3. С. 291 -296.
79. Новікова Н. В., Камєнєва Р. С. Технологічні підходи до підвищення харчової та біологічної цінності вафельних тортів. *Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень*. 2020. № 1. С. 114–115.
80. Олійник Є. О. Критерії оцінки трудових ресурсів аграрного підприємства [Електронний ресурс]. (Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського). URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2012_3/12.pdf.
81. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2014. 568 с.
82. Осипов В. І. Економіка підприємства : [підруч.]. Одеса : Маяк, 2016. 720 с.
83. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Є. В. Кліменчук. Київ : Кондор, 2014. 223 с.
84. Офіційний сайт SMIDA // URL: <https://smida.gov.ua/>

85. Павук М. В. Збагачення вафельних напівфабрикатів біологічно цінною рослинною сировиною. *Наукова конференція студентів*. 2017. С. 255.
86. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю: матеріали IV-ї міжнар. наук.-практ. конф.* (Черкаси, 11–13 квіт. 2018 р.). Черкаси : ЧДТУ, 2018. С. 171-172
87. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : КНЕУ, 2013. 528 с.
88. Пономаренко Ю. М. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства. 2016. С. 41-43
89. Реструктуризація підприємств кондитерської галузі URL: <http://www.management.com.ua/ct/ct017.html>
90. Сайт компанії «Лагода». URL: <http://lagoda.com.ua/>
91. Склад продукції Загора. URL: <https://27.ua/ua/shop/pechene-zagora-treffi-v-molochnoy-glazuri-100-g-4820077273154-.html>
92. Статут ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»
93. Тарасенко І. В., Дорохович В. В. Нетрадиційні види борошна при виготовленні вафельних листів для хворих на целиакію. *Харчова і переробна промисловість* 2014. № 5. С. 18–19.
94. Терьохін, С. В., Шеховцова І. А. Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством [Електронний ресурс]. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва: зб. наук. праць*. 2015. №13. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/47545/43627>.
95. Технологія виробництва печива цукрового. URL: [https:// knowledge.allbest.ru/cookery/2c0b65625a3ac68a4c43b88521316c37_0.html#text](https://knowledge.allbest.ru/cookery/2c0b65625a3ac68a4c43b88521316c37_0.html#text)
96. Тичинська А. І., Наумова М. А. Дослідження ринку кондитерських виробів України. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2017. С. 122-126

97. Тичинська А. І. Наумова М. А. Дослідження ринку кондитерських виробів України. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса* 2019. 1(9). 122–126.
98. Фінансова звітність ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» за 2020 рік.
URL:https://clarity-project.info/edr/32967502/finances?current_year=2020
99. Фінансова звітність ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» за 2021 рік.
URL:https://clarity-project.info/edr/32967502/finances?current_year=2021
100. Фінансова звітність ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» за 2022 рік.
URL:https://clarity-project.info/edr/32967502/finances?current_year=2022
101. Фінансовий облік [Текст] : підручник / Я. Д. Крупка, З. В. Задорожний, Н. В. Гудзь [та ін.]. 3-тє вид., доповн. та переробл. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 418 с.
102. Характеристика ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» та його виробнича структура та схема управління. *Вісник національного університету харчових технологій* URL: <https://studfiles.net/preview/5193711/>
103. Цибульська Е. І. Управління трудовим потенціалом : навчальний посібник. Київ : НУА, 2012. 383 с.
104. Череп, А. В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства [Текст]. *Бізнес-Інформ.* 2014. №10. С. 253-257.
105. Шахно, А. Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 15. № 3. С. 237-245.