

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту організацій і
адміністрування ім. М.П. Поліщука

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Полозун Людмила Вікторівна

УДК 331.1:061

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТДВ «ЖИТОМИРПИВО»

Спеціальність 073 – Менеджмент
Подается на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Присяжнюк Оксана Федорівна
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2021

АНОТАЦІЯ

Полозун Л.В. Управління кадровим забезпеченням ТДВ «Житомирпиво». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2021.

Обґрунтовано теоретичні основи формування, розподілу й використання кадрового потенціалу. Проаналізовано якісний склад кадрового потенціалу, виявлено вплив якісних характеристик кадрів на результативність господарювання досліджуваного підприємства. Запропоновано економіко-математичну модель залежності між реальним рівнем кадрового потенціалу підприємства та результативністю його діяльності.

Ключові слова: кадровий потенціал, мотиваційний механізм, управлінські кадри, кадровий менеджмент, кадрова політика, кадрова служба.

ANNOTATION

Polozun L. The Human Resources Management of ALC «Zhytomyrpivo». - Manuscript.

Qualifying work for the degree of «Master» in the specialty 073 «Management». - Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2021.

The theoretical bases of formation, distribution and use of the personnel potential are substantiated. The qualitative composition of human resources is analyzed, the influence of qualitative characteristics of the personnel on the efficiency of management of the researched enterprise is revealed. An economic-mathematical model of the relationship between the real level of human resources of the enterprise and the effectiveness of its activities is proposed.

Keywords: personnel potential, motivation mechanism, managerial personnel, personnel management, personnel policy, personnel service.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Кадровий потенціал як економічна категорія та підходи до його формування.....	8
1.2. Взаємозв'язок кадрового забезпечення та цілей стратегічного управління підприємством.....	10
1.3. Методичні підходи щодо оцінки кадрового потенціалу в системі стратегічного управління підприємством.....	13
Висновки до розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТДВ „ЖИТОМИРПИВО”.....	16
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	16
2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства.....	17
2.3. Аналіз кадрового забезпечення ТДВ «Житомирпиво».....	19
Висновки до розділу 2.....	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТДВ «ЖИТОМИРПИВО».....	23
3.1. Впровадження інформаційної системи управління кадровим забезпеченням.....	23
3.2. Економічна ефективність реалізації запропонованих заходів.....	25
Висновки до розділу 3.....	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кадрове забезпечення вітчизняних підприємств є однією з умов ефективності їхньої діяльності, що дозволить забезпечити їх кадрами, які здатні вирішувати визначені виробничо-організаційні завдання і можуть приймати вірні рішення в середовищах, що постійно змінюються під впливом багатьох чинників. Конкурентоспроможність будь-якого підприємства визначається, в першу чергу, не продуктивністю устаткування, а ефективним управлінням кадровим забезпеченням.

Аналіз останніх досліджень. Різні аспекти дослідження проблеми управління кадровим забезпеченням (потенціалом) підприємств знайшли своє відображення у роботах вітчизняних і закордонних вчених-економістів, зокрема: М.А. Ажажа, Л.В.Балабанова, О.М.Венгера, В.С.Васильченка, В.Г. Воронкова, А.М.Гриненко, В.М.Гриньова, В.М.Данюка, І.М.Зубача, А.Я.Кібанова, А.М.Колот, О.М. Крайнік, Н.С.Краснокутська, В.Ф.Криська, Л.І.Михайлова, О.С. Мороза,Ю.Г.Одегов, В.І. Петюха, Т.І. Сергієнка, О.С. Федоніна, С.Г. Черемисина, Л.М. Швеця.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних і практичних положень, аналіз кадрового забезпечення (потенціалу) ТДВ «Житомирпиво» та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління даного процесу.

Мета кваліфікаційної роботи визначила вирішення наступних завдань:

- дослідити методологічні засади кадрового забезпечення підприємства;

- розглянути понятійно-категоріальний апарат забезпечення кадрами підприємства;
- провести діагностику проблем кадрового забезпечення (потенціалу) ТДВ «Житомирпиво»;
- визначення основних напрямів підвищення ефективності управління кадровим забезпеченням ТДВ «Житомирпиво»;
- запропонувати практичні рекомендації формування кадрового потенціалу ТДВ «Житомирпиво» в умовах кризи.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження є процес управління кадровим забезпеченням ТДВ «Житомирпиво» в сучасних умовах господарювання.

Предметом кваліфікаційної роботи є дослідження механізму управління кадровим забезпеченням ТДВ «Житомирпиво».

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою кваліфікаційної роботи є системний підхід до вивчення фундаментальних основ кадрового забезпечення підприємства. За допомогою абстрактно-логічного методу, зокрема прийомів аналогії та співставлення, індукції й дедукції розкрито сутність поняття «кадровий потенціал підприємства», а також сформульовано загальні висновки. Для визначення проблем, що стримують процес підвищення ефективності управління кадровим забезпеченням (потенціалом) досліджуваного підприємства та окреслення шляхів його перспективного розвитку застосовано метод аналізу і синтезу.

Для оцінки сучасного стану та тенденцій розвитку ТДВ «Житомирпиво» і його кадрового забезпечення використано статистико-економічний метод, зокрема його прийоми – графічний, порівняння, факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз тощо. Монографічний метод застосовано для економічного обґрунтування необхідності підвищення ефективності управління кадровим забезпеченням ТДВ «Житомирпиво».

Інформаційну базу наукової роботи складають законодавчі та нормативні акти України з питань управління кадровим забезпеченням

(потенціалом) підприємства, довідково-нормативні матеріали і наукова література за темою дослідження, звітність ТДВ «Житомирпиво» за 2017-2019 рр., результати власних досліджень, а також інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Internet.

Елементи наукової новизни одержаних результатів. У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено сучасний стан конкурентоспроможності СВК «Ружинський». До найважливіших результатів дослідження, що характеризують наукову новизну, належать такі:

уточнено:

– розкриття сутності та значення кадрового забезпечення (потенціалу) як економічної категорії та підходів до його формування, визначення методичних підходів кадрового забезпечення, які впливають на формування стратегії підприємства;

дістало подальший розвиток:

- проектне обґрунтування резервів підвищення ефективності управління кадровим забезпеченням ТДВ «Житомирпиво»;

- обґрунтування економіко-математичної моделі залежності між реальним рівнем кадрового забезпечення (потенціалу) ТДВ «Житомирпиво» та результативністю його діяльності.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в кваліфікаційній роботі практичні рекомендації є основою для ефективного управління кадровим забезпеченням ТДВ «Житомирпиво» за рахунок впровадження сучасної інформаційно-аналітичної системи управління кадрами підприємства та для обґрунтування практичних проблем щодо забезпечення перспектив розвитку кадрового потенціалу досліджуваного підприємства в контексті його регіонального ринку.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

Публікації. Ходаківський В. М., Місевич М. А., Куликівська О. П., Полозун Л. В. *Планування альтернатив капіталовкладень в сільськогосподарські підприємства Житомирської області на умовах їх сталого розвитку.* Агросвіт, ТОВ ДКС «Центр», Дніпро. № 1-2. С. 95-101.

Обсяг і структура дипломної роботи. Робота викладена на 36 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел (41 найменування), додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Кадровий потенціал як економічна категорія та підходи до його формування

Кадрове забезпечення є одним з важливих факторів підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства. Під категорією «Кадри підприємства» розуміють сукупність працівників, що знаходяться на обліку підприємства, та характеризуються певними професійно-кваліфікаційними ознаками. Система управління кадровим потенціалом сприяє залученню висококваліфікованих сучасних фахівців на підприємство, забезпечує створення у них стимулів до ефективної та продуктивної праці. В економічній літературі поняття «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал» ототожнюють.

Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал [9, с.19]. Під кадровим потенціалом розуміється міра здібностей і можливостей працівників матеріалізувати свої знання і уміння з метою забезпечення життєздатності і розвитку фірми. Кадровий потенціал формується інтеграцією і динамікою певних моментів і сторін життєдіяльності людини [10, с. 26-28] (рис. 1.1 додаток А).

При розробці програми управління кадровим потенціалом підприємства слід враховувати поняття "довгостроковий кадровий потенціал".

Довгостроковий кадровий потенціал включає працівників, які здатні вирішувати завдання щодо стратегічного розвитку підприємства. При цьому можна виділити таку складову довгострокового кадрового потенціалу як поточний кадровий потенціал, тобто та частина персоналу, яка розглядається менеджментом підприємства для вирішення поточних оперативних завдання виробництва [13, с. 74].

Етапи процесу управління кадровим потенціалом наведено на рисунку 1.2 додатку А і вони передбачають постановку мети і задач, визначення учасників даного процесу. Також важливими елементами виступають умови підвищення ефективності управління кадрами та оцінка персоналу підприємства.

Таким чином, політика ефективного управління кадровим потенціалом підприємства повинна передбачати залучення висококваліфікованих професійних фахівців, створення сприятливих та стимулюючих умов професійного розвитку і закріпленню працівників на підприємстві, удосконалення процесів організації управління кадрами на підприємстві.

Програма управління кадровим потенціалом не стільки сприяє просуванню персоналу, скільки його розвитку, підвищенню результативності заходів щодо підвищення його кваліфікації, що, у свою чергу, є першорядною задачею служби управління персоналом будь-якого підприємства [21, с. 78-81]. Принципи ділової оцінки працівників підприємства наведено в таблиці 1.1 додатку А. Процес організації ділової оцінки персоналу підприємства має бути орієнтований на максимальну автоматизацію процедури оцінки, використання сучасних інформаційних комп'ютерних технологій і систем.

Під інноваційним розвитком кадрового потенціалу торговельного підприємства розуміється його здатність істотно поліпшувати форми і методи управління її трудовими ресурсами при одночасному вдосконаленні програм і технологій взаємодії відділів організації, що враховує сучасні досягнення науково-технічного прогресу та спрямовано на підвищення якості реалізації

процесу реінжинірингу бізнес–процесів і проектів даної організації як у поточній, так і в довгостроковій перспективі [1, с. 31-32].

Принципи інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємства наведені на рисунку 1.3 додатку А. Методи кадрового забезпечення підприємства на інноваційних засадах базуються на принципах нормативно–правового регулювання та розробленні стандартів системи управління кадровим потенціалом.

Складовими елементами розробки стратегії кадрового забезпечення підприємства є планування потреби в кадрах, навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання працівників до ефективного виконання своїх обов'язків тощо.

Отже, кадрове забезпечення (потенціал) підприємства визначається як уміння і навички працівників, що можуть бути використані для підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, і сприяють досягненню поставленої мети та визначених завдань, а саме, отримання прибутку та досягнення соціального ефекту.

1.2. Взаємозв'язок кадрового забезпечення та цілей стратегічного управління підприємством

Кадрова стратегія — система методів і засобів управління персоналом, вживана протягом певного часу з метою реалізації кадрової політики. На результати діяльності організації функція управління персоналом може істотно вплинути тільки тоді, коли різні її аспекти (розвиток кар'єри, селекція і прийом на роботу, мотивація, атестація, тренінг, партнерство робочої сили і менеджерів і ін.) з'єднані в єдину програму, що є частиною стратегії бізнесу. [3, с. 51-52].

Основні напрями кадрової стратегії підприємства зображені на рисунку 1.4 додатку А.

Існує три загальні схожі етапи для великої кількості моделей стратегічного управління підприємства, зокрема:

- стратегічний аналіз;
- стратегічний вибір;
- реалізація стратегії.

Етап стратегічного аналізу визначає стратегічні напрями діяльності підприємства за допомогою управління стратегічними та операційними змінами, що виникають в зовнішньому та внутрішньому оточенні підприємства; визначає основні переваги і потенційні можливості в ресурсах підприємства відповідно до цих змін. Мета стратегічного аналізу визначає основні задачі, що використовуються для визначення показників стратегічного планування, які можуть мати фінансову або ж нефінансову природу походження.

Можна виділити наступні три компоненти стратегічного аналізу: мета, задачі, очікування і повноваження. Мета і задачі є базою, на основі яких формуються стратегії розвитку підприємства, а також критерії і показники, по яких вони оцінюються. Мета визначає основне значення існування підприємства і характер його діяльності. Для досягнення довго- та середньострокової мети діяльності підприємства формуються основні задачі стратегічного аналізу. Важливим елементом стратегічного аналізу є очікування і повноваження окремих зацікавлених груп підприємства, від точки зору і побажань яких і формується стратегія підприємства.

Другим компонентом поетапного стратегічного аналізу підприємства є дослідження особливостей і характеристик зовнішнього середовища, в якому діє підприємство. Будь-яке підприємство існує в умовах складної зовнішньої обстановки, що включає політичні, технологічні, соціальні і економічні та інші чинники. Зовнішнє середовище під впливом стратегічних змін ставить перед підприємством безліч стратегічних питань.

Будь-яке підприємство існує в умовах макросередовища (зовнішні політичні, економічні, соціальні, екологічні, технологічні, військові та інші

чинники, що причиняють значний зовнішній вплив на підприємство) і мікросередовища (внутрішня обстановка та мікроклімат в колективі, що спричиняють вплив на підприємство зсередини), які взаємопов'язані між собою.

Третій компонент стратегічного аналізу (аналіз внутрішніх ресурсів) визначає якість ресурсного потенціалу підприємства та можливості його використання по різних напрямках діяльності підприємства. Кадрове забезпечення (потенціал) є одним із важливих об'єктів етапу внутрішнього аналізу. Від наявності висококваліфікованих працівників залежить швидкість та ефективність стратегічних змін, що відбуваються на підприємстві.

Другий ключовий етап стратегічного процесу управління підприємства (стратегічний вибір) включає три основні компоненти: вироблення варіантів стратегії (розробка стратегічних альтернатив діяльності підприємства, враховуючи переваги, недоліки, можливості та загрози розробки основної стратегії діяльності підприємства); оцінка варіантів стратегії (здійснюється порівняння та оцінка різних стратегічних альтернатив, враховуючи, які переваги та чи інша стратегічна альтернатива можуть принести підприємству, та чи буде досягнуто основну мету діяльності підприємства); вибір стратегії, стратегічні лінії поведінки і плани (на цьому етапі вибирається одна чи кілька стратегій, яким буде слідувати підприємство, враховуючи певні ризики та небезпеки; вибір стратегії розвитку супроводжується супутніми визначеннями потреб в трудових ресурсах, капіталі, дослідженнях і розробках).

Третім і заключним етапом реалізації кадрової стратегії є: розробка варіанту дій при непередбачених обставинах (підприємство повинно бути готове до того, що очікування і реальність можуть сильно різнитися, тому застосовуються заходи щодо мінімізації даних відмінностей); розробка організаційної структури (на даному етапі визначається організаційна структура підприємства з чітким розподілом прав і обов'язків учасників реалізації стратегії підприємства); вибір системи управління організацією (для успішного впровадження стратегії та управління підприємством необхідно

адаптувати системи управління кадрового забезпечення підприємства); політика організації (важливий етап стратегічного управління, на якому повинні бути усунені різні суперечності та опір стратегічним змінам, що виникають між учасниками процесу стратегічного планування та впровадження стратегії розвитку підприємства); реалізація стратегії (можлива лише у результаті сумісних ефективних дій учасників процесу впровадження стратегії підприємства). Стратегічне управління є безперервним процесом і після закінчення впровадження стратегії, вона оцінюється і аналізується, і формується база для впровадження нової кадрової стратегії з врахуванням помилок минулої.

Таким чином, кадрове забезпечення висококваліфікованими працівниками разом з іншими ресурсами підприємства є сильним обмежувальним фактором при визначенні напрямів стратегічного управління підприємством, проте сприяє підвищенню ефективності його господарської діяльності та забезпеченню конкурентоспроможності.

1.3. Методичні підходи щодо оцінки кадрового потенціалу в системі стратегічного управління підприємством

Виділяють два найпоширеніші підходи до визначення трудового потенціалу: витратний і дохідний. Відповідно до витратного підходу оцінка трудового потенціалу являє собою сукупність фактичних витрат на його створення, якими є фактична заробітна плата, витрати на забезпечення умов праці, оплата соціального забезпечення та інші. Дохідний підхід до визначення трудового потенціалу пов'язаний з оцінкою реальної вигоди, яку має підприємство від роботи працівників. У цьому випадку трудовий потенціал дорівнює капіталізації частини прибутку, що генерується цією працею [4, с. 18-20].

У процесі оцінки трудового потенціалу підприємства важливо визначити кількісні характеристики професійно-кваліфікаційного складу

кадрів підприємства, рівня плинності, укомплектованості і порівняти їх з необхідними або проєктованими відповідними показниками. Якісні характеристики трудового потенціалу оцінюються, як правило, у балах або коефіцієнтах за допомогою трудового аудиту, методів експертної оцінки або «ассесмент-центру» [39, с. 56-57]. Основні системи критеріальних показників ефективності використання кадрового потенціалу наведені на рисунку 1.5 додатку А.

Для оцінки трудового потенціалу підприємства необхідно проаналізувати динаміку чисельності і складу персоналу, рівень професійної підготовки кадрів. Важливим показником трудового потенціалу є стабільність трудового колективу, що характеризується показниками руху кадрів на підприємстві:

- ✓ коефіцієнт плинності кадрів;
- ✓ коефіцієнт стабільності кадрів;
- ✓ коефіцієнт чисельності робочої сили [4, с. 32-33].

Але найбільш повна оцінка трудового потенціалу може бути одержана при використанні дохідного підходу, який базується на аналізі ефективності ресурсів підприємства. За кількісні характеристики використання трудових ресурсів рекомендується прийняти наступні показники:

- продуктивність праці;
- граничні межі стимулювання її зростання;
- кінцеві результати виробництва [14, с. 92].

Отже, ефективне використання в управлінні кадровим забезпеченням будь-якого підприємства забезпечується при оптимальному поєднанні економічних, соціально-психологічних та адміністративних методів. Ефективність такого поєднання визначається сприйнятливістю їх колективом підприємства, прийнятністю в даних умовах існування та діяльності підприємства, стилем управління, змістом організаційної та корпоративної культури підприємства, відповідністю іншим методам.

Висновки до розділу 1

1. Соціально-економічна категорія „кадри” характеризує людські ресурси підприємства, регіону чи країни. На відміну від трудових ресурсів, що поєднують усе працездатне населення країни, як зайнятих, так і потенційних працівників, поняття «кадри» містить у собі постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, що складаються в трудових відносинах з різними організаціями.

2. Аналіз поняття «кадровий потенціал», наявність багатьох визначень свідчать про його неоднозначний, суперечливий характер. Так, підвищення ролі людського фактора і формування високопрофесійного кадрового потенціалу як соціально-економічної категорії означає не тільки оптимально організоване відтворення робочої сили, але й ефективне її функціонування, а також пропорційний розподіл трудових ресурсів по сферах зайнятості, галузям виробництва і регіонам країни.

3. Підвищення ролі кадрового забезпечення і зміни відношення до нього підприємців і менеджерів пов'язано з глибокими змінами у виробничому процесі та діяльності підприємств в сучасних умовах. Ефективність формування і використання кадрового потенціалу набуває все більш важливого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТДВ „ЖИТОМИРПИВО”

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з додатковою відповідальністю “Житомирпиво” знаходиться в м. Житомирі, має сприятливі еколого-економічні умови господарювання, так як основну частину хмелю вирощують в зоні Полісся. Якщо вести мову про географію “розливу”, тобто збут продукції, то пиво реалізується в мережі продуктових магазинів в основному в Житомирській області. Найбільше збувається в місті Житомирі. Робочий стаж більшості працівників підприємства у пивоварній галузі більше 25 років. Площа, на якій знаходиться підприємство, є власністю ТДВ «Житомирпиво».

Результати господарської діяльності ТДВ «Житомирпиво» наведені в таблиці 2.1 додатку Б. Аналізуючи ефективність господарської діяльності Житомирського пивзаводу, спостерігаємо погіршення стану справ у 2019 році. Таке різке зменшення показників ефективності говорить про зменшення отримання прибутку зі збільшенням собівартості, чому послужило збільшення ставки акцизного збору. Аналіз показує, що у пивзаводу у 2017 році на 1 грн. реалізованої продукції прибуток складав 24,5 коп., а у 2019 склав лише 16,9 коп., що на 7,6 коп., або на 31% менше. Зменшення показника рентабельності виробництва за досліджуваний період на 29,8% свідчить про зменшення ефективності господарської діяльності.

Аналіз виробничих витрат на ТДВ "Житомирпиво" наведено в таблиці 2.2 додатку Б. Зростання операційних витрат в цілому на 1567,8 тис

грн. або на 41,5% призвело до зниження рентабельності виробництва та рівня прибутковості. Здебільшого зростання рівня витрат відбулося за рахунок збільшення витрат на амортизацію (на 47,6%) і витрат на оплату праці (на 40,8%), також зросли інші операційні витрати на 176%. Це вплинуло на загальні показники діяльності підприємства.

Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів ТДВ «Житомирпиво» наведено в таблиці 2.3 додатку Б. Розглянувши дану таблицю, ми бачимо, що прибуток на 1 грн реалізованої продукції зменшився з 24,5 коп., до 16,9 коп. або на 31%. Причиною цього стало зростання фондомісткості продукції на 37% (на 20 коп.) та зменшенням фондівіддачі продукції на 27,2% (на 50 коп.). Це стало наслідком того, що протягом 2018 р. підприємство займалося оновленням виробничих потужностей, а нове обладнання було введено в експлуатацію лише в на початку 2019 р. і на повну потужність запрацювало лише влітку 2019 р. Аналіз оборотності оборотних коштів ТДВ «Житомирпиво» проведемо за допомогою даних таблиці 2.4 додатку Б. Як ми бачимо з даної таблиці, коефіцієнт оборотності оборотних коштів зріс з 9,47 до 6,18. Це означає, що в 2019 р. кошти на підприємстві почали обертатися в півтора рази повільніше, ніж у 2017 р., а відповідно період обороту зріс з 39 днів у 2017 р. до 59 днів у 2019 р.

Отже, наявність високоліквідних активів дозволяє ТДВ «Житомирпиво» бути більш мобільним, швидше і з меншими втратами реагувати на зміни в кон'юктурі ринку пива.

2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Основними джерелами формування фінансових ресурсів ТДВ „Житомирпиво” (табл. 2.5 додатку Б) є власні кошти та залучені. Як бачимо з таблиці, найбільша частка у формуванні фінансових ресурсів підприємства належить валовому доходу – 58,1%, найменша – амортизаційним відрахуванням – 7,9%.

Доходи ТДВ «Житомирпиво» формуються з доходів від звичайної діяльності й доходів від операційної діяльності (табл. 2.6 додаток Б). Як видно з таблиці, найбільша роль у формуванні доходів підприємства належить валовому прибутку – 55,6% та іншим операційним доходам – 19,8%. Найменшу ж роль почали відігравати прибутки від операційної діяльності – 12,1%.

Склад і структура грошових активів ТДВ «Житомирпиво» наведена в таблиці 2.7 додатку Б. Як бачимо з таблиці, найбільшу питому вагу у структурі активів ТДВ «Житомирпиво» займають основні засоби та виробничі запаси – 66,9 та 18,8%, найменшу – витрати майбутніх періодів – 0,1%. Порівняно з 2017 роком, у 2019 році збільшилась вартість виробничих запасів на 1,7%. Вартість основних засобів, грошових коштів, навпаки, зменшилась на 11,5 та 28,1% відповідно.

Аналіз показників фінансової стійкості ТДВ „Житомирпиво” здійснимо за допомогою даних таблиці 2.8 додатку Б. Дані таблиці свідчать, що коефіцієнти ліквідності та покриття дуже низькі і не входять в межі встановлених нормативів. Зменшились величина власних оборотних коштів, частка оборотних коштів у активах та частка виробничих запасів у поточних активах на 3198,4; 0,11 та 0,62 тис. грн. відповідно, порівняно з 2017 р.

Показники ділової активності ТДВ «Житомирпиво» наведені в таблиці 2.9 додатку Б. Дані таблиці свідчать, що ділова активність ТДВ «Житомирпиво» була низькою (1,17) у 2017 р., але дещо збільшилась у 2019 р. (на 9,69) і становить 10,86. загальна оборотність капіталу, оборотність власного капіталу, фондвіддача необоротних активів теж зменшились у порівнянні з 2017 роком на 0,26, 0,14, 0,61 тис. відповідно.

В таблиці 2.10 додатку Б проведемо аналіз рентабельності капіталу ТДВ „Житомирпиво”. Згідно даних таблиці в 2019 р. зменшився чистий прибуток на 641 тис. грн., збільшилась виручка від реалізації продукції на 1708 тис. грн., відбулося збільшення середньорічної вартості капіталу. Такий показник ефективності, як коефіцієнт оборотності оборотних коштів має

нормальне значення і чим більше він, тим краще працює підприємство, і навпаки. Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції в 2019 р. збільшився на 2 коп. в порівнянні з 2018 р.

2.3. Аналіз кадрового забезпечення ТДВ «Житомирпиво»

Досягнення коротко- та довгострокових цілей підприємства вимагає ефективного використання всіх ресурсів, і, насамперед, трудових. Структура управління підприємства ТДВ «Житомирпиво» є лінійно-функціональною. На підприємстві ТДВ «Житомирпиво» в 2019 році працювало 145 чоловік, з них 85,1% займає виробничий персонал і 14,9% – управлінський. Таке співвідношення є оптимальним, оскільки відповідають рекомендованим значенням. Склад і структура персоналу підприємства наведені у таблиці 2.11 та на рисунку 2.1 додатку Б. Дані свідчать про стабільність структури персоналу, тобто суттєвих змін у зазначеному періоді дослідження, вона не зазнала. Враховуючи специфіку виробництва, на підприємстві переважає праця чоловіків в загальній кількості працюючих (табл. 2.12 додаток Б). Як свідчать дані таблиці, частка працюючих складає більше 75%. В 2019 році в зв'язку із впровадженням нового, технологічно якісного обладнання, дещо зростає частка працюючих чоловіків: якщо в 2017 році їх частка складала 51,5%, то в 2019 році вона збільшилася до 53,4 %. Відповідно зменшилася частка жінок з 48,5% в 2017 році до 46,6% в 2019 році, або на 1,9% в загальній кількості працюючих на підприємстві.

Освітній рівень персоналу підприємства наведено в таблиці 2.13 додатку Б. Дані таблиці дозволяють констатувати, що освітній рівень працівників є не досить високим. Як бачимо основна частина працівників має середню освіту – 63,6% в 2019 році і 15,6% середньо спеціальну освіту. Непоганою тенденцією є те, що з кожним роком невисоким є процент працюючих з неповною середньою освітою, якщо в 2017 р. їх кількість становила 3,7 % від загальної кількості працюючих, то в 2019 р. цей процент становив 5,2 %. Позитивна тенденція щодо збільшення намітилася у

працівників з середньо спеціальною освітою: з 11,0% в 2017 р. до 15,6% в 2019 р., збільшення досягло 4,6% в загальній кількості працюючих. На підприємстві зайняті в основному люди активного працездатного віку – 18–49 років (таблиця 2.14 додатку Б). Дані таблиці свідчать про те, що робітники віком від 50 до 54 років в 2017 р. склали 27,0%, в 2019 р. їх частка скоротилася до 19,5%; частка робітників віком від 55 до 59 років збільшилася від 14,7% в 2017 р. до 20,8% в 2019 р.; частка робітників старших 59 років також зростає з 6,8% в 2017 р. до 13,6% в 2018 р., це пов'язано з тим, що плинність персоналу в даній віковій категорії відсутня.

Рух персоналу на підприємстві здійснюється в основному за рахунок виходу людей на пенсію (табл. 2.15 додатку Б). Дані таблиці свідчать, що звільнення та скорочення працівників відбувається за рахунок нових працівників, які працюють менше трьох років та людей пенсійного віку. Головною причиною зменшення працівників які працюють менше від 3–5 років є низька заробітна плата, так як у працівників які працюють більше 5 років заробітна плата є більшою за рахунок стажу та більшого виробничого розряду.

Продуктивність праці є важливим показником, що визначає ефективність кадрового забезпечення підприємства. Аналіз продуктивності праці на ТДВ «Житомирпиво» протягом 2017-2019 рр. наведено в таблиці 2.16 додатку Б. Середньомісячна заробітна плата за 2019 рік у порівнянні з 2017 р. виросла на 56,2% і склала 8620,68 грн. Фонд оплати праці у 2019 р. виріс на 57,3% у порівнянні з 2017 роком і склав 1250,0 тис грн. У 2019 р. продуктивність праці збільшилась на 14,8 %, або виробіток на одного працівника збільшилось 6300 грн. Залучення висококваліфікованих працівників є одним із дієвих засобів підвищення продуктивності праці в ТДВ «Житомирпиво». Також керівництво підприємства проводить програми систематичного навчання, підготовки і перепідготовки працівників, допомагаючи повному розкриттю їхніх можливостей на підприємстві.

На підприємстві застосовують різні форми розвитку персоналу. Так, за

аналізований період проводилось навчання новим спеціальностям, підвищення кваліфікації і перепідготовка службовців (табл. 2.17 додаток Б). В цілому за три роки підвищили свій рівень 51 чоловік, з них: одержали нові спеціальності 8 чоловік; підвищили кваліфікацію 32 чоловіки; пройшли перепідготовку 11 чоловік. Позитивною тенденцією є те, що з кожним роком збільшується кількість працівників які хочуть навчатися, якщо в 2017 р. в навчанні взяло участь 13 чоловіків, то в 2019 р. їх кількість збільшилася на 8 чоловіків і становило 21 чоловіка. Професійне зростання працівників сприяє ефективності роботи підприємства, стабілізації колективу, морального задоволення самих працівників, а також їх мобільності. В таблиці 2.18 представлений SWOT-аналіз кадрового забезпечення ТДВ «Житомирпиво». На основі проведеної діагностики кадрового забезпечення досліджуваного підприємства за допомогою SWOT-аналізу визначено що, збільшення кількості висококваліфікованих працівників може бути досягнуте за рахунок навчання, збільшення фонду оплати праці стане додатковим стимулом для працівників щодо внесення пропозицій удосконалення діяльності підприємства, а також стане додатковим стимулом для зменшення плинності кадрів та збільшення продуктивності праці. На рисунку 2.2 зобразимо матрицю SWOT-аналізу кадрового забезпечення ТДВ «Житомирпиво». Цілями кадрової стратегії ТДВ «Житомирпиво» є забезпечення підприємства трудовим потенціалом, достатнім для реалізації стратегії його розвитку; турбота про співробітників підприємства; забезпечення зростання їх добробуту, професійної реалізації та розвитку, стабільної зайнятості; забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок реалізації професійних і творчих здібностей її працівників, їх інноваційної діяльності тощо.

Отже, визначені на основі аналізу негативні тенденції зумовлюють необхідність враховувати співвідношення темпів росту зарплати і продуктивності праці, а також розробки заходів підвищення кадрового забезпечення ТДВ «Житомирпиво».

Висновки до розділу 2

1. ТДВ «Житомирпиво» прагне будувати кадрову політику таким чином, щоб кожен співробітник відчував себе необхідною, важливою частиною спільної справи. Для підприємства важливо, щоб робітники розуміли, що від результатів їх роботи залежить успіх та рух підприємства вперед. Воно систематично підвищує рівень кваліфікації своїх працівників з метою забезпечення високого рівня їх освіти та відповідності їх кваліфікації сучасним тенденціям функціонування.

2. На підприємстві застосовують різні форми розвитку персоналу. Так, за аналізований період проводилось навчання новим спеціальностям, підвищення кваліфікації і перепідготовка службовців. В цілому за три роки підвищили свій рівень 51 чоловік, з них: одержали нові спеціальності 8 чоловік; підвищили кваліфікацію 32 чоловіки; пройшли перепідготовку 11 чоловік.

3. Детальне опрацювання та реалізація кадрової стратегії ТДВ «Житомирпиво» здійснюється на рівні її цільових підпрограм, а саме: програми аналізу поточної величини трудового потенціалу підприємства; програми планування кадрів і управління їх рухом; програми реалізації трудового потенціалу підприємства; програми розвитку кадрів. Представлений пакет програм дозволяє вирішувати завдання кадрової стратегії підприємства.

4. В сучасних умовах перед ТДВ «Житомирпиво» постали принципово нові завдання, найважливіше з яких – максимально ефективно управління формуванням та використанням кадрового забезпечення (потенціалу)

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТДВ «ЖИТОМИРПИВО»

3.1. Впровадження інформаційної системи управління кадровим забезпеченням

Для удосконалення ефективності управління кадровим забезпеченням в умовах ТДВ «Житомирпиво» у 2020-2021 рр. слід запровадити створення Інформаційно-аналітичної системи (ІАС). Впровадження модернізованої локальної обчислювальної мережі (ЛОМ) слід розпочати з впровадження інформатизації територіальних управлінь підприємства. ІАС надає можливість працівникам ТДВ «Житомирпиво» в онлайн-режимі отримувати інформацію про стан виконання плану підприємства і його економічний розвиток, матеріали інформаційних та інформаційно-аналітичних агентств, здійснювати моніторинг чинного законодавства України. Вона містить інформацію про нові бази електронних інформаційних ресурсів.

Впродовж 2020-2021 р. слід провести комплекс заходів щодо модернізації інформаційного забезпечення на підприємстві, зокрема, розробити та затвердити відповідну проектно-кошторисну документацію та виконати ряд робіт зі встановлення нового центрального комутатора T-Link та додаткові сучасні мережеві роутери. Прокласти додаткові кабелі у підсистемі робочих місць, що дозволить збільшити загальну кількість робочих місць. Підприємству необхідно випустити нову версію Веб-сайту, яка проходить нині дослідну експлуатацію і найближчим часом замінить функціонуючий у паралельному режимі Веб-сервер. При розробленні та інформаційному

наповненні Веб-сайту необхідно враховувати досвід інших підприємств пивоварної галузі України.

Отже, програмою розвитку ефективності виробництва ТДВ «Житомирпиво» буде впровадження інформаційної системи збору та обробки даних для аналізу діяльності підприємства то подальший розвиток ІАС. ТДВ «Житомирпиво» потребує відповідного фінансування науково-дослідних робіт, розробки програмного забезпечення, придбання і модернізації комп'ютерного обладнання з 2020 р.

Вживання та довгострокове існування ТДВ «Житомирпиво» у ринкових умовах залежить від факторів, які безпосередньо пов'язані з практичною реалізацією інвестиційної та маркетингової програми. На стадії розробки інвестиційного проекту впровадження на ТДВ «Житомирпиво» інформаційної системи фінансового та виробничого підприємства слід послідовно визначити складові цього проекту за всіма його параметрами, а саме: технічні характеристики; ефективність та можливість фінансового здійснення; масштабність організаційних заходів.

Таким чином, для впровадження системи інформаційного забезпечення діяльності ТДВ «Житомирпиво» необхідні наступні фінансові ресурси (таблиця 3.1 додатку В). З таблиці видно, що для запуску інформаційної системи забезпечення даними відділів підприємства необхідно 73,1 тис. грн., зокрема:

- для проектної документації необхідно 12,5 тис. грн.;
- для придбання 12 комп'ютерів необхідно 55,6 тис. грн.;
- програмне забезпечення підтримки інформаційної системи також потребує значних коштів – 28,9 тис. грн. (для встановлення сучасних спеціалізованих комп'ютерних програм та оплата праці програмістів, які встановлюватимуть дані програми);
- навчання персоналу, який обслуговуватиме дану систему, потребує 23,6 тис. грн. (з розрахунку 1300 грн. за навчання 1-го працівника на 12 комп'ютерів з аналітичною інформаційною програмою);

– 22,5 тисячі для комплектуючих матеріалів роботи комп'ютерів.

Для оцінки ефективності виробничо-інформаційного проекту необхідно спрогнозувати обсяг продаж, визначити його окупність в майбутньому та проаналізувати альтернативні шляхи покриття витрат на впровадження проекту. Прогноз обсягів продажу є результатом комерційного аналізу і подається у вигляді таблиці (табл. 3.2 додатку В).

В таблиці 3.3 додатку В наведено план доходів і витрат, пов'язаних з реалізацією впровадження виробничо-інформаційної системи на ТДВ «Житомирпиво» на 2019-2023 рр. Грошовий потік, що зможе отримати підприємство ТДВ «Житомирпиво» за 5 років становитиме 32563 тис. грн. Виникає необхідність щодо удосконалення управління кадровим забезпеченням по різних напрямках діяльності відділу кадрів в області людських ресурсів, що підпорядковані начальнику служби з управління персоналом (рис. 3.1 додатку В).

Отже, тільки ефективна робота з кадрового забезпечення на ТДВ «Житомирпиво» в умовах впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем може забезпечити обґрунтований підбір, організаційне навчання, підвищення кваліфікації, правильну оцінку і виховання кадрів підприємства.

3.2. Економічна ефективність реалізації запропонованих заходів

Кадрове забезпечення ТДВ «Житомирпиво», одержуване у результаті функціонування системи підготовки персоналу, за допомогою показників можна розрахувати за формулою як добуток загальної чисельності персоналу, показника середньої тривалості трудової діяльності працівника протягом року, показника закріплюваності персоналу, показника кваліфікації працівників і показника зростання продуктивності праці за різної вікової і статевої структури колективу (табл. 3.4 додатку В).

За допомогою розрахунку економічного ефекту від пвпровадження проекту на ТДВ «Житомирпиво» визначимо доцільність професійного

навчання його працівників на за наступною схемою:

- проведення постійного додаткового підвищення рівня освіти працівників та їх соціальної спрямованості;
- становлення та розвиток преміальної системи оплати праці в залежності від освітнього рівня працівників, зниження плинності кадрів;
- скорочення тривалості робочого часу за рахунок його економії в результаті високої продуктивності праці;
- забезпечення можливостей підвищення кваліфікації працівників та професійного розвитку.

За проведеними попередніми статистичними спостереженнями, що були проведені планово-економічним відділом ТДВ «Житомирпиво», спостерігається наступна динаміка зростання продуктивності праці по категоріям професійного розвитку персоналу до впровадження проекту професійно-технічного навчання працівників і після (табл. 3.5 додатку В). Отже, при впровадженні проекту, введення ефективного професійного навчання ТДВ «Житомирпиво» має здійснити видатки на загальну суму 560 тис. грн. (табл. 3.6 додатку В), в т.ч.:

- витрати на професійний розвиток персоналу – 225 тис. грн.;
- додаткове матеріальне стимулювання персоналу – 210 тис. грн.;
- скорочення тривалості робочого часу за рахунок його економії в результаті високої продуктивності праці – 0 грн.;
- надання працівникам додаткової відпустки на навчання – 125 тис. грн.

Приріст прибутку (ΔD) розраховується за формулою 3.3 та буде становити 792,0 тис. грн. ($39672,0 - 39593,0 = 79,0$ тис. грн.).

$$\Delta D = ЧД_{\text{проект}} - ЧД_{\text{базов}} \quad (3.1)$$

де, $ЧД_{\text{проект}}$ та $ЧД_{\text{базов}}$ – проектна та базова величина чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.

Економічний ефект від впровадження проекту (E) визначається як

різниця приросту доходу (ΔD) та величини капітальних видатків (K), які у нашому випадку дорівнюють середні витрати на підвищення продуктивності праці.

$$E = \Delta D - K \quad (3.2)$$

Економічний ефект від запропонованих заходів становить 232,0 тис. грн. ($79,0 - 56,0 = 23,0$ тис. грн.). Термін окупності проекту знаходимо за формулою 3.5 та визначається як відношення капітальних видатків (K) до розміру економічного ефекту (E).

$$T_{ок} = \frac{K}{E} = \frac{56,0}{23,0} = 2,42 \text{ роки} \quad (3.3)$$

Таким чином, маємо період окупності проекту становить 2 роки 5 місяців, що знаходиться у межах рекомендованої величини, яка становить 4 року.

Висновки до розділу 3

1. Постійне підвищення кваліфікації працівників ТДВ «Житомирпиво» є одним із напрямків удосконалення політики кадрового забезпечення. Потреба даного підприємства в підвищенні кваліфікаційного рівня кадрів обумовлена постійними змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням та ускладненням процесу управління, низьким рівнем продуктивності праці, диверсифікацією виробничого процесу тощо.

2. Структуризація кадрового забезпечення на ТДВ «Житомирпиво» дає можливість аналізувати стан персоналу, визначати джерела екстенсивного й інтенсивного зростання трудового потенціалу. Необхідно зазначити, що після заробітної плати бюджет професійного навчання і підвищення кваліфікаційного рівня ТДВ «Житомирпиво» є другою за величиною статтею витрат. У зв'язку з цим необхідно ретельно вести облік витрат у підсистемі розвитку персоналу, тому що в умовах інновацій та обмеженості інвестиційних ресурсів ефективне вкладення в людський капітал і знання

стане потужним додатковим інвестиційним ресурсом ТДВ «Житомирпиво».

3. Впровадження на підприємстві сучасної ефективної інформаційно-аналітичної системи сприятиме удосконаленню процесів управління кадровим забезпеченням, оскільки сприятиме пришвидшенню процесів оперативного аналізу та контролю за обліком фінансово-економічних показників господарської діяльності ТДВ «Житомирпиво». Впровадження даної інформаційної системи викликає необхідність щодо управління персоналом по різних напрямках діяльності відділу кадрів в області людських ресурсів і сприятиме отриманню економічного ефекту в майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання насамперед визначається ступенем розвитку та управління його кадровим забезпеченням. Спроможність підприємства забезпечувати постійне підвищення фахового та кваліфікаційного рівня своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення його конкурентоспроможності. Економічного та соціального ефекту досягає підприємство, що забезпечене відповідною чисельністю працівників, які володіють необхідними знаннями та уміннями, мотивовані до узгодженої з метою і цілями підприємства поведінки і для яких створено належні умови праці і відповідну корпоративну культуру організації.

2. Процес управління кадровим забезпеченням підприємства являє собою планування, підбір, підготовку, оцінку і безперервну освіту кадрів, направлені на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва та покращення життєвого рівня працівників. Основна мета управління кадровим забезпеченням в сучасних умовах полягає в наборі та відборі, ефективному навчанні персоналу, підвищенні кваліфікації і трудової мотивації працівників підприємства.

3. На ТДВ «Житомирпиво» за аналізований період працювало 145 чоловік, з них 85,1% займає виробничий персонал і 14,9% – управлінський. Таке співвідношення є оптимальним, оскільки відповідає рекомендованим значенням. Враховуючи специфіку виробництва, на підприємстві переважає праця чоловіків в загальній кількості працюючих. Рух персоналу на підприємстві здійснюється в основному за рахунок виходу людей на пенсію,

тому їх кількість більша, чим прийнято на роботу.

4. На основі проведеної діагностики кадрового забезпечення (потенціалу) ТДВ «Житомирпиво» визначено, що збільшення кількості висококваліфікованих працівників може бути досягнуте за рахунок навчання. Збільшення фонду оплати праці стане додатковим стимулом для працівників щодо внесення пропозицій удосконалення діяльності підприємства, а також стане стимулюючим фактором для зменшення плинності кадрів і збільшення продуктивності праці.

5. Для того, щоб успішно вирішити проблему організації та забезпечити економічну ефективність ТДВ «Житомирпиво», повинна бути створена команда професіоналів, яка здатна не тільки реалізовувати виконання встановлених завдань, а й самостійно розробляти пропозиції з мобілізації внутрішніх резервів, спрямованих на поліпшення економічних результатів діяльності підприємства.

6. Одним із напрямів удосконалення управління процесами кадрового забезпечення на ТДВ «Житомирпиво» пропонується впровадження інформаційно-аналітичної системи, яка удосконалисть процеси оперативного аналізу, контролю фінансово-економічних показників діяльності підприємства тощо. З метою пошуку відповідності реального рівня кадрового потенціалу ТДВ «Житомирпиво» та результативності його діяльності було використано регресійний аналіз на основі лінійного та нелінійного оцінювання багатофакторних моделей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
2. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 4. 2015. С. 102- 106.
3. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищ. навч. закл. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 480 с.
4. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: Монографія. Ірпінь: НАДПСУ, 2007. 174 с.
5. Білорус Т.В. Трудовий потенціал України: сучасний стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / URL: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/trudoviy_potencial_Ukraini_suchasniy_stan_ta_perspektivi_rozvitku.pdf
6. Боровик М.В. Управление социальным развитием предприятия на основе принятия оптимальных управленческих решений. БизнесИнформ, 2010. № 11 – 12. С.81 - 83.
7. Буц Ю. В. Проблеми підвищення продуктивності праці в машинобудуванні. Науковий вісник НГУ, 2011. № 1. С. 128–130.
8. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2014. 455 с.
9. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2004. 192 с.

10. Галайда Т. О. Соціально-економічна сутність ефективності праці та механізм її управління на підприємстві. Економіка і регіон / ПолтНТУ, 2009. № 2 (21). С. 180-185.
11. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. Вісник ПДАТУ, 2012. № 14. С. 72–78.
12. Гебер Н.А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства». Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова. т.18.Вип.4/1. 2013. С.102-105.
13. Горбонос Ф.В. Економіка підприємства: підручник. К.: «Знання», 2010. 345 с.
14. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
15. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. [Електронний ресурс]. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/20_5/211_Dolisznij_20_5.pdf.
16. Драбаніч А. В. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
17. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць 2010. Вип. 2014.с. 188 – 193.
18. Дяченко Ю.Ю. Онтологічний підхід до формування вимог до навчання персоналу підприємств. Економіка Менеджмент Підприємництво. № 24 (II), 2012. С. 127–132.
19. Єгоркіна Т.О. Удосконалення системи мотивації праці робітників підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць ПДТУ. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Tpaeiv/2009/69.pdf
20. Єгоркіна Т.О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах. [Електронний ресурс]. URL:

http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.

21. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.

22. Іваницька С. Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>

23. Кірова Л.Л. Ефективність використання кадрового потенціалу підприємств аграрного сектору економіки. Економіка та управління підприємствами. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. № 1 (29). 2015. URL: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/17_6.pdf

24. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Наукові праці МАУП, 2014. № 1(40). с. 187–192.

25. Наумко Ю. С. Методологічні принципи формування кадрового потенціалу та ефективність [Електронний ресурс]. Первая Международная научно-практическая конференция "Проблемы формирования новой экономики XXI века" (19 декабря 2008 года). URL: http://www.confcontact.com/2008dec/6_naumko.php

26. Очерлота В. В. Теоретичні аспекти формування та використання трудового потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. Экономические науки. URL: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2009/Economics/42658.doc.htm

27. Писаревська Г. І. Оцінка кадрового потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. URL: http://vuzlib.com.ua/articles/book/18658-Ocinka_kadrovogo_potencial/1.html.

28. Погорелова Т. А. Поліпшення кадрового забезпечення в сучасних умовах функціонування підприємства [Електронний ресурс]. Результати конференції «Оптимум–2014». URL:

<http://www.kpi.kharkov.ua/archive/conferences/Оптимум/2014>

29. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс]. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163-166. URL:

http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf

30. Сичевський М. П. Методичні підходи щодо оцінки формування та використання кадрового потенціалу підприємств харчової промисловості. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10395/1/Methodical%20approaches.pdf>

31. Світлична В.Л. Методика оцінки кадрового потенціалу підприємства в контексті економіки знань. Економічні інновації. Вип.57, 2014. с.361-367. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/79159/36-Svetlichnaiy.pdf?sequence=1>

32. Соколенко В.А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Сборник научных трудов “Вестник НТУ “ХПИ”: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. № 69. Вестник НТУ “ХПИ”, 2013. С. 154-160.

33. Стаценко Є.В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні. Економіка підприємства. 2012. №1. С. 15-17.

34. Сукач О.О. Показники ефективності витрат на оплату праці. Науковий вісник. 2012. № 3(182). С.168–176.

35. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового. Вісник економічної науки України. 2015. №1. С. 141-146.

36. Топалов С.А. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Економічний вісник. Запорізька державна інженерна академія. 2014. Вісник №7, 2014 С. 112 – 118. Електронний ресурс. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_111.pdf

37. Череп А.В. Комплексна критична оцінка методичного інструментарію виміру, планування, аналізу і забезпечення ефективності

використання трудових ресурсів підприємства. Вісн. Запоріз. нац. ун-ту. 2011. № 4(12). С. 79-89.

38. Череп А.В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах. Актуальні проблеми економіки. 2013. №3. С.134-147.

39. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України. Донецьк: НАН України; Інститут економіки промисловості, 2005. 502 с.

40. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. №7. С. 302-305.

41. Яловий Г. К. Теорія людського капіталу як методологія формування інноваційної системи [Електронний ресурс]. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/43884/40376>