

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Удосконалення процесу набору кадрів в організацію»

(за матеріалами ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»,

Житомирська обл., м. Бердичів)

Студентки 4 курсу 10 групи
спеціальності 073

«Менеджмент»

освітньої програми

«Управління бізнесом»

першого бакалаврського рівня

Лозанської Анастасії
Сергіївни

Науковий керівник:

доктор економічних наук,
професор

Дєєва Наталія
Едуардівна

Гарант освітньої програми:

кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології
 Кафедра менеджменту
 Освітній ступінь бакалавр
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Спеціалізація «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри

«__» _____ 2023 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Лозанській Анастасії Сергіївні.

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

Удосконалення процесу набору кадрів в організацію

(за матеріалами ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД».

Житомирська обл., _____ м.

Бердичів

Затверджена наказом ректора від «09» грудня 2022 р. № 3335

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 30 квітня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета випускної кваліфікаційної роботи - удосконалення процесу набору кадрів в організацію ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» (м. Бердичів)

Об'єкт дослідження – процес набору кадрів на прикладі ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» (м. Бердичів)

Предмет дослідження – теоретико-методичні та організаційні підходи до процесу набору кадрів в організацію та пропозиції щодо удосконалення процесу в умовах плінного середовища.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	<i>Деєва Н.Е.</i>		
2	<i>Деєва Н.Е.</i>		
3	<i>Деєва Н.Е.</i>		

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ НАБОРУ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЮ

- 1.1 Організація набору та відбору кадрів в організації
- 1.2. Нові способи підвищення ефективності підбору кадрів

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОЦЕСУ НАБОРУ КАДРІВ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»

- 2.1 Дослідження фінансового стану підприємства
- 2.2 Оцінка ефективності управління кадровою політикою підприємства

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ НАБОРУ КАДРІВ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 12.09.22 р.	
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 16.10.22 р.	
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання ВКР	до 14.12.22 р.	
4.	Рецензування планів ВКР	до 21.12.22 р.	
5.	Направлення студентів на об'єкти виробничої (переддипломної) практики(денна форма навчання)	згідно графіка навч. процесу	
6.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу ВКР	до 25.02.23 р.	
7.	Захист звіту з практики (денна форма навчання)	згідно графіка навч. процесу	
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу ВКР	до 01.03.23р.	
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (денна форма навчання)	до 30.04.23 р.	
11.	Підготовка науковим керівником письмового відгуку на ВКР	до 14.05.23 р.	
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	За графіком	
13.	Вирішення питання про допуск ВКР до захисту	За графіком	
14.	Допуск до зовнішнього рецензування	За графіком	
15.	Направлення ВКР із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком (до 01.06.23 р.)	
16.	Захист ВКР в комісії	Згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання «14» грудня 2023 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Дєєва Н.Е.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

І.М.Підкамінний

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняла до виконання студентка Лозанська А.С.

(прізвище, ініціали, підпис)

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Удосконалення процесу набору кадрів в організацію»

Структура роботи. Робота викладена на 39 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 6 таблиць та 9 рисунків, 2 додатки, список використаних джерел нараховує 31 джерело (в т.ч. Інтернет-ресурси).

Робота виконана за матеріалами ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» (м. Бердичів).

Об'єкт дослідження – процес набору кадрів на прикладі ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» (м. Бердичів).

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні підходи до процесу набору кадрів в організацію та пропозиції щодо удосконалення процесу в умовах плинного середовища.

Мета випускної кваліфікаційної роботи - удосконалення процесу набору кадрів в організацію ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» (м. Бердичів).

Досягнення зазначеної мети обумовлено вирішенням наступних завдань дослідження:

- дослідити процес набору та відбору кадрів в організації;
- виявити нові способи підвищення ефективності підбору кадрів;
- дослідити фінансовий стан організації;
- оцінити ефективність управління кадровою політикою організації;
- запропонувати заходи щодо удосконалення процесу набору кадрів організації.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД», Житомирська обл., м. Бердичів.

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Удосконалення процесу набору кадрів в організацію»
(за матеріалами ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»,
м. Бердичів)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесів набору кадрів в організацію та їх удосконаленню. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення набору кадрів в організацію.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства з метою розробки заходів по вдосконаленню процесу комплектування штату персоналу, оцінки ефективності кадрової політики ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» та алгоритму підбору персоналу.

Ключові слова: кадрова політика, комплектування штату, процедура набору кадрів; відбір персоналу, рух кадрів, забезпеченість трудовими ресурсами, навчання, планування, організація.

Annotation

final qualifying paper performed on the topic:
"Improving the recruitment process in the organization"
(based on the materials of Berdychiv Brewery LLC, Berdychiv)

The final qualifying paper is devoted to the study of recruitment processes in the organization and their improvement. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving the recruitment of personnel in the organization.

The dynamics of the main indicators of the company's activity were studied in order to develop measures to improve the staffing process, to evaluate the effectiveness of the personnel policy of Berdychiv Brewery LLC and the personnel selection algorithm.

Keywords: personnel policy, staffing, recruitment procedure; personnel selection, personnel movement, provision of labor resources, training, planning, organization.

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ КОМПЛЕКТУВАННЯ ШТАТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»

2.1 Дослідження фінансового стану підприємства

2.2 Оцінка ефективності управління кадровою політикою підприємства

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КОМПЛЕКТУВАННЯ ШТАТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ



ВСТУП

Успіх діяльності будь-якого підприємства багато в чому залежить від рівня кваліфікації її співробітників та ступеня стабільності й згуртованості колективу, що працює на одну ідею. Тому комплектування штату персоналу є справою першочергової важливості, адже персонал є чинником, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Зважаючи на це, першочерговим завданням у сфері управління персоналом є забезпечення підприємства кваліфікованими, талановитими, ініціативними працівниками, їх адаптація та розвиток, тобто комплектування штату.

В останні роки роль комплектування штату персоналу на підприємстві має тенденцію до зростання. Враховуючи сучасні турбулентні умови середовища, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є обов'язковим визначати стратегію розвитку персоналу. У сучасному середовищі важливо забезпечувати управління процесом комплектування штату персоналу на усіх його стадіях та підтримувати розвиток організаційної культури і лідерства, оскільки саме це є вагомими інструментами формування інтелектуального капіталу підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що обрана тема дипломної роботи дуже актуальна. Це підтверджується і тим, що рівень культурного та інтелектуального рівня персоналу підвищується.

Проблемам комплектування, розвитку й використання персоналу присвячені праці таких вчених, як: О. Крушельницька, Г. Захарчин, Ф. Хміль, В. Дятлов, В. Петюх, В. Данюк, А. Кібанов, А. Колот, Ф. Тейлор, Л. Шимановська-Діанич та ін.

Більшість управлінських теорій, як за кордоном, так і в Україні, розглядають проблеми управління з погляду власників, а інтереси інших соціальних груп – співробітників, клієнтів, майбутніх поколінь, – фактично ігнорують [11]. Це стосується й комплектування штату – в основному це питання розглядається з погляду користі для організації, однак необхідно розуміти, що задоволення потреб працівників, що влаштовуються на роботу

(забезпечення гідних умов для влиття в трудовий процес, навчання та виконання своїх обов'язків) є шляхом до створення справді ефективного трудового колективу, а отже, до підвищення результативності праці.

Метою роботи є дослідження та аналіз процесу комплектування штату персоналу підприємства.

Для того щоб досягти поставлену мету, потрібно вирішити такі завдання:

- Розглянути теоретичні основи процесу комплектування штату персоналу підприємств;
- дослідити організаційно-економічний потенціал підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»;
- здійснити діагностику фінансового стану підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»;
- оцінити ефективність управління кадровою політикою підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення процесу комплектування штату персоналу підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Об'єктом дослідження є процес використання комплектування штату підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні підходи до використання комплектування штату підприємства.

Методи дослідження. Під час написання роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження:

- метод статистичного аналізу;
- теоретичний аналіз джерел інформації з проблеми дослідження;
- метод порівняння;
- графічний метод.

Структура та обсяг роботи. Основний текст роботи становить 44 сторінки, в т. ч. 6 таблиці, 9 рисунків та два додатки. Список використаних джерел містить 31 найменування, викладених на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ КОМПЛЕКТУВАННЯ ШТАТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасній науковій літературі часто використовується словосполучення «комплектування штату» для позначення сукупності дій, що характеризують основні етапи кадрової політики підприємства, однак не існує чіткого визначення цього поняття. Словник іншомовних слів О. С. Мельничука визначає «комплектування» (похідне від «комплект» – лат. «completus» – повний) як добір, доповнення до певної, наперед визначеної кількості людей або речей. «Штат» (від нім. «Staat») – постійний склад працівників підприємства, організації чи установи [2]. Згідно з «Академічним тлумачним словником», «комплектування» – це набір потрібної кількості кого-, чого-небудь; доповнення до комплекту. У цьому ж словнику поняття «штат» має два визначення: 1) постійний, встановлений склад співробітників на якому-небудь підприємстві чи в установі; 2) склад осіб, які оточують, обслуговують яку-небудь особу чи установу [3]. Тлумачний словник В. Даля також визначає поняття «комплектування» як набір необхідної кількості чогось чи когось, поповнення, доповнення, приведення чогось у повний склад [4].

Таким чином, комплектування штату – це набір певної кількості працівників для поповнення чи формування постійного складу співробітників підприємства чи організації, і його приведення до заздалегідь визначеної чисельності. Однак це визначення не є повним з погляду цілей підприємства, яких воно прагне досягти в процесі відбору та найму персоналу.

Багато сучасних науковців асоціюють процес комплектування штату з процесами відбору та набору персоналу, дехто розглядає його більш широко. Так, О. В. Крушельницька ототожнює процес комплектування штату з

процесом формування персоналу, до якого входять такі етапи, як: планування, набір, відбір та професійна адаптація, що зображено на рисунку 1.1 [5, с. 242].

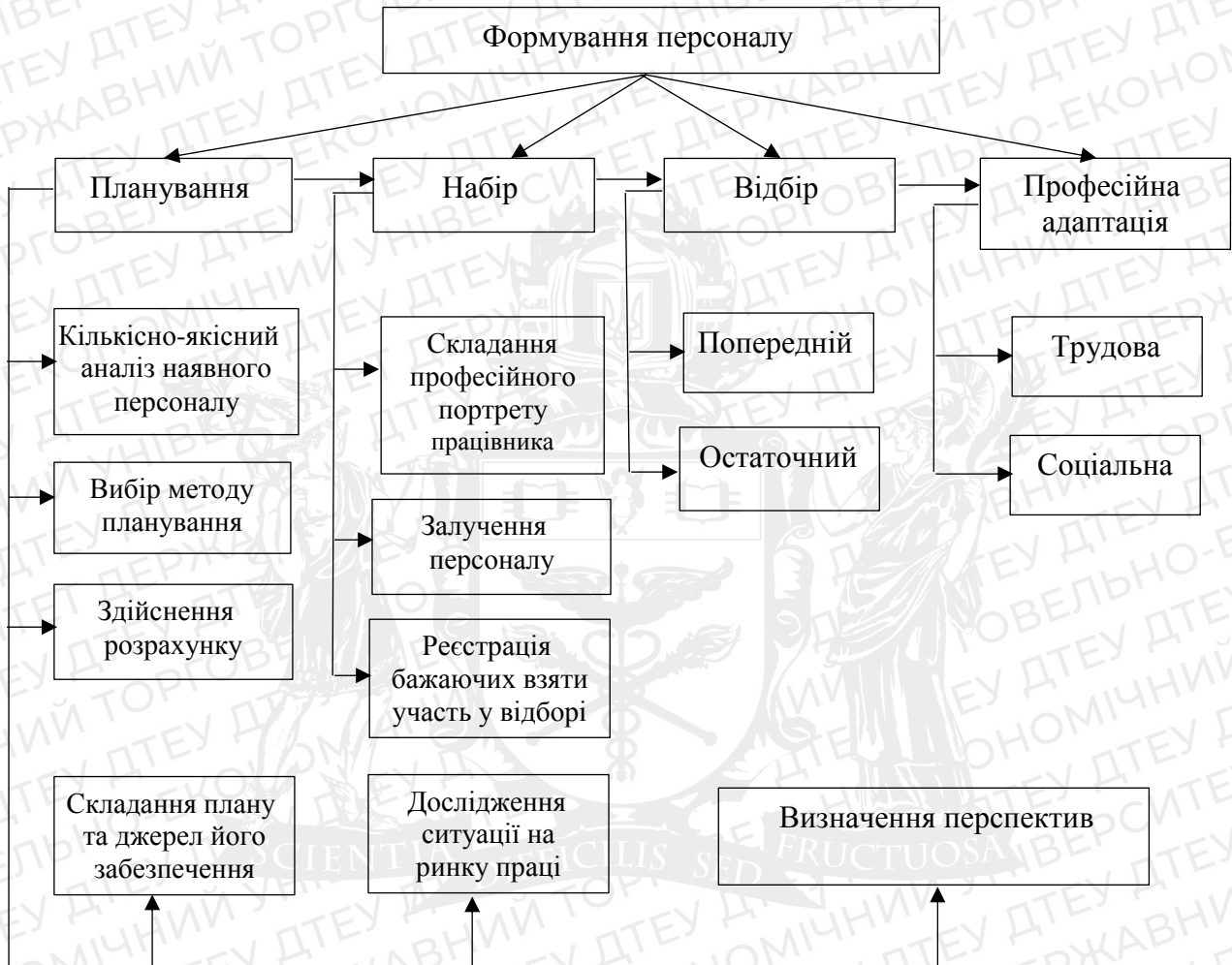


Рис. 1.1 Етапи формування персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [5]

Доцільно зазначити, що головною метою кадрової політики є забезпечення такого рівня продуктивності праці, який у професійному плані дозволяв би забезпечувати реалізацію цілей підприємства: конкурувати на ринку, розвиватися, забезпечувати високоякісний рівень обслуговування клієнтів незалежно від сфери діяльності тощо. Отже, можемо підсумувати, що цілі підприємства тісно переплітаються з цілями комплектування штату.

Визначення основних цілей ефективного процесу комплектуванням штату, шляхів їх досягнення та роль у процесі досягнення цілей організації подано в додатку А.

Також, доцільно зазначити, що процес комплектування штату і відбору персоналу на підприємстві формується шляхом узгодження інтересів організації і працівників. З точки зору організації формування персоналу повинно сприяти досягненню цілей розвитку підприємства при задоволенні потреб працівників. Тому процес системи формування і комплектування штату і відбору персоналу на підприємстві повинен бути інтегрований в загальний процес планування її поточної і перспективної діяльності.

Процес комплектування штату і відбору персоналу на підприємстві вимагає розв'язання наступних ключових питань [6]:

- які роботи необхідно виконувати в організації для досягнення її цілей;
- яка якісна і кількісна потреба в персоналі необхідна в конкретному робочому періоді;
- які джерела і шляхи залучення персоналу використати;
- яких витрат зажадають заплановані кадрові заходи.

У будь-якій ситуації на потребу в персоналі підприємства впливають наступні чинники:

- вибрана стратегія і задачі, що стоїть перед організацією, а також програми їх реалізації;
- кількість зробленої або реалізованої продукції або послуг з розрахунку на одиницю часу в рамках певних технічних можливостей підприємства;
- масштаби механізації, автоматизації виробничих і управлінських процесів;
- структура і якісні показники підприємства, способи створення робочих місць на основі опису бізнесу-процесів, визначення граничних показників продуктивності і т. д.;
- індивідуальні показники продуктивності, що характеризують можливості заміщення певної кількості робочої сили робочою силою більш високої якості;

- розмір і структура робочого часу.

Процес комплектування штату і відбору персоналу на підприємстві насамперед пов'язаний з визначенням якісної і кількісної потреби в ньому.

Якісна потреба в персоналі визначається видами робіт, які необхідно виконувати на робочих місцях. Для цього аналізуються і оцінюються дані про наявний персонал, характеристики наявних робочих місць, а також робота, яка має бути виконана на нових або модернізованих та перепрофільованих робочих місцях [7].

Основою аналізу повинна бути наступна інформація про наявний персонал:

- 1) зведення про персонал (персональні дані - прізвище, ім'я, по батькові, вік, час роботи в даній організації і т. д.);
- 2) дані про структуру персоналу (кваліфікаційна, статево-вікова)
- 3) дані про текучість персоналу, втратах робочого часу по різних причинах (простою обладнання, хвороби);
- 4) дані про тривалість робочого дня (повністю або частково зайняті, працюючі в одну, декілька або нічну зміну, тривалість відпусток).

Для визначення якості робочих місць і їх відповідності виробничому і управлінському процесам, нормам охорони праці і техніки безпеки на підприємстві важливо:

- провести класифікацію наявних робочих місць;
- визначити технічні характеристики робочих місць (зміст, організацію праці) на предмет можливої модернізації, перепрофільовання або ліквідації робочих місць, що не відповідають нормальним умовам праці;
- визначити географічне розміщення робочого місця в організації і її структурних підрозділах для новостворених, модернізованих або перепрофільованих робочих місць;
- описати технічні засоби, що використовуються в процесі роботи, передбачувані результати роботи з метою виявлення вимог, які будуть пред'являтися до працівників, що наймаються в зв'язку із займанням цих робочих місць;

- описати функції, задачі, посадові обов'язки, права, рівні взаємодії з метою виявлення вимог, які передбачають певні робочі місця до майбутніх працівників.

Формалізація вимог до працівників при комплектуванні штату є обов'язковою умовою серйозного процесу формування персоналу підприємства. Найбільш поширеною формою такої формалізації є розробка посадової інструкції і карти компетенцій, тобто тих документів, які дозволяють встановити, що повинен робити працівник і якими якостями він повинен володіти для виконання роботи на певному робочому місці.

Комплектування штату на підприємстві і кількісна потреба в персоналі визначають у відповідності зі стратегією розвитку підприємства. З точки зору часу враховують поточну і довгострокову потребу, а також валову потребу, або сукупну чисельність працівників, необхідну для забезпечення діяльності підприємства, і чисту потребу, що характеризує невідповідність наявності персоналу валової потреби в ньому. Чиста потреба може бути, відповідно, позитивною або негативною. Позитивна чиста потреба в персоналі може виявлятися як потреба в заповненні посад, що звільнилися або як нова потреба в заповненні уперше створених робочих місць [8].

З урахуванням вимог поточного моменту і довгострокової перспективи на підприємстві визначають потребу персоналу для:

- а) заміни працівників, що вибувають;
- б) заняття нових посад;
- в) для поєднання роботи і професійного навчання на підприємстві.

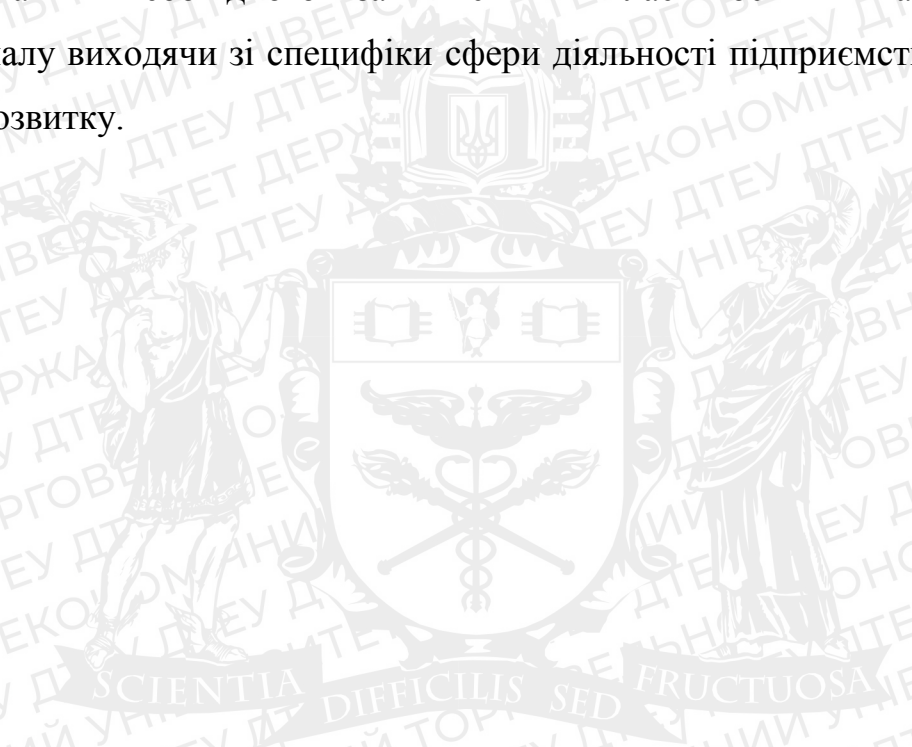
Чисельність персоналу розраховується так, щоб забезпечити довгострокове виконання стратегічних задач підприємства.

Розробка профілю вимог до майбутнього працівника і профілю його компетенцій здійснюється на основі аналізу вакантного місця роботи і його опису з прийняттям до уваги наступних критеріїв відбору (згодом вони можуть змінюватися по одній або декільком позиціям, що повинно знайти відображення в подальшій селективній процедурі) [9]:

- професійні критерії (освіта і досвід);

- фізичні критерії;
- психічні критерії (здатність концентруватися, надійність і інш.);
- соціально-психологічні критерії (вимоги до соціальної взаємодії на робочому місці і в сім'ї).

Отже, застосування системного та процесного підходів до підбору персоналу підприємства дозволяє комплексно вирішити завдання формування необхідного за якісними властивостями та структурою персоналу виходячи зі специфіки сфери діяльності підприємства та стратегії його розвитку.



РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНІЙ ЗАВОД»

2.1 Дослідження фінансового стану підприємства

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» — підприємство харчової промисловості України, зайняте у сфері виробництва та збуту продукції броварства. Розташоване у місті Бердичеві Житомирської області.

У табл. 2.1 наведено основну інформацію про підприємство.

Таблиця 2.1

Основні дані про ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Параметр 1	Інформація 2
Повне найменування	«ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНІЙ ЗАВОД»
Скорочена назва	ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»
ЄДРПОУ	05418342
Дата реєстрації	20.02.2006 р.
Індивідуальний податковий номер	13041230000000471
Статутний капітал	1 696 750,00 грн.
Юридична адреса	Україна, 13306, Житомирська обл., місто Бердичів, ВУЛИЦЯ ЄВРОПЕЙСЬКА, будинок 114
Види економічної діяльності за КВЕД	11.05 Виробництво пива (основний) 11.06 Виробництво солоду 46.34 Оптова торгівля напоями 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами

	47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
1	2
	49.41 Вантажний автомобільний транспорт 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 71.20 Технічні випробування та дослідження 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря 36.00 Забір, очищення та постачання води
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ	Товариство з обмеженою відповідальністю
Уповноважена особа	ЛІПЕЦЬКИЙ ВОЛОДИМИР ЛЕОНОВИЧ

Джерело: складено автором на основі [10]

У організації ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» зареєстровано 15 торгових марок, 0 одиниць автотранспорту в користуванні, та 20 ліцензій.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Бердичівський пивоварний завод» створене 20.02.2006 року шляхом перетворення з відкритого акціонерного товариства «Бердичівський пивоварний завод».

Сучасне підприємство ТОВ «Бердичівський пивзавод» має виробничу потужність 1500 тис. дал. пива в рік. На виробництво пива використовується вода з власної артезіанської свердловини глибиною 110 м. Загальна площа підприємства складає 1,85 га.

Бердичівський пивоварний завод - економічно міцне підприємство, де на перший план виноситься якість продукції, а вже потім - ціни і прибутки. Найважливішим кроком до високих показників став компетентний підхід до формування робочого колективу підприємства: професійне навчання, матеріальне і моральне стимулювання. Це дало можливість сформувати висококваліфікований колектив.

Загальну структуру утворює сукупність всіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів підприємства. Всі підрозділи функціонують за

принципами збалансованої взаємодії для досягнення єдиного результату від діяльності підприємства в цілому. Організаційна структура управління заводу є лінійною.

До основних дільниць належать: солодова, варильна, бродильнолагерна, фільтраційна, розлив пива в КЕГи, розлив пива в ПЕТ – пляшки, розлив пива в скло пляшки 0,5л.

Крім основних на підприємстві існують допоміжні дільниці, які призначені для обслуговування, ремонту основних фондів, забезпечення запчастинами для ремонту устаткування, різними видами енергії, лабораторія призначена для постійного аналізу якості продукції і вирощування дріжджів як основного компонента у виготовленні пива. Також існують обслуговуючі господарства, що виконують роботи, які забезпечують необхідні умови для нормального перебігу основних і допоміжних процесів. Для зберігання матеріальних цінностей на заводі є складські приміщення: зерносклад, склад готової продукції також транспортна і тарна дільниця.

Впроваджені системи: ДСТУ ISO 9001 : 2009 «Системи управління якістю», ДСТУ ISO 22000:2007 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга».

Головна мета діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» – виробництво пива стабільно високої якості, безпечного для життя та здоров'я, яке відповідає вимогам стандартів, здатне задовольнити вимоги споживачів.

Для більш детального аналізу необхідно провести фінансовий аналіз підприємства за 2019-2020 рр.. Дані наведені на рис. 2.1 та рис. 2.2.

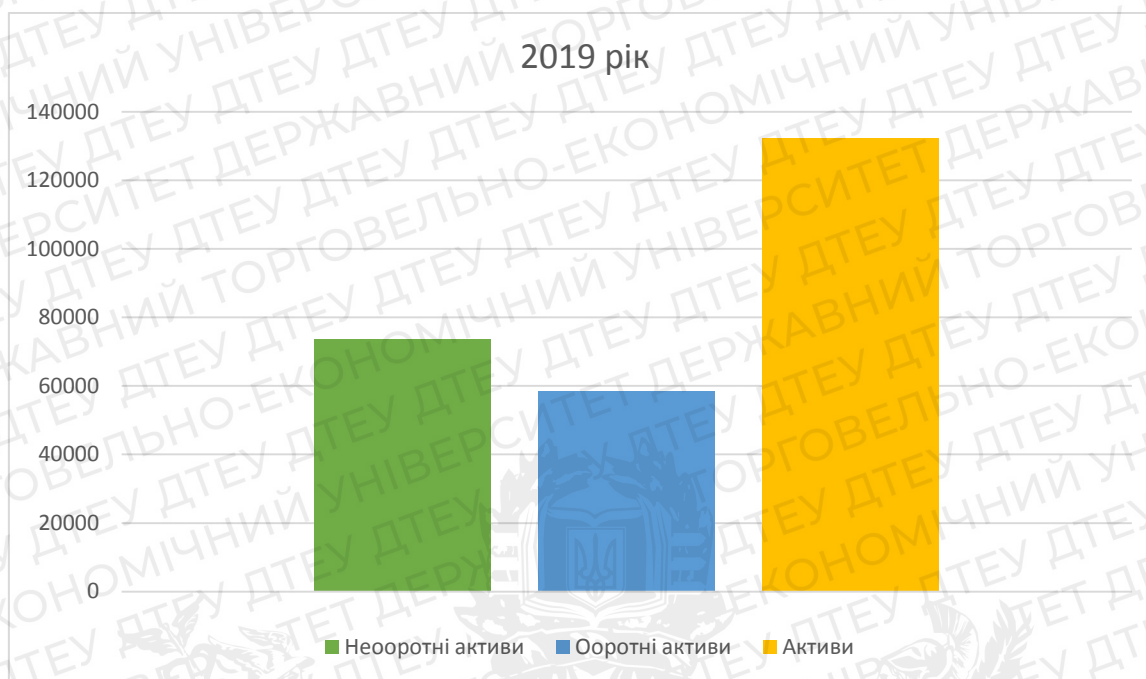


Рис. 2.1 Динаміка активів ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2019 рік, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі звітностей підприємств, що опубліковані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних

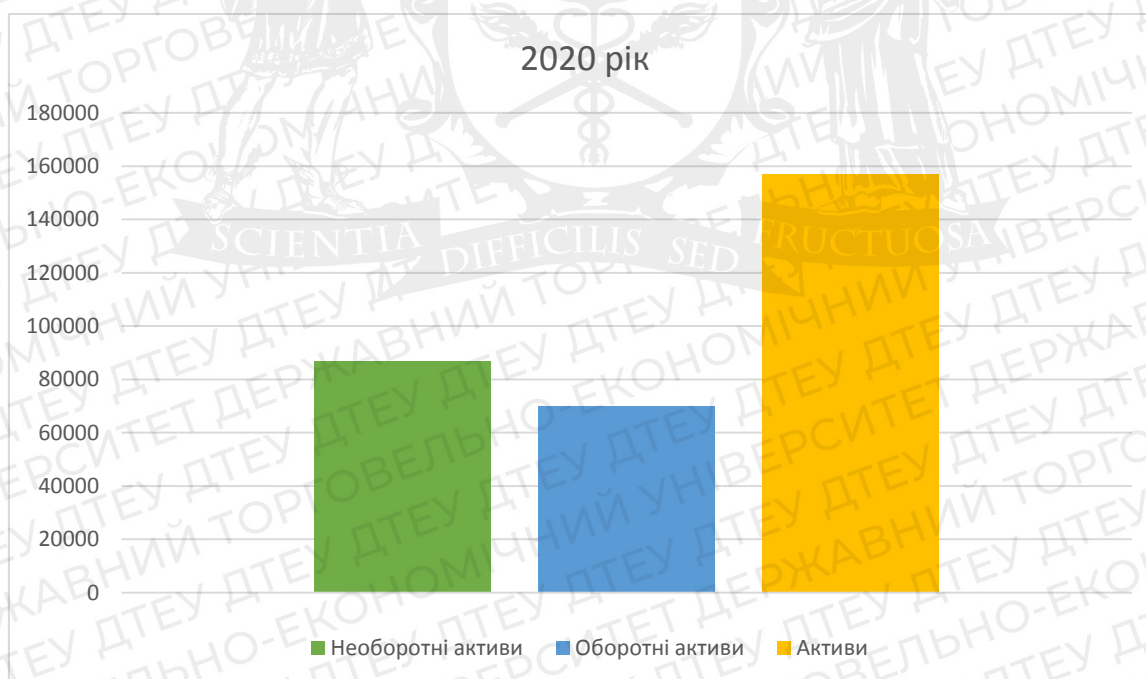


Рис. 2.2 Динаміка активів ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2020 рік, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі звітностей підприємств, що опубліковані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних.

Спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 18,62%. Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна.

Той факт, що активи зростають в умовах скорочення доходу від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.

Більш детальний аналіз активів підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2019-2020 рр. наведений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Горизонтальний аналіз активів
ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» у 2019-2020 рр., тис. грн.**

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Основні засоби	73386	79405	6019	8,2
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	73814	86738	12924	17,51
Запаси	26965	24545	-2420	-8,98
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	16472	25523	9051	54,95
Гроші та їх еквіваленти	14659	19753	5094	34,75
ОБОРОТНІ АКТИВИ	58411	70103	11692	20,02
АКТИВИ	132225	156841	24616	18,62

Джерело: складено автором на основі звітностей підприємства

Спостерігається збільшення суми балансу зумовлене зростанням як оборотних (+20,02%), так і необоротних активів (+17,51%).

Варто розглянути звітність про джерела фінансування ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2019-2020 рр. (рис. 2.3).

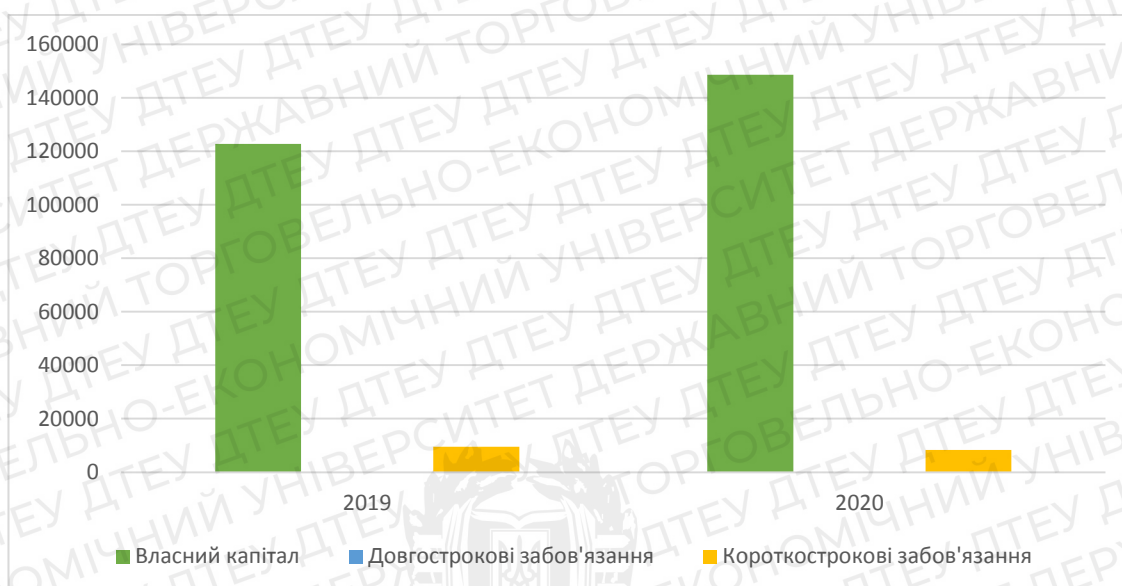


Рис. 2.3 Динаміка джерел фінансування «ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2019-2020 рр, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі звітностей підприємства

Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу (+21,1%).

На основі рис. 2.3 можна скласти таблицю аналізу джерел фінансування активів підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів)

«ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2019-2020 рр, тис. грн.

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	113420	138181	24761	21,83
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	122683	148571	25888	21,1
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	0	0	0	-
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	9542	8270	-1272	-13,33
БАЛАНС	132225	156841	24616	18,62

Джерело: складено автором на основі звітностей підприємства

Доцільно зазначити, що факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників. Скорочення загальної суми

зобов'язань призводить до підвищення незалежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, хоча стримує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії.

Варто розглянути показники стійкості та платоспроможності «ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2019-2020 рр..

Дані наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники стійкості та платоспроможності
«ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» у 2019-2020 рр., частка
одиниці**

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,93	0,95	0,02	2,1
Поточна ліквідність	7,74	10,49	2,75	35,58

Джерело: складено автором на основі звітностей підприємства

Спостерігається підвищення фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2020р. підприємство спроможне самостійно профінансувати 94,73% своїх активів.

Значення поточної ліквідності знаходиться вище нормативної межі (1,5), що вказує на низьку імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

Далі варто розглянути показники фінансових результатів «ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2019-2020 рр.. Динаміка фінансових результатів підприємства показана на рис. 2.4..

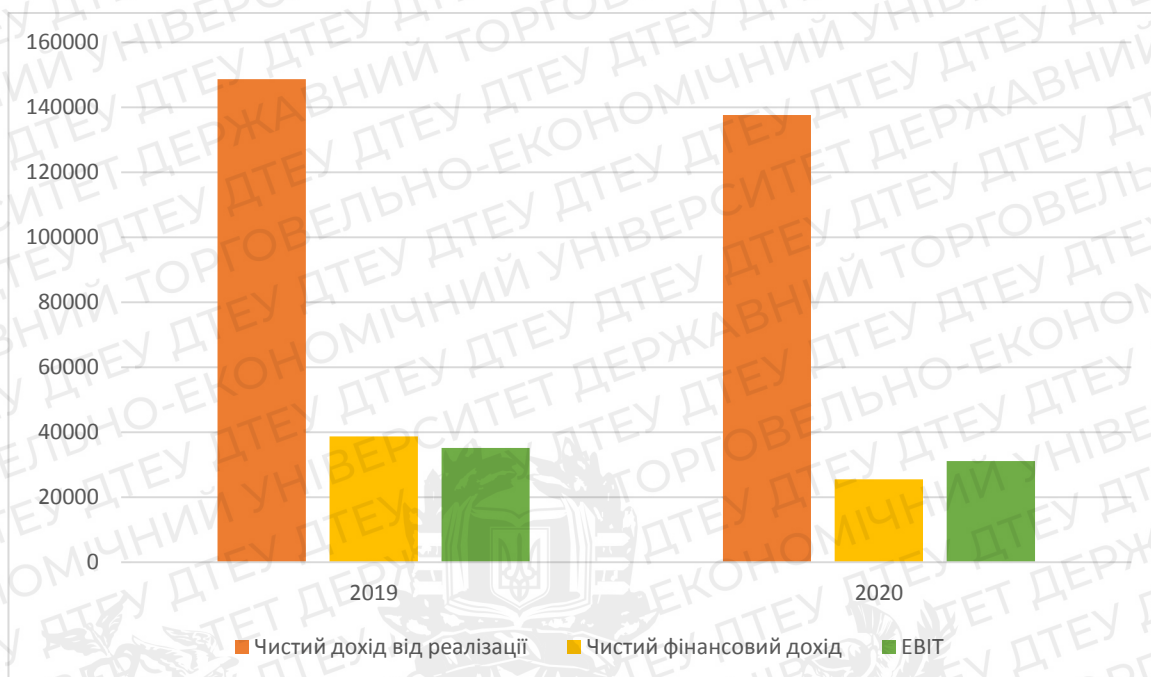


Рис.2.4 Динаміка фінансових результатів «ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2019-2020 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі звітностей підприємства

Відбувається зниження чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 7,42%, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого прибутку компанії є додатною (25527 тис. грн у 2020 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель. Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності (рис 2.5).

Рентабельність – це якісний, вартісний показник, що характеризує рівень віддачі витрат або ступень використання ресурсів, що є в наявності, в процесі виробництва і реалізації продукції.

Підприємство рентабельне, якщо суми витрат достатньо не тільки для сплати витрат на виробництво, але і для утворення прибутку. Таким чином, рентабельність характеризує ефективність роботи підприємства, дає уявлення про спроможність підприємства збільшувати свій капітал.

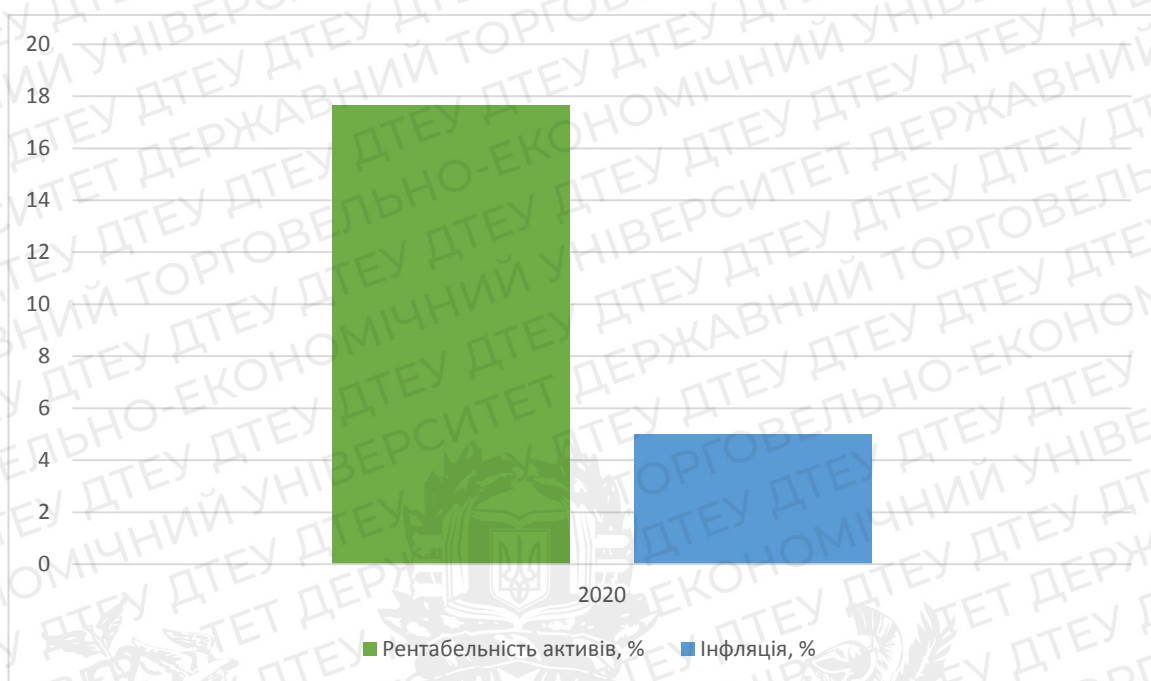


Рис.2.5 Співставлення рентабельності активів «ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» з інфляцією в Україні у 2020 р., %

Джерело: складено автором на основі звітностей підприємства

Для визначення привабливості компанії як об'єкту інвестування доцільно співставити рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками. Для простоти розрахунку використовуються дані Національного банку України щодо середньої доходності депозитів за 2020р. Таким чином, перевищення рентабельністю власного капіталу доходності за альтернативним інструментом вказує, що рівень благополуччя власників компанії зростає, причому більш швидкими темпами, ніж це характерно в середньому для фінансового ринку. Показники рентабельності продажів підприємства зображені на рис. 2.6.

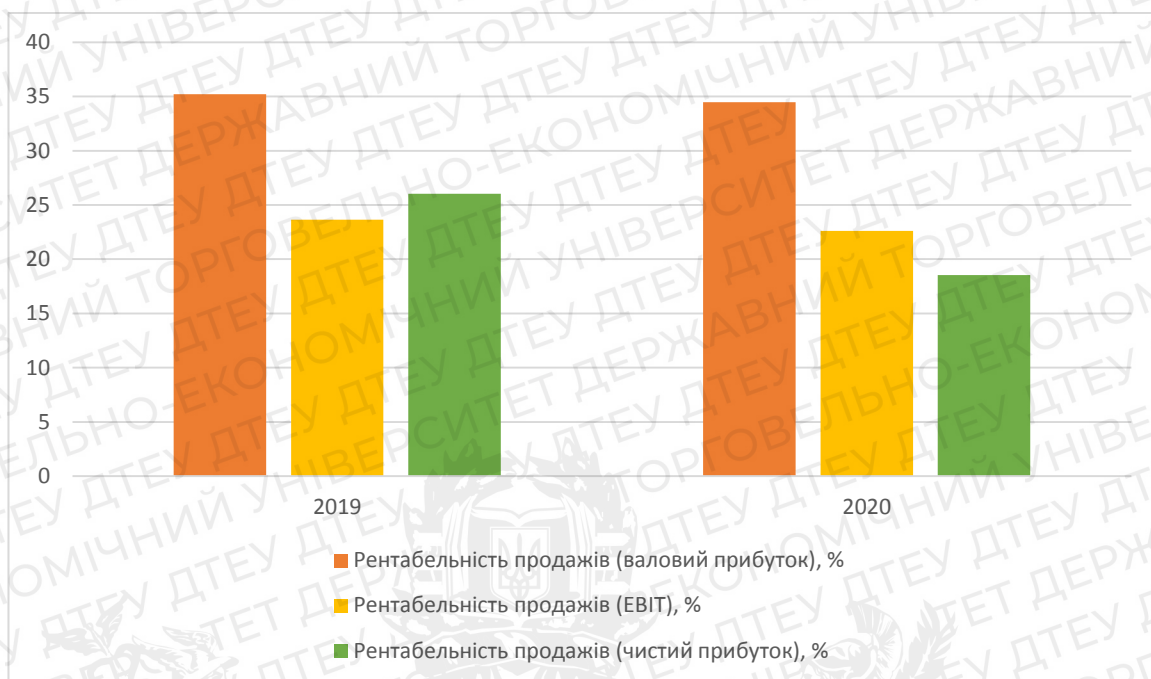


Рис 2.6 Динаміка показників рентабельності продажів
 «ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» у 2019-2020 рр., %
 Джерело: складено автором на основі звітностей підприємства

Показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2020р. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

Таким чином, серед підприємств України ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» має абсолютну фінансову стійкість та продовжує свій розвиток. Підприємство стабільно функціонує, чим забезпечує собі лідируючі позиції серед конкурентів на внутрішньому ринку. Сьогодні, тривалість життєвого циклу вітчизняних пивоварних підприємств обумовлює пошук ефективного формату діяльності, який забезпечував би повноцінне використання поточних переваг і опанування ринків, що визначатимуть конкурентний профіль компанії в майбутньому.

2.2 Оцінка ефективності управління кадровою політикою підприємства

Головною метою управління кадровою політикою підприємства є підвищення виробничих та творчих показників працівників, розробка і реалізація політики розміщення персоналу, формування прийому прийняття та звільнення персоналу, підвищення кваліфікації персоналу.

Управління кадровою політикою відповідає методам і функціям, які менеджеру необхідно дотримуватися при роботі з персоналом, до них відносяться:

- аналіз роботи (характер роботи кожного співробітника);
- планування потреби в персоналі та наймання кандидатів на роботу;
- відбір кандидатів;
- орієнтація і навчання нових працівників;
- управління оплатою праці;
- забезпечення мотивації і пільг;
- оцінка виконання роботи;
- спілкування. Навчання і розвиток;
- створення у працівників почуття відповідальності;
- трудові відносини в колективі та безпека працівників.

Управління підприємством – це постійний і системний вплив на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату.

Варто відмітити, що якої досконалої структури не мала організація, якщо в ній не працюють управлінські кадри відповідної кваліфікації, вона не може ефективно працювати й існувати. Тому одним з перших завдань менеджменту є підбір кадрів, управління персоналом. Дії, різний вплив на працівників з боку керівництва – не що інше, як управління персоналом.

На роботу ефективної системи управління персоналом впливає стійка духовна атмосфера або психічний настрій колективу, що проявляється у

стосунках між людьми та ставленні до спільної справи, виступаючи важливими умовами «здорового клімату в колективі». Від рівня його розвитку залежить самопочуття співробітників і загальна ділова активність [14].

Головну ланку в системі підприємства займає керівник (засновник), він є прикладом, обличчям підприємства, можна сказати, що подальше існування підприємства залежить від злагодженої «політики», яку він запровадить. Тому розглянемо обов'язки посадовців ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Директор є найвищою посадовою особою підприємства. Умови праці визначаються контрактом. У своїй діяльності він підпорядковується безпосередньо голові правління товариства.

Головний економіст – методично керує і коригує діяльність відділу економіки і виробництва по складанню прогнозів на основі даних щодо попиту на продукцію заводу. Слідкує за своєчасним поданням звітності про результати економічної діяльності у вищі органи. Організовує розробку методів економічної оцінки заходів, що направлені на покращення організації виробництва.

Головний інженер – організовує проведення наукових досліджень й експериментів над новою технікою та технологіями. Керує розробкою планів розвитку підприємства, модернізації та реконструкції, заходів стосовно запобіганню шкідливого впливу виробництва на навколишнє середовище. Слідкує за раціональним використанням ресурсів. Піклується про працівників, створюючи сприятливі та безпечні умови праці.

Головний механік – встановлює черговість проведення ремонтних робіт над застарілим обладнанням, яке потребує ремонтних робіт, інвентаризації основних виробничих фондів.

Головний енергетик – слідкує за споживанням електроенергії, дотриманням правил експлуатації електроприборів. А також забезпечує своєчасний ремонт електропроводки і впроваджує проекти по використанню електроенергії.

Головний бухгалтер забезпечує раціональну організацію обліку звітності на підприємстві на основі форм та методів бухгалтерського обліку та контролю. Організовує правильне нарахування і перерахування платежів у державний бюджет. Відповідає за своєчасне складання бухгалтерської звітності на основі даних первинних документів і бухгалтерських записів. Також організовує розрахунки по заробітній платі з працівниками підприємства. І керує працівниками бухгалтерії заводу.

Інженер з охорони праці здійснює контроль за додержанням у підрозділах підприємства законодавчих та інших нормативних актів з охорони праці, за наданням робітникам встановлених пільг і компенсацій за умови праці. Вивчає умови праці на робочих місцях, готує і вносить пропозиції щодо розроблення і упровадження більш досконалих конструкцій обгороджувальної техніки, запобіжних і блокувальних пристроїв, інших засобів захисту від впливу небезпечних і шкідливих виробничих факторів. Бере участь у проведенні перевірок, обстежень технічного стану будівель, споруд, устаткування, машин і механізмів, ефективності роботи вентиляційних систем, стану санітарно-технічних пристроїв. Бере участь у розробці питання про відшкодування роботодавцем шкоди заподіяної працівникам каліцтвом, професійним захворюванням або іншим пошкодженням здоров'я. Проводить вступні інструктажі з охорони праці за встановленими формами і у відповідні терміни.

Юрист консультант розробляє або бере участь у розробленні документів правового характеру. Здійснює методичне керівництво правовою роботою на підприємстві, надає правову допомогу структурним підрозділам і громадським організаціям, бере участь у підготовці обґрунтованих відповідей у разі відхилення претензій. Готує за участю інших підрозділів підприємства матеріали про розкрадання, розтрати, нестачі, випуск недоброякісної, нестандартної і некомплексної продукції, порушенні екологічного законодавства та про інші правопорушення для подання їх до арбітражних, слідчих і судових органів, здійснює облік і зберігання судових і арбітражних справ, які перебувають у виконанні або закінчені судочинством.

Бере участь у роботі з укладанням господарських договорів, підготовки висновків про їх юридичну обґрунтованість, розробленні умов колективних договорів, а також розгляді питань про дебіторську і кредиторську заборгованість. Контролює своєчасність подання довідок, розрахунків, пояснень та інших матеріалів для підготовки відповідей на претензії. Веде довідково-інформаційну роботу з питань законодавства і нормативних актів, застосовуючи технічні засоби, а також облік чинного законодавства та інших нормативних актів, які надходять на відгук, а також розробленні пропозицій для удосконалення діяльності підприємства. Дає довідки і консультації працівникам підприємства про сучасне чинне законодавство, а також висновки з організаційно-правових та інших юридичних питань, надає допомогу з оформлення документів і актів майново-правового характеру.

Начальник виробництва керує роботою з оперативного регулювання з використанням засобів обчислювальної техніки, комунікацій і зв'язку ходу виробництва, забезпечення ритмічного випуску продукції згідно з планом виробництва та договорами постачання. Здійснює виробництво розробленням виробничих планів і календарних графіків випуску продукції на підприємстві і в його підрозділах, їх коригуванням протягом планового періоду. Організовує оперативний контроль за забезпеченням виробництва технічною документацією, устаткуванням, інструментом, матеріалами, комплектуючими виробами, транспортом, вантажно-розвантажувальними засобами тощо, а також за здійсненням підготовки виробництва нових видів виробів. Забезпечує щоденний оперативний облік процесу виробництва, виконання добових завдань випуску продукції за кількістю та номенклатурою виробів, контроль за станом і комплектністю незавершеного виробництва, додержанням установчих норм заділів на складах та робочих місцях, за раціональністю використання транспортних засобів і своєчасним виконанням вантажно-розвантажувальних робіт. Керує робітниками відділу.

Майстер здійснює з чинним законодавчими та нормативними актами, які регулюють виробничо-господарської діяльності підприємства, керівництво виробничою діяльністю. Організовує підготовку виробництва, забезпечує

розміщення робітників і бригад, контролює додержання технологічних процесів, оперативно виявляє і ліквідує причини їх порушення. Перевіряє якість продукції, щодо запобігання браку та підвищення якості продукції (робіт, послуг). Організовує роботу з підвищення кваліфікації і професійної майстерності робітників і бригадирів, навчання їх іншим та суміжним професіям.

Стили управління бувають демократичним та авторитарним. На підприємстві ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» доцільно суміщати ці 2 стилі: у певних питаннях компетентний управлінець повинен показати свою волю, щоб інші виконали поставлені завдання, а в інших випадках, де він не впевнений чи не має достатніх знань, повинен вислухати пропозиції своїх підлеглих.

Для аналізу ефективності управління кадровою політикою підприємства доцільно провести оцінку забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, яка буде зображена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка забезпеченості підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» трудовими ресурсами

№	Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				абсолютне	відносне
1.	Усього персоналу, чол. в тому числі:	450	480	30	112
2.	Працівники основної діяльності, з них:	370	402	32	118,8
	робітники	320	350	30	125
	службовці з них:	35	34	-1	95
	керівники	10	10	0	100
	спеціалісти	15	15	0	100
3.	Невиробничий персонал	20	19	-1	95

Джерело: складено автором

У звітному періоді підприємство було забезпечене кваліфікованими трудовими кадрами.

За 2019 рік середня чисельність працівників на підприємстві в еквіваленті повної зайнятості склала 450 осіб, що на 30 осіб менше у порівнянні з 2020 роком, у якому середня чисельність штатних працівників

за звітний період складає 480 осіб, або 112 % у порівнянні до минулого року.

Детальний аналіз руху кадрів на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлено в таблиці 2.6.

Для аналізу необхідно розрахувати спеціальні коефіцієнти, які розраховуються за такими формулами:

1) Коефіцієнт обороту з приймання (КПп):

$$\text{КПп} = \frac{\text{Прийнято працівників}}{\text{Середньоспикова чисельність працівників}} \times 100\% \quad (2.1)$$

2) Коефіцієнт обороту зі звільнення (КПз):

$$\text{КПз} = \frac{\text{Звільнено працівників}}{\text{Середньоспикова чисельність працівників}} \times 100\% \quad (2.2)$$

3) Коефіцієнт плинності кадрів (КПпл):

$$\text{КПз} = \frac{\text{Звільн прац. за власн. бажанням і за поруш. труд. дисципл}}{\text{Середньоспикова чисельність працівників}} \times 100\% \quad (2.3)$$

4) Коефіцієнт загального обороту (КПоб):

$$\text{КПз} = \frac{\text{Прийнято працівників} + \text{Звільнено працівників}}{\text{Середньоспикова чисельність працівників}} \times 100\% \quad (2.4)$$

Таблиця 2.6

Структура руху кадрів на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Показники	2019 р.	2020 р.
1	2	3
1. Средньоспикова чисельність працівників, чол.	450	480
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	30	32
3. Вибуло працівників	12	15

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
- з власного бажання	8	9
- за порушення трудової дисципліни	2	3
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	2	3

4. Коефіцієнт обороту:		
- з приймання, %	6,6	6,6
- з звільнення, %	3,32	3,53
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,92	1,45
6. Коефіцієнт загального обороту, %	4,84	5,82

Джерело: складено автором за даними підприємства

Не зважаючи на те, що кількість прийнятих працівників зростає, проте коефіцієнт плинності кадрів також зростає. Збільшення чисельності персоналу на підприємстві зумовлена тим, що ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» постійно розширюється і відкриваються нові торговельні точки. Проте, варто звернути увагу на те, що збільшується і кількість працівників, які вибули. Проаналізувавши структуру персоналу, який вибув, то можна зробити висновок, що основну їх частину становлять працівники, які звільнились за власним бажанням. ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» необхідно провести ряд заходів, що створили б умови, при яких працівник хотів би якнайдовше залишатись працювати на підприємстві.

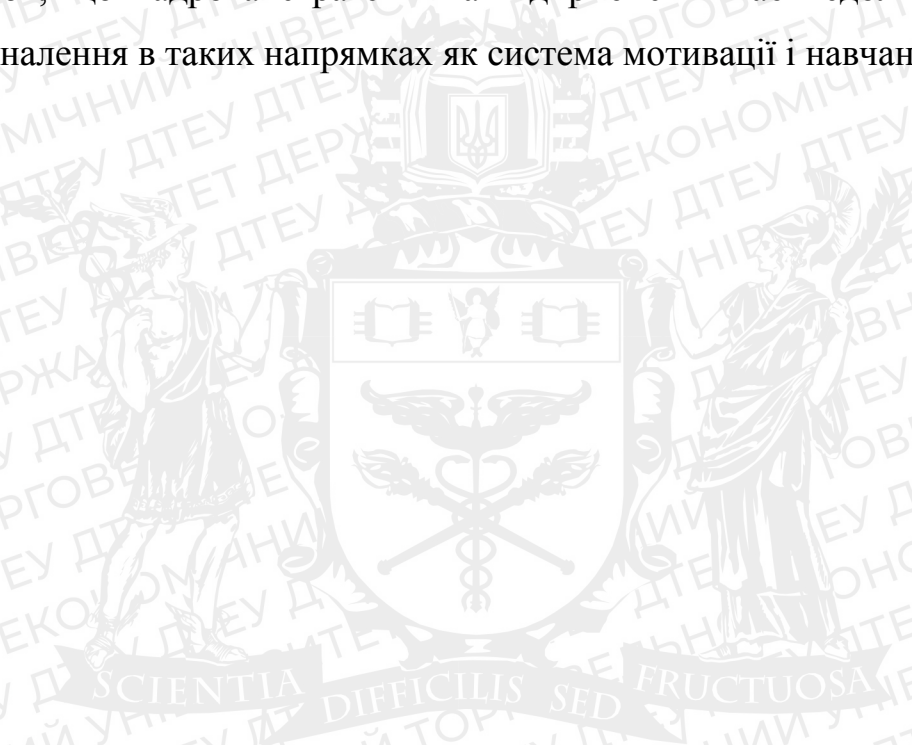
Плинність – дуже важливий момент для кожної компанії. Оскільки в першу чергу – це витрачені кошти, які не встиг окупили співробітник. Крім цього, висока плинність персоналу провокує нові втрати. На заміну звільненого працівника потрібний додатковий час, протягом якого його посадові обов'язки розподіляються серед існуючого персоналу. Це в свою чергу збільшує на них навантаження. І навіть якщо виконання додаткових обов'язків компенсується, то часте збільшення навантажень викликає втому і професійне вигорання. Також збільшення кількості вибулих і прийнятих на роботу впливає на значення коефіцієнту загального обороту, який збільшується з кожним роком, що свідчить про необхідність перегляду кадрової стратегії підприємства.

Фонд заробітної плати працівників підприємства включає пряму (тарифну) заробітну плату і всі доплати до неї. Пряма заробітна плата складається з суми відрядних розцінок, які виплачуються працівникам-

відрядникам, і заробітної плати працівників-погодинників, обчисленої за тарифними ставками.

На основі аналізу кадрового потенціалу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» можна оцінити ефективність систему управління персоналу та дослідити ефективність кадрової стратегії підприємства.

Виходячи з вищенаведених фактів і розрахунків, можна зробити висновок, що кадрова стратегія на підприємстві має недоліки і потребує вдосконалення в таких напрямках як система мотивації і навчання персоналу.



РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КОМПЛЕКТУВАННЯ ШТАТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНІЙ ЗАВОД»

Сучасний етап розвитку України пов'язаний із необхідністю подолання наслідків кризових явищ і формуванням ефективної економічної системи. Дієвість національної економіки забезпечується стабільним функціонуванням окремих суб'єктів господарювання. Істотним чинником забезпечення ефективної діяльності, високої конкурентоспроможності, сталого економічного розвитку є наявність на підприємстві людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені цілі та визначені завдання. Для повноцінного комплектування персоналу підприємства необхідно дотримуватися основних принципів його підбору та враховувати особливості щодо застосування джерел, засобів, методів відбору, а також цілі, потреби та фінансове становище підприємства. Саме тому важливими та актуальними залишаються питання обґрунтування можливості та доцільності одночасного застосування системного та процесного підходів для забезпечення ефективного підбору персоналу в залежності від характеристик та особливостей сфери діяльності підприємства.

В сучасних умовах значно зростає значущість та рівень вимог до відбору персоналу. Відбір персоналу традиційно розглядається як процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, та в результаті вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.

Проаналізувавши систему управління підприємства ТОВ «Бердичівський пивзавод» можна визначити сильні та слабкі сторони. До сильних сторін відносяться:

1. Вдале розташування підприємства.
2. Найбільший площинний фонд підприємства
3. Стійкі зв'язки з виробниками
4. Наявність достатніх фінансових ресурсів для реконструкції та побудови нових приміщень.
5. Широка популярність підприємства.
6. Наявність великого досвіду в управлінні підприємством.

До слабких:

1. Мала власна мережа магазинів по регіонах
2. Неповоротка організація управління, неоперативність управління, невміння працювати з постійними клієнтами.
3. Плинність кадрів, недолік дипломованих фахівців.

Проаналізувавши ситуацію, яка склалась на підприємстві, з урахуванням можливих загроз як із боку зовнішнього, так із боку внутрішнього середовища варто визначити ті пріоритети розвитку систему управління саме для ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»:

1. Розширення мережі за рахунок оренди (менеджмент викупу) інших підприємств.
2. Можливість проведення внутрішніх реформ управління
6. Постійне навчання персоналу.
7. Залучення персоналу до прийняття управлінських рішень.

Тому комплектування штату персоналу є справою першочергової важливості, адже персонал є чинником, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства.

Отже, як вище було відзначено, комплектування - це набір кандидатів і відбір з їхнього числа осіб, найбільш задовольняючим вимогам, які пред'являються до майбутніх співробітників. При виконанні першого із зазначених процесів, які, по суті являє собою формування безлічі кандидатів

на одержання роботи, потрібно вирішити відразу кілька завдань, таких, як визначення джерел формування безлічі кандидатів, визначення необхідного числа кандидатів, визначення необхідної кваліфікації й складання розкладу набору кандидатів. У цьому випадку відбір буде складатися в ухваленні рішення, кого з кандидатів варто зарахувати на роботу.

Комплектування підприємства кадрами повинно проводитися на основі таких принципів:

- законність (згідно з нормами права);
- добровільність (волевиявлення під час прийняття на роботу, переведення на іншу роботу та звільнення);
- соціальний захист працівників (відповідна оплата праці, створення безпечних умов праці, передбачені трудовим законодавством пільги та компенсації).

Діяльність кадрової служби підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» щодо залучення робочої сили повинна передбачати:

- 1) постійний розвиток та удосконалення професійної орієнтації працівників;
- 2) створення необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності;
- 3) такі фактори, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку з закінченням терміну контракту, розширення сфери діяльності заводу;
- 4) повністю і в стислі строки комплектувати вакантні посади та робочі місця;
- 5) укомплектування вакантних посад за якістю і кількістю;
- 6) підбір для підприємства кваліфікованих і потрібних спеціалістів.

В умовах ринку робочої сили підприємство має можливість у більш короткі терміни знайти необхідну робочу силу, а по відношенню до працівників – забезпечити більш глибоке їх використання та високий рівень дисципліни праці.

Залежно від попиту та пропозиції на робочу силу може скластися неоднакова ситуація. Під час комплектування штату працівники відділу

кадрів заводу повинні: проводити постійний аналіз ринку праці та складу працівників підприємства; взаємодіяти з центрами зайнятості і кадровими агентствами.

При залученні персоналу треба аналізувати кількісну сторону при попиті на працівників (співвідношення бажаючих зайняти конкретні робочі місця і кількості самих робочих місць) та якісну (неоднорідність робочої сили за досвідом роботи, кваліфікацією, особистими якостями). Укомплектування підприємством своїх вакантних місць кваліфікованими кадрами може бути здійснене лише в тому випадку, коли кадрова конкуренція буде виходити з умов надлишку штату персоналу.

Велику роль у залученні кадрів відіграє:

- імідж підприємства – добра слава в регіоні стосовно рівня оплати праці, високого рівня соціальних гарантій та послуг тощо;
- економічна сторона – підприємство з великою часткою кваліфікованих працівників зазнає додаткових труднощів у комплектуванні кадрів.

В цьому випадку – це перш за все конкурентна боротьба за залучення персоналу, яка примушує йти на додаткові витрати для створення певних переваг перед іншими підприємствами або витрати на перепідготовку кадрів, підготовку їх у спеціальних закладах;

- демографічна сторона – в основному стосується жіночих колективів, де з метою підвищення зайнятості працівників необхідно передбачати такі заходи: надання допомоги матерям, що мають дітей, а також молодим сім'ям; розвиток сфери обслуговування на підприємствах; використання нестандартних режимів робочого часу та надомної праці; організація вільного часу тощо;

- соціальна політика – надання працівникам пільг та послуг соціально-економічного, культурного та побутового характеру, забезпечення соціального захисту працівників.

Комплектування штатів підприємства здійснюється як за рахунок осіб, які не були його працівниками, так і за рахунок власних. Джерелами персоналу можуть бути колишні працівники, випадкові претенденти, школи,

коледжі, інститути, університети, клієнти та постачальники, державні та комерційні агентства з працевлаштування, рекламні оголошення. Джерела персоналу поділяють на зовнішні та внутрішні.

Основним середовищем, з якого можливе комплектування штату персоналу, є власні працівники (внутрішні джерела). У наш час найбільш актуальним завданням, для підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», є безпосереднє створення кадрового резерву, який здатний забезпечити ефективне вирішення задач розвитку компанії в найближчі 5-10 років. Проблема формування кадрового резерву спеціалістів з високим рівнем професійної підготовки, новою системою поглядів та переконань є першочерговим завданням кадрової політики організації. Створення такого резерву повинно стати однією з найбільш важливих складових комплектування штату підприємства. Також при формуванні штату підприємства, кадрова служба повинна скеровувати працівників на навчання в учбові заклади з відривом або без відриву від виробництва, організувати підвищення кваліфікації на факультетах, курсах, в школах підвищення кваліфікації, надходження молодих працівників. Лише за неможливості забезпечити потребу в кваліфікованих працівниках за рахунок власних кадрів і внутрішніх можливостей підприємство буде змушене залучати їх зі сторони. В цьому випадку при комплектуванні штату підприємства можливими основними зовнішніми джерелами стають:

- працівники, які переводяться у встановленому порядку зі споріднених або інших підприємств;
- випускники учбових закладів, які в порядку перерозподілу молодих спеціалістів направляються на роботу відповідними міністерствами та відомствами;
- особи, які переходять на роботу за власною ініціативою;
- особи, які не зайняті у суспільному виробництві у зв'язку з вивільненням з попереднього місця праці;
- особи, які перебувають на обліку в центрах зайнятості населення як вивільнені та непрацюючі.

Головний принцип комплектування підприємства штатами зі сторони – не пасивне чекання бажаючих влаштуватися на роботу, а активне залучення нового персоналу.

Форми і методи залучення персоналу досить різноманітні. Велике значення має пропаганда переваг даного підприємства у виробничій сфері (умови праці, рівень заробітної плати), у соціальній (можливості професійно-кваліфікаційного просунення), у невиробничій (можливість користуватися дитячими садками, базами відпочинку, надання житла).

Вибір форми залучення кадрів залежить від різних аспектів. Ефективність, тобто результативність (R), можна визначити враховуючи функцію часу (T), вартість пошуку (S), а також професійні якості (Q): $R = f(T; S; Q)$.

Існують зовнішні та внутрішні шляхи залучення кадрів.

Внутрішні джерела – додаткова робота, перерозподіл завдань або переміщення працівників. Дане підприємство, як і більшість організацій намагається проводити набір в основному всередині організації. Для працівників перевага в тому, що це не вимагає необхідності адаптування їх до трудового колективу, виробничого процесу; а власнику немає необхідності створення особливих умов при входженні в склад трудового колективу.

В той же час комплектування штату персоналу підприємства може здійснюватися іншими шляхами (зовнішніми засобами):

- наймання нових працівників;
- публікація оголошень в інтернет-ресурсах;
- звернення в органи працевлаштування, у фірми, в кадрові агентства, компанії.

Загалом, процес підбору персоналу складається з кількох стандартних етапів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Алгоритм процесу підбору персоналу

Джерело: складено автором на основі [15]

Також приклад процедури відбору персоналу на підприємстві ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» зображений на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Етапи процедури відбору персоналу на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Джерело: складено автором на основі [15]

Співбесіда є дуже важливим етапом у даному етапі. Співбесіда є розмовою претендентів на вакантні посади із представниками групи відбору персоналу. В ній обмін інформацією забезпечує реалізацію збору даних про потенціал і придатність претендента як майбутнього співробітника щодо його:

- кваліфікації;
- здібностей;
- інтересів;
- характеру;
- висновку про мотиви і ціннісні установки претендента;

- аналізуються здібності спілкування, контактування і комунікабельності.

Претендент, зі своєї сторони одержує відомості щодо робочого місця, перспектив особистісного зростання у випадку працевлаштування.

Отже, для підвищення ефективності відбору персоналу слід практикувати багаторівневі співбесіди при прийомі на роботу у ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», а пошук нових працівників повинен супроводжуватися одночасним розробленням відповідних посадових інструкцій, для нових посад, які складаються і затверджуються відповідно до загальноприйнятих стандартів. Даний аспект дасть змогу працівникам відповідальніше ставитися до роботи на своїй ділянці, на якій він працює.

Тож реалізація такого процесу удосконалення комплектування штату персоналу дозволить підприємству ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» досягнути позитивного економічного та соціального ефекту.

ВИСНОВКИ

Мета роботи полягала в дослідженні та аналізі процесу комплектування штату персоналу підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Сучасне підприємництво не можна ототожнювати ні з наукою, ні з творчістю. Це особлива діяльність, це – певний стиль поведінки і думок, складовими якого є ініціатива, не традиційність, ризик і ділова хватка. Головними соціально-економічними елементами підприємництва є ініціативна, самостійна діяльність громадян та їх об'єднань, спрямована на одержання прибутку і здійснювана на свій ризик і під майнову відповідальність у межах, обумовлених організаційно-правовими формами підприємств. Істотним методологічним підходом є визначення підприємництва як важливої багатогранної функції в економіці.

Підприємство ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», є досить успішним. Про це свідчать і показники рентабельності, наведені вище, і дані фінансової звітності, тощо.

У першому розділі було виявлено, що застосування системного та процесного підходів до підбору персоналу підприємства дозволяє комплексно вирішити завдання формування необхідного за якісними властивостями та структурою персоналу виходячи зі специфіки сфери діяльності підприємства та стратегії його розвитку.

У другому розділі було досліджено організаційно-економічний потенціал підприємства, і з цього можна зробити такі висновки, що серед підприємств України ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» має абсолютну фінансову стійкість та продовжує свій розвиток. Підприємство стабільно функціонує, чим забезпечує собі лідируючі позиції серед конкурентів на

внутрішньому ринку. Але кадрова стратегія на підприємстві має недоліки і потребує вдосконалення в таких напрямках як система мотивації і навчання персоналу.

У третьому розділі були розроблені рекомендації щодо вдосконалення комплектування штату персоналу на підприємстві ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». Визначено стандартні етапи процесу підбору персоналу та низку методів підбору персоналу, які бізнес широко практикує в сучасних умовах.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маслак О. О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. О. Маслак, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – Вип. 20.6. – 2020. – С. 307–312.
2. Словник іншомовних слів / за ред. О.С. Мельничука. – К. : Укр. енцикл., 1985. – 966 с.
3. Словник української мови Академічний тлумачний словник. – Т. 11. – К.: Наукова думка, 1970-1980. – С. 534.
4. Даль В. И. Великий ілюстрований тлумачний словник російської мови. – М.: Астрель, Транзиткнига, 2006. – 352 с.
5. Крушельницька О. В. Вдосконалення системи формування й використання персоналу підприємства / О. В. Крушельницька, В. Н. Коваленко // Вісник ЖДТУ. – № 4 (54). – 2018. – С. 242–244.
6. Федорова Н. В. Мінченкова О. Ю. Управління персоналом організації: учебова допомога. - 4-е изд., перераб. і доп. - М.: КНОРУС, 2018. - 512 с.
7. Скопилатов И. А., Ефремов О. Ю. Управління персоналом. - СПб.: Вид.-у Смільного ун-ту, 2018. - 237 с.
8. Управління персоналом: Підручник / Під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Дураковой И. Б. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 570 с.
9. Акофф Р. Л. Планування майбутньої організації: пер. з англ. – М.: Сирін, 2019. - 297 з.
10. Офіційний інтернет-ресурс підприємства <https://berdpivo.com.ua/pro-kompaniyu/>.
11. Інфляція -
URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/ct/is_c/arh_isc/arh_iscgr10_u.html.
12. Дані дохідності альтернативних інструментів -
URL: https://bank.gov.ua/files/4-Financial_markets.xlsx.

13. Звітність підприємства - URL: <https://data.gov.ua/dataset>.
14. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / В.Г. Воронкова. – К.: ВД «Професіонал», 2019. – 576 с.
15. Романчукевич М. Й., Баран Р. Я. Особливості сучасного підбору персоналу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 210-217. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/34.pdf.
16. Грибник І. І. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах / І. І. Грибник, Г. Р. Коpecь // Вісник національного університету «Львівська політехніка» : [збірник] / [М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львівська політехніка»]. – Львів : Львівська політехніка, 2019. – Вип. 640 : Проблеми економіки та управління. – С. 258–265.
17. Захарчин Г. М. Роль мотиваторів у процесі адаптації персоналу підприємства / Г. М. Захарчин, С. Я. Ан друсів // Науковий вісник НЛТУ України. – Вип. 22.2. – 2019. – С. 389–394.
18. Мажник Н. А. Теоретичні основи управління розвитком персоналу підприємства / Н. А. Мажник, Д. А. Костін // БізнесІнформ. – № 1. – 2019. – С. 103–110.
19. Мороз М. Інформаційне забезпечення як основна складова ефективного управління / М. Мороз // Розвиток країн в умовах глобалізації: технологічні, економічні, соціальні та екологічні проблеми: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (15-16 березня 2018 р.). – Тернопіль: Крок, 2018. – С. 132–134.
20. Харчишина О. В. Формування організаційної культури як інструмент управління персоналом підприємства / О. В. Харчишина // Інноваційна економіка. – 2019. – № 5 (19). – С. 147–150.
21. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : [монографія] / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2018. – 462 с. 21.
22. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах / Д. Ю. Мамотенко. // Науковий вісник Херсонського державного

університету. – 2019. – №14. – С. 49–52.

23. Москаленко В. О. Теоретичні аспекти вибору кадрової стратегії на підприємствах / В. О. Москаленко. // Економіка АПК. – 2019. – №14. – С. 23–27.

24. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна Олександра Олександрівна – Дніпро, 2018. – 320 с.

25. Біловол Р. І. Сутність кадрової стратегії підприємства та методичні засади її формування / Р. І. Біловол. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2019. – №4. – С. 225–228.

26. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / Немцов В. Д., Довгань Л. Є. – К. : ЕксОб, 2019. – 266 с.

27. Овчиннікова В. О. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту / В. О. Овчиннікова, Г. Є. Островерх, Я. В. Пасіч. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – №60. – С. 178–185.

28. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. – 240 с.

29. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства / В. С. Мазур. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2019. – №6. – С. 206–210.

30. Перепадя Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств / Ф. Л. Перепадя. // Економіка. Управління. Інновації. – 2018. – №1. – С. 48–60.

31. Іванова М. І. Формування кадрової стратегії підприємства / М. І. Іванова, Д. М. Потьомкін. // Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. – 2019. – №6. – С. 217–220.

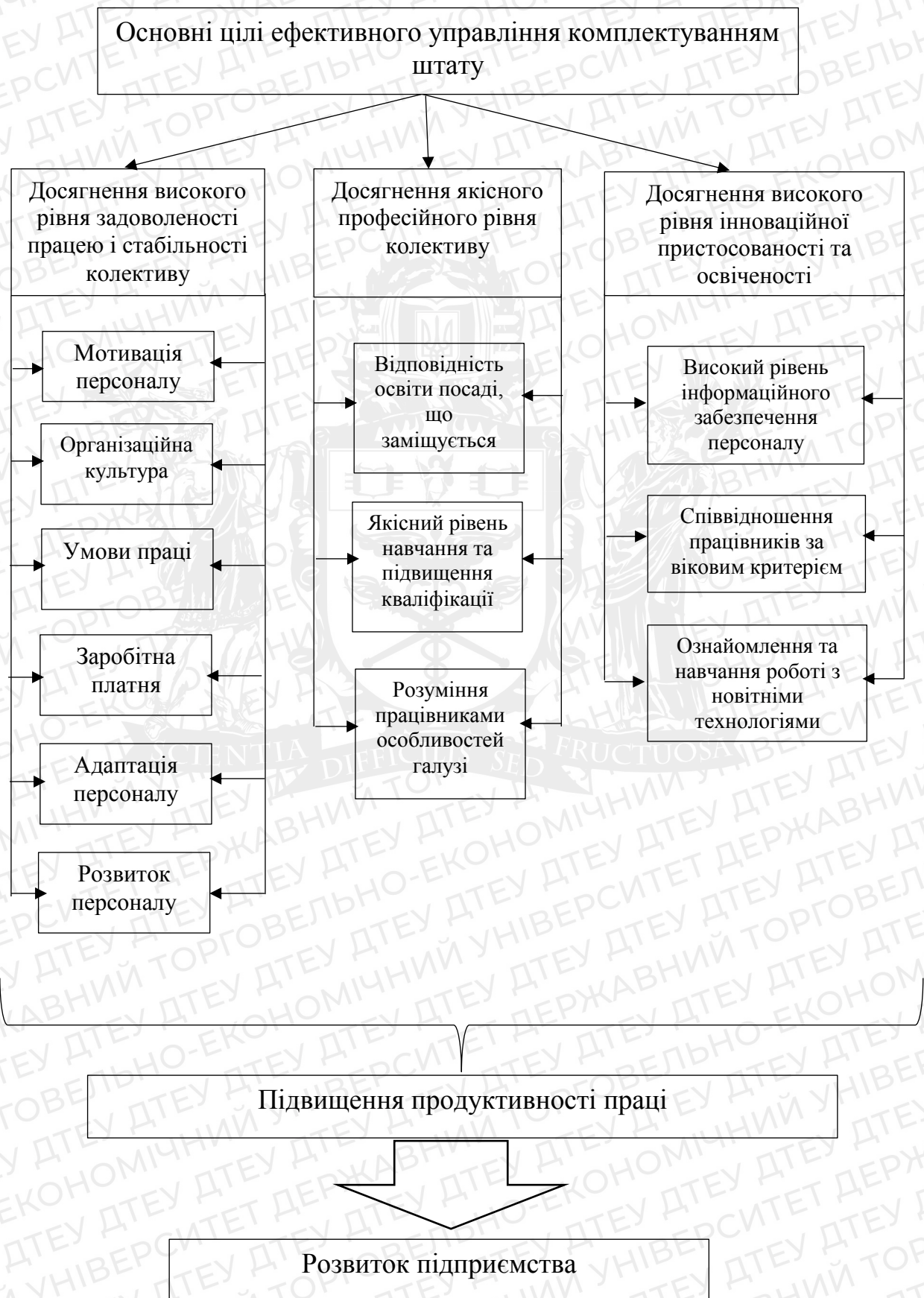


Рис. А.1 Основні цілі ефективного управління комплектуванням штату

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Присвоєно Товариство з обмеженою відповідальністю "Бердичівський пивоварний завод"
 Назва юридичної особи ЖИТОМИРСЬКА
 організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю
 економічної діяльності Виробництво пива
 середня кількість працівників 150
 адреса, телефон вулиця Європейська, буд. 114, м. БЕРДИЧІВ, ЖИТОМИРСЬКА обл., 13306
 код за виміру: тис. грн. без десятикового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
 код (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 зазначеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, день)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

ДОКУМЕНТ КВІНЦІАТО		
2020	01	01
		05418342
		1810400000
		240
		11.05

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
необоротні активи	1000	-	-
вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
амортизовані капітальні інвестиції	1005	13 225	210
власні засоби	1010	40 792	73 386
вартість	1011	72 729	114 051
залишок	1012	31 937	40 665
недвижимість нерухомість	1015	-	-
вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
вартість інвестиційної нерухомості	1017	-	-
біологічні активи	1020	-	-
вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі підприємств	1030	218	218
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
вартість дебіторська заборгованість	1040	-	-
вартість податкові активи	1045	-	-
залишок	1050	-	-
вартість аквизиційні витрати	1060	-	-
залишок вкладів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
інші необоротні активи	1090	-	-
всього за розділом I	1095	54 235	73 814
II. Оборотні активи			
залишок	1100	19 745	26 965
власні запаси	1101	17 351	24 465
залишок виробництво	1102	2 257	2 406
залишок продукція	1103	137	94
залишок	1104	-	-
залишок біологічні активи	1110	-	-
залишок перестрахування	1115	-	-
залишок депозити	1120	-	-
вартість заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17 480	16 472
вартість заборгованість за розрахунками:			
вартість авансами	1130	-	-
залишок	1135	6	23
залишок з податку на прибуток	1136	-	-
вартість заборгованість за розрахунками з нарахований доходів	1140	-	-
вартість заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
вартість дебіторська заборгованість	1155	24	65
залишок фінансові інвестиції	1160	-	-
залишок з укліваленти	1165	10 121	14 659
залишок	1166	-	-
залишок з банків	1167	10 121	14 659
залишок авансуйних періодів	1170	250	227
залишок резервуваних у страхових резервах	1180	-	-
залишок залишок з:	1181	-	-
залишок довгострокових зобов'язань			
залишок зобов'язав або резервах належних виплат	1182	-	-
залишок заборгованість премій	1183	-	-

страхових резервах	1184	-	-
оборотні активи	1190	-	-
та за розділом II	1195	47 626	58 411
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
всього	1300	101 861	132 225
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
власний (пайовий) капітал	1400	1 697	1 697
частка до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
частка у довідках	1405	188	193
власний капітал	1410	5 063	5 063
власний дохід	1411	-	-
власні курсові різниці	1412	-	-
власний капітал	1415	869	2 310
власний прибуток (непокритий збиток)	1420	86 034	113 420
власний капітал	1425	(-)	(-)
власний капітал	1430	(-)	(-)
власний капітал	1435	-	-
всього за розділом I	1495	93 851	122 683
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
власні податкові зобов'язання	1500	-	-
власні зобов'язання	1505	-	-
власні кредити банків	1510	-	-
власні довгострокові зобов'язання	1515	-	-
власні забезпечення	1520	-	-
власні забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
власні фінансування	1525	-	-
власні допомоги	1526	-	-
власні резерви	1530	-	-
власні зобов'язання	1531	-	-
власні зобов'язання	1532	-	-
власні резерви	1533	-	-
власні резерви	1534	-	-
власні контракти	1535	-	-
власні фонди	1540	-	-
власні відкату джек-поту	1545	-	-
всього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
власні кредити банків	1600	-	-
власні кредити	1605	-	-
власні кредити боржника заборгованість за:			
власні кредити боржника зобов'язаннями	1610	-	-
власні кредити боржника послуги	1615	867	1 938
власні кредити боржника з бюджетом	1620	5 031	5 611
власні кредити боржника з податку на прибуток	1621	613	1 406
власні кредити боржника зі страхування	1625	165	99
власні кредити боржника з оплати праці	1630	644	600
власні кредити боржника заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
власні кредити боржника заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
власні кредити боржника заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
власні кредити боржника заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
власні кредити боржника	1660	1 123	670
власні кредити боржника періодів	1665	-	-
власні кредити боржника доходи від перестраховиків	1670	-	-
власні кредити боржника зобов'язання	1690	180	624
всього за розділом III	1695	8 010	9 542
власні зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
власні зобов'язання	1800	-	-
всього за розділом IV	1900	101 861	132 225



Володимир
Верховин
Людмила
Степанівна

Лінецький Володимир Леонівич

Столяр Людмила Степанівна



Людмила Степанівна

Лінецький Володимир Леонівич

Столяр Людмила Степанівна