

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра управління персоналом і маркетингу

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему: «Управління кадровим потенціалом АТ «Мотор Січ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0519-уп  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-професійної програми «Управління  
персоналом та економіка праці»

Репка К. Р.

Керівник: к.е.н., доцент кафедри управління  
персоналом і маркетингу

Гельман В. М.

Рецензент: декан факультету ФЕУ НУЗП,  
к.е.н., доцент

Корольков В. В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістерський  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М. М. Іванов  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Репці Катерині Романівні

1. Тема роботи: «Управління кадровим потенціалом АТ «Мотор Січ»  
керівник роботи: Гельман В. М., к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і маркетингу  
затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 811-с.
2. Строк подання студенткою роботи: «23» листопада 2020 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані, фінансова звітність АТ «Мотор Січ».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути сутність кадрового потенціалу та запропонувати авторське визначення; дослідити сутність та запропонувати авторське визначення, мету і завдання управління кадровим потенціалом; розкрити сутність, мету, завдання та етапи формування кадрової політики; проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства; дослідити кадрову роботу та оцінити кадровий потенціал підприємства; здійснити багатокритеріальний вибір методів оцінки кадрового потенціалу на основі адитивної згортки; дослідити вплив чисельності працівників та продуктивності їх праці на обсяг випуску продукції підприємства методом кореляційно-регресійного аналізу.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 26 рис., 26 табл., 4 формули.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Гельман В. М., к.е.н., доцент	13.08.2020	13.08.2020
2	Гельман В. М., к.е.н., доцент	07.09.2020	07.09.2020
3	Гельман В. М., к.е.н., доцент	08.10.2020	08.10.2020

7. Дата видачі завдання: «05» липня 2020 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 10.08.2020 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	13.08.2020 р. – 05.09.2020 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	07.09.2020 р. – 07.10.2020 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2020 р. – 08.11.2020 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	09.11.2020 р. – 15.11.2020 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2020 р. – 20.11.2020 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	23.11.2020 р.	виконано

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

К. Р. Репка

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

В. М. Гельман

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

(підпис)

Н. В. Терент'єва

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 124 с., 26 рис., 26 табл., 4 формули, 71 джерело, 7 додатків.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління кадровим потенціалом підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретико-методичних і організаційних засад, оцінка та удосконалення управління кадровим потенціалом АТ «Мотор Січ».

Методи дослідження: термінологічний, дедуктивний, фінансово-економічний, математичний, статистичний, кореляційно-регресійний, факторний, критичний аналіз, метод нечітких множин.

Одержані результати: розглянуто теоретичні аспекти управління кадровим потенціалом, проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр., досліджено кадрову роботу та оцінено кадровий потенціал, здійснено багатокритеріальний вибір методів оцінки кадрового потенціалу на основі адитивної згортки, досліджено вплив чисельності працівників та продуктивності їх праці на обсяг випуску продукції підприємства методом кореляційно-регресійного аналізу.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами для вдосконалення заходів управління кадровим потенціалом та заходів антикризового управління загалом.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, КАДРОВІ РЕСУРСИ, МЕТОДИ ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ, АДИТИВНА ЗГОРТКА, КОРЕЛЯЦІЙНО-РЕГРЕСІЙНИЙ АНАЛІЗ.

## SUMMARY

Qualification work of the master: 124 pp., 26 fig., 26 tabl., 4 formulas, 71 references, 7 applications.

The object of the research is the process of human resources management of the enterprise.

The subject of the research is a complex of theoretical, methodological and applied aspects of human resources management of the enterprise.

The purpose of the qualification work of the master is to substantiate the theoretical, methodological and organizational principles, assessment and improvement of human resources management of PJSC «Motor Sich».

To achieve this goal, the following main objectives of the study were identified:

- to consider the essence of human resources and to propose an author's definition;
- to investigate the characteristic features, elements, kinds, types, factors, principles and stages of formation and development of human resources;
- to offer the author's definition, the purpose and tasks of human resources management;
- to determine the principles, methods, system and prerequisites for improvement human resources management;
- to reveal the essence, purpose, tasks, characteristics, principles, types, elements and stages of formation of human resources policy;
- to consider the algorithm of development and the mechanism of realization of human resources policy;
- to analyze the main indicators of financial and economic activity of the enterprise;
- to investigate the human resources work and to assess the human resources potential of the enterprise;

– make a multicriteria choice of methods for assessment human resources on the basis of additive convolution;

– to investigate the influence of the number of employees and their productivity on the volume of output of the enterprise by the method of correlation-regression analysis.

Methods of research: terminological, deductive, financial and economic, mathematical, statistical, correlation-regression, factor, critical analysis, fuzzy set method.

The obtained results: theoretical aspects of human resources management are considered, the main indicators of financial and economic activity of PJSC «Motor Sich» for 2016-2018 are analyzed, human resources work is researched and human resources potential is estimated, multicriteria choice of methods for assessment human resources on the basis of additive convolution is made, the influence of the number of employees and their productivity on the volume of output of the enterprise by the method of correlation-regression analysis is investigated.

The results of the research can be used by enterprises to improve human resources management measures and crisis management measures in general.

HUMAN POTENTIAL, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES POLICY, HUMAN RESOURCES, METHODS FOR ASSESSMENT HUMAN RESOURCES, ADDITIVE CONVOLUTION, CORRELATION-REGRESSION ANALYSIS.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1 Економічна сутність, характеристика та види кадрового потенціалу підприємства.....	13
1.2 Управління кадровим потенціалом підприємства.....	23
1.3 Кадрова політика як інструмент формування та управління кадровим потенціалом підприємства.....	35
Висновки до розділу 1.....	46
2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «МОТОР СІЧ».....	48
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Мотор Січ».....	48
2.2 Кадрова політика АТ «Мотор Січ».....	60
2.3 Загальна характеристика та оцінка кадрового потенціалу АТ «Мотор Січ».....	69
Висновки до розділу 2.....	82
3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «МОТОР СІЧ».....	84
3.1 Використання світового досвіду управління кадровим потенціалом на вітчизняних підприємствах.....	84
3.2 Діагностика розвитку кадрового потенціалу АТ «Мотор Січ».....	95
3.3 Удосконалення заходів щодо підвищення якості кадрового потенціалу АТ «Мотор Січ».....	100
Висновки до розділу 3.....	106
ВИСНОВКИ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	116
ДОДАТКИ.....	125





## ВСТУП

Сучасні ринкові умови господарювання характеризуються наявністю кризових тенденцій, що негативно відображається на діяльності вітчизняних підприємств. Вплив кризових явищ виявляється у збитковості суб'єктів господарювання, зниженні ліквідності та платоспроможності, втраті конкурентноспроможних позицій на ринку, зниженні попиту на продукцію, появі значних сум заборгованості, що, в свою чергу, може призвести до банкрутства. На жаль, на сьогоднішній час не існує практичного механізму за допомогою якого будь-яке підприємство могло б запобігти появі криз або подолати вже існуюче скрутне фінансове становище. Ускладнює формування такого механізму невідповідне антикризове управління та зневажливе ставлення до діагностики кризових явищ на ранніх стадіях функціонування підприємств. В таких умовах, важливим є збереження та покращення усіх наявних ресурсів суб'єктів господарювання, зокрема, кадрових. Оскільки, від стану кадрових ресурсів залежить подальший розвиток підприємств, визначається здатність до подолання кризових тенденцій та можливості реалізації стратегічних цілей. Тому, набувають актуальності питання формування, ефективності використання та управління кадровим потенціалом як одного з чинників забезпечення стабільної та прибуткової діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Теоретичним аспектам кадрового потенціалу підприємств значну увагу в своїх наукових доробках приділяли такі вітчизняні вчені: Н. С. Краснокутська, В. В. Безсмертна, Л. В. Максимова, Є. А. Гнєздилов, І. С. Максимов, В. А. Гонтюк, Т. П. Зоріна, Г. І. Конопльова, І. М. Дашко, О. А. Шаповал, О. М. Ковальова, Д. О. Скрипка, А. А. Дискіна, О. К. Абесінова та інші. Щодо зарубіжних науковців, то дослідженням питання кадрового потенціалу займались: К. Поппер, Г. Жане, П. Бурдье, Г. Десслер, С. Паркінсон, Ч. Джейкобс та інші.

В умовах сьогодення, методологія оцінки кадрового потенціалу підприємств потребує вдосконалення. Тому що, по-перше, більшість методів оцінки кадрового потенціалу досить суб'єктивні. По-друге, надійність існуючих методів викликає сумніви. По-третє, не всі методи враховують організаційно-правові форми та види діяльності підприємств. По-четверте, доцільно було б використовувати закордонний досвід оцінки кадрового потенціалу. Вище викладене підтверджує необхідність поглибленого дослідження теоретико-методичних основ управління та оцінки кадрового потенціалу підприємств, а також свідчить про актуальність досліджуваної у магістерській роботі проблематики у науковому та практичному плані.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретико-методичних і організаційних засад, оцінка та удосконалення управління кадровим потенціалом АТ «Мотор Січ».

Для досягнення поставленої мети, було визначено такі основні завдання дослідження:

- розглянути сутність кадрового потенціалу та запропонувати авторське визначення;
- дослідити характерні ознаки, елементи, види, типи, чинники, принципи та етапи формування і розвитку кадрового потенціалу;
- запропонувати авторське визначення, мету і завдання управління кадровим потенціалом;
- визначити принципи, методи, систему та передумови удосконалення управління кадровим потенціалом;
- розкрити сутність, мету, завдання, характерні ознаки, принципи, типи, елементи та етапи формування кадрової політики;
- розглянути алгоритм розробки та механізм реалізації кадрової політики;
- проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства;

- дослідити кадрову роботу та оцінити кадровий потенціал підприємства;
- здійснити багатокритеріальний вибір методів оцінки кадрового потенціалу на основі адитивної згортки;
- дослідити вплив чисельності працівників та продуктивності їх праці на обсяг випуску продукції підприємства методом кореляційно-регресійного аналізу.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління кадровим потенціалом підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі управління, оцінки та удосконалення кадрового потенціалу підприємства. При виконанні магістерської роботи використані такі методи: термінологічний аналіз – для аналізу поняття «управління кадровим потенціалом»; логічне узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики та викладення послідовності положень кваліфікаційної роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів управління кадровим потенціалом підприємства; фінансово-економічний та статистичний аналіз, порівняння, зведення – при оцінюванні фінансового стану підприємства; метод нечітких множин – при багатокритеріальному виборі методів оцінки кадрового потенціалу підприємства на основі адитивної згортки; кореляційно-регресійний аналіз – при дослідженні залежності впливу зміни середньооблікової чисельності працівників та середньорічної продуктивності їх праці на обсяг випуску продукції; критичний аналіз та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та

періодичних видань, статистичні дані, фінансова звітність АТ «Мотор Січ», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

– запропоновано авторське визначення кадрового потенціалу, сутність якого полягає у соціально-економічній системі, сфокусованій на кадровому складі підприємства (сукупності реальних і потенційних можливостей, здібностей і мотивів працівників), та на зовнішньому ринку праці (можливостей приведення внутрішніх ресурсів у відповідність з умовами ринку праці для досягнення стратегічних переваг на ринку) та розширено його характерні ознаки;

– запропоновано авторське визначення управління кадрового потенціалу, сутність якого полягає у комплексі заходів цілеспрямованого впливу на персонал підприємства відповідно до його стратегічних цілей з метою забезпечення сприятливих умов для формування та розвитку кадрового потенціалу, який включає підвищення якісних показників персоналу, організацію професійного навчання, вдосконалення особистих характеристик кадрів, управління кар'єрою, згуртування співробітників на основі спільних цілей, традицій та цінностей, формування ефективної системи мотивації та визначено його мету і завдання;

– запропоновано алгоритм вибору методів оцінки кадрового потенціалу підприємства на основі адитивної згортки, аналізуючи різні види методів відносно певного набору критеріїв;

– удосконалено діагностику розвитку кадрового потенціалу підприємства за рахунок здійснення кореляційно-регресійного аналізу, що має на меті визначення впливу зміни середньооблікової чисельності працівників та середньорічної продуктивності їх праці на обсяг випуску продукції.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволять підприємству оцінити його кадровий

потенціал, вдосконалити заходи управління кадровим потенціалом та заходи антикризового управління загалом.

Практичне значення мають такі розробки як: авторське визначення кадрового потенціалу та управління кадровим потенціалом; розширення характерних ознак кадрового потенціалу; запропонування мети і завдання управління кадровим потенціалом; алгоритм вибору методів оцінки кадрового потенціалу підприємства на основі адитивної згортки, аналізуючи різні види методів відносно певного набору критеріїв; діагностика розвитку кадрового потенціалу підприємства за рахунок здійснення кореляційно-регресійного аналізу, що має на меті визначення впливу зміни середньооблікової чисельності працівників та середньорічної продуктивності їх праці на обсяг випуску продукції.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи пройшли апробацію на Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік та право в умовах глобалізації» (28 травня 2020 р., м. Полтава). Опубліковано тези: (Лось В. О., Рєпка К. Р. Управління кадровим потенціалом організації).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано статтю у науковій пресі: (Калюжна Ю. В., Рєпка К. Р. Управління внутрішнім та зовнішнім кадровим потенціалом організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 48. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/48-2020>).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Економічна сутність, характеристика та види кадрового потенціалу підприємства

В умовах економічної кризи та динамічних ринкових змін виникла проблема підвищення ефективності діяльності підприємств, вирішення якої значною мірою залежить від раціонального використання та розвитку кадрового потенціалу. Ураховуючи ситуацію, яка склалася в системі кадрового забезпечення вітчизняних підприємств, дослідження формування та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу стає актуальною проблемою, оскільки кадровий потенціал як елемент потенціалу підприємства є одним із найважливіших чинників його конкурентоспроможності [1, с. 95-96].

Дослідженню сутності поняття «кадровий потенціал» у своїх наукових працях приділяли увагу безліч як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Проте науковці ще не дійшли єдиного висновку щодо визначення змісту даної категорії.

Найчастіше в науковій літературі зустрічається тлумачення кадрового потенціалу як сукупності певних елементів.

Н. С. Краснокутська визначає даний термін як сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства [2].

В. В. Безсмертна в своїй праці наводить наступне визначення: кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу, що включають чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні та креативні здібності,

професійні знання та кваліфікаційні навички, комунікабельність, ставлення до праці та інші характеристики [3, с. 48].

В роботі Л. В. Максимової, Є. А. Гнездилова та І. С. Максимова поняття кадрового потенціалу трактується як сукупність реальних і потенційних (прихованих) можливостей, здібностей і мотивів працівників як цілісної системи (колективу), які можуть бути приведені в дію в процесі праці відповідно до цілей організації і забезпечити її стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань за рахунок синергетичного ефекту, що виникає в результаті взаємодії кадрових потенціалів співробітників організації [4, с. 191].

В. А. Гонтюк визначає кадровий потенціал як соціально-економічну категорію, яка відображає сукупність особистісних якісних (психофізіологічних, соціальних, інтелектуальних, креативних), професійних (професійні знання, кваліфікаційні навички, досвід роботи, відношення до праці) характеристик і можливостей працівників, необхідних для ефективної та результативної діяльності, відповідно до особливостей та цілей підприємства [5, с. 6].

На думку Т. П. Зоріної та Г. І. Конопльової найбільш повно сутність кадрового потенціалу характеризує таке визначення: поєднання особистісних характеристик персоналу, його спеціальних знань, кваліфікації і досвіду, а також потенційних можливостей, які в процесі трудової діяльності можуть бути активовані і використані організацією для досягнення поставлених короткострокових або довгострокових цілей [6].

І. М. Дашко стверджує, що кадровий потенціал може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, творчими здібностями [7, с. 66].

О. А. Шаповал трактує кадровий потенціал як уміння і навички працівників, які можуть бути використані для підвищення ефективності

господарювання підприємства в різних сферах, та сприяють досягненню бажаних цілей – отримання економічного прибутку чи досягнення соціального ефекту [8, с. 1351].

О. М. Ковальова та Д. О. Скрипка в своїй праці наводять наступне твердження терміну: кадровий потенціал – це використовувані сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються кількістю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства, що здатні забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства [9, с. 219].

А. А. Дискіна зауважує в своїй роботі, що кадровий потенціал – це ресурсні можливості працівників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства [10, с. 68].

Запропоновані науковцями визначення поняття «кадровий потенціал» систематизовано та згруповано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «кадровий потенціал» у науковій літературі

Джерело	Визначення
1	2
Н. С. Краснокутська [2]	сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства
В. В. Безсмертна [3, с. 48]	сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу, що включають чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні та креативні здібності, професійні знання та кваліфікаційні навички, комунікабельність, ставлення до праці та інші характеристики
Л. В. Максимова, Є. А. Гнездилов, І. С. Максимов [4, с. 191]	сукупність реальних і потенційних (прихованих) можливостей, здібностей і мотивів працівників як цілісної системи (колективу), які можуть бути приведені в дію в процесі праці відповідно до цілей організації і забезпечити її стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань за рахунок синергетичного ефекту
В. А. Гонтюк [5, с. 6]	соціально-економічна категорія, яка відображає сукупність особистісних якісних (психофізіологічних, соціальних, інтелектуальних, креативних), професійних (професійні знання, кваліфікаційні навички, досвід роботи, відношення до праці) характеристик і можливостей працівників, необхідних для ефективної та результативної діяльності, відповідно до особливостей та цілей підприємства



## Продовження таблиці 1.1

1	2
Т. П. Зоріна, Г. І. Конопльова [6]	поєднання особистісних характеристик персоналу, його спеціальних знань, кваліфікації і досвіду, а також потенційних можливостей, які в процесі трудової діяльності можуть бути активовані і використані організацією для досягнення поставлених короткострокових або довгострокових цілей
І. М. Дашко [7, с. 66]	можливості працівників, якість їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудові, особистісні, психологічні та фізіологічні якості, а також, що найбільш важливо, творчі здібності
О. А. Шаповал [8, с. 1351]	уміння і навички працівників, які можуть бути використані для підвищення ефективності господарювання підприємства в різних сферах, та сприяють досягненню бажаних цілей – отримання економічного прибутку чи досягнення соціального ефекту
О. М. Ковальова, Д. О. Скрипка [9, с. 219]	використовувані сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються кількістю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства, що здатні забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства
А. А. Дискіна [10, с. 68]	ресурсні можливості працівників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства

Джерело: [розроблено автором]

Як бачимо, погляди науковців щодо тлумачення поняття «кадровий потенціал» є досить різними та відображають різні аспекти досліджуваного терміну. Для більш повного розуміння сутності кадрового потенціалу доцільним є виділення його основних характерних ознак (рис. 1.1).

З огляду на різницю в поглядах науковців на трактування сутності кадрового потенціалу та характерних ознак поняття, існує необхідність уточнення даної категорії.

Отже, кадровий потенціал – це соціально-економічна система, сфокусована на кадровому складі підприємства (сукупність реальних і потенційних можливостей, здібностей і мотивів працівників), та на зовнішньому ринку праці (можливість приведення внутрішніх ресурсів у відповідність з умовами ринку праці для досягнення стратегічних переваг на ринку).

З огляду на вищенаведений матеріал, кадровий потенціал є системним поняттям, що має складну структуру, і включає такі елементи:



Рисунок 1.1 – Характерні ознаки поняття «кадровий потенціал»

Джерело: [доповнено автором на основі [4, с. 191]

– кількісні показники (склад, структура персоналу, чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах), кількість робочого часу, можливого до відпрацьовування в нормальному рівні інтенсивності праці (межі можливої участі працівника в роботі);

– якісні характеристики (стан здоров'я, працездатність, рівень освіти, професійні знання та навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні й творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності персоналу);

– наявні та потенційні можливості працівників;

– наявність якісної системи управління персоналом – кадрової політики

[1, с. 97].

О. К. Абесінова у своїй науковій роботі виділяє такі класифікаційні ознаки видів кадрового потенціалу підприємства: за рівнем агрегованості оцінок, за спектром охоплення можливостей, за характером участі у виробничо-господарському процесі та за місцем у соціально-економічній системі підприємства (табл. 1.2) [11, с. 7].

Таблиця 1.2 – Класифікація видів кадрового потенціалу підприємства

Ознака	Складові	Характеристика
За рівнем агрегованості оцінок	Кадровий потенціал працівника	Індивідуальні інтелектуальні, освітньо-кваліфікаційні, психологічні, фізіологічні та інші можливості особистості, які використовуються чи можуть бути використані у трудовій діяльності.
	Груповий (бригадний) кадровий потенціал	Крім кадрового потенціалу окремих працівників ураховуються додаткові можливості їхньої колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних і кваліфікаційно-професійних особливостей колективу.
	Кадровий потенціал підприємства	Сукупні можливості працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках конкретної організаційної структури, виходячи з матеріально-технічних, технологічних та інших параметрів.
За спектром охоплення можливостей	Індивідуальний кадровий потенціал	Враховуються індивідуальні можливості працівника.
	Колективний (груповий) кадровий потенціал	Враховуються не тільки індивідуальні можливості членів колективу, а й можливості їхньої співпраці для досягнення суспільних цільових орієнтирів.
За характером участі у виробничо-господарському процесі	Потенціал технологічного персоналу	Сукупні можливості працівників підприємства, задіяних у профільному та суміжних виробничо-господарських процесах для виробництва продукції встановленої якості та визначеної кількості, а також працівники, які виконують технічні функції апарату управління.
	Управлінський потенціал	Можливості окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективної організації та управління виробничо-комерційними процесами підприємства.
За місцем у соціально-економічній системі підприємства	Структурно-формуєчий кадровий потенціал	Можливості частини працівників підприємства щодо раціональної та високоефективної організації виробничих процесів і побудови найбільш гнучкої, чіткої, простої структури підприємства.
	Підприємницький кадровий потенціал	Наявність та розвиток підприємницьких здібностей певної частини працівників як передумови для досягнення економічного успіху за рахунок формування ініціативної й інноваційної моделей діяльності.
	Продуктивний кадровий потенціал	Можливості працівника підприємства генерувати економічні й неекономічні результати з урахуванням існуючих умов діяльності певного підприємства.

Джерело: [11, с. 7]

Слід зазначити, що дослідники також акцентують свою увагу на двох типах кадрового потенціалу підприємства – внутрішньому і зовнішньому (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика внутрішнього і зовнішнього кадрового потенціалу підприємства

Ознака	Внутрішній кадровий потенціал	Зовнішній кадровий потенціал
Об'єкт	Персонал підприємства.	Потенціальні майбутні співробітники.
Напрямок	Внутрішньофірмовий ринок праці і кадровий склад підприємства.	Зовнішньофірмовий ринок праці.
Основні задачі	Аналіз кадрової політики на предмет її відповідності цінностям, очікуванням і потребам персоналу; оцінка персоналу за показниками, що характеризують професійну успішність співробітника; виділення ключової групи співробітників, що володіє не тільки необхідними знаннями та навичками, а й здатна швидко навчатися та мотивована на довгострокову співпрацю; розстановка кадрів згідно з рівнем кваліфікації та перспективності; ефективний розподіл посадових обов'язків, підготовка, перепідготовка кадрів, підвищення кваліфікації персоналу; мотивація розвитку персоналу, розробка цінової оцінки компетенцій і системи оплати за кваліфікацію.	Аналіз ринку праці на предмет можливості використання підприємством найбільш ефективних спеціалістів; визначення основних напрямків діяльності підприємства на найближчу і довгострокову перспективу; визначення потреби підприємства в кадрах на нинішній час та майбутній період, планування персоналу; залучення перспективних висококваліфікованих кадрів, комплексний відбір персоналу з використанням сучасних методів.
Ключові поняття	Кадрова політика, оцінка персоналу, кар'єра, мотивація персоналу, розвиток персоналу.	Залучення персоналу, брендинг роботодавця, планування персоналу, аналіз ринку праці.

Джерело: [розроблено автором на основі [12]

Об'єктом внутрішнього кадрового потенціалу є активні громадяни, що працюють на конкретному підприємстві та здатні до розвитку, кар'єрного зростання. Наявність внутрішнього кадрового потенціалу, якому підприємство забезпечує достатній рівень професійного навчання та особистісного розвитку, гарантує йому збереження професійних кадрів і повернення інвестованих в них коштів з прибутком.

Об'єкт зовнішнього кадрового потенціалу включає в себе претендентів на вакантні місця на підприємстві з числа випускників навчальних закладів, безробітних, громадян, які займаються підприємництвом без оформлення документів і не мають спеціальної освіти, але здатних до ініціативної діяльності. Зовнішній кадровий потенціал підприємницької діяльності за своїм змістом є джерелом розширення внутрішнього потенціалу підприємства [12, с. 202-203].

Кадровий потенціал характеризується мінливістю (нестабільністю), що закономірно пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища (макроекономічних, політичних, соціальних, демографічних, правових, ринкових тощо) і внутрішньої структури підприємства.

Зміна величини кадрового потенціалу підприємства відбувається за рахунок:

- руху кадрів (звільнення, додаткового прийому працівників);
- зміни кваліфікації як через її підвищення, так і через зниження;
- зміни (підвищення або зниження) мотивації працівників;
- створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника;
- виникнення конфліктних ситуацій у колективі [7, с. 67].

Формування та розвиток кадрового потенціалу відбувається під впливом різноманітних чинників, визначення та систематизація яких є важливими аспектами ефективного управління кадровим потенціалом відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

Чинники формування та розвитку кадрового потенціалу розподіляються на дві групи: зовнішні та внутрішні. До першої групи відносять соціальні фактори, тобто рівень заробітної плати, умови праці, перспектива кар'єрного зростання, наявність пільг, соціальних нарахувань, плинність кадрів, можливість реалізації особистих цілей; економічні чинники, які включають в себе стан економіки, рівень інфляції, рівень

безробіття, попит та пропозицію на ринку праці; технічні чинники, що об'єднують у своєму складі характер і зміст праці, технологічну оснащеність виробництва, безпеку праці, ергономічні умови, рівень продуктивності праці.

Групу внутрішніх чинників становлять особистісні фактори, що включають вік, стать, рівень працездатності співробітників, їх здібності, знання, навички, досвід роботи, тип характеру, темперамент; статусні чинники, які характеризують можливість реалізації потреб співробітників в процесі праці, заохочення трудових здобутків, визнання результатів трудової діяльності керівництвом та колегами; мотиваційні фактори, до складу яких належать рівень задоволеності працею, чітка постановка завдань, досяжні цілі, справедлива винагорода, наявність системи преміювання тощо [13, с. 92, 94; 14, с. 37].

Формування та розвиток кадрового потенціалу під впливом наведених чинників можна зобразити схематично (рис. 1.2).

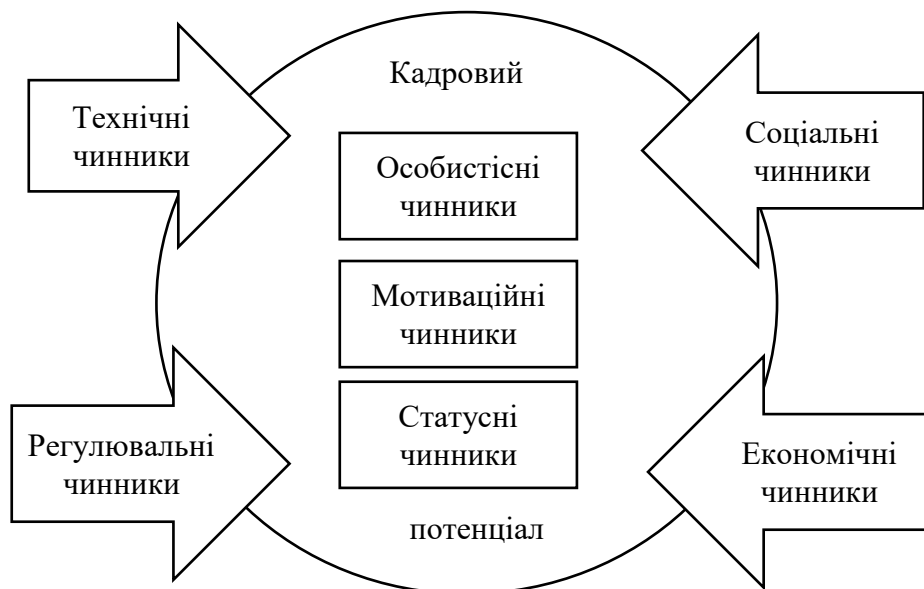


Рисунок 1.2 – Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на кадровий потенціал

Джерело: [розроблено автором на основі [13; 14]

Також слід зауважити, що зовнішні фактори впливають на формування і використання кадрового потенціалу підприємства побічно і не залежать від

місії і цілей підприємства, а внутрішні представляють собою елементи, якими підприємство управляє самостійно.

Формування кадрового потенціалу підприємства базується на оцінці наявного кадрового потенціалу, а також прогнозуванні потреби підприємства в персоналі, що дозволяє визначити якісні і кількісні параметри кадрового потенціалу, форми і джерела його формування. Аналіз очікувань працівників дозволить визначити можливість залучення персоналу з різних джерел, оцінити якість робочих місць на підприємстві. Подальший розвиток кадрового потенціалу визначає можливості формування і використання персоналу підприємства шляхом реалізації різних заходів кадрової політики. Етапи формування кадрового потенціалу підприємства подано на рис. 1.3 [3, с. 49].



### Рисунок 1.3 – Етапи формування й розвитку кадрового потенціалу підприємства

Джерело: [3]

На нашу думку, доцільним є звернути увагу на принципи, згідно з якими здійснюється формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства, а саме: системності, рівних можливостей, поваги до людини, соціально-правового захисту, орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу, комплементарності управлінських ролей, формування системи управління кадровим потенціалом підприємства, формування унікального кадрового потенціалу підприємства (рис. 1.4) [15].

Формування кадрового потенціалу передбачає створення реального потенціалу живої праці, знань і навиків на рівні галузі чи підприємства, які відображають себе в індивідуальних, професійних та психологічно-фізіологічних можливостях кожного працівника.

Таким чином, головною метою формування кадрового потенціалу є забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягнути поточних і стратегічних цілей [16, с. 66-67].

#### 1.2 Управління кадровим потенціалом підприємства

Успішне функціонування підприємства, впровадження новітніх технологій, розробка та здійснення інноваційних проєктів, зростання показників продуктивності праці, зниження обсягів витрат неможливі без забезпечення розвитку кадрового потенціалу та ефективного управління ним.

На нашу думку, управління кадровим потенціалом – це комплекс заходів цілеспрямованого впливу на персонал підприємства відповідно до його стратегічних цілей з метою забезпечення сприятливих умов для формування та розвитку кадрового потенціалу, який включає підвищення якісних показників персоналу, організацію професійного навчання, вдосконалення особистих характеристик кадрів, управління кар'єрою,



згуртування співробітників на основі спільних цілей, традицій та цінностей, формування ефективної системи мотивації.



## Рисунок 1.4 – Принципи формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства

Джерело: [розроблено автором на основі [15]

Метою управління кадровим потенціалом є безперервний процес розвитку персоналу, пошук найперспективніших кадрів на підприємстві і залучення кваліфікованих фахівців із зовнішніх джерел та створення оптимальних умов для ефективної роботи персоналу, забезпечення високої працездатності та реалізації потенційних можливостей співробітників.

Процес управління кадровим потенціалом підприємства включає наступні завдання:

- визначення основних напрямків діяльності підприємства на найближчу і довгострокову перспективу;
- визначення потреби підприємства в кадрах на нинішній час та майбутній період, планування персоналу;
- залучення перспективних висококваліфікованих кадрів, комплексний відбір персоналу з використанням сучасних методів;
- оцінка персоналу за показниками, що характеризують професійну успішність співробітника, включаючи аналіз потенційних можливостей кар'єрного зростання;
- виділення ключової групи співробітників, тобто персоналу, що володіє не тільки необхідними знаннями та навичками, а й здатен швидко навчатися та мотивований на довгострокову співпрацю;
- розстановка кадрів згідно з рівнем кваліфікації та перспективності;
- ефективний розподіл посадових обов'язків, раціональне делегування повноважень;
- підготовка, перепідготовка кадрів, підвищення кваліфікації персоналу;
- мотивація розвитку персоналу, розробка цінової оцінки компетенцій і системи оплати за кваліфікацію.

Ефективний розвиток кадрового потенціалу на підприємстві можливий при дотриманні певних умов, а саме забезпечення гарантованої зайнятості кадрів, можливості кар'єрного зростання, безперервної освіти та особистісного розвитку; участь персоналу в управлінні і прийнятті важливих рішень підприємства; формування на підприємстві такої системи цінностей, в якій перші місця займатимуть лояльність персоналу, їх креативність та інноваційна активність.

Для ефективного здійснення процесу управління кадровим потенціалом підприємство має дотримуватися певних принципів: науковості, зворотного зв'язку, адресності, комплексного підходу, специфічності, єдності технології та організації праці, мотивації, відповідності, цільової орієнтації розвитку, існування стратегії, адаптивності планування, співробітництва (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Принципи управління кадровим потенціалом підприємства

Принцип	Практичне значення
Принцип науковості	Використання сучасних досягнень науки в області управління персоналом в комплексі з накопиченим практичним досвідом.
Принцип зворотного зв'язку	Забезпечення двостороннього зв'язку у відносинах керівник-підлеглий та між колегами.
Принцип адресності	Оптимальне делегування повноважень, визначення обов'язків виконавців завдань з управління кадровим потенціалом.
Принцип комплексного підходу	Сприйняття кадрового потенціалу, кадрової політики і підприємства як єдиного цілого, що складається із взаємодіючих елементів, орієнтованих на спільний кінцевий результат.
Принцип специфічності	Підвищення ефективності кадрового потенціалу шляхом врахування особливостей персоналу, закономірностей його розвитку, галузевої специфіки тощо.
Принцип єдності технології та організації праці	Активна взаємодія підприємства та персоналу в процесі зміни технологій, що є головною умовою зростання і розвитку кадрового потенціалу працівників.
Принцип мотивації	Ефективне стимулювання працівників сприяє зростанню реалізованого кадрового потенціалу та мінімізації нереалізованих можливостей персоналу.
Принцип відповідності	Відповідність кадрового потенціалу складності, об'єму та характеру трудової діяльності.
Принцип цільової орієнтації розвитку	Формування та впровадження комплексу заходів, метою яких є розвиток кадрового потенціалу, тобто безперервне навчання, підвищення кваліфікації, вдосконалення особистих навичок та ін.
Принцип існування стратегії	Формування стратегії управління кадровим потенціалом відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.
Принцип	Наявність гнучкості в процесі продукування та прийняття

адаптивності планування	управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу та можливості перегляду планів з урахуванням зміни конкретної ситуації.
Принцип співробітництва	Вибір засобів впливу на персонал, при якому управління здійснюється за участю персоналу та в його інтересах за умов максимального зближення цілей підприємства та працівників.

Джерело: [розроблено автором на основі [17], [18], [19]

Важливість використання керівниками підприємства системи управління кадровим потенціалом зумовлена необхідністю мати висококваліфікованих фахівців, що становлять ядро підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, тим самим підвищуючи результати діяльності самого підприємства [20].

Грунтовний аналіз напрацювань вчених дозволив констатувати, що система управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Базуючись на логіці досліджень, доцільно зазначити, що система управління кадровим потенціалом підприємства складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками, кожна із яких виконує певні завдання [25, с. 70].

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 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 [21, с. 138].

Пропонуємо систему управління кадровим потенціалом, яка охоплює чотири підсистеми (рис. 1.5).

На думку сучасних фахівців, перша підсистема управління кадровим потенціалом охоплює цикл робіт щодо його формування та складається з чотирьох напрямів: планування потреби в персоналі; найм працівників; комплектування управлінського персоналу на підприємстві; рівень оплати праці і склад пільг, що надаються.

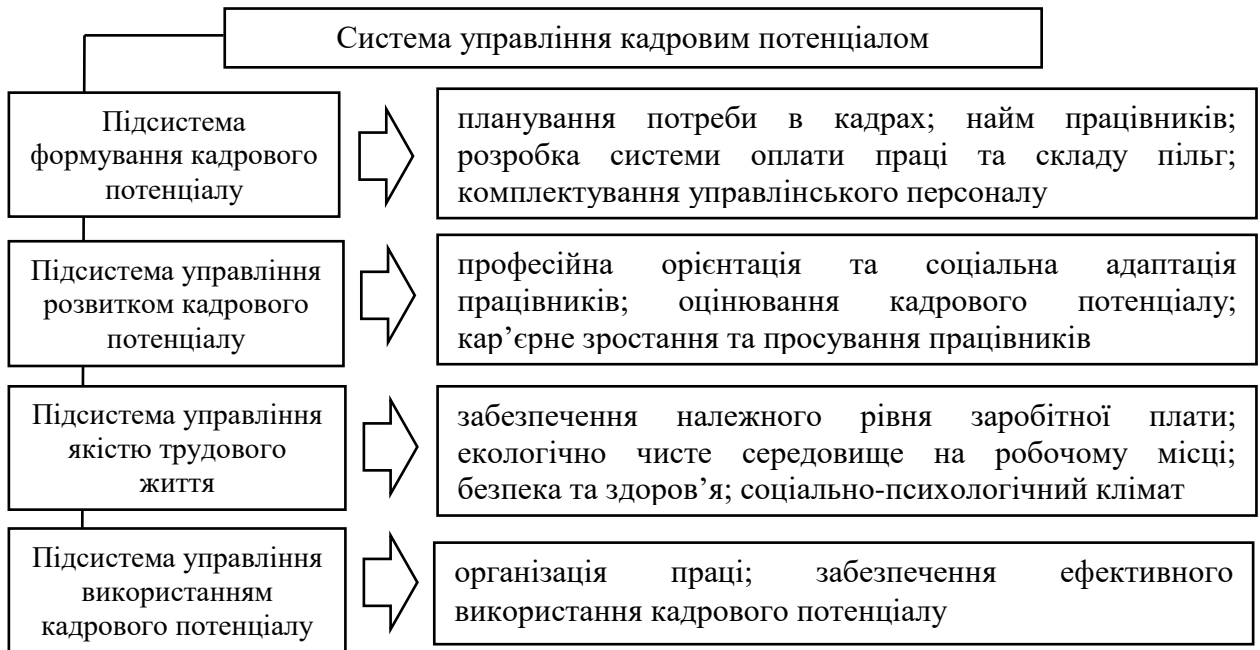


Рисунок 1.5 – Система управління кадровим потенціалом підприємства

Джерело: [розроблено автором на основі [21]

Планування потреби в персоналі починається з вивчення і аналізу фактичного складу і структури кадрового потенціалу, що дає змогу критично оцінити характер і форми використання персоналу на підприємстві, виявити вузькі місця, внести з урахуванням нових вимог необхідні зміни в організацію праці і виробничо-технологічний процес, відкоригувати професійно-кваліфікаційний склад працівників підприємства [27, с. 121-122].

Важливий вплив на підсистему управління формуванням кадрового потенціалу має найм працівників. Найм на роботу є рядом дій, спрямованих

на залучення кандидатів, які володіють необхідним кадровим потенціалом, і їх відбір.

Відомі два джерела залучення персоналу: внутрішні (підготовка своїх працівників на підприємстві; просування по службі; пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих; регулярне інформування колективу про вакансії, які виникають) і зовнішні (державні центри зайнятості; регіональні біржі праці; кадрові агенції; система контрактів з вищими, середніми спеціальними, професійно-технічними закладами освіти; публікації оголошень у пресі, через радіо або телебачення; ярмарки вакансій; використання інтернет-засобів) [28, с. 175-177].

Комплектування резерву кадрів (а іноді і безпосередній набір) здійснюється з урахуванням вимог, зафіксованих у посадових інструкціях. Чисельний склад кадрів, що комплектуються, враховує майбутній вихід на пенсію, плінність, звільнення по закінченні дії контрактів про найм, а також майбутнє розширення підприємства [21, с. 139-140].

Один з основоположних чинників, що впливають на процес комплектування кадрів, у тому числі управлінських, – початковий рівень заробітної плати, склад пільг, що надаються. Визначення заробітної плати та пільг необхідне для забезпечення конкурентоспроможності робочих місць, що пропонуються працівникам при наймі. Ставки, що встановлюються на підприємстві та інші стимулюючі працю елементи підвищують привабливість майбутньої посади і підприємства [29, с. 60].

Друга підсистема управління розвитком кадрового потенціалу є реалізацією кадрової політики і стратегії підприємства щодо розвитку персоналу, враховуючи роботу зі штатними працівниками підприємства і реалізацію прогнозів щодо забезпечення потреби в персоналі у стратегічній перспективі. Ці заходи передусім мають бути спрямовані на якісний розвиток кадрового потенціалу працівників, підвищення продуктивності праці [30, с. 85-86].

Структурно другу підсистему можна представити у вигляді трьох напрямів:

- професійна орієнтація і соціальна адаптація працівника в колективі підприємства;
- оцінювання кадрового потенціалу;
- кар'єрне зростання та просування працівників підприємства.

Першим кроком до того, щоб зробити працю робітника більш продуктивною, є професійна орієнтація і соціальна адаптація. Професійна орієнтація – це система заходів, що передбачає надання інформації і консультацій, необхідних людині для вибору професії, найбільшою мірою відповідної її особистим здібностям і особливостям, а також необхідної на ринку праці. Неповне використання можливостей працівника в трудовій діяльності завдає шкоди не тільки його власному розвитку, ай обертається втратою для підприємства. Розрив між професійною підготовкою і змістом трудових функцій, які виконує працівник, знижує його інтерес до праці, що в підсумку призводить до зниження продуктивності, погіршення якості продукції, до зростання професійної захворюваності і травматизму [21, с. 141].

На сучасному етапі розвитку підприємства використовують ряд офіційних і неофіційних засобів для того, щоб ввести людину у своє середовище. Формально під час наймання на роботу підприємство дає людині інформацію про себе для того, щоб очікування кандидата були реалістичними. Далі – навчання спеціальним трудовим навичкам професійної адаптації та співбесіди. Правила, процедури і наставляння з боку старших за посадою є додатковими формальними методами адаптації працівників у колективі підприємства [31, с. 163-165].

Другим напрямом у підсистемі управління розвитком кадрового потенціалу є оцінювання результатів діяльності персоналу, його кадрового потенціалу, що передбачає вивчення безпосереднім лінійним керівником якості виконання кожної трудової операції навченим працівником на його

робочому місці за визначений період. У результаті всебічної, комплексної оцінки керівник інформує працівника про рівень ефективності його праці, вказує напрями її вдосконалення. Крім того, така оцінка дає можливість скласти умовний професійний портрет працівника і схему його подальшої роботи на підприємстві з визначенням чіткої мотивації кожного його переміщення.

Слід зазначити, що кар'єрне зростання та просування працівників відіграє важливу роль у підсистемі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства [28, с. 180-181].

Просування працівників звичайно проводиться за результатами оцінки їх професійних знань, умінь та навичок, ділових і особистих якостей (тобто кадрового потенціалу).

Кар'єрне зростання та просування працівників дає змогу вирішити такі завдання:

- закріплення на підприємстві кадрів з необхідним потенціалом;
- підвищення ефективності використання кадрового потенціалу;
- створення можливості отримання працівником місця, що відповідає його кадровому потенціалу;
- створення зацікавленості працівників у професійно-кваліфікаційному зростанні [21, с. 141].

Третя підсистема в кадровому управлінні – це управління якістю трудового життя, що означає міру задоволення працівниками своїх особистих потреб у процесі роботи на підприємстві. Якість трудового життя охоплює такі параметри, як гідна заробітна плата, екологічно чисте середовище на роботі, безпека, здоров'я, дружній колектив, вирішення конфліктів і самоповага, тобто сприятливий соціально-психологічний клімат. Досягнення високого рівня якості трудового життя для кожного співробітника є невід'ємною складовою забезпечення високої ефективності роботи підприємства загалом [25, с. 68-69].



Підхід до поліпшення якості трудового життя середовища відомий в англійській мові як Job Enrichment і пов'язаний з концепцією людських відносин і нових підходів до гуманізації праці. Згідно з цими поглядами, співробітник має право вимагати від підприємства задоволення всіх своїх потреб у кваліфікаційному зростанні, можливості особистого розвитку, поваги. Робоче місце має відповідати його бажанням і вимогам.

Необхідно наголосити, що особистісні характеристики також є важливим чинником діяльності, який необхідно враховувати при розробці моделі для поліпшення якості трудового життя і робочого середовища. При розробці системи поліпшення цих якостей доцільно орієнтуватися на такі п'ять параметрів: різноманітність; ідентичність у діяльності; значущість; автономність; зворотний зв'язок [26, с. 64-65].

На наш погляд, у сучасних умовах соціально-економічного розвитку України питання організації оплати праці та її належної виплати набувають особливого значення. Зокрема, необхідно здійснювати оплату, по-перше, за результатами праці, а не за рівнем у корпоративній ієрархії; по-друге, з урахуванням досвіду, кваліфікації, знань, навичок кадрової роботи (для лінійних керівників); по-третє, поєднувати оплату праці з оплатою понаднормової праці, додатковими виплатами.

Надалі слід зазначити, що стан природного середовища – одна з найважливіших характеристик якості трудового життя, науково-технічного та економічного розвитку підприємства [21, с. 142].

У зв'язку з цим першочергового значення набуває необхідність вивчення ризику для працівників з боку екологічних чинників. На сьогодні в Україні не розроблено загальнодержавної програми аналізу ризику для людини та навколишнього середовища. Тому забезпечення безпеки населення та навколишнього середовища в умовах господарської діяльності – це складна соціально-економічна проблема, вирішення якої залежить від характеру взаємодії економічних, соціальних, екологічних і демографічних

факторів, що визначають розвиток як окремих держав, так і цивілізації загалом [32, с. 382].

Наступним елементом підсистеми управління якістю трудового життя є безпека і здоров'я. Найбільший вплив на безпеку та здоров'я працівників мають певні параметри, які мають бути враховані керівниками підприємств, наприклад, ведення медичної документації всіх працівників, гігієна праці, наявність аптечки, проведення інструктажу з техніки безпеки, проведення заходів щодо зниження та попередження виробничого травматизму і професійних захворювань, дотримання технічних і ергономічних вимог щодо організації робочого місця та ін.

Важливо зазначити, що соціально-психологічний клімат є одним із важливих факторів ефективності використання кадрового потенціалу і функціонування підприємства загалом та складовою підсистеми управління якістю трудового життя. Стан соціально-психологічного клімату залежить від характеру взаємовідносин, які формуються як по горизонталі (між колегами), такі по вертикалі (між керівниками та підлеглими) [21, с. 142-143].

Отже, підсистема управління якістю трудового життя нарівні з іншими підсистемами відіграє велику роль для створення високомотивованого персоналу.

Четверта складова системі управління кадровим потенціалом – це управління його використанням. Вона містить такі складові:

- організація праці;
- забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу [29, с. 63].

Суть підсистеми «організація праці» полягає у встановленні певного порядку побудови і здійснення трудового процесу і розкривається через її елементи. До елементів підсистеми «організація праці» належать: проектування умов праці, нормування праці, проектування службових приміщень і робочих місць [27, с. 124].

Забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу охоплює методи зіставлення витрат і результатів праці, оцінки внеску працівників і колективів у загальні підсумки діяльності підприємства, визначення чинників збільшення випуску продукції і зниження витрат праці. Ефективність кадрового потенціалу характеризується показниками: продуктивності праці, використання робочого часу, забезпечення підприємства персоналом, його руху та інтенсивності використання персоналу [21, с. 143].

Водночас, ефективність системи управління кадровим потенціалом, крім упровадження досконалих організаційних процедур, забезпечується за рахунок використання певних методів [22, с. 5].

Класичним варіантом представлення класифікації методів управління кадровим потенціалом є їх поділ за змістом на економічні; адміністративні (адміністративно-правові, адміністративно-організаційні); організаційні; соціально-психологічні (соціальні, психологічні) (табл. 1.5) [23, с. 229].

Таблиця 1.5 – Характеристика методів управління кадровим потенціалом за змістовим критерієм

Методи	Характеристика
Економічні	Базуються на досягнення цілей на основі економічних законів; сукупність способів впливу шляхом формування економічних умов, які спонукають працівників діяти у потрібному напрямі. Наслідки невиконання: матеріальні збитки, санкції, штрафи. Наслідки виконання: премії, зростання оплати праці.
Адміністративні:	Характеризуються підпорядкуванням волі керованого об'єкта волі управляючого суб'єкта; сукупність способів і прийомів, дій прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави. Є можливість врахування інтересів керованих шляхом попереднього обговорення управлінських рішень.
– адміністративно-правові	Мають державно-владний, юридичний характер (вказівки, розпорядження суб'єкта управління, що виражені в правовій формі, обов'язкові для виконання, що гарантуються силою держави).
– адміністративно-організаційні	Базуються на авторитеті верховенства органу або керівника, який є організатором діяльності підлеглих.
Організаційні	Характеризуються безпосереднім впливом на функціонування та поведінку керованих об'єктів і осіб. Розрізняють: переконання та примус. Переконання передбачає стимулювання свідомості, бажаної інтересам працівника поведінки людини в процесі діяльності. Примус – спрямований на спонукання працівника до належної

	поведінки всупереч його бажанню.
Соціально-психологічні:	Базуються на використанні соціально-психологічних факторів і спрямовані на управління соціально-психологічними відносинами, що складаються в колективі для досягнення поставлених перед організацією цілей. Сюди відносять: заходи виховання, вирішення і популяризації цілей та змісту управління, засоби морального заохочення і стягнення, врахування психологічних особливостей характеру і орієнтації людини.
– соціальні	Сукупність способів формування впливу на розвиток колективу й соціальних процесів всередині підприємства; ґрунтуються на врахуванні особливостей працівників, культурних норм і цінностей та форм спілкування. Забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через інтереси, мотиви, потреби, цілі тощо.
– психологічні	Регулюють відносини між всіма членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних методів у колективі створюється доброзичлива творча обстановка, що сприяє найкращому виконанню працівниками своїх обов'язків та досягненню високих результатів роботи підприємств.

Джерело: [23]

Для успішного здійснення управління кадровим потенціалом важливим є вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на кадрову роботу.

Серед зовнішніх факторів впливу на управління кадровим потенціалом вітчизняних підприємств слід виділити: економіко-політичну кризу в країні; складну демографічну ситуацію, у тому числі існуючі диспропорції на ринку праці; зміни в системі вітчизняної освіти; поширення інноваційно-інформаційних технологій в суспільстві; зміни в трудовому законодавстві [24, с. 242-243].

До внутрішніх факторів впливу на реалізацію управління кадровим потенціалом слід віднести: стан внутрішнього ринку праці; стан бізнесу, конкурентні позиції підприємства; обрана стратегія розвитку; специфіка діяльності підприємства, у тому числі організаційно-правова форма, рівень інноваційності; невідповідність інструментів управління кадровим потенціалом умовам сьогодення [26, с. 64].

Дія вище означених факторів формує відповідно зовнішні та внутрішні передумови удосконалення управління кадровим потенціалом на вітчизняних підприємствах (рис. 1.6) [24, с. 242-243; 32, с. 383].

Для того, щоб результативно управляти кадровим потенціалом, підприємству необхідно сформувати дієву кадрову політику, яка відповідає сучасним умовам господарювання.

### 1.3 Кадрова політика як інструмент формування та управління кадровим потенціалом підприємства

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства, досягнуті ним конкурентні переваги на ринку залежать від формування, використання і розвитку його кадрового потенціалу. Важливим інструментом при формуванні та управлінні кадровим потенціалом виступає кадрова політика.



Рисунок 1.6 – Передумови удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства

Джерело: [розроблено автором на основі [24; 26; 32]

За рахунок впровадження правильно розробленої кадрової політики здійснюється реалізація мети та завдань процесу управління кадровим потенціалом підприємства [33].

О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук визначають кадрову політику як сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання [34, с. 156; 44, с. 58-59].

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу між процесами комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [35, с. 210].

Досягнення означеної мети можливе через реалізацію напрямів кадрової політики в усій системі взаємовідносин працівника та підприємства:

- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;
- розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань підприємства на основі вдосконалення системи навчання і посадового переміщення працівників;
- розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості й задоволеності працею;
- створення сучасних систем найму та відбору персоналу;
- здійснення маркетингової діяльності в галузі персоналу;
- формування концепції оплати праці і морального стимулювання працівників;
- забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов;
- визначення основних вимог до персоналу в межах прогнозу розвитку підприємства;

- формування нових кадрових структур і розробка механізмів управління персоналом;

- покращення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством [34, с. 157; 45].

До завдань кадрової політики відносять:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності;

- створення належних умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством;

- раціональне використання кадрового потенціалу;

- формування та підтримка ефективної роботи трудових колективів [36].

Реалізуючись як інструмент стратегічного управління кадрами на підприємстві, кадрова політика виконує такі цілі: дотримання правил внутрішнього розпорядку на підприємстві усіма працівниками; підпорядкування роботи з усіма кадрами завданням якісного та постійного забезпечення основної діяльності підприємства необхідною кількістю працівників відповідного професійно-кваліфікаційного рівня; раціональне використання кадрового потенціалу підприємства; формування та підтримка працездатних та дружніх колективів; розробка принципів організації трудового процесу; розробка критеріїв і методів відбору, навчання та розподілу кваліфікованих кадрів; розробка заходів щодо підготовки та підвищення кваліфікації працюючих; визначення соціального та економічного ефектів від заходів кадрової політики, що реалізуються на підприємстві [37, с. 163-164; 46, с. 442].

Варто зазначити, що кадровій політиці притаманні такі характерні ознаки як орієнтація на стратегію та довгострокове планування; побудова заходів та напрямків роботи з персоналом, виходячи з визнання значимості ролі працівників, а також філософії підприємства по відношенню до

працюючих; здійснення відповідних взаємопов'язаних функцій і процедур щодо координації та роботи з персоналом [37, с. 163].

Розробка кадрової політики здійснюється відповідно до певних принципів, які є керівними правилами та підходами до вирішення кадрових питань підприємства (рис. 1.7) [36].

На основі дослідження кадрової політики підприємств учені визначили її типи та класифікували їх за певними напрямками (рис. 1.8) [38, с. 67].

Перший напрям пов'язаний із рівнем усвідомленості тих правил і норм, які є підґрунтям кадрових заходів та безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію на підприємстві. За цим напрямом виділяють такі типи кадрової політики:

– активна кадрова політика – керівництво має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, проводить постійний моніторинг ситуації і корегує виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуації.

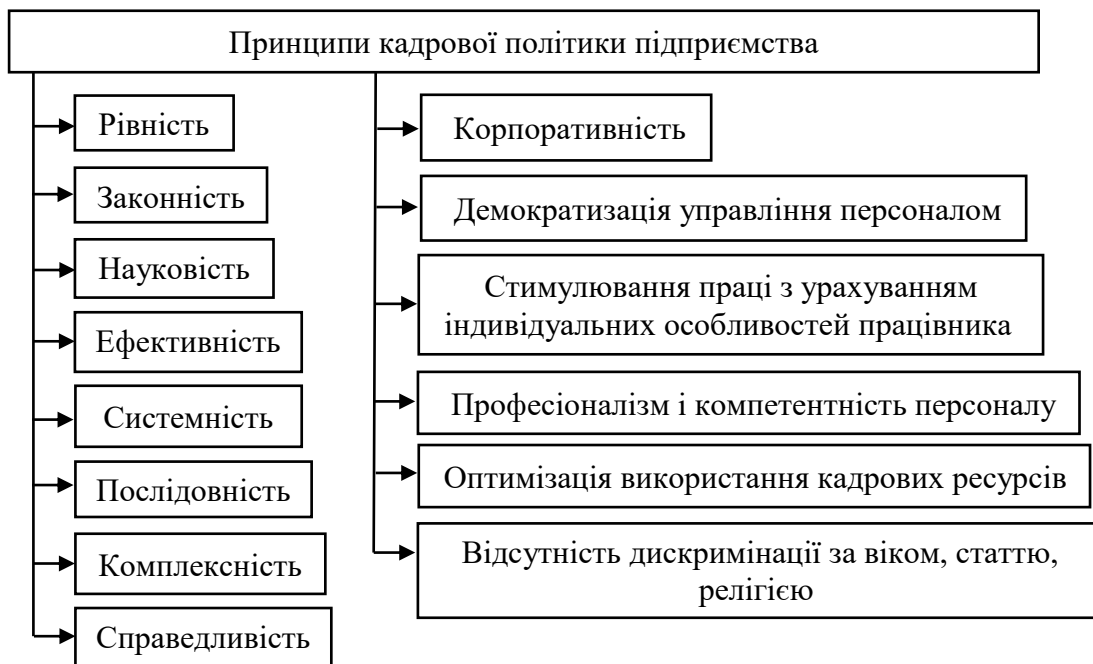


Рисунок 1.7 – Принципи кадрової політики підприємства

Джерело: [36]

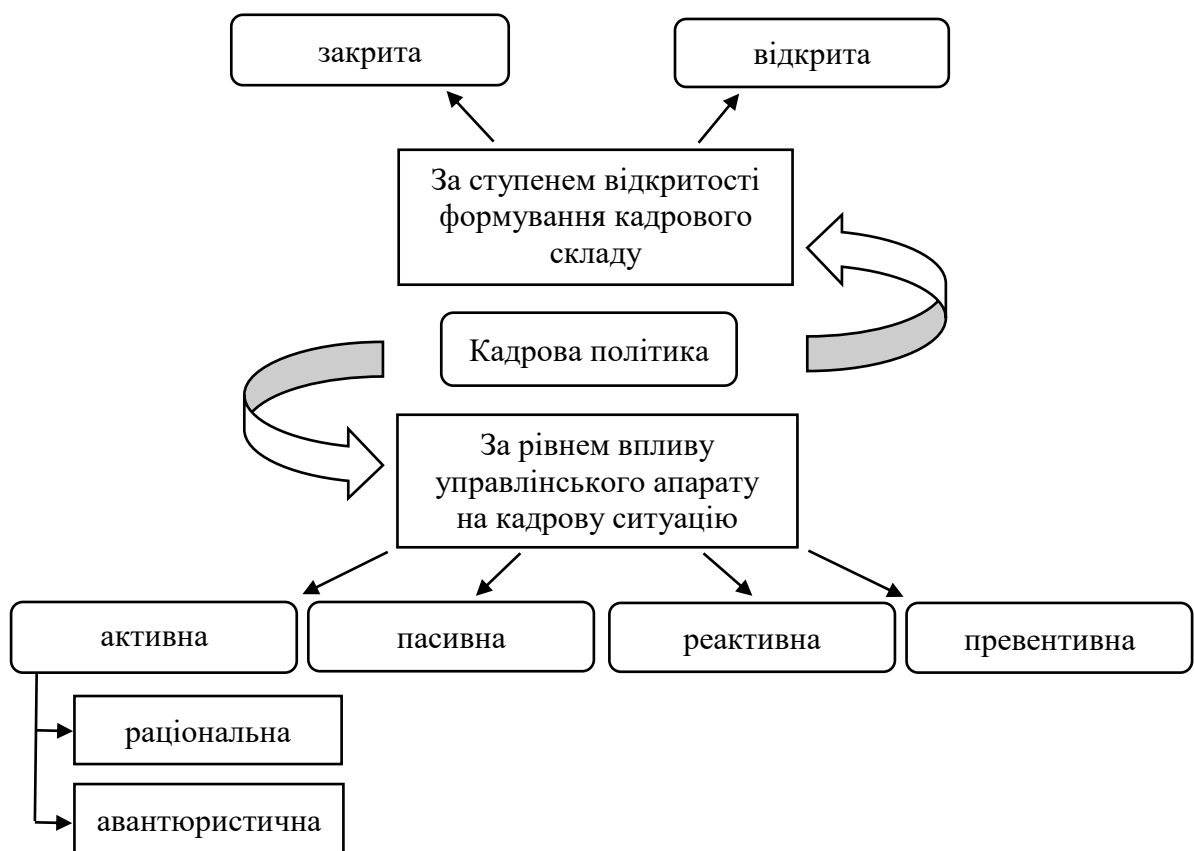


Існують два різновиди активної кадрової політики – раціональна й авантюристична.

За раціональної кадрової політики керівництво підприємства має якісні характеристики, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє можливостями прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди [38, с. 67].

За авантюристичної кадрової політики керівництво підприємства не має програми обґрунтованого розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами;

– пасивна кадрова політика – керівництво підприємства за подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, які намагається усунути будь-якими засобами, найчастіше не намагаючись зрозуміти причини і можливі наслідки;



## Рисунок 1.8 – Класифікація типів кадрової політики підприємства

Джерело: [розроблено автором на основі [38]

– реактивна кадрова політика – за такої політики керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, брак мотивації до високопродуктивної праці;

– превентивна кадрова політика – кадрова служба підприємств має не тільки засоби діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку підприємства передбачаються короткострокові та середньострокові прогнози потреб у кадрах, а також стратегічні завдання з розвитку персоналу [47, с. 161-162].

Другий напрям пов'язаний із визначенням ступеня відкритості до зовнішнього середовища та орієнтований на власний або залучений персонал. За цим напрямом виділяють такі два типи кадрової політики:

– відкрита кадрова політика – характеризується тим, що підприємство прозоре для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті на роботу як на низову, так і на керівну посади. Прийняття на роботу спеціалістів високої кваліфікації проводиться на основі конкурсного відбору. Цей тип кадрової політики притаманний підприємствам, які ведуть конкурентну політику, зорієнтовану на швидке зростання обсягів виробництва та завоювання передових позицій на зовнішньому ринку;

– закрита кадрова політика – ґрунтується на принципі просування на вищі посади тільки «своїх» працівників. Цей тип кадрової політики застосовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів [38, с. 67-68].

Серед елементів кадрової політики слід відзначити:

– політику зайнятості, яка охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення сприятливих умов праці,

забезпечення її безпеки, створення можливостей для кар'єрного зростання з метою підвищення ступеня задоволення роботою;

- політику навчання, яка несе у собі створення відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації і реалізації прагнень до професійного зростання;

- політику оплати праці, яка полягає в наданні досить високою, порівняно з іншими підприємствами, заробітної плати, яка буде відповідати досвіду, здібностей і ставлення працівника до своїх обов'язків, його трудовим вкладом;

- політику добробуту, що заснована на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов, привабливих для співробітників і взаємовигідних для них і для підприємства;

- політику трудових відносин, яка передбачає встановлення певних процедур для попередження виникнення трудових конфліктів, формування ефективного стилю керівництва, відносин з профспілками, тощо [39, с. 177; 40, с. 89].

Доречним буде розглянути складові кадрової політики, які включають:

- стиль керівництва – тобто поведінка керівника відносно підлеглих;

- філософія підприємства – сукупність моральних, адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічної цілі підприємства;

- правила внутрішнього трудового розпорядку – важливий нормативний документ, що регламентує порядок наймання і звільнення працівників, час праці та відпочинку, основні обов'язки працівників і адміністрації, питання службової і комерційної таємниці, заходи заохочення і покарання;

- колективний договір – правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між найманими працівниками і роботодавцями [34, с. 157].

Розробка кадрової політики здійснюється вищим керівництвом підприємства та кадровою службою на основі Декларації прав людини,

Конституції України, Цивільного кодексу України, Кодексу законів про працю України та інших нормативно-правових актів та у поєднанні з іншими концепціями підприємства: виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою [35, с. 210].

Формування кадрової політики здійснюється у декілька етапів (табл. 1.6). Кожний етап вимагає виконання певних чітких дій та заходів для досягнення конкретної цілі [33].

Процес формування кадрової політики відбувається відповідно до наступних вимог:

– кадрова політика повинна бути тісно пов’язана зі стратегією розвитку підприємства, тобто бути кадровим забезпеченням реалізації стратегії підприємства;

– кадрова політика має бути достатньо гнучкою, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов’язані певні очікування працівників, з іншого боку – динамічною, тобто корегуватися відповідно змінам тактики підприємства, виробничої та економічної ситуації;

– кадрова політика повинна мати економічне обґрунтування, тобто ґрунтуватися на реальних фінансових можливостях підприємства;

Таблиця 1.6 – Етапи формування кадрової політики підприємства

Етап	Ціль роботи з персоналом	Заходи
1. Нормування	Узгодження принципів та цілей роботи з персоналом відповідно до стратегічного розвитку підприємства.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проведення аналізу корпоративної культури, стратегії та стану розвитку підприємства</li> <li>– виявлення можливих змін цілей роботи з персоналом</li> <li>– опис вимог до працівників, можливостей їх зростання та розвитку здібностей</li> </ul>
2. Програмування	Розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка системи заходів досягнення цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і можливих змін</li> <li>– розробка програми добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників</li> <li>– розробка тестів, опитувальних анкет, запитань для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, виконання</li> </ul>

		творчого завдання
3. Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проведення аналізу стану кадрового потенціалу</li> <li>– розробка програми постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу</li> <li>– здійснення оцінки ефективності кадрових заходів</li> <li>– проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату</li> </ul>

Джерело: [33]

– кадрова політика має забезпечувати індивідуальний підхід до працівників [36; 48].

Слід зазначити, що вибір кадрової політики повинен здійснюватися з урахуванням особливостей діяльності підприємства та використання наступних заходів:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей;
- планування потреби у кадрах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення кадрів;
- створення системи руху кадрової інформації;
- формування та розподіл коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- розробка та виконання програми розвитку кар'єри, професійного орієнтування і адаптація персоналу, планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- аналіз відповідальності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка роботи персоналу [33].

На кадрову політику в цілому, а також на зміст і специфіку реалізації конкретних програм і кадрових заходів впливають ряд чинників, які відносно підприємства поділяються на два види:

- зовнішні (стан ринку праці, тенденції економічного зростання, нормативно-правова база країни, науко-технічний прогрес);
- внутрішні (стиль керівництва, основні цілі досягнення результатів, спосіб керівництва, методи управління підприємством) [39, с. 178; 43].

За нових умов господарювання кадрова політика повинна бути спрямована на створення якісної системи роботи з персоналом. Вона повинна орієнтуватися на отримання результату, за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень, шляхом впровадження всіх елементів.

Алгоритм розробки кадрової політики повинен мати наступний вид:

1. Вибір типу кадрової стратегії, який найбільш повно відповідає загальному стану підприємства, відповідає загальним цілям і завданням підприємства.

1.1. Вибір загальної місії і особистих цілей підприємства.

1.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Слід зазначити, що на кадрову політику в цілому, зміст і специфіку конкретних програм і кадрових заходів впливають такі фактори зовнішнього середовища: нормативні обмеження, ситуація на ринку праці, політична обстановка, стан економіки.

1.3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз, SNW-аналіз)

Серед найбільш значущих чинників слід виділити: цілі підприємства, стиль управління, структура управління, умови праці, якісні характеристики трудового колективу.

1.4. Альтернативний вибір стратегії.

1.5. Інтеграція отриманих результатів.

1.6. Вибір типу кадрової стратегії, яка буде здійснюватися на підприємстві.

1.7. Виявлення напрямків типових підзон кадрової політики (управління складом персоналу, навчання та розвиток працівників,

професійна орієнтація і перепідготовка, система мотивації, оцінка персоналу, організаційний розвиток, корпоративна культура).

2. Аналіз ресурсів підприємства, необхідних для реалізації кадрової політики: фінансових, матеріальних, енергетичних, інформаційних, інтелектуальних, людських.

3. Виявлення найбільш пріоритетних напрямів кадрової політики персоналом [41; 46].

4. Розробка безпосередньо напрямків кадрових заходів.

5. Критична групова оцінка наявності ресурсів для реалізації кожного кадрового заходу.

6. Визначення необхідних тимчасових, людських і фінансових витрат для реалізації кожного напрямку кадрової політики.

7. Розробка критеріїв оцінки виконання запланованих кадрових заходів.

8. Побудова підсумкової таблиці «План реалізації підзон кадрової політики».

9. Затвердження напрямів кадрової політики підприємства.

10. Впровадження кадрової політики.

11. Контроль і аналіз реалізації розроблених заходів.

12. Оперативне коригування кадрових заходів [41].

Роль кадрової політики у підвищенні ефективності праці персоналу виявляється у тому, що вона дає змогу чітко й наочно представляти погляди керівництва на взаємовідносини з персоналом; переконувати персонал у добрій волі власників і керівництва; покращувати взаємодію підрозділів; надавати послідовності процесу прийняття кадрових рішень; інформувати персонал щодо правил внутрішньої поведінки; покращувати трудове середовище у колективі [34, с. 156-157].

Реалізація кадрової політики здійснюється відповідно до певного механізму, тобто, системи планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, економічних, соціально-психологічних та інших заходів

призначених для вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі [42].

Сучасна кадрова політика підприємства має бути дієвою, достатньо гнучкою, економічно переконливою, виходячи з реальних можливостей підприємства, та створити індивідуальний підхід до своїх працівників [40, с. 89].

### Висновки до розділу 1

З метою здійснення нових економічних зрушень в Україні, важливим є наявність ефективного кадрового потенціалу, який в змозі подолати кризові тенденції, наявні у вітчизняній економіці, та забезпечити подальший стабільний розвиток. Такі умови спонукають до здійснення комплексної оцінки стану кадрових ресурсів, планування кадрового забезпечення, розгляду теоретичних та методичних аспектів і надання практичних рекомендацій для подальшого удосконалення розвитку механізму формування, відтворення та використання кадрового потенціалу на усіх рівнях управління. Постійний розвиток національної економіки важко уявити без дієвої системи управління кадровим потенціалом – одного з основних чинників забезпечення продуктивного виробництва. Приймаючи до уваги визначальну роль людини в економічних процесах, значущості набувають дослідження присвячені розгляду характеристик, що мають значний вплив на ефективність діяльності працівників підприємств, підходів, які дозволяють виміряти необхідний та максимально можливий ступінь використання трудових ресурсів.

Важливої уваги потребує й діагностика управління кадровим потенціалом підприємств, що має на меті моніторинг наявних проблем і визначення відхилень, яка дає змогу надати інформацію для прийняття



рішень з управління кадровим потенціалом та створення і впровадження основних шляхів розвитку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання.

Таким чином, головне завдання в управлінні кадровим потенціалом виявляється не в кількісному, а в якісному його збільшенні. Тобто, удосконалення вже наявних у персоналу професійних та особистісних навичок і вмінь, які відповідають потребам підприємств. Невідповідність кадрового потенціалу потребам підприємства в подальшому може спричинити появу негативних тенденцій. Тому, керівництву необхідно здійснювати своєчасний та планомірний вплив на кадрові ресурси, щоб запобігти небажаним наслідкам.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «МОТОР СІЧ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Мотор Січ»

Акціонерне товариство «Мотор Січ» є найбільшим підприємством в авіаційній промисловості України, яке випускає широкий спектр авіадвигунів для літальних апаратів різного призначення. Підприємство реалізує повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів – від розробки, виробництва і випробування до супроводу в експлуатації та ремонту [49].

Загальна характеристика АТ «Мотор Січ» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика АТ «Мотор Січ»

1. Повне найменування:	Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»
2. Скорочене найменування:	АТ «Мотор Січ»
3. Юридична адреса:	69068 м. Запоріжжя, проспект Моторобудівників, буд.15
4. Зареєстроване:	Виконком Запорізької міської Ради народних депутатів, 25.05.1994
4. ЄДРПОУ:	14307794
5. КОАТУУ:	2310137500 (Шевченківський р-н)
6. Галузева належність (1):	30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування
7. Галузева належність (2):	25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н. в. і. у.
8. Галузева належність (3):	27.11 Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів
9. Банк, що обслуговує емітента:	Публічне акціонерне товариство «МОТОР-БАНК»
10. МФО банку:	313009
11. Поточний рахунок:	26006001000017
12. Керівник:	Войтенко Сергій Анатолійович, Голова ради директорів, тел.: (061) 720-42-61
13. Контактна особа:	Хвостак Василь Володимирович, тел.: (061) 720-49-85
14. Електронна поштова адреса:	ocb@motorsich.com

Джерело: [49; 50]

Авіаційна тематика – не єдина сфера діяльності АТ «Мотор Січ». Розвинена виробнича база дозволяє випускати високоякісні промислові

установки наземного застосування – промислові газотурбінні приводи для енергетичних і газоперекачувальних установок, а також газотурбінні електростанції і газоперекачувальні агрегати з цими приводами. Також, активно розвивається напрямок зі створення, ремонту, модернізації вертольотів в рамках реалізації програми вертольотобудування.

Отже, основними видами діяльності АТ «Мотор Січ» є авіаційна промисловість; виробництво електротехнічних машин, обладнання, апаратури та виробів виробничого призначення; ремонт цивільних літаків, вертольотів, їх обладнання та авіаційних двигунів [49].

Крім основної продукції авіаційного та промислового профілю, підприємство виготовляє широку номенклатуру товарів народного споживання.

АТ «Мотор Січ» одне з декількох підприємств у світі та єдине підприємство в Україні, що має закінчений цикл виробництва двигунів, а також таке, що забезпечує весь цикл ремонту, випробування та обслуговування двигунів.

Основними постачальниками сировини та комплектуючих АТ «Мотор Січ» є в основному підприємства України з якими налагоджено довгострокові зв'язки. Серед них: ТОВ «ТД Запоріжсталь» м. Запоріжжя, ВАТ «Волчанський агрегатний завод» м. Волчанск, ТОВ НПФ «Автоматизація технологій» м. Запоріжжя, ТОВ НПП «Теплоспай» м. Суми, АТЗТ «Електропромислова компанія» м. Дніпро, НПК «Металлург» м. Дніпро, ТОВ «Днепропетровский завод спецтруб» м. Дніпро.

Значним ринком збуту для продукції АТ «Мотор Січ» є країни далекого зарубіжжя. Підприємство приділяє велику увагу збереженню і розширенню ринків збуту в регіонах, де експлуатується авіатехніка з двигунами власного виробництва. Тривалу і плідну співпрацю пов'язує підприємство з багатьма партнерами з країн Південно-Східної Азії, Близького Сходу, Африки та Латинської Америки. Найбільш великими споживачами в далекому зарубіжжі в 2019 р. були Китай, Індія, Алжир, ОАЕ,

США, В'єтнам, Чехія. Також надходили грошові кошти від виконання довгострокових контрактів з партнерами з Німеччини, Словаччини, Хорватії, Латвії, Канади, Бангладеш, Перу, Уганди, Сінгапуру, Ефіопії, Єгипту та багатьох інших країн. Великим ринком збуту для підприємства в 2019 р. також були країни СНД. Для партнерів з країн СНД в 2019 р. підприємством поставлялися і ремонтувалися авіадвигуни різних типів і модифікацій, поставлялися запасні частини та комплектуючі до двигунів і вертольотам. На ринок України АТ «Мотор Січ» постачало і ремонтувало авіадвигуни різних типів, вертольоти і головні вертолітні редуктори для потреб Міністерства оборони України, Національної гвардії України і Державної служби України з надзвичайних ситуацій, а також виконувало ремонт авіадвигунів різних типів і модифікацій та техніки наземного застосування для інших замовників. Найбільш великими українськими споживачами в 2019 р. АК «Українські вертольоти» (м. Київ), ДП «КАЗ «Авіакон» (м. Конотоп) [50].

Ринок авіадвигунів завжди був і залишається складним сегментом авіабудування, який характеризується високим ступенем конкуренції. Серйозними конкурентами АТ «Мотор Січ» на світовому ринку є такі компанії як Pratt & Whitney (Канада), Snecma / Turbomeca (Франція), General Electric (США). Це найбільші авіадвигунобудівні компанії. Серед зарубіжних конкурентів в області наземної техніки слід зазначити такі компанії, як Solar Turbines (США), Siemens AG (Німеччина), Rolls-Royce (Англія), Kawasaki (Японія).

Система якості підприємства сертифікована на відповідність вимогам міжнародних стандартів відносно виробництва, ремонту та технічного обслуговування авіадвигунів, газотурбінних приводів і проектування газотурбінних електростанцій.

На світовому ринку АТ «Мотор Січ» зарекомендувало себе як підприємство, що випускає продукцію з високими технічними характеристиками на сертифікованій виробничій базі. Якість і надійність

продукції підтверджується її успішною експлуатацією більш ніж в 100 країнах світу [49].

Мета АТ «Мотор Січ» – виробництво довговічної та надійної техніки, що повною мірою задовольнятиме вимоги замовника та створюватиме максимальні зручності споживачам.

Середня кількість працівників на підприємстві за 2016 р., 2017 р. та 2018 р. зменшилась і становить 26537 осіб, 25445 осіб та 22221 особа відповідно. Фонд оплати праці у період з 2016 р. по 2018 р., навпаки, збільшився на 51% і у звітному році складає 2772299 тис. грн. Щодо відрахувань на соціальні заходи, то цей показник теж має позитивну динаміку у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 50,28% і відповідає значенню 587070 тис. грн.

АТ «Мотор Січ» має широку соціальну інфраструктуру, що охоплює практично всі види соціального захисту людини: медицину, спорт, культуру, відпочинок, житло. Це дозволяє здійснювати необхідну культурну, спортивну, оздоровчу діяльність відповідно до поставлених завдань. За рахунок прибутку підприємства надається благодійна допомога навчальним, медичним, культурним установам і організаціям, силовим структурам України. Крім того, надаються різні види допомоги ветеранам Великої Вітчизняної Війни і праці, інвалідам, непрацюючим пенсіонерам підприємства, малозабезпеченим та багатодітним [50].

Органами управління та контролю товариства є:

- загальні збори – вищий орган;
- наглядова рада – контролюючий та регулюючий орган;
- рада директорів – виконавчий орган;
- ревізійна комісія – контрольний орган.

Безперервне та ефективне функціонування АТ «Мотор Січ» забезпечується завдяки чітко спланованій організаційній структурі (ДОДАТОК А), керування якою здійснюють операційні директори.

До організаційної структури підприємства входять основні та допоміжні цехи і відділи, що безпосередньо пов'язані з основним виробництвом, а також відділи, що непов'язані з основним виробництвом. Також, товариством створені і діють дочірні підприємства, відокремлені підрозділи та представництва.

АТ «Мотор Січ» є учасником об'єднань підприємств Запорізької обл., здійснює спільну діяльність з іншими товариствами, пропозицій щодо реорганізації з боку третіх осіб не має.

Розрахунок основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. (табл. 2.2) здійснено на основі Консолідованої річної фінансової звітності, що наведена у ДОДАТКАХ Б-3 [49].

Таблиця 2.2 – Основні показники фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр., тис. грн

Показник	Рік			Відхилення за 2016-2018 рр.	
	2016	2017	2018	Абс.	Відн., %
1	2	3	4	5	6
Нематеріальні активи	3625	4530,5	3107,5	-517,5	-14,275
Основні засоби	6088683,5	6738988,5	7116604,5	1027921	16,882
Запаси	11846391	13837164	15376348,5	3529957,5	29,797
Готова продукція	755729	1088034,5	1256566	500837	66,272
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1020318,5	2158080	2276150,5	1255832	123,082
Гроші та їх еквіваленти	1813137,5	2554572	2112858	299720,5	16,530
Власний капітал	15187248,5	17848287,5	20791099	5603850,5	36,898
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2209593,5	3459540,5	3507778	1298184,5	58,752
Поточні зобов'язання і забезпечення	5480559	5939416,5	5006780,5	-473778,5	-8,644
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10546207	15150429	12239687	1693480	16,057
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4217243	6687998	7291413	3074170	72,895
Адміністративні витрати	1041515	1246056	1482211	440696	42,312

Витрати на збут	779587	896893	768210	-11377	-1,459
-----------------	--------	--------	--------	--------	--------

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Інші операційні витрати	11027717	9121302	1972444	-9055273	-82,113
Чистий фінансовий результат: прибуток	1964443	3104174	1252193	-712250	-36,257

Джерело: [розроблено автором]

Динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. представлено на рис. 2.1.

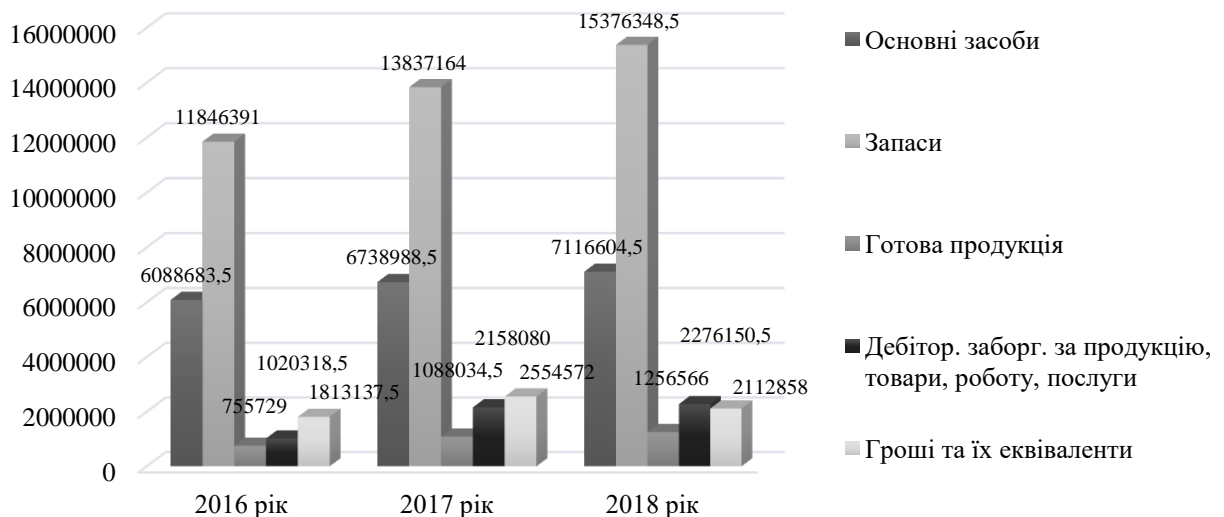


Рисунок 2.1 – Основні показники фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр., тис. грн

Джерело: [розроблено автором]

Аналізуючи дані, наведені у табл. 2.2, спостерігаються як позитивні, так і негативні тенденції зміни основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Розглядаючи показник основні засоби підприємства, спостерігається позитивна динаміка. У період з 2016 р. по 2018 р. відбулось його зростання

на 16,88%, що вказує на збільшення виробничого потенціалу підприємства за рахунок збільшення виробничих фондів.

За 2016-2018 рр. відбулось збільшення обсягів запасів та готової продукції на 29,80% та 66,27% відповідно. Такі позитивні зміни дають нам змогу зробити висновок про те, що підприємство покращило свої виробничі потужності та розширює масштаби своєї діяльності.

За 2016-2018 рр. відбулось збільшення обсягів виробництва та освоєння нових ринків збуту продукції, що призвело до зростання дебіторської заборгованості на 123,08%. Але в подальшому така тенденція може призвести до небажаних наслідків для підприємства у вигляді нестачі фінансових ресурсів та появи небажаної кредиторської заборгованості.

Досліджуючи такий показник як гроші та їх еквіваленти, спостерігається його зростання у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 16,53%, що вказує на підвищення рівня ліквідності та частки високоліквідних активів у балансі підприємства.

Продовження динаміки основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. представлено на рис. 2.2.

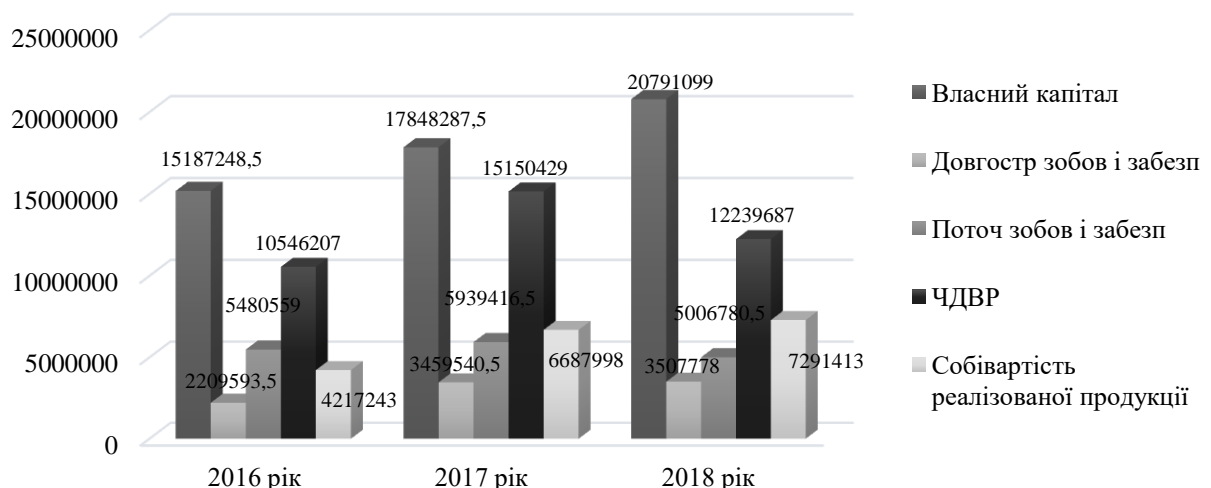


Рисунок 2.2 – Основні показники фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр., тис. грн

Джерело: [розроблено автором]



Власний капітал підприємства у своїй динаміці також має позитивні зрушення на 36,9% за 2016-2018 рр. Такі зміни характеризують розширення виробництва підприємства, здатність формувати і ефективно розподіляти прибуток та підтримувати фінансову рівновагу за рахунок внутрішніх джерел.

У період з 2016 р. по 2018 р. відбулось збільшення суми довгострокових зобов'язань і забезпечень на 58,75%, що негативно відображається на діяльності підприємства, оскільки значна частина оборотних засобів у майбутньому буде спрямована на виплату заборгованостей.

Щодо поточних зобов'язань і забезпечень, то у 2018 р. порівняно з 2016 р. спостерігається їх скорочення на 8,64%. Така тенденція вказує на спроможність підприємства погасити свої зобов'язання протягом операційного циклу.

Збільшення чистого доходу від реалізації продукції в 2018 р. порівняно з 2016 р. на 16,06% свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції, здатність підприємства фінансувати розвиток виробництва та задовольняти соціальні і матеріальні потреби працівників.

Негативна тенденція змін була виявлена при аналізі собівартості реалізованої продукції. Протягом 2016-2018 рр. собівартість збільшилась на 72,9%. Така динаміка змін вказує на збільшення витрат на виготовлення та реалізацію продукції, що виникли в результаті розширення масштабів виробництва та асортименту продукції.

Продовження динаміки основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. представлено на рис. 2.3.

У 2018 р. порівняно з 2016 р. відбулось зменшення нематеріальних активів на 14,28%, що свідчить про зниження інноваційної спрямованості діяльності підприємства та скорочення обсягів інвестування коштів в об'єкти інтелектуальної власності.

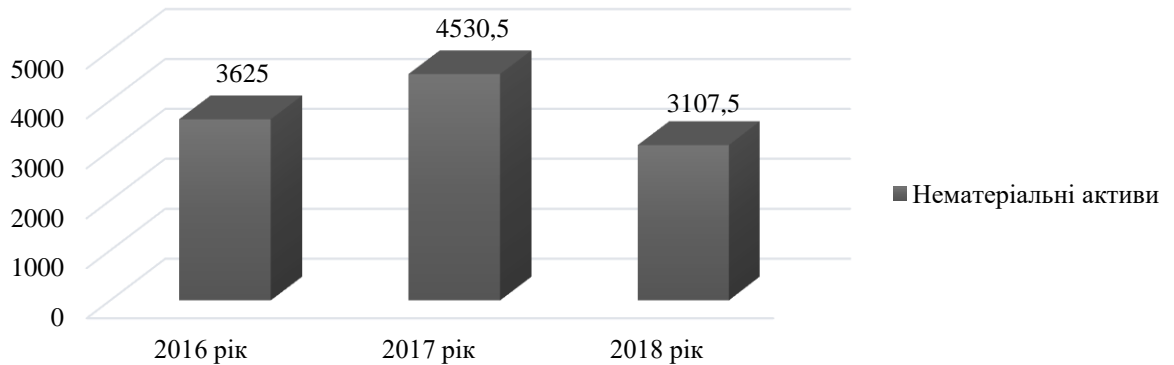


Рисунок 2.3 – Основні показники фінансово-господарської діяльності  
АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр., тис. грн

Джерело: [розроблено автором]

Продовження динаміки основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. представлено на рис. 2.4.

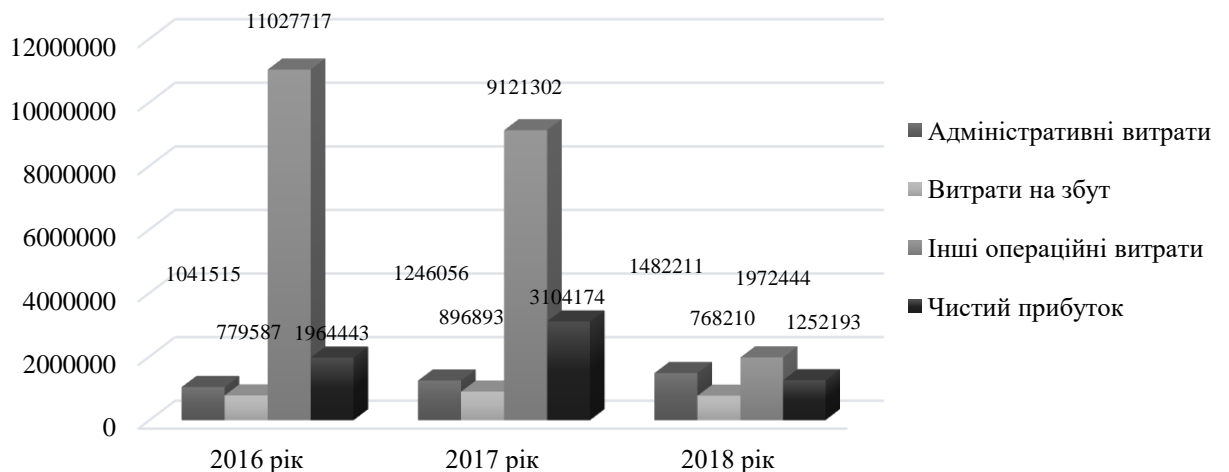


Рисунок 2.4 – Основні показники фінансово-господарської діяльності  
АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр., тис. грн

Джерело: [розроблено автором]

Позитивна тенденція виявляється при дослідженні витрат господарської діяльності. У період з 2016 р. по 2018 р. відбулось їх зниження на 67,13%, що вказує на зменшення вартості виробництва та підвищення ефективності діяльності підприємства.

У 2018 р. розмір чистого прибутку знизився на 36,26% порівняно з 2016 р. внаслідок того, що підприємство розширило свою виробничу діяльність, і тому спрямувало кошти на фінансування виробництва.

Фінансово-господарська діяльність АТ «Мотор Січ» спрямована на забезпечення фінансової стійкості, стабільного надходження фінансових ресурсів та їх ефективного використання, досягнення раціонального співвідношення власних і позикових коштів. Підвищення прибутковості підприємства відбувається шляхом збільшення обсягів продажу та зниження витрат.

В свою чергу, для збільшення обсягу продажу вживаються заходи щодо: стимулювання попиту на продукцію підприємства, інформування потенційних покупців продукції, після продажне обслуговування, надання вичерпної технічної інформації, до і після продажні консультації щодо технічних характеристик продукції та її експлуатації, розширення збутової мережі, вихід на нові ринки, комплексні маркетингові дослідження потенційних ринків збуту, випуск нових конкурентноспроможних видів продукції тощо.

Технічний прогрес вимагає постійного оновлення асортименту продукції, що збільшує обсяги продажу, але одночасно вимагає додаткових витрат на закупівлю устаткування, ноу-хау, фінансування подібних витрат [49].

Одним з найголовніших завдань АТ «Мотор Січ» є модернізація виробництва. У 2019 р. залучення кредитних коштів було направлено на придбання нового високопродуктивного обладнання, яке дозволить збільшити виробничі потужності, удосконалити технологічні процеси й істотно підвищити ефективність виробництва. Для зменшення витрат

виробництва постійно вживаються такі заходи: пошук постачальників, що пропонують вигідніші умови (на сьогоднішній день умови ринку забезпечують можливість широкого вибору як вітчизняних, так і закордонних постачальників сировини та матеріалів), зменшення постійних та змінних витрат за рахунок економії, зменшення постійних витрат шляхом скорочення надлишкових виробничих потужностей на окремих ділянках виробництва тощо.

Основним джерелом надходження грошових коштів для АТ «Мотор Січ» традиційно є виконання експортних контрактів з авіаційної та наземної техніки. Підприємство постачає нові авіаційні двигуни, газотурбінні приводи, електростанції і іншу продукцію промислового призначення, запасні частини, ремонтно-монтажний інструмент, товари народного споживання, виконує капітальний та середній ремонт, післяпродажне обслуговування авіаційної та наземної техніки, надає послуги в експлуатації, виконує ремонт і модернізацію вертолітної техніки [50].

Більшість укладених АТ «Мотор Січ» контрактів мають довгостроковий характер, їх виконання буде продовжено в 2020 р. В межах довгострокових контрактів будуть поставлятися авіадвигуни, запасні частини до них, виконуватися ремонт і технічне обслуговування авіадвигунів різних типів і модифікацій для споживачів з далекого зарубіжжя – партнерів з Китаю, Індії, Алжиру, ОАЕ, В'єтнаму, Бангладеш, М'янми, США, Канади та багатьох інших країн.

Також, у 2020 р. буде продовжено виконання довгострокових контрактів з партнерами з країн СНД на поставку і ремонт авіадвигунів, постачання запасних частин до авіадвигунів і вертольотів, а також контрактів зі споживачами продукції промислового призначення – на поставку, ремонт та обслуговування газотурбінних приводів і електростанцій, постачання запасних частин до них.

Виконання у 2020 р. раніше укладених довгострокових контрактів забезпечить підприємству значну частку надходження грошових коштів [49].

Стратегічна концепція розвитку АТ «Мотор Січ» враховує швидко мінливі умови ведення бізнесу, притаманні ринковій економіці, і забезпечує стабільний розвиток підприємства на тривалий період часу в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Основними складовими чинної стратегії підприємства є:

- модернізація випуску авіаційних двигунів і розробка нових двигунів, призначених як для установки на нових літальних апаратах, так і для ремоторизації тих, які вже експлуатуються, з метою поліпшення їх льотних характеристик і експлуатаційних якостей;

- розробка і реалізація вертолітних проектів: розробка і виробництво вертольотів, капітальний ремонт та модернізація вертольотів, ремоторизація вертольотів, освоєння ремонту вертолітних агрегатів для різних типів вертольотів, запуск власного виробництва лопатей несучого і рульового гвинта для вертольотів;

- модернізація випуску газотурбінних приводів і електростанцій, розробка нових видів наземної техніки розширеного діапазону потужностей;

- розвиток комплексної системи підтримки замовників і експлуатантів;

- розробка і реалізація маркетингових програм з метою розширення ринків збуту і збільшення обсягів продажів [50].

У 2020 р. на технічне переозброєння та реконструкцію діючого виробництва планується спрямувати 987,7 млн. грн, з яких 600,0 млн. грн – на придбання обладнання, 200,0 млн. грн – на модернізацію обладнання та випробувальних стендів, 150,5 млн. грн – на реконструкцію виробництва, 37,2 млн. грн – на технічне переозброєння відокремлених підрозділів.

Серед проблем, що істотно впливають на діяльність АТ «Мотор Січ», можна виділити політичні та економічні. До проблем політичного характеру відносяться ймовірність зміни курсу роботи уряду, пріоритетних напрямків його діяльності в питаннях підтримки промислових підприємств. До проблем економічного характеру належать зміни нормативно-правової бази в сфері

банківської, зовнішньо-економічної діяльності та можливі зміни податкової політики.

З огляду на те, що попит на продукцію авіадвигунобудування на внутрішньому ринку невисокий, розширення виробництва і збільшення обсягів реалізації для АТ «Мотор Січ» можливо тільки за рахунок зовнішніх ринків. Значною мірою цьому перешкоджає складна процедура отримання дозволів Державної служби експортного контролю. Крім того, необхідно відзначити недосконалість чинного валютного законодавства. Зокрема, різні заходи Національного банку України щодо обмеження валютних операцій істотно впливають на стабільність зовнішньо-економічних відносин підприємства з замовниками ближнього і далекого зарубіжжя та його конкурентні позиції на зовнішніх ринках [50].

Враховуючи експортну спрямованість діяльності АТ «Мотор Січ», обсяг реалізації продукції залежить від ситуації на світових ринках, змін в законодавчій базі України з питань зовнішньоекономічної діяльності та валютного регулювання.

Значний вплив на роботу підприємства мають такі чинники: погіршення кон'юнктури зовнішнього ринку, необхідність імпортозаміщення матеріалів й комплектуючих, часткова втрата зовнішніх ринків, різні заходи Національного банку України з обмеження валютних операцій, зміни законодавчої бази з питань зовнішньо-економічної діяльності.

АТ «Мотор Січ» веде постійну та наполегливу роботу по збільшенню обсягів реалізації товарів та послуг на внутрішньому ринку, розширенню номенклатури товарів та послуг, які пропонуються до реалізації, освоєнню нових видів діяльності, зокрема розвитку вертолітного виробництва. Але на сьогодні, обсяг реалізації продукції підприємства у значній мірі залежить від законодавчих та нормативних актів з питань зовнішньо-економічної діяльності та валютного регулювання [49].

## 2.2 Кадрова політика АТ «Мотор Січ»

Основою кадрової політики АТ «Мотор Січ» в 2019 р. є реалізація принципу спадкоємності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками і фахівцями, підвищення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури і чисельності працюючих.

Проаналізувавши потребу підприємства у кваліфікованих працівниках та політику планування кар'єри на 2020 р. був сформований резерв керівників усіх рівнів. За результатами позачергової атестації 129 працівникам з інженерно-технічною освітою підвищені кваліфікаційні категорії, з них – 23 молодим фахівцям.

З метою забезпечення виробництва кваліфікованим персоналом у 2019 р. працевлаштовані 190 молодих фахівців, з них – 57 з вищою освітою, 31 – випускник коледжів, 102 – випускники вищих професійно-технічних училищ (рис. 2.5).

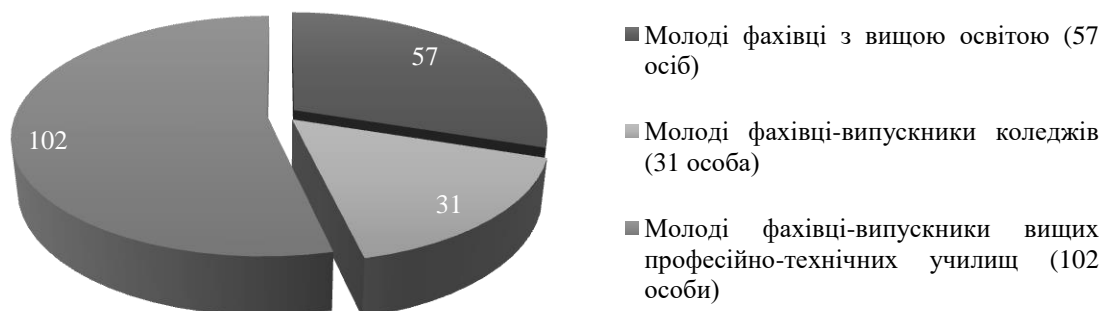


Рисунок 2.5 – Кількість працевлаштованих молодих фахівців АТ «Мотор Січ» за видом освіти у 2019 р.

Джерело: [розроблено автором]

Підведені підсумки навчання перспективного кадрового резерву молодих фахівців зі стажем роботи на підприємстві більше 5 р. За підсумками представлених творчих робіт, розглянутих комісією

підприємства, 9 працівників відмічені грошовою премією, 2 працівникам підвищені кваліфікаційні категорії. Для забезпечення спадкоємності поколінь за молодими фахівцями закріплюються наставники, які один раз на три роки підвищують свою кваліфікацію за програмою «Соціально-психологічний мінімум» [49].

На підприємстві постійно проводиться робота, спрямована на підвищення кваліфікації працівників. У 2019 р. на базі методично-технологічного центру здійснили навчання 48238 осіб, з них (рис. 2.6):

– закінчили навчання з отримання першої професії 109 працівників підприємства, отримали другу професію 66 працівників;



Рисунок 2.6 – Кількість працівників АТ «Мотор Січ», що здійснили навчання у 2019 р.

Джерело: [розроблено автором]

– підвищили кваліфікацію 869 робітників і 1733 працівники з інженерно-технічною освітою;

– здійснили навчання за вимогами сертифікуючих організацій 3363 працівники;



– отримали допуски до різного виду робіт підвищеної небезпеки 42098 працівників.

На базі авіаційного учбового центру проведена підготовка авіаційних фахівців за 9 програмами, затвердженим Державною авіаційною службою України. Впродовж 2019 р. 130 працівників підприємства в 50 учбових групах пройшли підготовку з таких програм:

- «Періодична підготовка авіаційного персоналу за типом повітряного судна Мі-2, Мі-8МСБ»;
- «Перенавчання льотного складу на вертоліт Мі-2, Мі-2МСБ-1»;
- «Первинна і періодична підготовка інструкторів (FI, TRI, SFI);
- «Періодична підготовка авіаційного персоналу з веденню радіозв'язку англійською мовою»;
- «Підготовка пілотів з метою отримання посвідчень приватного пілота.

За рахунок проведення підготовки персоналу в авіаційному учбовому центрі АТ «Мотор Січ» без залучення сторонніх організацій економія коштів підприємства склала 11 млн. 921 тис. грн.

Одним з найважливіших напрямів кадрової політики є підвищення кваліфікації фахівців, що сприяє об'єднанню науково-виробничого і технічного потенціалу, зв'язку науки і виробництва, проведенню наукових досліджень, впровадженню нових технологічних процесів та інноваційних проектів.

У 2019 р. успішно захистили дисертації і отримали вчений ступінь «Кандидат наук» 5 працівників підприємства. На сьогодні в АТ «Мотор Січ» працює 67 осіб з науковими ступенями, зокрема, 2 доктори наук, 38 кандидатів наук, 27 аспірантів (рис. 2.7) [49].

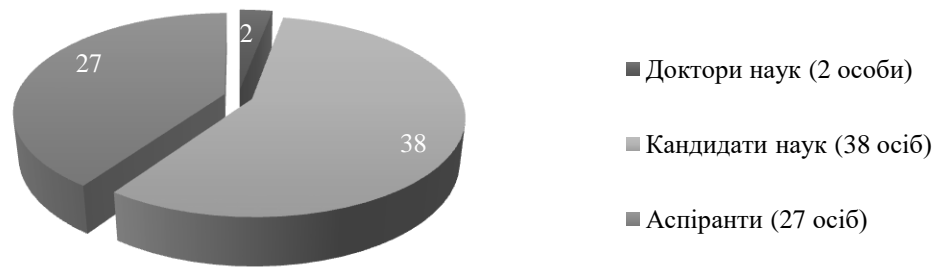


Рисунок 2.7 – Кількість працівників АТ «Мотор Січ» за видом наукових ступенів у 2019 р.

Джерело: [розроблено автором]

У вищих навчальних закладах навчаються 548 працівників підприємства без відриву від виробництва.

У 2019 р. проводилася системна робота з професійної орієнтації серед 9-11-х класів шкіл м. Запоріжжя і Запорізької обл. для забезпечення набору учнів у Запорізьке вище професійне училище «Моторобудівник», Запорізький авіаційний коледж, Запорізький електротехнічний коледж. Окрім цього, налагоджена робота з Державним центром зайнятості з метою залучення безробітних Запорізької обл. до навчання і подальшого працевлаштування на підприємстві.

На заочне навчання в Національному університеті «Запорізька політехніка» за рахунок коштів державного бюджету на затребуваних спеціальностях на підприємстві зараховані 136 працівників за програмою «бакалавр», 19 працівників за програмою «магістр», 11 працівників підприємства зараховані на навчання за фахом «Авіоніка». За рахунок коштів державного бюджету на 1 курсі Запорізького електротехнічного коледжу без відриву від виробництва навчаються 38 працівників з таких спеціальностей: «Обробка матеріалів на верстатах і автоматичних лініях», «Електроенергетика», «Електротехніка», «Електромеханіка» [49].

АТ «Мотор Січ» уклало 3-х сторонній договір про співпрацю з Льотною академією Національного авіаційного університету і Запорізьким авіаційним коледжем з метою підготовки для підприємства фахівців з льотної і технічної експлуатації повітряних суден. Випускники Запорізького

авіаційного коледжу і Запорізького електротехнічного коледжу у кількості 19 осіб направлені на навчання по дуальній формі за рахунок коштів державного бюджету на II-й курс в Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» з таких спеціальностей: «Авіаційні двигуни і енергетичні установки», «Технологія виробництва авіаційних двигунів і енергетичних установок».

У межах щорічного заходу «Ярмарок кар'єри» в Національному університеті «Запорізька політехніка» і Національному аерокосмічному університеті ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» проведені презентації підприємства та робота професійної орієнтації з студентами і кафедрами.

На базі Запорізького вищого професійного училища «Моторобудівник» проведена розширена нарада з представниками департаменту професійно-технічної освіти Міністерства науки і освіти України, департаменту освіти Запорізької обласної державної адміністрації і директорами машинобудівних училищ м. Запоріжжя і 11 регіонів України. За результатами наради прийнято рішення про включення училища в державну програму з виділенням коштів з державного бюджету на придбання устаткування для створення на базі училища Центру підготовки операторів верстатів з програмним управлінням.

У 2019 р. на підприємстві пройшли практику 1615 осіб, у т.ч. (рис. 2.8):

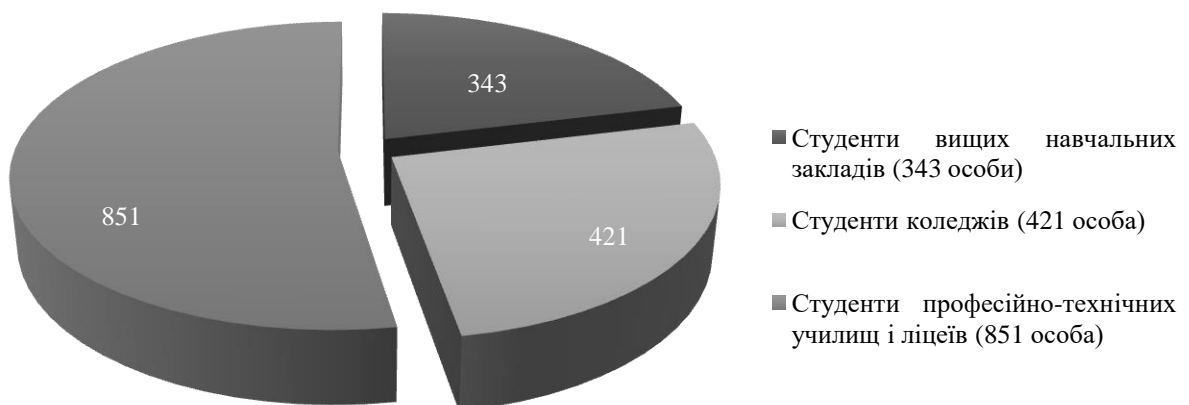


Рисунок 2.8 – Кількість студентів, які пройшли практику у АТ «Мотор Січ» за видами навчальних закладів у 2019 р.

Джерело: [розроблено автором]

- 343 студенти з 7 вищих навчальних закладів з 49 спеціальностей;
- 421 студент з 9 коледжів з 21 спеціальності;
- 851 учень з 8 професійно-технічних училищ і ліцеїв з 16 професій, 470 учнів продовжують практику в 2020 р [49].

З метою підтримки корпоративного духу і збереження трудових династій підприємства проводилася цілеспрямована робота з подальшого залучення на роботу в АТ «Мотор Січ» дітей працівників підприємства після закінчення вищих навчальних закладів, коледжів і училищ [49]:

- впродовж літніх канікул 41 дитина працівників, які навчаються на останніх курсах вищих професійних училищ, коледжів і вищих навчальних закладах працевлаштована в цех основного і допоміжного виробництва;
- відзначені 24 працівники підприємства, діти яких після закінчення навчання у вищих навчальних закладах і вищих професійних училищах працевлаштувалися і працюють на підприємстві.

У процесі реалізації Молодіжної політики АТ «Мотор Січ» у 2019 р. було проведено 77 молодіжних заходів з залученням 4500 молодих працівників:

- на базі підприємства проведені 12-і Міжнародні молодіжні науково-технічні читання ім. А. Ф. Можайського, в яких взяли участь 120 молодих фахівців, у т. ч. молодь авіаційних підприємств і профільних інститутів м. Запоріжжя, м. Києва, м. Одеси, м. Дніпра, м. Харкова, м. Черкас, м. Сум, м. Миколаєва;
- 288 молодих працівників з 42 підрозділів взяли участь в конкурсі професійної майстерності з 12-ти професій. Призові місця тримали 67 учасників і були заохочені грошовими преміями, також 18 призерам конкурсу були підвищені кваліфікаційні розряди;

– за сезон 2019 р. туристичну базу «Меридіан» відвідало більше 4000 осіб;

– на підприємстві був проведений творчий конкурс стінгазет «Емблема підрозділу – символ успіху усього колективу», в якому взяли участь 44 підрозділи підприємства;

– збірна команда молодих моторобудівників з 11 осіб взяла участь в обласних військово-спортивних змаганнях «Призовник», в яких команда АТ «Мотор Січ» посіла I командне місце серед трудових колективів області;

– напередодні Нового року 450 дітей молодих працівників нашого підприємства отримали подарунки до свята;

– проведені роботи з благоустрою меморіалу загиблим воїнам у період Великої Вітчизняної Війни в с. Канівське, також організована участь молоді в Мітингу-реквіємі, привітанні ветеранів і дітей війни.

У 2019 р. за багаторічну добросовісну працю, високий професіоналізм, вагомий внесок в розвиток виробництва 71 працівник підприємства отримав такі нагороди (рис. 2.9) [49]:



Рисунок 2.9 – Кількість нагороджених працівників АТ «Мотор Січ»  
державними та місцевими нагородами у 2019 р.

Джерело: [розроблено автором]

– державні нагороди з нагоди Дня машинобудівника України (орденом княгині Ольги III ступеню нагороджений 1 працівник, присвоєно почесне звання «Заслужений машинобудівник України» 1 працівнику);

– нагороди органів місцевого самоврядування (грамотою Запорізької обласної державної адміністрації нагороджено 4 особи, вдячністю голови Запорізької обласної державної адміністрації – 7 осіб, почесною грамотою Запорізької обласної ради – 4 особи, медаллю «За особистий внесок у розвиток міста Запоріжжя» – 1 особа, присвоєно звання «Почесний громадянин міста Запоріжжя» 1 особі, почесною грамотою виконавчого комітету Запорізької міської ради – 16 осіб, грамотою Шевченківської районної адміністрації – 33 особи, нагрудним знаком «За заслуги перед Шевченківським районом» – 3 особи.

Почесне звання «Заслужений моторобудівник» присуджено 23 працівникам підприємства, «Майстер – золоті руки» – 20 працівникам, «Кращий молодий моторобудівник» – 11 працівникам, пам'ятною медаллю «100 років ДЕКА М-100» нагороджені 37 працівників підприємства.

Щокварталу підводилися підсумки господарської діяльності серед молодих робітників, фахівців і службовців за досягнення найкращих результатів в роботі з врученням свідчень з наступних категорій:

- «Кращий молодий робітник» – 30 осіб;
- «Кращий молодий майстер» – 20 осіб;
- «Кращий молодий фахівець» – 25 осіб.

Усім нагородженим виплачені грошові премії.

У межах виконання умов Колективного договору з соціальної підтримки працівників і ветеранів підприємства в 2019 р. [49]:

– 24 ветерани-учасники бойових дій, 33 особи, прирівняні до учасників бойових дій, і 357 учасників трудового фронту відзначені грошовими преміями з нагоди 74-ї річниці Перемоги у Великій Вітчизняній Війні, також була проведена акція «Полк Перемоги»;

– 157 працівників підприємства і 36 ветеранів, що брали участь в локальних війнах і миротворчих операціях, відзначені грошовими преміями з нагоди 31-ї річниці виведення військ з республіки Афганістан і Дня вшанування учасників бойових дій на територіях інших держав;

– до Міжнародного дня інвалідів виплачена грошова винагорода 937 працюючим інвалідам і 621 ветерану.

У 2019 р. Музей техніки відвідали 53714 осіб. Проведені 1200 екскурсій для фахівців підприємств галузі, іноземних делегацій, представників засобів масової інформації, молодих фахівців, студентів, шкіл, жителів міста і області.

У 2020 р. кадрова політика АТ «Мотор Січ» буде спрямована на оптимізацію структури і чисельності працюючих, на створення навчально-науково-виробничих комплексів з низкою навчальних закладів м. Запоріжжя, Запорізької обл. та України для забезпечення цільової підготовки персоналу, необхідного підприємству, розвитку кадрового резерву, підвищення рівня кваліфікації інженерно-технічного персоналу вертолітного виробництва і виробництва виробів з композитних матеріалів, створення умов для особистісного росту кожного працівника, розвитку інтелектуального і творчого потенціалу.

У 2020 р. планується надати робочі місця для проходження виробничої практики 550 учням професійно-технічних навчальних закладів м. Запоріжжя, для 150 студентів коледжів і 250 студентів вищих навчальних закладів України [49].

### 2.3 Загальна характеристика та оцінка кадрового потенціалу АТ «Мотор Січ»

Результати господарської діяльності залежать передовсім від ефективності використання живої праці – найбільш активного і, власне, вирішального фактора виробництва. Забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку.

З формуванням та розвитком ринку праці аналіз трудових ресурсів набирає більшої ваги, оскільки робоча сила маючи вартісну оцінку є конкурентною на ринку праці.

Економічні й соціальні гарантії праці, з одного боку, і жорсткі умови трудової діяльності, з іншого, формують сферу глибоких аналітичних досліджень кадрового потенціалу підприємства [51, с. 135].

Оцінка кадрового потенціалу АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. включає аналіз забезпеченості трудовими ресурсами, аналіз руху трудових ресурсів, аналіз використання робочого часу, аналіз продуктивності праці, аналіз трудомісткості продукції та аналіз оплати праці.

Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Категорії персоналу	Рік						Відхилення за 2016-2018 рр.	
	2016		2017		2018		Абс.	Відн., %
	осіб	Питома вага, %	осіб	Питома вага, %	осіб	Питома вага, %		
Всього персоналу, у т. ч.:	27353	100	26387	100	23471	100	-3882	-14,192
1. Працівники основної діяльності, з	26148	95,59	25211	95,54	22486	95,80	-3,662	-14,005



них:								
– робітники	15623	57,11	14752	55,90	13411	57,14	-2212	-14,159
– службовці	8122	29,69	7804	29,57	7300	31,10	-822	-10,121
– спеціалісти	1744	6,38	2057	7,80	1225	5,22	-519	-29,759
– керівники	659	2,41	598	2,27	550	2,34	-109	-16,540
2. Працівники неосновної діяльності	1205	4,41	1176	4,46	985	4,20	-220	-18,257

Джерело: [розроблено автором]

Структуру та питому вагу трудових ресурсів АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. у загальній кількості представлено на рис. 2.10.

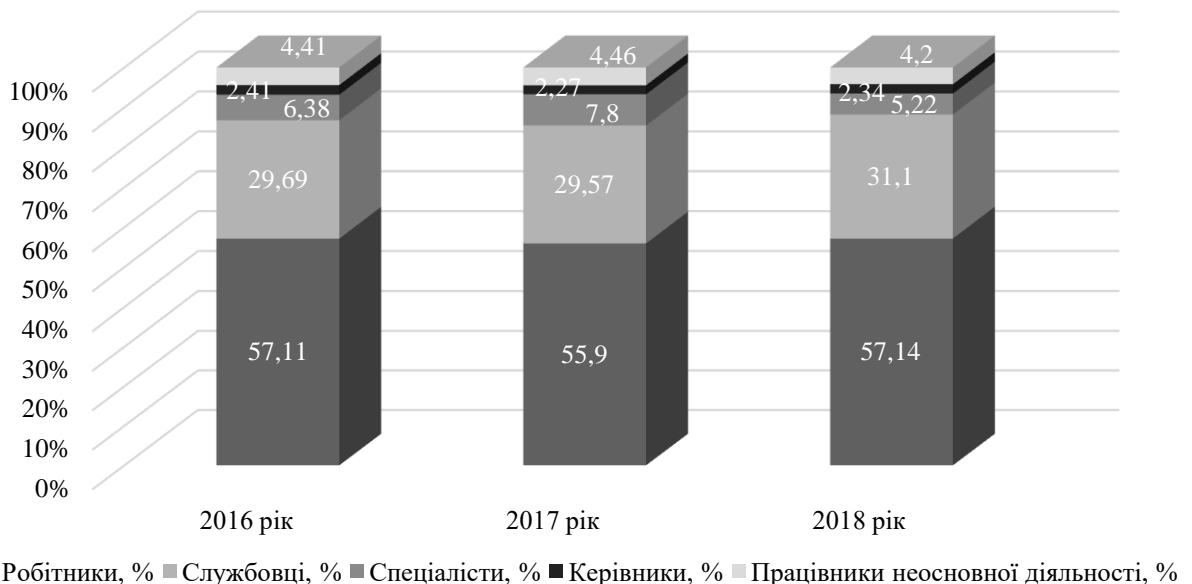


Рисунок 2.10 – Структура та питома вага трудових ресурсів АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Джерело: [розроблено автором]

Відповідно до табл. 2.3 та рис. 2.10, спостерігається негативна тенденція зміни загальної кількості працівників АТ «Мотор Січ» у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 3882 особи або 14,19%. Така динаміка пояснюється оптимізацією трудових ресурсів, що дозволило підприємству на заощаджені кошти розширити свою виробничу діяльність та спрямувати «вільні» кошти у новий напрямок діяльності.

Аналіз руху трудових ресурсів АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. наведено у табл. 2.4.

Відповідно до табл. 2.4 та рис. 2.11, спостерігається позитивна та негативна динаміка змін коефіцієнтів руху трудових ресурсів АТ «Мотор Січ» у 2018 р. порівняно з 2016 р.

Зростання коефіцієнту обороту з прийому у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 1,86% свідчить, що підприємство відкриває новий напрямок діяльності – вертольотобудування – і тому потребує нових трудових ресурсів.

Таблиця 2.4 – Аналіз руху трудових ресурсів АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Показник	Рік			Відхилення за 2016-2018 рр.	
	2016	2017	2018	Абс.	Відн., %
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26537	25445	22221	-4316	-16,264
2. Прийнято нових працівників, осіб	2305	2156	1966	-339	-14,707
3. Вибуло працівників, осіб:	1078	932	980	-98	-9,091
– з власного бажання	895	815	874	-21	-2,346
– звільнення за порушення трудової дисципліни	65	50	36	-29	-44,615
– з інших причин, передбачених законом	118	67	70	-48	-40,678
4. Кількість працівників, які працювали цілий рік, осіб	2556	2478	2312	-244	-9,546
5. Коефіцієнт обороту з прийому	0,087	0,085	0,088	0,002	1,859
6. Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,041	0,037	0,044	0,003	8,566
7. Коефіцієнт плинності кадрів	0,036	0,034	0,041	0,005	13,203
8. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,096	0,097	0,104	0,008	8,023
9. Коефіцієнт загального обороту	0,127	0,121	0,133	0,005	3,997

Джерело: [розроблено автором]

Динаміку коефіцієнтів руху трудових ресурсів АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. представлено на рис. 2.11.



Рисунок 2.11 – Коефіцієнти руху трудових ресурсів АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Джерело: [розроблено автором]

Разом з цим, наявна негативна тенденція у коефіцієнта обороту зі звільнення у період 2016-2018 рр. на 8,57%. Такі зміни можна пояснити оптимізацією структури працюючих, тобто звільнення «некорисних» працівників та прийом нових та амбітних.

Однотимчасний прийом та звільнення працівників спровокувало у 2018 р. порівняно з 2016 р. підвищення коефіцієнту плинності кадрів на 13,20%.

Щодо коефіцієнта стабільності кадрів, то за 2016-2018 рр. його значення підвищилось на 8,02%, що вказує на підвищення частки постійно працюючих працівників на підприємстві.

Зміна коефіцієнту з прийому, зі звільнення, плинності та стабільності кадрів спричинило зростання коефіцієнта загального обороту у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 4%.

Аналіз використання робочого часу АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз використання робочого часу АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Показник	Рік			Відхилення за 2016-2018 рр.	
	2016 (0)	2017	2018 (1)	Абс.	Відн.,

					%
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб <b>ЧП (а)</b>	26537	25445	22221	-4316	-16,264
2. Кількість відпрацьованих днів, днів	6183121	5979575	5221935	-961186	-15,545
3. Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником, днів <b>Д (б)</b>	233	235	235	2	0,858
4. Тривалість фактично відпрацьованого робочого дня, год <b>Т (с)</b>	7,8	8	7,9	0,1	1,282
5. Фактичний фонд робочого часу, люд.-год. <b>ФРЧ (у)</b>	48228343,8	47836600	41253286,5	-6975057,3	-14,463

Джерело: [розроблено автором]

Динаміку зміни фонду робочого часу АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. представлено на рис. 2.12.

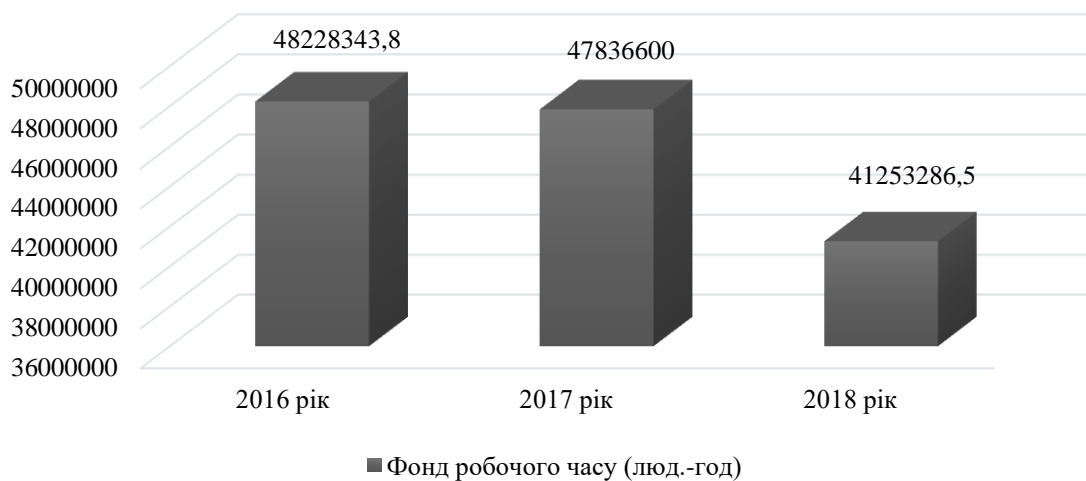


Рисунок 2.12 – Фонд робочого часу АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Джерело: [розроблено автором]

Для більш детального аналізу використання фонду робочого часу застосуємо факторний аналіз, що дасть змогу визначити вплив складових факторів на досліджуваний показник.

На основі даного виду аналізу пропонуємо таку трифакторну мультиплікативну модель фонду робочого часу:

$$\text{ФРЧ} = \text{ЧП} \times \text{Д} \times \text{Т}, \quad (2.1)$$

де ФРЧ – фонд робочого часу, люд.-год;

ЧП – чисельність працівників, осіб;

Д – кількість робочих днів, відпрацьованих одним робітником в середньому за рік, днів;

Т – тривалість робочого дня, год.

Розрахунки здійснено на основі даних, представлених у табл. 2.5, способом абсолютних різниць, відповідно до якого дані за 2016 р. позначимо індексом «0», а 2018 р. – «1» [52, с. 185-187].

Розрахунок впливу факторів на формування фонду робочого часу АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Розрахунок впливу факторів на формування фонду робочого часу АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Показники впливу на формування ФРЧ	Розрахунок	Результат
1. За рахунок зміни чисельності працівників: $\Delta \text{ФРЧ}_{\text{чп}} = \Delta \text{ЧП} \times \text{Д}_0 \times \text{Т}_0$ $\Delta \text{ЧП} = \text{ЧП}_1 - \text{ЧП}_0$	$(22221 - 26537) \times 233 \times 7,8$	-7843898,4
2. За рахунок зміни кількості робочих днів, відпрацьованих одним працівником в середньому за рік: $\Delta \text{ФРЧ}_{\text{д}} = \text{ЧП}_1 \times \Delta \text{Д} \times \text{Т}_0$ $\Delta \text{Д} = \text{Д}_1 - \text{Д}_0$	$22221 \times (235 - 233) \times 7,8$	346647,6
3. За рахунок зміни тривалості робочого дня: $\Delta \text{ФРЧ}_{\text{т}} = \text{ЧП}_1 \times \text{Д}_1 \times \Delta \text{Т}$ $\Delta \text{Т} = \text{Т}_1 - \text{Т}_0$	$22221 \times 235 \times (7,9 - 7,8)$	522193,5
Разом: $\Delta \text{ФРЧ} = \text{ФРЧ}_1 - \text{ФРЧ}_0 =$ $\Delta \text{ФРЧ}_{\text{чп}} + \Delta \text{ФРЧ}_{\text{д}} + \Delta \text{ФРЧ}_{\text{т}}$	$-7843898,4 + 346647,6 + 522193,5$	-6975057,3

Джерело: [розроблено автором]

Проведений у табл. 2.5-2.6 аналіз свідчить, що зменшення середньооблікової чисельності працівників у звітному році в порівнянні з базовим на 4316 осіб або 16,26% призвело до скорочення фонду робочого часу АТ «Мотор Січ» на 7843898,4 люд.-год.

Збільшення середньої кількості днів, відпрацьованих одним працівником, на 2 дні або 0,86% у 2018 р. порівняно з 2016 р. призвело до зростання фонду робочого часу АТ «Мотор Січ» на 346647,6 люд.-год.

Збільшення тривалості фактично відпрацьованого робочого дня на 0,1 год або 1,28% у звітному році в порівнянні з базовим призвело до зростання фонду робочого часу АТ «Мотор Січ» 522193,5 люд.-год.

Сумарний вплив зазначених факторів виявився у скороченні фонду робочого часу АТ «Мотор Січ» у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 6975057,3 люд.-год або 14,46%.

Аналіз продуктивності праці АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз продуктивності праці АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Показник	Рік			Відхилення за 2016-2018 рр.	
	2016 (0)	2017	2018 (1)	Абс.	Відн., %
1. Обсяг випуску продукції, тис. грн	10546207	15150429	12239687	1693480	16,058
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26537	25445	22221	-4316	-16,264
3. Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником, днів Д (а)	233	235	235	2	0,858
4. Тривалість фактично відпрацьованого робочого дня, год Т (б)	7,8	8	7,9	0,1	1,282
5. Середньорічна продуктивність праці, тис. грн ПП (у)	397,415	595,419	550,816	153,401	38,600
6. Середньоденна продуктивність праці, тис. грн	1,706	2,534	2,344	0,638	37,420
7. Середньогодинна продуктивність праці, тис. грн СПП (с)	0,219	0,317	0,297	0,078	35,681

Джерело: [розроблено автором]

Динаміку середньорічної продуктивності праці АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. представлено на рис. 2.13.



Рисунок 2.13 – Середньорічна продуктивність праці АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Джерело: [розроблено автором]

Динаміку середньоденної та середньогодинної продуктивності праці АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. представлено на рис. 2.14.



Рисунок 2.14 – Середньоденна та середньогодинна продуктивність праці АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Джерело: [розроблено автором]

Для більш детального аналізу продуктивності праці застосуємо факторний аналіз, що дасть змогу визначити вплив складових факторів на досліджуваний показник.

На основі даного виду аналізу пропонуємо таку трифакторну мультиплікативну модель продуктивності праці:

$$ПП = Д \times Т \times СПП, \quad (2.2)$$

де ПП – продуктивність праці, тис. грн;

Д – кількість робочих днів, відпрацьованих одним робітником в середньому за рік, днів;

Т – тривалість робочого дня, год;

СПП – середньогодинна продуктивність праці, тис. грн.

Розрахунки здійснено на основі даних, представлених у табл. 2.7, способом абсолютних різниць, відповідно до якого дані за 2016 р. позначимо індексом «0», а 2018 р. – «1» [52, с. 188-189].

Розрахунок впливу факторів на продуктивність праці АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок впливу факторів на продуктивність праці АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Показники впливу на формування ПП	Розрахунок	Результат
1. За рахунок зміни середньої кількості днів, відпрацьованих одним працівником: $\Delta ПП_{д} = \Delta Д \times T_0 \times СПП_0$ $\Delta Д = Д_1 - Д_0$	$(235 - 233) \times 7,8 \times 0,219$	3,417
2. За рахунок зміни тривалості фактично відпрацьованого робочого дня: $\Delta ПП_{т} = Д_1 \times \Delta Т \times СПП_0$ $\Delta Т = Т_1 - Т_0$	$235 \times (7,9 - 7,8) \times 0,219$	5,147
3. За рахунок зміни середньогодинної продуктивності праці: $\Delta ПП_{спп} = Д_1 \times Т_1 \times \Delta СПП$ $\Delta СПП = СПП_1 - СПП_0$	$235 \times 7,9 \times (0,297 - 0,219)$	144,807
Разом: $\Delta ПП = ПП_1 - ПП_0 =$ $\Delta ПП_{д} + \Delta ПП_{т} + \Delta ПП_{спп}$	$3,417 + 5,147 + 144,807$	153,401

Джерело: [розроблено автором]



Проведений у табл. 2.7-2.8 аналіз свідчить, що збільшення середньої кількості днів, відпрацьованих одним працівником, на 2 дні або 0,86% у звітному році в порівнянні з базовим призвело до зростання продуктивності праці АТ «Мотор Січ» 3,417 тис. грн.

Збільшення тривалості фактично відпрацьованого робочого дня на 0,1 год або 1,28% у 2018 р. порівняно з 2016 р. призвело до зростання продуктивності праці АТ «Мотор Січ» на 5,147 тис. грн.

Збільшення середньогодинної продуктивності праці на 0,08 тис. грн або 35,68% у звітному році в порівнянні з базовим призвело до зростання продуктивності праці АТ «Мотор Січ» на 144,807 тис. грн.

Сумарний вплив зазначених факторів виявився у зростанні продуктивності праці АТ «Мотор Січ» у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 153,40 тис. грн або 38,60%.

Аналіз трудомісткості продукції АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз трудомісткості продукції АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Показник	Рік			Відхилення за 2016-2018 рр.	
	2016	2017	2018	Абс.	Відн., %
1. Обсяг випуску продукції, тис. грн	10546207	15150429	12239687	1693480	16,058
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26537	25445	22221	-4316	-16,264
3. Фонд робочого часу, люд.-год	48228343,8	47836600	41253286,5	-6975057,3	-14,463
4. Питома трудомісткість на 1000 грн люд.-год	4573,051	3157,442	3370,453	-1202,598	-26,298
5. Середньогодинний виробіток одного працівника, тис. грн	0,219	0,317	0,297	0,078	35,681
6. Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн	397,415	595,419	550,816	153,401	38,600

Джерело: [розроблено автором]

Динаміку питомої трудомісткості продукції на 1000 грн АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. представлено на рис. 2.15.

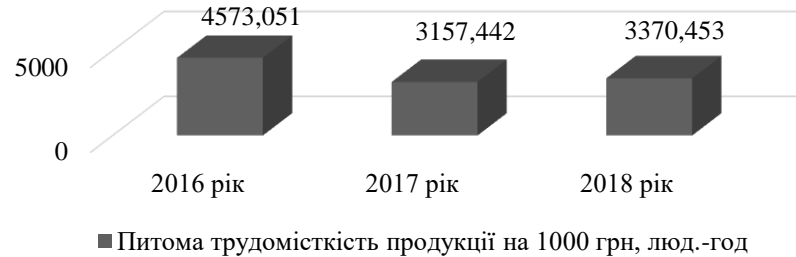


Рисунок 2.15 – Питома трудомісткість продукції на 1000 грн АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Джерело: [розроблено автором]

Відповідно до табл. 2.9 та рис. 2.15, наявна позитивна тенденція зміни питомої трудомісткості продукції на 1000 грн АТ «Мотор Січ» у 2018 р. порівняно з 2016 р. Така динаміка вказує на зменшення витрат людино-годин на виробництво продукції та становить 26,30%.

Аналіз оплати праці АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз оплати праці АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Показник	Рік			Відхилення за 2016-2018 рр.	
	2016 (0)	2017	2018 (1)	Абс.	Відн., %
1. Фонд оплати праці, тис. грн <b>ФОП (у)</b>	1810673,7	2327215,9	2772299	961625,3	53,109
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб <b>ЧП (а)</b>	26537	25445	22221	-4316	-16,264
3. Фонд робочого часу, люд.-год	48228343,8	47836600	41253286,5	-6975057,3	-14,463
4. Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн <b>ОПср1пр (б)</b>	68,232	91,461	124,760	56,528	82,847
5. Середньомісячна оплата праці одного працівника, тис. грн	5,686	7,622	10,397	4,711	82,847
6. Відпрацьовано одним працівником, год	1817,4	1880	1856,5	39,1	2,151

7. Тривалість фактично відпрацьованого робочого дня, год	7,8	8	7,9	0,1	1,282
8. Відпрацьовано всіма працівниками, люд.-днів	6183121	5979575	5221935	-961186	-15,545
9. Відпрацьовано одним працівником, днів	233	235	235	2	0,858
10. Середньогодинна оплата праці одного працівника, тис. грн	0,038	0,049	0,067	0,030	78,996

Джерело: [розроблено автором]

Динаміку показників оплати праці АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. представлено на рис. 2.16.

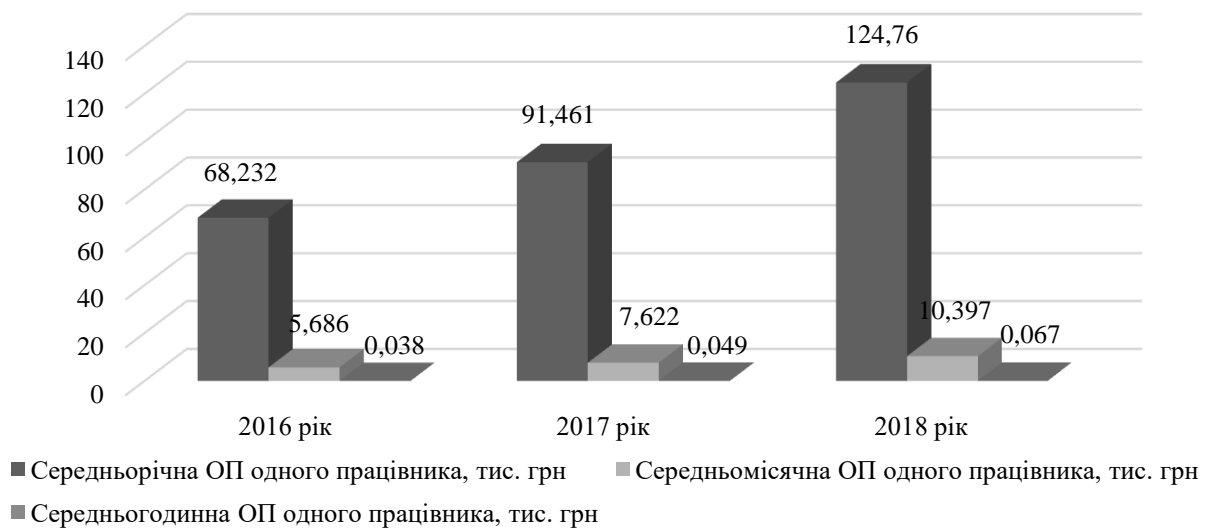


Рисунок 2.16 – Показники оплати праці АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Джерело: [розроблено автором]

Для більш детального аналізу оплати праці застосуємо факторний аналіз, що дасть змогу визначити вплив складових факторів на досліджуваний показник.

На основі даного виду аналізу пропонуємо таку двофакторну мультиплікативну модель оплати праці:

$$\text{ФОП} = \text{ЧП} \times \text{ОП}_{\text{ср1пр}}, \quad (2.3)$$

де ФОП – фонд оплати праці, тис. грн;

ЧП – середньооблікова чисельність працівників, осіб;

$ОП_{ср1пр}$  – середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн.

Розрахунки здійснено на основі даних, представлених у табл. 2.10, способом абсолютних різниць, відповідно до якого дані за 2016 р. позначимо індексом «0», а 2018 р. – «1» [53, с. 46-47].

Розрахунок впливу факторів на оплату праці АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Розрахунок впливу факторів на оплату праці АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Показники впливу на формування ФОП	Розрахунок	Результат
1. За рахунок зміни середньооблікової чисельності працівників: $\Delta\text{ФОП}_{\text{чп}} = \Delta\text{ЧП} \times \text{ОП}_{\text{ср1пр}_0}$ $\Delta\text{ЧП} = \text{ЧП}_1 - \text{ЧП}_0$	$(22221 - 26537) \times 68,232$	-294489,312
2. За рахунок зміни середньорічної оплати праці одного працівника: $\Delta\text{ФОП}_{\text{опср1пр}} = \text{ЧП}_1 \times \Delta\text{ОП}_{\text{ср1пр}}$ $\Delta\text{ОП}_{\text{ср1пр}} = \text{ОП}_{\text{ср1пр}_1} - \text{ОП}_{\text{ср1пр}_0}$	$22221 \times (124,760 - 68,232)$	1256108,688
Разом: $\Delta\text{ФОП} = \text{ФОП}_1 - \text{ФОП}_0 = \Delta\text{ФОП}_{\text{чп}} + \Delta\text{ФОП}_{\text{опср1пр}}$	$-294489,312 + 1256108,688$	961625,3

Джерело: [розроблено автором]

Проведений у табл. 2.10-2.11 аналіз свідчить, що зменшення середньооблікової чисельності працівників на 4316 осіб або 16,26% у 2016 р. порівняно з 2018 р. призвело до скорочення фонду оплати праці АТ «Мотор Січ» на 294 489,312 тис. грн.

Збільшення середньорічної оплати праці одного працівника на 56,53 тис. грн або 82,83% у звітному році в порівнянні з базовим призвело до зростання фонду оплати праці АТ «Мотор Січ» на 1 256 108,688 тис. грн.

Сумарний вплив зазначених факторів виявився у зростанні фонду оплати праці АТ «Мотор Січ» у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 961625,3 тис. грн або 53,11%.

## Висновки до розділу 2

Історія АТ «Мотор Січ» почалася у 1907 р. та нараховує вже більше століття. Підприємство випускає надійні авіаційні двигуни та газотурбінні установки, які є конкурентними на світовому ринку. АТ «Мотор Січ» одне з декількох підприємств у світі та єдине підприємство в Україні, що має закінчений цикл виробництва двигунів, а також таке, що забезпечує весь цикл ремонту, випробування та обслуговування двигунів. Продукція підприємства експлуатується на літаках та вертольотах різного призначення більш ніж у 120 країнах світу. Крім основної продукції авіаційного та промислового профілю, підприємство виготовляє широкую номенклатуру товарів народного споживання. Розробка та впровадження у виробництво сучасних технологій, що спираються на найновіші досягнення науки та техніки, професійний, висококваліфікований та згуртований колектив, унікальна виробнича база, ресурси, ефективна управлінська стратегія – все це є плацдармом для успіху та постійного розвитку.

Фінансово-господарська діяльність АТ «Мотор Січ» спрямована на забезпечення фінансової стійкості, стабільного надходження фінансових ресурсів та їх ефективного використання, досягнення раціонального співвідношення власних і позикових коштів. Підвищення прибутковості підприємства відбувається шляхом збільшення обсягів продажу та зниження витрат.

Основою кадрової політики АТ «Мотор Січ» в 2019 р. є реалізація принципу спадкоємності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками і фахівцями, підвищення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури і чисельності працюючих.

З метою оцінки кадрового потенціалу АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. було здійснено аналіз забезпеченості трудовими ресурсами, аналіз руху

трудоу ресурсів, аналіз використання робочого часу, аналіз продуктивності праці, аналіз трудомісткості продукції та аналіз оплати праці.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «МОТОР СІЧ»

### 3.1 Використання світового досвіду управління кадровим потенціалом на вітчизняних підприємствах

Сучасний стан вітчизняної системи управління персоналом зумовлений специфічними умовами перехідного періоду. Його основними особливостями є практична відсутність зв'язків між підприємствами та незгодженість їх спільної діяльності, нестабільність законодавчо-нормативної бази, практична відсутність економічної та політичної стабільності, свобода господарської діяльності тощо. Також далеко від ідеального знаходиться ринок вітчизняних освітніх послуг, де практично відсутня збалансованість між реальними потребами ринку та спеціалістами. Рівень кваліфікаційної підготовки вітчизняних фахівців значно поступається вимогам, що висуваються міжнародними ринками праці. Системи управління персоналом на більшості підприємствах є застарілими і не відповідають вимогам часу [54, с. 143-144; 65].

Задля запобігання повторення помилок минулого необхідно запровадити планування потенціалу персоналу, насамперед його природний рух (звільнення за станом здоров'я, вихід на пенсію за віком тощо). Такий процес потребує багато зусиль, проте їх затрати дадуть позитивний результат в майбутньому, а заздалегідь посилений потенціал персоналу, підвищення рівня його конкурентоспроможності та підготовка достойного резерву персоналу дозволить запобігти багатьом невиправданим витратам.

Проте не варто забувати й про рівень кваліфікації не лише робітників, а й персоналу, що займає керівні посади, оскільки ринок послуг з підготовки та

перепідготовки працівників керівної ланки в перспективі буде займати значне місце поряд із звичайними освітніми послугами [55, с. 94-95].

Програми, які будуть використовувати для навчання керівників повинні враховувати практичний досвід провідних зарубіжних підприємств, враховувати вимоги часу, бути орієнтовані на підвищення ефективності управління.

В Україні існує низка нагальних проблем, які потрібно вирішувати вже сьогодні. Значна частина цих проблем пов'язана з формуванням на підприємствах кадрового потенціалу. За умови підвищення ефективності формування кадрового потенціалу можна знайти такі методи, які дозволять створювати колективи на підприємствах та з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток. З цією метою слід використовувати досвід розвинутих країн світу. Існує декілька основних моделей менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Україна стоїть перед вибором, куди їй рухатися далі, тому, використовуючи іноземний досвід й опираючись на українські реалії та ментальні особливості, із кожної моделі слід використовувати кращі підходи, що дозволить досягти бажаного ефекту за найменших витрат [56, с. 67; 66].

Вивчення та узагальнення світового досвіду ефективного управління персоналом дасть можливість визначити основні аспекти, які варті уваги вітчизняних економістів-практиків та науковців.

Сьогодні у світовій практиці використовуються декілька основних моделей управління персоналом. Найбільш поширеною є американська модель. З іншого боку, японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Разом з тим, оскільки японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні відмінні особливості, не всі її елементи, в



сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни. У будь-якому випадку, американську і японську модель прийнято розглядати як такі, що знаходяться на різних полюсах [55, с. 95].

У свою чергу, європейська модель також володіє важливими відмінними ознаками.

Звичайно, з точки зору ментальності, особливостей розвитку економіки країни, стилю життя, історичного розвитку, та навіть релігійних особливостей для вітчизняних підприємств найбільш близькою буде європейська модель управління персоналом, проте, варто також зупинитись на особливостях американської та японської моделей.

Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії [57, с. 452-453; 67].

Особливістю системи управління персоналом США є використання найбільш доцільної системи оплати праці, постійна атестація службовців з метою кар'єрного просування, оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників. На підприємствах здійснюється постійна оцінка заслуг працівників.

Широке поширення в останні роки в американських корпораціях отримала система «Pay for Performance» – «плата за виконання» (PFP), яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати тощо

У роботі з персоналом американські підприємства важливого значення надають удосконаленню організації і стимулюванню праці. Вони все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні

управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження, принципово інша форма організації праці – у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність [55, с. 95].

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Завдання інтеграції молодих спеціалістів вирішується на підприємстві командою менеджерів. Команда складається з провідного менеджера по інформаційній політиці (*chief knowledge manager*), який збирає дані щодо інформаційних технологій та керує подальшим рухом цих даних; менеджера по навчанню, який відбирає персонал для перепідготовки у відповідності з новими технологіями (*learning manager*) та менеджера інтелектуальних капіталів (*intellectual capital manager*), який об'єднує зусилля перших двох та розраховує ефект від впровадження знань в процес виробництва [58, с. 139-140; 68].

Не можемо залишити поза увагою японську практику управління персоналом. Особливість цієї системи полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулювання працівників та систему зв'язків, що здійснюється на горизонтальному рівні. Дана система передбачає першочергове вивчення особливостей працівника, його сильних та слабких сторін, а вже в межах отриманих результатів йому надається посада, визначаються службові обов'язки та оснащується робоче місце.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони

обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками.

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами, японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій [55, с. 96].

Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і зв'язаної з нею заробітною платою, активному спілкуванню та заохоченню часток, прямих зв'язків, просуванню і ротации кадрів, упору на навчання працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей.

У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку, (близько 4-6%) чим у комерційних банків) дозволяють, забезпечувати унікальний психологічний клімат [59; 65].

Головним конкурентом США в боротьбі за економічну першість виступає Японія – «країна Сонця, що сходить». Японський менеджмент показав таку високу ефективність, що сприяв досягненню країною в ХХІ столітті статусу «лідер світового економічного розвитку».

Японська система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою. Японська модель передбачає, що керівник повинен бути спеціалістом, що зможе виконувати практично будь-яку роботу. Відповідно, під час підвищення кваліфікації цей процес відбувається у іншій сфері діяльності, новій для працівника.

В Японії кожен суб'єкт господарювання дуже вибагливо ставиться до підбору нових кадрів. Для країни з незначним рівнем безробіття (близько 1,5-

2%) ця проблема є більш актуальною безпосередньо для підприємств, ніж для рівня державного управління. Але практика підбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу. Саму суть цього процесу можна сформулювати у короткому вислові: «Нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі» [55, с. 96].

Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми, довічного найму співробітників великих компаній, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективної колективної праці. Ось це саме ті критерії, яких дуже не вистачає на вітчизняних українських підприємствах, де практично відсутні культура спілкування в колективі, вболівання за колег та ефективність кінцевих результатів діяльності підприємства.

Враховуючи той факт, що в японських фірмах практично відсутня плінність кадрів, вже саме по собі передбачає і високий рівень продуктивності праці, й високий рівень психологічного клімату, й бажання безпомилково та ефективно працювати [60, с. 244-245; 66].

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік понад 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього.

Тобто, в Німеччині найбільше уваги приділяється перепідготовці працівників за відповідними профілю роботи працівника програмами, стажуванню; здійснюється постійна перепідготовка окремих категорій

персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; широко використовуються послуги; розроблені на підприємствах посадові інструкції існують не лише на папері, а постійно використовуються в процесі здійснення функціональних обов'язків; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо [55, с. 96].

На підприємствах Франції до рівня працівників висуваються високі вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. Особливо приділяється увага перепідготовці персоналу: просування по службі можливе лише при постійній перепідготовці та підвищенні знань працівника, навчання всіх без виключення працівників за окремими спеціалізованими на підприємствах програмами, працівники постійно інформуються про стан підприємства та нові внутрішні вакансії.

На італійських підприємствах на півночі країни більшістю підприємств використовуються американські методи формування стратегії персоналом. В південних районах управління персоналом здійснюється без певної системи. В Італії, практично, «радянська» система відбору та переміщення персоналу на основі суб'єктивних факторів: родинних та товариських зв'язків тощо. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Надається перевага адміністративним методам управління, а не методам економіко-соціального характеру [61, с. 242-243; 67].

У банках Росії більшість служб з добору персоналу виконують лише технічні функції, а кадрові питання вирішують керівники функціональних відділів та служб, які самостійно розшукують потрібних спеціалістів, турбуються про підвищення кваліфікації та готують резерв на просування, виконуючи цим самим обов'язки служби з управління персоналом. Статус працівника служби управління персоналом досить низький. Позиція передбачає субординацію, порядок призначення та переміщення керівників та спеціалістів, відповідальність, виконання функцій у просторі та часі, кадрова політика повинна враховувати особливості кожного банку. Його

матеріальні та організаційні можливості; кадрова політика повинна містити інформаційні файли на всіх працівників банку, відображаючи їхні ділові якості, рівень знань та здоров'я, риси характеру. Кадрова політика в банках Росії має одну дуже важливу особливість – працівник постійно повинен перебувати під наглядом. З цією метою формують документ – індивідуальне досьє, куди заносять дані про особисті зв'язки, поведінку, самооцінку, вияви залежності тощо. Індивідуальне досьє формується відразу після приходу працівника в банк. У процесі перевірки кандидатів на вакансії в банку дуже ефективний «детектор брехні» – поліграф. Прийняті на роботу працівники проходять випробувальний термін: технічний персонал – 2-3 місяці; спеціалісти – до 6 місяців; менеджери – 1 рік. На цій стадії приймається остаточне рішення про найм працівника або відмову йому. Більшість російських банків не мають стратегічних планів перепідготовки працівників, відсутня необхідна мотивація та об'єктивна оцінка результатів навчання. Організація такого навчання – одне з найважливіших завдань служб з управління персоналом [62, с. 191; 64].

Узагальнюючи досвід формування та управління системами персоналу на підприємствах різних країн, науковцями складено таблицю узагальнення особливостей моделей управління (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Узагальнення особливостей систем управління кадровим потенціалом

Країна	Характеристика
1	2
Японія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання</li> <li>– початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця</li> <li>– висока залежність працівників від фірми</li> <li>– система «довічного найму»</li> <li>– пріоритет колективним формам</li> <li>– система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціальноспрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою</li> <li>– японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми</li> </ul>

Продовження таблиці 3.1

1	2
США	<ul style="list-style-type: none"> <li>– система «Pay for Performance» – «плата за виконання»</li> <li>– принцип індивідуалізму</li> <li>– механізм індивідуалізації заробітної плати</li> <li>– персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва</li> <li>– підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі</li> <li>– орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених</li> <li>– практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання</li> </ul>
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці</li> <li>– виробничі ради на підприємствах</li> <li>– увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування</li> <li>– проводяться тренінги на суміжних посадах</li> <li>– посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами</li> <li>– використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов</li> </ul>
Франція	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання конкурсів під час заміщення різних посад</li> <li>– зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівням знань</li> <li>– навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»</li> <li>– інформування персоналу про вакансії</li> </ul>
Великобританія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стандартизована система «Investors in people»</li> <li>– зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань</li> <li>– переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії</li> <li>– проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників</li> </ul>
Італія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– на півночі країни використовують американські методи управління персоналом</li> <li>– у південних районах діє «радянська» система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків тощо</li> <li>– відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації</li> <li>– пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру</li> </ul>
Україна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низька продуктивність праці</li> <li>– висока плинність кадрів</li> <li>– несприятливий соціально-психологічний клімат</li> <li>– відсутня на підприємствах єдина система роботи з кадрами</li> <li>– персонал не знає про перспективи розвитку підприємства</li> <li>– відсутність коштів на розвиток персоналу</li> </ul>

Джерело: [55, с. 97]

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформувати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток. Зарубіжний досвід зібрав безліч позитивних тенденцій процесу управління персоналом, який однозначно варто використати на практиці вітчизняними підприємствами [55, с. 97; 65].

Існуюча практика роботи в сфері управління персоналом в Україні не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників. Відсутня на підприємствах і єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників. Через це, як правило, відділи з управління персоналом ще нездатні взяти на себе роль служб, які б забезпечували весь комплекс заходів, що гарантують якість підбору та розстановки кадрів. Слід також зазначити руйнування традицій, що призводить до серйозних розладів особистих переконань і цінностей. Стреси, тиск і невизначеність у все більшій мірі використовуються в менеджменті персоналу.

Отже, незважаючи на значну кількість невирішених проблем, останнім часом, положення в області національного менеджменту змінюється на краще.

Однак, на більшості підприємств України існує дуже багато проблем щодо формування стратегії розвитку персоналу. Ще не склався контингент «кадровиків», що працюють на сучасному рівні. Часто кадрові служби очолюють спеціалісти без спеціальної освіти. Деякі керівники підприємств живуть за старими поняттями і законами, персонал часто не знає про перспективи розвитку підприємства, направленості його діяльності в соціальній та стратегічній сферах. Суттєвим стримуючим фактором розвитку персоналу є відсутність коштів на розвиток персоналу, навіть за умови, що керівництво підприємства розуміє необхідність розвитку персоналу [63, с. 76-77; 68].



З урахуванням сучасних підходів до формування стратегії розвитку персоналу у світовому бізнесі актуальність реформування систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах більш ніж очевидна.

Система управління персоналом, яка склалася на провідних вітчизняних підприємствах, порівняно із досліджуваними країнами є недосконалою та потребує великих реформувальних змін.

Перш за все, на думку вчених, варто звернути увагу на особистий потенціал працівника, початкове вивчення слабких та сильних сторін, як це передбачено японською системою, адже в Україні, в більшості випадків робітник не може повністю реалізувати свої можливості. Це можливо зробити при умові ефективного стимулювання, розширення можливостей освітнього і професійного росту, створення умов для більшого задіявання працівників у процесі прийняття управлінських рішень [55, с. 98].

В Україні, як відомо, основним лозунгом є «отримання прибутку понад усе», тому не звертається увага на формування дружніх стосунків у колективі. В той час у Японії, підприємства є не просто суб'єктами господарювання. При формуванні трудових відносин з працівниками вони виходять набагато далі стандартних трудових відносин, що значно зміцнює трудовий колектив і, як наслідок, створюється високопрофесійна команда, націлена на кінцевий результат. За рахунок цього, значно підвищується продуктивність на підприємстві, адже хороші відносини між працівниками відіграють велику роль для ефективного функціонування підприємства. Науковці вважають, що це досить позитивний досвід, якого критично не вистачає в Україні [64].

Також, в певній мірі, в Україні варто запровадити деякі елементи системи «довічного найму», адже на вітчизняних підприємствах робітник зовсім не прив'язаний до фірми, що, в свою чергу, не дає великого економічного і морального ефекту, тому що робітник не відчуває свій зв'язок із керуючими та підприємством. Українські керівники в більшості випадків безпідставно вважають, що дешевше і простіше вирішувати питання

управління персоналом за допомогою плинності, що не орієнтовано на довгострокову перспективу. Запровадження елементів цієї системи знизить плинність кадрів, що є запорукою успіху підприємств.

В Україні варто звернути увагу на систему, яка встановлена у Великобританії, «Investors in people». Вона тренує, розвиває і орієнтує працівників на досягнення основних бізнес-цілей. На вітчизняних підприємствах не до кінця усвідомлюється вплив цієї системи на кінцевий результат діяльності. Практична користь цієї системи полягає у тому, що підвищується ефективність та прибутковість, адже навчені працівники працюють краще і продуктивніше, скорочується кількість прогулів (що є особливо актуальною проблемою для українських підприємств). Зважаючи на те, що на своїй батьківщині «Investors in people» є дуже престижною, адже участь у даній програмі робить їх привабливими як для потенційних співробітників, так і для інвесторів та клієнтів, було б доцільно запровадити її в Україні [55, с. 98].

### 3.2 Діагностика розвитку кадрового потенціалу АТ «Мотор Січ»

Діагностика розвитку кадрового потенціалу підприємства дозволяє оцінити наявні професійні та особистісні характеристики персоналу, визначити його слабкі сторони та виявити приховані раніше можливості, а також розробити на основі отриманих результатів ефективний механізм управління кадровим потенціалом підприємства з метою досягнення його стратегічних цілей.

Здійснити оцінку кадрового потенціалу можливо за допомогою різних методів, характеристики яких наведено у табл. 3.2 [69].

Таблиця 3.2 – Методи оцінки кадрового потенціалу підприємства

Метод	Характеристика
1	2
1. Метод	Кадровий потенціал працівника оцінюється на основі заповнених ним

анкетування	самим анкет, розроблених оцінювачем, де фіксуються всі істотні позитивні та негативні характеристики.
-------------	---

## Продовження таблиці 3.2

1	2
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 шляхом багатоетапного 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 конкретного підприємства. 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 конкретне підприємство.
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 конкретного підприємства.

Джерело: [69]

Проте, у такій різноманітності, у вітчизняних підприємств можуть виникнути труднощі з вибором найбільш дієвого методу оцінки кадрового потенціалу та такого, який дозволить отримати достовірні результати.

Тому, для удосконалення діагностики розвитку кадрового потенціалу підприємства, ми пропонуємо здійснити багатокритеріальний вибір методів оцінки кадрового потенціалу на основі адитивної згортки.

Перший крок багатокритеріального вибору полягає у визначенні альтернатив, серед яких обиратиметься найкращий варіант. У нашому випадку такими альтернативами є методи оцінки кадрового потенціалу підприємства, а саме:  $a_1$  – метод анкетування;  $a_2$  – описовий метод;  $a_3$  – метод класифікації;  $a_4$  – метод порівняння парами;  $a_5$  – рейтинговий метод;  $a_6$  – метод визначеного розподілу;  $a_7$  – метод оцінки за вирішальною ситуацією;  $a_8$  – метод шкали спостереження за поведінкою;  $a_9$  – метод інтерв'ю;  $a_{10}$  – метод «360 градусів»;  $a_{11}$  – тестування;  $a_{12}$  – метод ділових ігор;  $a_{13}$  – метод оцінки на базі моделей компетентності.

До критеріїв, відповідно до яких буде обиратися метод, належать:  $c_1$  – відсутність суб'єктивізму;  $c_2$  – можливість застосування до підприємств усіх організаційно-правових форм та видів діяльності;  $c_4$  – надійність методу;  $c_5$  – простота використання.

Другий крок має на меті визначення функцій приналежності оцінки альтернатив за критеріями, тобто задовільність методів обраним критеріям (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Функції приналежності оцінки альтернатив за критеріями

Задовільність	0	1	0
Дуже низька (ДН)	0	0	0
Низька (Н)	0	0,2	0,4
Висока (В)	0,6	0,8	1
Дуже висока (ДВ)	0,8	1	1

Джерело: [розроблено автором]

Третій крок виявляється у визначенні лінгвістичних оцінок відносної важливості критеріїв (табл. 3.4).



## Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
$c_3$	0,2	0	0,8	0,8	0,8	0,2	0,8	0,2	0,8	0	0,8	0	1
$c_4$	0,4	0,5	0,1	0,1	0,1	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0
Сума	1,5	1,2	2,6	2,4	2,4	1,3	2,7	2,1	2	1,2	2,7	1,4	2,7
Критерій	0												
	Альтернатива												
	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13
$c_1$	0,4	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0,4	1
$c_2$	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
$c_3$	0,4	0	1	1	1	0,4	1	0,4	1	0	1	0	1
$c_4$	0,7	0,7	0,28	0,28	0	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0
Сума	2,4	1,6	3,18	3,18	2,9	2	3,6	3	2,6	1,6	3,6	2	2,9

Джерело: [розроблено автором]

У результаті, нами отримані такі функції приналежності зважених оцінок альтернатив:  $R1=\{0/0,58; 1/1,5; 0/2,4\}$ ;  $R2=\{0/0,64; 1/1,2; 0/1,6\}$ ;  $R3=\{0/1,52; 1/2,6; 0/3,18\}$ ;  $R4=\{0/1,36; 1/2,4; 0/3,18\}$ ;  $R5=\{0/1,36; 1/2,4; 0/2,9\}$ ;  $R6=\{0/0,58; 1/1,3; 0/2\}$ ;  $R7=\{0/1,54; 1/2,7; 0/3,6\}$ ;  $R8=\{0/1,06; 1/2,1; 0/3\}$ ;  $R9=\{0/1,12; 1/2; 0/2,6\}$ ;  $R10=\{0/0,64; 1/1,2; 0/1,6\}$ ;  $R11=\{0/1,54; 1/2,7; 0/3,6\}$ ;  $R12=\{0/0,64; 1/1,4; 0/2\}$ ;  $R13=\{0/1,68; 1/2,7; 0/2,9\}$ .

На основі функцій приналежності зважених оцінок альтернатив нами побудовано графік альтернатив (рис. 3.1).

Ранжування альтернатив з використанням отриманих зважених оцінок можливо здійснити на основі їх нечіткої композиції, відповідно до якої кращою вважається альтернатива, що має найбільше значення.

Пріоритет кожної альтернативи визначається шляхом вибору мінімуму серед точок перетину правої межі відповідного їй нечіткого числа з межами нечітких чисел, що представляють зважені оцінки альтернатив, розташованих правіше на числової осі. При цьому передбачається, що права межа області визначення нечітких чисел відповідає найкращим оцінкам, а ліва – найгіршим.

Таким чином, нами отримані такі оцінки переваги альтернатив:  $a_1 - 0,38$ ;  $a_2 - 0,03$ ;  $a_3 - 0,01$ ;  $a_4 - 0,01$ ;  $a_5 - 0,01$ ;  $a_6 - 0,02$ ;  $a_7 - 1$ ;  $a_8 - 0,17$ ;  $a_9 - 0,58$ ;  $a_{10} - 0,03$ ;  $a_{11} - 1$ ;  $a_{12} - 0,02$ ;  $a_{13} - 0,01$ .

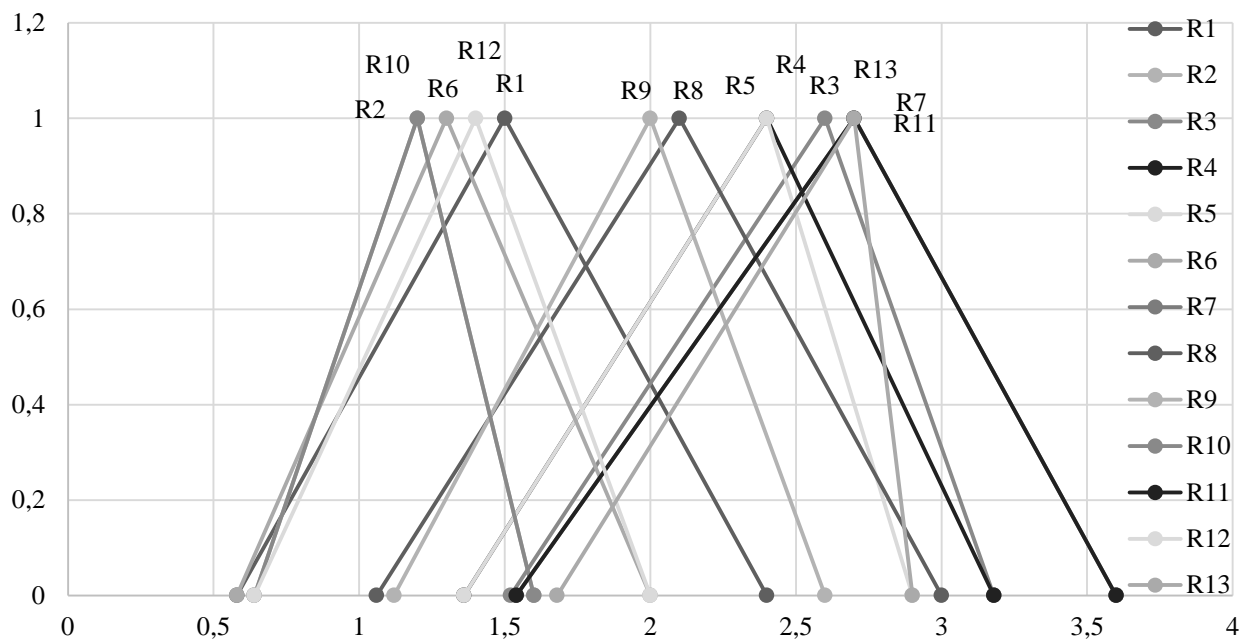


Рисунок 3.1 – Графік альтернатив

Джерело: [розроблено автором]

Відповідно до проведених розрахунків, кращими методами оцінки кадрового потенціалу підприємства є метод оцінки за вирішальною ситуацією та тестування, а найгіршими – метод класифікації, метод порівняння парами, рейтинговий метод та метод оцінки на базі моделей компетентності.

### 3.3 Удосконалення заходів щодо підвищення якості кадрового потенціалу АТ «Мотор Січ»

Одним з важливих чинників, що впливають на ефективну та прибуткову діяльність підприємств є кадрові ресурси. Від стану кадрових ресурсів (наявність відповідної кваліфікації, професійних вмінь та навичок, мотивації, дисципліни, командної роботи, здатності та бажання до навчання і саморозвитку тощо) залежить рівень ліквідності, платоспроможності,

конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, частка на ринку, попит на продукцію, а також визначається їх розвиток у довгостроковій перспективі. В таких умовах, важливості набуває своєчасне та дієве впровадження заходів щодо підвищення якості кадрового потенціалу підприємства.

Тому, ми пропонуємо у розрізі удосконалення заходів щодо підвищення якості кадрового потенціалу дослідити вплив чисельності працівників АТ «Мотор Січ» та продуктивності їх праці на обсяг випуску продукції за 2013-2018 рр. методом кореляційно-регресійного аналізу.

Кореляційно-регресійний аналіз – це побудова та аналіз економіко-математичної моделі у вигляді рівняння регресії (рівняння кореляційного зв'язку), що виражає залежність результативної ознаки від однієї або кількох ознак-факторів і дає змогу оцінити ступінь щільності зв'язку [70, с. 141-142].

При відборі показників, які доцільно включати до економетричної моделі, необхідно враховувати наступні вимоги:

- між ознаками-факторами та результативною ознакою повинен існувати стійкий та суттєвий кореляційний зв'язок;
- ознаки-фактори, які впливають на результативну ознаку, повинні бути незалежними між собою (відсутність мультиколінеарності між впливаючими ознаками-факторами);
- ознаки-фактори повинні бути репрезентативними та характеризувати різнобічні сторони фінансово-господарського стану та результати фінансово-господарської діяльності підприємства (збалансованість структури активів; ефективність та інтенсивність використання ресурсів/активів підприємства; політика управління фінансовою структурою капіталу підприємства) [71].

Використання методу кореляції і регресії дозволяє вирішити такі основні завдання: встановити характер і щільність зв'язку між досліджуваними явищами; визначити і кількісно виміряти ступінь впливу окремих факторів та їх комплексу на рівень досліджуваного явища; на підставі фактичних даних моделі залежності економічних показників від



різних факторів розраховувати кількісні зміни аналізованого явища при прогнозуванні показників і дати об'єктивну оцінку діяльності підприємств.

Зв'язок між ознаками закладений у природі самих економічних явищ, тому за допомогою кореляційно-регресійного аналізу можна виразити об'єктивно існуючі закономірності економічних процесів.

Кореляційно-регресійний аналіз включає три етапи:

- математико-економічне моделювання;
- рішення прийнятої моделі шляхом знаходження параметрів кореляційного рівняння;
- оцінювання одержаних результатів.

Завдяки кореляційно-регресійному аналізу є можливість глибше дослідити взаємозв'язки економічних явищ і процесів, виявити вплив факторів на результати господарської діяльності, виявити і підрахувати резерви підвищення ефективності виробництва. Все це позитивно позначається на здійсненні управлінської, маркетингової та інших видів діяльності, прийнятті економічно обґрунтованих господарських рішень [70, с. 141-142].

Залежною змінною (регресандом) є обсяг випуску продукції, а незалежними змінними (регресорами) – середньооблікова чисельність працівників та середньорічна продуктивність праці (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Вхідні дані АТ «Мотор Січ» за 2013-2018 рр. для кореляційно-регресійного аналізу

Період	Чисельність працівників, осіб (xt2)	Середньорічна продуктивність праці, тис. Грн (xt3)	Обсяг випуску продукції, тис. грн (yt)
2013	27053	317,300	8583924
2014	27053	396,633	10730122
2015	27320	506,247	13830655
2016	26537	397,415	10546207
2017	25445	595,419	15150429
2018	22221	550,816	12239687

Джерело: [розроблено автором]

Здійснити кореляційно-регресійний аналіз можна за допомогою офісного пакету програм Microsoft Office, зокрема, Excel.

Дослідження впливу зміни середньооблікової чисельності працівників та середньорічної продуктивності праці на обсяг випуску продукції АТ «Мотор Січ» за 2013-2018 рр. ми здійснили за таким алгоритмом:

1) оцінили параметри регресійної моделі за допомогою Методу найменших квадратів засобами Microsoft Office Excel (табл. 3.8)

Таблиця 3.8 – Параметри регресійної моделі

Показник	Коефіцієнти
Y-перетин	-14539447,79
Змінна X 1	543,049
Змінна X 2	26703,376

Джерело: [розроблено автором]

2) визначили емпіричну функцію регресії

Емпірична функція регресії має вигляд:

$$\hat{Y}_t = -14539447 + 543,049xt2 + 26703,376xt3, \quad (3.1)$$

де  $\hat{Y}_t$  – залежна змінна (регресанд);

$xt2, xt3$  – незалежні змінні (регресори);

543,049 та 26703,376 – параметри (коефіцієнти);

-14539447 – випадкова змінна (похибка, залишки).

3) зазначили економічну інтерпретацію параметрів регресії

Збільшення середньооблікової чисельності працівників АТ «Мотор Січ» на 1000 осіб, при інших рівних умовах, призведе до зростання обсягу випуску продукції на 543,049 тис. грн за рік.

Збільшення продуктивності праці АТ «Мотор Січ» на 1 тис. грн, при інших рівних умовах, призведе до зростання обсягу випуску продукції на 26703,376 тис. грн за рік.

4) розраховали стандартизовані регресійні коефіцієнти (на підставі їх емпіричних середньоквадратичних відхилень), інтерпретували їх значення

Стандартизовані регресійні коефіцієнти:  $\beta_2^S = 0,441$ ;  $\beta_3^S = 1,193$ . Оскільки,  $1,193 > 0,441$ , то можна зробити висновок, що зміна середньорічної продуктивності праці в 2,705 разів більше впливає на зміну обсягу випуску продукції АТ «Мотор Січ», ніж зміна середньооблікової чисельності працівників.

5) розраховали коефіцієнти еластичності (на підставі їх середніх значень) для визначення впливу незалежних змінних на залежну без врахування одиниць їх виміру, інтерпретували їх значення

Коефіцієнти еластичності:  $\varepsilon_2 = 1,189$ ;  $\varepsilon_3 = 1,038$ . Якщо, за інших рівних умов, середньооблікова чисельність працівників АТ «Мотор Січ» збільшиться на 1%, то обсяг випуску продукції зросте на 1,189% за рік.

Якщо, за інших рівних умов, середньорічна продуктивність праці АТ «Мотор Січ» збільшиться на 1%, то обсяг випуску продукції зросте на 1,038% за рік.

6) визначили коефіцієнт детермінації моделі (міру якості моделі)

Коефіцієнт детермінації моделі:  $R^2 = 0,999$ . Отже, можна зробити висновок, що модель описує 99,9% вхідних даних, тобто є досить якісною, оскільки, значення цього коефіцієнта знаходяться на проміжку від 0 до 1 (чим більше значення наближене до 1, тим кращою є модель).

7) оцінили статистичну значущість усієї моделі за допомогою F-тесту

Статистична значущість усієї моделі:  $F_{\text{розрах}} = 6355,994$ ;  $F_{\text{критич}} = 9,552$ . Отже, модель є статистично значущою, оскільки,  $F_{\text{розрах}} > F_{\text{критич}}$ .

8) оцінили статистичну значущість параметрів моделі за допомогою t-тесту

Статистична значущість параметрів моделі:  $t_{1\text{розрах}} = -34,067$ ;  $t_{2\text{розрах}} = 40,227$ ;  $t_{3\text{розрах}} = 108,896$ ;  $t_{\text{критич}} = 3,182$ .

Отже,  $\beta_1 = -14539447,79$  не є статистично значущим, оскільки,  $t_{\text{критич}} > t_{1\text{розр}}$ .

Отже,  $\beta_2 = 543,049$  є статистично значущим, оскільки,  $t_{2\text{розр}} > t_{\text{критич}}$ .

Отже,  $\beta_3 = 26703,376$  є статистично значущим, оскільки,  $t_{3\text{розр}} > t_{\text{критич}}$ .

9) побудували графік на основі фактичного та передбачуваного обсягу випуску продукції АТ «Мотор Січ» (табл. 3.9)

Таблиця 3.9 – Фактичний та передбачуваний обсяг випуску продукції АТ «Мотор Січ»

Період	Передбачений обсяг випуску продукції, тис. грн	Фактичний обсяг випуску продукції, тис. грн
2013 рік	8624635,1	8583924
2014 рік	10743096,3	10730122
2015 рік	13815132,1	13830655
2016 рік	10483755,9	10546207
2017 рік	15178122	15150429
2018 рік	12236282,6	12239687

Джерело: [розроблено автором]

Графік фактичного та передбачуваного обсягу випуску продукції АТ «Мотор Січ» представлено на рис. 3.2.

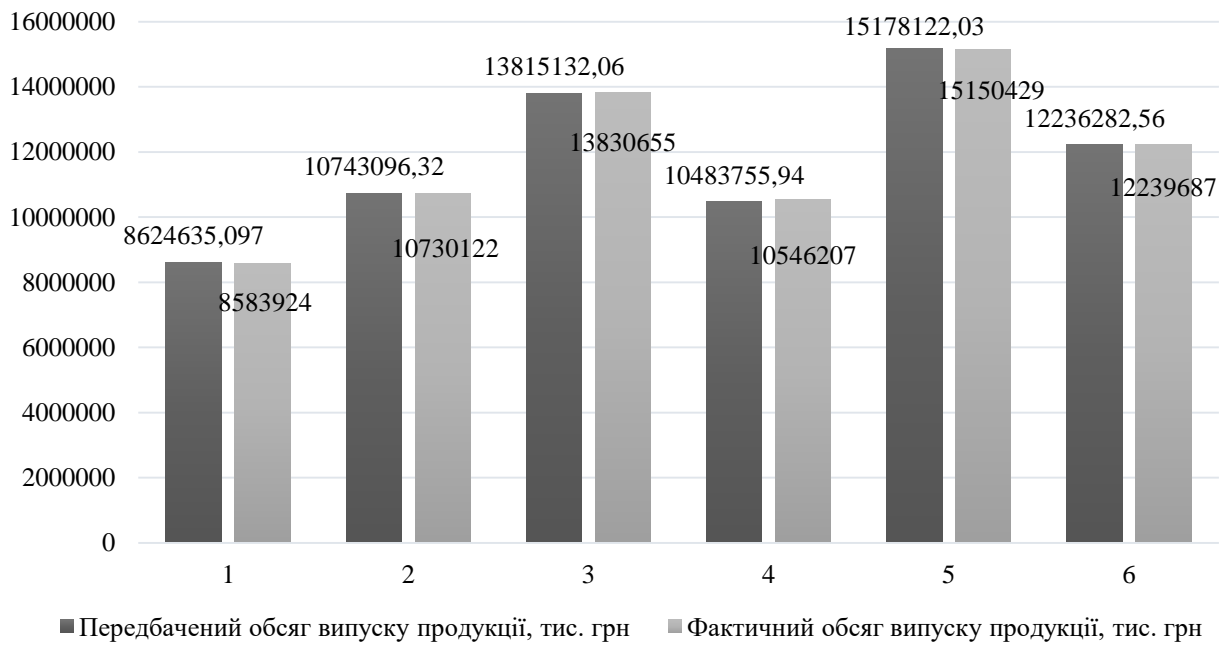


Рисунок 3.2 – Фактичний та передбачуваний обсяг випуску продукції  
АТ «Мотор Січ»

Джерело:

[розроблено

автором]

Отже, дослідивши методом кореляційно-регресійного аналізу вплив середньооблікової чисельності працівників та середньорічної продуктивності їх праці на обсяг випуску продукції АТ «Мотор Січ» за 2013-2018 рр., ми дійшли таких висновків: розрахована нами емпірична модель регресії є досить надійною, оскільки, коефіцієнт детермінації більш наближений до 1 і має значення 0,999, іншими словами, ця модель достовірно відображає залежність між досліджуваними величинами та може бути використана у подальших розрахунках. Внаслідок того, що наша модель описує 99,9% вхідних даних, вона та два з трьох параметрів є статистично значущими. Також, варто відмітити незначні відхилення фактичного та передбаченого обсягу випуску продукції, що також свідчить про досконалість моделі.

Таким чином, ми вважаємо, що використання кореляційно-регресійного аналізу для дослідження залежності між чисельністю працівників, продуктивністю їх праці та обсягом випуску продукції заслуговує уваги науковців. Наші розрахунки відповідають дійсності, але у разі необхідності можуть бути вдосконалені іншими дослідниками.

### Висновки до розділу 3

Низький рівень продуктивності праці, висока плинність персоналу, погіршення соціально-психологічного клімату на робочих місцях є наслідками використання недосконалих та малоефективних механізмів управління вітчизняних суб'єктів господарювання. Постійна наявність таких несприятливих тенденцій може спровокувати погіршення фінансово-господарської діяльності підприємств або, навіть, призвести до банкрутства. Наразі, вітчизняного досвіду з дієвого управління кадровим потенціалом не достатньо, що зумовлює необхідність дослідження світової практики та адаптація її до українських реалій.

Мета світової практики управління кадровим потенціалом полягає у створенні колективу, який буде мати високі професійні навички та вміння, злагоджено та ефективно працюватиме для досягнення стратегічних цілей підприємства. При впровадженні світового досвіду управління кадровим потенціалом важливо не забувати про особливості функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання та тенденції економіки України.

У даний час існує значна кількість методів оцінки кадрового потенціалу підприємства, що ускладнює правильний вибір методу господарюючими суб'єктами. На нашу думку, знизити розгубленість у виборі можна за допомогою багатокритеріального вибору методів оцінки кадрового потенціалу АТ «Мотор Січ» на основі адитивної згортки.

На основі дослідження кореляційно-регресійного зв'язку між середньообліковою чисельністю працівників, середньорічною продуктивністю їх праці та обсягом випуску продукції АТ «Мотор Січ», відомо, що визначена емпірична модель регресії є досить достовірною, та може бути використана у розрахунках. Отримані нами результати відповідають дійсності, але якщо науковці все ж таки мають на меті застосовувати дану модель у подальшому, то у разі необхідності можуть вдосконалити її для наступних досліджень.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведено теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління кадровим потенціалом АТ «Мотор Січ». Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. У процесі дослідження розглянуто сутність кадрового потенціалу та встановлено, що погляди науковців щодо тлумачення даного поняття є досить різними і відображають різні аспекти досліджуваного терміну. Для більш повного розуміння сутності кадрового потенціалу запропоновано авторське визначення даної категорії: це соціально-економічна система, сфокусована на кадровому складі підприємства (сукупність реальних і потенційних можливостей, здібностей і мотивів працівників), та на зовнішньому ринку праці (можливість приведення внутрішніх ресурсів у відповідність з умовами ринку праці для досягнення стратегічних переваг на ринку).

2. Досліджено характерні ознаки кадрового потенціалу, до яких відносяться: комплексне поняття, що враховує потенційні (приховані) можливості та здібності працівників, ступінь їх використання в трудовій діяльності; має стратегічну направленість, адже характеризує персонал з точки зору довгострокової перспективи; наявність або відсутність впливу синергетичного ефекту на розвиток кадрового потенціалу; використовується в мікроекономіці, на рівні підприємств або сфер діяльності; характеризує штатний склад працівників з достатнім рівнем кваліфікації. Досліджено елементи кадрового потенціалу, що включають: кількісні показники; якісні характеристики; наявні та потенційні можливості працівників; наявність якісної системи управління персоналом – кадрової політики. Досліджено види кадрового потенціалу, а також наведено їх характеристику: за рівнем



агрегованості оцінок (кадровий потенціал працівника, групи та підприємства), за спектром охоплення можливостей (індивідуальний та колективний кадровий потенціал), за характером участі у виробничо-господарському процесі (потенціал технологічного та управлінського персоналу) та за місцем у соціально-економічній системі підприємства (структурно-формуючий, підприємницький та продуктивний кадровий потенціал). Досліджено типи кадрового потенціалу підприємства: внутрішній, об'єктом якого є активні громадяни, що працюють на конкретному підприємстві та здатні до розвитку, кар'єрного зростання; зовнішній, об'єктом якого є претенденти на вакантні місця на підприємстві з числа випускників навчальних закладів, безробітних, громадян, які займаються підприємництвом без оформлення документів і не мають спеціальної освіти, але здатних до ініціативної діяльності. Досліджено зовнішні (соціальні, економічні, технічні та регулювальні фактори) та внутрішні (особистісні, статусні та мотиваційні фактори) чинники кадрового потенціалу. Досліджено принципи, згідно з якими здійснюється формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства, а саме: системності, рівних можливостей, поваги до людини, соціально-правового захисту, орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу, комплементарності управлінських ролей, формування системи управління кадровим потенціалом підприємства, формування унікального кадрового потенціалу підприємства. Досліджено етапи формування й розвитку кадрового потенціалу, відповідно до яких здійснюється оцінка кадрового потенціалу, прогнозування потреби підприємства в персоналі та аналіз очікувань працівників.

3. Запропоновано авторське визначення управління кадровим потенціалом, згідно з яким це комплекс заходів цілеспрямованого впливу на персонал підприємства відповідно до його стратегічних цілей з метою забезпечення сприятливих умов для формування та розвитку кадрового потенціалу, який включає підвищення якісних показників персоналу, організацію професійного навчання, вдосконалення особистих характеристик

кадрів, управління кар'єрою, згуртування співробітників на основі спільних цілей, традицій та цінностей, формування ефективної системи мотивації. Визначено мету управління кадровим потенціалом, яка полягає у безперервному процесі розвитку персоналу, пошуку найперспективніших кадрів на підприємстві і залучення кваліфікованих фахівців із зовнішніх джерел та створення оптимальних умов для ефективної роботи персоналу, забезпечення високої працездатності та реалізації потенційних можливостей співробітників. Визначено основні завдання процесу управління кадровим потенціалом: визначення основних напрямків діяльності підприємства на найближчу і довгострокову перспективу; визначення потреби підприємства в кадрах на нинішній час та майбутній період, планування персоналу; залучення перспективних висококваліфікованих кадрів, комплексний відбір персоналу з використанням сучасних методів; оцінка персоналу за показниками, що характеризують професійну успішність співробітника, включаючи аналіз потенційних можливостей кар'єрного зростання; виділення ключової групи співробітників, тобто персоналу, що володіє не тільки необхідними знаннями та навичками, а й здатен швидко навчатися та мотивований на довгострокову співпрацю; розстановка кадрів згідно з рівнем кваліфікації та перспективності; ефективний розподіл посадових обов'язків, раціональне делегування повноважень; підготовка, перепідготовка кадрів, підвищення кваліфікації персоналу; мотивація розвитку персоналу, розробка цінової оцінки компетенцій і системи оплати за кваліфікацію.

4. Визначено принципи ефективного здійснення процесу управління кадровим потенціалом підприємства: науковості, зворотного зв'язку, адресності, комплексного підходу, специфічності, єдності технології та організації праці, мотивації, відповідності, цільової орієнтації розвитку, існування стратегії, адаптивності планування, співробітництва. Визначено класичну класифікацію методів управління кадровим потенціалом, що передбачає їх поділ за змістом на економічні, адміністративні (адміністративно-правові, адміністративно-організаційні), організаційні та

соціально-психологічні (соціальні, психологічні). Визначено систему управління кадровим потенціалом, яка охоплює чотири підсистеми: підсистему формування кадрового потенціалу, підсистему управління розвитком кадрового потенціалу, підсистему управління якістю трудового життя та підсистему управління використанням кадрового потенціалу. Визначено передумови удосконалення управління кадровим потенціалом, які поділяються на зовнішні (сучасна трансформація інституційного середовища регулювання соціально-трудоких відносин; інноваційні зміни в принципах, процедурах, інструментах і технології управління; швидкі темпи науково-технічного прогресу; поширення інформатизації та глобалізації; висока нестабільність економіко-політичної ситуації; зростання інтенсивності конкуренції; підвищення вимог зацікавлених осіб, у першу чергу клієнтів, партнерів, держави) та внутрішні (незадоволеність змістом та умовами роботи, оплатою праці; відсутність перспектив розвитку; низький рівень самореалізації та залученості працівників, духовно-моральної культури, поширення конфліктних ситуацій; неефективність впровадження управлінських інновацій; низька компетентність суб'єктів управління персоналом; реорганізація підприємств; низький рівень продуктивності праці, ефективності роботи та конкурентоспроможності підприємств).

5. Розкрито сутність кадрової політики підприємства: сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання. Розкрито мету кадрової політики, що полягає у своєчасному забезпеченні оптимального балансу між процесами комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці. Розкрито завдання кадрової політики: своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності; створення належних умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; раціональне використання кадрового потенціалу;

формування та підтримка ефективної роботи трудових колективів. Розкрито характерні ознаки кадрової політики: орієнтація на стратегію та довгострокове планування; побудова заходів та напрямків роботи з персоналом, виходячи з визнання значимості ролі працівників, а також філософії підприємства по відношенню до працюючих; здійснення відповідних взаємопов'язаних функцій і процедур щодо координації та роботи з персоналом. Розкрито принципи кадрової політики: рівність, законність, науковість, ефективність, системність, послідовність, комплексність, справедливість, корпоративність, демократизація управління персоналом, стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівника, професіоналізм і компетентність персоналу, оптимізація використання кадрових ресурсів, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігією. Розкрито типи кадрової політики за напрямками, а саме: за ступенем відкритості формування кадрового складу (відкрита, закрита), за рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію (активна (раціональна, авантюристична), пасивна, превентивна, реактивна). Розкрито елементи кадрової політики: політика зайнятості, політика навчання, політика оплати праці, політика добробуту, політика трудових відносин. Розкрито етапи формування кадрової політики підприємства: нормування, програмування, моніторинг персоналу.

6. Розглянуто алгоритм розробки кадрової політики підприємства, який включає такі кроки: 1. Вибір типу кадрової стратегії, який найбільш повно відповідає загальному стану підприємства, відповідає загальним цілям і завданням підприємства. 2. Аналіз ресурсів підприємства, необхідних для реалізації кадрової політики: фінансових, матеріальних, енергетичних, інформаційних, інтелектуальних, людських. 3. Виявлення найбільш пріоритетних напрямів кадрової політики персоналом. 4. Розробка безпосередньо напрямків кадрових заходів. 5. Критична групова оцінка наявності ресурсів для реалізації кожного кадрового заходу. 6. Визначення необхідних тимчасових, людських і фінансових витрат для реалізації

кожного напрямку кадрової політики. 7. Розробка критеріїв оцінки виконання запланованих кадрових заходів. 8. Побудова підсумкової таблиці «План реалізації підзон кадрової політики». 9. Затвердження напрямів кадрової політики підприємства. 10. Впровадження кадрової політики. 11. Контроль і аналіз реалізації розроблених заходів. 12. Оперативне коригування кадрових заходів. Розглянуто механізм реалізації кадрової політики, тобто, системи планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, економічних, соціально-психологічних та інших заходів призначених для вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

7. Встановлено, що АТ «Мотор Січ» є найбільшим підприємством в авіаційній промисловості України, яке випускає широкий спектр авіадвигунів для літальних апаратів різного призначення. Підприємство реалізує повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів – від розробки, виробництва і випробування до супроводу в експлуатації та ремонту. Проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. та визначено, що спостерігаються як позитивна, так і негативна динаміка їх зміни. Основною причиною таких змін є реалізацію нового напрямку діяльності – вертольотобудування – та освоєння нових ринків збуту продукції.

8. Досліджено кадрову роботу та виявлено, що основою кадрової політики АТ «Мотор Січ» в 2019 р. є реалізація принципу спадкоємності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками і фахівцями, підвищення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури і чисельності працюючих. Досліджено, що з метою забезпечення виробництва кваліфікованим персоналом у 2019 р. АТ «Мотор Січ» працевлаштовані 190 молодих фахівців, з них – 57 з вищою освітою, 31 – випускник коледжів, 102 – випускники вищих професійно-технічних училищ. Досліджено, що на підприємстві постійно проводиться робота, спрямована на підвищення кваліфікації працівників. У 2019 р. на базі методично-технологічного центру здійснили навчання 48238 осіб. Досліджено, що

одним з найважливіших напрямів кадрової політики є підвищення кваліфікації фахівців, що сприяє об'єднанню науково-виробничого і технічного потенціалу, зв'язку науки і виробництва, проведенню наукових досліджень, впровадженню нових технологічних процесів та інноваційних проектів. У 2019 р. успішно захистили дисертації і отримали вчений ступінь «Кандидат наук» 5 працівників підприємства. На сьогодні в АТ «Мотор Січ» працює 67 осіб з науковими ступенями, зокрема, 2 доктори наук, 38 кандидатів наук, 27 аспірантів. Досліджено, що з метою підтримки корпоративного духу і збереження трудових династій підприємства проводилася цілеспрямована робота з подальшого залучення на роботу в АТ «Мотор Січ» дітей працівників підприємства після закінчення вищих навчальних закладів, коледжів і училищ. Досліджено, що у 2019 р. за багаторічну добросовісну працю, високий професіоналізм, вагомий внесок в розвиток виробництва 71 працівник підприємства отримав нагороду. Оцінено кадровий потенціал АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр., що включає аналіз забезпеченості трудовими ресурсами, аналіз руху трудових ресурсів, аналіз використання робочого часу, аналіз продуктивності праці, аналіз трудомісткості продукції та аналіз оплати праці. Проведена оцінка свідчить про наявність позитивних та негативних тенденцій змін у структурі персоналу підприємства.

9. Здійснено багатокритеріальний вибір методів оцінки кадрового потенціалу на основі адитивної згортки з метою удосконалення діагностики розвитку кадрового потенціалу АТ «Мотор Січ». Відповідно до проведених розрахунків, визначено, що кращими методами оцінки кадрового потенціалу підприємства є метод оцінки за вирішальною ситуацією та тестування, а найгіршими – метод класифікації, метод порівняння парами, рейтинговий метод та метод оцінки на базі моделей компетентності.

10. Досліджено вплив чисельності працівників АТ «Мотор Січ» та продуктивності їх праці на обсяг випуску продукції за 2013-2018 рр. методом кореляційно-регресійного аналізу у розрізі удосконалення заходів щодо

підвищення якості кадрового потенціалу. У процесі розрахунків ми дійшли таких висновків: розрахована нами емпірична модель регресії є досить надійною, оскільки, коефіцієнт детермінації більш наближений до 1 і має значення 0,999, іншими словами, ця модель достовірно відображає залежність між досліджуваними величинами та може бути використана у подальших розрахунках. Внаслідок того, що наша модель описує 99,9% вхідних даних, вона та два з трьох параметрів є статистично значущими. Також, варто відмітити незначні відхилення фактичного та передбаченого обсягу випуску продукції, що також свідчить про досконалість моделі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 95–98. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12824>.
2. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
3. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління*. 2007. № 3. С. 48–53. URL: [http://kafmen.ru/library/compilations\\_vak/eiu/2007/3/p\\_48\\_53.pdf](http://kafmen.ru/library/compilations_vak/eiu/2007/3/p_48_53.pdf).
4. Максимова Л. В., Гнездилов Е. А., Максимов И. С. К определению понятия «кадровый потенциал организации». *Вестник Университета*. 2014. № 20. С. 188–195. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-opredeleniyu-ponyatiya-kadrovyu-potentsial-organizatsii>.
5. Гонтьок В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Вінниця, 2019. 23 с.
6. Зорина Т. П., Коноплёва Г. И. Понятие кадрового потенциала. *Международный студенческий научный вестник*. 2015. Вып. 4. Ч. 1. URL: <http://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=12619>.
7. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2017/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf).
8. Шаповал О. А. Кадровий потенціал як економічна категорія та підходи до його формування. *Молодий вчений*. 2017. № 11 (51), листопад. С. 1350–1353. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/11/321.pdf>.
9. Ковальова О. М., Скрипка Д. О. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання. *Приазовський*



*економічний вісник*. 2018. Вип. 5 (10). С. 218–222. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5\\_10\\_uk/39.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf).

10. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–71. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/9276/1/22.pdf>.

11. Абесінова О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук. : 08.00.09. Київ, 2014. 21 с.

12. Михайлов О. О. Кадровий потенціал підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2013. Вип. 2 (7). Т. 2. С. 197–206. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.2/197.pdf>.

13. Гармідер Л. Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1 [18]. С. 92–96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2013\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_1_21).

14. Горяча О. Проблема формування та використання кадрового потенціалу підприємств України. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 1. С. 35–41. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Uap\\_2014\\_1\\_8.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uap_2014_1_8.pdf).

15. Трусова Н. В. Формування кадрового потенціалу як складова підвищення ефективності підприємства. *Економіка і управління*. 2019. № 4. С. 88–97. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/11087/1/13.pdf>.

16. Хаянок Т. М. Формування кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 9. С. 65–68. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/9\\_2015/14.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/9_2015/14.pdf).

17. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

18. Бальнская Н. Р., Кузнецова Н. В., Сеницына О. Н. Система управления кадровым потенциалом современной организации. *Вопросы*

управління. 2016. № 2 (39). С. 214–220. URL: <http://journal-management.com/issue/2016/02/28>.

19. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2405>.

20. Панкова В. Д. Управління кадровим потенціалом підприємства. *XLVIII Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки* : матеріали наук.-техн. конф. підрозд. ВНТУ, м. Вінниця, 22 берез. 2019 р. Вінниця, 2019.

21. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. *Вісник ТНЕУ*. 2012. № 1. С. 137–144. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/15101/1/%d0%9e%d0%bd%d0%b8%d1%89%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%95..pdf>.

22. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. С. 1–8. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2019/5.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/5.pdf).

23. Смачило В. В., Халіна В. Ю. Диференціація методів управління кадровим потенціалом підприємства. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 56. С. 222–232. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/se\\_2018\\_56\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2018_56_25).

24. Корінь М. В., Шевченко О. О., Шовкопляс О. О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238–245. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/viewFile/123676/118277>.

25. Ал-Далаіен Рашад Халіф Хаммад Формування стратегії управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 68–72. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/24\\_2016/13.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/24_2016/13.pdf).

26. Закаблук Г. О. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства. *Держава та регіони*. 2013. № 5 (74). С. 61–67. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2013/5\\_2013/13.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2013/5_2013/13.pdf).

27. Смачило В. В. Управління кадровим потенціалом підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічний огляд*. 2016. № 1 (44). С. 119–126. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2016/1/15.pdf>.

28. Смачило В. В. Механізм управління кадровим потенціалом на основі концепції синергії. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. № 17 (2). С. 171–182. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/index.php/archive/20/519-2017-12-23-16-52-28>.

29. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 с.

30. Romanova T., Ivanytska S., Halaida T. (2019) Stratehiia upravlinnia liudskymu resursamy na pidpriemstvakh [A strategy for human resources management in enterprises]. *Ekonomika i rehion [Economics and Region]*, № 1 (72), pp. 83–90. URL: [https://www.researchgate.net/publication/342738795\\_A\\_strategy\\_for\\_human\\_resources\\_management\\_in\\_enterprises](https://www.researchgate.net/publication/342738795_A_strategy_for_human_resources_management_in_enterprises).

31. Пенюк В. О. Проблеми та перспективи розвитку кадрового потенціалу на сучасних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. III-IV (63-64). С. 159–169. URL: [http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2016/v3-4/NV-2016-v3-4\\_18.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2016/v3-4/NV-2016-v3-4_18.pdf).

32. Стричак Г. В., Лех Г. А., Грубель Г. С. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.8. С. 380–385. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vdoskonalennya-sistemi-upravlinnya-kadrovim-potentsialom>.

33. Мартиненко В. П., Руденко Н. В. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2900>.

34. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5 (50). С. 155–159. URL:

[http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Nvpushk\\_2011\\_5\\_34.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvpushk_2011_5_34.pdf).

35. Смелянець Н. І. Кадрова політика підприємства: цілі та завдання. *Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України* : тези доп. VI Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. уч., м. Київ, 19-20 берез. 2015 р. Київ, 2015. С. 209–211.

36. Кадрова політика підприємства : лекційні матеріали ХНАДУ. URL: [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/40005/mod\\_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%205%20%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/40005/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%205%20%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf).

37. Кавтиш О. П., Максимішина О. В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. Вип. 16. С. 160–166. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/38597/43430>.

38. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис – XXI*. 2012. № 3-4. С. 66–70. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48219/19-Strekhova.pdf?sequence=1>.

39. Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Вип. 3 (37). Т. 16. С. 175–187. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323>.

40. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. Вип. 54 (2). С. 88–92. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socconom/article/download/10894/10502/>.

41. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf).

42. Кадрова політика підприємства : матеріали електронного архіву Національного фармацевтичного університету. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/8468/5/6%20%D0%93%D0%9B%D0%90%D0%92%D0%90.pdf>.

43. Перепадя Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2013. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_1\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_48).

44. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 55–64. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sutnist-ponyattya-kadrova-politika-pidpriemstva/viewer>.

45. Благодир Л. М., Олійник С. О. Сучасна кадрова політика підприємства: сутність, значення і цілі. *Матеріали XLVII наук.-техн. конф. підроз. ВНТУ : збірник доповідей*, м. Вінниця, 14-23 берез. 2018 р. Вінниця, 2018. С. 2839–2841.

46. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 440–443. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf>.

47. Глебова А. О., Головка С. А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Молодий вчений*. 2015. № 12 (27). Ч. 1. С. 159–164. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/12/35.pdf>.

48. Сутність та види кадрової політики : матеріали електронного архіву Національного університету харчових технологій. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23238/1/52.pdf>.

49. Офіційний сайт АТ «Мотор Січ» : Інтернет-ресурс. URL: <http://www.motorsich.com/ukr/>.
50. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України : Інтернет-ресурс. URL: <https://smida.gov.ua/>.
51. Проскурович О. В., Бойчук В. А. Комп'ютерні технології економічного аналізу : навч. посіб. Львів : Новий Світ – 2000, 2019. 310 [2] с.
52. Мочаліна З. М., Плакіда В. Т., Ачкасов А. Є. Економічний аналіз (модульний варіант) : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2007. 408 с.
53. Носкова С. А., Татарченко О. М., Завойських Ю. А. Факторний аналіз фонду оплати праці працівників виробничого підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2015. №7(224). С. 44–50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU\\_2015\\_7\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2015_7_10).
54. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1. С. 141–146. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1>.
55. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3 (08). С. 94–99. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/20.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf).
56. Куцик В. І., Кліпкова О. І., Амелін М. О. Особливості використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. № 58. С. 63–68. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/930629.pdf>.
57. Шостак Л. В. Зарубіжний досвід формування потенціалу підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2015. № 819. С. 449–455. URL: <https://eenu.edu.ua/uk/structure/shostak-lyudmila-vasilivna>.

58. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1 [56]. С. 138–142. URL: [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek\\_2015\\_1\\_26.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf).

59. Досвід країн Європейського Союзу з управління персоналом підприємства в умовах фінансово-економічної кризи : сайт Національної служби посередництва і примирення : Інтернет-ресурс. URL: <https://nspp.gov.ua/home/struktura-nspp-8/struktura-nspp-10/30-dosvid-krajin-evropejskogo-soyuzu-z-upravlinnya-personalom-pidприємства-v-umovakh-finansovo-ekonomichnoji-krizi>.

60. Устенко М. О. Теоретичні засади формування потенціалу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 32. С. 244–246. URL: <http://btie.kart.edu.ua/>.

61. Масленников О. Ю. Трудовий потенціал підприємства, його формування та оцінювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21 (8). С. 241–245. URL: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal>.

62. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.10. С. 189–194. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubizhniy-dosvid-upravlinnya-personalom/viewer>.

63. П'ятницька Г. Т., Пенюк В. О. Трудові ресурси, персонал та кадри підприємства: дефініції та відмітні характеристики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2 (1). С. 73–79. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/zmisthtme.htm>.

64. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). «Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues». *Training and Development in Ireland*. Cengage Learning EMEA.

65. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York : Wiley.

66. Roberts G. Recruitment and Seletion : A Competency Approach. London : Institute of Personnel and Development, 2007. 371 p.
67. Klemp, G. O. (1980). The Assessment of Occupational Competence. Washington, D.C. : Report to the National Institute of Education.
68. Coleman J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology. 1988. № 94. P. 95–120.
69. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
70. Власюк Н. І., Марусич М. В. Застосування факторного аналізу та економікоматематичних методів для оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2016. Вип. 51. С. 138–143. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2016\\_51\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2016_51_27).
71. Ліснічук О. А. Фінансове управління санаційною спроможністю підприємств України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Ірпінь, 2016. 229 с.



**ДОДАТКИ**  
**ДОДАТОК А**

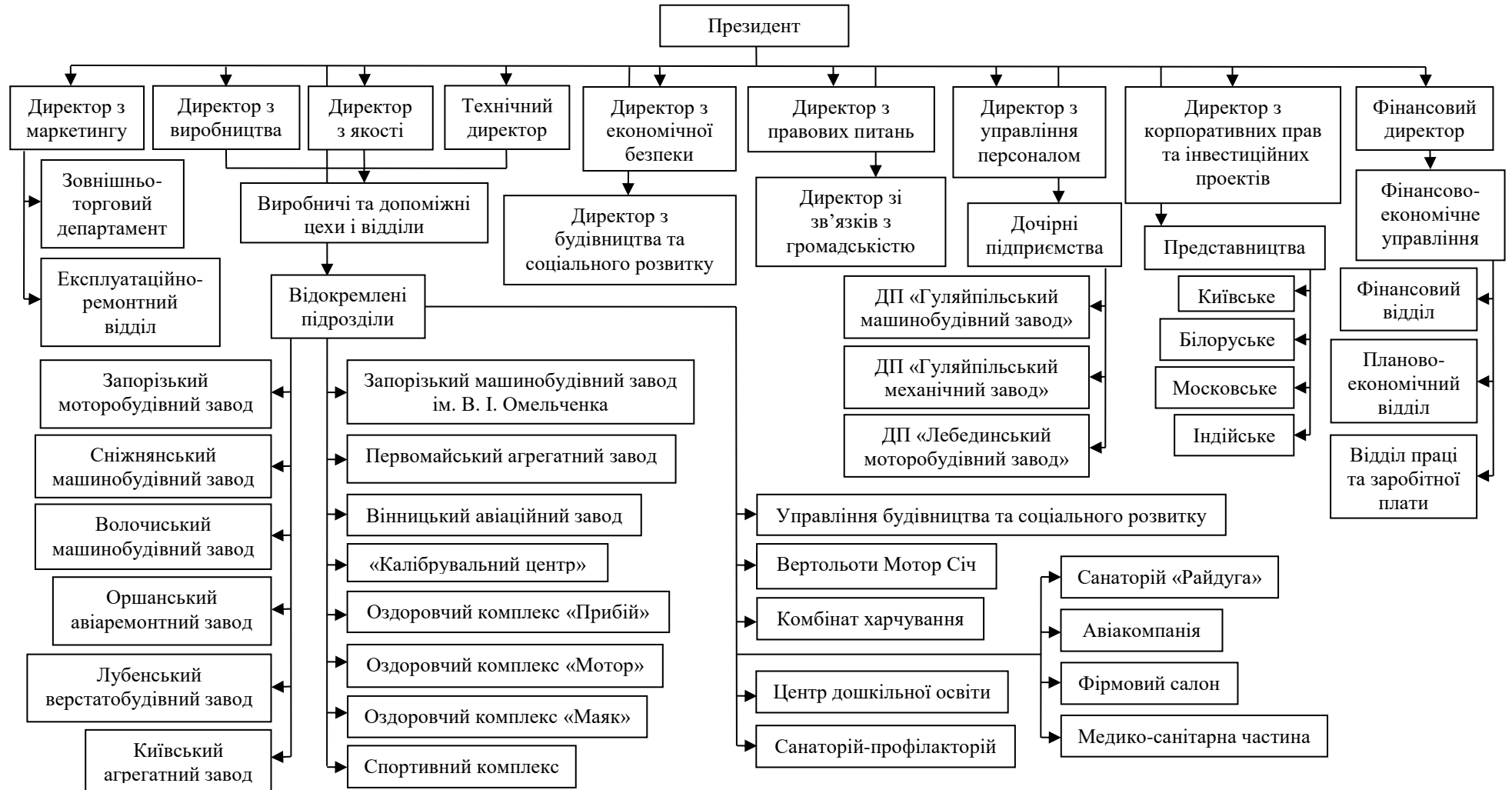


Рисунок А.1 – Організаційна структура АТ «Мотор Січ»

Джерело: [49; 50]

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
 АТ «Мотор Січ» на 01.01.2017 р., тис. грн

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	1884	5366
первісна вартість	1001	2770	7583
накопичена амортизація	1002	886	2217
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	5733581	6443786
первісна вартість	1011	8686955	10314752
знос	1012	2953374	3870966
Інвестиційна нерухомість:	1015	28457	26824
первісна вартість	1016	35011	35061
знос	1017	6554	8237
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	58603	27082
інші фінансові інвестиції	1035	29824	1545
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	120717
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	92439	205369
Усього за розділом I	1095	5944788	6830689
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	10500001	13192781
Виробничі запаси	1101	3365997	3816055
Незавершене виробництво	1102	6563541	8401944
Готова продукція	1103	552776	958682
Товари	1104	17687	16100
Поточні біологічні активи	1110	138	165
Депозити перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	915209	1125428
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	871230	581123

## Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
з бюджетом	1135	281971	49041
у тому числі з податку на прибуток	1136	3370	47
з нарахованих доходів	1140	383	375
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	154770	322801
Поточні фінансові інвестиції	1160	635516	559935
Гроші та їх еквіваленти	1165	1273420	2352855
Готівка	1166	804	1672
Рахунки в банках	1167	1149135	2349829
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	40183	110351
Усього за розділом II	1195	14672821	18294855
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	11539	110
Баланс	1300	20629148	25125654
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280529	280529
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	7112	122128
Додатковий капітал	1410	451774	491729
Емісійний дохід	1411	416087	417258
Накопичені курсові різниці	1412	35562	74358
Резервний капітал	1415	71184	71251
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13397346	15369225
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(177)	(2852)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	(85587)	(79694)
Усього за розділом I	1495	14122181	16252316
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	5446	18476
Пенсійні зобов'язання	1505	62118	76913
Довгострокові кредити банків	1510	17878	359177
Інші довгострокові зобов'язання	1515	29097	1734821
Довгострокові забезпечення	1520	72352	71923
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	1056084	914902
Благодійна допомога	1526	0	0

## Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1242975	3176212
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	601461	874166
Векселі видані	1605	103	103
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	40329	19323
за товари, роботи, послуги	1615	566308	632068
за розрахунками з бюджетом	1620	1299669	186335
за у тому числі з податку на прибуток	1621	1277816	158878
за розрахунками зі страхування	1625	34440	33017
за розрахунками з оплати праці	1630	89337	93344
за одержаними авансами	1635	2518833	2752056
за розрахунками з учасниками	1640	19968	55356
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	60369	59284
Доходи майбутніх періодів	1665	1168	971486
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	32007	20588
Усього за розділом III	1695	5263992	5697126
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	20629148	25125654

Джерело: [49; 50]

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
 АТ «Мотор Січ» на 01.01.2018 р., тис. грн

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	5366	3695
первісна вартість	1001	7583	8688
накопичена амортизація	1002	2217	4993
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	6444350	7033627
первісна вартість	1011	10314832	11414431
знос	1012	3870482	4380804
Інвестиційна нерухомість:	1015	26824	26744
первісна вартість	1016	35061	36671
знос	1017	8237	9927
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	35178	35933
інші фінансові інвестиції	1035	1545	1546
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	120717	115505
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	205369	418867
Усього за розділом I	1095	6839349	7635917
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	13308727	14365601
Виробничі запаси	1101	3815509	4218462
Незавершене виробництво	1102	8507188	8921359
Готова продукція	1103	969930	1206139
Товари	1104	16100	19641
Поточні біологічні активи	1110	165	87
Депозити перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1121133	3195027
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	581123	562501

## Продовження таблиці В.1

1	2	3	4
з бюджетом	1135	49041	270757
у тому числі з податку на прибуток	1136	47	24
з нарахованих доходів	1140	375	490
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	322809	359056
Поточні фінансові інвестиції	1160	559935	9313
Гроші та їх еквіваленти	1165	2352855	2756289
Готівка	1166	1672	1591
Рахунки в банках	1167	2349829	2752625
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	115410	88081
Усього за розділом II	1195	18411573	21607202
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	110	338
Баланс	1300	25251032	29243457
	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280529	280529
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	122128	121682
Додатковий капітал	1410	502059	522693
Емісійний дохід	1411	417258	422565
Накопичені курсові різниці	1412	84772	99407
Резервний капітал	1415	71251	71315
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15405679	18440600
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(2852)	(3539)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	(63652)	(51847)
Усього за розділом I	1495	16315142	19381433
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18476	15686
Пенсійні зобов'язання	1505	76913	65342
Довгострокові кредити банків	1510	359177	369971
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1735357	1891259
Довгострокові забезпечення	1520	71923	71244
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	914966	1328767
Благодійна допомога	1526	0	0

## Продовження таблиці В.1

1	2	3	4
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	3176812	3742269
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	874166	804356
Векселі видані	1605	103	103
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	19323	57665
за товари, роботи, послуги	1615	661396	533649
за розрахунками з бюджетом	1620	186195	208736
за у тому числі з податку на прибуток	1621	158958	176777
за розрахунками зі страхування	1625	33017	40605
за розрахунками з оплати праці	1630	93344	119991
за одержаними авансами	1635	2781277	3279571
за розрахунками з учасниками	1640	55356	98133
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	59284	63235
Доходи майбутніх періодів	1665	971486	884415
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	24131	29296
Усього за розділом III	1695	5759078	6119755
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	25251032	29243457

Джерело: [49; 50]

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
 АТ «Мотор Січ» на 01.01.2019 р., тис. грн

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	3695	2520
первісна вартість	1001	8688	9471
накопичена амортизація	1002	4993	6951
Незавершені капітальні інвестиції	1005	70607	135421
Основні засоби:	1010	7021147	7212062
первісна вартість	1011	11400829	12014124
знос	1012	4379682	4 802062
Інвестиційна нерухомість:	1015	26744	358241
первісна вартість	1016	36671	371382
знос	1017	9927	13141
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	31272	22038
інші фінансові інвестиції	1035	1541	8616
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	199881
Відстрочені податкові активи	1045	67003	95464
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	418867	331840
Усього за розділом I	1095	7640876	8366083
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	14290361	16462336
Виробничі запаси	1101	4099943	4610208
Незавершене виробництво	1102	8905486	10585339
Готова продукція	1103	1265291	1247841
Товари	1104	19641	18948
Поточні біологічні активи	1110	87	106
Депозити перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3124540	1427761
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	562525	948111



## Продовження таблиці Д.1

1	2	3	4
з бюджетом	1135	270757	271532
у тому числі з податку на прибуток	1136	24	119
з нарахованих доходів	1140	439	310
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	366801	347735
Поточні фінансові інвестиції	1160	9313	9789
Гроші та їх еквіваленти	1165	2756289	1469427
Готівка	1166	1591	4222
Рахунки в банках	1167	2752625	1464382
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	93769	191741
Усього за розділом II	1195	21474881	21128848
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	338	289
Баланс	1300	29116095	29495220
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280529	280529
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	121 682	0
Додатковий капітал	1410	1745106	1606600
Емісійний дохід	1411	419651	420390
Накопичені курсові різниці	1412	-5017	139
Резервний капітал	1415	71251	71251
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18017886	19397065
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(625)	(1387)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	(7991)	302
Усього за розділом I	1495	20227838	21354360
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	15603	0
Пенсійні зобов'язання	1505	155681	307475
Довгострокові кредити банків	1510	369971	280751
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1571842	1631258
Довгострокові забезпечення	1520	144337	112597
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	1328767	1097247
Благодійна допомога	1526	0	0

## Продовження таблиці Д.1

1	2	3	4
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	3586201	3429355
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	804356	560539
Векселі видані	1605	103	9103
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	56919	84225
за товари, роботи, послуги	1615	590241	775669
за розрахунками з бюджетом	1620	208736	243654
за у тому числі з податку на прибуток	1621	175449	214877
за розрахунками зі страхування	1625	40647	46934
за розрахунками з оплати праці	1630	119991	132887
за одержаними авансами	1635	3279677	2658148
за розрахунками з учасниками	1640	98133	32336
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	63235	102417
Доходи майбутніх періодів	1665	3374	3092
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	36644	62501
Усього за розділом III	1695	5302056	4711505
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	29116095	29495220

Джерело: [49; 50]

## ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 – Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ «Мотор Січ» на 01.01.2017 р., тис. грн

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Стаття	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10546207
Чисті зароблені страхові премії	2010	0
Премії підписані, валова сума	2011	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4217243)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0
Валовий: прибуток	2090	6328964
Валовий: збиток	2095	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0
Інші операційні доходи	2120	9991300
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0
Адміністративні витрати	2130	(1041515)
Витрати на збут	2150	(779587)
Інші операційні витрати	2180	(11027717)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3471445
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	9187
Інші фінансові доходи	2220	21501
Інші доходи	2240	255137
Дохід від благодійної допомоги	2241	0
Фінансові витрати	2250	(190164)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1)
Інші витрати	2270	(893075)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2674030
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(709587)

## Продовження таблиці Е.1

1	2	3
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1964443
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>		
Стаття	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	193281
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0
Накопичені курсові різниці	2410	49676
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0
Інший сукупний дохід	2445	(13375)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	229582
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	229582
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2194025
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	2047640
неконтрольованій частці	2475	(83197)
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	2188052
неконтрольованій частці	2485	5973
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИПЛАТ</b>		
1	2	3
Матеріальні затрати	2500	5224356
Витрати на оплату праці	2505	1835971
Відрахування на соціальні заходи	2510	390650
Амортизація	2515	757681
Інші операційні витрати	2520	2359416
Разом	2550	10568074
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>		
1	2	3
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077990
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077990
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	945,35729
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	945,35729
Дивіденди на одну просту акцію	2650	30,00000

Джерело: [49; 50]

## ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 – Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ «Мотор Січ» на 01.01.2018 р., тис. грн

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Стаття	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15150429
Чисті зароблені страхові премії	2010	0
Премії підписані, валова сума	2011	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6687998)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0
Валовий: прибуток	2090	8462431
Валовий: збиток	2095	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0
Інші операційні доходи	2120	8388733
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0
Адміністративні витрати	2130	(1246056)
Витрати на збут	2150	(896893)
Інші операційні витрати	2180	(9121302)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5586913
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	124
Інші фінансові доходи	2220	5699
Інші доходи	2240	479345
Дохід від благодійної допомоги	2241	0
Фінансові витрати	2250	(205672)
Втрати від участі в капіталі	2255	(924)
Інші витрати	2270	(1678730)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4186755
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1082581)

## Продовження таблиці Ж.1

1	2	3
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3104174
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>		
Стаття	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(34)
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0
Накопичені курсові різниці	2410	21313
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0
Інший сукупний дохід	2445	489
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	21768
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	21768
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3125942
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	3097889
неконтрольованій частці	2475	6285
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	3112984
неконтрольованій частці	2485	12959
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИПЛАТ</b>		
1	2	3
Матеріальні затрати	2500	5860340
Витрати на оплату праці	2505	2352259
Відрахування на соціальні заходи	2510	498880
Амортизація	2515	804089
Інші операційні витрати	2520	10906682
Разом	2550	20422250
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>		
1	2	3
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077710
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077710
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1494,03622
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1494,03622
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0

Джерело: [49; 50]

## ДОДАТОК 3

Таблиця 3.1 – Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ «Мотор Січ» на 01.01.2019 р., тис. грн

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Стаття	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12239687
Чисті зароблені страхові премії	2010	0
Премії підписані, валова сума	2011	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7291413)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0
Валовий: прибуток	2090	4948274
Валовий: збиток	2095	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0
Інші операційні доходи	2120	1008736
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0
Адміністративні витрати	2130	(1482211)
Витрати на збут	2150	(768210)
Інші операційні витрати	2180	(1972444)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1734145
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	17812
Інші фінансові доходи	2220	103813
Інші доходи	2240	330356
Дохід від благодійної допомоги	2241	0
Фінансові витрати	2250	(271862)
Втрати від участі в капіталі	2255	(2977)
Інші витрати	2270	(54479)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1856808
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(604615)

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1252193
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>		
Стаття	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0
Накопичені курсові різниці	2410	(690)
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	(8)
Інший сукупний дохід	2445	(144393)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(145091)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(145091)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1107102
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	1257497
неконтрольованій частці	2475	(5304)
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	1118252
неконтрольованій частці	2485	(11150)
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИПЛАТ</b>		
1	2	3
Матеріальні затрати	2500	6971731
Витрати на оплату праці	2505	2772299
Відрахування на соціальні заходи	2510	587070
Амортизація	2515	863505
Інші операційні витрати	2520	3839249
Разом	2550	15033854
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>		
1	2	3
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077736
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077736
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	602,67185
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	602,67185
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0

Джерело: [49; 50]



**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Репка Катерина Романівна, студентка 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці», адреса електронної пошти ketrin199917@gmail.com:

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління кадровим потенціалом АТ «Мотор Січ» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

_____	_____	<u>Репка К. Р.</u>
–	–	(ПІБ студент)
(дата)	(підпис)	

_____	_____	<u>Гельман В. М.</u>
–	–	(ПІБ науковий керівник)
(дата)	(підпис)	

