

Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технології та економіки
(повне найменування факультету)

Бізнес та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Український кадровий потенціал
(назва теми)
суб'єкта господарювання.

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи БТЕ-13/21

Спеціальності 076 Підприємство та торівля
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Гайбара Д.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Житко С.Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Семенов А.Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес технології та економікиКафедра Бізнес та управлінняСтупінь вищої освіти магістрСпеціальність 076 Підприємство та торівля
(код і найменування)Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри БІАУТкаченко О.М.« » 20 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Гайдарі Яіани Валеріївни

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

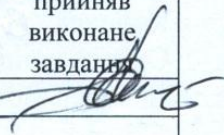
1. Тема проекту (роботи) Управління кадровими потенціалами суб'єкта господарюваннякерівник проекту (роботи) д.т.н., доц. Кітко С.Р.

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «03» жовтня 2024 року №3952. Строк подання студентом проекту (роботи) 10 грудня 2024 року3. Вихідні дані до проекту (роботи) Законодавчі та корпоративні акти, наукова література, статистична звітність ТОВ «Запорізький завод високочастотної апаратури-Вакалов» і компанії4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібні розробити) Теоретичні основи теоретичної складової економічної захищеності підприємства, дослідження інноваційного розвитку, захищеності суб'єкта господарювання на прикладі ТОВ «Запорізький завод високочастотної апаратури-Вакалов» і компанії

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількості слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконання завдання
1,2,3	д.т.н. доц. Кішко С.Г.		

7. Дата видачі завдання « 09 » вересня 20 24 року.

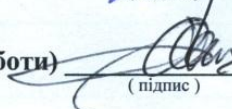
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Вибір конструкторських і збірн. завд.	20.08.24	
2	Викон. першого розділу	15.10.24	
3	Викон. другого розділу	05.11.24	
4	Викон. третього розділу	19.11.24	
5	Задача кафедри і корис. контроль	03.12.24	

Студент(ка)

 Діана Байдар
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

 Сергій Кішко
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістрів: 131 с., 34 табл., 9 рис., 1 додаток, 55 джерел.

Об'єкт дослідження –ТОВ «Запорізький завод високовольтної апаратури – Вакатов» і компанія».

Мета роботи – вдосконалення управління кадровим потенціалом ТОВ «Запорізький завод високовольтної апаратури – Вакатов» і компанія».

Завдання роботи – розглянути категорійний щодо управління кадровим потенціалом промислового підприємства, теоретичні підходи та методики оцінки кадрового потенціалу, надати загальна характеристика фінансово-господарській діяльності ТОВ «Запорізький завод високовольтної апаратури – Вакатов» і компанія», проаналізувати кадровий потенціал промислового підприємства, розглянути систему управління кадровим потенціалом досліджуваного підприємства; розробити пропозиції щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом.

В дипломній роботі розглянуто теоретичні та методичні основи управління кадровим потенціалом промислового підприємства, дана загальна характеристика фінансово-господарській діяльності ТОВ «Запорізький завод високовольтної апаратури – Вакатов» і компанія», розглянуто систему управління кадровим потенціалом на ТОВ «Запорізький завод високовольтної апаратури – Вакатов» і компанія». На основі проведеного аналізу розроблено пропозиції щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом на ТОВ «Запорізький завод високовольтної апаратури – Вакатов» і компанія».

Методи дослідження – методи економічного аналізу, статистичний, порівнянь, експертних оцінок, анкетування.

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПЕРСОНАЛ, КАДРИ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ПРОДУКТИВНІСТЬ, ТРУДОМІСТКІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Поняття кадрового потенціалу як економічної категорії	10
1.2 Методики оцінки кадрового потенціалу підприємства	18
1.3 Підходи до управління кадровим потенціалом	36
Висновки до 1 розділу	45
2 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НАТОВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ВИСОКОВОЛЬТНОЇ АПАРАТУРИ – ВАКАТОВ» І КОМПАНІЯ».....	49
2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Запорізький завод високовольтної апаратури – Вакатов» і компанія»	49
2.2 Аналіз кадрового потенціалу промислового підприємства.....	62
2.3 Оцінка системи управління кадровим потенціалом підприємства.....	75
Висновки до 2 розділу	81
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	86
3.1 Сучасні підходи до підвищення ефективності управління кадровим потенціалом	86
3.2 Пропозиції щодо удосконалення управління кадровим потенціалом промислового підприємства	95
3.3 Економічний ефект від впровадження запропонованих пропозицій.....	101
Висновки до 3 розділу	109
ВИСНОВКИ.....	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	123
ДОДАТОК А.....	130

[12](#)[22](#)[29](#)

ВСТУП

Актуальність теми. Інноваційний характер сучасного виробництва, необхідність підвищення його ефективності в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці визначають необхідність формування нових підходів до управління персоналом підприємств. Саме персонал є тим невичерпним ресурсом, який дозволяє підприємству вижити в складних економічних умовах, забезпечити досягнення конкурентних переваг, підвищити показники трудової віддачі і ефективності праці працівників. В сучасних умовах персонал перетворюється на стратегічний ресурс підприємства. Це визначає необхідність управління персоналом на основі принципів і методів стратегічного управління підприємством. У зв'язку з цим під об'єктом стратегічного управління персоналом слід розглядати не тільки як наявність у підприємства робочої сили, кадрів, а як сукупні здібності і можливості персоналу, необхідні для здійснення дій, що забезпечують підприємству стратегічні переваги серед конкурентів, тобто кадровий потенціал підприємства.

Проблемам управління персоналом присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед них можна особливо відзначити роботи Р. Уотернена, Т. Пітерса, І. Ансоффа, П. Друкера, М. Хільба, Ф. Хайзе, О. Егоршина, П. Журавлева, А. Кибанова, Є. Маслова, Н. Лук'яненко, Д. Богині і ін. Результати цих досліджень довели значення стратегічного управління персоналом підприємства.

Особливості процесу управління кадровим потенціалом в умовах ринкової економіки та його значення для формування сталого розвитку промислових підприємств України є актуальним питанням сьогодення і широко обговорюється науковцями. Значний вклад у розгляд та вирішення проблем кадрового потенціалу зробили О.А. Грішнова, Б.М. Генкін, Г.В. Осовська, В.А. Бортник, Т.Ю. Базаров, Н.В. Краснокутська, Т.І. Заславська, Л.Е. Орбан-Лембрик.

В той же час, питанням управління кадровим потенціалом промислового підприємства, адекватного сучасним реаліям, не приділяється належної уваги. У зв'язку з цим формування сучасної концепції та визначення ключових важелів управління кадровим потенціалом промислового підприємства з погляду довгострокової перспективи та врахування зарубіжного досвіду є актуальною науково-практичною задачею, а об'єктивна необхідність у подальшому поглибленні теоретичних досліджень і методичних розробок стосовно інструментарію управління кадровим потенціалом підприємств в умовах ринкової економіки зумовила вибір пропонованого дослідження та визначила його актуальність.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення управління кадровим потенціалом промислового підприємства.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення завдань, які мають наукове і практичне значення:

- розглянути та систематизувати понятійно-категоріальний апарат щодо визначення кадрового потенціалу підприємства та системи управління ним;
- дослідити підходи до управління кадровим потенціалом промислового підприємства;
- уточнити принципи управління кадровим потенціалом промислового підприємства;
- удосконалити методику оцінки кадрового потенціалу промислового підприємства;
- виділити організаційно-економічні інструменти підвищення ефективності використання кадрового потенціалу промислового підприємства;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом на промисловому підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси оцінювання та управління кадровим потенціалом промислового підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади і практичні аспекти оцінки кадрового потенціалу промислового підприємства та управління ним.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених з проблем оцінювання та управління кадровим потенціалом промислового підприємства. У процесі дослідження використовувалися такі методи: абстрактно-логічний - для конкретизації визначень економічних категорій, теоретичних узагальнень і формулювання висновків; статистико-економічний та порівняльного аналізу для дослідження особливостей і тенденцій розвитку промислових підприємств; системного підходу - для побудови блоків управління рівнем та системою управління кадровим потенціалом промислового підприємства; експерні методи, анкетування – для визначення вагомих характеристик кадрового потенціалу промислового підприємства та його фактичної відповідності ним; таксономічні методи - для розрахунку інтегрального показника оцінки кадрового потенціалу; системно-цільовий - для обґрунтування вибору стратегії підприємства щодо управління кадровим потенціалом та приведення його у відповідність до стратегічних цілей розвитку підприємства.

Інформаційною базою досліджень є законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність промислових підприємств, офіційні дані Державної служби статистики України, статистичної звітності та аналітичних обстежень результатів діяльності промислових підприємств Запорізької області, Інтернет-ресурси, результати авторських досліджень. Обробка інформації, одержаної під час дослідження, проводилася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Наукова новизна одержаних результатів магістерської роботи полягає в узагальненні науково-методичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом

промислового підприємства за його оцінкою та особливостями управління на промисловому підприємстві.

Результати дослідження, що містять наукову новизну і виносяться на захист, полягають у такому:

удосконалено:

- теоретичні підходи до процесу управління кадровим потенціалом промислового підприємства, які визначаються логістичним та стратегічним принципами;

- методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу промислового підприємства та відповідності його цілям розвитку підприємства за модифікованою моделлю інтегрального показника.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо оцінювання кадрового потенціалу промислового підприємства, удосконалення системи управління нею. Основні наукові положення можна використовувати у практичній діяльності промислових підприємств.

До результатів, які мають найбільше значення належать такі: удосконалення системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства; визначення методики оцінювання кадрового потенціалу промислового підприємства за інтегральним показником.

Структура та обсяг роботи: робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття кадрового потенціалу як економічної категорії

В формуванні та ефективному використанні економічного потенціалу підприємства в постіндустріальній економіці визначну роль грає така його складова як кадровий потенціал. «Підприємство може володіти значними матеріальними і фінансовими ресурсами, але визначення мети та напрямів розвитку, як розпорядитися наявними ресурсами, питання організації залишаються за людиною. І тільки від неї, її творчого потенціалу, знань, здатності приймати рішення і втілювати в життя, вміння мріяти і відчувати – залежить розвиток економічного потенціалу підприємства і ефективність його діяльності» [1].

Мехеда Н.Г. та Сердюк В. в своєму дослідженні відмічають, що від якості кадрового потенціалу підприємства залежить і його фінансова безпека, оскільки «професійна, кваліфікована група менеджерів здатна реорганізувати збиткове підприємство, а некваліфіковане управління, погане виконання службових обов'язків, відсутність трудової дисципліни можуть привести прибуткове підприємство до банкрутства» [2].

Безсмертна В.В. в своєму дослідженні наголошує, що «на сучасному етапі організаційного розвитку, формування та розвиток кадрового потенціалу стає обов'язковою умовою завоювання стійких та лідируючих позицій на ринку. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства і є однією з найбільш важливих сфер створення конкурентних переваг.

Таким чином, в сучасних умовах саме персонал перетворюється на стратегічний ресурс підприємства. При цьому можливість досягнення стратегічних цілей підприємства визначається не стільки саме наявністю персоналу як такого, а сукупністю професійних та особистісних якостей,

інтелектуальних і творчих здібностей персоналу, які власно і складають кадровий потенціал підприємства» [3].

Вирішальну роль людського фактору підкреслює і дослідження англійських вчених Роберта Шиллера - професора економіки Йельського університету, співавтору книги «Життєрадісність: як психологія людей позначається на економіку і чому це важливо для світового капіталізму» та Пола Глімчера (зараз працює на економічному факультеті Нью-Йоркського економічного університету та в Нью-Йоркському центрі невральних наук). Вони працюють в сфері розроблювання положень сучасної революційної теорії – невроекономіки. В її центрі знаходиться людина, її цілі, поведінка вплив на економічні процеси [1].

Таким чином, необхідно погодитися, що сьогодні «головна роль серед складових потенціалу підприємства належить кадровому потенціалу» [4], а питання ефективного управління кадровим потенціалом, у зв'язку з цим, набувають для будь якого підприємства на сучасному етапі розвитку економічних відносин стратегічно важливе значення.

Для розуміння кадрового потенціалу підприємства як економічної категорії та об'єкту управління необхідно розкрити сутність понять «кадри» та «персонал», визначити їх взаємозв'язок та відмінності.

Деякі науковці, зокрема Єгошин О., ототожнюють такі категорії, як «кадри» та «персонал». Але поняття «кадри» застосовують, як правило, лише до характеристики штатних працівників підприємства, у той час, як «персонал» охоплює повністю усіх працюючих (штатних, нештатних, сезонних тощо). Таким чином, «персонал» є ширшим поняттям, аніж кадри [5].

Крушельницька О.В. визначає поняття кадри наступним чином – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «персонал», вона в вважає, є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними з них є: трудові

взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами; володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей [6]. Тобто, термін «кадри» дослідниця практично абстрагує від реального підприємства, що на нашу думку не є коректним.

Гринчуцький В.І. під кадрами розуміє основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства. Поняття «персонал», він вважає, більш містке, воно, на його думку, включає весь особовий склад тих, хто працює на підприємстві, а саме: працівників облікового складу; осіб, прийнятих на роботу за сумісництвом з інших підприємств; осіб, які виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру [7].

Герасимчук В.Г. визначає, що персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку, мають досвід практичної діяльності [8].

За Покропивним С.Ф. персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності [9].

На думку Балабанової Л.В. та Сардак О.В. персонал підприємства – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем [10].

На нашу думку, перелічені визначення дуже вузько трактують термін «персонал», оскільки практично опускається цілеспрямованість дій та синергетичний фактор, притаманний будь-якій організації. Так, як персонал організацій це динамічна категорія, яка «працює на забезпечення певних цілей підприємства. Крім того, його співробітники володіють власними цільовими настановами. Ефективність роботи персоналу організацій частіше визначається тим, наскільки цілі кожного співробітника адекватні цілям організації» [11].

З цієї точки зору більш вдалим є визначення персоналу, яке надає Шваб Л.І.: «персонал є основним ресурсом підприємства, що складається з

окремих працівників, які об'єднані певним чином та діють цілеспрямовано для досягнення цілей підприємства й особистих цілей» [12]. Таким чином, кадри – це постійна та найбільш кваліфікована і цілеспрямована складова персоналу підприємства, яка виступає в якості його ядра.

Виходячи з цього, треба наголосити, що персонал, а відповідно, і кадри підприємства – «найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо. Персонал є мотором будь-якої організації» [13].

Для більш повного визначення сутності економічної категорії «кадровий потенціал» підприємства розглянемо сутність терміну «потенціал» окремо та у його взаємозв'язку терміном «кадри» підприємства. Так, «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «*potentia*» й означає «приховані можливості», які в господарській практиці завдяки праці можуть стати реальністю [14]. Ожогов дає такий загальний зміст терміна: «ступінь потужності у якому-небудь відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь» [15].

У вітчизняній економічній літературі цей термін у широкому розумінні трактують як можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, або як рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь. Тлумачний словник української мови також під цим терміном розуміє «приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов» [16].

В своєму дослідженні Безсмертна В.В. наголошує, що в даний час існує три підходи до визначення поняття «потенціал» в економічному категорійному апараті. Прихильники першого підходу вважають, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням виробництва і прискоренням науково-технічного прогресу (НТП). Цього

підходу дотримуються вчені (наприклад Єгошин О.П.), які проблему управління персоналом аналізують з погляду постулатів «людина як ресурс». Таким чином, людина розглядається як ресурс виробничої системи і найважливіший елемент процесу виробництва і управління.

Згідно з цією концепцією, персонал є одним з найважливіших ресурсів підприємства, який за своєю економічній природою потребує управління, яке включає, як необхідний чинник, забезпечення соціального, професійного й структурного розвитку персоналу. Таким чином, відбувається істотна зміна загальної парадигми управління підприємствами. Персонал стає важливим стратегічним ресурсом підприємства, а його формування й використання – найважливішим чинником досягнення конкурентних переваг.

Прихильники другого підходу (Р. Беккер, Т. Шульц, Л. Туроу і ін.) представляють потенціал як систему матеріальних і трудових чинників (умов, що становлять), що забезпечують досягнення цілей виробництва.

Третій підхід розглядає потенціал як здатність комплексу трудових ресурсів вирішувати поставлені перед ним завдання, тобто потенціал – це є цілісний вираз сукупної можливості колективу для виконання яких-небудь завдань (надано в наукових працях Карташова С.О., Маусова Н.К., Кібанова О.Я) [3].

Таким чином, терміни «потенціал», «потенційний» означають наявність у кого-небудь (будь-то окремо взята людина, первинний робочий колектив, суспільство в цілому) прихованих можливостей, які ще не виявилися, або здатності діяти у відповідних сферах [14].

Поняття «кадровий потенціал» почало утверджуватися у 80-ті роки ХХ століття. Його виникнення пов'язано з посиленням ролі людського чинника в діяльності підприємства. Це поняття економісти і соціологи використовують сьогодні для характеристики терміну «людський чинник» в об'ємному вираженні як в масштабах всього суспільства, так і в рамках окремих виробничих колективів [3].

Багато хто з авторів ототожнює поняття «трудовий потенціал» та «кадровий потенціал», використовуює їх як синоніми. Відмінності між трудовим і кадровим потенціалом наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Співставлення понять «трудовий потенціал» і «кадровий потенціал» [17]

Поняття	Трудовий потенціал	Кадровий потенціал
підходи	Розглядається з двох позицій: 1) статистичний показник; 2) економічна категорія. Як статистичний показник визначається як значення чисельності трудових ресурсів в певному періоді; це може бути трудовий потенціал території, регіону, країни. Як економічна категорія характеризує населення як виробника матеріальних благ на основі усіх якостей, що визначають його працездатність.	Заснований на характеристиках трудового потенціалу, таких, як кваліфікація, рівень свідомості, соціальної зрілості, інтелектуальні та фізичні здібності працівника та інше, які можуть бути використані в процесі його трудової діяльності
Рівень управління	Трудовий потенціал працівника; Трудовий потенціал підрозділу; трудовий потенціал підприємства; трудовий потенціал регіону; трудовий потенціал країни	Кадровий потенціал команди проекту (конкретної сфери діяльності); кадровий потенціал галузі; кадровий потенціал підприємства
Об'єкт управління	Працівники підприємства	Кадровий склад підприємства
Визначення	Трудовий потенціал – це величина можливої участі працівників у виробництві та на рівні окремих проектів підприємства, яка може змінюватись під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, в умовах зацікавленості, виходячи з віку працівників, їх фізичних можливостей, наявних знань та професійно кваліфікаційних навичок і може бути використана для досягнення цілей як підприємства та його окремих проектів, так і самих працівників	Кадровий потенціал підприємства – це величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві та на рівні окремих проектів підприємства, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що може бути використано для досягнення як для кінцевих цілей окремих проектів, так і для стратегічних цілей підприємства.

Виходячи з проведеного дослідження можна погодитися з визначенням, яке надає Безсмертна В.В., а саме: «кадровий потенціал підприємства представляє собою інтегральну сукупність можливостей персоналу до трудової активності, під якою розуміється його спроможність до творчої, продуктивної

праці, до опанування нових знарядь праці, технології та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо. Таким чином, носієм кадрового потенціалу, враховуючи стадії його формування, розвитку, використання, є персонал підприємства без обмеження його вікових рамок, освітнього рівня, професіоналізму та кваліфікації» [3].

Основними складовими, що формують кадровий потенціал підприємства, є (рисунок 1.1):

- а) оплачувана праця найманих працівників по створенню товарів (послуг), що реалізуються на ринку;
- б) створювана оплачуваною працею працівників інтелектуальна власність (секрети виробництва, технології, патенти і т. ін.), що відображується в балансі підприємства, але непризначена для продажу як товар;

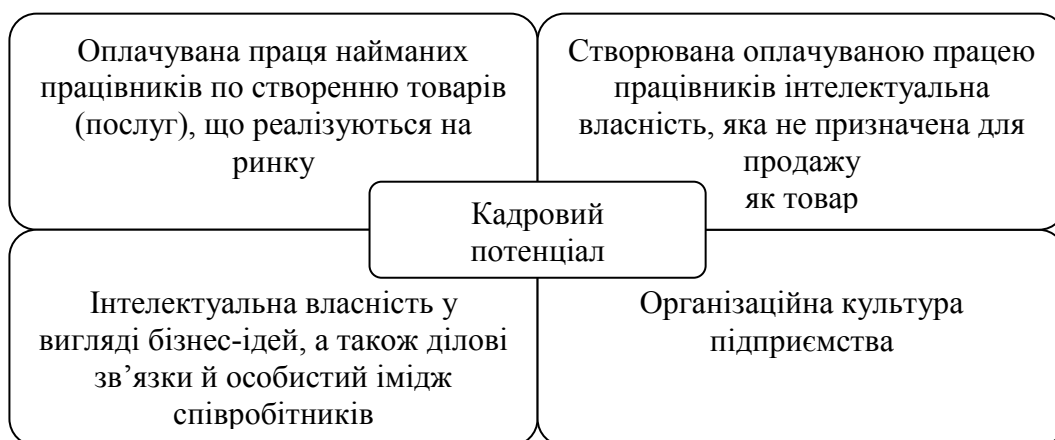


Рисунок 1.1 - Основні складові, що формують кадровий потенціал підприємства

в) створювана працівниками підприємства, але не оплачувана і, відповідно, не відбивана в балансі інтелектуальна власність у вигляді бізнес-ідей, а також ділові зв'язки й особистий імідж співробітників;

г) організаційна культура підприємства - унікальна для кожної організації сукупність формальних і неформальних норм або стандартів поведінки, яким підкоряються члени організації; структура влади та її

компетентність; система винагород і способів їхнього розподілу; цінності, унікальні для даної організації; моделі комунікації; базисні переконання, що розділяються членами організації, які діють підсвідомо та визначають спосіб бачення себе й оточення [19].

Приклади характеристик кадрового потенціалу підприємства, які визначають його основні компоненти, наведено в таблиці 1.2

Таблиця 1.2 - Приклади характеристик кадрового потенціалу

Складові кадрового потенціалу	Об'єкти аналізу і показники, що відповідають їм		
	Особа	Підприємство	Суспільство
1	2	3	4
Здоров'я	Працездатність. Час відсутності на роботі через хворобу	Втрати робочого часу через травми та хвороби. Витрати на забезпечення охорони здоров'я	Середня тривалість життя. Витрати на охорону здоров'я. Смертність за віковими категоріями
Моральність	Ставлення до оточуючих	Взаємовідносини між працівниками. Утрати від конфліктів	Ставлення до інвалідів, дітей, людей похилого віку. Злочинність. Соціальна напруженість
Творчий потенціал	Творчі здібності	Кількість винаходів, патентів, раціоналізацій, нових виробів на одного працівника. Заповзятливість	Прибутки від авторських прав. Кількість патентів і міжнародних премій на одного жителя країни. Темпи технічного прогресу
Активність	Намагання реалізації здібностей, заповзятливість		
Організованість	Акуратність, раціональність, дисциплінованість, обов'язковість, ощадливість, порядність	Утрати від порушень дисципліни. Чистота. Старанність	Якість законодавства. Якість доріг і транспорту. Дотримання договорів і законів
Освіта	Знання. Кількість років навчання	Питома вага спеціалістів з вищою та середньою освітою у загальній чисельності працівників. Затрати на підвищення кваліфікації персоналу	Середня кількість років навчання у школі та ВНЗ. Питома вага витрат на освіту в Держбюджеті

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Професіоналізм	Уміння. Рівень кваліфікації	Якість продукції. Втрати від браку	Прибутки від експорту. Втрати від аварій
Ресурси робочого часу	Час праці протягом року	Кількість співробітників. Кількість годин на одного працівника за рік	Працездатне населення. Кількість працівників. Рівень безробіття. Кількість годин зайнятості за рік

Таким чином, виходячи з того, що застосування персоналу – «це вигідне для фірми поєднання робочих (трудових) завдань з робочими (трудовими) здібностями (потенціалом) співробітників» [20], його використання повинно являти собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для найефективнішої реалізації кадрового потенціалу працівників. «Воно має відповідати цілям організації, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю у процесі роботи» [21]. Саме тому «проблеми в галузі управління персоналом постійно перебувають у центрі уваги менеджерів» [13].

Крім того, підсумовуючи проведені дослідження, треба наголосити, що розгляд сутності кадрового потенціалу підприємства як економічної категорії показав, що як об'єкт управління він є дуже складним та багатофакторним. Оскільки характеризується не тільки ступенем підготовленості працівника до заняття будь-якої посади, а і його можливостями в довгостроковій перспективі з урахуванням його соціальних, психологічних характеристик, ділових якостей та рівня мотивації.

1.2 Методики оцінки кадрового потенціалу підприємства

Одним із завдань ефективної кадрової політики підприємства є оцінка можливості кадрового потенціалу. Мета проведення такої оцінки полягає у визначенні ступеня використання кадрового потенціалу працівника на даному робочому місці та виявленні можливостей розвитку потенціалу, оцінці рівня

готовності до ефективної роботи по реалізації цілей і завдань підприємства в умовах ринку, що динамічно розвивається. Оцінка кадрового потенціалу підприємства служить підґрунтям для визначення потреби в навчанні, її спрямованості, заходів по розвитку, визначення перспектив кар'єрного зростання, розрахунку витрат. Результати оцінки кадрового потенціалу підприємства дозволяють приймати найбільш обґрунтовані рішення, що спрямовані на його формування та збереження [22].

Недосконалість науково-прикладних розробок у сфері оцінки кадрового потенціалу підприємства, яка не дає змоги визначити хоча б кілька альтернативних методик як основу для подальшого вирішення цього складного проблемного завдання, витікає з того, що більшість дослідників розглядає «кадровий потенціал» разом із «трудовим потенціалом». Як показали результати дослідження цього питання Тхорик В.А. [23], трудовий потенціал може використовуватися для характеристики потенціалу держави, галузі, регіону, підприємства. Кадровий потенціал характеризує тільки наявні кількісні і якісні характеристики працівників окремих підприємств та установ, галузей, регіонів. Таким чином «трудовий потенціал» є ширшим та багатограннішим, на відміну від поняття «кадровий потенціал», але включає в себе і його характеристики. Як ціле включає в себе характеристики частини, так і навпаки. При цьому, перший виступає як відносно самостійна підсистема соціально-економічних відносин, а сутність кадрового потенціалу в загальному плані відображає якісну і кількісну характеристики трудового потенціалу постійних, перш за все кваліфікованих, працівників підприємства. Дискусійним є і характеристика, що подається авторами для визначення цих понять на різних рівнях: працівник (особа), підприємство, суспільство (галузь), що значно ускладнює узагальнення та розробку уніфікованої методики щодо оцінки кадрового потенціалу підприємства.

На нашу думку, до оцінки кадрового потенціалу підприємства необхідно підходити враховуючи визначенні вище його особливості з двох боків. З одного боку – макроекономічний підхід – кадровий потенціал підприємства є

складовою поняття трудовий потенціал (підприємства, регіону, країни). Виходячи з цього необхідно погодитися з тим, що його необхідно оцінювати кількісно та якісно використовуючи наступний підхід: «кількісно трудовий потенціал суспільства віддзеркалює можливості суспільства забезпечити роботою працездатне населення. Якісно – це можливість повного використання отриманих за рахунок інвестицій у людський капітал знань, умінь та професійних навичок відповідно до фаху працівників для підвищення ефективності економічної діяльності особи, організації, суспільства» [24]. З цієї точки зору оцінка кадрового потенціалу підприємства (як частини трудового потенціалу) повинна мати на меті зіставити реальний зміст, якість, обсяги й інтенсивність робіт з їхніми потенційно можливими параметрами.

З іншого боку, як наголошує група авторів О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексик [14], вихідною структурно-формулюючою одиницею аналізу трудового потенціалу підприємства (а, відповідно, і кадрового потенціалу підприємства) є трудовий або кадровий потенціал працівника (індивідуальний потенціал), що утворює основу формування трудових потенціалів вищих структурних рівнів.

Виходячи з цього кадровий потенціал працівника містить [14]:

- психофізіологічний потенціал - здатності і схильності людини, стан її здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи і т. п.;
- кваліфікаційний потенціал - обсяг, глибину і різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлює здатність працівника до праці визначеного змісту і складності;
- соціальний потенціал - рівень цивільної свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи з ієрархії потреб людини.

Ми згодні з думкою авторів О.С. Федоніна, І.М. Рєпіна, О.І. Олексика, що розмежування окремих елементів потенціалу працівника має важливий практичний зміст. Оскільки результативність праці робітників залежить від

ступеня взаємного узгодження в розвитку кваліфікаційного, психофізіологічного й особистісного потенціалу, механізм керування кожним з яких істотно різниться.

Важливо також при визначенні підходів до оцінки кадрового потенціалу підприємства враховувати думку Є.П. Качана щодо оцінки кадрового потенціалу підприємства як сукупності кадрових потенціалів його працівників [25]. Він акцентує увагу на тому, що кадровий потенціал підприємства «включає декілька статево-вікових груп працівників, які володіють різними потенційними можливостями. Він якісно характеризується освітнім і професійно-кваліфікаційним рівнем, стажем роботи за обраною спеціальністю. Важливими показниками кадрового потенціалу підприємства є чисельність працівників і сукупний фонд робочого часу, що вимірюється у людино-годинах. При аналізі сукупного фонду робочого часу необхідно виділяти величину невикористаного робочого часу у зв'язку з несприятливими умовами праці на роботах, де законодавчо встановлений скорочений робочий день, а також час невиходів на роботу виконавців, які одержують додаткові відпустки у зв'язку з несприятливими умовами праці. Такий аналіз дозволяє організувати цілеспрямовану роботу з докорінного поліпшення умов праці та ефективно управління цим процесом».

Як стверджує Г.Т. Завіновська [21], існує три основні традиційні методи оцінювання персоналу. З нашої точки зору, їх можна розглядати в якості методів оцінки кадрового потенціалу працівника як особистості. Це:

- оцінювання за діловими якостями на основі варіантів якостей, які найбільшою мірою відповідають особистості оцінюваного (бальна або не бальна);
- оцінювання за результатами діяльності, зокрема за ступенем виконання установлених завдань з урахуванням їх значущості;
- система тестових методів оцінювання.

Група авторів О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк визначає, що оцінка кадрового потенціалу працівника повинна передбачати також

визначення кількості, якості, відповідності та міри використання потенціалу в цілях організації, що відображає макроекономічний підхід до цієї категорії, цілеспрямованість дослідження і встановлює взаємозв'язок її з поняттям трудового потенціалу суспільства (галузі). Такий підхід є необхідним з точки зору використання результатів оцінки кадрового потенціалу підприємства в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Оскільки, як показують дослідження Онищенко Е. [26] оцінка кадрового потенціалу підприємства – це не самоціль. Вона є однією з важливіших складових підсистеми управління розвитком кадрового потенціалу в системі управління кадровим потенціалом підприємства.

В цьому контексті суть управління кадрами через оцінку його потенціалу зводиться до рішення трьох взаємозалежних задач.

По-перше, до формування таких продуктивних здібностей людини, що якнайкраще відповідали б вимогам, які пред'являються до якості робочої сили конкретним робочим місцем.

По-друге, до створення таких соціально-економічних і виробничо-технічних умов на виробництві, при яких відбувалося б максимальне використання здібностей працівника до даної праці.

По-третє, ці процеси не повинні шкодити організму та інтересам особистості працівника [27].

Але, як наголошують дослідники, не треба забувати, що «система завжди більше суми її складових – індивідуальних трудових потенціалів працівників – унаслідок виникнення нової якості синергічного ефекту, обумовленого взаємодією складових елементів системи» [28]. Отже, якщо сукупність фізичних і розумових здібностей людини є основою кадрового потенціалу особистості, то соціальна – є «помножена» продуктивна сила, що виникає завдяки спільній діяльності різних індивідів, складає основу кадрового потенціалу колективу. Цей фактор необхідно також обов'язково враховувати при виборі або розробці системи оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Виходячи з проведених досліджень, нами побудовано модель оцінки кадрового потенціалу підприємства (рисунок 1.2), яка дозволяє врахувати всі особливості досліджуваної категорії та розбудувати обґрунтовану та ефективну систему оцінки кадрового потенціалу підприємства.

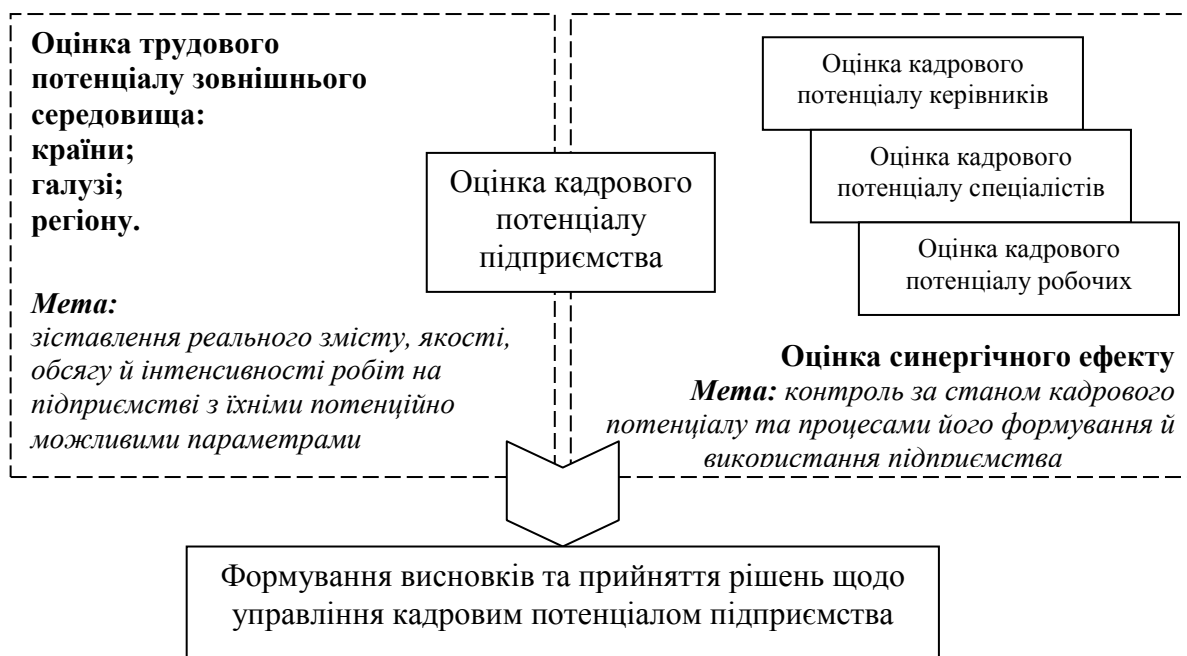


Рисунок 1.2 – Модель оцінки кадрового потенціалу підприємства
(складено автором)

Аналіз теоретичних джерел [14 ; 24 ; 25 ; 26 ; 27 ; 29 ; 30 ; 31 ; 32 ; 33] дозволив погодитися з групою авторів О.С. Федоніним, І.М. Репіною, О.І. Олексюк та структурувати методитики, які дозволяють оцінити кадровий потенціал працівників та підприємства з урахуванням синергетичного ефекту наступним чином: витратні, порівняльні та результатні методитики. Розглянемо сутність кожного з підходів.

В загальній сукупності витратні методитики оцінки кадрового потенціалу підприємства чи окремого працівника прирівнюють розмір кадрового потенціалу підприємства (працівника) до суми минулих витрат на його підготовку, поточне утримання та майбутній розвиток. Даний напрямок досліджень, який демонструє витратне розуміння кадрового потенціалу, найбільше розроблявся вітчизняними науковцями [14]. До витратних методик

можна віднести розробки В. Н. Авдєєнка та В. А. Котлова, методику оцінки потенціалу на основі одиниці живої праці.

Так, за методикою В. Н. Авдєєнка та В. А. Котлова, для оцінки розміру кадрового потенціалу підприємства пропонується взяти такі показники:

- 1) Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу.
- 2) Коефіцієнт змінності робочої сили.
- 3) Коефіцієнт змінності роботи робочого місця.
- 4) Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати.
- 5) Коефіцієнт творчої активності працівників.

Однак ця методика не виокремлює показник розміру кадрового потенціалу, а всі вищенаведені коефіцієнти слугують проміжними розрахунками для оцінки величини виробничого потенціалу підприємства. До того ж даний підхід не бере до уваги відмінності у сутності трудових зусиль промислово-виробничого (технологічного) персоналу та працівників апарату управління [14].

Порівняно з вказаною методикою оцінка потенціалу на основі одиниці живої праці дає змогу краще врахувати ефективність використання кадрового потенціалу підприємства. Розрахунки кадрового потенціалу згідно з даною методикою проводяться за такими етапами:

1) Визначається одиниця оцінки живої праці одного робітника через встановлення її фондового аналога у вартісному виразі.

2) Визначається кадровий потенціал технологічного персоналу підприємства

3) Управлінський потенціал у вартісному виразі виявляється на основі частки витрат на адміністративно-управлінський апарат у загальній структурі витрат підприємства.

4) Загальний кадровий потенціал підприємства визначається додаванням вартості кадрового потенціалу технологічного персоналу і вартості управлінського потенціалу.

До порівняльних підходів оцінки кадрового потенціалу належать метод стандартних оцінок, метод анкет та порівняльних анкет, описовий метод, метод моделювання ситуації, метод інтерв'ювання, метод групових дискусій та інші.

Усі ці методи передбачають наявність еталона (реального чи уявного), який втілює максимальні значення окремих критеріїв оцінки, з якими порівнюються значення оцінки. Коефіцієнтні методи оцінки кадрового потенціалу підприємства поєднують витратні та порівняльні підходи до оцінки, а основні показники інтегруються у такі групи: професійної компетентності, творчої активності, кількості, якості та оперативності виконаних робіт, трудової дисципліни та інші [14].

Досить поширеною можна вважати коефіцієнтну методику оцінки кадрового потенціалу підприємства, яка по своїй суті є гібридом витратних та порівняльних підходів до оцінки. Всі коефіцієнти даної методики інтегруються у такі групи: показники професійної компетентності; показники творчої активності; показники кількості, якості та оперативності виконаних робіт; показники трудової дисципліни; показники колективної роботи тощо.

Усі групи показників представлені великою кількістю аналітичних коефіцієнтів другого рівня. Наприклад, система оцінки кадрового потенціалу працівників згідно з коефіцієнтною методикою включає такі основні показники: коефіцієнт освіти, посадового досвіду, підвищення кваліфікації, раціоналізаторської активності, оперативності виконання робіт.

На відміну від витратних методик алгоритми результативної оцінки кадрового потенціалу базуються на постулаті щодо корисності праці персоналу підприємства. Як правило, як ефект роботи працівників промислового підприємства беруть кількість чи вартість виготовленої продукції. Але з цим виникають значні труднощі у визначенні конкретних результатів окремих категорій персоналу [14].

Відзначимо, що на сьогодні найпоширенішими системами оцінки ділових якостей менеджерів компанії є експертні системи, які базуються на визначенні вагомості кожного фактора системи для компанії в цілому. Але, на наш погляд,

надзвичайну практичну цінність мають більш об'єктивні підходи до оцінки на основі моделі корисності. Перевагами даних методів є точність, простота та наочність оцінки. В іноземному менеджменті загальноприйняте використання коефіцієнтного методу на базі тестових оцінок (тести на загальний рівень інтелекту, професійну придатність тощо).

Проаналізувавши наведені методики та підходи до оцінки кадрового потенціалу підприємства необхідно погодитися з висновками наведеними в дослідження Авраменко М.С. [29], який вважає, що розглянуті вітчизняними та зарубіжними теоретиками кількісні та якісні показники, розкриті не в повному обсязі – недостатньо уваги приділяється особистісно-психологічним характеристикам працівників, адже без всебічного та глибокого вивчення індивідуальних особливостей та психології людей не можливо по-справжньому зрозуміти їх природні таланти та здібності, бачити перспективу праці з ними, вірити у невичерпність використання їх потенціалу. Тому, вважаємо за доцільне розширити перелік кількісних та якісних показників і впровадити інтегральні показники, що являють собою визначення характеристик, що одержують на основі багатьох інших, притаманних людині різноманітних індивідуальних якостей, здібностей і можливостей. Розроблений та удосконалений Авраменко М.С. комплекс показників формування високого рівня кадрового потенціалу будь-якого, в тому числі і промислового, підприємства представлено на рисунку 1.3. При цьому, порівняння кількості якісних показників з кількісними свідчить про велику значущість та різноманітність саме якісних характеристик кадрового потенціалу підприємства, що дуже важко піддається оцінюванню.

З огляду на характер участі певних категорій персоналу в господарській діяльності, на наш погляд, оцінку кадрового потенціалу слід розподілити принаймні на дві основні складові - оцінка кадрового потенціалу технологічного персоналу та оцінка потенціалу менеджерів компанії.

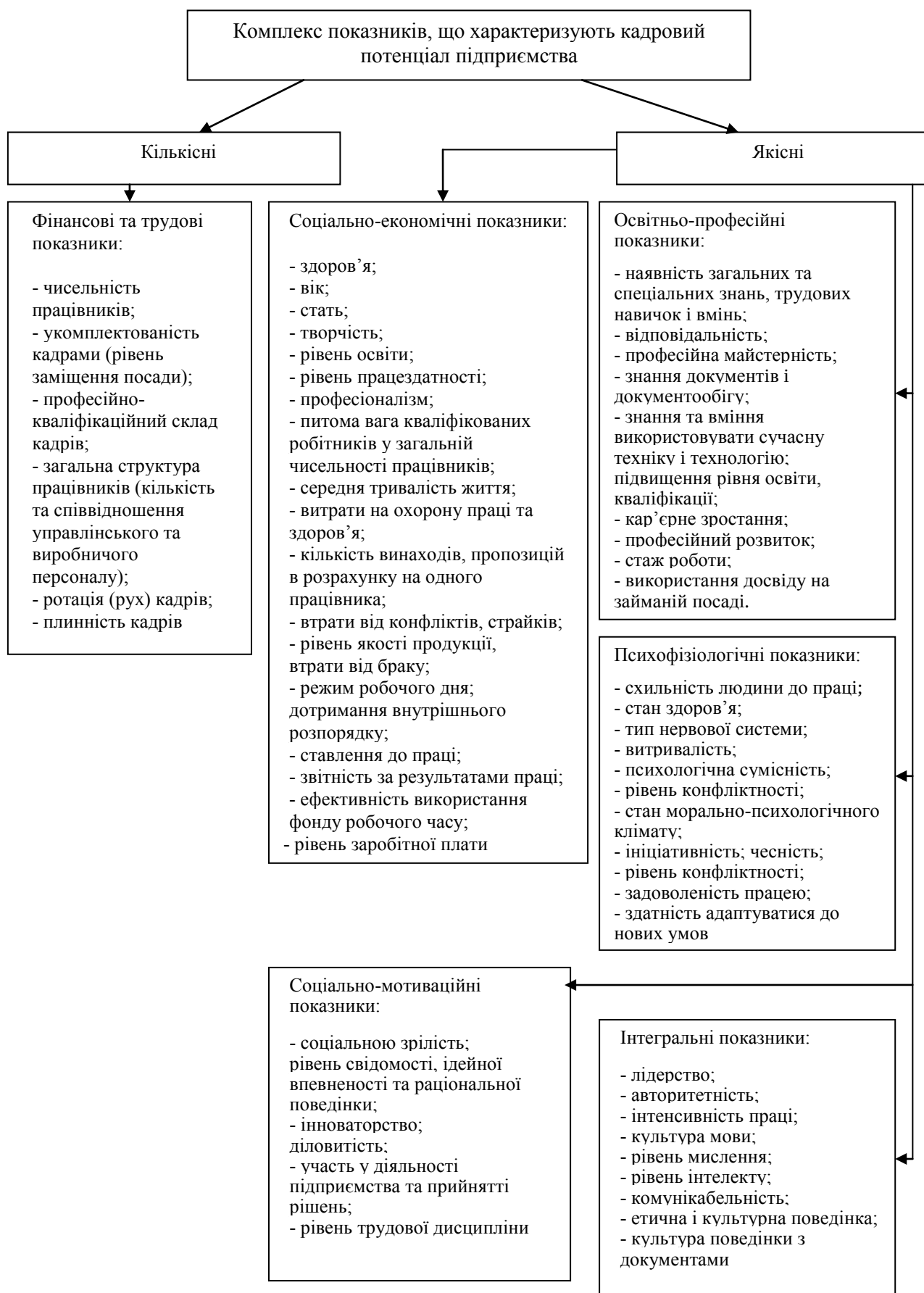


Рисунок 1.3 - Комплекс показників оцінки кадрового потенціалу підприємства

Саме ці дві групи працівників відтворюють реальні господарські зв'язки, що виникають у процесі функціонування соціально-економічних систем.

Перша група працівників бере безпосередню участь у процесі виробництва, тобто це всі працівники компанії, що забезпечують виробництво необхідними ресурсами, беруть участь у їх обробці, реалізації готової продукції, забезпеченні безперервного процесу виробництва тощо.

Виділена група співробітників відображає результати горизонтального поділу праці, тобто саме ці працівники в тій чи іншій мірі забезпечують виконання цільової функції системи. Зважаючи на характер їхньої праці, ця загальна категорія персоналу має ресурсну природу, тобто трудові здібності цієї категорії працівників використовуються, як і інші економічні ресурси.

Праця менеджера зовсім інша за своєю суттю - цей вид трудових здібностей наближається до нематеріальних активів підприємства. Необхідність виникнення цього виду праці зумовлена процесами вертикального поділу, що полягають у розподілі управлінської відповідальності та повноважень. У більш загальному вигляді, управлінський потенціал інтегрує функціонально-структурні та нематеріальні складові.

Відстоюючи позиції вартісної оцінки кадрового потенціалу підприємства, треба враховувати зміну вартості самих грошей, так само як і при дисконтуванні чистих потоків економічного прибутку від експлуатації підприємства. Тому загальна методика такої оцінки відтворена у такій формулі:

$$\begin{aligned} \text{Приведена} \\ \text{вартість} \\ \text{трудоого} \\ \text{потенціалу} &= \left(\begin{array}{cc} \text{Вартість} & \text{Вартість} \\ \text{управлінського} & \text{потенціалу} \\ \text{потенціалу} & \text{технологічного} \\ & \text{персоналу} \end{array} \right) \times \\ &\times kd \times \text{Коефіцієнт} \\ &\quad \text{приведення,} \end{aligned} \quad (1.1)$$

де kd - темпи зміни в прогнозований період, кумулятивний коефіцієнт поступового зростання величини кадрового потенціалу.

Уведення в формулу кумулятивного коефіцієнта зумовлене необхідністю врахування об'єктивних тенденцій, виявлених на основі соціологічних досліджень.

Загальну систему факторів оцінки управлінського потенціалу підприємства можна подати таким чином (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 - Система факторів оцінки управлінського потенціалу підприємства

Наведена система факторів, що відображає нагромаджений світовий досвід оцінки менеджерів компаній, свідчить про необхідність врахування

широкого спектру чинників, що обумовлюють якість управління. Крім того, не слід забувати тезу щодо корисності сукупних здібностей менеджерів підприємства, тобто сума потенціалів кожного із них набагато менша, ніж величина їхнього сукупного управлінського потенціалу. Відмінності можна пояснити значними синергічними ефектами, що виникають при їх спільній співпраці. Тому наведену систему, на наш погляд, слід доповнити факторами організаційного характеру.

Оскільки організації являють собою сукупність взаємодіючих один з одним співробітників, то кадровий потенціал технологічного персоналу підприємства можна описати такою системою характеристик (рисунк 1.5).



Рисунок 1.5 - Модель оцінки кадрового потенціалу технологічного персоналу підприємства

Для оцінки сили впливу кадрового потенціалу технологічного персоналу на загальну вартість підприємства (його потенціалу) слід враховувати, що з погляду власника-інвестора, професійно-особові та соціокультурні характеристики робітників є цінністю лише тією мірою, якою вони допомагають виконувати виробничі завдання.

Оскільки основною ціллю будь-якого аналізу або оцінки є ефективне використання результатів, то з цієї точки зору важливо, крім побудови системи показників кадрового потенціалу підприємства, дотримуватися таких основних напрямів аналізу (таблиця 1.3). Такий підхід забезпечить дотримання принципів системності та повноти оцінки кадрового потенціалу підприємства, дозволить виявити вузькі місця та розробити ефективні заходи щодо підвищення ефективності його формування та використання.

Таблиця 1.3 - Методи оцінки кадрового потенціалу за напрямками

Напрямок аналізу	Методи	Використання результатів
Динаміка кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу	Порівняння показників за окремими складовими кадрового потенціалу в звітному і попередніх періодах	Оцінка результативності проведених заходів щодо зміни характеристик кадрового потенціалу
Відповідність фактичного рівня кадрового потенціалу необхідному	За показниками, які плануються шляхом порівняння фактичної і планової величини. Порівняння необхідного рівня показника і фактичного.	Управлінські рішення щодо коригування кадрової політики з метою зміни кадрового потенціалу в потрібному напрямі
Рівень використання кадрового потенціалу	Порівняння фактичної величини показника з потенційно можливою	Заходи щодо більш повного використання можливостей працівників

Як вже зазначалося вище, найбільш складним можна визначити завдання оцінки якісних характеристик кадрового потенціалу підприємства, оскільки він висуває необхідність застосування експертних та порівняльних методів, які

базуються на суб'єктивному підході. Приклади порівняльних підходів до оцінки кадрового потенціалу наведено у таблиця 1.4.

Таблиця 1.4 - Методи оцінки кадрового потенціалу окремих працівників

Назва методу	Коротка характеристика
1. Метод анкетування	кадровий потенціал працівника оцінюється на основі заповнених ним самим анкет, розроблених оцінювачем і де фіксуються всі істотні позитивні та негативні характеристики
2. Описовий метод	Оцінювач самостійно визначає й описує позитивні та негативні характеристики працівника, які зумовлюють розмір його кадрового потенціалу
3. Метод класифікації	кадровий потенціал окремого працівника визначається на основі ранжирування всіх працюючих підприємства, за визначеним критерієм, а також вибір трудових характеристик найкращого з них як еталонного значення
4. Метод порівняння парами	кадровий потенціал окремого працівника визначається через багатоетапне зіставлення продуктивності, освітньо-культурних та інших його характеристик з аналогічними параметрами інших працівників підприємства, які виконують схожі роботи
5. Рейтинговий метод	кадровий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу)
6. Метод визначеного розподілу	кадровий потенціал працівника встановлюється експертом-оцінювачем у рамках допустимих інтервалів, які у сукупності формують фіксований розподіл усіх оцінок
7. Метод оцінки за вирішальною ситуацією	кадровий потенціал працівника визначається на основі його поведінки чи вирішення основних виробничо-господарських ситуацій, змодельованих чи ініційованих оцінювачем у рамках конкретної організації. Можливе також встановлення бажаних критеріїв, які формують еталонне значення кадрового потенціалу
8. Метод шкали спостереження за поведінкою	У цілому метод базується на постулатах попереднього, але фіксуються не бажані характеристики, а відсутність негативних (деструктивних) дій, специфічної поведінки, стресових навантажень тощо. Оцінка кадрового потенціалу працівника проводиться «від негативного»
9. Метод інтерв'ю	кадровий потенціал працівника визначається на основі його усних відповідей на запитання компетентних експертів-оцінювачів, які виносять суб'єктивні судження щодо коректності чи некоректності відповідей на вузькоспеціалізовані запитання
10. Метод «360 градусів»	кадровий потенціал працівника оцінюється на основі суджень його професійно-трудового оточення (співробітниками, які з ним працювали)
11. Тестування	кадровий потенціал працівника визначається за результатами вирішення психологічних, фізіологічних та кваліфікаційно-освітніх завдань (тестів)
12. Метод ділових ігор	кадровий потенціал працівника визначається на основі спостережень та результатів його участі в імітаційних (ситуаційних) іграх, змодельованих під конкретну організацію
13. Метод оцінки на базі моделей компетентності	кадровий потенціал працівника визначається за допомогою формалізованих (математичних) моделей компетентності, які являють собою системну оцінку інтелектуальних, професійних та інших характеристик, суттєвих у рамках конкретної організації

Усі ці методи так чи інакше передбачають наявність еталона (реального чи уявного), який втілює максимальні значення окремих критеріїв оцінки.

Виходячи з вищевикладеного, оцінку рівня кадрового потенціалу підприємства пропонується проводити за наступними етапами:

1) Першим етапом є дослідження зовнішнього середовища, яким передбачається збір та аналіз інформації, а також оцінка можливостей і загроз.

2) Вибір переліку компонентів для оцінки рівня кадрового потенціалу. Компоненти для оцінки повинні відображати ті властивості кадрового потенціалу, які ставляться до нього з боку керівництва підприємства та можуть бути виміряні.

На основі загальної номенклатури компонентів кадрового потенціалу кожен керівник повинен сформулювати їх перелік саме для оцінки рівня кадрового потенціалу свого підприємства, виходячи з вимог аналізу управління ним. Для вирішення цієї задачі проводять анкетування керівників підприємств або опитування експертів, які є фахівцями в даній галузі.

Визначення компонентів, які в першу чергу цікавлять керівництво та визначають рівень кадрового потенціалу та можливість реалізації цілей підприємства, є першим кроком до оцінки міри цієї задоволеності та порівняння кадрового потенціалу різних підприємств між собою за кожним компонентом окремо та у сукупності.

3) На цьому етапі проводиться аналіз компонентів кадрового потенціалу підприємства з метою визначення тенденцій їх зміни та виявлення сильних і слабких сторін [34].

Для вирішення проблемних питань оцінки та управління трудовим потенціалом підприємства можна рекомендувати такий алгоритм:

1) Розподіл працівників підприємства на однорідні групи за професійними, кваліфікаційними, статеві-віковими та іншими критеріями. Сегментація персоналу підприємства повинна проводитися виходячи з мети аналізу та схожості реакції представників груп на типові управлінські рішення.

Кінцевим результатом даного кроку є створення мінімальних трудових сегментів підприємства, що дасть змогу уникнути зайвих витрат на дослідження кадрового потенціалу кожного окремого працівника та спростити процедуру визначення інтегрального показника [31].

Оцінка рівня кадрового потенціалу за складовими проводиться за всіма показниками, що характеризують основні компоненти тієї чи іншої складової. При цьому замість натуральних значень показників компонентів можна використовувати відносні одиничні показники, виражені за допомогою коефіцієнтів відповідності.

На наш погляд найдоцільніше, оцінку рівня кадрового потенціалу за всією сукупністю однорідних показників відбувається шляхом розрахунку групового показника за одиничними показниками групи (професійно-кваліфікаційних, трудових, особистісних, психологічних та фізіологічних якостей) проводити за наступною формулою (1.2):

$$I_{gp} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i, \quad (1.2)$$

де I_{gp} – груповий показник, що характеризує певну складову кадрового потенціалу;

q_i – i -й одиничний показник, що характеризує компонент певної групи;

a_i – вагомість i -го показника в загальному наборі певної групи (одержана за допомогою методу аналізу ієрархій);

n – кількість показників у групі.

Розраховані таким чином групові показники за складовими кадрового потенціалу є відносними оцінками рівня, які дають відповідь про той чи інший аспект кадрового потенціалу та дозволяють визначити інтегральний показник рівня кадрового потенціалу.

Визначення інтегрального показника рівня кадрового потенціалу підприємства з врахуванням його складових за формулою (1.3):

$$I_{\text{int}} = \sum_{j=1}^m I_{ep} \cdot b_j, \quad (1.3)$$

де I_{int} – інтегральний показник кадрового потенціалу підприємства;

b_j – вагомість j -ої групи показників кадрового потенціалу (одержана за допомогою методу аналізу ієрархій);

m – кількість груп показників.

Цей показник дає комплексну (інтегральну) характеристику рівня кадрового потенціалу, в якій враховуються всі складові [34].

2) Створення системи факторів, що зумовлюють інтенсивність праці та її результативність у розрізі окремих трудових сегментів підприємства. Тут визначаються внутрішні фактори кожної групи (групова динаміка та лідерство), а також загальні корпоративні чинники впливу (організаційний клімат, корпоративна культура тощо). Формування кількісних і якісних механізмів ідентифікації та обліку структури факторів. Кінцевим результатом цього кроку є визначення істотних факторів впливу на розмір кадрового потенціалу окремих сегментів підприємства.

3) Комплексний опис та оцінка результатів діяльності підприємства у розрізі різних систем структуризації (сегментних систем) з проведенням факторного аналізу їх розміру.

4) Оцінювання кадрового потенціалу певних сегментних груп працівників підприємства [31].

Пропонований підхід не позбавлений недоліків, але має кілька переваг. У практиці господарського аналізу найчастіше використовуються попарні лінійні зв'язки. Виокремлення двох факторів за кожним із трьох векторів та уникнення лінійності зв'язків між ними дає підстави, по-перше, на базі статистичного аналізу формалізувати модель, а по-друге, уникнути невиправданого спрощення трудових стосунків [28].

5) Аналіз розміру та факторних залежностей кадрового потенціалу груп працівників, а також розроблення по кожному з виявлених істотних чинників системи заходів щодо управління ними. З метою полегшення даного кроку можна запропонувати використання сукупності наведених раніше показників, а також достатньо розроблену методологію логічних таблиць.

Соціально-економічна продуктивність характеризується відношенням отриманих результатів в певній ланці економіки, зменшених на суму соціальних збитків, спричинених виробничими процесами до загальних витрат. Необхідність визначення цього виду продуктивності зумовлюється тією обставиною, що певні виробничі процеси негативно впливають на здоров'я людей. І тому соціальні збитки і витрати, що пов'язані із негативним впливом на соціальне середовище повинні враховуватись в обсязі кінцевої продукції з мінусовим знаком. Адже якщо не було б негативного впливу виробничих процесів на людський організм, то національна продуктивність була б значно вищою, оскільки віддача кадрового потенціалу в цьому випадку була б вагомішою, а витрати пов'язані із збереженням здоров'я людей були б меншими [28].

1.3 Підходи до управління кадровим потенціалом

Процес трансформації економіки України спричинив не лише радикальні перетворення на макро- та мікрорівні, дав поштовх перерозподілу власності, бурхливому розвитку підприємницьких структур, активізації бізнес-процесів, підвищив значимість заходів стратегічного характеру тощо, але і викликав зміну поглядів на людський фактор як ключовий чинник конкурентоспроможності підприємства.

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних та економічних завдань господарювання. Тому управління кадровим потенціалом підприємства, на наш погляд, повинне здійснюватися на засадах стратегічного підходу. Це означає використання в

практиці управління персоналом прогресивних підходів стратегічного управління, концепцій «етичного підприємництва», «організації, що навчається», «управління знаннями» та сучасного інструментарію управління персоналом [35].

Управління в широкому розумінні - це діяльність, спрямована на координацію роботи інших людей (трудових колективів), яка є складною системою [36]. Сутність управління полягає в досягненні підприємством його мети при мінімальному використанні ресурсів і максимальному виході цільового продукту [37].

Практика господарювання свідчить, що оптимальна система управління кадровим потенціалом підприємства має забезпечувати: своєчасне укомплектування кадрами з метою забезпечення безперебійного функціонування виробничого процесу і процесу реалізації товарів і послуг; формування необхідного рівня кадрового потенціалу колективу промислового підприємства; стабілізацію колективу з урахуванням інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного зростання і отримання інших пільг; мотивація до високопродуктивної праці; раціональне використання робочої сили згідно з кваліфікацією відповідно до спеціальної підготовки тощо [26].

Система управління персоналом – сукупність взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів для створення умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу персоналу в організації [38].

В практиці роботи вітчизняних підприємств зазвичай використовується певний набір інструментів або важелів управління потенціалом за різними напрямками діяльності. В ході нашого дослідження ми дійшли висновку про доцільність поділу всіх можливих важелів управління кадровим потенціалом на чотири групи, представлені в таблиці 1.5.

Охарактеризуємо більш детально представлені групи важелів управління кадровим потенціалом підприємства.

Організаційні методи є сукупністю способів із здійснення примусово-розпорядницького впливу, які засновані на ефективному використанні прямої дії, лідерства і влади. Ці методи можна охарактеризувати як здійснення управлінських дій на кадровий потенціал підприємства в цілому. Стабілізуюче регулювання передбачає дотримання керівником і підлеглими регламентуючих документів, норм, вимог. Крім регламентування застосовується й інший метод прямої дії, заснований на нормуванні. Головна особливість цих методів полягає у сприйнятті підлеглими установлених норм.

Таблиця 1.5 – Класифікація груп важелів управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах

Групи важелів управління кадровим потенціалом	Класифікація складових груп важелів управління кадровим потенціалом підприємства
1. Організаційні (адміністративні) важелі	- місія, ідеологія організації, принципи її діяльності - внутрішні нормативні документи - корпоративні стандарти поведінки - фірмовий стиль - система корпоративних заходів - організація процесу праці та відпочинку - селекція кадрів - формалізація (адаптація нових працівників до корпоративної культури) - навчання персоналу - робота профспілок
2. Економічні важелі	- система мотивації праці - страхування співробітників - соціальна відповідальність - розподіл прибутків - укладення довгострокових контрактів - «відкритість ведення бізнесу»
3. Соціально-психологічні важелі	- стиль управління - соціально-психологічний клімат - групова динаміка - згуртованість / конфліктність - соціальна мотивація - соціально-психологічні особливості персоналу
4 Інформаційні важелі 4.1. інструменти впливу на внутрішнє середовище організації	- історія організації - система корпоративних ЗМІ - дотримання принципів культури керівництвом - особисте спілкування керівників організації із персоналом
4.2. інструменти формування іміджу організації у зовнішньому середовищі	- реклама - зв'язки з громадкістю

У своїй діяльності керівник підприємства може використовувати також метод інструктування підлеглих, який полягає у дії на підлеглого за допомогою пояснення ситуації, обстановки, що склалася, у роз'ясненні поставленого завдання та напрямів його вирішення, вказівки на виникнення можливих труднощів, застереження від можливих помилок, поради з виконання яких-небудь видів робіт тощо.

Головне в застосуванні організаційних (адміністративних) методів управління полягає не стільки у формах їхнього здійснення, скільки в самому їхньому змісті, тобто на яких інтересах базується вплив, які важелі вони використовують, які відносини вони встановлюють і регулюють. Ефективність використання організаційних методів управління визначається сприйняттям їх колективом організації, прийнятністю в даних умовах роботи, стилем управління, змістом організаційної культури підприємства, відповідністю іншим методам.

Економічні важелі управління кадровим потенціалом можна подати як сукупність способів здійснення впливу на людину через первинні потреби. Ці методи дають змогу шляхом активізації економічних інтересів об'єкта управління орієнтувати його діяльність на досягнення загальних цілей без безпосереднього втручання суб'єкта управління. Основою їх є матеріальна винагорода за продуктивну працю. Сучасні економічні методи мають стимулювати працівників на ефективнішу роботу.

Відповідно до нової парадигми економічні методи повинні видозмінитися з метою створення духу співпраці й участі, створюючи тим самим безпечне середовище, в якому окремі індивідууми можуть об'єднуватися і вступати у відносини, що сприяють економічному зростанню організації й підвищенню життєвого рівня кожного працівника.

Використання в управлінні кадровим потенціалом економічних методів можливе лише в тісному поєднаній й взаємозв'язку із соціально-психологічними методами. Соціально-психологічні методи є сукупністю

способів впливу на духовні потреби й інтереси людей. Вони засновані на міжособистісних взаєминах, потребі у самоповазі, особистих досягненнях, повазі з боку оточуючих, на визнанні, реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості. Дія цих важелів спрямована на створення умов кожному працівникові підприємства, за яких він міг би якомога повніше розкрити свої індивідуальні здібності.

Епоха підвищеної інформатизації вимагає застосування інформаційних важелів управління кадровим потенціалом підприємства як нагальної потреби сучасності.

Сьогодні кожен працівник прагне до поінформованості стосовно етапів становлення та розвитку підприємства, його спадів та зростання, перспектив подальшого розвитку, стану конкурентоспроможності підприємства, відповідності продукту діяльності підприємства вимогам ринку тощо. Для цього дієвими заходами виявляються використання системи корпоративних засобів масової інформації, дотримання принципів культури керівництвом підприємства, особисте спілкування керівництва організації з персоналом, ефективне використання засобів реклами, паблік рілейшнз тощо.

На нашу думку, важелі управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сьогодення можуть ефективно реалізовуватись лише у повній узгодженості, взаємодії та поєднанні [35].

Доцільно запропонувати систему управління кадровим потенціалом, яка охоплює чотири підсистеми (рисунок 1.6): формування, управління розвитком, управління якістю трудового життя, управління використанням кадрового потенціалу.

На думку фахівців, перша підсистема управління кадровим потенціалом повинна охоплювати цикл робіт щодо його формування та складатись з чотирьох напрямів: 1) планування потреби в персоналі; 2) найм працівників; 3) комплектування управлінського персоналу на підприємстві; 4) рівень оплати праці і склад пільг, що надаються.

Друга підсистема – управління розвитком кадрового потенціалу – «сприяє ефективному використанню потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Усе це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує поліпшення результатів фінансової діяльності організації. У таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку» [39].



Рисунок 1.6 - Система управління кадровим потенціалом підприємства

При цьому, розвиток кадрового потенціалу повинен бути підкріплений економічною доцільністю капіталовкладень, пов'язаних із наймом, навчанням і можливостями працівника розкривати свій таланти [23]. Проте такі заходи в

період кризи зазвичай розглядаються як неефективні витрати і вони здебільшого не фінансуються.

Підсистема управління якістю трудового життя повинна базуватися на концепції якості трудового життя, яка щільно пов'язана із впливом концепції наукового управління Тейлора, спрямовуючись, таким чином, на відновлення цілісності праці й культури, піднесення людини як творчої особистості. В ній вивчаються умови, які необхідно забезпечити для найбільш продуктивної праці персоналу, потреби, які необхідно задовольнити, щоб забезпечити задоволеність працею, вплив зміни умов праці, її змісту.

Дослідники визначають, що «якість життя» як економічна категорія, являє собою «інтегровану якісну характеристику життя людей, яка розкриває відносно суспільства в цілому критерії його життєдіяльності, умов життєзабезпечення, а також умови життєздатності суспільства як цілісного організму» [40].

Це дуже важлива підсистема з точки зору управління кадровим потенціалом підприємства, оскільки, як наголошує в своєму дослідженні Компанієць В.В. «однією з основних причин соціально-економічної кризи стала девальвація праці як вищої самоцінності в суспільній свідомості і підміни трудових ідеалів на рівні економічної політики ідеалами наживи, прибутку. Це помилкові для нашого господарювання, нашої країни ідеали. Щоб подолати кризу, нам необхідно через відповідні зміни в соціально-економічній, культурній політиці повернутися до ідеалів праці (трудової моралі, доблесті, культури) і відродити традиційне слов'янське, православне поважне ставлення до праці, до людини праці, до духу праці як до духу творчості і творення для нас самих і майбутніх поколінь» [41].

Заключна четверта підсистема управління використанням кадрового потенціалу фактично є підсумовуючою та дуже щільно пов'язана з конкретизацією досягнення цілей політики підприємства щодо витрат на трудовий потенціал, прибутковості, стабільності та організаційних умов його використання.

Таблиця 1.6 – Принципи управління кадровим потенціалом

Назва принципу	Зміст принципу
Принцип зумовленості функцій управління персоналом цілями розвитку організації	Функції управління персоналом формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей розвитку організації
Принцип первинності функцій управління персоналом	Структура кадрової служби, кількість фахівців з управління персоналом і вимоги до них залежать від кількості, змісту і складності функцій управління персоналом
Принцип спадковості	Тимчасове вибуття окремих працівників не повинно припиняти процесу здійснення функцій керівництва. Для цього кожен менеджер і фахівець повинні бути в змозі виконати функції своїх підлеглих, безпосереднього керівника і одного-двох колег
Принцип прогресивності	Технології управління персоналом повинні відповідати провідним вітчизняним і зарубіжним стандартам
Принцип перспективності	При формуванні системи управління необхідно враховувати перспективи розвитку організації
Принцип системності	При прийнятті кадрових рішень потрібно брати до уваги всі фактори, які впливають на організацію (зв'язки із діловими партнерами, проблеми в інших сферах діяльності підприємства)
Принцип оперативності	Своєчасне прийняття рішень щодо управління персоналом, які попереджають чи оперативно усувають відхилення
Принцип оптимальності	Багатоваріантна проробка варіантів кадрових рішень і обґрунтований вибір найбільш раціонального рішення
Принцип науковості	Заходи і рішення щодо управління персоналом повинні ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління
Принцип багатоаспектності	Управління персоналом по вертикалі і горизонталі може здійснюватися за різними каналами: економічним, адміністративно-господарським, правовим
Принцип прозорості	Кадрові рішення повинні прийматися на основі відомих для всіх принципів і стандартів, правил, регламентів
Принцип комфортності	Система управління персоналом повинна забезпечувати сприятливі умови для обґрунтування, розробки і реалізації кадрових рішень

Система управління персоналом підприємства повинна базуватися на певних принципах, які можна систематизувати наступним чином (таблиця 1.6).

На нашу думку, інноваційний характер сучасного виробництва, вимагає доповнити цей перелік ще двома принципами: стратегічного та логістичного підходу.

Щодо стратегічного підходу, як наголошує з цього приводу Безсмертна В.В. [42], управління кадровим потенціалом підприємства повинно здійснюватися на основі стратегічного підходу, що означає використання в практиці сучасних підходів та концепцій. Наприклад, концепції «етичного підприємництва», «організації, що навчається», «управління знаннями».

Кадрову стратегію (стратегію управління персоналом або кадровим потенціалом), можна визначити як специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики. Існує два типи кадрових стратегій. По-перше, це стратегії організацій, головним продуктом діяльності яких є самі кадри, наприклад навчальні заклади або фірми щодо лізингу персоналу. У даному випадку кадрові стратегії мають самостійне значення і є генеральними для організацій. По-друге, це організації, у яких персонал є одним з факторів їхньої діяльності. У даному випадку кадрова стратегія належить до групи функціональних, тобто підлеглих задачі реалізації головної стратегії. Тому вона залежить від останньої, розвиває і деталізує її [43].

Щодо логістичного підходу до управління кадровим потенціалом підприємства, то необхідно зауважити, що він повинен базуватися на наступних постулатах:

- 1) об'єктом логістичного управління кадровим потенціалом є кадрові потоки підприємства;
- 2) предметом виступає процес оптимізації кадрових потоків;
- 3) оптимізація кадрових потоків є наскрізною та відбувається з позиції єдиного цілого, як системи;

4) під час процесу оптимізації певного кадрового потоку, його не слід розглядати відокремлено від інших, треба брати до уваги увесь логістичний кадровий ланцюг;

5) усі оптимізаційні рішення повинні мати повну узгодженість та відповідність із загальною стратегією підприємства;

6) пошук та використання найбільш достовірної та повної інформації, яка має відношення до будь-кого виду кадрових потоків підприємства.

Таким чином, головним об'єктом логістичного управління кадровим потенціалом виступають кадрові потоки підприємства [44]. Під кадровим потоком необхідно розуміти сукупність трудових ресурсів, що переміщаються, усередині логістичної системи і між нею і зовнішнім середовищем. Він включає трудові ресурси, які виконують логістичні операції усередині логістичної системи та забезпечують зв'язок (матеріальний, інформаційний та фінансовий) між системою та середою.

Висновки до 1 розділу

Проведене дослідження теоретичних та методичних основ управління кадровим потенціалом промислового підприємства показало наступне.

В сучасних ринкових умовах формування та розвиток кадрового потенціалу стає обов'язковою умовою завоювання стійких та лідируючих позицій на ринку. Якість кадрового потенціалу безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства і є однією з найбільш важливих сфер створення конкурентних переваг. Від неї напряду залежить і його фінансова безпека, оскільки професійна, кваліфікована група менеджерів здатна реорганізувати збиткове підприємство, а некваліфіковане управління, погане виконання службових обов'язків, відсутність трудової дисципліни можуть привести прибуткове підприємство до банкрутства. У зв'язку з цим питання ефективного управління кадровим потенціалом набувають для будь якого підприємства стратегічно важливе значення.

Кадровий потенціал підприємства як економічна категорія представляє собою інтегральну сукупність можливостей персоналу до трудової активності, під якою розуміється його спроможність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технології та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо. Таким чином, носієм кадрового потенціалу, враховуючи стадії його формування, розвитку, використання, є персонал підприємства без обмеження його вікових рамок, освітнього рівня, професіоналізму та кваліфікації.

З точки зору на кадровий потенціал підприємства як на об'єкт управління, треба наголосити, що він є дуже складним та багатофакторним. Оскільки характеризується не тільки ступенем підготовленості працівника до заняття будь-якої посади, а і його можливостями в довгостроковій перспективі з урахуванням його соціальних, психологічних характеристик, ділових якостей та рівня мотивації.

Недосконалість науково-прикладних розробок у сфері оцінки кадрового потенціалу підприємства, яка не дає змоги визначити хоча б кілька альтернативних методик як основу для подальшого вирішення цього складного проблемного завдання, витікає з того, що більшість дослідників розглядає «кадровий потенціал» разом із «трудовим потенціалом». На нашу думку, «трудовий потенціал» є ширшим та багатограннішим, на відміну від поняття «кадровий потенціал», але включає в себе і його характеристики. Як ціле включає в себе характеристики частини, так і навпаки. При цьому, перший виступає як відносно самостійна підсистема соціально-економічних відносин, а сутність кадрового потенціалу в загальному плані відображає якісну і кількісну характеристики трудового потенціалу постійних, перш за все кваліфікованих, працівників підприємства.

Однак система завжди більше суми її складових – індивідуальних трудових потенціалів працівників – унаслідок виникнення нової якості синергічного ефекту, обумовленого взаємодією складових елементів системи. Отже, якщо сукупність фізичних і розумових здібностей людини є

основою кадрового потенціалу особистості, то соціальна – є «помножена» продуктивна сила, що виникає завдяки спільній діяльності різних індивідів, складає основу кадрового потенціалу колективу.

Виходячи з проведених досліджень, нами побудовано модель оцінки кадрового потенціалу підприємства, яка дозволяє врахувати всі особливості досліджуваної категорії та розбудувати обґрунтовану та ефективну систему оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Оцінку рівня кадрового потенціалу підприємства пропонується проводити за наступними етапами:

1) Першим етапом є дослідження зовнішнього середовища, яким передбачається збір та аналіз інформації, а також оцінка можливостей і загроз.

2) Вибір переліку компонентів для оцінки рівня кадрового потенціалу. Компоненти для оцінки повинні відображати ті властивості кадрового потенціалу, які ставляться до нього з боку керівництва підприємства та можуть бути виміряні.

На основі загальної номенклатури компонентів кадрового потенціалу кожен керівник повинен сформулювати їх перелік саме для оцінки рівня кадрового потенціалу свого підприємства, виходячи з вимог аналізу управління ним. Для вирішення цієї задачі проводять анкетування керівників підприємств або опитування експертів, які є фахівцями в даній галузі.

Доцільно запропонувати систему управління кадровим потенціалом, яка охоплює чотири підсистеми: формування, управління розвитком, управління якістю трудового життя, управління використанням кадрового потенціалу.

Управління кадровим потенціалом промислового підприємства повинно базуватися на наступних принципах: зумовленості функцій управління персоналом цілями розвитку організації, первинності функцій управління персоналом, спадковості, прогресивності, перспективності, системності, оперативності, оптимальності, науковості, багатоаспектності, прозорості, комфортності. На нашу думку, інноваційний характер сучасного виробництва,

вимагає доповнити цей перелік ще двома принципами: стратегічного та логістичного підходу.

Щодо стратегічного підходу, то управління кадровим потенціалом підприємства повинно здійснюватися на основі стратегічного підходу, що означає використання в практиці сучасних підходів та концепцій: «етичного підприємництва», «організації, що навчається», «управління знаннями» та інші. Логістичний підхід до управління кадровим потенціалом підприємств повинен базуватися на тому, що його головним об'єктом є кадрові потоки підприємства – сукупність трудових ресурсів, що переміщуються, у середині логістичної системи між нею і зовнішнім середовищем.

2 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА КТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ВИСОКОВОЛЬТНОЇ АПАРАТУРИ – ВАКАТОВ» І КОМПАНІЯ»

2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Запорізький завод високовольтної апаратури – Вакатов» і компанія»

ТОВ «Запорізький завод високовольтної апаратури – Вакатов» і компанія» (далі ТОВ «ЗЗВА-В» і К») відомо фахівцям енергетичних об'єктів ближнього і дальнього зарубіжжя, як виробник високовольтного устаткування, що забезпечує передачу і розподіл електроенергії. Багаторічний досвід розробки і виготовлення високовольтного електротехнічного устаткування, прогресивні технології, сучасне виробниче устаткування, висококласні фахівці, оптимальна система організації виробничого процесу дозволяють даному промисловому підприємству утримувати лідируючі позиції в електротехнічній галузі.

Історія заводу високовольтної апаратури починається з 1952 року, коли, згідно наказу Міністра електростанцій від 4 червня 1952 року, в м. Запоріжжя був створений завод по ремонту електропоїздів. Вересень 1958 року став початком освоєння високовольтної апаратури і в грудні 1959 року завод був перейменований в Запорізький завод високовольтної апаратури (ЗЗВА). В 2021 році у зв'язку зі змінами в законодавстві щодо акціонерних товариств його було реорганізовано в ТОВ.

Продукція Запорізького заводу високовольтної апаратури забезпечує передачу і розподіл енергії на найбільших енергетичних об'єктах України, Росії, Білорусії, Казахстану, Узбекистану й інших країн. Вона добре зарекомендувала себе в 38 країнах світу. Значна кількість замовлень виконана для Афганістану, Азербайджану, Болгарії, В'єтнаму, Угорщини, Греції, Єгипту, Іраку, Ірану, Індії, Китаю, КНДР, Куби, Монголії, Пакистану, Польщі, Румунії, Сирії, Югославії, Чехословачії й інших країн.

ТОВ «ЗЗВА-В» і К» не зупиняється на досягнутому. Так, завод модернізував виробничо-випробувальну базу і випускає вироби за прогресивними технологіями, на сучасному обладнанні фірм Finn-Power (Фінляндія), BR TECHNOLOGIES і DILO (Німеччина), з необхідним контролем якості. Кожен виріб проходить випробування у відповідності з національними і міжнародними стандартами і спеціальними вимогами Замовника.

Вся номенклатура виробів, що випускаються підприємством, сертифікована в системі УкрСЕПРО (Україна). Вимірювальні трансформатори струму та напруги внесені як в Український державний Реєстру засобів вимірювальної техніки (ЗВТ), так і в зарубіжній. Підтримуючи марку, підприємство бореться за якість виробленої продукції, що крім вище преліченого, підтверджує сертифікат системи якості ISO 9001:2000.

За бажанням замовника фахівці ТОВ «ЗЗВА-В» і К» здійснюють повний обсяг послуг по монтажу і налагодженню устаткування, що поставляється, з наступним сервісним обслуговуванням у перебігу гарантійного терміну експлуатації.

ТОВ «ЗЗВА-В» і К» виробляє наступні види продукції:

- вимірювальні трансформатори струму (ТФРМ, ТФЗМ, ТФУМ, ТОМ – з масляним заповненням, ТОГ – з елегазовим заповненням) для включення в мережу напругою від 10 до 1150 кВ, номінальний первинний струм від 15 до 4000 А;
- вимірювальні трансформатори напруги (ЗНМИ, ЗНОМП, НКФ, НКФ-М– з масляним заповненням, НОГ – з елегазовим заповненням) ;
- комплектні розподільні пристрої (КМ-1Ф, КМ-1ФМ, КРУВ, КРУ РТП, КРУЭ, КРУПЭ) на напругу 6, 10 і 35 кВ, номінальні струми від 630 до 3150 А, струм відключення 20 та 31,5 кА з маломасляними, вакуумними чи елегазовими вимикачами;
- камери збірні однобічного обслуговування (КСО-293, КСО-285) на напругу 6-10 кВ, номінальні струми від 400 до 1000 А с маломасляними чи вакуумними вимикачами;

- комплектні трансформаторні підстанції (КТП) на напругу 6-10/0,4 кВ із силовими трансформаторами потужністю 160-400 кВА;
- роз'єднувачі (внутрішньої і зовнішньої установки) (РЛН, РЛНЗ, РВ, РВЗ, РВФ, РВФЗ, РДЗ) на напругу від 10 до 330 кВ, номінальні струми від 400 до 3150 А.

Виробництво трансформаторів з елегазовим заповненням, а також КРУ, КСО нових серій – це та основа, на якій буде базуватися стійкий розвиток підприємства в новому сторіччі [45].

Розглянемо основні показники, що характеризують фінансово-господарську діяльність КТ «ЗЗВА-В» І К» за 2020-2022 роки за даними, що розміщено згідно діючого законодавства на офіційному ресурсі Державної комісії по цінним паперам та фондовому ринку [46]. Для цього зведемо їх в таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансово-господарської діяльності КТ «ЗЗВА-В» І К» за 2020-2022 роки

показник	од. виміру	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн.	72345	82653	108475
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	тис.грн.	59384	68081	92493
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн.	-5392	-9042	-9134
Фонд оплати праці	тис.грн.	20624	25008	26676
Середньооблікова чисельність штатних працівників	чол.	1178	1072	978
Середня заробітна плата	грн.	1459	1944	2273

Наслідки фінансової кризи відчутно торкнулись діяльності досліджуваного підприємства, яке упродовж 2020-2022 років підприємство

залишалося збитковим. Так, у 2020 році збиток становив 5 392 тис.грн., а в 2021 році зріс до 9042 тис.грн. В 2022 тенденції залишилися незмінними, а збиток склав 9 134 тис. грн.

У зв'язку зі збитковістю діяльності підприємства, чисельність працівників за період також зменшувалась – з 1178 осіб у 2020 році до 1072 у 2021 році, в 2022 кількість працівників підприємства становила 978 осіб. При цьому з них 920 осіб працювало на умовах неповного робочого тижня. Однак рівень середньої заробітної плати на ТОВ «ЗЗВА-В» І К» поступово зростає. Так, у 2020 році становив 1 459 грн. на місяць, у 2021 середня заробітна плата на підприємстві зросла та становила 1 944 грн., а в 2022 році – 2 273 грн.

Проведемо оцінку обсягів реалізації продукції ТОВ «ЗЗВА-В» І К» у 2020-2022 роках в таблиці 2.2, використовуючи фінансову та статистичну звітність підприємства.

Таблиця 2.2 – Оцінка динаміки обсягів реалізованої продукції ТОВ «ЗЗВА-В» І К»

Роки	Реалізована продукція, тис.грн.	Темпи росту, %			
		базові		ланцюгові	
		%	розрахунок	%	розрахунок
2020	72345	100	-	100	-
2021	82653	114,3	$\frac{82653 \times 100\%}{72345}$	114,3	$\frac{82653 \times 100\%}{72345}$
2022	108475	149,9	$\frac{108475 \times 100\%}{72345}$	131,2	$\frac{108475 \times 100\%}{82653}$

За результатами оцінки динаміки обсягів реалізованої продукції ТОВ «ЗЗВА-В» І К» можна зробити висновок, що вони мали тенденцію до зросту. Так, виручка від реалізації продукції ТОВ «ЗЗВА-В» І К» у 2021 році відносно 2020 року обсяги реалізації продукції зросла на 14,3%, темп зростання обсягів реалізації становив 114,3%. В 2022 році зріст продовжився та порівняно з попереднім роком склав 131,2 %, а до 2020 року, відповідно, 149,9 %.

Основними видами продукції ТОВ «ЗЗВА-В» І К» у 2020-2022 роках, що мають найбільшу питому вагу у обсягах реалізації, були комплексно-розподільні пристрої, трансформатори струму та трансформатори напруги. Їх загальна питома вага у доході від реалізації становить 82% у 2022 році.

Також варто відмітити зростання протягом періоду питомої ваги таких видів продукції підприємства, як камерні збірні однобічного використання (питома вага зростає з 2% до 5%) та комплектні трансформаторні підстанції (питома вага збільшується з 8% у 2020 році до 10% у 2022 році).

Для подальшої оцінки господарської діяльності ТОВ «ЗЗВА-В» І К» та визначення його місця на ринку порівнюємо обсяги реалізації продукції досліджуваного підприємства з його основними конкурентами на українському трансформаторному ринку у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка обсягів реалізації ТОВ «ЗЗВА-В» І К» та його конкурентів у 2021 – 2022 році

Назва підприємства	2021		2022		абсолютне відхилення 2022 рік до 2021 року		відносне відхилення 2022 рік до 2021 року
	Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	Частка на ринку, %	Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	Частка на ринку, %			
ТОВ «ЗЗВА-В» І К»	82653	3,29%	108475	2,57%	25822	-0,72%	131,24%
ПрАТ Запоріж трансформатор	2285786	91,05%	3950546	93,73%	1664760	2,67%	172,83%
ПрАТ «Запорізький завод надпотужних трансформаторів»	67815	2,70%	58169	1,38%	-9646	-1,32%	85,78%
ТОВ «Енергомаш»	18224	0,73%	15523	0,37%	-2701	-0,36%	85,18%
ТОВ «Донецький енергозавод»	55913	2,23%	82210	1,95%	26297	-0,28%	147,03%
Разом:	2510391	100%	4214923	100%	1704532	0,00%	167,90%

За результатом оцінки необхідно підкреслити, що найбільшу частку ринку займав ПрАТ «Запоріжтрансформатор» - 91,05 % ринку у 2021 році та 93,46 % у 2022 році. Другу сходинку посідає ТОВ «ЗЗВА-В» І К» - 3,29 % у 2021 році та 2,57 % у 2022 році, а на третьому місці знаходиться ПрАТ «Запорізький завод надпотужних трансформаторів». Але, треба наголосити, що при загальному зрості ринку трансформаторів у 2022 році порівняно з 2021 на 67,9 % зріст об'ємів реалізації ТОВ «ЗЗВА-В» І К» склав лише 31,24 %, що призвело до зменшення долі підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами на 0,72 %. Основною причиною втрати ринків, в тому числі і вітчизняного, є відсталість рівня обладнання та технології від відомих світових виробників аналогічної продукції (Siemens, ABB, Danfoss, Allen Bradley, Omron та ін) [47]. Проте порівняно з іншими підприємствами трансформаторобудування України, ТОВ «ЗЗВА-В» І К» посідає лідируюче положення, поступаючись лише ПрАТ «Запоріжтрансформатор». Однак, таке положення може бути тимчасовим, і, якщо підприємство не почне активно залучати інвесторів, впроваджувати новітні технології та оновлювати обладнання і технологічні процеси, воно ризикує втратити свої позиції і, навіть, збанкрутіти.

Таким чином, є об'єктивно необхідним більш глибоко оцінити стан основних фондів ТОВ «ЗЗВА-В» І К» та суми накопиченого зносу. Розрахуємо показники стану основних фондів – коефіцієнт зносу та коефіцієнт придатності, результати розрахунків також відобразимо в таблиці 2.4.

Результати проведеної оцінки свідчать, що залишкова вартість основних фондів ТОВ «ЗЗВА-В» І К» протягом періоду зменшується. У 2022 році спостерігався зріст залишкової вартості, але до загальної вартості основних фондів підприємства він склав 0,15 %. В той час, як у 2020 році вона скоротилась на 8733 тис.грн. або на 3,9 %. Сума накопиченого зносу основних фондів протягом періоду зростає з 290346 тис.грн. до 298650 тис.грн.

Таблиця 2.4 – Оцінка показників стану основних фондів ТОВ «ЗЗВА-В» І К» у 2020-2022 роках

Показник	Вартість, тис.грн.			Відхилення 2021 р. від 2020 р.		Відхилення 2022 р. від 2021 р.	
	2020	2021.	2022.	абс	%	абс	%
Залишкова вартість, тис.грн	221794	213061	213370	-8733	-3,9	309	0,15
Первісна вартість, тис.грн.	512140	507009	512020	-5131	-1	5011	0,99
Знос, тис.грн.	290346	293948	298650	3602	1,2	4702	1,60
Коефіцієнт придатності	0,43	0,42	0,42	-0,01	-3	-0,0035	-0,84
Коефіцієнт зносу	0,57	0,58	0,58	0,01	2,3	0,00351	0,61

Первісна вартість основних фондів у 2020 році зменшилась на 5133 тис.грн, тобто зі складу основних фондів підприємства були виведені деякі основні фонди. В 2022 році завдяки введенню в експлуатацію нових основних фондів вона зросла на 5011 тис. грн.

Коефіцієнт придатності основних фондів ТОВ «ЗЗВА-В» І К» протягом періоду зменшується з 0,43 у 2020 році до 0,42 у 2022 роках. Коефіцієнт зносу основних фондів свідчить, що основні фонди ТОВ «ЗЗВА-В» І К» зношені на 56-58%, що є дуже високим показником для підприємства даної галузі.

Ефективність використання основних фондів характеризується показниками фондівіддачі та фондомісткості, зв'язок якості основних фондів та їх вплив на продуктивність праці – показником фондоозброєності. Розрахуємо вище приведені показники та відобразимо динаміку зміни даних показників протягом 2020-2022 років у таблиці 2.5. для більш повної та детальної характеристики використання основних фондів досліджуваного підприємства.

За результатом оцінки ефективності використання основних фондів ТОВ «ЗЗВА-В» І К» встановлено, що вона знаходилася протягом досліджуваного

періоду на низькому рівні, але позначилася тенденція до поступового покращення ситуації. Показник фондівддачі у 2020 році склав 0,14 грн/грн, у 2020 він році трохи зріс – до 0,16 грн/грн. У 2022 році зріст був більш значним та склав 0,21 грн/грн або на 23,81 %.

Показник фондомісткості показав стійку тенденцію до зниження, так, у 2020 році він склав 7,06 грн/грн, у 2021 році – 6,17 грн/грн., у 2022 році – 4,70 грн/грн та знизився на 1,47 грн/грн порівняно з 2021 роком або на 31,2 %.

Таблиця 2.5 - Оцінка показників ефективності використання основних фондів ТОВ «ЗЗВА-В» І К» у 2020-2022 роках

Показник	Значення показника			Відхилення 2021 р. від 2020 р.		Відхилення 2022 р. від 2021 р.	
	2020	2021	2022	Абс.	%	Абс.	%
Середньосписочна чисельність персоналу, чол.	1 178	1 072	978	-106	-9,0	-94	-9,6
Реалізована продукція, тис. грн.	72345	82653	108475	10 308	14,2	25 822	23,8
Середня балансова вартість основних фондів, тис. грн.	510420	509575	509515	-845	-0,17	-60	-0,01
Фондовіддача, грн/грн.	0,14	0,16	0,21	0,02	14,4	0,05	23,8
Фондомісткість, грн/грн.	7,06	6,17	4,70	-0,89	-12,6	-1,47	-31,2
Фондоозброєн- ність, грн/чол.	433,29	475,35	520,98	42	9,7	46	8,7

Фондоозброєність праці протягом досліджуваного періоду мала стійку тенденцію до зросту з 433,29 грн. на одного працюючого у 2020 році до 520,98 грн. на одного працюючого у 2022 році, що першочергово пов'язано зі скорочення персоналу підприємства.

Таким чином, за результатами оцінки основні фонди ТОВ «ЗЗВА-В» І К» є зношеними та потребують модернізації. Знос основних фондів підприємства дорівнює 56-58% за досліджений період, а ефективність їх використання є дуже низькою з незначною тенденцією до покращення. Саме це має великий вплив на падіння обсягів реалізації та темпів їх зросту за 2020-2022 роки та поступове втрачання ринкових позицій на ринку.

Проаналізуємо основні фінансові показники ТОВ «ЗЗВА-В» І К» за 2020-2022 роки за такими напрямками:

- ліквідність балансу;
- динаміка коефіцієнтів ліквідності;
- фінансова незалежність підприємства.

У таблиці 2.6 проаналізуємо ліквідність балансу підприємства за таким принципом: згрупуємо залежно від ступеня ліквідності, тобто швидкості їх перетворення на грошові кошти, активи підприємства в такі групи: А1- найліквідніші активи (код рядка в балансі 150, 220, 230, 240); А2 – активи, що легко реалізуються (код рядка в балансі 160-220); А3 – активи, що активно реалізуються та входять до II розділу балансу (код рядка в балансі 100-140, 250, 270); А4 – активи, що важко реалізуються (всі статті першого розділу активу балансу). Пасиви балансу згрупуємо в порядку настання терміну оплати в такі групи: П1 – найтерміновіші пасиви (код рядка в балансі 530-610); П2 – короткострокові пасиви (код рядка в балансі 500, 510, 520); П3 – довгострокові пасиви (третій розділ пасиву балансу); П4 – постійні пасиви (код рядка в балансі 380, 430, 630).

Для визначення ліквідності балансу слід порівняти підсумки згрупованих активів та пасивів. Баланс вважається ліквідним якщо: $A1 \geq P1$; $A2 \geq P2$; $A3 \geq P3$; $A4 \leq P4$.

Для комплексної оцінки ліквідності балансу в цілому визначимо також загальний показник ліквідності за формулою (2.1):

$$(A1 \times BA1 + A2 \times BA2 + A3 \times BA3) / (P1 \times BP1 + P2 \times BP2 + P3 \times BP3), \quad (2.1)$$

де ВА та ВП – питома вага відповідних груп активів та пасивів в їх загальному підсумку.

Таблиця 2.6 – Оцінка ліквідності балансу ТОВ «ЗЗВА-В» І К» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021 року від 2020		Відхилення 2022 року від 2021	
				абс.	(%)	абс.	(%)
Групування активів балансу							
A1	1501	330	550	-1171	-78%	220	67%
A2	9970	5955	11151	-4015	-40%	5196	87%
A3	27175	31833	29041	4658	17%	-2792	-9%
A4	225822	218413	215356	-7409	-3%	-3057	-1%
Групування пасивів балансу							
П1	5287	8645	19377	3358	64%	10732	124%
П2	0	1992	2998	1992	-	1006	51%
П3	0	0	0	0	-	0	-
П4	259181	246038	233720	-13143	-5%	-12318	-5%
загальний показник ліквідності	30,06	13,33	2,52	-16,721	-56%	-10,817	-81%

Таким чином структура балансу за досліджуваний період мала такий вигляд:

– за 2020 рік $A1 < P1$, $A2 > P2$, $A3 > P3$, $A4 < P4$ – баланс неліквідний за рахунок відсутності достатньої кількості високоліквідних активів порівняно з наявністю значних найтерміновіших пасивів (кредиторська заборгованість), активи групи A4 були меншими ніж власний капітал підприємства;

– за 2021 рік $A1 < P1$, $A2 > P2$, $A3 > P3$, $A4 < P4$ – баланс неліквідний, але спостерігається тенденції залишились ті самі, що і у 2020 році;

За 2021 рік $A1 < P1$, $A2 > P2$, $A3 > P3$, $A4 < P4$ – баланс неліквідний, спостерігаються тенденції до погіршення фінансового становища підприємства, а саме зменшення валюти балансу та власного капіталу підприємства.

– Загальний показник ліквідності балансу, розрахований за формулою 2.1 показав стійку тенденцію до зниження, що свідчить про падіння ліквідності балансу досліджуваного підприємства.

Для повноти аналізу ліквідності ТОВ «ЗЗВА-В» І К» за 2020-2022 проведемо аналіз коефіцієнтів в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Коефіцієнти ліквідності ТОВ «ЗЗВА-В» І К» за 2020-2022

N п/п	Показник	Оптимальне значення	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1.	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	> 1,0	6,94	3,21	1,72
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 -0,8	4,92	2,09	1,14
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 -0,35	0,283	0,045	0,025

Результати розрахунків показують, що протягом досліджуваного періоду підприємство було ліквідник, одна спостерігалася стійка динаміка до зниження всіх коефіцієнтів ліквідності, однак критичного значення жоден з них не досяг. Таким чином, на наш погляд, доцільно буде розглянути показники ділової активності підприємства в таблиці 2.8.

Аналіз коефіцієнтів ділової активності ТОВ «ЗЗВА-В» І К» за 2020-2022 показав:

– коефіцієнти фінансової незалежності та фінансової стабільності, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами протягом досліджуваного періоду були вище нормативного значення, але показали стійку тенденцію до зниження;

Таблиця 2.8 – Коефіцієнти ділової активності ТОВ «ЗЗВА-В» І К» за 2020-2022

№ п/п	Показник	Оптимальне значення	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1.	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	$> 0,5$	0,98	0,96	1,09
2.	Коефіцієнт фінансової стабільності	$> 1,0$	49,02	24,13	10,45
3.	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$> 0,1$	1,16	0,94	0,65
4.	Коефіцієнт Бівера	$> 0,2$	0,16	-0,53	-0,12
5.	Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів		6,15	6,40	6,31

- коефіцієнт Бівера свідчить про погіршення фінансового становища та зріст імовірність банкрутства підприємства у впродовж 3 років;

- коефіцієнт співвідношення необоротних та оборотних активів свідчить про те, що структура балансу підприємства переобтяжена необоротними активами.

Результати проведеного дослідження висувають необхідність оцінити показники ефективності використання активів підприємства в досліджуваному періоді (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка показників ефективності використання активів ТОВ «ЗЗВА-В» І К» у 2020-2022 роках

Показник	Значення показника			Відхилення 2021 р. від 2020 р.		Відхилення 2022 р. від 2021 р.	
	2020	2021	2022	Абс.	%	Абс.	%
Коефіцієнт оборотності загальних активів, раз	0,27	0,32	0,42	0,05	17,7	0,1	32,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, раз	1,97	2,42	3,01	0,45	22,9	0,6	24,5
Коефіцієнт оборотності запасів, раз	2,93	3,05	4,34	0,12	4	1,3	42,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, раз	7,26	13,88	12,65	6,62	91,3	-1,2	-8,9
Коефіцієнт оборотності, грошових коштів, раз	48,39	174,37	197,23	125,98	260,3	22,9	13,1
Тривалість обороту загальних активів, днів	1316	1118	862	-198,1	-15,1	-256	-22,9
Тривалість обороту оборотних активів, днів	182,6	148,6	121	-34,1	-18,7	-27	-18,4
Тривалість обороту запасів, днів	122,7	118	84	-4,7	-3,8	-34	-28,7
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	49,6	25,9	29	-23,7	-47,7	3	11,4
Тривалість обороту грошових коштів, днів	7	2	2	-5,4	-72,2	0	-11,9

У 2021 році показники ефективності використання активів покращувались. Тривалість обороту загальних активів зменшилась на 198,1 днів або на 15,1%. Тривалість обороту оборотних активів зменшилась на 34,1 день або на 18,7%. Тривалість обороту запасів скоротилась на 4,7 днів або на

3,8%. Період інкасації дебіторської заборгованості зменшився на 23,7 дні або на 47,7%. Продовжувала скорочуватись тривалість обороту грошових коштів – на 5,4 дні, що також викликано зменшенням їх вартості.

Ця тенденція збереглася і у 2022 році. Тривалість обороту загальних активів зменшилася на 256 днів та складала 862 дні. Тривалість обороту оборотних активів зменшилася до 121 дня на 28,7 %, а дебіторської заборгованості навпаки зросла до 29 днів на 11,4 %. Така тенденція щодо показників ефективності використання активів підприємства свідчить про його поступове подолання кризових явищ, що стали наслідком світової фінансової кризи. Однак активи підприємства, не дивлячись на тенденцію до покращення, використовуються не досить ефективно, адже тривалість їх обороту є завеликою.

Таким чином, підсумовуючи проведене дослідження, необхідно зауважити, що ТОВ «ЗЗВА-В» І К» досі не пододало наслідки фінансової кризи та потребує розробки та термінового впровадження інвестиційної програми, яка буде спрямована не тільки на оновлення основних виробничих потужностей, а і на інноваційний розвиток технологічної бази підприємства адекватної сучасним реаліям та вимогам ринку.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу промислового підприємства

Аналіз кадрового потенціалу промислового підприємства ТОВ «ЗЗВА-В» І К» побудуємо, спираючись на результати дослідження, проведеного в першому розділі дипломної роботи, наступним чином.

1) В першому блоці аналізу (зовнішня оцінка кадрового потенціалу) на основі обґрунтованої автором моделі (рисунок 1.2) проаналізуємо основні показники ефективності використання кадрового потенціалу промислового підприємства в порівнянні з галузевими показниками, а саме основного конкурента – ПрАТ «Запоріжтрансформатор». Такий підхід дозволить оцінити реальний рівень використання кадрового потенціалу досліджуваного

підприємства з їхніми потенційно можливими параметрами. Аналіз проведемо за допомогою методів економічного аналізу.

2) В другому блоці аналізу (внутрішня оцінка кадрового потенціалу) на основі обґрунтованої автором моделі (рисунок 1.2) проаналізуємо за принципами, викладеними в роботі Федоніна О.С., Рєпіної І.М. та Олексюка О.І. [14] з деякими доповненнями, які враховують специфіку підприємства. Так, проаналізуємо кадровий потенціал досліджуваного підприємства за динамікою структури кадрів, якісних і кількісних характеристик, сисельності основних робітників за кваліфікацією. Додатково окремо розглянемо характеристики управлінського кадрового потенціалу та оцінимо синергетичний ефект. Аналіз проведемо за допомогою методів економічного аналізу, експертних оцінок з використанням підходів, викладених в дослідженні Білорус Т.В. [34].

Проаналізуємо основні показники ефективності використання кадрового потенціалу КТ «ЗЗВА-В» І К» в порівнянні з показниками основного конкурента – ПАТ «Запоріжтрансформатор» за період 2020-2022 років в таблиці 2.10. До них, враховуючи галузеву специфіку необхідно віднести не тільки рівень середньої заробітної платні, продуктивності та рентабельності праці, зарплато місткості реалізованої продукції, а і коефіцієнт зносу основних фондів, фондоозброєність та фондовіддачу.

Таким чином, аналіз показує, що за досліджуваний період кадровий потенціал ПрАТ «Запоріжтрансформатор» (ПрАТ «ЗТР») у 2020-2022 році стабільно використовувався більш ефективно чим кадровий потенціал ТОВ «ЗЗВА-В» І К», що мало великий вплив на позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності підприємства. Незначне погіршення показників спостерігалось у 2021 році, але ця негативні явища були подолані підприємством у 2022 році повністю.

Так, впродовж досліджуваного періоду на ПрАТ «ЗТР» використання праці найманих працівників було рентабельним та коливалося з 110,23 грн чистого прибутку на 1 працівника в 2020 році до 192,76 грн. у 2022 році.

Таблиця 2.10 – Порівняльний аналіз основних показників ефективності використання кадрового потенціалу

показник	од. виміру	2020		2021		2022	
		ТОВ «ЗЗВА- В» І К»	ПрАТ «ЗТР»	ТОВ «ЗЗВА- В» І К»	ПрАТ «ЗТР»	ТОВ «ЗЗВА- В» І К»	ПрАТ «ЗТР»
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	72345	3323505	82653	2285786	108475	3950546
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-5392	527765	-9042	353472	-9134	912543
Фонд оплати праці	тис.грн.	20624	181453	25008	181519	26676	197582
Середньооблікова чисельність штатних працівників	чол.	1178	4788	1072	4685	978	4734
Середня заробітна плата	грн	1459	3158	1944	3229	2273	3478
Продуктивність праці	коеф.	61,41	694,13	77,10	487,89	110,92	834,50
Рентабельність праці	коеф	-4,58	110,23	-8,43	75,45	-9,34	192,76
Зарплатомісткість реалізованої продукції	коеф	0,29	0,05	0,30	0,08	0,25	0,05
Залишкова вартість основних фондів	тис.грн.	221794	349895	213061	389214	213370	397561
Знос	тис.грн.	290346	215983	293948	240689	298650	263562
Коефіцієнт зносу	коеф	0,57	0,38	0,58	0,38	0,58	0,40
Фондовіддача	коеф	0,33	9,50	0,39	5,87	0,51	9,94
Фондоозброєність	коеф	188,28	73,08	198,75	83,08	218,17	83,98

Продуктивність праці перевищувала показники ТОВ «ЗЗВА-В» І К» у 2020 році майже в 10 разів, у 2021 році в 6 разів, у 2022 році майже в 8 разів. Завдяки високому рівню продуктивності праці на ПрАТ «ЗТР»

зарплатомісткість реалізованої продукції при значно вищому рівні заробітної платні в порівнянні з ТОВ «ЗЗВА-В» І К» складала від 0,05 грн до 0,08 грн на грн. реалізованої продукції, що було в 6 разів менше. Такі економічні показники на ПрАТ «ЗТР» було досягнуто не тільки за рахунок більш ефективного підходу до управління кадровим потенціалом підприємства, а і завдяки постійній модернізації основних фондів підприємства, впровадженню новітніх технологій. Про свідчить коефіцієнт зносу на рівні не вище 40 % та стійка динаміка збільшення залишкової вартості основних фондів підприємства.

Проведений аналіз також свідчить про не конкурентоспроможність ТОВ «ЗЗВА-В» І К» на ринку праці висококваліфікованих спеціалістів в галузі трансформаторобудування, що становить для підприємства суттєву загрозу щодо відтоку професіоналів та подальшого падіння показників кадрового потенціалу підприємства та показників ефективності їх використання.

Для проведення другого блоку аналізу (внутрішньої оцінки кадрового потенціалу) проведемо спочатку загальну оцінку структури кадрів, аналіз зміни якісних і кількісних характеристик персоналу ТОВ «ЗЗВА-В» І К» у досліджуваному періоді та визначимо їх динаміку.

Оцінка структури працівників ТОВ «ЗЗВА-В» І К» у 2020-2022 роках наведено у таблиці 2.11.

За її результатом визначено, що чисельність працівників підприємства у 2020-2022 роках скорочується. У 2021 році зменшення становило 106 осіб або 9 %, а у 2022 році – 94 особи або 8,8 %.

Чисельність робітників підприємства була скорочена у 2020 році на 26 осіб або на 3,3 %, а у 2022 році на 74 особи або 9,6 %. Інженерно-технічний персонал за період зменшився зі 131 осіб до 104 осіб, або на 27 осіб. Кількість службовців зменшилась на 51 чоловіка відносно 2020 року. Кількість молодшого обслуговуючого персоналу у 2020 році становила 25 осіб, в 2021 році їх чисельність було скорочено на 6 осіб або на 24%, а в 2022 році на 1

особу і склала 18 осіб. Кількість працівників охорони за період зменшилась на 6 осіб.

Таблиця 2.11 – Оцінка структури працівників ТОВ «ЗЗВА-В» І К» у 2020-2022 роках

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2021р. від 2020р.		Відхилення 2022р. від 2021р.	
				абс.	%	абс.	%
Промислово-виробничий персонал, у т.ч.:	1146	1047	955	-99	-8,6	-92	-8,7
Робітники	798	772	698	-26	-3,3	-74	-9,6
ІТП	131	113	104	-18	-13,7	-9	-8,0
Службовці	154	111	103	-43	-27,9	-8	-7,2
МОП	25	19	18	-6	-24	-1	-5,3
Охорона	38	32	32	-6	-15,8	0	0,0
Непромисловий персонал	32	25	23	-7	-21,9	-2	-8,0
Усього:	1178	1072	978	-106	-9	-94	-8,8

Також було зменшено кількість працівників непромислової групи з 32 осіб у 2020 році до 23 осіб у 2022 році. Таким чином, на ТОВ «ЗЗВА-В» І К» відбувається скорочення працівників, викликане об'єктивною необхідністю скорочувати обсяги виробництва та реалізації продукції через падіння попиту на продукцію підприємства, а також збиткову діяльність об'єкта дослідження протягом 2020-2022 років.

Розглянемо у таблиці 2.12 представлений кількісний і якісний склад працівників ТОВ «ЗЗВА-Вакатов» і Компанія».

Так, впродовж досліджуваного періоду в структурі персоналу підприємства при загальній тенденції до зниження чисельності працівників спостерігалася тенденція до зросту кількості жінок з 39,42 % у 2020 році до 40,18% у 2022 році.

Структура кадрів за віком за досліджуваний період змінювалася у бік збільшення частки персоналу з невеликим досвідом роботи (від 15 до 24 років) з 7,61 % у 2020 році до 10,63 % у 2022 році та персоналу старше 50 років з 4 % до 7 %.

Таблиця 2.12 - Кількісний і якісний склад працівників ТОВ «ЗЗВА-Вакатов» і Компанія»

Показники, людина	Роки					
	2020		2021		2022	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Облікова чисельність, осіб	1078	100	1072	100	978	100
- з них жінки	425	39,42	415	38,71	393	40,18
Кількісний склад працівників за віком, років						
15-24	82	7,61	93	8,68	104	10,63
25-34	428	39,70	402	37,50	357	36,50
35-49	524	48,61	514	47,95	447	45,71
50-54	26	2,41	37	3,45	39	3,99
55-59	18	1,67	26	2,43	31	3,17
Якісний склад працівників за освітою						
загально-середнє	223	20,69	237	22,11	242	24,74
середньо-спеціальне	348	32,28	353	32,93	352	35,99
неповне і базове вище	387	35,90	385	35,91	311	31,80
повне вище	105	9,74	83	7,74	64	6,54
вчений ступінь	15	1,39	14	1,31	9	0,92
винахідники і раціоналізатори	223	20,69	191	17,82	167	17,08
Рух робочої сили						
Прийнято, осіб	46	4,27	69	6,44	43	4,40
Звільнено, осіб	125	11,60	75	7,00	137	14,01
Плинність кадрів, %	0,16		0,13		0,18	

Одночасно спостерігалось зменшення частки працівників в самому продуктивному візасті з 25 до 49 років з 88 % у 2020 році до 82 % у 2022 році, що свідчить про зниження кадрового потенціалу підприємства в досліджуваному періоді. Це пов'язано з порівнянно низькою оплатою праці на

підприємстві. Відповідно до цих тенденцій з тих же причин спостерігалось зменшення частки працівників з неповною та повною вищою освітою, вченим ступенем, винахідників та раціоналізаторів, що також негативно позначилося на стані кадрового потенціалу підприємства. Коефіцієнт плинності також відбуває перелічені негативні тенденції та протягом всього досліджуваного періоду мав дуже високі показники.

Крім того, кваліфікацію робітників можна охарактеризувати середнім тарифним розрядом (Ст.р.), який визначається як середньозважена арифметична величина.

У таблиці 2.13 відобразимо чисельність основних робітників ТОВ «ЗЗВА-В» І К» за кваліфікацією.

Таблиця 2.13 – Чисельність основних робітників ТОВ «ЗЗВА-В» І К» за кваліфікацією

Показник	Число основних робітників по розряду						
	I	II	III	IV	V	VI	Всього
2020 рік	29	133	220	261	109	46	798
2021 рік	22	128	218	253	107	44	772
2022 рік	19	122	203	221	92	41	698

Таким чином, можна побачити, що протягом періоду 2020-2022 років чисельність основного виробничого персоналу скорочується. У 2020 році вона становила 798 осіб, в 2021 році скоротилася до 772 осіб, а у 2022 році склала 698 осіб.

Розрахуємо середній тарифний розряд робітників (T_p) за досліджений період:

2020 рік:

$$T_p = (29 \cdot 1 + 133 \cdot 2 + 220 \cdot 3 + 261 \cdot 4 + 109 \cdot 5 + 46 \cdot 6) / 798 = 3,53$$

2021 рік:

$$T_p = (22 \cdot 1 + 128 \cdot 2 + 218 \cdot 3 + 253 \cdot 4 + 107 \cdot 5 + 44 \cdot 6) / 775 = 3,55$$

2022 рік:

$$Tr = (19 \cdot 1 + 122 \cdot 2 + 203 \cdot 3 + 221 \cdot 4 + 92 \cdot 5 + 41 \cdot 6) / 698 = 3,53$$

Таким чином, за результатом оцінки кадрового потенціалу ТОВ «ЗЗВА-В» І К» дійшли висновків, що кадрова політика підприємства хоч і характеризується скороченням кадрів у зв'язку із наслідками кризи, проте на підприємстві намагаються зберегти кваліфікаційний рівень кадрів, які є основою і підґрунтям якості та обсягів виробленої продукції. Але середній тарифний розряд на рівні 3,53 – 3,55 є низьким для високотехнологічного підприємства в сучасних ринкових умовах.

Розглянемо характеристики управлінського кадрового потенціалу ТОВ «ЗЗВА-В» І К». Аналіз проведемо за допомогою методу експертних оцінок з використанням підходів, викладених в дослідженні Білорус Т.В.

Метод експертного оцінювання було реалізовано у формі анкетного опитування (форму анкети наведено у Додатку А).

Для реалізації процедури експертного опитування необхідним є формування групи експертів, які повинні бути наділені такими характеристиками: компетентність, креативність, аналітичність та широта мислення, конструктивність мислення, самокритичність. На нашу думку, для оцінювання кадрового потенціалу підприємства, в якості експертів, що відповідають перерахованим характеристикам, може виступати управлінський персонал підприємства, який можна, виходячи з класифікації рівнів управління за Т. Парсонсом, поділили на три групи:

- керівники інституційного рівня (вища ланка управління);
- керівники управлінського рівня (середня ланка управління);
- керівники технічного рівня (низова ланка управління) [34].

Всього в якості експертів було залучено 20 осіб.

Середній вік експертів – 42 роки. Серед них – 13 чоловіків та 7 жінок. Їх стаж роботи на керівній посаді склав: до 1 року – 3,2%, 1-3 роки – 8,7%, 3-5 років – 18,4%, 5-10 років – 29,6%, більше 10 років – 40,1%. Розподіл експертів за освітою засвідчив, що серед них із середньою освітою – 3,6%, середньою

спеціальною – 7,9%, з неповною вищою – 10,3%, з повною вищою – 78,2% від числа опитаних. На основі експертного опитування було побудовано бінарну матрицю вибірки найбільш вагомих компонентів кадрового потенціалу підприємства (таблиця 2.14). До них було віднесено:

- з організаційно-управлінських характеристик – об’єктивність в оцінці підлеглих; уміння делегувати повноваження та розподіляти відповідальність; уміння розробки, постановки та доведення до підлеглих цілей діяльності; інноваційність тощо;
- з індивідуально-особистих характеристик – пунктуальність; якість викладення власних думок; вміння завойовувати та зберігати авторитет; професійна підготовка.

При цьому, треба наголосити, що найвищій бал отримала професійна підготовка, за нею уміння розробки, постановки та доведення до підлеглих цілей діяльності та інноваційність, що підкреслює специфіку промислового підприємства та вимоги сучасної ринкової економіки до його кадрового потенціалу.

Розглянемо результати бальної оцінки найбільш вагомих компонентів управлінського кадрового потенціалу підприємства в таблиці 2.15.

Як бачимо максимального значення не має жодний з визначених найбільш вагомих компонентів управлінського кадрового потенціалу ТОВ «ЗЗВА-В» І К». Найбільшу оцінку отримала індивідуально-особиста характеристика – пунктуальність – 8,1 бал. Далі – професійна підготовка – 7.4 бали, вміння завойовувати та зберігати авторитет – 6,95 та об’єктивність в оцінці підлеглих – 6,7 балів. На самому низькому рівні оцінено інноваційність – 4,7 бали.

Розрахунок та співставлення інтегрального показника оцінки управлінського кадрового потенціалу ТОВ «ЗЗВА-В» І К», зроблений за формулою (1.3) з урахуванням специфічних особливостей підприємства, та максимально можливого його значення показав наступне. Максимальний показник складає 338 балів для досліджуваного підприємства.

Сучасний стан управлінського кадрового потенціалу ТОВ «ЗЗВА-В» І К» оцінено у 220 балів, що складає 65 % до максимально можливого значення. На наш погляд, це невисокий рівень. Таке становище вимагає перегляду системи та цілей управління кадровим потенціалом підприємства, розробки та вживання заходів щодо її вдосконалення.

Синергетичний ефект можна оцінити розглянувши в комплексі результати аналізу кадрового потенціалу ТОВ «ЗЗВА-В» І К» наступним чином:

- ефективність використання кадрового потенціалу в порівнянні з підприємством-еталоном ПрАТ «ЗТР» знаходиться на незадовільному рівні;
- показники внутрішньої оцінки кадрового потенціалу свідчать про низький рівень кваліфікації персоналу та погіршення його кваліфікаційної та вікової структури;
- оцінка управлінського кадрового потенціалу показала, що його рівень 65 % від максимально можливого.

Таким чином, стан та використання кадрового потенціалу ТОВ «ЗЗВА-В» І К» комплексно можна оцінити як задовільний, але дуже близький до кризового, що невідповідає сучасним вимогам галузевих ринків та потребує термінового перегляду системи та цілей управління кадровим потенціалом підприємства, розробки та вживання заходів щодо її вдосконалення.

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
15	Якість викладення власних думок	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	14	3,98
16	Критичність	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	11	3,13
17	Тактовність	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	9	2,56
18	Вміння завойовувати та зберігати авторитет	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	15	4,26
19	Самостійність	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	10	2,84
20	Рішучість	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	10	2,84
21	Вміння дотримувати обіцянки	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	12	3,41
22	Принциповість	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	12	3,41
23	Цілеспрімованість	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3,41
24	Енергійність	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	11	3,13
25	Турботливість за підлеглих	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	11	3,13
26	Ліберальність морально-етичних поглядів	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	9	2,56
27	Професійна підготовка	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	19	5,40
28	Загальний рівень ерудованості	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	10	2,84
29	Психологічна стійкість	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	10	2,84
30	Креативність	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	9	2,56
	Всього:	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	352	100

Таблиця 2.15 – Результати бальної оцінки найбільш вагомих компонентів управлінського кадрового потенціалу ТОВ «ЗЗВА-В» І К»

№ п.п	Компонент	Респондент																				сума	середне значення	вагоміс ть	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
Організаційно-управлінські характеристики																									
1	Об’єктивність в оцінці підлеглих	5	7	8	2	4	6	8	9	9	10	5	6	8	8	7	6	8	9	5	4	134	6,7	4,55	
2	Уміння делегувати повноваження та розподіляти відповідальність	3	3	6	8	8	7	5	7	6	6	6	5	8	9	6	3	5	4	8	9	122	6,1	4,26	
3	Уміння розробки, постановки та доведення до підлеглих цілей діяльності	4	4	5	5	7	8	4	3	5	8	8	7	9	6	6	5	6	8	6	4	118	5,9	3,98	
4	Інноваційність	5	3	3	3	6	5	3	3	2	3	6	5	5	8	6	2	5	8	9	4	94	4,7	3,69	
Індивідуально-особисті характеристики																									
5	Пунктуальність	8	8	8	7	9	9	9	10	10	10	10	9	5	6	6	6	7	8	9	8	162	8,1	5,40	
6	Якість викладення власних думок	5	5	5	5	5	4	4	4	3	6	8	9	7	5	6	4	4	8	8	9	114	5,7	4,26	
7	Вміння завойовувати та зберігати авторитет	8	8	9	9	7	8	9	6	9	8	5	5	6	4	4	8	9	6	6	5	139	6,95	3,98	
8	Професійна підготовка	8	8	8	7	7	7	9	7	9	7	8	6	9	8	9	7	9	6	5	4	148	7,4	3,69	
	Всього:																					0	0	100	
Інтегральний показник оцінки управлінського кадрового потенціалу																									220
Максимально можливе значення інтегрального показника																									338

2.3 Оцінка системи управління кадровим потенціалом підприємства

Для оцінки системи управління кадровим потенціалом ТОВ «ЗЗВА-В» І К» спочатку надамо загальну характеристику тих напрямів, які підприємство вважає для себе найбільш важливими, а саме: підвищення кваліфікації кадрів, кар'єрний ріст та розвиток молодих фахівців, соціальне забезпечення, система оплати праці та матеріального стимулювання персоналу.

За досліджуваній період на ТОВ «ЗЗВА-В» І К» для послідовного підвищення кваліфікації робітників, отримання ними технічних знань, необхідних для оволодіння передовою технікою, високопродуктивними методами виконання складних і відповідальних робіт, для отримання вищих розрядів цієї спеціальності організовувалися:

- 1) виробничо-технічні курси;
- 2) курси цільового призначення;
- 3) навчання робітників іншим і суміжним професіям;
- 4) економічне навчання (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 - Підвищення кваліфікації робітників ТОВ «ЗЗВА-Вакатов» і Компанія», осіб

Категорії персоналу	2020	2021	2022
Виробничо-технічні курси	154	160	186
Курси цільового призначення	206	270	224
Навчання робітників іншим і суміжним професіям	301	214	255
Економічне навчання	34	40	51

Велика увага приділяється кар'єрному росту молодих фахівців, що добре зарекомендували себе. Для студентів учбових закладів надається можливість проходження усіх видів виробничої практики по напрямках «Електричні апарати», «Виробництво електричних машин і апаратів», «Технологія машинобудування», «Електронні системи», «Обробка матеріалів на верстатах і

автоматичних лініях», «Менеджмент організацій», «Економіка підприємств» та ін. В цілях підвищення кваліфікації працівників заводу висококваліфікованими фахівцями проводяться виробниче навчання, підготовка і перепідготовка кадрів.

Учні успішно стажуються під керівництвом досвідчених наставників, придбаваючи необхідні знання і навички.

Зарплата в ТОВ «ЗЗВА-Вакатов» і Компанія» завжди виплачується абсолютно прозоро, з перерахуванням до бюджету усіх податків і зборів. Тому ріст заробітної плати в ТОВ «ЗЗВА-Вакатов» і Компанія» - це ще і вагома підтримка міста і країни.

З метою підвищення матеріальної зацікавленості працівників ТОВ «ЗЗВА-Вакатов» і Компанія» в нарощуванні обсягів виробництва продукції, поліпшення її якості, підвищення продуктивності праці адміністрація і профспілковий комітет ТОВ «ЗЗВА-Вакатов» і Компанія» прийняли діючі тарифні ставки і посадові оклади працівників підрозділів з 1 січня 2020 р., збільшивши їх на 7 відсотків. Доплати, які налічуються у фіксованих сумах за роботу з важкими і шкідливими умовами праці, в ізолюючих апаратах, збільшили на 7%, інші доплати працівникам по системах додаткового стимулювання, виражені у фіксованих сумах, залишаються без зміни і їх коригування на коефіцієнт підвищення тарифних ставок не відбувається.

ТОВ «ЗЗВА-Вакатов» і Компанія», не дивлячись на скрутне фінансове становище, виплачує 1200 грн. на оздоровлення, а також 20-процентну премію за зниження рівня захворюваності. В цілому фонд оплати праці в 2021 р. значно більш вище за рівень 2020 року. У 2022 році мало місце незначний зріст фонду оплати праці на підприємстві у зв'язку з поглибленням фінансової кризи підприємства, пов'язаної зі збитками.

Оплата праці, преміювання і додаткове стимулювання працівників відбуваються в межах кошторису фонду оплати праці на основі затверджених в установленому порядку положень. Сума доплат працівникові, встановлена

положенням, виплачувалася в повному розмірі за відсутності зауважень за передбаченими показниками для кожної професії.

Недоліки в роботі працівника визначає вищестоящий керівник з твердженням начальником цеху. Загальний розмір стягнення із заробітної плати працівника за недоліки в роботі не може перевищувати величину, передбачену за виконання посадових обов'язків.

За допущені порушення технології виробництва, трудової дисципліни, аварії і інші порушення працівникові знижується розмір оплати праці.

У цехах діє почасово-преміальна система оплати. Застосування гнучкішої схеми встановлення тарифних ставок і посадових окладів підвищило матеріальну зацікавленість працівників в чіткішому виконанні своїх обов'язків.

Для технологічного персоналу цехів застосовувалася відрядно-преміальна система оплати праці. Відсоток виконання норм для технологічного персоналу цехів визначається відношенням фактично виробленого об'єму продукції до встановленої норми.

У цехах управління головного механіка і головного енергетика застосовувалася як індивідуальна відрядна платня праці, так і колективна бригадна форма оплати праці з розподілом загальнобригадної преміальної частини зарплати через коефіцієнт трудової участі.

У інших підрозділах ТОВ «ЗЗВА-Вакатов» і К» оплата праці і преміювання працівників здійснюється, в основному, по почасово-преміальній і відрядно-преміальній системам. Премія працівникам підрозділів налічувалася на відрядний заробіток або тарифну ставку за відпрацьований час за умови виконання встановлених положеннями показників преміювання.

Розмір премії у складі заробітної плати досягає 90 відсотків. У випадках, коли підрозділи не в повному об'ємі забезпечувалися сировинними або енергетичними ресурсами, премія з показника за виконання плану (графіка) виплачувалася в зменшених розмірах відповідно до протокольних рішень, що стверджуються генеральним директором ТОВ «ЗЗВА-Вакатов» і К».

Показниками преміювання для працівників підрозділів встановлювалися як цехові показники (виконання плану-графіку виробництва, госпрозрахункова собівартість продукції, виконання графіку робіт, відсутність претензій з боку цехів, які обслуговуються), так і загальні показники ТОВ «ЗЗВА-Вакатов» і К» преміювання (виконання плану по прибутку, виконання плану за об'ємом реалізації продукції).

У зв'язку з особливо важкими умовами праці на окремих ділянках цехів встановлювалася доплата за умови праці в літній період в розмірі до 20 % тарифної ставки. При простоях ділянок, цехів або зниженні обсягів виробництва працівників перекладають на інші роботи, у тому числі і в інші цехи. Оплата простоїв здійснюється зі збереженням 100 % тарифної ставки, якщо працівник простоював на робочому місці в години роботи; оплата простою зі збереженням 75 % тарифної ставки, якщо працівник вийшов на роботу і відправлений додому; при невиході на роботу за особливим розпорядженням - у розмірі 2/3 тарифної ставки. На підприємстві використовується тарифна сітка, яка включає 12 грейдів.

До середини 2020 р. в ТОВ «ЗЗВА-Вакатов» і Компанія», як і на усіх інших виробничих підприємствах, заробітна плата співробітників визначалася розрядною сіткою. Але реалії розвитку підприємства показали, що ця система вже себе зжила. Нова система заробітної плати в ТОВ «ЗЗВА-Вакатов» і К» заснована на розробках компанії «Хей-груп», суть яких полягає в порівнянні посад на підставі трьох критеріїв: знання і уміння, з якими проблемами ця посада стикається, а також міри відповідальності.

На підприємстві працює близько 1 тис. осіб, для сімейств яких заробітна плата є єдиним джерелом доходів.

Нині розробляються умови для забезпечення балансу між економічною і соціальною ефективністю використання трудових ресурсів. Вже розроблена на підприємстві система оплати праці, яка не обмежена мінімальними і максимальними розмірами і залежить від результатів роботи колективу в цілому і кожного працівника зокрема. Для окремих працівників і груп

працівників встановлені градації якості для того, щоб працівники могли побачити, чого вони можуть досягти у своїй роботі.

Оплата праці працівників відбувається в повній відповідності з їх трудовими внесками в кінцеві результати праці колективу, у тому числі по підвищенню якості продукції, яка випускається.

Оплата праці не обмежується рамками зароблених колективом засобів. Контрактні оклади керівникам і фахівцям протягом року переглядаються, тобто можуть бути збільшені або зменшені.

Існує на підприємстві і план оздоровлення колективу (у 2021 р. надані 140 працівникам санаторно-курортні путівки на суму 200 тис.грн.), було надано матеріальну допомогу на суму 195 тис. грн., видаються позики на будівництво і придбання житла). У 2022 році ці програми було звернуто у зв'язку з поглибленням збитковості підприємства.

Для незалежної оцінки та визначення ставлення персоналу підприємства до існуючої системи управління кадровим потенціалом підприємства, скористаємося таким статистичним методом дослідження як вибіркове спостереження за допомогою анкетування. Але на відміну від анкетування управлінського персоналу дане анкетування проведемо на принципах анонімності відповідей, що повинно підвищити достовірність результатів. Анкету (таблиця 2.17) розроблено на основі системного підходу, який докладно розглянуто в першому розділі дипломної роботи та схематично наведено на рисунку 1.6. Вона включає в себе запитань, на які потрібна відповідь за бальною шкалою від 1 до 10. Чим вище бал, тим вище якість інструмента управління кадровим потенціалом досліджуваного підприємства.

В анкетуванні брало участь 50 працівників. З них 20 чоловік – робітники цехів, 10 – керівники, 10 – службовці, 10 – фахівці. Така структура опитуваних не випадкова – вона відображає структуру персоналу підприємства і дозволяє зробити вибірку репрезентативною та мінімізувати похибки. Тобто таким чином організована вибірка відображає реальне становище по цьому питанню, оскільки дозволяє охопити всі категорії персоналу відповідно його структури,

яка фактично склалася на підприємстві (від робітників цехів до керівників). Крім того, 50 працівників, які обрані для проведення анкетування це 0,49 % від загальної чисельності. Цього відсотка вибірки вважається достатньо, щоб відобразити реальну ситуацію на підприємстві.

Результати анкетування наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Анкета для опитування персоналу ТОВ «ЗЗВА-Вакатов» і К» та результати

Дайте оцінку за бальною шкалою від 1 до 10 (чим вище бал, тим вище оцінка) наступним елементам системи управління кадровим потенціалом		
№ п.п	елемент системи управління кадровим потенціалом	Середньо взважена оцінка
1	Планування потреби в кадрах	8,7
2	Найм працівників	8,3
3	Система оплати праці	5,6
4	Наявність та склад пілг	4,1
5	Якість управлінського персоналу	5,0
Підсистема формування кадрового потенціалу		31,7
6	Професійна орієнтація та соціальна адаптація працівників	6,2
7	Оцінювання результатів роботи	4,7
8	Кар'єрне зростання та просування працівників	4,3
Підсистема управління розвитком кадрового потенціалу		15,2
9	Рівень та своєчасність оплати праці	3,8
10	Екологічність робочого місця	6,4
11	Безпечність робочого місця	6,8
12	Турбота про здоров'я працівників	6,2
13	Соціально-психологічний клімат	5,3
Підсистема управління якістю трудового життя		28,5
14	Організація праці	7,1
15	Ефективність використання робочого часу та контроль за цим	7,9
Підсистема управління використанням кадрового потенціалу		15,0
	Всього:	90,4

Таким чином, загальна оцінка системи управління кадровим потенціалом ТОВ «ЗЗВА-Вакатов» і К» складає 90,4 бали з 150 можливих або 60,26 %. З них:

- підсистему формування кадрового потенціалу оцінено в 31,7 балів з 50 або 63,4 %;
- підсистему управління розвитком кадрового потенціалу – в 15,2 бали з 30 можливих або 50,67 %;
- підсистема управління якістю трудового життя отримала 28,5 балів з 50 або 57 %;
- підсистема управління використанням кадрового потенціалу – 15 балів з 20 або 75 %.

Виходячи з результатів проведеного аналізу для підвищення кадрового потенціалу підприємства необхідно звернути на підсистему управління розвитком кадрового потенціалу та підсистему управління якістю трудового життя, які отримали найнижчі оцінки.

Висновки до 2 розділу

Упродовж 2020-2022 років підприємство залишалося збитковим. Так, у 2020 році збиток становив 5 392 тис.грн., а в 2021 році зріс до 9042 тис.грн. В 2022 тенденції залишилися незмінними, а збиток склав 9 134 тис. грн.

У зв'язку зі збитковістю діяльності підприємства, чисельність працівників за період також зменшувалась – з 1178 осіб у 2020 році до 1072 у 2021 році, в 2022 кількість працівників підприємства становила 978 осіб. При цьому з них 920 осіб працювало на умовах неповного робочого тижня. Однак рівень середньої заробітної плати на ТОВ «ЗЗВА-В» І К» поступово зростав. Так, у 2020 році становив 1 459 грн. на місяць, у 2021 середня заробітна плата на підприємстві зросла та становила 1 944 грн., а в 2022 році – 2 273 грн.

За результатом оцінки ринку трансформаторного обладнання та місця на ньому ТОВ «ЗЗВА-В» І К» треба відмітити, що найбільшу частку ринку займав

ПрАТ «Запоріжтрансформатор» - 91,05 % ринку у 2021 році та 93,46 % у 2012 році. Другу сходинку посідає ТОВ «ЗЗВА-В» І К» - 3,29 % у 2021 році та 2,57 % у 2022 році, а на третьому місці знаходиться ПрАТ «Запорізький завод надпотужних трансформаторів». Але, треба наголосити, що при загальному зрості ринку трансформаторів у 2022 році порівняно з 2021 на 67,9 % зріст об'ємів реалізації ТОВ «ЗЗВА-В» І К» склав лише 31,24 %, що призвело до зменшення долі підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами на 0,72 %. Основною причиною втрати ринків, в тому числі і вітчизняного, є відсталість рівня обладнання та технології від відомих світових виробників аналогічної продукції (Siemens, ABB, Danfoss, Allen Bradley, Omron та ін).

Аналіз показав, що за досліджуваний період кадровий потенціал ПрАТ «Запоріжтрансформатор» (ПрАТ «ЗТР») у 2020-2022 році стабільно використовувався більш ефективно чим кадровий потенціал ТОВ «ЗЗВА-В» І К», що мало великий вплив на позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності підприємства. Незначне погіршення показників спостерігалось у 2021 році, але ця негативні явища були подолані підприємством у 2022 році повністю.

Так, впродовж досліджуваного періоду на ПрАТ «ЗТР» використання праці найманих працівників було рентабельним та коливалося з 110,23 грн чистого прибутку на 1 працівника в 2020 році до 192,76 грн. у 2022 році. Продуктивність праці перевищувала показники ТОВ «ЗЗВА-В» І К» у 2020 році майже в 10 разів, у 2021 році в 6 разів, у 2022 році майже в 8 разів. Завдяки високому рівню продуктивності праці на ПрАТ «ЗТР» зарплатомісткість реалізованої продукції при значно вищому рівні заробітної платні в порівнянні з ТОВ «ЗЗВА-В» І К» складала від 0,05 грн до 0,08 грн на грн. реалізованої продукції, що було в 6 разів менше.

Проведений аналіз свідчить про не конкурентоспроможність ТОВ «ЗЗВА-В» І К» на ринку праці висококваліфікованих спеціалістів в галузі трансформаторобудування, що становить для підприємства суттєву загрозу

щодо відтоку професіоналів та подальшого падіння показників кадрового потенціалу підприємства та показників ефективності їх використання.

Кадрова політика підприємства хоч і характеризується скороченням кадрів у зв'язку із наслідками кризи, проте на підприємстві намагаються зберегти кваліфікаційний рівень кадрів, які є основою і підґрунтям якості та обсягів виробленої продукції. Але середній тарифний розряд на рівні 3,53 – 3,55 є низьким для високотехнологічного підприємства в сучасних ринкових умовах.

Для аналізу управлінського кадрового потенціалу було застосовано метод експертного оцінювання, який було реалізовано у формі анкетного опитування. Для реалізації процедури експертного опитування, в якості експертів, що відповідають перерахованим характеристикам, виступив управлінський персонал підприємства. Всього в якості експертів було залучено 20 осіб. Середній вік експертів – 42 роки. Серед них – 13 чоловіків та 7 жінок. Їх стаж роботи на керівній посаді склав: до 1 року – 3,2%, 1-3 роки – 8,7%, 3-5 років – 18,4%, 5-10 років – 29,6%, більше 10 років – 40,1%

Розподіл експертів за освітою засвідчив, що серед них із середньою освітою – 3,6%, середньою спеціальною – 7,9%, з неповною вищою – 10,3%, з повною вищою – 78,2% від числа опитаних.

На основі експертного опитування було побудовано бінарну матрицю вибірки найбільш вагомих компонентів кадрового потенціалу підприємства. До них опитуваними було віднесено:

- з організаційно-управлінських характеристик – об'єктивність в оцінці підлеглих; уміння делегувати повноваження та розподіляти відповідальність; уміння розробки, постановки та доведення до підлеглих цілей діяльності; інноваційність тощо;

- з індивідуально-особистих характеристик – пунктуальність; якість викладення власних думок; вміння завойовувати та зберігати авторитет; професійна підготовка.

При цьому, треба наголосити, що найвищий бал отримала професійна підготовка, за нею – уміння розробки, постановки та доведення до підлеглих цілей діяльності та інноваційність, що підкреслює специфіку промислового підприємства та вимоги сучасної ринкової економіки до його кадрового потенціалу.

Результати бальної оцінки найбільш вагомих компонентів управлінського кадрового потенціалу підприємства показало, що максимального значення не має жодний з визначених найбільш вагомих компонентів управлінського кадрового потенціалу ТОВ «ЗЗВА-В» І К». Навищу оцінку отримала індивідуально-особиста характеристика – пунктуальність – 8,1 бал. Далі – професійна підготовка – 7,4 бали, вміння завойовувати та зберігати авторитет – 6,95 та об'єктивність в оцінці підлеглих – 6,7 балів. На самому низькому рівні оцінено інноваційність – 4,7 бали.

Розрахунок та співставлення інтегрального показнику оцінки управлінського кадрового потенціалу ТОВ «ЗЗВА-В» І К», зроблений з урахуванням специфічних особливостей підприємства, та максимально можливого його значення показав наступне. Максимальний показник складає 338 балів для досліджуваного підприємства. Сучасний стан управлінського кадрового потенціалу ТОВ «ЗЗВА-В» І К» оцінено у 220 балів, що складає 65 % до максимально можливого значення.

Синергетичний ефект можна оцінити розглянувши в комплексі результати аналізу кадрового потенціалу ТОВ «ЗЗВА-В» І К» наступним чином:

- ефективність використання кадрового потенціалу в порівнянні з підприємством-еталоном ПрАТ «ЗТР» знаходиться на незадовільному рівні;
- показники внутрішньої оцінки кадрового потенціалу свідчать про низький рівень кваліфікації персоналу та погіршення його кваліфікаційної та вікової структури;
- оцінка управлінського кадрового потенціалу показала, що його рівень 65 % від максимально можливого.

Таким чином, стан та використання кадрового потенціалу ТОВ «ЗЗВА-В» І К» комплексно можна оцінити як задовільний, але дуже близький до кризового, що невідповідає сучасним вимогам галузевих ринків та потребує термінового перегляду системи та цілей управління кадровим потенціалом підприємства, розробки та вживання заходів щодо її вдосконалення.

Для незалежної оцінки та визначення ставлення персоналу підприємства до існуючої системи управління кадровим потенціалом підприємства, скористаємося таким статистичним методом дослідження як вибіркове спостереження за допомогою анкетування. Але на відміну від анкетування управлінського персоналу дане анкетування проведемо на принципах анонімності відповідей, що повинно підвищити достовірність результатів.

Таким чином, загальна оцінка системи управління кадровим потенціалом ТОВ «ЗЗВА-Вакатов» І К» складає 90,4 бали з 150 можливих або 60,26 %. Виходячи з результатів проведеного аналізу для підвищення кадрового потенціалу підприємства необхідно звернути на підсистему управління розвитком кадрового потенціалу та підсистему управління якістю трудового життя, які отримали найнижчі оцінки.

3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Сучасні підходи до підвищення ефективності управління кадровим потенціалом

Проведена в другому розділі роботи оцінка управління кадровим потенціалом промислового підприємства ТОВ «ЗЗВА-В» І К» дозволила виявити недоліки в підсистемі управління розвитком кадрового потенціалу та підсистемі управління якістю трудового життя, які в результаті проведеного анкетування отримали найнижчі оцінки. Аналіз сучасних підходів до процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства [10 ; 14 ; 23 ; 26 ; 34 ; 35 ; 38 ; 39 ; 40 ; 41 ; 48 ; 49 ; 50 ; 51; 52 ; 53] показав, що на сучасному етапі економічного розвитку саме ці дві підсистеми відіграють значну роль в підвищення рівня та ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Однак, на нашу думку, не доцільно розглядати тільки яку небудь одну підсистему управління кадровим потенціалом підприємства відірвано від інших та всієї системи загалом. Більш ефективно в ринкових умовах використовувати стратегічний цілеорієнтований підхід до цього питання. Тобто узгоджувати розробляти та впроваджувати стратегію управління кадровим потенціалом підприємства із загальними стратегічними цілями розвитку підприємства в цілому. Оскільки будь-яка «виробничо-господарська діяльність підприємства організується на основі уявлень про цілі цієї діяльності, шляхах їх досягнення та вигоді, яку при цьому отримують. На формування цілей підприємства впливають економічна модель розвитку суспільства, встановлені державою соціально-економічні пріоритети та ступінь їх реалізації, фаза економічного циклу, господарсько-правова форма підприємства, його положення на ринку ресурсів та продукції, що виробляється, стан регіональних ринків праці та ін. В реальних економічних умовах спостерігається безліч сполучень стану перерахованих чинників, тому існує свій набір цілей для кожного суб'єкту господарювання. Разом з цим при змінах у макросередовищі можна виділити

перелік цілей, які притаманні більшості промислових підприємств. Впорядкування цього переліку призводить до формування головної мети (місії) підприємства, яка виражає призначення, принципи діяльності та прагнення підприємства» [34].

Така точка зору обґрунтовується сьогодні багатьма дослідниками цього питання. Вона ґрунтується на тому, що в умовах конкурентного економічного середовища максимальні можливості підприємства визначаються не максимальними можливостями випуску продукції, а спроможностями підприємства передбачати потенційні зміни в зовнішньому середовищі та його готовністю гнучко реагувати на ці зміни [50]. З цією метою теоретиками та практиками використовується термін стратегічний потенціал підприємства, одною з головних складових якого виступає його кадровий потенціал.

Кадровий потенціал є невідомою частиною стратегічного потенціалу підприємства. Його рівень залежить саме від взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів по формуванню, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, від створення умов для використання і розвитку трудового потенціалу кожного робітника. Тому для ефективного управління кадровим потенціалом промислового підприємства як складовою стратегічного потенціалу необхідно дотримуватися таких основопологаючих принципів, як:

- принцип підпорядкованості в організації, тобто наявність зрозумілої ієрархії управління;
- відповідальність кожного працівника організації;
- повага до моральних, професійних та лідерських якостей працівника;
- моральна та матеріальна мотивація;
- принцип дотримання високої якості праці;
- вміння проектувати та виконувати інновації;
- вміння розподілити свій потенціал за пріоритетними напрямками.

Виходячи з цього формування кадрового потенціалу підприємства, як результат стратегічного управління персоналом підприємства, з урахуванням сучасних концепцій можна представити у такому вигляді (рисунок 3.1).

Однак треба зауважити, що цей процес – процес стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства – повинен бути безперервним для своєчасного реагування на зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі підприємства. Також треба звернути увагу на постійну необхідність моніторингу очікувань працівників та коригування всієї системи управління в тому числі з урахуванням цього компоненту. Це є необхідною умовою ефективного управління та використання кадрового потенціалу підприємства, оскільки дослідниками цього питання встановлено прямий зв'язок між показниками продуктивності праці та трудової активності із задоволеністю або навпаки працівників умовами праці, кар'єрою, системою мотивації і т.і. Це обумовлено тим, що саме працівник фактично є носієм індивідуального кадрового потенціалу, сукупність яких з впливом синергитичного ефекту формує кадровий потенціал підприємства в цілому.

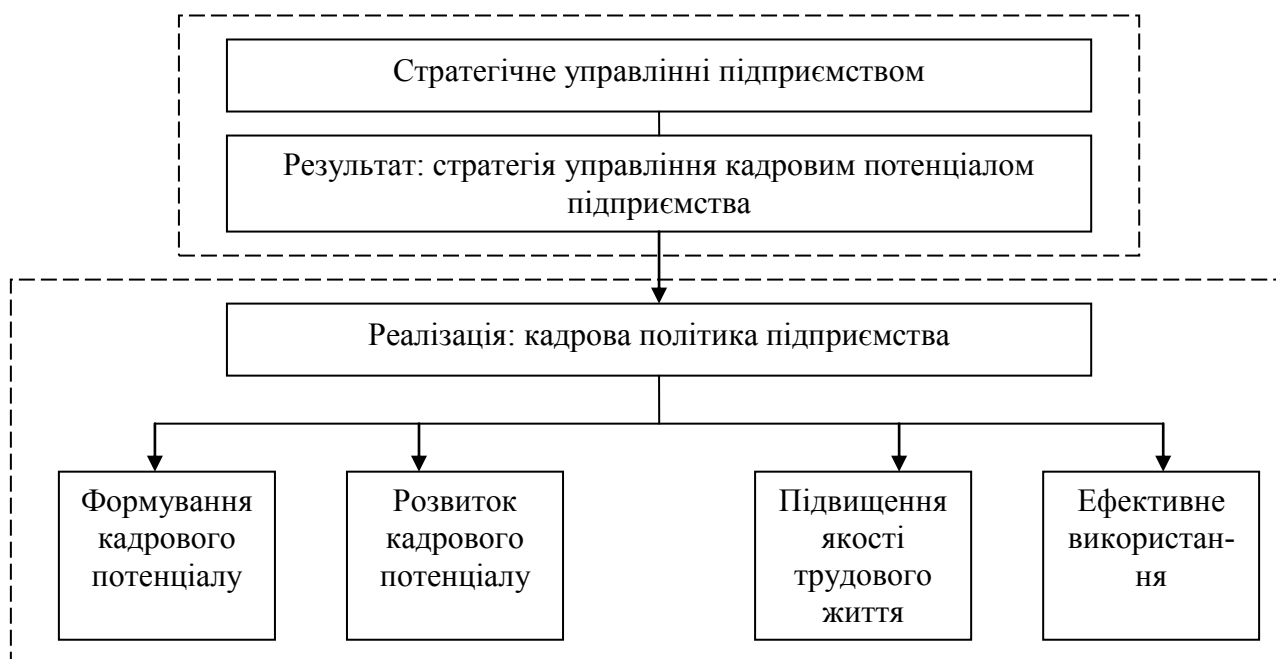


Рисунок 3.1 – Формування кадрового потенціалу підприємства, як результат стратегічного управління персоналом підприємства (складено автором)

Одним з основних завдань стратегічного управління персоналом є оцінка потреби підприємства у кадровому потенціалі. Загальну схему покриття потреби підприємства у кадровому потенціалі подано на рисунку 3.2. Визначення потреби підприємства у кадровому потенціалі проводиться по кожній з компонент кадрового потенціалу підприємства. Результатом аналізу якості робочих місць винна стати розробка конкретних параметрів кадрового потенціалу, необхідного підприємству для реалізації загальної стратегії економічного розвитку. Одночасно з розрахунком якісної потреби підприємства в кадровому потенціалі по окремим професіям, спеціальностям і т.п., проводиться розрахунок кількісної потреби в персоналі, тобто обсяг робочої сили, необхідний для досягнення стратегічних цілей підприємства.

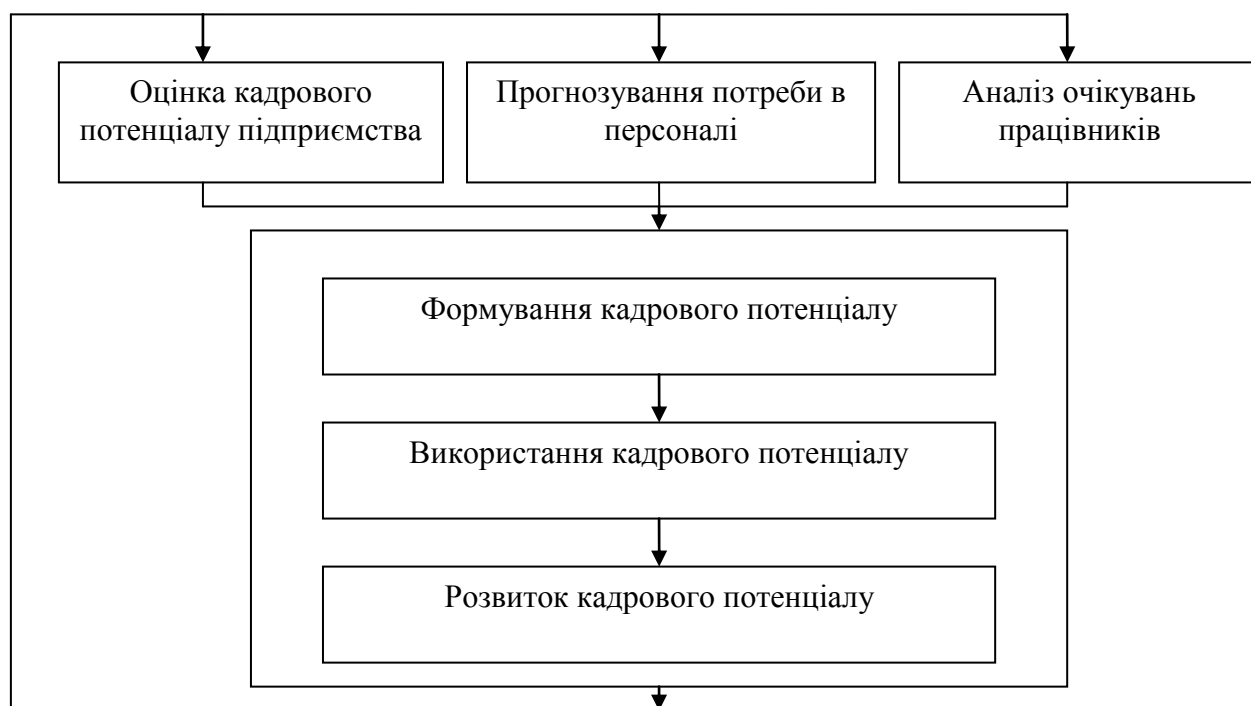


Рисунок 3.2 – Етапи формування й розвитку потенціала підприємства
(складено автором)

Здійснення стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства передбачає використання сучасних концепцій теорії і практики управління персоналом. Однією з таких концепцій є маркетинг персоналу. Основним

завданням маркетингу персоналу як специфічного виду управлінської діяльності у сфері управління персоналом є визначення іпокриття потреби підприємства в персоналі.

Маркетингова діяльність в системі управління персоналом полягає в оцінці стану ринку праці і тенденцій його змін з метою прийняття обґрунтованих рішень у сфері найму (працевлаштування), сприянню зайнятості і ефективного використання персоналу. Результатом маркетингових досліджень ринку праці винна стали стабілізація положення суб'єктів ринку праці і покращання умов зайнятості персоналу.

Маркетинг персоналу є сукупністю принципів, форм і методів здійснення маркетингових досліджень ринку праці, які спрямовані на довгострокове забезпечення підприємства персоналом. З цієї точки зору понятійні елементи маркетингу персоналу можуть бути подані таким чином:

- маркетинг персоналу є інструментом стратегічного і оперативного планування персоналу;
- створює інформаційну базу для роботи з персоналом шляхом використання методів дослідження зовнішнього і внутрішнього ринку праці;
- маркетинг персоналу спрямований на досягнення привабливості роботодавця через комунікації з цільовими групами (сегментами ринку).

Ці характеристики обумовлюють значення маркетингу персоналу в системі стратегічного управління персоналом підприємства. Особливе значення маркетинг персоналу набуває в процесі стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства. Маркетингові дослідження ринку праці дозволяють визначити можливості формування персоналу підприємства за рахунок різних джерел, оцінити умови працевлаштування на підприємстві, а також їх відповідність вимогам персоналу до працедавців, що склалися на ринку праці. На цій основі формується план персонал-маркетингу, який реалізується за допомогою взаємодії підприємства з різними суб'єктами ринку праці, такими, як кадрові і консалтингові компанії, державні служби зайнятості, освітні установи. Результатом реалізації плану персонал-маркетингу є забезпечення

підприємства кадровим потенціалом необхідного якісного та кількісного складу.

Однак маркетинг персоналу стосується переважно зовнішньої сторони управління кадровим потенціалом підприємства. Важливими складовим внутрішнього середовища залишаються саме питання, пов'язані з розвитком кадрового потенціалу та постійним підвищенням якості трудового життя. Ці підсистеми з точки зору мотивації та закріплення персоналу відносяться в більшій мірі до нематеріальних стимулів, але, як відмічають дослідники, останнім часом роль саме нематеріальних стимулів виходить на перший план. Так, якщо розглядати вплив нематеріальних та матеріальних стимулів на трудові показники та ефективність використання кадрового потенціалу на підприємстві, то їх співвідношення складе 80/20 у бік нематеріальних стимулів. Виходячи з цього чим двом напрямом, або – підсистемам, треба приділяти значну увагу при формаванні стратегії управління кадровим потенціалом підприємства.

Процес розвитку кадрового потенціалу як послідовність стадій розвитку (формування, використання та стабілізація), що включають набір дій, які залучають ресурси і керовані з метою перетворення входів у виходи.

Процесний підхід є не просто описом послідовності дій з перетворення чого-небудь. Для процесу, окрім технології виконання, мають бути визначені вимоги до входів і виходів, вимоги до ресурсів (персонал, виробниче середовище, інформація тощо), критерії оцінки результативності процесу і задоволеності його клієнтів. Для кожного з процесів має бути визначено «власника», який відповідатиме за результативність процесу. А найголовніше – перш ніж представити будь-яку діяльність як процес, необхідно переконатися, що ця діяльність приносить компанії додану цінність (тобто, по-перше, результат діяльності становить цінність для клієнта і, по-друге, ця діяльність доцільна з точки зору витрат на її здійснення). Наприклад, досить виділити «ключові компетенції», що приносять найбільшу додану цінність бізнесу, і управляти ними як процесами. Усі визначені таким чином процеси обов'язково

мають мати своїх власників. У їх розпорядженні повинні перебувати ресурси, необхідні для виконання процесу.

Таким чином, основними елементами процесу розвитку персоналу на підприємстві, з огляду на сучасні реалії, повинні бути:

1) Учасники процесу: до них належить усі активні і пасивні члени трудового колективу, чиї інтереси зачіпають зміни (за кількістю учасників процесу можна судити про його характер, масштаб і рівень охоплення), що відбуваються на підприємстві.

2) Суб'єкт (ініціатор) процесу: один з його учасників, що має в розпорядженні значні ресурси, що дозволяють тривалий час підтримувати динаміку і спрямованість змін. Ініціатор процесу здатний робити серйозний вплив на хід таких змін шляхом відтворення сприятливих умов, спрямованих на досягнення очікуваного результату. Вплив на процес, що робиться ініціатором, може бути і неусвідомлюваним, таким, що викликає певні зміни у супереч волі та інтересам ініціатора. Це здатне (окрім інших факторів) стимулювати поширені випадки втрати ініціатором контролю за викликаними ним змінами.

3) Причини процесу. Причина органічно властива процесу і становить його внутрішнє джерело. Вказані зміни відбуваються під впливом факторів (причин процесу). Кадровий потенціал промислових підприємств – категорія поліфакторна, оскільки схильна до впливу безлічі факторів, роль яких в різні періоди може бути різною як за силою, так і за тривалістю і напрямом дії. Існують чотири групи факторів впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства, тобто такі, що опосередковано (зовнішнього впливу) та безпосередньо (внутрішнього впливу) впливають на нього, системні та індивідуальні фактори.

4) Спостерігач – формальний або неформальний член трудового колективу; є джерелом когнітивних параметрів процесу. Відображаючи процес, спостерігач, ґрунтуючись на наукових підходах, прагне розпізнати логіку процесу, актуалізуючи сам факт його перебігу, і виробляє деяку уявну схему розуміння і пояснення отриманих в ході спостереження подій, тобто здійснює

експертизу розвитку кадрового потенціалу на відповідність критеріям стандарту розвитку індивідуальної та технологічної складової потенціалу. Спостерігач є переважно пасивним учасником процесу, що становить уявлення про його характер, надає йому певного сенсу і значення.

З процесом розвитку кадрового потенціалу в сучасній ринковій економіці нерозривно пов'язані принципи, викладені в концепції «якості життя». Якість трудового життя – це систематизована сукупність показників, що характеризують умови праці в найширшому розумінні — умови виробничого життя – і дають змогу врахувати міру реалізації інтересів і потреб працівника та використання його здібностей (інтелектуальних, творчих, моральних, організаторських, комунікаційних тощо). Це поняття відображає міру задоволеності важливих особистих потреб працівника через трудову діяльність на підприємстві.

Основу концепції якості трудового життя складають:

- положення про отримання працівником в ході самореалізації задоволення від досягнень у праці як головний мотив порівняно з заробітною платою та кар'єрою;
- принцип трудової демократії (демократії на виробництві), що на рівні підприємства означає розширення автономії особистості працівника та можливості його участі в управлінні підприємством та у власності;
- розвиток працівника в концепції якості трудового життя передбачає можливості постійного професійного зростання, розвитку його найрізноманітніших здібностей.

Якість трудового життя – поняття, з одного боку, об'єктивне, стан і динаміку якого можна вимірювати певними кількісними показниками (розмір заробітної плати, тривалість робочого часу, важкість і шкідливість роботи і багато ін.). З іншого боку, якість трудового життя — поняття, безумовно, суб'єктивоване, оскільки воно відображає суб'єктивно визначену оцінку працівником умов своєї трудової діяльності. У цьому аспекті мають значення такі показники, які важко (або й неможливо) оцінити кількісно — цікавість

роботи, справедливість винагороди, повага до працівника, можливості розвитку і т. ін. Однак існує певна система показників, які дають змогу охарактеризувати якість трудового життя як високу (якщо ці індикатори позитивні і змінюються на краще) або як низьку – в протилежному випадку. Висока якість трудового життя характеризується такими показниками:

- 1) Робота має бути цікавою саме для цього конкретного працівника.
- 2) Мають бути створені умови для безперервного навчання, постійного професійного зростання, розвитку здібностей працівників.
- 3) Винагорода і визнання праці мають бути справедливими і сприйматися як такі.
- 4) Умови праці мають відповідати санітарно-гігієнічним нормам.
- 5) Нагляд з боку керівництва має бути мінімальним, однак здійснюватися завжди, коли в ньому виникає необхідність.
- 6) Працівники повинні брати участь у прийнятті рішень, що стосуються їх роботи та їх частки.
- 7) Мають бути забезпечені гарантії роботи та дружні взаємовідносини в трудовому колективі.
- 8) На належному рівні має бути побутове та медичне обслуговування працівників.

Перелік цих показників можна доповнювати. Якість трудового життя можна підвищити шляхом зміни на краще будь-якого з цих показників. Мотивуючий вплив якості трудового життя полягає не стільки у її рівні, скільки у напрямку її зміни. Тобто працівники підприємства мають відчувати турботу про себе, бачити, що умови праці в най ширшому розумінні цього слова постійно змінюються на краще.

Таким чином, підсумовуючи викладене необхідно зазначити, що будь-яке підприємство є складною ті суто індивідуальною системою, для якої на основі глибокого аналізу повинна розроблятися своя система управління кадровим потенціалом орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Але при цьому є важливим урахуванням сучасних та інноваційних підходів до цього

питання, а також таких основополагаючих принципів, як підвищення якості життя і праці, повага до працівника та його інтересів та інше.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення управління кадровим потенціалом промислового підприємства

Суб'єкти, які працюють на конкурентному ринку, мають своєю головною економічною метою максимізацію прибутку або підвищення потенціалу прибутковості. Задоволення суспільних потреб розглядається або як умова отримання прибутку, або як мета, генетично підпорядкована отриманню прибутку. Саме це і є головною та стратегічною ціллю діяльності ТОВ «ЗЗВА-В» І К», яку продовж трьох останніх років воно не в змозі досягти по ряду об'єктивних причин. Але, підприємства, які не прагнуть до досягнення названої мети, або не в змозі її досягти, не можуть вижити на конкурентному ринку, так як не витримують боротьби з іншими підприємствами, які володіють більшими коштами на здійснення науково-технічних інновацій, розширення асортименту та покращення якості продукції, проведення рекламних компаній та т.п. В залежності від стану ринку, самого підприємства мета максимізації прибутку може бути модифікована в мету мінімізації витрат, забезпечення беззбитковості. В нашому випадку, доцільно розглядати вдосконалення підходів до управління кадровим потенціалом ТОВ «ЗЗВА-В» І К», оскільки виробничий, фінансовий та професійний потенціал є достатнім для реалізації амбітних цілей, але не вистачає ініціативи та прагнення самого трудового колективу підприємства досягти більш високих результатів.

Таким чином, враховуючи головну мету ТОВ «ЗЗВА-В» І К» в умовах ринкової економіки можна виділити такі групи задач: задоволення власного споживача, розширення ринкової влади, покращення використання виробничих ресурсів та зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції, підвищення ефективності використання виробничого та кадрового потенціалу, збільшення обсягів виробництва, розширення виробничо-технічного

потенціалу, використання перспективних науково-технічних досягнень, оптимізація розмірів підприємства, підвищення рівня соціального розвитку колективу тощо. Як бачимо, задачі розвитку кадрового потенціалу займають важне місце серед інших задач.

Аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що незалежно від економічної ситуації та від змісту головної мети підприємства до переліку підцілей першого рівня обов'язково належить ціль, яка безпосередньо відображає проблеми формування та управління кадровим потенціалом. В якості засобів досягнення головної мети передбачається розвиток кадрового потенціалу та покращення його використання, управління кадровим потенціалом, посилення мотивації високопродуктивної праці, підвищення соціального розвитку колективу, створення максимальної зацікавленості робітників в кінцевих результатах діяльності підприємства.

Формування механізму досягнення цілей в соціотехнічній системі, якою є підприємство, являє особливу складність в силу того, що він будується з урахуванням соціальних процесів, що протікають в середині підприємства. Суб'єкти соціально-трудових відносин по-різному уявляють собі цілі діяльності підприємства та їх переваги.

Врівноваження інтересів різних груп співробітників стабілізує соціальний стан підприємства. Нівелювання негативних соціальних проявів на всіх ступенях ієрархічної структури підприємства призводить до покращення загальної атмосфери соціальних відносин та позитивно впливає на загальний економічний стан підприємства, що сприяє досягненню його головної мети. У зв'язку з цим, на нашу думку, керівництву підприємств необхідно здійснювати спеціальні заходи із залученням всіх учасників соціально-трудових відносин в процес досягнення головної мети підприємства. В якості таких заходів частіше всього використовують: планування, контроль за кількістю та якістю праці, надання працівникам можливостей для підвищення кваліфікації, а для тих, хто відзначився – службового зростання, участь в прийнятті рішень, різні системистимулювання, починаючи від збільшення тарифних ставок та

завершуючи внутрішньовиробничим соціальним страхуванням, покращення соціальних, виробничих та інших взаємозв'язків в трудових колективах.

За своїм змістом ці заходи відображають різні задачі розвитку кадрового потенціалу, що виникають при управлінні виробничими та соціально-трудовими процесами на підприємстві.

Таким чином, для ТОВ «ЗЗВА-В» І К» нами пропонується водночас з діагностикою зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу використовувати концепцію, розроблену Білорус Т.В. В її основу покладено бенчмаркінг – метод сучасного менеджменту, за допомогою якого підприємство порівнює свій кадровий потенціал з потенціалом інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Тобто, бенчмаркінг – це цілеспрямовані пошуки вдалих прикладів організації роботи успішних компаній, вивчення цих феноменів та використання їх у себе. Таким чином, підприємство вчиться на прикладах не тільки конкурентів але й успішних фірм у інших галузях. До того ж, вдалі приклади можуть слугувати в якості орієнтирів при встановленні цілей і для оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу.

Корисність від бенчмаркінгу очевидна – переймаючи досвід провідних підприємств, в нашому випадку це приклад ПрАТ «ЗТР», можна удосконалювати власний потенціал; не потрібно витрачати кошти на експерименти, замовляти маркетингові дослідження; менше ризику, оскільки враховується чужий досвід.

Роботу з інформацією у бенчмаркінгу при вирішенні завдань формування кадрового потенціалу на ТОВ «ЗЗВА-В» І К» потрібно побудувати в 5 етапів.

Перший етап. Нами вже проаналізовано в другому розділі роботи та виділено ключові та проблемні компоненти кадрового потенціалу, які необхідно покращити.

Другий етап. Можна розширити пошук компаній, які можуть слугувати прикладом. Вони повинні бути успішними та відкритими з погляду інформації.

Але на нашу думку, проведене співставлення з показниками використання кадрового потенціалу ПрАТ «ЗТР» показало, що саме це підприємство буде для ТОВ «ЗЗВА-В» І К» найбільш вдалим еталоном, оскільки: є лідером ринку для ТОВ «ЗЗВА-В» І К», функціонує в тих самих економічно-правових умовах, відкрито з точки зору отримання інформації.

Третій етап. Збір інформації. Джерелами інформації про кадровий потенціал підприємства можуть бути публікації у пресі, бази даних, звіти про діяльність, спеціальні конференції та семінари, спілки підприємців. Найбільш приємне і поширене джерело – ділові знайомства. Збираючи інформацію, необхідно пам'ятати, по-перше, з'ясовувати не тільки цифри, але й фактори, що пояснюють досягнення компанії, що є лідером; по-друге, перевіряти одержану інформацію усіма можливими шляхами.

Четвертий етап. Аналіз зібраної інформації. При цьому важливо не тільки з'ясувати схожість та розбіжності в оцінці компонентів потенціалу, але й виявити причини відставання, виділити корисний досвід та зробити висновки про можливість використання цього досвіду у себе.

П'ятий етап. Впровадження вдалих рішень, адаптованих під своє підприємство, а не сліпе копіювання загальної моделі.

Вдала реалізація обраної стратегії управління кадровим потенціалом потребує відповідних важелів. Такими важелями в запропонованій концептуальній моделі є системи мотиваційного, організаційного та інформаційного забезпечення.

Оскільки, стратегія управління кадровим потенціалом відображає стан розвитку соціальної складової підприємства, то з'являється необхідність формулювання мотиваційної системи. Мотиваційна система визначає пріоритети мотиваційних комплексів внутрішньої мотивації, зовнішньої позитивної мотивації та мотиваційних факторів протидії.

Реалізація стратегії управління кадровим потенціалом потребує організаційного забезпечення та визначення зв'язку впливу кадрового потенціалу на систему управління підприємством в цілому.

Ще одним елементом моделі управління кадровим потенціалом підприємства є створення належного інформаційного забезпечення.

На сьогоднішній день до інформаційного забезпечення висуваються такі вимоги: створення глобальної системи обліку; використання сучасних операційних систем; доступність інформації; можливість здійснення контролю за динамікою змін стану кадрового потенціалу.

Саме створення моделі інформаційного забезпечення дасть змогу виконати керівництву функції контролю та регулювання в процесі управління кадровим потенціалом.

Ця функція охоплює встановлення цілей, поточний збір та оброблення інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення контролю відхилень за фактичними показниками від оптимальних або запланованих, а також підготовку рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень.

Координуючи, інтегруючи і спрямовуючи діяльність всієї системи стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства на досягнення встановлених цілей, контроль синтезує всі складові запропонованої концепції.

Таким чином, запропонована концепція означає відмову від рефлексивних покрокових реакцій на конкурентні загрози і заснована на попереджувальному формуванні умов для прискореної еволюції кадрового потенціалу.

Для реалізації запропонованої схеми управління кадровим потенціалом основну увагу було сконцентровано на вирішення таких задач:

- узагальнення існуючих методів формування та організації використання кадрового потенціалу;
- розроблення способу формування кадрового потенціалу визначеного рівня якості, який відповідає відібраним критеріям;
- встановлення логічних, математичних, статистичних залежностей між виробничими цілями та кадровим потенціалом;
- визначення можливостей збереження кадрового потенціалу, якщо він не використовується на сучасному етапі, а також в умовах невизначеності;

- визначення ступеню впливу кількісних та якісних показників кадрового потенціалу на результати виробничої діяльності підприємства та його цілі.

Оцінимо результати впровадження вище приведеної концепції з її впливом на оцінку системи управління кадровим потенціалом ТОВ «ЗЗВА-В» І К» в таблиці 3.1 за допомогою анкети, розробленої в другому розділі дипломної роботи та використовуючи в якості експертів той самий управлінський персонал підприємства.

Таблиця 3.1 – Оцінка управління кадровим потенціалом ТОВ «ЗЗВА-Вакатов» і К» до впровадження запропонованих рекомендацій та після

№ п.п	Елемент системи управління кадровим потенціалом	Середньо взвážена оцінка до впровадження рекомендацій	Прогнозне значення після впровадження рекомендацій
1	2	3	4
1	Планування потреби в кадрах	8,7	8,7
2	Найм працівників	8,3	8,3
3	Система оплати праці	5,6	7,5
4	Наявність та склад пілът	4,1	6,0
5	Якість управлінського персоналу	5,0	7,0
Підсистема формування кадрового потенціалу		31,7	37,5
6	Професійна орієнтація та соціальна адаптація працівників	6,2	8,0
7	Оцінювання результатів роботи	4,7	7,5
8	Кар'єрне зростання та просування працівників	4,3	7,5
Підсистема управління розвитком кадрового потенціалу		15,2	23,0
9	Рівень та своєчасність оплати праці	3,8	7,0
10	Екологічність робочого місця	6,4	7,0
11	Безпечність робочого місця	6,8	7,0
12	Турбота про здоров'я працівників	6,2	7,0

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
13	Соціально-психологічний клімат	5,3	7,0
Підсистема управління якістю трудового життя		28,5	35
14	Організація праці	7,1	8,0
15	Ефективність використання робочого часу та контроль за цим	7,9	8,0
Підсистема управління використанням кадрового потенціалу		15,0	16,0
	Всього:	90,4	111,5

Таким чином, експерні оцінки свідчать, що впровадження концептуального підходу на основі бенчмаркетингу призведе до підвищення загальної оцінки системи управління кадровим потенціалом підприємства на 23 % в порівнянні з попередніми результатами та її окремих підсистем. Ми вважаємо, що цілеспрямованість на досягнення стратегічних цілей ТОВ «ЗЗВА-В» І К», а саме: подолання кризових явищ та отримання прибутку, вихід на нові ринки, освоєння та випуск нових видів продукції – дозволить збільшити об'єм реалізації продукції пропорціонально підвищенню загальної оцінки системи управління кадровим потенціалом підприємства – на 23 %.

3.3 Економічний ефект від впровадження запропонованих пропозицій

Проведемо оцінку економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій, виходячи з того, що ТОВ «ЗЗВА-В» І К» в результаті впровадження запропонованих рекомендацій зможе збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції на 23 % в порівнянні до об'єму реалізації 2022 року. Збільшення складе:

$$108\,475 \cdot 23\% = 24\,800 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо суму чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ЗЗВА-В» І К» після впровадження запропонованих рекомендацій.

$$108\,475 + 24\,800 = 133\,275 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, чистий дохід від реалізації продукції підприємства зросте і складе 133 275 тис. грн.

Для розрахунку суми собівартості реалізованої продукції ТОВ «ЗЗВА-В» І К» після впровадження запропонованих заходів необхідно суму отриманого чистого доходу підприємства помножити на показник витрат на одну гривню реалізованої продукції. Оскільки не має можливості оцінити її змінну та постійну частини, припустимо, що постійна частина складає 10 % та відкоригуємо, відповідно, показник витрат на одну гривню реалізованої продукції у зв'язку зі зростом обсягів виробництва. Таким чином, собівартість розрахункового періоду становитиме:

$$133275 \cdot 0,852 \cdot 0,90 = 102275 \text{ тис.грн.}$$

Сума валового прибутку ТОВ «ЗЗВА-В» І К» дорівнює різниці між чистим доходом від реалізації продукції та сумою собівартості реалізованої продукції підприємства. Валовий прибуток ТОВ «ЗЗВА-В» І К» у розрахунковому році становитиме:

$$133275 - 113639,13 = 19635,87 \text{ тис.грн.}$$

У таблиці 3.2 проаналізуємо загальний вплив змін від впровадження запропонованих заходів на фінансові результати діяльності ТОВ «ЗЗВА-В» І К».

Таблиця 3.2 – Оцінка показників звіту «про фінансові результати» після впровадження на ТОВА «ЗЗВА-В» І К» запропонованих заходів

Показник	Значення показника, тис.грн.		Відхилення від 2022 року	
	2022	Прогноз	Тис.грн.	%
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	108475	133275	24800	22,8
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	92493	102275	9782,22	10,5
Валовий прибуток	15982	31000	15017,8	93,9

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Інші операційні доходи	12858	12858	0	0
Адміністративні витрати	16126	16126	0	0
Витрати на збут	5553	6830,19	1277,19	23
Інші операційні витрати	16814	16814	0	0
Фінансові результати від операційної діяльності:	-9653	4088	13740,6	-142,3
Доход від участі в капіталі	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	3	3	0	0
Інші доходи	3199	3199	0	0
Фінансові витрати	432	432	0	0
Інші витрати	127	127	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	-7010	6731	13740,6	-196,0
Чистий прибуток (збиток)	-9042	6731	15772,6	-174,4

Таким чином, адміністративні витрати залишаються на попередньому рівні як і інші операційні доходи і розходи, а витрати на збут зростуть виходячи з оцінки збільшення обсягів реалізації на 23 % або 1277 тис. грн. В результаті впровадження у виробництво нового виробу валовий прибуток зросте на 15017,8 тис. грн. або на 93,9 %, собівартість реалізованої продукції збільшиться на 9782,22 тис. грн. або 10,5 %, фінансові результати від операційної діяльності складуть 4088 тис. грн., що на 13740,6 тис. грн. більше або на 142,3 % у відносному виразі. Чистий прибуток збільшиться на 15772,6 тис. грн. або на 174,4 %.

Зробимо прогноз зміни статей та валюти балансу окремо за активами в таблиці 3.3 та пасивами в таблиці 3.4.

Таблиця 3.3 – Оцінка активів балансу після впровадження на ТОВ «ЗЗВА-В» І К» запропонованих заходів

Актив	Значення показника, тис.грн.		Відхилення від 2022 року	
	2022	Прогноз	Тис.грн.	%
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	0	500	500	1,0
Незавершене будівництво	1146	1146	0	0,0
Основні засоби:	213370	216449	3079	1,4
інші фінансові інвестиції	823	823	0	0,0
Відстрочені податкові активи	17	17	0	0,0
Усього за розділом I	215356	218435	3079	1,4
II. Оборотні активи				
Виробничі запаси	12534	14000	1466	11,7
Незавершене виробництво	7291	8500	1209	16,6
Готова продукція	4699	5500	801	17,0
Товари	495	495	0	0,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11151	12500	1349	12,1
Грошові кошти та їх еквіваленти:	550	1500	950	172,7
Інші оборотні активи	1873	1873	0	0,0
Усього за розділом II	38593	44368	5775	15,0
III. Витрати майбутніх періодів	2146	2146	0	0,0
Баланс	256095	264949	8854	3,5

Таким чином, за рахунок впровадження запропонованих заходів власний капітал підприємства зросте на суму чистого прибутку, що позитивно вплине на формування активів підприємства. Для впровадження виробництва будь-якого нового продукту, навіть, якщо підприємство є профільним та спеціалізованим в цьому напрямі, з'являться розходи на нематеріальні активи та основні засоби – купівля додаткового обладнання, виготовлення спецобладнання, створення додаткових робочих місць. Експертна оцінка необхідних капіталовкладень показала, що нематеріальні активи підприємства

можуть збільшитися на суму до 500 тис. грн., вартість основних засобів зросте до 3079 тис. грн. або на 1,4 %.

Збільшення виробництва призведе до збільшення необхідних виробничих запасів на суму 1466 тис. грн. або 11,7 %, незавершеного виробництва на суму 1209 тис. грн. або 16,6 %, готової продукції на суму до 801 тис. грн. або 17 %. Зросте дебіторська заборгованість та залишки грошових коштів на кінець періоду.

Таблиця 3.4 – Оцінка пасивів балансу після впровадження на ТОВ «ЗЗВА-В» І К» запропонованих заходів

Пасив	Значення показника, тис.грн.		Відхилення від 2022 року	
	2022	Прогноз	Тис.грн.	%
I. Власний капітал				
Статутний капітал	3188	3188	0	0,0
Інший додатковий капітал	241642	241642	0	0,0
Резервний капітал	797	797	0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-11907	-5176	6730,59	-56,5
Усього за розділом I	233720	240451	6730,59	2,9
II. Забезпечення наступних виплат та платежів	0	0	0	0,0
III. Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0,0
IV. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	2998	2998	0	0,0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3770	4500	730	19,4
Поточні зобов'язання за розрахунками:	15607	17000	1393	8,9
Усього за розділом IV	22375	24498	2123	9,5
V. Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0,0
Баланс	256095	264949	8853,59	3,5

Крім збільшення активів за рахунок власного капіталу, воно буде відбуватися також і за рахунок інших пасивів, а саме: збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги завдяки збільшенню об'ємів закупівель та інших поточних зобов'язань – заробітної платні, бюджетних нарахувань і т.і., що теж тісно пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва. В результаті валюта балансу зросте на 8853,59 тис. грн. або 3,5 %. Збільшення активів і пасивів підприємства на 76 % відбудеться за рахунок додатково отриманого чистого прибутку. Його сума не дозволить повністю погасити збитки попередніх періодів, але зменшить їх з 11907 тис. грн. до 5176 тис. грн.

Оцінимо вплив реалізації запропонованих рекомендацій на зміну показників ефективності використання активів підприємства в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка показників ефективності використання активів після впровадження на ТОВ «ЗЗВА-В» І К» запропонованих заходів

Показник	Значення показника		Відхилення від 2022 року
	2022	прогноз	
Коефіцієнт оборотності загальних активів, раз	0,42	0,5	0,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, раз	3,01	3,0	0,0
Коефіцієнт оборотності запасів, раз	4,34	4,7	0,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, раз	12,65	13,3	0,7
Коефіцієнт оборотності, грошових коштів, раз	197,23	88,9	-108,4
Тривалість обороту загальних активів, днів	862	726	-136,1
Тривалість обороту оборотних активів, днів	121	122	0,3
Тривалість обороту запасів, днів	84	78	-6,1
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	29	27	-1,5
Тривалість обороту грошових коштів, днів	2	4	2,3

Аналіз показує, що майже всі розраховані коефіцієнти оборотності активів мають позитивну динаміку – тривалість обороту знижується, що свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства.

Попередній аналіз показав, що персонал ТОВ «ЗЗВА-В» І К» та виробничі потужності недовантажені. Так, протягом 2022 року з 978 працівників 920 працювали на умовах неповного робочого тижня. Така ситуація має неопосередкований вплив на динаміку показників продуктивності праці, розраховану та розглянуту в другому розділі роботи. Скорочення персоналу та оптимізація його чисельності вплинули позитивно на динаміку показників продуктивності праці, але ці дії були недостатньо ефективні, а господарська діяльність підприємства була збитковою. Тому найбільш актуальним на сучасному етапі для ТОВ «ЗЗВА-В» І К» - це заходи, що дозволять максимально повно завантажити виробничі потужності та персонал підприємства. Саме тому ефект від запропонованих автором заходів розглянемо з точки зору їх впливу на показники продуктивності праці на ТОВ «ЗЗВА-В» І К». Для впровадження запропонованих заходів та збільшення обсягу виробництва ТОВ «ЗЗВА-В» І К» буде потрібен додатковий персонал не менше 100 чоловік. Розрахуємо вартісним методом прогнозні показники продуктивності праці після впровадження з урахуванням збільшення персоналу підприємства та спираючись на зроблений вище прогноз фінансових результатів діяльності, активу та пасиву балансу в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка показників продуктивності праці вартісним методом після впровадження на ТОВ «ЗЗВА-В» І К» запропонованих заходів

Показник	Значення показника, тис.грн.		Відхилення від 2022 року	
	2022	Прогноз	Тис.грн.	%
Середньоспискова чисельність працюючих	978	1080	102	10,4
Реалізована продукція, грн.	108475	133275	24800	22,9
Продуктивність праці за реалізованою продукцією, грн/чол.	115,7	128,5	12,8	11,0

Таким чином, персонал підприємства збільшиться на 10 %. Продуктивність праці зросте за реалізованою продукцією до 11 %.

Оскільки у 2022 році у ТОВ «ЗЗВА-В» І К» був відсутній прибуток, показники рентабельності не розраховувалися. Але завдяки впровадженню запропонованих рекомендацій та збільшення обсягів реалізації продукції він з'явиться, саме тому розрахуємо показники рентабельності для узагальнення ефекту від запропонованих рекомендацій (на основі прогнозованих показників Форми №1 та Форми №2 фінансової річної звітності) та зведемо результати в таблицю 3.7. Розрахунок зробимо за формулами:

1) Рентабельність активів (ROA) :

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Сума активів} \quad (3.1)$$

2) Рентабельність власного капіталу (ROE):

$$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} \quad (3.2)$$

3) Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = \text{Чистий прибуток} / (\text{Власний капітал} + \text{Довгостроковий позиковий капітал}) \quad (3.3)$$

4) Рентабельність продажів (ROS):

$$ROS = \text{Чистий прибуток} / \text{Дохід від продажів} \quad (3.4)$$

Таким чином, в результаті впровадження запропонованих рекомендацій рентабельність активів ТОВ «ЗЗВА-В» І К» 2,5 %, рентабельність власного капіталу – 2,8 %, рентабельність інвестицій – 2,8 %.

Таблиця 3.7 – Оцінка показників рентабельності після впровадження на ТОВ «ЗЗВА-В» І К» запропонованих заходів

Показник	Прогноз
Рентабельність активів (ROA)	0,025
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,028
Рентабельність інвестицій (ROI)	0,028
Рентабельність продажів (ROS)	0,051

Рентабельність продажів буде на рівні 5,1 %. Тобто, можна зробити висновок про ефективність запропонованих рекомендацій та їх позитивний вплив не тільки на показники продуктивності праці, а і ефективність господарської діяльності ТОВ «ЗЗВА-В» І К» в цілому.

Висновки до 3 розділу

Для ефективного управління кадровим потенціалом промислового підприємства як складовою стратегічного потенціалу необхідно дотримуватися таких основопологаючих принципів, як:

- принцип підпорядкованості в організації, тобто наявність зрозумілої ієрархії управління;
- відповідальність кожного працівника організації;
- повага до моральних, професійних та лідерських якостей працівника;
- моральна та матеріальна мотивація;
- принцип дотримання високої якості праці;
- вміння проектувати та виконувати інновації;
- вміння розподілити свій потенціал за пріоритетними напрямками.

Однак треба зауважити, що цей процес – процес стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства – повинен бути безперервним для своєчасного реагування на зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі підприємства. Також треба звернути увагу на постійну необхідність

моніторингу очікувань працівників та коригування всієї системи управління в тому числі з урахуванням цього компоненту. Це є необхідною умовою ефективного управління та використання кадрового потенціалу підприємства, оскільки дослідниками цього питання встановлено прямий зв'язок між показниками продуктивності праці та трудової активності із задоволеністю або навпаки працівників умовами праці, кар'єрою, системою мотивації і т.і. Це обумовлено тим, що саме працівник фактично є носієм індивідуального кадрового потенціалу, сукупність яких з впливом синергитичного ефекту формує кадровий потенціал підприємства в цілому.

Крім того, необхідно зазначити, що будь-яке підприємство є складною тією індивідуальною системою, для якої на основі глибокого аналізу повинна розроблятися своя система управління кадровим потенціалом орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Але при цьому є важливим урахуванням сучасних та інноваційних підходів до цього питання, а також таких основополагаючих принципів, як підвищення якості життя і праці, повага до працівника та його інтересів та інше.

Для ТОВ «ЗЗВА-В» І К» нами пропонується, для досягнення амбітних стратегічних цілей на основі вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства, використовувати концепцію, розроблену Білорус Т.В. В її основу покладено бенчмаркінг – метод сучасного менеджменту, за допомогою якого підприємство порівнює свій кадровий потенціал з потенціалом інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Роботу з інформацією у бенчмаркінгу при вирішенні завдань формування кадрового потенціалу на ТОВ «ЗЗВА-В» І К» потрібно побудувати в 5 етапів.

Перший етап. Нами вже проаналізовано в другому розділі роботи та виділено ключові та проблемні компоненти кадрового потенціалу, які необхідно покращити.

Другий етап. Можна розширити пошук компаній, які можуть слугувати прикладом. Вони повинні бути успішними та відкритими з погляду інформації.

Але на нашу думку, проведене співставлення з показниками використання кадрового потенціалу ПАТ «ЗТР» показало, що саме це підприємство буде для ТОВ «ЗЗВА-В» І К» найбільш вдалим еталоном, оскільки: є лідером ринку для ТОВ «ЗЗВА-В» І К», функціонує в тих самих економічно-правових умовах, відкрито з точки зору отримання інформації.

Третій етап. Збір інформації. Джерелами інформації про кадровий потенціал підприємства можуть бути публікації у пресі, бази даних, звіти про діяльність, спеціальні конференції та семінари, спілки підприємців. Найбільш приємне і поширене джерело – ділові знайомства. Збираючи інформацію, необхідно пам'ятати, по-перше, з'ясовувати не тільки цифри, але й фактори, що пояснюють досягнення компанії, що є лідером; по-друге, перевіряти одержану інформацію усіма можливими шляхами.

Четвертий етап. Аналіз зібраної інформації. При цьому важливо не тільки з'ясувати схожість та розбіжності в оцінці компонентів потенціалу, але й виявити причини відставання, виділити корисний досвід та зробити висновки про можливість використання цього досвіду у себе.

П'ятий етап. Впровадження вдалих рішень, адаптованих під своє підприємство, а не сліпе копіювання загальної моделі.

Вдала реалізація обраної стратегії управління кадровим потенціалом потребує відповідних важелів. Такими важелями в запропонованій концептуальній моделі є системи мотиваційного, організаційного та інформаційного забезпечення.

За допомогою анкети, розробленої в другому розділі дипломної роботи та використовуючи в якості експертів той самий управлінський персонал підприємства нами проведено експертну оцінку результатів впровадження концептуального підходу на основі бенчмаркетингу. Вона свідчать, що впровадження призведе до підвищення загальної оцінки системи управління кадровим потенціалом підприємства на 23 % (в порівнянні з попередніми результатами) та її окремих підсистем. Ми вважаємо, що цілеспрямованість на досягнення стратегічних цілей ТОВ «ЗЗВА-В» І К», а саме: подолання

кризових явищ та отримання прибутку, вихід на нові ринки, освоєння та випуск нових видів продукції – дозволить збільшити об'єм реалізації продукції пропорційно підвищенню загальної оцінки системи управління кадровим потенціалом підприємства – на 23 %.

Таким чином, чистий дохід від реалізації продукції підприємства зросте і складе 133 275 тис. грн., собівартість розрахункового періоду становитиме 102 275 тис.грн. Валовий прибуток ТОВ «ЗЗВА-В» І К» у прогностичному періоді становитиме 19 635,87 тис.грн.

В результаті впровадження запропонованих рекомендацій рентабельність активів ТОВ «ЗЗВА-В» І К» складе 2,5 %, рентабельність власного капіталу – 2,8 %, рентабельність інвестицій – 2,8 %. Рентабельність продажів буде на рівні 5,1 %. Тобто, можна зробити висновок про ефективність запропонованих рекомендацій та їх позитивний вплив не тільки на показники продуктивності праці, а і ефективність господарської діяльності ТОВ «ЗЗВА-В» І К» в цілому.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки роботи можемо зробити наступні висновки.

В сучасних ринкових умовах формування та розвиток кадрового потенціалу стає обов'язковою умовою завоювання стійких та лідируючих позицій на ринку. Якість кадрового потенціалу безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства і є однією з найбільш важливих сфер створення конкурентних переваг. Від неї напряду залежить і його фінансова безпека, оскільки професійна, кваліфікована група менеджерів здатна реорганізувати збиткове підприємство, а некваліфіковане управління, погане виконання службових обов'язків, відсутність трудової дисципліни можуть привести прибуткове підприємство до банкрутства. У зв'язку з цим питання ефективного управління кадровим потенціалом набувають для будь якого підприємства стратегічно важливе значення.

Кадровий потенціал підприємства як економічна категорія представляє собою інтегральну сукупність можливостей персоналу до трудової активності, під якою розуміється його спроможність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технології та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо. Таким чином, носієм кадрового потенціалу, враховуючи стадії його формування, розвитку, використання, є персонал підприємства без обмеження його вікових рамок, освітнього рівня, професіоналізму та кваліфікації.

З точки зору на кадровий потенціал підприємства як на об'єкт управління, треба наголосити, що він є дуже складним та багатофакторним. Оскільки характеризується не тільки ступенем підготовленості працівника до заняття будь-якої посади, а і його можливостями в довгостроковій перспективі з урахуванням його соціальних, психологічних характеристик, ділових якостей та рівня мотивації.

Недосконалість науково-прикладних розробок у сфері оцінки кадрового потенціалу підприємства, яка не дає змоги визначити хоча б кілька альтернативних методик як основу для подальшого вирішення цього складного проблемного завдання, витікає з того, що більшість дослідників розглядає «кадровий потенціал» разом із «трудовим потенціалом». На нашу думку, «трудовий потенціал» є ширшим та багатограннішим, на відміну від поняття «кадровий потенціал», але включає в себе і його характеристики. Як ціле включає в себе характеристики частини, так і навпаки. При цьому, перший виступає як відносно самостійна підсистема соціально-економічних відносин, а сутність кадрового потенціалу в загальному плані відображає якісну і кількісну характеристики трудового потенціалу постійних, перш за все кваліфікованих, працівників підприємства.

Однак система завжди більше суми її складових – індивідуальних трудових потенціалів працівників – унаслідок виникнення нової якості синергічного ефекту, обумовленого взаємодією складових елементів системи. Отже, якщо сукупність фізичних і розумових здібностей людини є основою кадрового потенціалу особистості, то соціальна – є «помножена» продуктивна сила, що виникає завдяки спільній діяльності різних індивідів, складає основу кадрового потенціалу колективу.

Виходячи з проведених досліджень, нами побудовано модель оцінки кадрового потенціалу підприємства, яка дозволяє врахувати всі особливості досліджуваної категорії та розбудувати обґрунтовану та ефективну систему оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Оцінку рівня кадрового потенціалу підприємства пропонується проводити за наступними етапами:

- 1) Першим етапом є дослідження зовнішнього середовища, яким передбачається збір та аналіз інформації, а також оцінка можливостей і загроз.
- 2) Вибір переліку компонентів для оцінки рівня кадрового потенціалу. Компоненти для оцінки повинні відображати ті властивості кадрового

потенціалу, які ставляться до нього з боку керівництва підприємства та можуть бути виміряні.

На основі загальної номенклатури компонентів кадрового потенціалу кожен керівник повинен сформулювати їх перелік саме для оцінки рівня кадрового потенціалу свого підприємства, виходячи з вимог аналізу управління ним. Для вирішення цієї задачі проводять анкетування керівників підприємств або опитування експертів, які є фахівцями в даній галузі.

Доцільно запропонувати систему управління кадровим потенціалом, яка охоплює чотири підсистеми: формування, управління розвитком, управління якістю трудового життя, управління використанням кадрового потенціалу.

Управління кадровим потенціалом промислового підприємства повинно базуватися на наступних принципах: зумовленості функцій управління персоналом цілями розвитку організації, первинності функцій управління персоналом, спадковості, прогресивності, перспективності, системності, оперативності, оптимальності, науковості, багатоаспектності, прозорості, комфортності. На нашу думку, інноваційний характер сучасного виробництва, вимагає доповнити цей перелік ще двома принципами: стратегічного та логістичного підходу.

Щодо стратегічного підходу, то управління кадровим потенціалом підприємства повинно здійснюватися на основі стратегічного підходу, що означає використання в практиці сучасних підходів та концепцій: «етичного підприємництва», «організації, що навчається», «управління знаннями» та інші. Логістичний підхід до управління кадровим потенціалом підприємств повинен базуватися на тому, що його головним об'єктом є кадрові потоки підприємства – сукупність трудових ресурсів, що переміщуються, у середині логістичної системи між нею і зовнішнім середовищем.

ТОВ «Запорізький завод високовольтної апаратури – Вакатов» і компанія» відомо фахівцям енергетичних об'єктів ближнього і дальнього зарубіжжя, як виробник високовольтного устаткування, що забезпечує передачу і розподіл електроенергії.

Наслідки фінансової кризи відчутно торкнулись діяльності досліджуваного підприємства, яке упродовж 2020-2022 років підприємство залишалося збитковим. Так, у 2020 році збиток становив 5 392 тис.грн., а в 2021 році зріс до 9042 тис.грн. В 2022 тенденції залишилися незмінними, а збиток склав 9 134 тис. грн.

У зв'язку зі збитковістю діяльності підприємства, чисельність працівників за період також зменшувалась – з 1178 осіб у 2020 році до 1072 у 2021 році, в 2022 кількість працівників підприємства становила 978 осіб. При цьому з них 920 осіб працювало на умовах неповного робочого тижня. Однак рівень середньої заробітної плати на ТОВ «ЗЗВА-В» І К» поступово зростає. Так, у 2020 році становив 1 459 грн. на місяць, у 2021 середня заробітна плата на підприємстві зросла та становила 1 944 грн., а в 2022 році – 2 273 грн.

За результатом оцінки ринку трансформаторного обладнання та місця на ньому ТОВ «ЗЗВА-В» І К» треба відмітити, що найбільшу частку ринку займав ПрАТ «Запоріжтрансформатор» - 91,05 % ринку у 2021 році та 93,46 % у 2022 році. Другу сходинку посідає ТОВ «ЗЗВА-В» І К» - 3,29 % у 2021 році та 2,57 % у 2022 році, а на третьому місці знаходиться ПрАТ «Запорізький завод надпотужних трансформаторів». Але, треба наголосити, що при загальному зрості ринку трансформаторів у 2022 році порівняно з 2021 на 67,9 % зріст об'ємів реалізації КТ «ЗЗВА-В» І К» склав лише 31,24 %, що призвело до зменшення долі підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами на 0,72 %. Основною причиною втрати ринків, в тому числі і вітчизняного, є відсталість рівня обладнання та технології від відомих світових виробників аналогічної продукції (Siemens, ABB, Danfoss, Allen Bradley, Omron та ін).

Аналіз показав, що за досліджуваний період кадровий потенціал ПрАТ «Запоріжтрансформатор» (ПрАТ «ЗТР») у 2020-2022 році стабільно використовувався більш ефективно чим кадровий потенціал ТОВ «ЗЗВА-В» І К», що мало великий вплив на позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності підприємства. Незначне погіршення показників спостерігалось у

2021 році, але ця негативні явища були подолані підприємством у 2022 році повністю.

Так, впродовж досліджуваного періоду на ПрАТ «ЗТР» використання праці найманих працівників було рентабельним та коливалося з 110,23 грн чистого прибутку на 1 працівника в 2020 році до 192,76 грн. у 2022 році. Продуктивність праці перевищувала показники ТОВ «ЗЗВА-В» І К» у 2020 році майже в 10 разів, у 2021 році в 6 разів, у 2022 році майже в 8 разів. Завдяки високому рівню продуктивності праці на ПрАТ «ЗТР» зарплатомісткість реалізованої продукції при значно вищому рівні заробітної платні в порівнянні з ТОВ «ЗЗВА-В» І К» складала від 0,05 грн до 0,08 грн на грн. реалізованої продукції, що було в 6 разів менше.

Проведений аналіз свідчить про не конкурентоспроможність ТОВ «ЗЗВА-В» І К» на ринку праці висококваліфікованих спеціалістів в галузі трансформаторобудування, що становить для підприємства суттєву загрозу щодо відтоку професіоналів та подальшого падіння показників кадрового потенціалу підприємства та показників ефективності їх використання.

Кадрова політика підприємства хоч і характеризується скороченням кадрів у зв'язку із наслідками кризи, проте на підприємстві намагаються зберегти кваліфікаційний рівень кадрів, які є основою і підґрунтям якості та обсягів виробленої продукції. Але середній тарифний розряд на рівні 3,53 – 3,55 є низьким для високотехнологічного підприємства в сучасних ринкових умовах.

Для аналізу управлінського кадрового потенціалу було застосовано метод експертного оцінювання, який було реалізовано у формі анкетного опитування. Для реалізації процедури експертного опитування, в якості експертів, що відповідають перерахованим характеристикам, виступив управлінський персонал підприємства. Всього в якості експертів було залучено 20 осіб. Середній вік експертів – 42 роки. Серед них – 13 чоловіків та 7 жінок. Їх стаж роботи на керівній посаді склав: до 1 року – 3,2%, 1-3 роки – 8,7%, 3-5 років – 18,4%, 5-10 років – 29,6%, більше 10 років – 40,1%

Розподіл експертів за освітою засвідчив, що серед них із середньою освітою – 3,6%, середньою спеціальною – 7,9%, з неповною вищою – 10,3%, з повною вищою – 78,2% від числа опитаних.

На основі експертного опитування було побудовано бінарну матрицю вибірки найбільш вагомих компонентів кадрового потенціалу підприємства. До них опитуваними було віднесено:

- з організаційно-управлінських характеристик – об’єктивність в оцінці підлеглих; уміння делегувати повноваження та розподіляти відповідальність; уміння розробки, постановки та доведення до підлеглих цілей діяльності; інноваційність тощо;
- з індивідуально-особистих характеристик – пунктуальність; якість викладення власних думок; вміння завойовувати та зберігати авторитет; професійна підготовка.

При цьому, треба наголосити, що найвищій бал отримала професійна підготовка, за нею – уміння розробки, постановки та доведення до підлеглих цілей діяльності та інноваційність, що підкреслює специфіку промислового підприємства та вимоги сучасної ринкової економіки до його кадрового потенціалу.

Результати бальної оцінки найбільш вагомих компонентів управлінського кадрового потенціалу підприємства показало, що максимального значення не має жодний з визначених найбільш вагомих компонентів управлінського кадрового потенціалу ТОВ «ЗЗВА-В» І К». Навищу оцінку отримала індивідуально-особиста характеристика – пунктуальність – 8,1 бал. Далі – професійна підготовка – 7,4 бали, вміння завойовувати та зберігати авторитет – 6,95 та об’єктивність в оцінці підлеглих – 6,7 балів. На самому низькому рівні оцінено інноваційність – 4,7 бали.

Розрахунок та співставлення інтегрального показника оцінки управлінського кадрового потенціалу ТОВ «ЗЗВА-В» І К», зроблений з урахуванням специфічних особливостей підприємства, та максимально можливого його значення показав наступне. Максимальний показник складає

338 балів для досліджуваного підприємства. Сучасний стан управлінського кадрового потенціалу ТОВ «ЗЗВА-В» І К» оцінено у 220 балів, що складає 65 % до максимально можливого значення.

Синергетичний ефект можна оцінити розглянувши в комплексі результати аналізу кадрового потенціалу ТОВ «ЗЗВА-В» І К» наступним чином:

- ефективність використання кадрового потенціалу в порівнянні з підприємством-еталоном ПрАТ «ЗТР» знаходиться на незадовільному рівні;
- показники внутрішньої оцінки кадрового потенціалу свідчать про низький рівень кваліфікації персоналу та погіршення його кваліфікаційної та вікової структури;
- оцінка управлінського кадрового потенціалу показала, що його рівень 65 % від максимально можливого.

Таким чином, стан та використання кадрового потенціалу ТОВ «ЗЗВА-В» І К» комплексно можна оцінити як задовільний, але дуже близький до кризового, що невідповідає сучасним вимогам галузевих ринків та потребує термінового перегляду системи та цілей управління кадровим потенціалом підприємства, розробки та вживання заходів щодо її вдосконалення.

Для незалежної оцінки та визначення ставлення персоналу підприємства до існуючої системи управління кадровим потенціалом підприємства, скористаємося таким статистичним методом дослідження як вибіркове спостереження за допомогою анкетування. Але на відміну від анкетування управлінського персоналу дане анкетування проведемо на принципах анонімності відповідей, що повинно підвищити достовірність результатів.

Таким чином, загальна оцінка системи управління кадровим потенціалом ТОВ «ЗЗВА-Вакатов» і К» складає 90,4 бали з 150 можливих або 60,26 %. Виходячи з результатів проведеного аналізу для підвищення кадрового потенціалу підприємства необхідно звернути на підсистему управління розвитком кадрового потенціалу та підсистему управління якістю трудового життя, які отримали найнижчі оцінки.

Для ефективного управління кадровим потенціалом промислового підприємства як складовою стратегічного потенціалу необхідно дотримуватися таких основопологаючих принципів, як:

- принцип підпорядкованості в організації, тобто наявність зрозумілої ієрархії управління;
- відповідальність кожного працівника організації;
- повага до моральних, професійних та лідерських якостей працівника;
- моральна та матеріальна мотивація;
- принцип дотримання високої якості праці;
- вміння проектувати та виконувати інновації;
- вміння розподілити свій потенціал за пріоритетними напрямками.

Однак треба зауважити, що цей процес – процес стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства – повинен бути безперервним для своєчасного реагування на зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі підприємства. Також треба звернути увагу на постійну необхідність моніторингу очікувань працівників та коригування всієї системи управління в тому числі з урахуванням цього компоненту. Це є необхідною умовою ефективного управління та використання кадрового потенціалу підприємства, оскільки дослідниками цього питання встановлено прямий зв'язок між показниками продуктивності праці та трудової активності із задоволеністю або навпаки працівників умовами праці, кар'єрою, системою мотивації і т.і. Це обумовлено тим, що саме працівник фактично є носієм індивідуального кадрового потенціалу, сукупність яких з впливом синергитичного ефекту формує кадровий потенціал підприємства в цілому.

Крім того, необхідно зазначити, що будь-яке підприємство є складною тією індивідуальною системою, для якої на основі глибокого аналізу повинна розроблятися своя система управління кадровим потенціалом орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Але при цьому є важливим урахуванням сучасних та інноваційних підходів до цього питання, а також

таких основополагаючих принципів, як підвищення якості життя і праці, повага до працівника та його інтересів та інше.

Для ТОВ «ЗЗВА-В» І К» нами пропонується, для досягнення амбітних стратегічних цілей на основі вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства, використовувати концепцію, розроблену Білорус Т.В. В її основу покладено бенчмаркінг – метод сучасного менеджменту, за допомогою якого підприємство порівнює свій кадровий потенціал з потенціалом інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Роботу з інформацією у бенчмаркінгу при вирішенні завдань формування кадрового потенціалу на ТОВ «ЗЗВА-В» І К» потрібно побудувати в 5 етапів.

Перший етап. Нами вже проаналізовано в другому розділі роботи та виділено ключові та проблемні компоненти кадрового потенціалу, які необхідно покращити.

Другий етап. Можна розширити пошук компаній, які можуть слугувати прикладом. Вони повинні бути успішними та відкритими з погляду інформації. Але на нашу думку, проведене співставлення з показниками використання кадрового потенціалу ПрАТ «ЗТР» показало, що саме це підприємство буде для ТОВ «ЗЗВА-В» І К» найбільш вдалим еталоном, оскільки: є лідером ринку для ТОВ «ЗЗВА-В» І К», функціонує в тих самих економічно-правових умовах, відкрито з точки зору отримання інформації.

Третій етап. Збір інформації. Джерелами інформації про кадровий потенціал підприємства можуть бути публікації у пресі, бази даних, звіти про діяльність, спеціальні конференції та семінари, спілки підприємців. Найбільш приємне і поширене джерело – ділові знайомства. Збираючи інформацію, необхідно пам'ятати, по-перше, з'ясовувати не тільки цифри, але й фактори, що пояснюють досягнення компанії, що є лідером; по-друге, перевіряти одержану інформацію усіма можливими шляхами.

Четвертий етап. Аналіз зібраної інформації. При цьому важливо не тільки з'ясувати схожість та розбіжності в оцінці компонентів потенціалу, але й

виявити причини відставання, виділити корисний досвід та зробити висновки про можливість використання цього досвіду у себе.

П'ятий етап. Впровадження вдалих рішень, адаптованих під своє підприємство, а не сліпе копіювання загальної моделі.

Вдала реалізація обраної стратегії управління кадровим потенціалом потребує відповідних важелів. Такими важелями в запропонованій концептуальній моделі є системи мотиваційного, організаційного та інформаційного забезпечення.

За допомогою анкети, розробленої в другому розділі дипломної роботи та використовуючи в якості експертів той самий управлінський персонал підприємства нами проведено експертну оцінку результатів впровадження концептуального підходу на основі бенчмаркетингу. Вона свідчать, що впровадження призведе до підвищення загальної оцінки системи управління кадровим потенціалом підприємства на 23 % (в порівнянні з попередніми результатами) та її окремих підсистем. Ми вважаємо, що цілеспрямованість на досягнення стратегічних цілей ТОВ «ЗЗВА-В» І К», а саме: подолання кризових явищ та отримання прибутку, вихід на нові ринки, освоєння та випуск нових видів продукції – дозволить збільшити об'єм реалізації продукції пропорційально підвищенню загальної оцінки системи управління кадровим потенціалом підприємства – на 23 %.

Таким чином, чистий дохід від реалізації продукції підприємства зросте і складе 133 275 тис. грн., собівартість розрахункового періоду становитиме 102 275 тис.грн. Валовий прибуток ТОВ «ЗЗВА-В» І К» у прогностному періоді становитиме 19 635,87 тис.грн.

В результаті впровадження запропонованих рекомендацій рентабельність активів КТ «ЗЗВА-В» І К» складе 2,5 %, рентабельність власного капіталу – 2,8 %, рентабельність інвестицій – 2,8 %. Рентабельність продажів буде на рівні 5,1 %. Тобто, можна зробити висновок про ефективність запропонованих рекомендацій та їх позитивний вплив не тільки на показники продуктивності праці, а і ефективність господарської діяльності ТОВ «ЗЗВА-В» І К» в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дідченко О.І. Підходи до визначення економічного потенціалу підприємства як економічної категорії в постіндустріальній економіці [Електронний ресурс] / О.І. Дідченко // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций : региональный аспект. – 2012. – Т.2. – С.118-121 – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2012_2/118.pdf
2. Мехеда Н.Г. Соціальна безпека як запорука фінансової безпеки [Електронний ресурс] / Н.Г. Мехеда, В. Сердюк // Publishing house Education and Science. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/2_KAND_2012/Economics/3_98653.doc.htm
3. Безсмертна В.В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання [Електронний ресурс] / В.В. Безсмертна // Наукові вісті Дніпровського університету. – 2012. – № 8. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/Nvdu/2012_8/12bvvtev.pdf
4. Сучасні концепції менеджменту [Текст] : [навчальний посібник] / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 536 с.
5. Корнієнко О.В. Сутність та структура персоналу підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Корнієнко // Економічний простір : збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», 2009. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekpr/2009_31/Zmist/20PDF.pdf
6. Крушельницька О.В. Управління персоналом [Текст] : [навчальний посібник] / О.В. Крушельницька, В.П. Мельничук Видання друге, перероблене й доповнене. – К. : «Кондор», 2015. – 308 с.
7. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства [Текст] : [навчальний посібник] / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.

8. Герасимчук В.Г. Економіка та організація виробництва [Текст] : [підручник] / За ред. В.Г. Герасимчука, А.Е. Розенплентера. – К. : Знання, 2007. – 678 с.
9. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства [Текст] : [підручник] / За ред. С.Ф. Покропивного. – К. : КНЕУ, 2003. – 535 с.
10. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом [Текст] : [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
11. Калина А.В. Економіка праці [Текст] : [навчальний посібник] / - К.: МАУП, 2004. – 272 с.
12. Шваб Л.І. Економіка підприємства [Текст] : [навчальний посібник] / Л.І. Шваб - К. : Каравела, 2005. – 568 с.
13. Пожар О.М. Управління персоналом [Текст] : [навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни] / О.М. Пожар, С.В. Зеленський ; Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 199 с.
14. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства : формування та оцінка [Текст] : навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с. **3**
15. Фещур Р.В. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств [Текст] / Р.В. Фещур, О.Б. Бортновська // Вісник Львівського національного університету «Львівська політехніка». – Львів : ДВНЗ ЛНУЛП, 2007. – С.113-118.
16. Гончар О.І. Еволюція категорії «потенціал підприємства» та її роль в економічних дослідженнях [Текст] / О.І. Гончар, Ю.Г. Галкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький : ДВНЗ ХНУ, 2009. – № 5. – Т. 3. С. 245-247.
17. Пісаревська Г.І. Основні теоретичні підходи до визначення поняття кадрового потенціалу [Текст] / Г.І. Пісаревська // Комунальне господарство

міст : науково-технічний збірник. – Харьков : ДВНЗ Харківська національна академія міського господарства, 2011. – № 98. – С. 382-387.

18. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації / М.М. Якуба // Науковий вісник НЛТУ України. – Львів : ДВНЗ НЛТУ, 2012. – Вип. 19.7. – С. 302-305.

19. Конспект лекцій з курсу «Потенціал підприємства : формування та оцінювання » (для студентів заочної форми навчання за напрямком підготовки 0501 – «Економіка і підприємництво», спеціальностей 6.050100, 7.050107 – «Економіка підприємства ») / І. А. Ачкасов, Т. А. Пушкар, В. Г. Федорова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; – Х. : ХНАМГ, 2010. – 89 с.

20. Трілленберг Вілфрід Менеджмент персоналу [Текст] : [конспект лекцій і семінарів] / Вілфрід Трілленберг. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 77 с.

21. Завіновська Г.Т. Економіка праці [Текст] : [навчальний посібник] / Г.Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2003. – 300 с.

22. Пісаревська Г.І. Оцінка кадрового потенціалу підприємства [Текст] / Г.І. Пісаревська // Комунальне господарство міст : науково-технічний збірник. – Харьков : ДВНЗ Харківська національна академія міського господарства, 2009. – № 87. – С. 376-385.

23. Тхорик В.А. Збереження кадрового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / В.А. Тхорик // Інноваційна економіка : Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – № 1. – С. 96-99. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_1/96.pdf

24. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом [Текст] : [навчальний посібник] / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб. – К. : КНЕУ, 2005. – 403 с.

25. Економіка праці та соціально-трудові відносини [Текст] : навч.-метод. посібник / За заг. ред. проф. Є.П. Качана. – Тернопіль : ТДЕУ, 2006. – 373 с.

26. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем [Електронний ресурс] / Онищенко Е. // Вісник ТНЕУ : Економіка підприємства і управління виробництвом. – 2012. – № 1. – С. 137-144. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vtneu/2012_1/1_2012/14Ony.pdf

27. Плетьов Ю.І. Застосування коефіцієнтної методики для визначення трудового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Ю.І. Плетьов, Н.В. Ващенко // Торгівля і ринок України : Збірник наукових праць. – Донецьк : 2009. – Вип. 28. – Т. 3. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2009_28_2/39.pdf

28. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] : [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2005. – 261 с.

29. Авраменко М.С. Оцінка ефективності формування кадрового потенціалу системи споживчої кооперації України [Електронний ресурс] / М.С. Авраменко // Інноваційна економіка : Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – № 5. – С. 311-314. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_5/311.pdf 8

30. Шевченко О.О. Оцінка кадрового потенціалу працівників промислового підприємства [Текст] / О.О. Шевченко, І.С. Павлюченко // Вісник КНУТД : Проблеми економіки, організації та управління підприємствами. – К. : ДВНЗ КНУДТ, 2009. – № 4. – С. 133-137.

31. Шарко А.І. Методологічні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / А.І. Шарко // Держава та регіони : науково-виробничий журнал. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2011_2/files/EC211_38.pdf

32. Алекперова Л.В. Методи та критерії оцінки трудового потенціалу промислових підприємств [Текст] / Л.В. Алекперова // Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – Тернопіль : ДВНЗ

Тернопільський інститут агропромислового виробництва НААН України, 2012.
– № 12 (38). – С. 174-177.

33. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / О.І. Шаманська // Ефективна економіка. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860>

34. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] : [монографія] / Т.В. Білорус. – Режим доступу : http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/strategichne_upravlinnya_kadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf

35. Шляга О.В. Важелі управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сьогодення [Текст] / О.В. Шляга // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. - С. 157-160.

36. Іванілов О.С. Економіка підприємства [Текст] : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.

37. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства [Текст] : [навчальний посібник] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих, В.М. Ращупкіна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362с.

38. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій [Текст] : [навчальний посібник] / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2007. – 488 с.

39. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу [Текст] : [навчальний посібник] / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

40. Мандрикiна А.С. Узагальнення теоретичних підходів до визначення поняття «якість життя населення» [Текст] / А.С. Мандрикiна // Комунальное хозяйство городов : научно-технический сборник. – 2011. – № 98. – С.388-392.

41. Компанієць В.В. Концепція якості трудового життя: міст з минулого в теперішній час (порівняльний аналіз православної моделі праці і сучасних західних теорій) [Електронний ресурс] / В.В. Компанієць // Вісник

Східноукраїнського університету імені Даля. – Режим доступу : <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/407/17/Kompanies.pdf>

42. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Безсмертна // Экономика и управление : научно-практический журнал. – Режим доступу : http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2007/3/p_48_53.pdf

43. Чупріна М.О. Теоретичні аспекти розвитку кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах трансформації економіки України [Електронний ресурс] / М.О. Чупріна, Г.О. Дудукало // Publishing house Education and Science s.r.o. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/30_NIEK_2009/Economics/54035.doc.htm

44. Фролова Л.В. Логістична кадрова система в системі управління кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Л.В. Фролова, О.О. Тимохіна // Scientific World. – Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/konfer30/405.pdf>

45. Офіційний сайт компанії КТ «Запорізький завод високовольтної апаратури – Вакатов» і компанія» <http://www.zva.zp.ua/>

46. Річна звітність ТОВ «Запорізький завод високовольтної апаратури – Вакатов» і компанія» [Електронний ресурс] / Державна комісія по цінним паперам і фондовому ринку. – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua/db/emitent/>

47. Коваленко Т.О. Оцінка енергетичного потенціалу та напрямків його підвищення для запорізької області [Електронний ресурс] / Т.О. Коваленко // Эффективная экономика. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1870>

48. Гармідер Л.Д. Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства [Текст] / Л.Д. Гармідер // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1 (5). – Т.2. – С. 53-60.

49. Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства [Текст] / Л.Д. Гармідер // Сталій розвиток економіки : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2013. – №18. – С. 92-96.

50. Герчанівська С.В. Управління кадрами як складовою частиною стратегічного потенціалу [Текст] / С.В. Герчанівська, Т.І. Рапіцький // Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – № 3. – С.12-14.

51. Цюцюра С.В. Практика застосування ключових показників ефективності та впровадження системи цільового управління [Текст] / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2011. - № 1. – С.79-85.

52. Ласкавий А.О. Менеджмент продуктивності [Текст] : [навч.-метод. посібник для самост. вивч.]. – К. : КНЕУ, 2002. – 305 с.

53. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства [Текст] : [навчальний посібник] / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; за ред. М. Г. Грещака. - К.: КНЕУ, 2011. - 228 с.

54. Суходоева Л.Ф. Кадровый потенциал предприятия [Електронний ресурс] / Л.Ф. Суходоева // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2007. – № 3. – С. 165-167. – Режим доступа : http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99999999_West_3/28.pdf

55. Дідченко О.І. Сутність системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства [Текст] / О.І. Дідченко, А.В. Довганюк // Економічний вісник Запорізької державної академії : збірник наукових праць. – Запоріжжя : ДВНЗ ЗДІА, 2012. – №3. – С. 47-53.

ДОДАТОК А

АНКЕТА

1. П.І.Б. _____
2. Місце роботи _____
3. Посада _____
4. Вік _____
5. Стать:
6. Стаж роботи на керівний посаді:
 А) до 1 року;
 Б) від 1 до 3 років;
 В) від 3 до 5 років;
 Г) від 5 до 10 років;
 Д) більше 10 років.
7. Освіта:
8. Які з наступних компонентів управлінського кадрового потенціалу на Вашу думку є найбільш вагомими (стовпчик 3 – при відповіді користуйтеся наступними позначеннями: 0 – компонент не слід враховувати, 1 – компонент слід враховувати) та наскільки управлінський персонал Вашого підприємства відповідає цьому компонентові (стовпчик 4 – від 1 до 10, чим вище, тим більше відповідність):

№ п.п	Компонент	Вагомість	Відповід ність
1	2	3	4
Організаційно-управлінські характеристики			
1	Здібності та вміння організувати колектив		
2	Об'єктивність в оцінці підлеглих		
3	Уміння непомітно та ефективно контролювати роботу		
4	Уміння делегувати повноваження та розподіляти відповідальність		

Продовження додатку А

5	Уміння правильно підбирати та розставляти персонал		
6	Уміння створювати потрібний соціальний клімат		
7	Уміння розробки, постановки та доведення до підлеглих цілей діяльності		
8	Уміння матеріального та морального стимулювання підлеглих відповідно до їх очікувань та кінцевих результатів		
9	Уміння організації інформаційного забезпечення		
10	Уміння прислухатися до думки підлеглих		
11	Інноваційність		
Індивідуально-особисті характеристики			
12	Вимогливість		
13	Пунктуальність		
14	Організованість		
15	Якість викладення власних думок		
16	Критичність		
17	Тактовність		
18	Вміння завойовувати та зберігати авторитет		
19	Самостійність		
20	Рішучість		
21	Вміння дотримувати обіцянки		
22	Принциповість		
23	Цілеспрімованість		
24	Енергійність		
25	Турботливість за підлеглих		
26	Ліберальність морально-етичних поглядів		
27	Професійна підготовка		
28	Загальний рівень ерудованості		
29	Психологічна стійкість		
30	креативність		