

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему Формування внутрішнього кадрового резерву на
ПрАТ «Український графіт».

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0512
спеціальності 051 «Економіка»
освітня програма «Управління персоналом та
економіка праці»

Антипенко Т.В.

Керівник: д.е.н., професор

Дашко І.М.

Рецензент: декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н., професор

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
« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

_____ Антипенко Тетяні Вікторівні _____
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: Формування внутрішнього кадрового резерву на ПрАТ «Український графіт».
керівник роботи: Дашко Ірина Миколаївна, д.е.н., професор _____
затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446-с
2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року
3. Вихідні дані до роботи: фахова література з економіки праці та управління персоналом, матеріали періодичних видань, статистичні дані та показники діяльності ПрАТ «Український графіт», результати власних досліджень та проведеного аналізу.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні аспекти формування кадрового резерву, методи формування кадрового резерву, критерії оцінки ефективності роботи з формування кадрового резерва, проаналізувати господарсько-фінансовий стан та кадровий склад підприємства ПрАТ «Український Графіт», оцінити поточні результатів роботи з формування кадрового резерву на ПрАТ «Український Графіт», розробити рекомендації з оптимізації роботи з кадровим резервом на ПрАТ «Український Графіт».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 12 рис., 16 табл. і 18 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Дашко І.М., д.е.н., професор	12.08.2023	12.08.2023
II	Дашко І.М., д.е.н., професор	11.09.2023	11.09.2023
III	Дашко І.М., д.е.н., професор	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	Виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	Виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	Виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	Виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	Виконано
6.	Формулювання висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	Виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	Виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	Виконано

Студент _____ Т.В. Антипенко _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ І.М. Дашко _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 100 с., 9 рис., 19 табл., 89 джерел, 6 додатків.

Об'єктом дослідження є процес формування внутрішнього кадрового резерву на ПрАТ «Український графіт».

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження та аналіз практичних аспектів щодо формування внутрішнього кадрового резерву на промисловому підприємстві та розробка рекомендацій щодо оптимізації роботи з формування кадрового резерву.

Відповідно до поставленої мети вирішено завдання: досліджено теоретичні аспекти формування кадрового резерву; проаналізовано господарсько-фінансовий стан та кадровий склад підприємства ПрАТ «Український Графіт»; проаналізовано впровадження методу таксономії при формуванні кадрового резерву у ПрАТ «Український Графіт»; розроблено матрицю попарних порівнянь щодо трансформації управління кадровим потенціалом організації; розроблено рекомендації щодо оптимізації роботи з кадровим резервом на ПрАТ «Український Графіт».

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, логічного узагальнення, порівняльного аналізу, таксономії.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці рекомендацій, що можуть бути використані службою управління персоналу для оптимізації роботи з формування внутрішнього кадрового резерву.

Значимість результатів наукового дослідження абл. ається в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані службою управління персоналу для оптимізації роботи з кадровим резервом.

КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ, ЛІДЕРСТВО, КАДРОВИЙ МАРКЕТИНГ,
АНАЛІЗ КАДРІВ, ПІДБІР КАДРІВ, КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ

SUMMARY

Master's thesis: 100 p., 9 figures, 21 tables, 89 sources, 6 appendices.

The object of research is the process of forming an internal personnel reserve at PrJSC «Ukrainian Graphite».

The purpose of the qualification work is to study and analyze the practical aspects of forming an internal personnel reserve at an industrial enterprise, as well as to develop recommendations for optimizing the work on forming a personnel reserve.

In accordance with the set goal, the paper solves the following tasks:

- to study the theoretical aspects of the formation of a personnel reserve, methods of forming a personnel reserve, criteria for assessing the effectiveness of work on the formation of a personnel reserve;
- the sources of formation of the personnel reserve, advantages and disadvantages of the internal personnel reserve are analyzed;
- the criteria for assessing the effectiveness of work on the formation of a personnel reserve are analyzed;
- the economic and financial condition and personnel composition of the enterprise PrJSC «Ukrainian Graphite» were analyzed, the current results of work on the formation of a personnel reserve at the enterprise were evaluated;
- the implementation of the taxonomy method in the formation of the personnel reserve at PrJSC «Ukrainian Graphite» is analyzed;
- a matrix of pairwise comparisons on the transformation of the organization's human resources management to increase labor productivity has been developed;
- recommendations were developed to optimize the work with the talent pool at PrJSC «Ukrainian Graphite».

Research methods: theoretical generalization, logical generalization, comparative analysis, horizontal analysis, taxonomies.

The scientific novelty of the study lies in the development of recommendations that can be used by the personnel management service to optimize the work on the formation of an internal personnel reserve.

The significance of the results of the research is that the developed recommendations can be used by the personnel management service to optimize the work with the personnel reserve.

PERSONNEL RESERVE, LEADERSHIP, HR MARKETING, HR ANALYSIS, RECRUITMENT, CAREER DEVELOPMENT

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1 Кадровий резерв: поняття, сутність, значення в системі управління персоналом підприємства.....	12
1.2 Методи, технології формування кадрового резерву на підприємстві.....	17
1.3 Критерії оцінки ефективності роботи з формування кадрового резерву	27
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПрАТ «УКРАЇНСЬКИЙ ГРАФІТ».....	34
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Український графіт» та основні нормативно-правові документи, що регламентують його діяльність	34
2.2 Аналіз господарсько-фінансового стану ПрАТ «Український графіт».....	40
2.3 Аналіз кадрового складу підприємства ПрАТ «Український графіт».....	43
2.4 Оцінка поточних результатів роботи з формування кадрового резерву на ПрАТ «Український графіт».....	52
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ПрАТ «УКРАЇНСЬКИЙ ГРАФІТ».....	59
3.1 Заходи з оптимізації роботи з кадровим резервом на ПрАТ «Український графіт».....	59
3.2 Впровадження методу таксономії при формуванні кадрового резерву.....	64
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Суттєвою проблемою, з якою зустрічаються сьогодні керівники підприємств є відсутність на ринку праці фахівців, які б не тільки якісно проводили управлінські процедури щодо персоналу, але й пов'язували кадрову політику підприємства з визначеною стратегічною метою. Ця проблема є актуальною навіть для успішних бізнес-структур.

Кожне підприємство, що планує свій подальший розвиток, повинно мати необхідні людські ресурси для виконання виробничих завдань, які виходять із програм розвитку. Персонал, у свою чергу, як один із найважливіших ресурсів, сам потребує розвитку. Робота з формування та підготовки резерву для висування на керівні посади підприємства проводиться з метою більш ефективного використання потенціалу людських ресурсів, підвищення якості управлінського персоналу, формування у співробітників мотивації професійного та посадового зростання. Перспектива для працівника обіймати посаду з більшими повноваженнями й відповідальністю є одним із суттєвих мотиваційних факторів його високоефективної роботи.

Переосмислення відомих класичних функцій управління і поява нових зумовлює й нові вимоги до підготовки та перепідготовки керівних кадрів. В процесі підготовки фахівців виникає потреба у наданні майбутнім спеціалістам практичного, методологічного інструментарію, яким володіє HR-менеджмент – наука, яка приділяє головну увагу кадровим ресурсам, їх формуванню, розвитку у відповідності стратегічній меті підприємства.

Формування кадрового резерву є однією з основних функцій кадрового менеджменту, адже наявність професійних «запасних гравців» є запорукою успіху будь-якого підприємства.

Для реалізації цього напряму роботи з персоналом створюється резерв кадрів для заміщення насамперед керівних посад. У сучасних умовах

соціально-економічного розвитку актуальність та практична важливість формування кадрового резерву підприємства обумовлені посиленням конкурентної боротьби за кваліфіковану робочу силу на ринку праці.

Здавалося б, будь-який управлінець усвідомлює потребу максимально швидко ввести нового співробітника, який дасть змогу змінити ситуацію на краще. Проте найбільш традиційні методи роботи з персоналом не сприяють цьому, а іноді й додатково гальмують процес, який ледь розпочався.

За відсутності кадрового резерву проблеми, що виникають, обрушуються, як «грим серед ясного неба», топ-менеджмент позбавляється можливості прогнозувати й управляти ситуацією, адже в кращому разі він отримує інформацію про те, що відбулося, постфактум, коли міняти щонебудь пізно.

В системі HR-менеджменту достатньо уваги приділяється методичним та організаційним умовам формування кадрового резерву. Суттєвий внесок у дослідження теоретико-методологічних і практичних аспектів формування кадрового резерву на підприємствах, форм підготовки резерву, критеріїв та етапів формування резерву зробили такі наукові діячі, як: Савченко В. А. (розвиток персоналу), Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. (HR-менеджмент), Дяків О. П., Островерхов В. М. (Управління персоналом), Балановська Т. І., Дашко І. М., Михайліченко Л. В., Троян А. В. (Сучасні технології управління персоналом) та інші.

Доцільно підкреслити, що при підборі кандидатур до складу кадрового резерву вирішальне значення повинні мати компетентність, професійна підготовка, досвід роботи, організаторські, ділові, моральні якості, можливості подальшого зростання працівника.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні процесу формування внутрішнього кадрового резерву та розробка заходів з оптимізації роботи з кадровим резервом на промисловому підприємстві.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

– досліджено теоретичні аспекти формування кадрового резерву,

методи формування кадрового резерву, критерії оцінки ефективності роботи з формування кадрового резерву;

- проаналізовано джерела формування резерву кадрів, переваги та недоліки внутрішнього кадрового резерву;
- проаналізовано критерії оцінки ефективності роботи з формування кадрового резерву;
- проаналізовано господарсько-фінансовий стан та кадровий склад підприємства ПрАТ «Український Графіт», оцінено поточні результати роботи з формування кадрового резерву на підприємстві;
- розроблено рекомендації щодо оптимізації роботи з кадровим резервом на ПрАТ «Український Графіт»;
- проаналізовано впровадження методу таксономії при формуванні кадрового резерву у ПрАТ «Український Графіт».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування кадрового резерву на промисловому підприємстві.

Об'єктом дослідження є персонал виробничого підприємства та процес формування внутрішнього кадрового резерву.

Інформаційною базою звіту є фахова література, матеріали періодичних видань, статистичні дані та показники господарської діяльності ПрАТ «Український графіт», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, логічного узагальнення, порівняльного аналізу, горизонтального аналізу, таксономії.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження:

набуло подальшого розвитку:

- розвинуто систему формування внутрішнього кадрового резерву керівних посад в системі управління персоналом на промислових підприємствах;

удосконалено:

- методика формування внутрішнього кадрового резерву керівних

посад в системі управління промислового підприємства;

– запропоновані заходи щодо забезпечення ефективної системи оцінювання про відборі кандидатів для включення в список кадрового резерву за допомогою методу таксономії;

розроблено:

– матрицю попарних порівнянь щодо трансформації управління кадровим потенціалом організації задля підвищення продуктивності праці.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження представлені:

1) у збірнику матеріалів XVIII Міжнародної науково-практичної конференції: «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» на тему: «Формування внутрішнього кадрового резерву підприємства» (2022 р.);

2) у збірнику матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19» на тему: «Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу» (2023 р.);

3) у фаховому збірнику наукових праць «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки». Серія: «Економічні науки» на тему: «Особливості формування кадрового резерву підприємства у сфері мотивації персоналу» (2023 р.).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 73 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Кадровий резерв: поняття, сутність, значення в системі управління персоналом підприємства

Управління персоналом – окрема сфера управління, внаслідок особливостей його об'єкта – людини, тобто це окремий напрямок управлінської діяльності, котрий передбачає застосування творчого (а не механічного) підходу, індивідуалізації та врахування довгострокової перспективи під час ухвалення всіх рішень. Задля успішного розвитку компанія має регулювати підбір, навчання, оцінювання та виплати заробітної плати персоналу, іншими словами, формувати та впроваджувати специфічні проекти, програми, методики, механізми управління всіма зазначеними процесами [28].

Вагомим напрямком роботи з персоналом на підприємстві є кадрова політика, котра представляє собою цілісну й обґрунтовану в об'єктивному відношенні стратегію роботи з персоналом, що комбінує різноманітні форми, методики і технології кадрової роботи та спрямована на формування дружнього, відповідального і високоефективного трудового колективу, спроможного безперешкодно адаптуватися до змін потреб ринку.

Керівник любого рангу управління, крім фахової підготовки у закладі вищої освіти, має отримувати широке коло навичок і досвід роботи для керівництва сучасним компанією, а також трудовим колективом. Вимоги до управлінського персоналу суттєво підвищуються відповідно до розвитку конкурентної боротьби. Задля цього керівник має й сам виступати конкурентоздатною особистістю та відповідно розвивати конкурентоздатний персонал [8].

Згідно з офіційною термінологією, кадровий резерв – це група робітників, яка відібрана для подальшого висування на заміщення керівних посад, згідно результатів оцінювання їх професійних, ділових і морально-етичних якостей, котрі позитивно зарекомендували себе та пройшли необхідну підготовку для призначення на керівні посади [53].

Висування працівників – це процедура підбору для включення працівників до резерву керівних кадрів, а також їхня подальша необхідна підготовка у складі резерву; процедура переміщення працівника, котрий працює в колективі, на нову, вищу посаду [66].

Створення резерву кадрів – надзвичайно вагомим завданням задля забезпечення стабільної діяльності організації, оскільки забезпечує можливість заповнити вакантні посади у разі смерті, хвороби, відпустки, відрядження або звільнення робітників.

Спроможність визначити і здійснити підготовку майбутнього керівника є вагомим фактором успішності в конкурентній боротьбі. Саме через це в організаціях формується система попередньої підготовки, подальшого професійного розвитку та просування потенційних керівників (резерву), що є стратегічно ваговою та актуальною задачею, реалізація якої покладається на керівників вищого рівня [38].

Науковці запропонували розмежовувати кадровий резерв за видом діяльності, часом призначення та джерелом формування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Типи кадрового резерву

Тип кадрового резерву	Призначення
1	2
1. За видом діяльності	
- резерв розвитку	фахівців, що готуються для виконання роботи в межах нових напрямів діяльності;
- резерв функціонування	фахівці, які налаштовані на управлінську кар'єру і мають у перспективі забезпечувати продуктивну діяльність організації.

Продовження таблиці 1.1

1	2
2. За часом призначення	
- соціальний резерв	спільний резерв для всього переліку керівних посад, який зазвичай формується за рахунок талановитих молодих співробітників;
- потенційний резерв	це управлінці, котрі повністю відповідають вимогам потенційного резерву, тобто мають потенціал для майбутнього професійного зростання і певний досвід роботи;
- остаточний резерв	утворюється з числа керівників, які задовольняють всі критерії цих посад.
3. За джерелом формування	
- зовнішній	складається з фахівців галузі, які не працюють на підприємстві;
- внутрішній	формується з працівників підприємства.

Джерело: складено автором на основі [61]

На сьогоднішній день система формування кадрового резерву управлінців забезпечує вирішення низки задач:

- вияв працівників організації, які наділені потужними задатками керівника;
- підготовка таких співробітників на зайняття посади керівника;
- забезпечення поступового заміщення вивільнених посад та призначення на їхні місця нових працівників [36];
- залучення більш молодих робітників на керівні посади;
- забезпечення відповідних обставин задля наступництва та сталості управлінської діяльності [53];
- зменшення тривалості періоду адаптації нових працівників на займаній керівній посаді;
- зростання мотивації робітників, які визнають реальність подальшого кар'єрного росту;
- зменшення витрат щодо здійснення пошуку працівників на відкритті вакантні позиції, які включені до кадрового резерву [4].

Формування кадрового резерву здійснюється відповідно до основних постулатів (рис. 1.1)

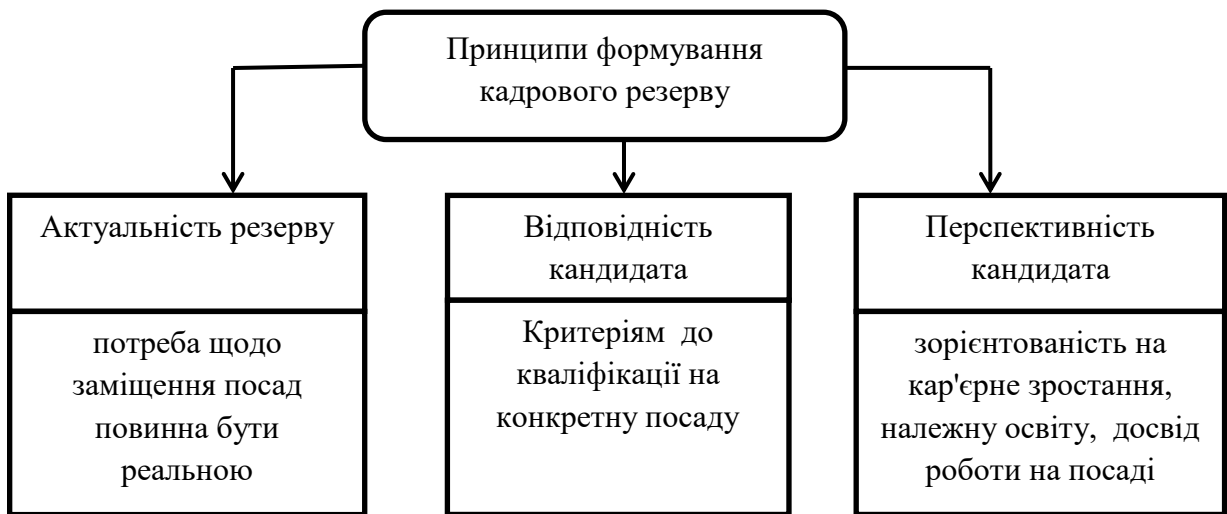


Рисунок 1.1 – Принципи формування кадрового резерву [14]

Робота щодо підготовки резерву кадрів носить цілеспрямований, систематичний і плановий характер. Організація цього напрямку роботи орієнтована на забезпечення більш якісної та посиленої фахової підготовки кожного спеціаліста до самостійної роботи на новому, значно вищому рівні. Така праця передбачає взаємовигоду як для працівника, так і для підприємства. Отже, для працівника це означатиме:

- потенційно більш вищий ступінь задоволеності своєю роботою на підприємстві, можливість подальшого фахового росту та покращення життєвого рівня;
- чіткіше уявлення своїх власних кар'єрних планів і здатність краще спланувати решту інших напрямів особистого життя.
- перспектива цільової підготовки до подальшої професійної діяльності;
- збільшення рівня власної компетентності на ринку праці.
- Підприємство має свій зиск, а саме:
 - за мотивованих і лояльних співробітників, котрі бачать свій професійний шлях саме в цій компанії, що в свою чергу призводить до

зменшення плинності персоналу та підвищення продуктивності праці;

- перспективу подальшого планування фахового розвитку здібностей співробітників та всього підприємства з урахуванням їх власних бажань;
- колектив, який зацікавлений у власній кар'єрі, підготовлений, за мотивований до поступового підвищення на керівні посади [50].

Коли вираховують найоптимальнішу чисельність резерву, до уваги беруть необхідність у кадрах на короткострокову та подальшу перспективи. Згодом визначається фактична чисельність підготовленого на поточний час резерву кожного рівня. Водночас потрібно враховувати частку вибуття з резерву деяких робітників внаслідок їхньої невідповідності вимогам, через вибуття з резерву з поважних причин тощо.

Коли чисельність резервістів бракує – це загрожує виникненням перешкод у забезпеченні вчасного заміщення посад керівників. Та навпаки, занадто надмірний резерв управлінців обумовлює погіршення соціально-психологічної атмосфери в трудовому колективі, спричиняє конфліктні ситуації, призводить до збільшенню плинності кадрів серед резервістів, адже не втілюються їхні очікування стосовно вертикального заміщення посад керівників. Ці завдання потрібно розглядати до моменту започаткування процесу формування кадрового резерву, а згодом їх необхідно відкоригувати протягом усього проміжку часу роботи з резервом [39].

Система роботи з кадровим резервом становить собою складову глобальної стратегії щодо роботи з персоналом. Основою цього механізму є просування кар'єрними сходами на підставі проведення оцінювання за прозорими критеріями. Кадровий резерв також можна назвати шляхом талантів. Створення талантів дозволяє спрогнозувати майбутні потреби в співробітниках, враховуючи можливість ротації та стратегію розвитку компанії. Резерв кадрів – це своєрідний конвеєр кадрів, оскільки він передбачає завчасну підготовку необхідних кадрів, що відповідатимуть цілям і задачам організації.

1.2 Методи, технології формування кадрового резерва на підприємстві

Кожен керівник бажає, аби в його структурі працювали, щонайменше, найкращі, а бажано - висококваліфіковані спеціалісти. Відтак, потрібно постійно і систематично підбирати лише кращих із кращих співробітників або знаходити у своїх лавах працівників із високим потенціалом і «готувати» їх до потрібного професійного рівня. Відповідно перед управлінцями постає відбір методу формування резерву кадрів, який безпосередньо залежить від джерела підбору майбутніх резервістів.

Саме тому резерв кадрів поділяють на внутрішній (формується з працівників підприємства) та зовнішній (запрошуються кандидати зі «сторони»). Зовнішній кадровий резерв формується переважно з:

- випускників профільних освітніх установ, котрі успішно проходили практику на підприємстві;
- досвідчених кандидати, які не прийшли через деякі обставини на час здійснення співбесіди;
- шукачів, база яких набута внаслідок проведення моніторингу успіхів, надбань та розвитку кар'єри провідних спеціалістів галузі [51].

Загалом практично поширеними стали наступні способи долучення студентів:

- 1) представлення підприємства (знайомство з політикою підприємства, галуззю бізнесу, становищем на ринку, прогнозами щодо подальшого розвитку);
- 2) виробнича практики з можливістю майбутнього працевлаштування;
- 3) пошук і рекрутинг найкращих студентів-випускників, для працевлаштування або з метою отримання можливості проходження практики в компанії;
- 4) проведення різноманітних практик серед студентів (зокрема, тренінги професійного спрямування, тестувань, онлайн-анкетування,

презентації робіт професійного напрямку, для виявлення перспективних першокурсників);

5) проведення сумісних заходів з вищими навчальними закладами (ярмарки вакансій або день кар'єри, відвідування офіційних зустрічей, приурочених початку навчального року та випуску) [55].

Рекрутинг через внутрішні джерела виступає компонентом системи управління персоналом підприємства, який зосереджено саме на розвитку працівників, посиленні їх лояльності і мотивації.

Залучення власних ресурсів дозволяє отримати необхідні умови для реалізації фахового й кар'єрного становлення співробітників. Завдяки подібній стратегії дається змога працівникам пересвідчитися щодо їхньої перспективи розвитку, тим самим зміцнюючи зацікавлення і довіру персоналу до організації [62].

Кожен вид підбору персоналу при формуванні резерву кадрів має свої переваги та недоліки (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки формування резерву кадру в залежності від джерела підбору [22]

	Переваги	Недоліки
1	2	3
Внутрішнє джерело	<ul style="list-style-type: none"> - підприємство володіє інформацією про сильні та слабкі сторони працівників; - несуттєві витрати при відборі; - добре знання співробітниками процесу виробництва; - перспектива росту і подальшого просування по службовому ланцюжку, яка сприяє покращенню атмосфери на підприємстві, сприяє єдності на виробництві. 	<ul style="list-style-type: none"> - зумовлює збентеження з числа колег і привертає особливу увагу щодо роботи працівника, який отримав підвищення; - вчинок з етичного аспекту, намагаючись не образити працівника з великим стажем; - заміщення задля спокою та комфорту в діяльності організації; - внутрішнє заміщення може призвести до «виробничої сліпоти», оскільки замовчує недопрацювання на виробництві; - необхідно добре розуміти, яке саме коло функцій спроможні здійснити наявні кадри підприємства.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Зовнішнє джерело	<ul style="list-style-type: none"> - Необмежені варіанти підбору; - Нові працівники несуть свіжий підхід до сталого способу функціонування підприємства, який здатний спричинити процес його реорганізації. 	<ul style="list-style-type: none"> - коштовний метод підбору кадрів; - звернення до зовнішнього ринку здатне призвести до підвищення плинності внутрішніх кадрів і мати негативний вплив на клімат у колективі; - багато часу марнується на випробувальний термін; - брак знань і здібностей зовнішніх кадрів може негативно вплинути на виробництво продукції.

Посилення активного пошуку персоналу з власних джерел сприятиме реалізації:

- 1) ефективною, дієвою системи оцінювання працівників;
- 2) системи формування та підготовки резерву на заміщення вакантних посад керівників;
- 3) плануванню кар'єри;
- 4) систем інформаційного забезпечення співробітників щодо наявності вакансій на підприємстві: використання внутрішньо-корпоративної дошки оголошень, газети, сайту [63].

Керівнику необхідно зважити всі переваги та недоліки, визначити пріоритети серед джерел формування резерву та зробити відповідний вибір.

Підприємство має стимулювати подальше професійне зростання своїх співробітників на різних ланках ієрархії. Проте особливої уваги слід надати посадам вищих рівнів управлінців, оскільки вони мають значний вплив на розвиток підприємства.

Важливо, вміти виявити кандидатів, які проявляють лідерські якості і нахил до управлінської діяльності серед свого персоналу і спеціально готувала їх до роботи на керівних посадах [15]. Тому плануванню і підготовці кадрового резерву керівників приділяється найбільше уваги.

Розмірковуючи над доцільністю вкладення коштів і знаходження часу

на формування резерву кадрів працівників, потрібно розуміти, що цей напрямок є добровільним, не закріпленим у трудовому законодавстві, а тому його цілком реально започаткувати за будь-якої потреби, в будь-який період становлення бізнесу, внаслідок впливу деяких чинників, або коли це питання «назріло».

Методи підбору керівних кадрів до складу резерву розподіляються на три групи: прогностичні, практичні, лабораторні (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Методи підбору керівних кадрів до резерву [24]

Найбільш широко застосовуються такі методи:

- біографічний, або вивчення документів працівника;
- отримання довільних усних або письмових характеристик;
- узагальнення незалежних експертних думок;
- психологічне тестування і самооцінка працівника.

Джерелами резерву кадрів на керівні посади є:

- керівництво апарату управління;

- головні та провідні фахівці;
- спеціалісти, котрі отримали необхідну освіту і виявили себе з позитивного боку у практичній діяльності;
- молоді фахівці, які пройшли успішно стажування.

Перший ярус резерву кадрів – всі фахівці підприємства, другий ярус – заступники керівників будь-якого рівня. Основний резерв утворюють керівники різних рівнів [23].

Структура резерву керівних кадрів визначається належним рівнем управління та номенклатурою. Перелік посад, право призначення на які має керівник певного рангу, називається його номенклатурою.

У резерві кожної номенклатури відповідний керівник визначає права та обов'язки посадових осіб, відповідальних за формування та підготовку резерву керівних кадрів.

Так, в умовах промислового підприємства:

- начальник дільниці відповідає за якісний добір, розстановку та використання спеціалістів на посадах майстрів;
- начальник цеху особисто відповідальний за своєчасне та якісне заміщення посад начальників дільниць;
- директор підприємства – за створення резерву начальників цехів та їхніх заступників [68].

Внутрішній кадровий резерв потребує контролю та управління. Управління такою підсистемою – це процес планування та організації планування кар'єрного зростання, організація мотиваційної управлінської роботи, вивчення підготовки резервістів, контроль і регулювання виконання планів підготовки [78].

Формування кадрового резерву процес складний і має значну кількість етапів, взаємопов'язаних між собою (рис. 1.3).

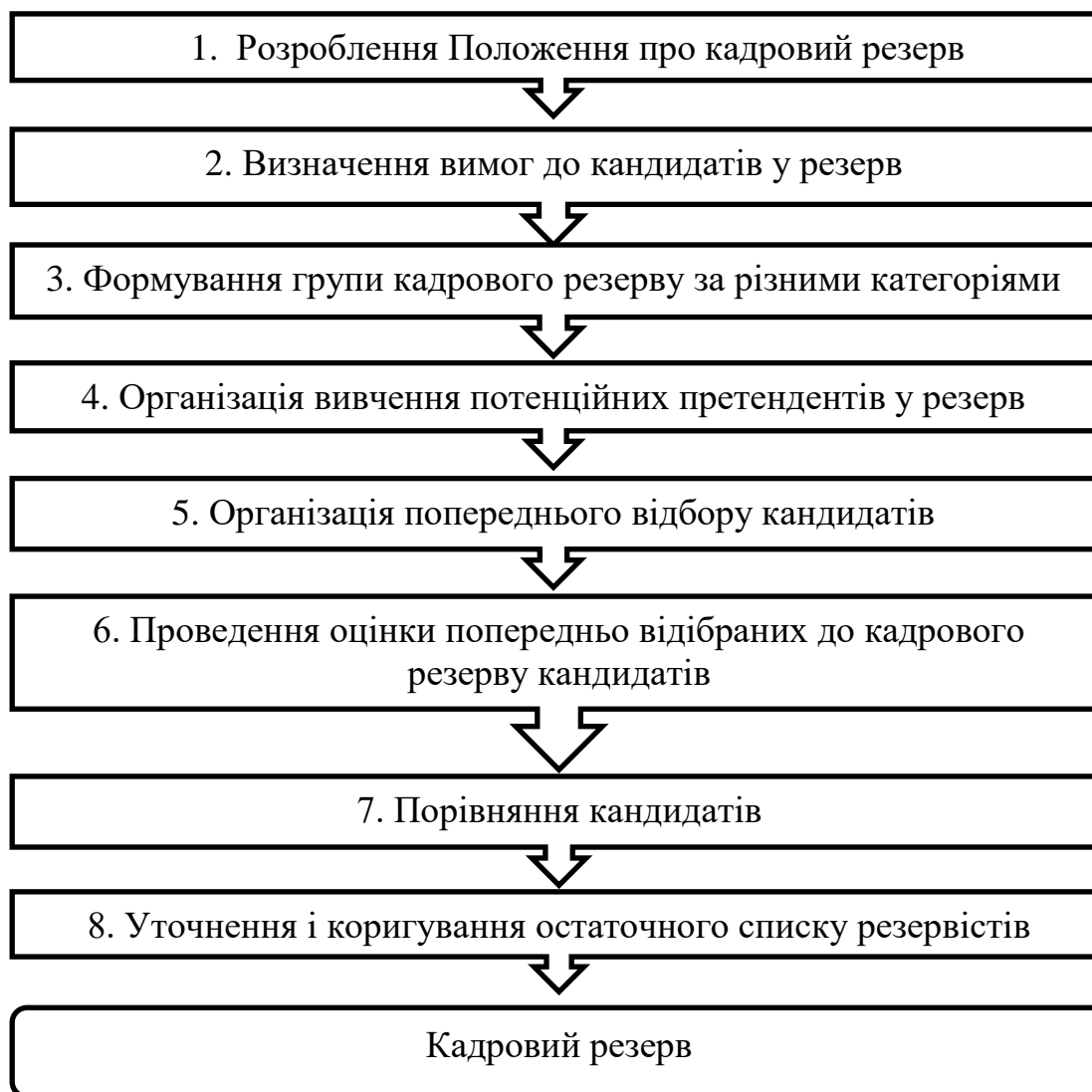


Рисунок 1.3 – Алгоритм формування кадрового резерву [27]

Оминути розробку Положення про кадровий резерв не можливо, тому що:

– по-перше, Положення допомагає структурувати етапи програми, документально зафіксувати зони відповідальності учасників програми, чітко визначити їхні права та обов'язки. Крім того, положення буде важливим джерелом інформації для персоналу про цілі, завдання та механізм роботи програми підготовки кадрового резерву.

– по-друге, Положення, будучи офіційним документом підприємства, підкреслює важливість кадрового резерву для компанії і серйозність намірів керівництва щодо нововведення. Документальне підтвердження намірів

керівництва для багатьох співробітників автоматично підвищує статус проекту, це корисно пам'ятати.

Відповідно, Положення про кадровий резерв обумовлює ключові принципи щодо системи роботи з кадровим резервом: спрямованість на стратегічні напрямки роботи компанії, систематичність, безперервність, провідну функцію топ-менеджменту, індивідуальний підхід та розвиток колективу, прозорість, об'єктивність [27].

Для початку процедури формування кадрового резерву керівникові організації потрібно видати наказ про проведення заходів з формування резерву. У цьому наказі варто прописати обсяг робіт, терміни їх проведення та виконавців.

Далі необхідно визначитися з переліком вимог до майбутніх резервістів. Серед вимог до кандидатів найчастіше зустрічаються:

- ступінь розвитку компетенцій;
- результативність роботи;
- індивідуальні якості;
- обізнаність в галузі виробництва;
- зони відповідальності;
- досвід і тривалість роботи;
- кваліфікація.

На підставі аналізу та планування потреби в персоналі, відділ кадрів щорічно розраховує оптимальний кількісний склад кадрового резерву.

Кандидати або самовисуваються, або надаються керівниками структурних підрозділів, попередньо погодивши їх з директором за напрямком.

Будь-який представник резерву повинен розуміти, на котру посаду готується. Проте, це не запобігає рухливості резерву і переміщенню кандидатів на незаплановані посади. Останнє обумовлено ймовірними похибками щодо плану переміщення кадрового складу керівників [39].

Робота з попереднього відбору може складатися з кількох блоків:

- аналіз документальних даних (особової справи, резюме, характеристики, результати атестації тощо), який робить працівник служби відділу кадрів спільно з керівниками відповідних підрозділів;
- оцінка результатів трудової діяльності (ефективності та якості роботи) за останній рік, проводиться керівником підрозділу;
- співбесіди задля виявлення бажань, потреб та мотивів, які проводять працівники відділу кадрів, з огляду на оцінювання професійно необхідних характеристик.

Завдання процедури оцінювання – встановлення відповідності фахових, ділових та особистих рис претендентів до відповідних вимог майбутньої посади керівника. Принципово врахувати, що оцінювання персоналу повинно підпорядковуватися критеріям неупередженості, іншими словами, воно має залишатися прозорим, уніфікованим, повноцінним і між суб'єктивно відтворюваним.

Як показує досвід, питання об'єктивності часто звужується через суб'єктивні переконання людини, котра проводить оцінювання, через порушення прав індивіда, який проходить оцінювання або через економічні аспекти [39].

Під час проведення оцінки якостей кандидатів використовують: атестацію, самооцінку, співбесіду, метод експертних оцінок, тестування.

Дуже розповсюдженою методикою проведення оцінювання персоналу є атестація. Атестація персоналу - кадрові заходи, що покликані встановити відповідність рівня праці, якостей та потенціалу особистості співробітника визначеним стандартам установи.

Атестація виконує контрольну та пошуково-резервну функції. За методом здійснення відрізняють наступні різновиди атестації:

- регулярна (проводять лише один раз на 3-5 років);
- проміжна, спрямована на оцінювання результатів поточної діяльності (для керівників і спеціалістів – 1 раз на рік, а для інших категорій

– 2 рази на рік);

– нерегулярна, викликана появою надзвичайних подій («несподівана вакансія», позапланова нагода пройти навчання), у випадку впровадження нової системи умов оплати праці.

Наказ по підприємству визначає організаційне проведення атестації та надає їй офіційного статусу. Лише після цього дозволяється користуватися отриманими результатами для ухвалення організаційних рішень стосовно конкретного співробітника. Варто зауважити, що інколи атестацію застосовують як засіб позбутися «незручного» робітника [61].

Для того, щоб провести порівняльну оцінку працівників, поданих до призначення в резерв по одній посаді, використовують оцінку компетенцій, результати роботи працівника та кадрові відомості, які найповніше забезпечують можливість зробити висновок стосовно дотримання вимог відповідної посади.

Список резервістів обов'язково має відображати наступну інформацію про резервіста:

- прізвище, ім'я, по батькові працівника;
- найменування поточної посади;
- дата включення до списку;
- посада, прізвище, ім'я, по батькові керівника, котрий висунув кандидатуру для включення в кадровий резерв.

За необхідністю список може коригуватися з метою достовірного відображення результатів оцінювання та ранжування кандидатів.

Відбір з подальшим затвердженням претендентів до резерву кадрів здійснюється вищими керівниками підприємства з залученням співробітників відділу кадрів в умовах конфіденційності [53]. Прийняті рішення відображаються в наказі по підприємству і лише після його підписання, результати повідомляються кандидатам.

Наступним етапом роботи з внутрішнім кадровим резервом є – розробка програми розвитку та професійного росту резервістів. У межах

запровадженої на підприємстві системи навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення навичок персоналу доцільно підготувати індивідуальні програми розвитку резервістів. Цю роботу здійснюють фахівці відділу кадрів разом із безпосереднім керівником резервіста. В індивідуальному плані підготовки кандидата до подальшого просування передбачено певні заходи, які поділені за трьома основними напрямками:

- теоретична професійна підготовка;
- практична підготовка, стажування;
- розвиток на робочому місці.

Хоча внутрішній кадровий резерв не потребує великих коштів, але розробити та ухвалити кошторис видатків на роботу з кадровим резервом буде доцільно. Обчислюючи кошторис, потрібно взяти до уваги вартість:

- проведення оцінювання персоналу;
- визначення учасників кадрового резерву;
- встановлення потенціалу та мотивуючого профілю;
- зовнішнього та внутрішнього навчання;
- наставництво та інші заходи.

План індивідуальної підготовки резервіста складається в трьох примірниках:

- перший – надається безпосередньо резервісту;
- другий – керівнику, який для буде забезпечувати його виконання;
- третій – зберігається в відділі кадрів для здійснення контролю та підготовки інформації для комісії.

Комісія з оцінки результатів підготовки резервістів збирається два рази на рік. Членами комісії може бути безпосередній керівник, колеги та підлеглі резервіста, представники відділу кадрів. Проведення комісії з оцінювання результатів підготовки найчастіше будується на проведенні поведінкового інтерв'ю – резервісту задаються загальних питань щодо моделювання професійної ситуації на реальних прикладах подій. Перевага проведення

засідання комісії з використанням цього методу – це нагода кількісно оцінити рівень розвитку певної компетенції.

За результатами розгляду підготовки резервіста можливе коригування запланованої програми підготовки. У разі низького рівня підготовки – комісія може прийняти рішення про виключення працівника зі складу внутрішнього резерву.

1.3 Критерії оцінки ефективності роботи з формування кадрового резерва

Останнім часом більше уваги стали докладати саме пошукам резервів, які мають сприяти підтримці високого рівня виробництва, забезпечувати його економічну ефективність. Переважна більшість серед керівників одностайно прийшли до думки, що зрештою всі резерви значною мірою пов'язані саме з менеджментом, мається на увазі з роботою із персоналом, управлінням потенціалом персоналу [67].

Серед основних складових системи управління персоналом визначають необхідність систематично здійснювати оцінювання результатів діяльності трудових колективів або конкретних працівників [43].

Удосконаленню системи формування та подальшого застосування кадрового резерву повинне посприяти зведення інформації стосовно якісного складу кандидатів, які претендують на резерв керівників підприємства. Ефективність внутрішнього кадрового резерву оцінюється з урахуванням призначень резервістів на керівні посади до загальної кількості призначень на такі посади [12].

Економічний і соціальний результат роботи з кадровим резервом позначається на:

- гарантуванні спадкоємності та стійкості управління компанією;
- рості обсягів продукції, її рентабельності за рахунок втілення

НОВОВВЕДЕНЬ;

- розв'язанні непростих, ситуаційних питань, які спричинені викликами сучасного конкурентного середовища;
- зростанні продуктивності праці та якісній праці;
- зміцненні вмотивованості персоналу;
- активізації розвитку та формуванні лояльності співробітників до свого підприємства;
- скороченні видатків щодо пошуку й працевлаштування управлінців, талановитих менеджерів;
- зменшення терміну для їхньої виробничої адаптації на посаді;
- зниження плинності персоналу.

Зовнішні фактори такі, як рівень їх підготовленості на займання керівних посад і призначення на ці ключові посади, мають безпосередній вплив на результативність виробничої кар'єри резервістів, який обумовлює система критеріїв ефективності створення та функціонування кадрового резерву підприємства.

Показник підготовки резервістів, зарахованих до кадрового резерву, до займання керівної посади розраховують за формулою:

$$E_{\text{фрп}} = \frac{Ч_{\text{рз}}}{Ч_{\text{зрп}}} * 100\%, \quad (1.1)$$

де, $E_{\text{фрп}}$ – підготовленість працівників, які зараховані до кадрового резерву з подальшим призначенням на керівну посаду підприємства, %;

$Ч_{\text{рз}}$ – чисельність резервістів, які підготовлені для займання керівної посади, осіб;

$Ч_{\text{зрп}}$ – загальна чисельність співробітників, які включені до складу кадрового резерву, осіб.

Показчик ефективного використання резерву керівників на період заміщення, виконання обов'язків тимчасово відсутнього керівника протягом року розраховується за формулою:

$$E_{\text{фрр}} = \frac{Ч_{\text{рпр}}}{Ч_{\text{зпк}}} * 100\%, \quad (1.2)$$

де, $E_{\text{фрр}}$ – ефективність використання резерву керівників на період заміщення, виконання обов'язків тимчасово відсутнього керівника протягом року щодо загальної чисельності призначень на управлінську посаду, %;

$Ч_{\text{рпр}}$ – займання керівної посади протягом року резервістом, осіб;

$Ч_{\text{зпк}}$ – загальна кількість призначень керівників протягом року, осіб.

Не менш важливим є показник ступені роботи з резервом кадрів, який відображає відсоток включення керівних посад до загального списку резерву персоналу, який розраховується за формулою:

$$P_{\text{охр}} = \frac{K_{\text{кпзр}}}{K_{\text{кпко}}} * 100\%, \quad (1.3)$$

де, $P_{\text{охр}}$ – відсоток включення керівних посад до загального списку резерву персоналу, %;

$K_{\text{кпзр}}$ – кількість керівних посад на підприємстві, од.;

$K_{\text{кпко}}$ – кількість керівних посад, за якими передбачається формування кадрового резерву, од.

Для аналізу роботи з кадровим резервом доцільно розраховувати коефіцієнт плинності саме резервістів. Значення цього показника повинно наближатися як можна ближче до нуля. Саме в таких випадках витрати на підготовку резервістів мають цілеспрямований характер та існує велика вірогідність того, що вони будуть виправдані.

Розраховується показник плинності резервістів за формулою:

$$P_{\text{лкр}} = \frac{З_{\text{плк}}}{Ч_{\text{зрпс}}} * 100\%, \quad (1.4)$$

де, $P_{\text{лкр}}$ – плинність резервістів, %;

$З_{\text{плк}}$ – чисельність резервістів, що звільнилась без поважної причини, за

власним бажанням або внаслідок порушення трудової дисципліни, за ініціативою адміністрації установи, осіб;

$Ч_{зрпс}$ – середньооблікова чисельність резервістів за рік, осіб.

При роботі з кадрам резервом є такі випадки, коли резервіста виключають із списку кадрового резерву за об'єктивними причинами. Показник виключення резервісту з списку кадрового резерву обчислюється за формулою:

$$П_{ппвр} = \frac{Ч_{ппвр}}{Ч_{зрпс}} * 100\%, \quad (1.5)$$

де, $П_{ппвр}$ – відсоток виключення резервістів із списку кадрового резерву, %;

$Ч_{ппвр}$ – кількості виключених резервістів, осіб.

При включенні працівників до резерву на заміщення керівників, формуванні індивідуальних планів навчального процесу та посадового зростання працівників доречно проводити і аналіз показників результатів праці, рівня демонстрації компетенцій у працівників.

Водночас, показники повинні враховувати специфіку роботи на посаді, котру посідає наразі робітник і тієї посади, куди заплановано його призначити. Варто визначити не тільки стан розвиненості корпоративних і фахових якостей, а й лідерських [63].

Таким чином, резерви дають змогу пришвидшити досягнення цілей підприємства, шляхом використання певних ресурсів, що дозволяє розцінювати резерви як спосіб підвищення ефективності використання визначених ресурсів [29].

Висновки до розділу 1

Проблема, яка постає нині перед керівниками, полягає в трансформації

їхніх установ у високоефективні функціональні системи з оптимальною комбінацією працівників, технологій і організаційної структури, аби максимально скористатися ресурсами та потенційними можливостями задля досягнення організаційних цілей.

Щоб існувати саме як високоефективна робоча система, кожний із цих факторів повинен вміло комбінуватися з рештою в безвідмовне функціональне ціле. Чимало фірм-виробників застосовують новітні технологічні процеси, зокрема гнучкі виробничі технології та оперативний інвентарний облік. Але, як правило, такі процеси не здійснюються самостійно, оскільки ними повинні управляти кваліфіковані менеджери. Установи самі мають зрозуміти та окреслити, які саме фахівці задовільнять їхні вимоги, а згодом займатися пошуком, навчанням і мотивацією саме таких особливих працівників [21].

Тому ключовим інструментом втілення стратегічного управління підприємством є співробітники. Відтак система роботи з персоналом стосовно їх активізації визнана пріоритетною для успішного функціонування підприємства [16].

Здійснення добору управлінців або просування фахівців на більш вищу посаду, загалом, відбувається не спонтанно, а внаслідок виникнення вакантної позиції. Заповнення керівних посад - є важливим і довготривалим процесом. Тому за основу службово-кваліфікаційного руху управлінців і фахівців покладено формування резерву кадрів і належна робота з особами, котрі зараховані до нього.

Отже, резерв кадрів – явище яке визначає окремий етап роботи з потенційними керівниками [39].

Загалом у нинішніх умовах, спостерігається підвищення освітянсько-культурного рівня кандидатів, недоліки у відборі персоналу, можна аргументувати не лише нестачею здатних організаторів й професіоналів, яких можна висувати на керівні посади, а здебільшого недоліками в роботі з

персоналом на мікрорівні, та невмінням виявляти, «вирощувати» талановитих організаторів виробництва.

Задля уникнення зневіри з боку працівника та підприємства слід скрупульозно здійснювати добір працівників. Керівництво компанії, відділ кадрів чи майбутні безпосередні керівники претендента мають уважно розглянути придатність його до певної роботи [31].

Під час висунення в резерв передусім беруть до уваги, наскільки працівник вправно виконує свою поточну роботу:

- для керівників – йдеться про рівень успішності реалізації поставлених цілей підприємства чи окремого підрозділу;
- для спеціалістів – про сумлінність, новаторський підхід, оперативність виконання робіт.

Контролювання цих показників забезпечують безпосередні керівники, які ґрунтуються на індивідуальному плані роботи [23].

Професійний розвиток керівних кадрів повинен орієнтуватися насамперед на потреби організації, попри те, що в центрі уваги цього процесу знаходиться розвиток індивідуальної ефективності і потенціалу. Адже саме організація мусить визначати: які управлінці їй необхідні задля реалізації стратегічних цілей; як можливо їх залучити; як здійснювати розвиток найефективніше.

Навіть наголошуючи особливу увагу на важливості та доцільності самостійного розвитку, що саме по собі є правильним, організація має визначати напрям такого саморозвитку в частині набуття знань, навичок і типів поведінки, нехай у ширшому сенсі, але досить чітко [33].

Обумовлення вимог до кандидатів на кожну управлінську посаду набуває особливої значущості в процедурі створення резерву керівників. Відсутність чіткого розуміння стосовно того, якими компетенціями, рівнем професійної підготовленості повинні відповідати потенційні керівники, не дозволить організації належним чином здійснити попередній добір кандидатів до резерву, дослідити та оцінити претендентів [53].

Формування резерва керівних кадрів є пріоритетним напрямом кадрової політики. Головною метою утворення резерву – є створення групи співробітників, які мають бути готовими для управлінської діяльності та досягнення завдяки цій ініціативі спадкоємності, безперервності, ефективності управління організацією, а також сприяння сталому розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ

ПрАТ «УКРАЇНСЬКИЙ ГРАФІТ»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Український графіт» та основні нормативно-правові документи, що регламентують його діяльність

Приватне акціонерне товариство «Український графіт» до зміни типу мало найменування Відкрите акціонерне товариство «Український графіт», яке було створено відповідно до розпорядження Голови Запорізької обласної Ради народних депутатів від 30 серпня 1994 року №40-р шляхом перетворення державного підприємства Дніпровського електродного заводу у відкрите акціонерне товариство згідно з Указом Президента України від 15 червня 1993 року №210/93 «Про корпоратизацію державних підприємств», засновником якого виступила держава в особі Запорізької обласної Ради народних депутатів, та первинно зареєстрованого Розпорядженням Запорізької міської ради народних депутатів від 27 вересня 1994 року №261р.

ПрАТ «Укрграфіт» – сучасне підприємство з повним циклом виробництва продукції, високим рівнем технології, механізації та автоматизації процесів. Підприємство здійснює господарську діяльність на території України, адже саме тут розташовано його виробничі потужності.

Багаторічний виробничий досвід, високий професіоналізм персоналу дозволяє робити високоякісні вироби, постійно удосконалюючи технологічні процеси та розширювати асортимент продукції, що виробляється, виходячи з потреб замовників [46].

Продукція підприємства була відзначена почесним знаком «Вища проба» та стала переможцем всеукраїнського конкурсу якості «100 найкращих товарів України 2003». У 2000 році підприємство включено до числа "Сто найкращих компаній України, що динамічно розвиваються», а в

2004 році – відзначено міжнародною нагородою «Європейська якість».

Таблиця 2.1 – Данні про підприємство ПрАТ «Український графіт» [56]

Повне найменування: - українською мовою - англійською мовою	Приватне акціонерне товариство «Український графіт» Private joint-stock company «Ukrainisky Grafit»
Скорочене найменування: - українською мовою - англійською мовою	ПрАТ «Укрграфіт» PrJSC «Ukrgrafit»
Організаційно-правова форма	акціонерне товариство
Місце знаходження	Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Північне шосе, 20
Офіційний сайт	https://ukrgrafit.com.ua
Вид діяльності	27.90 Виробництво іншого електричного устаткування

Мета діяльності підприємства – задоволення потреб ринку у продукції, роботах та послугах, розширення їх асортименту, підвищення їх конкурентоспроможності, ефективне управління майном та отримання прибутку.

Ключовими стратегічними цілями ПрАТ «Укрграфіт» є:

- забезпечення безперервної роботи підприємства з метою збереження виробничих, трудових та деяких інших активів;
- максимальне утримання ринків збуту електродів і долі компанії на них;
- забезпечення споживачів металургійних галузей високоякісними вуглеграфітовими виробами з урахуванням різноманітних асортиментних товарних напрямків;
- розроблення та втілення новітніх технологій виробництва і нової продукції з урахуванням перспективних ринкових потреб;
- продовження впровадження енергозберігаючих технологій і

модернізація виробництва з метою підвищити конкурентоспроможність підприємства;

- збереження і розвиток ресурсної бази підприємства;
- мінімізація поточних витрат з метою заощадження обігових коштів і створення умов для їх зростання в майбутньому.

Підприємство складається з наступних підрозділів:

- виробничих структурних підрозділів: цехів, дільниць, лабораторій;
- функціональних структурних підрозділів апарату управління: управлінь, відділів, бюро, служб.

Структура підприємства передусім залежить від виробничого процесу і потужностей. В основних цехах – безпосередньо виробляють продукцію, а допоміжні цехи і служби – виконують обслуговування, забезпечуючи неперервну роботу основних цехів [18].

Функції, права та обов'язки структурних підрозділів визначаються Положеннями про них. Товариство самостійно визначає свою виробничу структуру, встановлює чисельність працівників та штатний розпис.

Починаючи з 1998 року на підприємстві розроблено, впроваджено і сертифіковано:

- систему менеджменту якості на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001;
- систему керування навколишнім середовищем на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 14001;
- систему безпеки праці і здоров'я на відповідність вимогам міжнародного стандарту OHSAS 18001;
- система енергетичного менеджмента на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 50001 [46].

Стабільне становище забезпечується орієнтованістю політики підприємства на виробництво якісної продукції, що відповідатиме індивідуальним вимогам певного споживача. Роботі зі споживачами

надається особлива увага: на підприємстві функціонує команда головних фахівців з товарних напрямків, що ведуть постійний діалог та індивідуальну роботу з кожним замовником, консультують і втілюють їхні побажання.

Товариство працює лише в межах діючого законодавства, що регулює всі напрямки його діяльності. Основний документ, який визначає умови, обсяги, порядок застосування засобів державного регулювання господарських відносин є Господарський кодекс України. Він встановлює відповідно до Конституції України правову основу господарської діяльності підприємства у процесі організації та здійснення такої діяльності [7].

Ключові Закони України, які регулюють діяльність підприємства, визначають права та відповідальність за результати господарської діяльності, регулюють відносини підприємств з іншими суб'єктами господарювання, органами державного управління це – Закони України: «Про власність», «Про підприємництво», «Про підприємства в Україні».

Нормативно-правовими актами, які регламентують діяльність підприємства, також є статут, генеральна угода та колективний договір.

Статут підприємства – це зібрання обов'язкових правил, що регулюють його взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання та індивідуальну діяльність. У ньому зазначена точна назва підприємства, його місцезнаходження, форма власності, вид діяльності, місія функціонування та основні цілі, органи управління, порядок реорганізації і ліквідації.

Призначення статуту – забезпечити вичерпне уявлення стосовно правового статусу компанії як окремого господарського суб'єкта, який володіє всіма правами юридичної особи, щодо внутрішнього процесу керівництва підприємством, режимом формування та використання майна, розпорядження грошовими коштами та прибутком [37].

Генеральна угода – складова договірною регулювання відносин між роботодавцями (в особі федерації роботодавців) та працівниками (в особі федерації профспілок) [49].

У розділах Генеральної угоди викладено норми, щодо гарантування:

- продуктивної зайнятості й соціального захисту;
- гарантії оплати праці;
- умови дотримання соціальних гарантій;
- трудові відносини;
- режими праці та відпочинку;
- охорона праці, здоров'я і довкілля;
- соціальне забезпечення;
- соціальне партнерство;
- порядок ухвалення змін і доповнень;
- контроль щодо її виконання;
- визначено відповідальність за недотримання положень Генеральної угоди тощо [83].

Таким чином, завдання генеральної угоди – захист збереження реалістичних прибутків працівників. Галузева угода укладається з однієї сторони – Міністерство промислової політики України, з іншої сторони – орган державного управління та третьою стороною є – галузева профспілка [10].

Колективний договір – це багатоплановий документ, він регулює майже усі відносини на підприємстві як з питань виробничої діяльності, так і з інших питань, об'єднує всі заходи, які спрямовані на удосконалення виробництва, оплати праці, покращення умов і побуту працівників [24].

На підприємстві колективний договір укладено відповідно до законодавства України. В ньому зазначено права та обов'язки керівництва, трудового колективу та профспілки, відповідно до узгоджених потреб кожної зі сторін. Норми договору поширюються на весь трудовий колектив. Адміністрація підприємства звітує перед трудовим колективом щодо виконання взятих на себе у колективному договорі зобов'язань. Також переглядаються зобов'язання сторін щодо виконання умов колективного договору.

Колективний договір по суті має неоднорідну правову природу та комбінує в собі зобов'язальні й нормативні умови. Присутність регуляторних вимог у тексті договору дозволяє відносити його до кола ресурсів трудового права.

Водночас нормативи колективного договору є джерелами трудового права соціально-партнерського спрямування, котрі займають певне становище серед ресурсів соціального партнерства в межах підприємства, забезпечуючи основу іншим нормативним документам локального характеру, які регламентують соціально-трудові відносини [11].

Правила внутрішнього трудового розпорядку є внутрішнім документом підприємства, котрий регламентує найм, звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів. Цей документ враховує специфіку підприємства, відповідає Кодексу законів про працю.

На підприємстві правила внутрішнього розпорядку візуються заступником директора з правових питань та безпеки підприємства, затверджуються генеральним директором і обов'язково узгоджуються з радою трудового колективу (профспілкою) [1].

Положення про структурні підрозділи регламентують діяльність певного відділу підприємства: їхні функції, завдання, права та відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками [30]. Структурні підрозділи не наділені статусом юридичної особи і функціонують саме на підставі положення про них [18]. Діючі Положення затверджені першим керівником або директором за напрямком.

Посадові інструкції – регулюють діяльність працівників, містять інформацію про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними підрозділами.

До структури посадової інструкції входять наступні розділи:

- загальні положення;
- завдання та обов'язки;

- права та відповідальність;
- повинен знати;
- кваліфікаційні вимоги;
- взаємовідносини за посадою [62].

Посадові інструкції розроблені на всі посади штатного розпису керівниками відповідних структурних ланок з урахуванням типових вимог до посад або професій, що містяться в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників.

Національний класифікатор України «Класифікатор професій» регулює назви професій та посад, які вносяться у трудові книжки працівників. Також на підприємстві є професії, назви яких утворені за допомогою додання похідних слів: провідний, головний, змінний [42].

2.2 Аналіз господарсько-фінансового стану ПрАТ «Український графіт»

Фінансовий стан підприємства характеризується наявністю у нього фінансових ресурсів і забезпеченістю засобами, необхідними для ведення господарської діяльності, підтримки нормального режиму функціонування, здійснення безперервних грошових розрахунків з іншими економічними суб'єктами [3].

Джерелами аналізу фінансового стану підприємства є:

- ф. №1 Баланс (Звіт про фінансовий стан);
- ф. №2 Звіт про Фінансові результати (Звіт про сукупний дохід).

Фінансова звітність підприємства складена відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності, у редакції, затвердженою Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

Основою надання фінансової звітності є чинні міжнародні стандарти фінансової звітності, міжнародні стандарти бухгалтерського обліку та

тлумачення, розроблені Комітетом з тлумачень міжнародної фінансової звітності. Фінансова звітність на підприємстві використовується не лише як джерело відображення кількісних індикаторів розвитку компанії, а як репутаційний інструмент надійності та готовності до відкритих відносин з контрагентами [75].

Аналізуючи фінансовий стан підприємства (дод. А) можна зробити висновок, що світовий попит на вуглеграфітовану продукцію існує. Також адміністрація товариства, у такі важкі часи, шукає шляхи задля організації стабільної роботи, тому, за результатами роботи в 2022 році, було відвантажено готової продукції на 32 165 тис. грн більше ніж у 2021 році, що дало змогу отримати прибуток у розмірі 52 584 тис. грн.

Підприємство оцінює залишковий строк корисного використання основних засобів на кінець кожного фінансового року. Розглянувши рис. 2.1 можна зробити висновок, що виробництво удосконалюється. Середньорічна первісна вартість основних засобів значно зросла у 2021 році (на 712 133 тис. грн.) порівняно з 2020 роком. Середньорічний знос основних засобів у 2022 році збільшився на 102 329 тис. грн. порівняно до 2020 року.

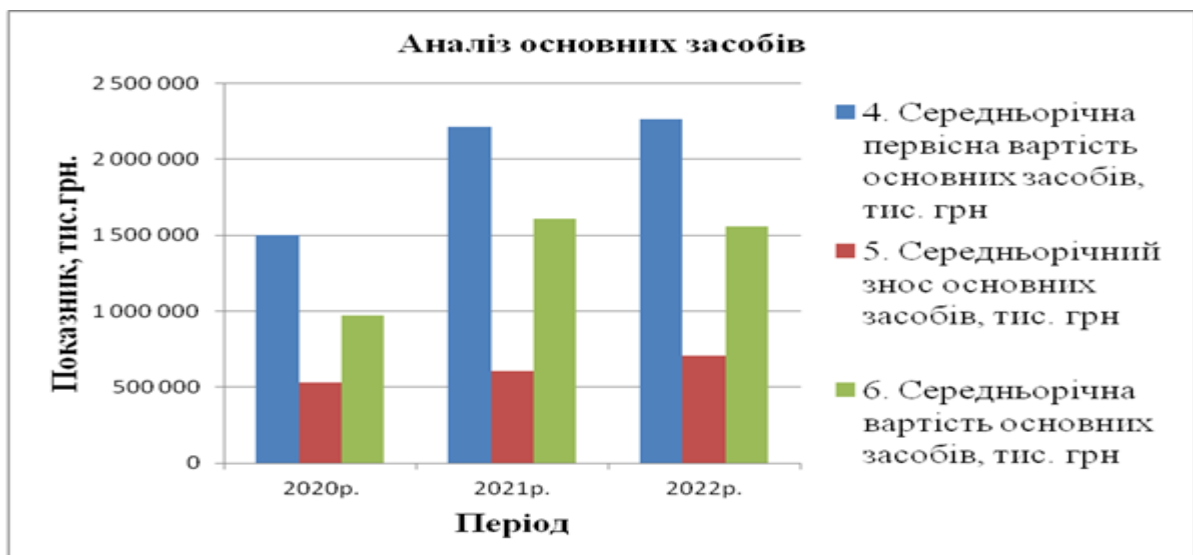


Рисунок 2.1 – Аналіз основних засобів ПрАТ «Український графіт»
Джерело: складено автором на основі [13]

Коефіцієнт зносу основних засобів розраховано за формулою (2.1):

$$K_{Oz} = \frac{\text{Сума зносу основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує рівень морального і фізичного зносу основних фондів. За період двох останніх років показник має позитивні зміни – зменшення, порівняно з 2020 роком на 0,1%.

Про ефективності використання основних засобів свідчить коефіцієнт фондомісткості продукції, який розраховано за формулою (2.2):

$$ФВ = \frac{\text{Середня вартість основних засобів}}{\text{Обсяг виробництва продукції}} \quad (2.2)$$

Таким чином, коефіцієнт фондомісткості продукції відображає, що в середньому на підприємстві основних засобів для виробництва продукції в 1грн. використовується: у 2020 році -6,8%, у 2021 році – 9,7%, у 2022 році – 7,9%, що нижче попереднього року на 1,8%.

Таблиця 2.2 – Аналіз елементів операційних витрат [13]

Показники	2020р.		2021р.		2022р.	
	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %
Матеріальні затрати	1 126 577	53,6	1 952 778	65,5	931 264	61,7
Витрати на оплату праці	418 566	19,9	534 983	17,9	292 108	19,4
Відрахування на соціальні заходи	112 683	5,4	140 352	4,7	92 839	6,2
Амортизація	76 377	3,6	77 692	2,6	105 644	7,0
Інші операційні витрати	369 513	17,6	275 120	9,2	86 931	5,8
Разом	2 103 716	100,0	2 980 925	100,0	1 508 786	100,0

Аналізуючи витрати за останні три роки за табл. 2.2, можна зробити

висновок, що найбільшу питому вагу від загальної суми витрат мають матеріальні затрати (від 53,6% до 61,%).

Наступними за значущістю – витрати на оплату праці. Від загальної суми витрат їх розмір коливається від 17,9% до 19,9%.

Найменшу питому вагу за 2020-2021 роки має амортизація. Її показник становить 3,6% – 2,6% відповідна. Така тенденція не характерна для 2022 року. Найменшу питому вагу серед витрат 2022 року, у розмірі 5,8 % мають інші операційні витрати.

2.3 Аналіз кадрового складу підприємства ПрАТ «Український графіт»

На підприємстві кадровим маркетингом займається спеціалізований функціональний підрозділ – відділ кадрів. Кадровий маркетинг, який виконує відділ кадрів включає сукупність заходів, які передбачають аналіз та оцінку потреб у персоналі; вивчення ринку праці та його сегментів, дослідження очікувань співробітників щодо кар'єри; розповсюдження в рамках організації та в засобах масової інформації відомості про вакансії, підбір, набір, адаптацію, навчання та розвиток персоналу [65].

Кадрова політика підприємства будується на наступних засадах:

- необхідність виконання особистих цілей і досягнення найголовнішої цілі установи;
- відповідність задач, повноважень, прав і персональної відповідальності можливостям працівників;
- фахова компетенція та досяжність результатів;
- індивідуальність конкурсного відбору працівників;
- індивідуальність навчання та здійснення ротації персоналу;
- системне проведення всебічного оцінювання якостей та потенціалу працівників;

- саморозвиток і підняття кваліфікації;
- справедливість оплати за обсягом і складністю роботи;
- мотивація, яка спонукає до підвищення продуктивності праці;
- дотримання норм чинного трудового законодавства;
- відсутність дискримінації [44].

Відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом підприємства і працює на підставі положення, котре затверджене генеральним директором підприємства. Підпорядковується відділ генеральному директору та директору з персоналу. У своїй роботі керується наказами керівника по підприємству та відповідним нормами чинного законодавства.

Структура відділу кадрів розгалужена. До його складу входить кілька бюро, які відповідають за різні напрямки, а саме: бюро з набору та обліку кадрів; бюро з підготовки кадрів.

Відділ кадрів на підприємстві наділений наступними правами:

- контроль за ефективним задіянням працівників згідно з їхньою професією, фахом і рівнем кваліфікації;
- вимагати від керівників структурних підрозділів, відділів відомостей щодо роботи з персоналом, а також додаткові документи стосовно комплектування, розташування, оцінки роботи працівників;
- приймати участь у формуванні та поліпшенні організаційної структури управління підприємством, штатного розпису;
- рекомендувати заходи для заохочення або покарання за порушення трудової дисципліни;
- контролювати дотримання норм чинного трудового законодавства підрозділами підприємства.

Працівники відділу кадрів, відповідають за документацію, яка дає можливість узагальнювати інформацію та робити висновки й звіти для керівництва щодо руху кадрів, зокрема, їх плинності, професійно-кваліфікаційного рівня усіх категорій персоналу тощо [65].

Найбільш значущим розпорядчим документом з питання обліку кадрів на підприємстві є наказ, на підставі якого роблять записи до особових справ, трудових книжок.

Особові справи заповнюються і ведуться протягом усього часу роботи на всіх співробітників підприємства, які були працевлаштовані на постійну, тимчасову роботу на основі паспортних даних, диплому, трудової книжки з подальшим занесенням даних щодо трудового переміщення працівника [39].

Сукупність особових справ працівників складає картотеку особового складу установи. Доступ до них обмежений. Відповідальність за зберігання особових справ несе начальник відділу кадрів. У разі звільнення працівника особові справи передаються до архіву підприємства.

Відділ кадрів також займається обліком трудових книжок, оголошення доган, подяк, нагороджень тощо. Облік відпусток ведеться повсякчас, протягом усього року. Ведення та облік трудових книжок працівників відповідає порядку, передбаченому відповідною інструкцією.

Основними характеристиками персоналу підприємства є структура та особовий склад персоналу.

Таблиця 2.3 – Інформація про чисельність працівників ПрАТ «Український графіт» за 2020 - 2022 роки [17]

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, осіб	
				2021р.- 2020р.	2022р.- 2021р.
Облікова чисельність працівників, осіб	2140	2176	1864	36	-312
в тому числі:					
- жінок	708	714	665	6	-49
- чоловіків	1432	1462	1199	30	-263
Перевага чоловіків, осіб	724	748	534	24	-214

За даними табл. 2.3 можна відмітити, що чисельність працівників у

2021 році збільшилась на 1,7% (36 осіб), порівняно з 2020 роком.

Але в 2022 році, чисельність різко знизилась на 14,3% (312 осіб). Такі значні зміни в чисельності працюючих пов'язана з початком воєнної агресії російської федерації проти України.

Структура персоналу демонструє співвідношення і склад окремих категорій робітників, що сформувались за відповідними критеріями [58].

Аналізуючи структура персоналу за статтю, яка відображена на рис. 2.2, робимо висновок, що персонал підприємства складається переважно з чоловіків. Їх питома вага від загальної кількості складає: 2020 рік – 66,9%; 2021 рік – 67,2%; 2022 рік – 64,3%.

Такий розподіл характерний для всієї галузі, бо на підприємстві переважає важка фізична праця, яку жінка не в змозі виконати.

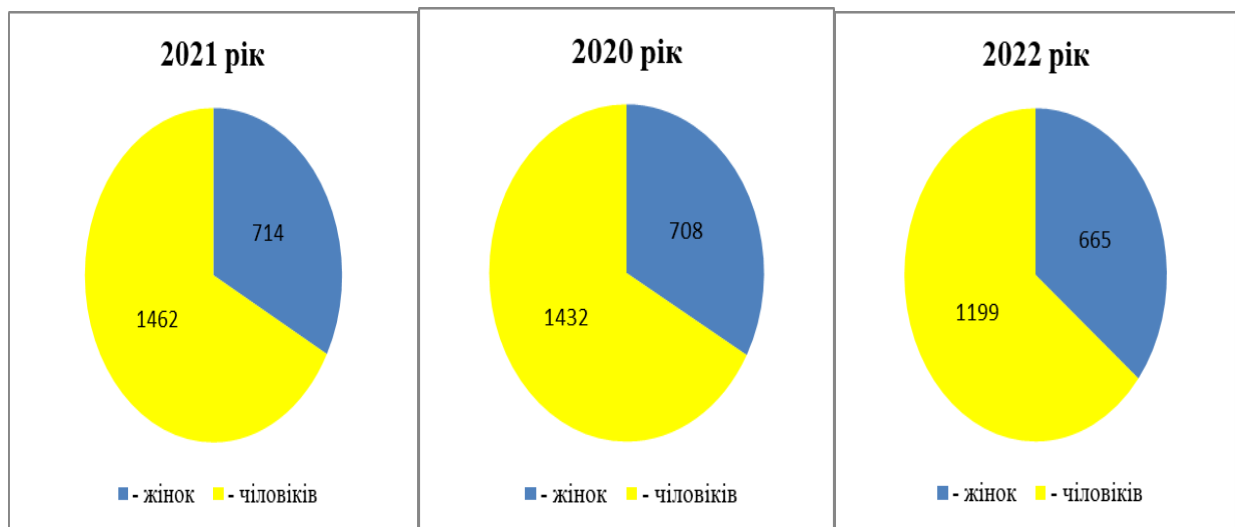


Рисунок 2.2 – Структура персоналу за статтю (за результатами [17])

Звернемо увагу на віковий розподіл персоналу. За даними табл. 2.4 видно, що перевагу в загальній чисельності мають працівники віком до 45 років. Їх питома вага коливається від 51,3% до 51,9% (рис. 2.3).

Працівники середнього віку від 45 років до 60 років складають 43,7% – 45,6%. Найменша питома вага працівників вікової категорії старше 60 років. Їх в складі персоналу підприємства лише 3,1%-4,2%. Це свідчить про те, що

персонал підприємства доволі «молодий». Керівництву підприємства і надалі потрібно приділяти увагу молодим фахівцям, які в майбутньому повноцінно замінять своїх наставників, керівників тощо.

Таблиця 2.4 – Аналіз чисельності персоналу за віковою ознакою [17]

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відносне відхилення,%	
				2021р.- 2020р.	2022р.- 2021р.
Середня чисельність працівників, осіб	2140	2176	1864	1,7	-14,3
в тому числі:					
до 45 років	1111	1133	956	2,0	-15,6
до 60 років	939	952	851	1,4	-10,6
більше 60 років	90	91	57	1,1	-37,4

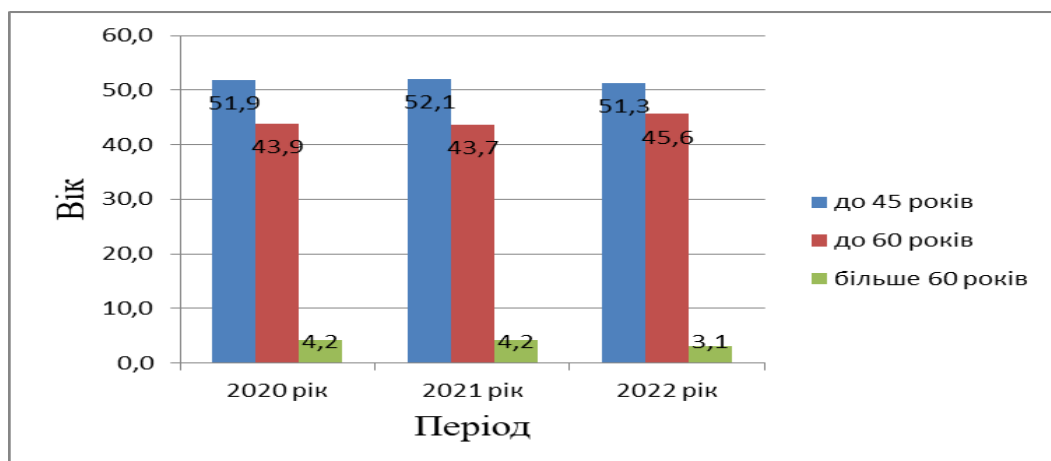


Рисунок 2.3 – Питома вага вікових категорій персоналу

Джерело: складено автором на основі [17]

З метою підтримання необхідних передумов виробничого процесу на підприємстві підтримується необхідне співвідношення категорій працівників промислово-виробничого персоналу підприємства (табл. 2.5).

Власне через це співвідношення, яке окреслюється часткою окремих категорій працівників до загальної їх чисельності (у відсотках), виступає як вагомий індикатор якісної характеристики трудових ресурсів

підприємства [19].

Таблиця 2.5 – Структура середньооблікової чисельності персоналу в розрізі категорій персоналу [17]

Категорія працівників	Середньооблікова чисельності персоналу					
	2020		2021		2022	
	осіб	питома вага,%	осіб	питома вага,%	осіб	питома вага,%
Робітники	1561	73	1607	74	1359	73
Керівники	298	14	300	14	266	14
Спеціалісти	214	10	209	10	186	10
Службовці	12	1	11	1	10	1
Разом промислово-виробничий персонал	2085	-	2127	-	1821	-
Непромисловий персонал	42	2	40	2	36	2
Всього по підприємству	2127	100	2167	100	1857	100

Найбільшу кількість персоналу в системі менеджменту складають керівники та спеціалісти. Саме вони безпосередньо долучаються до розробки рішень щодо ведення господарської діяльності, підготування та втілення певних рішень. Головним підсумком їхньої діяльності є отримання нової інформації, яка потрібна задля реалізації подальших управлінських процесів.

Незначна кількість службовців (секретарі, кур'єри, оператори) забезпечує своєчасне технічне опрацювання інформації:

- узагальнення;
- збереження;
- розповсюдження, розмноження;
- передачу, розсилку;
- накопичення;
- копіювання.

Для реалізації пошуку нових співробітників на підприємстві використовується два джерела (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Джерела пошуку співробітників [власна розробка]

Процедура організації підбору майбутніх співробітників складається з наступних етапів:

- попередній відбір: відокремлення кандидатів, які не мають мінімального набору критеріїв, які необхідні для зайняття вакансії;
- співбесіда кандидатів з начальником відділу кадрів;
- співбесіда з керівником підрозділу, в якому є відповідна вакансія;
- прийняття рішення про на роботу;
- випробувальний термін на робочому місці.

Набір працівників здійснюється на вакантні місця, які мають у штатному розписі. Керівники структурних підрозділів, враховуючи виробничу програму, надають свої заявки про вакансії та потребу набору робітників до відділу кадрів, з зазначенням кваліфікаційних вимог до кандидатів.

Вимоги до персоналу залежать від посади, професій, ситуації на ринку праці та потреб підприємства.

Серед причини звільнення працівників з підприємства є наступні:

- вихід на пенсію за віком, інвалідність, смерть;
- звільнення внаслідок скорочення обсягу робіт, закінчення терміну дії строкового договору;
- звільнення за власним бажанням, сімейними обставинами, за прогули та з інших причин.

Кількість робітників, звільнених за цими причинами, характеризує плинність кадрів [20]. Плинність кадрів є найпоширенішим організаційним різновидом рухливості працівників, тобто є однією з основних складових переміщення персоналу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз плинності персоналу на ПрАТ «Укрграфіт» за період 2020-2022 рр. [17]

Показник	Період			Відхилення	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
Середньо-облікова чисельність, осіб	2127	2167	1857	40	-310
Звільнено за плинністю, осіб	227	257	414	30	157
К плинності, %	10,7%	11,9%	22,3%	1,2%	10,4%

За даними табл. 2.6 спостерігається стрімке зростання кількості звільнених працівників, що безпосередньо пов'язано з триваючою широкомасштабною збройною агресією російської федерації проти України.

Але не зважаючи на активні бойові дії керівництво намагається поліпшити організаційні умови, приділити увагу соціальній відповідальності та забезпечити нематеріальне стимулювання працівників.

Напрямок соціальної відповідальності полягає в реалізації потенціалу кожного працівника. Керівний менеджмент розуміє, що найбільш цінним ресурсом підприємства є саме люди. Відповідно, на першому місці соціального менеджменту є створення атмосфери комфорту, безпеки, довіри

та згуртованості в трудовому колективі (дод. Б). Напрямки, методи та зобов'язання у сфері соціального менеджменту відповідають цілям сталого розвитку ООН [46].

План соціального зростання трудового колективу об'єднання формується на підставі збирання потрібної інформації. Відповідальний за цей напрям роботи - відділ кадрів, котрий задля здобуття соціальної інформації розробляє та розповсюджує анкети для опитування.

Анкетним опитуванням охоплюються співробітники підприємства: робітники, інженерно-технічний персонал, службовці. Метою такого анкетування є встановлення першорядних, нагальних викликів, які непокоять трудовий колектив.

Підсумки анкетування впливають на розробку планових програмних заходів, які будуть враховувати інтереси різноманітних соціальних груп.

Соціальний розвиток передбачає заходи щодо поліпшення загальних умов праці, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, заходів для попередження нещасних випадків і професійних захворювань. Ці заходи продумують ґрунтовно стосовно окремого підрозділу.

Складовою частиною соціального розвитку є комплекс лікувально-профілактичних та оздоровчих заходів. Так на підприємстві мається власний медичний центр та сучасний стоматологічний кабінет. Для забезпечення здорового образу життя розпочав роботу спортивно-оздоровчий комплекс.

Важливим елементом соціального розвитку є організація харчування персоналу. Враховуючи режими роботи працівників на підприємстві працюють добові буфети.

Таким чином, соціальна ефективність досягається шляхом втілення системи заходів, орієнтованих насамперед на забезпечення задоволеності соціально-економічних інтересів та потреб робітників підприємства.

2.4 Оцінка поточних результатів роботи з формування кадрового резерву на ПрАТ «Український графіт»

Кадровий резерв – це група керівників і фахівців, потенційно здатних до управлінської діяльності, які відповідають висунутим певною посадою вимогам, і після відповідної професійної підготовки можуть займати керівні посади [4]. Внутрішній кадровий резерв формують із працівників підприємства.

Основна мета роботи з внутрішнім резервом кадрів на підприємстві це:

- повне та своєчасне забезпечення підприємства в компетентних та управлінських кадрах;
- виявлення з-поміж працівників осіб, які мають потенціал для призначення на керівну посаду та ефективне використання їх творчого потенціалу;
- створення реальної перспективи професійного та кар'єрного зростання;
- забезпечення своєчасного заміщення керівників у зв'язку з досягненням пенсійного віку або по інших причинах, компетентними і здатними до управлінської роботи працівників;
- досягнення оптимальної розстановки та ротації керівників, спеціалістів;
- залучення більш молодих працівників на ключові посади;
- скорочення періоду адаптації на посаді керівника щойно призначеними працівниками [47].

Механізм формування резерву персоналу на підприємстві визначається Положенням про роботу з кадровим резервом [55]. Положення має наступні розділи:

1. Загальні положення;
2. Основні принципи формування;

3. Структура та порядок формування резерву персоналу;
4. Порядок підготовки працівників, зарахованих до складу резерву персоналу;
5. Обов'язки посадових осіб, відповідальних за роботу з резервом персоналу.

Потребу в резерві визначається відділом кадрів на підставі аналізу стану керівного персоналу, динаміки зміни керівників у зв'язку з виходом на пенсію або іншим причинами.

При відборі кандидатів до резерву на керівні посади підприємства беруться до уваги:

- облікові данні (вік, освіта, відомості про трудову діяльність тощо);
- стан здоров'я робітника, сімейні обставини;
- управлінський потенціал (цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, лідерські якості, вміння самостійно приймати рішення, врівноваженість, самоконтроль, вміння бачити перспективу, здатність опановувати нові знання та нові методи роботи);
- організаційні здібності (володіння навичками ділового спілкування та управління, здатність працювати в колективі та раціонально розподіляти робочий час) [47].

Відповідальність за організацію роботи з формування внутрішнього резерву покладено на директорів за напрямком, які проводять попередній відбір кандидатів для подальшого включення в резерв. На всіх кандидатів до резерву на посаду керівника структурного підрозділу заповнюється анкета (дод. В) та автобіографія (дод. Г).

Всі документи надаються в відділ з організації та оплати праці для складання списків спеціалістів, яких рекомендовано до включення в внутрішній кадровий резерв підприємства.

Сформований список (дод. Д) та звіти з підготовки спеціалістів подаються на обговорення кваліфікаційної комісії два рази на рік. Кваліфікаційна комісія проводить оцінку кожного претендента та робить

висновок про залишення в складі резерву, залишення з виконанням зауважень та виключення.

Лише після затвердження списку працівникам повідомляється про зарахування до внутрішнього резерву або виключення. Виключення працівника з резерву виконується:

- в зв'язку з незадовільними результатами його діяльності;
- недостатньою роботою з підвищення ділової кваліфікації;
- негідною поведінкою;
- в зв'язку з погіршенням стану здоров'я;
- за віком.

З особами, зарахованими до кадрового резерву, проводиться робота, що сприяти підвищенню професійного рівня працівників та підготовці їх до виконання функцій на керівній посаді. Для цього розробляється індивідуальний план підготовки спеціаліста, якого включено до резерву (дод. С). В індивідуальному плані передбачені наступні заходи:

- спільна праця кандидата на керівну посаду та наставника;
- тимчасове виконання обов'язків відсутнього керівника на період його відпустки, відрядження;
- стажування на керівній посаді;
- робота в проектах та виконання повноважень, які делеговані наставником;
- участь у робочих групах, нарадах;
- вирішення певних виробничих завдань;
- оцінка діяльності співробітника.

Індивідуальний план розробляє безпосередньо керівник структурного підрозділу та погоджує його з директором за напрямком.

Найпоширеніший спосіб підготовки фахівці з метою досягнення результату на підприємстві – навчання. На підприємстві цьому напрямку діяльності приділяється значна увага. Загалом використовується різноманітні

види навчання (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Підготовка персоналу на ПрАТ «Укрграфіт» за період 2020-2022 рр. [17]

Вид навчання	Кількість навчених, осіб			Відхилення, осіб	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
1. Первинна підготовка	25	172	18	147	-154
2. Перепідготовка	6	10	7	4	-3
3. Стажування	418	193	21	-225	-172
4. Друга професія	118	241	80	123	-161
5. Навчання у навчально-курсних комбінатах	42	21	49	-21	28
6. Курси цільового призначення	496	595	329	99	-266
7. Підвищення розряду	94	146	37	52	-109
8. Семінари	3	0	4	-3	4
9. Атестація	4316	4501	2878	185	-1623
10. Інформативне навчання	267	238	67	-29	-171
ВСЬОГО:	5785	6117	3490	332	-2627

Цим напрямком роботи займається відділ кадрів, а саме, бюро з підготовки кадрів з наступними функціями:

- забезпечує безперервне підвищення рівня професійних знань, навичок працівників згідно до мети і стратегії підприємства, кадровою політикою, інтересів співробітників задля здобуття найвищої продуктивності праці;

- започатковує та підтримує належне навчання всіх категорій працівників;

- розроблює плани підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу;

- визначає напрямки, форми, способи, строки навчання на підставі аналізу загальних потреб підприємства щодо персоналу певного рівня і спеціалізації;

- укладає договори із закладами професійної освіти, курсами підвищення кваліфікації на навчання та стажування персоналу;
- визначає видатки на навчання;
- проводить роботу з професійного орієнтування молоді;
- організовує виробничу практику студентів та учнів [8].

За для досягнення ефективної роботи окремого фахівця необхідно максимально розвинути в ньому комунікативність, удосконалити професійні навички, навчити володіти собою та швидко орієнтуватися в ситуацію, для можливого передбачення вирішення проблеми або її усунення. Всі ці компетенції першочергово необхідні для планування кар'єри [9].

Отже, процес формування внутрішнього кадрового резерву на підприємстві передбачає:

- по-перше, забезпечення надійної наступності при заміщенні керівних посад структурних підрозділів;
- по-друге, зведення до мінімуму можливості призначення на посаду робітника не підготовленого або такого, який не відповідає вимогам, що висуваються;
- по-третє, створення умов для стимулювання творчої активності.

Робота з кадровим резервом на ПрАТ «Український графіт» є елементом системи кар'єрного зростання та мотивації, яка не потребує значних вкладень, але дає можливість отримати відповідні результати.

Висновки до розділу 2

Резерв кадрів формує поведінку співробітників і сприяє процесам досягнення загальних цілей і завдань організації. Реалізація програми кадрового резерву сприятиме мотивації неефективних співробітників, розвитку їхніх компетенцій та професійних навичок, підвищує розвиток

працівників та зменшує вигорання [83]. Переважна частина працівників враховує власні помилки, проте успішність професійної діяльності управлінця значною мірою обумовлена необхідністю врахування набутого досвіду іншими працівниками [32]. Наразі сутність управління персоналом на підприємстві становить дедалі більша роль особистості робітників, розуміння їх мотивуючих позицій, усвідомлення яким чином їх можна формувати, спрямовувати відповідно до завдань, які поставлені перед підприємством. Управління персоналом у таких умовах набуває особливого сенсу.

Якщо опитати працівників, стосовно того, що сприяє становленню їхнього кар'єрного зростання, то серед відповідей можна почути: їхній професіоналізм, особисті характеристики, котрі відповідають темпам сьогодення, цілями, які ними визначені та застосовані засоби. Віра в себе й повсякчасна налаштованість розпочати боротьбу - це найголовніша запорука успішності в кар'єрі. Серед чинників, які мотивують працівника продовжувати трудову діяльність на підприємстві є: задоволеність роботою та робота дала змогу розвинути навички. Ці чинники вказують на важливість розвитку трудових навичок у працівників.

З цього випливає, якщо роботодавці намагаються зробити своїх співробітників значною мірою задоволеними роботою, то крім адекватної винагороди, вони повинні вибрати методи управління, які призведуть до того, що вони також будуть значною мірою задоволені робочою атмосферою і можливостями розвитку навичок. Грамотно застосовані методи управління здатні позитивно впливати на якість і продуктивність праці, а також повною мірою використовувати трудовий потенціал [81].

Управлінська робота має своє вираження в документообігу. Характерною рисою для будь-яких документів є те, що всі вони виступають джерелами чи носіями інформації та відповідають наступним вимогам: можливість довгострокового збереження, найбільша наочність [30]. Отже, вони правильно складені за формою та за змістом. Для підприємства

найбільшу цінність мають документи, в яких відображена інформація стосовно особового складу, зазначена в облікових документах.

Головним структурним підрозділом з питань управління персоналу на підприємстві є відділ кадрів, якому довірено здійснювати прийом та звільнення працівників, організацію їх професійного навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації [52].

Відділ кадрів створено задля того, аби позбавити керівника підприємства від необхідності виконувати повсякденну роботу з обліку кадрів, оформлення документації для забезпечення виконання своїх функцій ліпше, аніж керівник виробничого відділу. Структура відділу враховує специфіку роботи підприємства. Заходи з формування резерву кадрів покладено саме на відділ кадрів, який розробляє та супроводжує цю програму внутрішніми нормативними документами.

Таким чином, ключовими напрямками діяльності відділу визначено зростання ефективного функціонування підприємства і покращення якості трудового життя працівників.

Підприємство має складну структуру персоналу по кількості різноманітних професій, посад, кваліфікації робітників, що в свою чергу, істотно ускладнює систему, процедури та механізми управління працівниками. Список категорій персоналу стандартизований відповідно до Національного класифікатора України «Класифікатор професій» ДК 003:2010.

Засоби та шляхи створення резерву передбачають здійснення заходів для одержання інформації, потрібної під час добору персоналу, запровадження відповідних форм і методів добору, гарантування публічності добору. Чітко окреслений період перебування у списку кадрового резерву сприяє керівникам будувати плани щодо майбутнього, а управлінці підприємств здатні передчасно виключити зі складу резерву кандидата. В такому зв'язку можливо виявляти працівників, котрі висуватимуться на іншу посаду і таких, які не виявили, що гідні для висунення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ПрАТ «УКРАЇНСЬКИЙ ГРАФІТ»

3.1 Заходи з оптимізації роботи з кадровим резервом на ПрАТ «Український графіт»

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання й виховання працівників для підготовки їх до виконання складніших виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу організації [14].

Підприємство має стимулювати подальше професійне зростання своїх співробітників на різних ланках ієрархії. Проте особливої уваги слід надати посадам вищих рівнів управлінців, оскільки вони мають значний вплив на розвиток підприємства.

Важливо, вміти виявити кандидатів, які проявляють лідерські якості і нахил до управлінської діяльності серед свого персоналу і спеціально готувала їх до роботи на керівних посадах. Це можна реалізувати на практиці через планування і підготовку кадрового резерву [53].

Перевагою внутрішнього кадрового резерву є те, що резервіст достатньо обізнаний з організацією, її структурою, організаційною культурою, має особисті контакти з колегами по роботі, менше піддається перетягуванню до інших підприємств.

До недоліків внутрішнього кадрового резерву належить те, що резервіст не завжди користується авторитетом серед своїх колег, іноді не проявляє інтересу до інновацій.

Процес формування кадрового резерву має бути неперервним і гнучким відповідно до вимог виробництва, узгодженим з іншими напрямками

роботи з персоналом організації. Підготовка кадрового резерву є досить непростим процесом, котрий вимагає постійної уваги з боку керівника підприємства, служби відділу кадрів на всіх етапах формування резерву.

Призначення керівника структурного підрозділу, просування фахівця на керівну посаду повинно відбуватися не спонтанно у зв'язку з раптовою вакансією, що з'явилася, а планується планомірно, на підставі поступового заміщення звільненої посади керівника [53].

Наявність кадрового резерву з підготовлених фахівців дає змогу ПрАТ «Український графіт» значно знизити витрати на підбір та адаптацію нових співробітників, а також побудувати систему інвестицій у розвиток персоналу, що, в свою чергу, значно підвищує нематеріальну мотивацію працівників і сприяє їх закріпленню на підприємстві.

Крім того, наявність підготовленого кадрового резерву дає змогу значно знизити ризики товариства в разі захворювання ключових співробітників або виникнення інших непередбачуваних обставин.

Важливе значення, як мотивуючого чинника, мають чітко визначені гарантії професійного зростання та просування по службі. Це серйозний морально-психологічний мотив трудової активності працівників, що ґрунтується на природному прагненні кожного працівника до самоствердження, визнання його корисності та значущості в колективі. Важливо створити в колективі обстановку, коли кожен знає перспективу свого зростання – у кваліфікації та за його посадою.

Незважаючи на досягнуті результати, застосовувані технології в системі формування внутрішнього резерву кадрів вони потребують подальшого вдосконалення. Насамперед, комунікація – яка полягає в тому, що компанія інформує всі зацікавлені сторони щодо кадрового резерву та зберігає відкритими всі канали зв'язку всередині підприємства [73].

Розробка плану інформаційного супроводу програми. Інформувати працівників про цілі та завдання програми кадрового резерву, її переваги для підприємства та співробітників. Завдання інформаційного супроводу -

сформувати загальне розуміння важливості програми у співробітників, здолати можливий опір і скептичне ставлення до програми за рахунок своєчасного і максимально повного інформування персоналу. Необхідно підтримувати увагу персоналу до програми, попередити появу негативних чуток і хибних уявлень.

Необхідно інформувати персонал підприємства про:

- результати роботи програми;
- досягнення її учасників: найкращі наставники, найкращі резервісти;
- призначення резервістів і подальшу роботу програми.

Вже давно головною цінністю будь-якого підприємства заведено вважати її співробітників, а саме підприємство - розглядають не як механізм видобутку прибутку, а як спосіб організації людей та їхнього потенціалу. Після приходу до відділу кадрів новому співробітникові звичайно розповідають про можливість розвитку його кар'єри при високих показниках роботи.

Під час побудови системи управління кар'єрою персоналу підприємству слід створити кілька моделей успішно реалізованої кар'єри з-поміж співробітників і показувати їх новачкам під час влаштування на роботу. Успішно реалізовані моделі кар'єри також можна розміщувати на корпоративному сайті товариства, щоб потенційні співробітники бачили, чого вони можуть досягти, працюючи на підприємстві.

Необхідно сформувати правильне розуміння кадрового резерву у співробітників, донести інформацію про те, що це лише додаткова можливість їхнього кар'єрного зростання. Відповідно, висвітлення результативності програми з формування внутрішнього резерву кадрів, підкреслить відповідність поставлених цілей і завдань отриманим результатам.

На підприємстві значна увага приділяється резервістам. Але чомусь в тіні залишаються наставники.

Створити ефективну систему мотивації самих наставників на

виконання своїх функцій шляхом:

- регулярної надбавка за наставництво (щомісячна/квартальна);
- заохочення наставників, резервісти яких, продемонстрували найкращі результати підготовки за висновками кваліфікаційної комісії під час проміжного оцінювання або річного.

За необхідності корисно провести внутрішнє навчання наставників навичкам передання досвіду і допомоги в розвитку резервістів.

Задля збільшення ефективності професійно-кваліфікаційного просування управлінців потрібно забезпечити на підприємстві сприятливі умови щодо їхньої виробничої адаптації на нову посаду, надавати їм належну інформацію щодо особливостей роботи на цій посаді, комунікації з керівниками вищого рівня управління, колегами, рівними за рангом, та підлеглими, проводити моніторинг щодо набуття нових знань, умінь та практичних навичок, що можуть знадобитись на нових, більш високих керівних посадах. У зв'язку з цим для керівників низового та середнього рівнів управління важливою є підтримка керівника вищого рангу.

Навчання кадрового резерву підприємства здійснюється лише за індивідуальною програмою. Доцільно розглянути навчання за загальною та спеціальними програмами.

Загальна програма підготовки резервістів буде охоплює теоретичну перепідготовку, яка повинна гарантувати опанування ними знань з теорії та практики управління, економіки, соціології та психології.

Спеціальна програма націлена на підготовку резервістів відповідно до вимог того виду резерву керівників, до якого зараховано працівника організації. Програми професійного навчання резервістів не можуть бути однаковими для всіх. Вони повинні передбачати ймовірні зміни повноважень та відповідальності осіб, включених до резерву, потребу в розв'язанні ними нових завдань. Також спеціальні програми націлені на підвищення рівня кваліфікації резервістів у сфері їхньої професійної діяльності.

Готуючи майбутніх керівників, варто використовувати здебільшого

нетрадиційні, а зокрема – активні форми та методи навчання, такі як розбір конкретних ситуацій, ділові ігри тощо. Застосування ділових ігор дозволяє резервістам за стислий термін придбати досвід управлінської роботи. Перевагою ділової гри є оцінювання в процесі навчання здібностей резервіста до діяльності керівника.

Успішна робота будь-якої установи безпосередньо залежатиме від того, якою мірою керівники на всіх рівнях наділені властивостями лідера – спроможністю повести за собою працівників.

Лідерство на підприємстві – це динамічний процес роботи в групах, за допомогою якого одна людина в рамках певного часу чи в контексті визначеної організації має вплив над іншими членами групи, які без будь-якого примусу діють на благо досягнення цілей і задач групи [51].

Лідерство – це не якість, яка з'являється в людині з народження. Керівник із лідерськими якостями здатен ухвалювати неординарні, зважені рішення, зможе добрати необхідних, з відповідними знаннями і здібностями, психологічно сумісних працівників, і добре організувати роботу [80]. Тож під час роботи з резервом керівників надзвичайно важливо надавати належної уваги питанням навчання мистецтву бути лідером.

Проте внутрішній резерв підприємства не повинен обмежуватися тільки ключовими посадами управлінців вищого та середнього рівня керівництва. Найефективнішому функціонуванню підприємств сприяє також включення в кадровий резерв керівників низового рівня управління, професіоналів з гарною підготовкою і потенціалом для кар'єрного зростання.

Коли підприємство розвивається, нарощує обсяги виробництва, запрошувати робітників на нові робочі місця, фахівців на низові посади цілком виправдано. Але заповнювати вакантні посади професіоналів і керівників треба переважно з власних кадрових ресурсів. Це виправдана політика зайнятості, важлива складова корпоративної культури [14].

Значну роль у формуванні внутрішнього кадрового резерву відіграють не лише набуті нові знання, а й можливість застосування їх на практиці,

тобто бажання керівництва підприємства залучати резервістів до активної роботи.

Якщо керівництво своєчасно не «роздивитися» співробітника, не дасть йому відчувати, що він став більш освіченим, більш досвідченим, здатним розв'язувати більш складні завдання, а підприємство не в змозі використовувати всі ці знання в середині себе, не може дати йому можливість реалізувати себе на новому витку кар'єрних сходів. То ймовірність того, що він почне собі шукати нове місце роботи у зв'язку з незадоволеністю, стане близькою до 100%.

Відповідно, такого працівника необхідно вчасно з орієнтувати, або підприємство може стати «кузнею кадрів», тому що таких спеціалістів найчастіше переманюють конкуренти, шляхом обіцянок «золотих гір» та значної можливості кар'єрного зростання. Тому співробітник у пориві образи на підприємство прийме рішення про перехід до іншого роботодавця, і не буде вдаватися у подробиці запропонованої роботи, лише почувши на співбесіді очікувану фразу про великі перспективи.

Процес підготовки резервістів може тривати достатньо тривалий час, за умови використання підприємством сучасних методів аналізу ринку та довгострокового планування, але таке виховання власних кадрів спроможне виправдати себе в майбутньому.

Під час роботи з кадрами, тим паче під час формування кадрового резерву, необхідно враховувати що, найбільшу цінність становитиме не такий працівник, який володіє винятковими знаннями, а такий, який спроможний невпинно опановувати та навчатися новому, а потім застосовуватиме власні знання на практиці.

3.2 Впровадження методу таксономії при формуванні кадрового резерву

Важливим фактором формування внутрішнього кадрового резерву є

належне оцінювання особистих якостей претендентів. Через недостатню кваліфіковану оцінку резервістів підприємство ризикує зіштовхнутися з низкою труднощів і викликів, зокрема:

- кандидат отримує навички шляхом проходження навчання, проходить процедуру оцінювання, проте переходячи на іншу посаду, не спроможний справитися з повноваженнями внаслідок невідповідності особистих якостей;

- працівник, котрий приступив до початку навчання, в подальшому уникає його завершення внаслідок втрати бажання або схильності до розвитку;

- втрата співробітника навіть після завершення навчання, здійснення оцінки знань і запропонованого варіанту просування на керівну посаду, через відмову працівника від такої посади, оскільки він виявився не готовим до персональної відповідальності.

Це далеко не повний перелік труднощів і проблем, котрі спіткають підприємство через відсутню повноцінну систему оцінки персоналу. Ймовірні негативні наслідки, при проведенні неякісного оцінювання персоналу й формуванні кадрового резерву, зумовлять втрату чималих ресурсів підприємства, зокрема часу та зусиль HR-фахівців.

Окрім цього, неодноразовий повторний відбір та підготовка кандидатів до внутрішнього кадрового резерву підвищить витрати підприємства з підготовки персоналу.

Результативність використання любого методу аналізу інформації безпосередньо залежить від відповідності досліджуваних показників його вихідним припущенням [5]. Для отримання більш точної інформації, яка суттєво впливає на прийняття рішення щодо включення в кадровий резерв кандидата запропоновано використати метод таксономії. Алгоритм проведення таксономічного аналізу складається з 6 етапів (рис. 3.1).

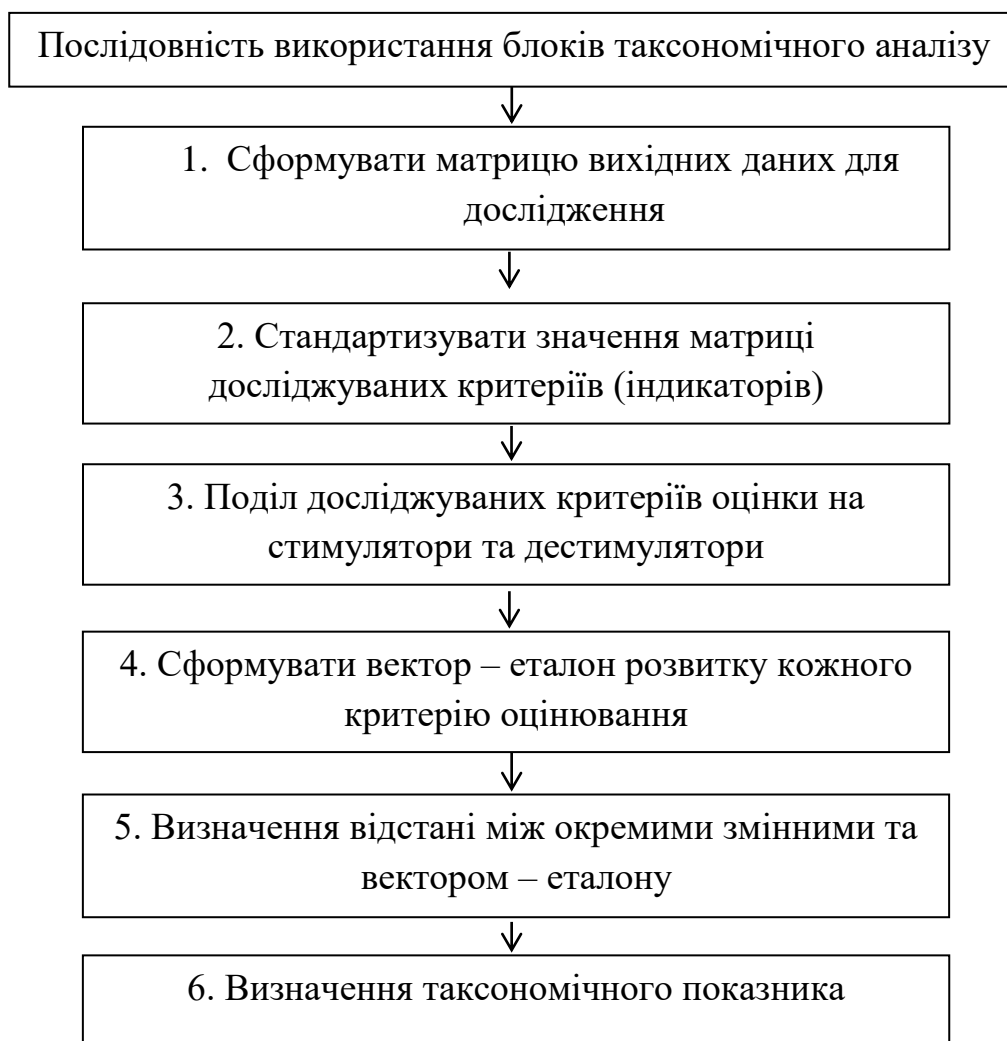


Рисунок 3.1 – Алгоритм проведення таксономічного аналізу [54]

Для проведення цього дослідження до складу кадрового резерву будемо відносити – групу управлінців і спеціалістів, котрі демонструють схильність щодо управлінської роботи, відповідають встановленим вимогами, певної посади та рангу, успішно подолали процедуру відбору та здійснили систематичну цілеспрямовану професійну підготовку [40].

Проаналізоване Положення про формування та підготовку резерву персоналу відносно критеріїв зарахування кандидатів дозволило сформувати сукупність параметрів, котрі висвітлюють в повному обсязі ефективність роботи претендента в попередніх періодах та його потенційні шанси займати керівну посаду (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Критерії зарахування кандидатів до внутрішнього кадрового резерву

№ з.п.	Критерій	Показник (од. вим.)
1	Професійна компетентність	Вища освіта рівня магістр - 4 бали; Вища освіта рівня бакалавр - 3 бали; Середня освіта - 2 бали.
2	Досвід роботи за відповідним профілем	Кількість років, відпрацьованих претендентом за необхідним профілем (років)
3	Загальний стан здоров'я	Кількість часу відсутності на робочому місці в наслідок тимчасової непрацездатності за останніх два роки (год/рік)
4	Лідерські риси	Оцінюється по 10-бальній шкалі протягом співбесіди з кандидатом до включення в кадровий резерв
5	Врівноваженість	
6	Комунікабельність	
7	Організаторські навички	

Джерело: складено автором

На наступному етапі сформуємо за наявними оцінками претендентів по визначеним критеріям матрицю вихідних значень для 6 працівників за 7 критеріями (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця вихідних значень для розрахунку таксономічного показника (власна розробка)

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Еталон	max	max	min	max	max	max	max
P1	3	7	18	9	8	7	8
P2	3	3	8	7	7	9	8
P3	4	10	56	7	8	8	9
P4	4	5	15	8	8	7	7
P5	4	8	24	7	7	8	8
P6	4	12	38	8	9	7	9

Використаємо наступні умовні позначення: критерії – К;

робітники – Р.

Далі необхідно виконати стандартизацію вихідних даних. Це перетворення кожного значення в стовпці за формулами:

$$x' = \frac{x - \bar{x}}{\sigma} \quad (3.1)$$

$$\text{де, } \bar{x} = \frac{\sum x}{n} \quad - \text{ середня величина} \quad (3.2)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2}{n}} \quad - \text{ середньоквадратичне відхилення} \quad (3.3)$$

Після стандартизації вихідних даних актуалізуємо матрицю (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Стандартизована матриця (за даними розрахунків)

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Середня величина	3,67	7,50	26,50	7,67	7,83	7,67	8,17
Δ критерію від середньої величини	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
P1	-0,67	-0,50	-8,50	1,33	0,17	-0,67	-0,17
P2	-0,67	-4,50	-18,50	-0,67	-0,83	1,33	-0,17
P3	0,33	2,50	29,50	-0,67	0,17	0,33	0,83
P4	0,33	-2,50	-11,50	0,33	0,17	-0,67	-1,17
P5	0,33	0,50	-2,50	-0,67	-0,83	0,33	-0,17
P6	0,33	4,50	11,50	0,33	1,17	-0,67	0,83
Стандартизовані дані	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
P1	-1,42	-0,03	-0,53	1,79	0,26	-0,90	-0,26
P2	-1,42	-0,28	-1,15	-0,90	-1,28	1,79	-0,26
P3	0,71	0,15	1,83	-0,90	0,26	0,45	1,28
P4	0,71	-0,15	-0,71	0,45	0,26	-0,90	-1,80
P5	0,71	0,03	-0,16	-0,90	-1,28	0,45	-0,26
P6	0,71	0,28	0,71	0,45	1,80	-0,90	1,28

Далі необхідно визначити вагові коефіцієнти для кожного критерію. Для цього скористаємось методом Сааті, який вважається доволі

розповсюдженим інструментом виконання багатовимірного оцінювання. Його застосовують саме при виконанні рейтингового оцінювання чи кількісного порівняння ієрархічно впорядкованих систем показників.

Саме за допомогою шкали Сааті з'являється можливість зазначити перевагу одного критерію над іншим у числовому форматі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Шкала відношень (ступеня значимості дій) [26]

Ступінь значимості	Визначення	Пояснення
1	Однакова значимість	Два критерії містять рівний внесок у досягнення поставленої цілі
3	Слабка значимість	Наявні недосить вагомі аргументи на користь вибору переваги одного з критеріїв
5	Істотна значимість	Є цілком обґрунтовані факти щодо переваги одного з критеріїв

В теперішній час відбувається поступова цифровізація економіки, яка передбачає трансформацію управління кадровим потенціалом організації задля підвищення продуктивності праці [2]. Тому матрицю порівнянь критерії розробимо саме через застосування онлайн-шаблону (табл. 3.5).

Даний сервіс також передбачає автоматичний розрахунок коефіцієнтів вагомості за формулою:

$$w_i = \frac{\sqrt[N]{\alpha_{i1} \times \alpha_{i2} \times \dots \times \alpha_{iN}}}{\sum_{k=1}^N \sqrt[N]{\alpha_{k1} \times \alpha_{k2} \times \dots \times \alpha_{kN}}}, \quad (3.4)$$

де, w_i – набір істинних відносних цінностей кожного критерію серед множини;

α_{iN} – оцінка відносної переважності критерію K_i в порівнянні до K_j ;

α_{kN} – оцінка відносної переважності за N-им критерієм [6].

Таблиця 3.5 – Матриця попарних порівнянь [розроблено автором]

	Професійна компетентність	Досвід роботи за відповідним профілем	Загальний стан здоров'я	Лідерські риси	Врівноваженість	Комунікабельність	Організаторські навички
Професійна компетентність	1	1	1	5	5	5	5
Досвід роботи за відповідним профілем	1	1	5	5	5	5	5
Загальний стан здоров'я	1	1/5	1	3	3	3	5
Лідерські риси	1/5	1/5	1/3	1	1	1	1
Врівноваженість	1/5	1/5	1/3	1	1	1	1
Комунікабельність	1/5	1/5	1/3	1	1	1	1
Організаторські навички	1/5	1/5	1/5	1	1	1	1

Маємо наступні результати розрахунків коефіцієнтів вагомості критеріїв вибору альтернатив (табл. 3.6):

Таблиця 3.6 – Коефіцієнтів вагомості критеріїв вибору альтернатив

Критерій	Професійна компетентність	Досвід роботи за відповідним профілем	Загальний стан здоров'я	Лідерські риси	Врівноваженість	Комунікабельність	Організаторські навички
Вага	0,2672	0,3363	0,1706	0,0575	0,0575	0,0575	0,0534

Джерело: складено автором на основі [26]

Також при виконанні розрахунків коефіцієнтів вагомості критеріїв

вибору альтернатив автоматично розраховуються наступні важливі показники (табл. 3.7):

- розмір матриці парних порівнянь – Dim;
- максимальне власне значення матриці – Lmax;
- індекс узгодженості матриці – IO;
- відношення узгодженості матриці – BO.

Таблиця 3.7 - Узгодженість оцінок матриці попарних порівнянь

Dim	Lmax	IO	BO
7,0000	7,3704	0,0617	0,0468
Матриця порівнянь узгоджена, оскільки $BO \leq 0,1$. Оцінки не потребують уточнення.			

Джерело: складено автором на основі [13]

Врахуємо коефіцієнтів вагомості критеріїв вибору альтернатив в стандартизованій матриці (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Зважена стандартизована матриця рішень

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Коефіцієнтів вагомості критеріїв	0,2672	0,3363	0,1706	0,0575	0,0575	0,0575	0,0534
P1	-0,38	-0,01	-0,09	0,10	0,01	-0,05	-0,01
P2	-0,38	-0,09	-0,20	-0,05	-0,07	0,10	-0,01
P3	0,19	0,05	0,31	-0,05	0,01	0,03	0,07
P4	0,19	-0,05	-0,12	0,03	0,01	-0,05	-0,10
P5	0,19	0,01	-0,03	-0,05	-0,07	0,03	-0,01
P6	0,19	0,09	0,12	0,03	0,10	-0,05	0,07

Обрані критерії можуть виступати в ролі стимуляторів (ознаки, котрі позитивно характеризують, впливають на працівника) та дестимуляторів (ознаки, котрі затримують розвиток працівника) [57].

Розподіляючи критерії на стимулятори та дестимулятори – формується вектор-еталону (P_0) (табл.3.9), в якому обираються значення критеріїв за формулою [60]:

$$\begin{cases} X_{0i} = \max x_{ij}(\text{стимулятор}) \\ X_{0i} = \min x_{ij}(\text{дестимулятор}) \end{cases} \quad (3.5)$$

Таблиця 3.9 – Формування вектору-еталону (за розрахунками)

Критерій		Ознака та значення критерію	
		Стимулятор (максимальне)	Дестимулятор (мінімальне)
K1	Професійна компетентність	0,19	
K2	Досвід роботи за відповідним профілем	0,09	
K3	Загальний стан здоров'я		-0,20
K4	Лідерські риси	0,10	
K5	Врівноваженість	0,10	
K6	Комунікабельність	0,10	
K7	Організаторські навички	0,07	
Вектор еталону $P_0=(0,19; 0,09; -0,20; 0,10; 0,10; 0,10; 0,07)$			

З переліку критеріїв до дестимуляторів було віднесено лише – загальний стан здоров'я, оскільки він характеризує відсутність працівника на робочому місці, тобто втрачений робочий час. Всі інші критерії включено до стимуляторів.

Наступний крок дослідження - визначити міру відстані між вектором еталону та спостереженнями. Обирання методу розрахунку міри відстані суттєво вплине насамперед на результати класифікації.

Відтак задля здобуття достовірних результатів слід брати до уваги мету проведення дослідження, змістовний і статистичний характер вектору спостережень, існуючі дані щодо характеру поділу аналізованих ознак.

Переважають застосовують евклідову відстань, котра охоплює розмаїття підходів щодо цієї проблематики і використовується як міра відстані [5].

Скориставшись формулою [35] розраховуємо відстань між об'єктам дослідження та еталоном:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_{0j})^2} \quad (3.6)$$

Маючи всі необхідні розрахункові дані, розраховуємо безпосередньо таксономічний показник [41]:

$$I = 1 - d_i \quad (3.7)$$

де, I – інтегральний таксономічний показник

d_i – відхилення відстані між показником i точкою вектору еталону від значення відстані ознак.

$$d_i = \frac{C_{i0}}{C_0} \quad (3.8)$$

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2 \times S_0 \quad (3.9)$$

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{i0} \quad (3.10)$$

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{i0} - \bar{C}_0)^2}, \quad i = \overline{1, m} \quad (3.11)$$

За розрахунками маємо відповідні результати:

$$\bar{C}_0 = (0,88 + 1,15 + 0,16 + 0,54 + 0,39 + 0,10) = 0,54$$

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{6} [(0,88 - 0,54)^2 + (1,15 - 0,54)^2 + (0,16 - 0,54)^2 + (0,54 - 0,54)^2 + (0,39 - 0,54)^2 + (0,10 - 0,54)^2]} = 0,38$$

Для кращої візуалізації результати розрахунків згрупуємо в табл. 3.10.

За рис. 3.2 зрозуміло, що найбільший рівень відповідності заданим критеріям мають працівники 6 та 3.

Нижче найкращий рівня, але все одно достатньо високий рівень відповідності має працівник 5. Працівник 4 має середній рівень підготовки.

Відповідно низький та найнижчий маю працівники 1 та 2. Цілком логічно, не витрачати ресурси на підготовку працівників 1, 2 , а спрямувати їх на підготовку працівників високого рівня.

Таблиця 3.10 – Проміжкові результати таксономічного показника

	Відстань між об'єктам дослідження та еталоном (C_{io})	Показник C_{io}/C_o	Інтегральний показник таксономії (I_i)	Ранг кандидата
P1	0,88	0,68	0,32	5
P2	1,15	0,88	0,12	6
P3	0,16	0,12	0,88	2
P4	0,54	0,42	0,58	4
P5	0,39	0,30	0,70	3
P6	0,10	0,08	0,92	1

Джерело: складено автором на основі [6]



Рисунок 3.2 – Інтегральний показник таксономії (за розрахунками табл. 3.10)

Таким чином, результатом проведених обчислень є систематизація об'єктів дослідження на основі переваги – ранжування, від кращого до найслабшого [25].

Ефективність застосування такого підходу ранжування в процедурі оцінки персоналу, полягає в урахуванні чинників внутрішнього середовища, задля здійснення діагностики спроможності окремих працівників витримувати суперництво з іншими працівниками [59].

Висновки до розділу 3

Задля постійної діяльності підприємству потрібно мати постійний, незмінний персонал. Висока кадрова плинність зумовлює втрату організаційної пам'яті. Окрім цього, настрій співробітництва набагато легше закріплювати поміж працівників, котрі розділяють інтереси та цінності керівництва [45]. Подолати цю проблему допоможе саме внутрішній кадровий резерв, мета якого – забезпечити необхідну кількість робітників з певними компетенціями.

Передує включенню кандидата до внутрішнього кадрового резерву процедура оцінювання, яка використовується задля встановлення відповідності робітника вакантній посаді. Щоб провести процедуру оцінювання працівника на вакантну посаду, насамперед потрібно виявити його потенціал. Запропонованому методу таксономічного аналізу характерна:

- простота – не залежить від рівня підготовки працівника, який виконує аналіз;
- універсальність – результат не залежить від загальної кількості досліджуваних об'єктів та обраних критеріїв, одиниць виміру;
- ранжування – можливість порівняння кандидатів з метою виявлення найкращого, найбільш ефективного;
- інформативність – узагальнення інформації щодо переваг та

недоліків претендента.

Якісно виконана робота з формування внутрішнього кадрового резерву, дає змогу високоефективним співробітникам виділятися більше і проявляти свої таланти. Можна говорити про те, що застосування цифрових технологій суттєво впливають на результативність та терміни виконання роботи з виявлення талановитих особистостей і тим самим, підвищують задоволеність роботою співробітників відділу кадрів.

Проте, не кожен співробітник бажає виконувати роботу, яка відрізняється підвищеною складністю, необхідністю креативного сприйняття та пошуку творчих шляхів щодо її реалізації. Деякі взагалі з орієнтовані лише на працю низького рівня, а інші, навпаки, прагнуть очікують більшого, певних досягнень. Все це потрібно брати до уваги менеджерам у своїй практиці.

Кожного з кандидатів на висунення доцільно готувати на якомога чіткіше прогнозовану посаду задля результативної праці, яка вимагає не лише відповідного рівня знань, навичок, професіоналізму, кваліфікацій, досвіду та компетенцій, а й особливого напрямку діяльності.

Підприємству необхідно спонукати співробітника на покращення своєї діяльності, стимулювати його опановувати сучасні практики в роботі, сприяти створенню нових рівнів професіоналізму. Таке завдання успішно вирішується завдяки пропаганді здобутків успішних співробітників, інформуванню працівників щодо наявних відомостей, які демонструють, яким чином вони успішно виконують свої обов'язки.

Співробітники потребують уваги з боку керівництва. Крім того, організаційна самооцінка приносить співробітникам впевненість в тому, що вони зможуть впоратися з непрогнозованою ситуацією. Відповідно, керівникам слід приділяти увагу розвитку практик управління персоналом, які сприятимуть підвищенню самоефективності співробітників, організаційній самооцінці, міжособистісній гармонії.

ВИСНОВКИ

Цілком природньо, що завдяки використанню сучасних методів управління трудовими ресурсами, які спрямовані насамперед на розвиток ефективності HR-функції, провідні підприємства досягають успішності.

Тому підприємствам України слід розробляти нові HR-програми, які базуються безпосередньо на сучасних технологіях у сфері управління персоналом.

Безпека будь-якого бізнесу значною мірою залежить від розумно налагодженої системи управління персоналом, зокрема вимагає від фахівців особливих здібностей. Досягти такого управління дозволяють різні заходи, серед них системний контроль за кваліфікацією персоналу, поліпшення мотиваційних комплексів, фахова орієнтація персоналу. Удосконалення системи управління персоналом шляхом формування внутрішнього кадрового резерву завжди буде в пріоритеті.

Внутрішній кадровий резерв є сучасним методом управління персоналом, який відкриває нові шляхи до вирішення безлічі питань, а найважливіше – дозволить утримати вже працюючих на підприємстві професіоналів та тих співробітників, які спроможні працювати з новітніми технологіями чи мають бажання їх опанувати.

Перш ніж починати процедуру пошуку кандидатів, необхідно пересвідчитись в тому, що така потреба є обґрунтована, і розглянути можливість здійснення внутрішніх переміщень. Перевага внутрішнього резерву полягає в тому, що персонал може швидко стати до роботи в вже знайомому трудовому середовищі. Розвиток внутрішнього резерву кадрів здійснюється компаніями самостійно в межах свого бюджету та кадрової стратегії.

Персонал повинний мати власний інноваційний ресурс, застосування котрого є вкрай необхідним у не типових ситуаціях. Для зарахування до

кадрового резерву персонал повинен не лише відповідати конкретним критеріям, але й володіти компетенціями, пов'язаними з раціоналізаторською та винахідницькою діяльністю: новітнє розуміння сутності різних процесів і явищ; надання результативних нестандартних рішень; використання сучасних методів щодо вирішення повсякденних і глобальних питань [70].

За ринкових відносин осередком економічної діяльності стає – підприємство. На підприємстві працюють найбільш кваліфіковані кадри. Саме на підприємстві вирішуються завдання з приводу оптимального використання ресурсів, за рахунок використання сучасної техніки і технологій.

Керівництво підприємства налагоджує виробничий процес, розробляє стратегічні, поточні та оперативні плани, здійснює ефективне управління. В умовах ринкової економіки стабільно функціонувати зможе підприємство, діяльність якого пов'язана з дослідженням потреб ринку, визначенням та ухваленням управлінського рішення у найбільш грамотний та професійний спосіб.

Поточна і перспективна конкурентоспроможність організації безпосередньо залежить від того, які управлінські рішення формуються і втілюються в дію. Власне саме ця обставина зумовлює неабиякий інтерес щодо питання забезпеченості якості підготовки до прийняття управлінських рішень, що в підсумку зумовлює ефективність менеджменту в цілому.

Нині актуальні прийоми стосовно прийняття раціональних стратегічних рішень в більшості випадків ґрунтуються на використанні методів прогнозування, опираючись на власний необхідний статистичний масив. Однак при застосуванні такого підходу необхідно дотримуватися умов, недотримання яких може спричинити викривлення отриманих результатів.

Тому запропоновано застосування економіко-математичних методів, які у процесі розробки управлінських рішень передбачають формулювання

взаємозалежностей між конкретними чинниками, розрахунок необхідних кількісних показників.

Вважається, що зазвичай таксономічні методи застосовують задля проведення аналізу внутрішніх ресурсів підприємства та порівняння об'єктів, котрим притаманне велике число ознак.

Отриману від фахівців евристичну оцінку необхідно презентувати в якісній формі задля обробки та аналізу. Отож, задля формалізації евристичної інформації фахівців користуються спеціалізованими шкалами вимірювання. Завдання керівників не лише організувати робочі місяця та надати співробітникам сировину, потрібні інструменти та пристрої для виробництва, а ще й створити комфортні умови для роботи, навчання та подальшого розвитку працівників.

Кадровий резерв має вплив на керівництво людьми та їхню мотивацію. Менеджери відіграють важливу роль у формуванні внутрішнього резерву кадрів. Їхня якість і стиль керівництва впливають на цінності, ідеї та підхід співробітників до роботи або прийнятну поведінку на робочому місці.

Розробка дієвих управлінських рішень передбачає необхідність використання найсучасніших інформаційних технологій, котрі дозволять надати повну, актуальну інформацію стосовно інформаційного представлення процесів, нададуть умови щодо їхнього моделювання, аналізу, передбачення.

Удосконалення відбору, розподіл персоналу, стимулювання їхньої трудової діяльності, подальше зростання та розвиток безпосередньо залежать від проведення оцінювання персоналу.

Оцінка персоналу – це процедура виявлення деяких компетенцій персоналу (рівень кваліфікації, ділових, особистих, професійно-кваліфікаційних рис) та порівнювання їх з відповідними еталонами.

Робітники, які мають високий рівень внутрішньої мотивації – особливо важливі для підприємства, адже отримують величезне задоволення безпосередньо від роботи, а отже, намагаються виконувати свої обов'язки

максимально якісно. До чинників, котрі спонукають пробудженню внутрішньої мотивації можна віднести: приваблива та креативна робота, наявність професійного росту, незалежність, відданість праці.

Формування внутрішнього резерву на ПрАТ «Український графіт» регламентується Положенням про формування та підготовку резерву персоналу для висування на керівні посади. Завдання цього Положення – встановлення єдиних організаційних принципів у роботі з резервом та створення системи підготовки резерву керівних кадрів на підприємстві.

Для розгляду кандидатів до кадрового резерву використовують наступні інформаційні джерела: матеріали атестації, матеріали особових справ, дані, що характеризують кваліфікацію працівника, трудову діяльність. Були визначені переваги та недоліки внутрішнього кадрового резерву. Роботі з цього напрямку приділяється значна увага. Внутрішній кадровий резерв формують лише із працівників підприємства. Фахівців ззовні запрошують лише в тому випадку, коли працівники підприємства не володіють необхідними навичками, уміннями.

Однак, внутрішній кадровий резерв ПрАТ «Український графіт» обмежується лише ключовими посадами керівників на вищому та середньому рівнях управління. Необхідно приділяти увагу і лінійному персоналу – майстрам. Саме майстри планують, організують та контролюють виконання виробничого процесу. Від якісних показників роботи майстрів залежить випуск продукції, відповідно і фінансовий результат підприємства.

Таким чином, для подальшого розвитку напрямку формування внутрішнього резерву необхідно організувати належний інформаційний супровід розвитку програми, поширити навчання персоналу за загальними і спеціальними програмами, звернути увагу на наставників резервістів, які є джерелом знань та навичок.

Промислові підприємства сьогодні отримали можливість самостійно виявляти свої переваги, визначати оптимальну стратегію і тактику поведінки,

які відповідають сучасним ринковим процесам. Розбудова підприємства безпосередньо залежить від його внутрішніх реальних і перспективних можливостей, а ще від середовища, в межах якого воно функціонує. Внутрішній кадровий резерв може впливати на конкурентоздатність підприємства як внутрішній чинник, розвиток котрого дозволить зберегти конкурентні позиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О. В., Ільїч Л. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. 2-ге вид., допов. і перероб. Київ : Алерта, 2011. 820 с.
2. Антипенко Т. В. Формування внутрішнього кадрового резерву підприємства. Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях : збірник матеріалів XVI Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя, 2023. Подано до друку.
3. Базецька Г. І. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. 274 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Бахрушин В. Є. Методи аналізу даних : навч. посіб. для студ. Запоріжжя : КПУ, 2011. 268 с.
6. Білорус Т. В. Формування кадрового резерву підприємства на основі методу таксономії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2018. № 4. С. 12-19.
7. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підруч. Київ : Кондор, 2016. 378 с.
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
9. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського».
10. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на

2019-2021 роки від 14 травня 2019 року. *Урядовий кур'єр*. 2019. 13 верес. № 132.

11. Гетьманцев Н. Д., Могілевський Л. В., Шумило М. М. Трудове право України: підруч. (за ред. проф. Ярошенко О.М.). Харків: Вид-во 2022. 376 с.

12. Голубничий В. Робота з кадровим резервом. *Довідник кадровика*. 2006. №1. С.58-65.

13. Дані бухгалтерських звітів ПрАТ «Український графіт» за 2020-2022 рр. URL: <https://ukrgrafit.com.ua/about/info-share/> (дата звернення 24.11.2023)

14. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом : підруч. / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. Данюка В.М. Київ: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 656 с.

15. Дашко І. М., Антипенко Т. В., Федірко Д. В. Особливості формування кадрового резерву підприємства у сфері мотивації персоналу. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2023. № 3(59).

16. Дашко І. М. Аналіз факторів впливу на формування конкурентоспроможності промислових підприємств. *Інтелект XXI: науковий економічний журнал*. 2022. № 1. С. 12-19.

17. Дашко І. М. Зasadничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Інтернаука: міжнародний науковий журнал. Економічні науки*. 2021. № 11 (55). Том 1. С. 34-42.

18. Дашко І. М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 35-43.

19. Дашко І. М. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Сталий розвиток економіки: міжнародний науково-виробничий журнал*. 2019. № 1 (42). С. 22-30.

20. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий*

вісник Ужгородського національного університету. № 9, 2016. С. 37-42.

21. Дашко І. М. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії», № 13-2, 2017. С. 80-85.

22. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивація і оцінка персоналу. навч. посіб. Київ : МАУП, 2002. 248 с.

23. Документація та дані звітів відділу кадрів ПрАТ «Український графіт» за період 2020р. 2022р.

24. Економіка підприємства : підруч. / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І. В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

25. Економіка праці : навчальний посібник [електронний ресурс] / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.

26. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.

27. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея_НВ», 2015. 232 с.

28. Залюбінська Л. М. Управління персоналом. Частина І : підруч. / за ред. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. 252 с.

29. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту; Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

30. Іванова Н. С., Приймак Н. С., Карабаза І. А., Шаповалова І. В., Лижник Ю. Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посіб. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.

31. Ільч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підруч. Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с.

32. Інтернет ресурс Система підтримки прийняття рішень «Decisioner» ТОВ «Тріумф ІТ». URL: <https://dss.tg.ck.ua/ahp-help> (дата звернення 24.11.2023)

33. Кадровик-01 Аріадна Денисова, *Стаття за матеріалами журналу «Кадровик-01»*. URL: <https://prokadry.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv> (дата звернення 15.11.2023)

34. Калина А. В. Економіка праці: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2004. 272 с.

35. Калина А. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. 498 с.

36. Козоріз В. П., Лапицька Н. І. Загальне і кадрове діловодство: навч. посіб. Київ : МАУП, 2002. 168 с.

37. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 408 с.

38. Колпаков В. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 432 с.

39. Колпаков В. М. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 712 с.

40. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

41. Криховецька З. М., Щипайло С. І., Кропельницька С. О. Таксономічний аналіз фінансового потенціалу розвитку підприємства. Економіка та держава. 2021. № 11. С. 90-97.

42. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.

43. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.

44. Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня

«бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.

45. Михайлова Л. І. Управління персоналом. навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

46. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.]; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.

47. Михайлик О. М. Альтернативний підхід до визначення інтегрального показника оптимальної структури капіталу будівельного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 4(04), 2016. С. 183-188. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/39691> (дата звернення 14.11.2023)

48. Національний класифікатор України «Класифікатор професій ДК 003:2010» : Наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення 14.11.2023)

49. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., вип. та доп. Одеса : Атлант, 2013 р. 275 с.

50. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підруч. Харків : Вид-во НУА, 2013. 376 с.

51. Олуйко В. М., Тюріна Т. В., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т.В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. Олуйка В.М. Київ : ТОВ «Видавництво «Юстон», 2018. 504 с.

52. Офіційний сайт ПрАТ «Український графіт». URL: <https://ukrgrafit.com.ua/> (дата звернення 14.11.2023)

53. Положення про формування та підготовку резерву персоналу для висування на керівні посади ПрАТ «Український графіт». Редакція 2, 2014. 6 с.

54. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид.,

переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

55. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3357-ХІІ. Дата оновлення 16.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення 14.11.2023)

56. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2017. 210 с.

57. Руденко О. М., Усаченко Л. М., Штурхецький С. В. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч. посіб. Київ : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 133 с.

58. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.

59. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2015. 505 с.

60. Сирветник-Царій В. В., Дуляба Н. І. Таксономічний аналіз як інструмент виявлення можливостей забезпечення розвитку ефективності управління економічним потенціалом підприємств торгівлі споживчої кооперації. *Глобальні та національні проблеми економік*. 2016. № 9. С. 419-423.

61. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

62. Статут ПрАТ «Український графіт», нова (восьма) редакція. 2017. 36 с.

63. Страшинська Л., Михайлик О. Використання методики таксономічного аналізу для оцінювання рівня продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*, № 49, 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-33> (дата звернення 24.11.2023)

64. Терлецька Н. М., Антохов А. А., Терлецька Ю. О., Грунтковський В. Ю., Поченчук Г. М., Запухляк В. М., Кравець В. І., Сторощук Б. Д.,

Заволічна Т. Р., Клевчік Л. Л. Менеджмент і адміністрування: підруч. Чернівці : 2022. 320 с.

65. Управління персоналом : підруч. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

66. Управління персоналом в інституційній економіці: *матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю*. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 209 с.

67. Управління персоналом. практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.

68 Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підруч. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

69. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2009. 399 с.

70. Шевченко В. С. Управління персоналом : консп. лек. / Шевченко В. С. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

71. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Середа О. В. Управління персоналом: підруч., за заг. ред. Шубалого О. М. Луцьк : 2018. 404 с.

72. Щокін Г. В., Антонюк О. В., Головатий М. Ф. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 496 с.

73. Щокін Г. В., Головатий М. Ф., Антонюк О. В., Сладкевич В. П. Менеджмент: навч. посіб. Київ : МАУП, 2007. 816 с.

74. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом. підруч.-метод. посіб. 2-ге вид. Київ : МАУП, 2003. 280 с.

75. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Features of the use of innovative technologies in the personnel management system. *Економічний форум*:

науковий журнал. 2023. № 2. Рр. 3-10. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/issue/view/40 (дата звернення 24.11.2023)

76. Cherep A., Adamenko M., Cherep O., Dashko Iryna, Korolenko R., Kornukh O. (2023). The Influence of the Innovation Potential of Personnel on Strengthening Economic Security of Ukrainian Enterprises in the Post-War Period. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. Vol. 20. Рр. 70-79. URL: <https://wseas.com/journals/bae/> (дата звернення 24.11.2023)

77. Cherep A, Beridze T., Baranik Z., Korenyev V., Dashko I. (2023). Assessment of the competitiveness of industrial enterprise activities. *Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики»*. № 3(38), 2021. Рр. 272-280. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3290> (дата звернення 24.11.2023)

78. Cherep A., Cherep O., Dashko I., Rozhenko O., Kornukh O., Matkovskiy P. (2022). Strengthening the economic security of the enterprise based on investment in the personnel management system. *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 21, Special Issue 4, 2022. Рр. 1-9.

79. Grmanova, E., & Bartek, J (2023). Job Satisfaction as Important Factor of Work Quality and the Influence of Selected Factors Marketing and Management of Innovations, 1, 41-54. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-04> (дата звернення 24.11.2023)

80. Hurzhyi N., Mishustina T., Kulinich T., Dashko I., Harmider L., Taranenko I. (2021). The Impact of Innovative Development on the Competitiveness of Enterprises. *Postmodern Openings. Постмодерністські відкриття*. Volume 12, Issue 4, pages: 141-152. URL: <https://cutt.ly/K1XrfJa> (дата звернення 24.11.2023)

81. Ibrahimov Z., Hajieva S., Nazarov V., Mazanov A., Baghirov J. (2022). Quality and Innovations in the Financial Reporting as a Way to Increase Attractiveness for Institutional Investors Marketing and Management of

Innovations, 2, 244-254. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-22> (дата звернення 24.11.2023)

82. Ilyash O., Lupak R., Dzhadan I., Kolishenko R. (2021). Assessing structural components of investment and innovation provision of economic security in the basic types of economic activity. *Journal of Economy Culture and Society*. Vol. 63. P. 17-37. URL: <https://doi.org/10.26650/JECS2020-0038> (дата звернення 24.11.2023)

83. Jaouadi M. (2023). Unlocking the Power of HR Practices, Work Self-Efficacy. Organizational Self-Esteem, Interpersonal Harmony and Goal Congruence to Mitigate Pandemic Threat. *Marketing and Management of Innovations* 3, 56-71. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.3-06> (дата звернення 24.11.2023)

84. Klymchuk A. O., Mikhailov A. N. (2018). The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 218-234. <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16> (дата звернення 24.11.2023)

85. Lokhman N., Beridze T., Baranik Z., Cherep A., Dashko I., Namova O. (2022). Economic and mathematical modeling of the functioning of an industrial enterprise. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2(43). С. 182-193. URL : <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/issue/view/58> (дата звернення 24.11.2023)

86. Ozkan S. A., Ardic K. (2022). Business Innovation Management: a General Overview to Virtuous Leadership *Marketing and Management of Innovations*, 2, 184-197. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-17> (дата звернення 24.11.2023)

87. Topcuoglu E., Oktaysoy O., Uygungil-Erdogan S., Kaygin E., Karafakioglu E (2023). The Mediating Role of Job Security in The Impact of Digital Leadership on Job Satisfaction and Life Satisfaction *Marketing and Management of Innovations*, 1, 122-132. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-11> (дата звернення 24.11.2023)

88. Ubreziova I., Vrablikova M., Diacikova A. (2023). Leadership and Motivation as the Part of Corporate Culture in Selected Company. *Marketing and Management of Innovations*, 14(3), 97-108. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.3-09> (дата звернення 24.11.2023)

89. Unguren E., Kasmaz Y. Y. (2022). Innovations in Management of Hotel Employees: the Relationship Between Organizational Resilience and Work Engagement *Marketing and Management of Innovations*, 2, 141-150. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-13> (дата звернення 24.11.2023)