

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Шляхи підвищення ефективності управління  
кадровим потенціалом»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-уп  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-професійної програми «Управління  
персоналом та економіка праці»

Палагіцький М.І.

Керівник: к.е.н., доцент

Бехтер Л.А.

Рецензент декан ФЕУ ЗНТУ, к. е. н., доцент

Корольков В.В.

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

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М.Іванов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Палагіцькому Миколі Івановичу

Тема роботи: «Шляхи підвищення ефективності управління кадровим потенціалом».

Керівник роботи: Малтиз Вікторія Віталіївна, к.е.н., доцент  
затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446-с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці, науково-методичні видання, статистичні показники, періодичні видання, дані інтернет-мережі, власні дослідження, звітність ДП «АНТОНОВ».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні аспекти: поняття кадрового потенціалу управління методика визначення кадрового потенціалу, проаналізувати діяльність підприємства ДП «Антонов», провести аналіз та оцінку кадрового потенціалу підприємства ДП «Антонов», сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства на ДП «Антонов».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 4 рис., 11 табл.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бехтер Л.А., доцент	12.08.2023	12.08.2023
2	Бехтер Л.А., доцент	11.09.2023	11.09.2023
3	Бехтер Л.А., доцент	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 \_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

М.І. Палагіцький

(ініціали та прізвище)

Л.А. Бехтер

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

(підпис)

Л.А.Бехтер

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 95 с., 4 рис., 11 табл., 65 джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – розробка шляхів підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Для досягнення мети в роботі вирішені такі завдання:

- проаналізовано погляди науковців на поняття кадрового потенціалу;
- визначено особливості управління кадровим потенціалом та методика визначення рівня кадрового потенціалу;
- проведено аналіз кадрового потенціалу підприємства ДП «Антонов»;
- оцінено кадровий потенціалу підприємства;
- розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

Методи дослідження: логічне узагальнення, системний підхід, аналіз наукової та інформаційної бази, синтез отриманих даних у теоретичні висновки та практичні рекомендації., експертний метод

Наукова новизна дослідження – це розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства потенціалом підприємства.

Одержані результати та розроблені рекомендації мають практичне значення для сучасних підприємств щодо удосконалення системи стимулювання.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ,  
ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ОЦІНКА КАДРІВ,  
ПРОДУКТИВНІСТЬ.

## SUMMARY

Master's qualification work: 95 pages, 4 figures, 11 tables, 65 sources.

A research object is a process of management of enterprise skilled potential.

The article of research are theoreticо-методичні and research and practice aspects of increase of efficiency of management of enterprise skilled potential.

An aim of qualifying work of master's degree is development of ways of increase of skilled potential of enterprise.

For gaining end such tasks are in-process decided:

- it is analysed theoreticо are methodological aspects and looks of scientists on the concept of skilled potential;
- it is certain features of management skilled potential and methodology of determination of level of skilled potential;
- the analysis of skilled potential of enterprise of ДП "Антонов" is conducted;
- the skilled to potential of enterprise is appraised;
- suggestions are worked out in relation to the increase of efficiency of management of enterprise skilled potential.

Research methods: logical generalization,

approach of the systems, analysis of scientific and informative base, synthesis of the obtained data in theoretical conclusions and practical recommendations., expert method

A scientific novelty of research is development of suggestions in relation to the increase of efficiency of management of enterprise skilled potential by potential of enterprise.

The got results and worked out recommendations have a practical value for modern enterprises in relation to the improvement of the system of stimulation.

SKILLED POTENTIAL, EFFICIENCY of LABOUR, PERSONNEL, MANAGEMENT, ESTIMATION of SHOTS, PRODUCTIVITY, PERSONNEL.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ.....	11
1.1 Поняття кадрового потенціалу.....	11
1.2 Управління кадровим потенціалом .....	21
1.3 Методика визначення рівня кадрового потенціалу .....	33
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ДП «АНТОНОВ».....	37
2.1. Характеристика діяльності підприємства ДП «Антонов».....	37
2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства ДП «Антонов».....	40
2.3. Оцінка кадрового потенціалу підприємства ДП «Антонов».....	50
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ДП «АНТОНОВ».....	56
3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.....	56
3.2 Впровадження ERP-система з метою підвищення кадрового потенціалу.	69
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ .....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	90

## ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що здійснюючи планування персоналу в умовах воєнного стану, доцільно передивитись відношення до кадрової політики на предмет збереження складу та кількості персоналу, а також підтримувати продуктивність працівників та їх вмотивованість. Необхідним для цього є формування дієвої стратегії управління кадровим потенціалом підприємства та впровадження на підприємства програмні продукти, які дають змогу обліковувати, відслідковувати, аналізувати, оцінювати результати роботи персоналу з метою визначення кадрового потенціалу і збільшення його.

Питання та проблематику стосовно управління кадровим потенціалом підприємств знайшли відображення в працях таких іноземних та вітчизняних науковців, як: О. Ареф'єва, Л. Беззубко, В. Веснин, Н. Верхоглядова, І. Дашко, Г. Десслер, І. Джаїн, А. Дудар, А. Кібанов, О. Кіріченко, М. Міненко, Е. Онищенко, А. Орехова, О. Скорук, А. Файоль, О. Хринюк, Ю. Чаплигіна, І. Чумаріна та ін.

Однак, подальшої розробки потребують питання, пов'язані з розумінням сутності та особливостей управління кадровим потенціалом вітчизняних аграрних підприємств, оцінки ефективності управління кадровим потенціалом, удосконалення управління кадровим потенціалом промислового підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – розробка шляхів підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Відповідно до встановленої мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- проаналізувати погляди науковців на поняття кадрового потенціалу;
- визначити особливості управління кадровим потенціалом та



методика визначення рівня кадрового потенціалу;

- провести аналіз кадрового потенціалу підприємства ДП «Антонов»;
- оцінити кадровий потенціал підприємства;
- обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом в системі економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці, науково-методичні видання, статистичні показники, періодичні видання, дані інтернет-мережі, власні дослідження, звітність, дані про персонал ДП «АНТОНОВ».

Кваліфікаційна робота магістра містить наступний елемент наукової новизни:

*удосконалено:*

– систему управління кадровим потенціалом, за рахунок автоматизації бізнес-процесів на базі ERP-системи IT-ENTERPRISE (продукт «Персонал»), що дасть змогу обліковувати, відслідковувати, аналізувати, оцінювати результати роботи персоналу з метою визначення кадрового потенціалу і збільшення його.

– поняття «управління кадровим потенціалом підприємства», представлено як : багатоаспектний управлінський процес, спрямований на формування, розвиток, забезпечення якості трудового життя та використання кадрового потенціалу підприємства з метою реалізації економічних інтересів суб'єкта господарювання, забезпечення його ефективної життєдіяльності та розвитку. проаналізовані погляди науковців до визначення поняття «управління кадровим потенціалом» підприємства.

Методи дослідження. У роботі використані загальні і спеціальні методи та підходи. При дослідженні теоретичних аспектів управління кадровим потенціалом підприємства для розкриття його сутності і змісту були використані методи індукції та дедукції, теоретичного узагальнення і порівняння. Методи горизонтального та вертикального аналізу, абстрактно-логічного зв'язку, коефіцієнтний підхід, були застосовані при дослідженні основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства та оцінювання ефективності управління його кадровим потенціалом. Також використовувалися статистичні та аналітичні методи дослідження. При розробці висновків та рекомендацій був використаний метод наукового узагальнення. Для наочного подання результатів дослідження були застосовані графічні методи.

Практичне значення дослідження. За результатами кваліфікаційної роботи було розроблено систему рекомендацій для підвищення ефективності управління кадровим потенціалом дієвою для підприємств.

Результати наукового дослідження: за результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці: тези у збірнику університетської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2023», тези у збірнику міжнародної науково-практичної інтернет-конференції Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

### 1.1 Поняття кадрового потенціалу

Важливого значення для підприємств у нинішньому середовищі набувають актуальні проблеми введення швидких змін, щодо класичних систем менеджменту персоналу та запровадження новітніх моделей управління, стратегій та цілей, які направлені на збереження та розвиток потенціалу кадрового забезпечення підприємств [1].

Здійснюючи планування персоналу в умовах воєнного стану, доцільно передивитись відношення до кадрової політики на предмет збереження складу та кількості персоналу, а також підтримувати продуктивність працівників та їх вмотивованість. Необхідним для цього є зміна стратегії управління кадровим потенціалом підприємства.

Стратегія забезпечення кадрового потенціалу має бути сформована на основі базових потреб та можливостей працівників, для чого потрібно передивитись цілі та завдання для працівників, по можливості, зробити ротацию персоналу. Співробітники компанії працюють ефективніше, коли почуваються у безпеці, як фізично (безпекові умови), так і юридично (наявність трудових договорів).

Дієве функціонування підприємств будь-яких організаційних форм власності безпосередньо залежить від загального ступеня розвитку його кадрового потенціалу. В наш час дослідники проводять оцінювання успішності підприємства не тільки відносно його майнового та фінансового стану, вони також враховують рівень потенціалу та підготовки персоналу.

Кадрова політика сучасної інноваційної організації має створювати передумови для застосування знань, вмінь, професійних навичок

співробітників в якості капіталу. Тому визначення кадрового потенціалу слід давати як із позиції еволюції поглядів на явище, так і з точки зору нової парадигми управління. Основні положення нової парадигми управління склалися в сімдесяті – вісімдесяті роки і зводилися до такого:

1. Впровадження науково-технічних досягнень в господарську практику;
2. Підприємства (організації) розглядаються як відкриті системи управління, своєчасно реагують на зміни в зовнішньому середовищі;
3. Орієнтація виробництва не на нарощування обсягів випуску продукції (послуг), а на підвищення їхньої якості для більш повного задоволення потреб споживачів;
4. Забезпечення швидкості та адекватності реакцій підприємств та організацій на зміни кон'юнктури ринку;
5. Зростання ролі організаційної культури та інновацій, мотивації та стилю управління.

Менеджмент все частіше розглядається як мистецтво управління людьми, що володіють знаннями і високою кваліфікацією, які стають головним джерелом прибутку. Об'єктивні соціально-економічні процеси змушують організації орієнтуватися на інноваційний розвиток, і особливу роль у цьому відіграє кадровий потенціал, грамотне управління яким може розширити можливості організації, вивести її на новий конкурентний рівень, забезпечити сталий розвиток [24].

Підвищення ефективності роботи персоналу було і залишається актуальною проблемою для будь-якого підприємства. Останнім часом активізувалися дослідження в галузі управління кадровим потенціалом підприємства, який є складовою частиною економічного потенціалу.

Кадрова складова потенціалу підприємства відіграє важливу роль у його діяльності, від рівня використання та збалансованості якої залежать досягнуті конкурентні переваги, високі кінцеві показники, забезпечення сталого

розвитку підприємства. Особливе значення має те, що персонал підприємства здатен реагувати на динамічні зміни господарського середовища, поєднувати усі компоненти економічної системи підприємства.

Значення ролі людини в розвитку підприємництва, ділової активності суб'єктів господарювання відповідно до Конституції України, а також право людини на працю, принципи оплати праці, основи зайнятості населення, право працівників на охорону праці - все це визначають основні закони України.

Підвищення соціально-економічної ефективності підприємства можливе за допомогою практичного застосування сучасних форм управління персоналом.

персоналом.

Можливість розвитку кадрового потенціалу залежить від складу та якості професійної підготовки усіх робітників, від існуючої системи мотивації, організаційної структури та організації використання потенціалу кожного працівника в трудовому процесі. На сучасному етапі постійно змінюються та розширюються вимоги до професійної підготовки робітників, їхніх навичок та вмінь, виникає необхідність у підготовці персоналу до роботи в складних умовах та майбутніх змін.

Проблеми управління трудовими ресурсами та кадровим потенціалом знайшли своє відображення в наукових роботах дослідників минулого та сучасності. Вагомий внесок у вивчення і розвиток ролі людини у виробництві зробило багато вчених-економістів [2; 39; 41; 53].

У сучасній літературі існує досить велика кількість визначень поняття "кадри", "персонал" і "трудові ресурси підприємства". Незважаючи на схожість даних понять, кожне з них має відмінні риси.

Поняття "трудові ресурси підприємства" характеризує його потенційну робочу силу, "персонал" - весь особовий склад працюючих за наймом, постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих працівників. Під кадрами підприємства розуміється основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства [25].

Персонал підприємства має певні кількісні, якісні та структурні характеристики, які можуть бути відображені наступними абсолютними та відносними показниками:

- спискова та явочна чисельність працівників підприємства та (або) його внутрішніх підрозділів, окремих категорій і груп на певну дату;
- середньооблікова чисельність працівників підприємства та (або) його внутрішніх підрозділів за певний період;
- питома вага працівників окремих підрозділів (груп, категорій) у загальній чисельності працівників підприємства;
- темпи зростання (приросту) чисельності працівників підприємства за певний період;
- середній розряд робітників підприємства;
- питома вага службовців, які мають вищу або середню спеціальну освіту в загальній чисельності службовців та (або) працівників підприємства;
- середній стаж роботи за фахом керівників і фахівців підприємства;
- плинність кадрів;
- фондозброєність праці працівників та (або) робітників на підприємстві [25].

Перераховані показники можуть дати уявлення про кількісний, якісний і структурний стан персоналу підприємства та тенденції його зміни для цілей управління персоналом, у тому числі планування, аналізу та розробки заходів щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства [26].

Кадровий потенціал – це сукупність здібностей і можливостей кадрів, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування організації. До переліку здібностей і можливостей зазвичай включають: професійні знання працівників, вміння і навички, компетентність, професійну мобільність тощо [27].

Перед тим як розібратись із поняттям «кадровий потенціал» потрібно розглянути поняття «потенціал». Потенціал як набір прихованих, невиявлених

можливостей; як ознака спроможності об'єкта забезпечувати досягнення намічених цілей; як система матеріальних та трудових факторів, які забезпечують реалізацію цілей виробництва.

– потенціал як набір прихованих, невиявлених можливостей:

«...трактування даного терміну означає наявність у кого-небудь (окремої людини, трудового колективу, суспільства у цілому) прихованих, ще не виявлених можливостей та спроможностей» [11];

– потенціал як сукупність різноманітних ресурсів, необхідних для функціонування та розвитку системи. Прибічники цього підходу визначають потенціал з кількісної точки зору. Відповідно, трудовим потенціалом визнається сукупність джерел, засобів та ресурсів праці, які можуть бути

використані для розв'язання деякого завдання, досягнення певної цілі [2];

потенціал як система матеріальних та трудових факторів, які забезпечують реалізацію цілей виробництва. Тут потенціал визначається опосередковано: «...не через прямий підрахунок ресурсів, як це пропонується прибічниками простого (ресурсного – авт.) підходу, а через фактори, які на ці ресурси впливають». Наприклад, трудовий потенціал трактують як потенціал робочого часу людини, яка володіє сукупністю загальноосвітніх та професійно-кваліфікаційних характеристик, котрі з урахуванням історичних, демографічних, національних та інших особливостей можуть бути використані у тій чи іншій сфері суспільного виробництва [2];

– потенціал як ознака спроможності об'єкта забезпечувати досягнення намічених цілей. Тут потенціалом є не самі ресурси, не фактори їх використання, а деякі характеристики. Відповідно, трудовий потенціал – це «...цілісний вираз сукупної спроможності персоналу (індивіда, суспільства – авт.) виконувати ті чи інші завдання». Важливо, що прибічники цього підходу зосереджують увагу на тому синергетичному ефекті, який виникає за певних умов: «...чим вдаліше склалася структура об'єкта, чим у більшій відповідності

будуть знаходитися його структурні та функціональні елементи, тим вище його потенціал та ефективність» [2].

В загальному плані сутність кадрового потенціалу відображає якісну і кількісну характеристику трудового потенціалу потенційних, перш за все кваліфікованих працівників підприємства. Як статистичний показник трудовий потенціал визначається як значення чисельності трудових ресурсів у певному періоді; це може бути трудовий потенціал території, регіону, країни. Трудовий потенціал як економічна категорія характеризує населення як виробника матеріальних благ на основі усіх якостей, що визначають його працездатність. Кадровий потенціал засновано на якісних та кількісних характеристиках трудового потенціалу, таких, як кваліфікація, рівень свідомості, соціальної

зрілості, інтелектуальні та фізичні здібності працівника та інших, які можуть бути використані в процесі його трудової діяльності.

Своєю чергою, зважаючи на сучасну роль людського фактору в економіці підприємства, слід відзначити, що головною продуктивною силою, найбільш цінним активом та одним з ключових резервів підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства в умовах ринкової економіки виступають кадри. Тож забезпечення необхідного і достатнього рівня економічної безпеки, набуття стійких конкретних переваг й високого рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання сьогодні знаходяться в безпосередній залежності від системного і цілісного підходу до управління його кадровим потенціалом.

Успішне вирішення проблеми удосконалення управління кадровим потенціалом підприємств зумовлює необхідність дослідження сутності поняття «кадровий потенціал підприємства» (табл. 1.1).

З табл. 1.1 можна зробити висновок, що якщо кадри підприємства являють сукупність працівників, що мають певний професійно-кваліфікаційний рівень та досвід практичної роботи, то кадровий потенціал є більш складною категорією, яка включає в себе не лише кадри, але й відповідні



можливості – як наявні, так і потенційні – всіх категорій персоналу щодо здійснення певних дій відповідно до встановлених цілей розвитку підприємства.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «кадровий потенціал підприємства»

Автор	Визначення поняття «кадровий потенціал підприємства»
Афанасьєв В., Корнєв І.	сукупність здібностей всіх людей, які зайняті в даній організації і вирішують певні завдання. Кадровий потенціал закладений в тих функціях, які він виконує як професіонал і в силу своїх здібностей, знань та досвіду [3].
Слиньков В.	кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, що розкривають незалучені можливості, сили, внутрішні цінності, які можна використовувати у кадровій роботі [37].
Берглезова Т.	вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту» [8]
Безсмертна В.	сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики» [6].
Бурачек І., Дашенко В..	можливості певної категорії робітників, спеціалістів, інших груп працівників, які можуть бути приведені в дію у процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і поставлених перед колективом цілей на певному етапі) [10].
Михайлов О.	складне, багатогранне поняття, під яким доцільно розуміти сукупність здатностей працівників, які виникають у результаті синергетичного ефекту на рівні соціально-економічної системи під час їх взаємодії, що дозволяє перетворити можливості та сильні сторони підприємства в певний момент часу у готовий та конкурентоспроможний продукт чи послугу, створити додаткову вартість, забезпечити зростання вартості підприємства та його сталий розвиток [31].
Дашко І.	це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу [19].
Ковальова О., Скрипка Д.	використовувані сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються кількістю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства, що здатні забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства [24].
Дискіна А.	ресурсні можливості робітників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства [21].

Безперечно, кадровий потенціал підприємства залежить від потенціалів його окремих працівників (адже персонал є основою кадрового потенціалу), проте не може бути охарактеризований їх простим сумуванням, адже, як цілісна, системна категорія, характер якої ґрунтується на засадах ефекту синергії, він є відмінним від властивостей потенціалу кожного окремого представника персоналу підприємства.

З позицій нашого дослідження кадровий потенціал підприємства слід розглядати як складову частину його економічного потенціалу, яка являє собою інтегральну характеристику сукупних здібностей (наявних) і можливостей (потенційних) штатних працівників підприємства з точки зору їх спроможності досягати встановлених цілей.

Якщо ж розглядати кадровий потенціал підприємства у найбільш широкому розумінні, то, на нашу думку, заслуговує на увагу підхід колективу авторів Живко З.Б., Мартина О.М. та Воронка О.З., які окрім працівників спискового складу підприємства пропонують враховувати до меж кадрового потенціалу підприємства претендентів на робочі місця (рис. 1.1.).

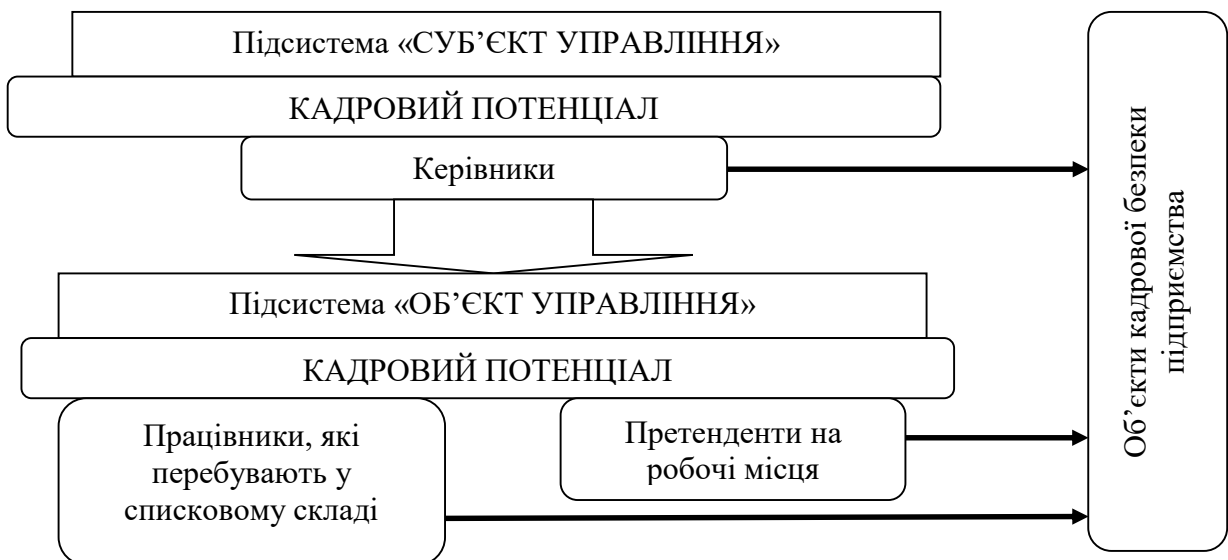


Рисунок 1.1 – Складові кадрового потенціалу [22]

При цьому, до складу претендентів на робочі місця дослідники включають:

- осіб, які тимчасово не працюють, але за рівнем освіти та кваліфікацією можуть бути залучені до роботи на підприємстві;
- осіб, які працювали на підприємстві та навчаються з відривом від виробництва за кошти цієї юридичної особи;
- осіб, які працюють на підприємствах-конкурентах, але за певних умов можуть змінити місце роботи [22].

З рис. 1.1 також можна побачити, що кадровий потенціал являє собою об'єкт управління кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства.

Своєю чергою, кадрова безпека являє собою «сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства...» [2, с. 97], що мають на меті попередження чи мінімізацію негативного впливу на економічну безпеку підприємства загроз та небезпек, пов'язаних з персоналом.

Відзначимо, що кілька тлумачень також має і поняття «управління кадровим потенціалом» (табл. 1.2).

Як бачимо з табл. 1.2, дослідники сприймають досліджуване поняття як багатоетапний процес, спрямований на розкриття наявних та потенційних можливостей працівників, який має безпосередній вплив на задоволеність роботою, відтак, на результати праці персоналу підприємства.

При цьому позитивний зв'язок між практикою управління кадровим потенціалом підприємства і задоволеністю роботою забезпечується правильною мотивацією працівників. Негативний ефект практики управління кадровим потенціалом на результати роботи працівників впливає на зростання плинності кадрів [13, с. 34].

На нашу думку, управління кадровим потенціалом підприємства в системі його економічної безпеки являє собою багатоаспектний управлінський процес, спрямований на формування, розвиток, забезпечення якості трудового життя та використання кадрового потенціалу підприємства з метою реалізації

економічних інтересів суб'єкта господарювання, забезпечення його ефективної життєдіяльності та розвитку.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «управління кадровим потенціалом» підприємства

Автор	Визначення поняття «управління кадровим потенціалом»
Безсмертна В.	процес, що має здійснюватися на основі стратегічного підходу, що означає використання в практиці управління персоналом сучасних підходів, які характерні для стратегічного управління персоналом, концепцій «етичного підприємництва», «організації, що навчається», «управління знаннями», сучасного інструментарію управління персоналом [6].
Haslinda A.	процес формування, розвитку і збереження колективних знань, навичок і умінь працівників шляхом впровадження процесів і систем, спрямованих на досягнення мети підприємства та зазначає такі складові процесу управління кадровим потенціалом: набір і відбір персоналу; компенсації та пільги; праця і трудові відносини; безпека праці та здоров'я працівників [45].
Mudor H., Tooksoon P.	процес, реалізації якого позитивно і значущо впливає на задоволеність працівників від роботи, своєю чергою, задоволення від роботи відіграє важливу роль в якості результатів праці [46].
Гришнова О. Гриньова В. та Писаревська Г.	процес, що включає в себе наступні етапи: кадрове планування; набір персоналу; відбір персоналу; профорієнтацію і адаптацію персоналу; навчання і розвиток персоналу; оцінку трудової діяльності персоналу; ротацию; мотивацію; просування по службі та управління діловою кар'єрою [15].
Гонтюк В.	багатогранне та складне поняття, необхідне для розкриття існуючих та потенційних можливостей працівників шляхом використання стратегічних і логічно-послідовних заходів для формування, нарощування та розвитку кадрового потенціалу; сукупність впливів, методів та процесів формування, використання, оцінювання і розвитку кадрового потенціалу, необхідних для досягнення ефективної діяльності підприємства [13].

Своєю чергою, підвищення ефективності процесів формування, розвитку, забезпечення якості трудового життя та використання кадрового потенціалу як об'єктів управління кадровим потенціалом зумовлює необхідність формування системи управління кадровим потенціалом, яка представляє сукупність пов'язаних між собою функціональних підсистем, що самофункціонально, автономно, але узгоджено реалізують процес досягнення мети, яка полягає у забезпеченні найбільш ефективного формування, використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

## 1.2 Управління кадровим потенціалом

Управління кадровим потенціалом – це зміна професійних характеристик кадрів [26]. Точніше, це цілеспрямований вплив на кадри з метою зміни їх професійних характеристик, спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Розвиток персоналу охоплює підтримку і розвиток усіх без винятку співробітників організації. Предметом розвитку є не тільки організація навчання та підвищення кваліфікації, а й цілеспрямоване планування руху співробітників службовими щаблями з метою інтегрувати особисті честолюбні прагнення у процесі реалізації виробничих цілей і тим самим поставити підвищення кваліфікації в залежність від ступеня вмотивованості співробітників. [26, 45]

У вузькому розумінні розвиток персоналу означає його навчання та підвищення кваліфікації, а також цілеспрямовану підготовку молодих спеціалістів.

Необхідно постійно підвищувати рівень кваліфікації керівників, оскільки в міру службового просування та здійснення заходів, пов'язаних з реорганізацією чи розширенням виробництва, завдання постійно змінюються, а прискорення науково-технічного прогресу висуває нові вимоги до управління.

У сучасних умовах ефективність роботи організації залежить від таких факторів:

- сприятливого ділового навколишнього середовища; правильної стратегії організації;
- якості трудових ресурсів [28].

Рівень кадрового потенціалу залежить від взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, від створення умов для використання і розвитку трудового потенціалу кожного працівника.

Кадровий потенціал формується державою і керівництвом підприємства і знаходить конкретний вираз у вигляді кваліфікованих кадрів за всіма функціями управління [30]. Виходячи зі сказаного, виникає необхідність управління кадровим потенціалом підприємства.

Характеристики кадрового потенціалу можна класифікувати наступним чином:

- психофізіологічний потенціал (здібності та нахили людини, стан її здоров'я, працездатність, витривалість);
- кваліфікаційний потенціал (обсяг, глибина і різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, що обумовлюють здатність працівника до праці певного змісту і складності);
- особистісний потенціал (ступінь освоєння працівником норм ставлення до праці) [31].

Важливий аспект кадрової політики – її спрямованість на вирішення завдань ефективного використання кадрового потенціалу підприємства, створення відповідної нормативно-методичної бази, що регламентує діяльність кожного з учасників процесу виробництва.

Від управління кадровим потенціалом, від результативності діяльності кожного працівника залежить ефективність діяльності підприємства.

На думку багатьох вчених-економістів, зараз гостро постає проблема мотивації персоналу на підприємстві, яка є необхідною умовою розвитку та збереження рівня кадрового потенціалу [34,42]. Саме тому необхідною умовою розвитку кадрового потенціалу підприємства є оптимізація застосування мотиваційних важелів за допомогою підвищення ефективності використання матеріальних і моральних стимулів, удосконалення організації оплати праці, здійснення інших заходів, що сприятимуть розвитку кадрового потенціалу.

Отже, в основі політики управління кадровим потенціалом мають лежати три фактори:

- потенціал підприємства та потенціал окремого працівника;

– його фактичне використання;

– рівень кадрового потенціалу, що необхідний за умовами виробництва.

Таким чином, у перспективі актуальним стає завдання управління кадровим потенціалом шляхом впровадження досконалих технологічних процедур: оцінки кадрового потенціалу підприємства, оцінки потреби в персоналі, розвиток інформаційної та нормативно-методичної бази.

Управління кадровим потенціалом багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних проблем, необхідне для розкриття існуючих та потенційних можливостей працівників шляхом використання стратегічних і логічно послідовних заходів. У систему управління кадровим потенціалом включаються такі традиційні елементи кадрової роботи: кадрове планування; пошук і відбір кадрів; адаптація нових працівників; аналіз роботи і нормування праці; система мотивації праці; навчання і розвиток персоналу; оцінка роботи персоналу; внутрішньоорганізаційні призначення працівників; формування та підтримка організаційної культури. Це лише неповний перелік використовуваних кадрових технологій, але він дозволяє представити діапазон роботи з персоналом. Всі елементи системи управління кадровим потенціалом умовно можна розділити на три блоки:

технології формування персоналу, до яких відносяться кадрове планування, визначення потреби в наймі, набір, відбір, прийом, вивільнення, іноді сюди включають адаптацію працівників;

технології розвитку персоналу, які об'єднують навчання, кар'єру і формування кадрового резерву;

технології раціонального використання персоналу, що включають оцінку, мотивацію, нормування праці.

Для успішного виконання завдань в галузі ефективного управління кадровим потенціалом першорядне значення має вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на кадрову роботу. Серед зовнішніх факторів впливу на управління кадровим потенціалом вітчизняних підприємств слід виділити: економіко-політичну кризу в країні; складну демографічну

ситуації у тому числі існуючі диспропорції на ринку праці; зміни в системі вітчизняної освіти; поширення інноваційно-інформаційних технологій в суспільстві; зміни в трудовому законодавстві. До внутрішніх факторів впливу на реалізацію управління кадровим потенціалом слід віднести: стан внутрішнього ринку праці; стан бізнесу, конкурентні позиції підприємства; обрана стратегія розвитку; специфіка діяльності підприємства, у тому числі організаційно- правова форма, рівень інноваційності; невідповідність інструментів управління кадровим потенціалом умовам сьогодення.

Дія вище означених факторів спонукає удосконалювати системи управління кадровим потенціалом на вітчизняних підприємствах, які в сфері трансформації людського ресурсу включають такі тренди:

1. Велика різноманітність функцій співробітників, зростання числа тимчасово залучених працівників, фрілансерів;

2. Зростання цінності особистого, вільного часу, люди орієнтовані на можливість управляти своїм робочим ритмом;

3. Кастомізація – максимальне врахування і узгодження потреб підприємства в зростанні ефективності та індивідуальних потреб працівника. Кастомізоване робоче місце характеризується тим, що: індивіди самі є підприємцями, які планують своє трудове життя; відповідальність за долю і ефективність підприємства поділяється між працівниками, менеджерами та власниками. Це вимагає нового розуміння феномену довіри між співробітниками і організацією;

4. Портфельний спосіб життя (кар'єра) передбачає, що для досягнення особистих цілей, розвитку, узгодження інтересів праці та семи співробітники змінюють звичну постійну роботу на тимчасову роботу в проектах, часто йдуть паралельно;

5. Розбірливість співробітників. Компанії починають конкурувати на ринку робочої сили. Це пов'язано як зі скороченням людського ресурсу, так і з ростом активності потенційних і реальних співробітників;



б.Формування креативного класу, що пов'язане з ростом ролі «економіки ідей», коли конкуренція переходить від області виробництва в область створення концепцій, знань, нових підходів та ідей товарів, що впливає і на класову структуру суспільства.

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності. У теорії управління персоналом під кадровою політикою прийнято розуміти нормативно встановлену сукупність цілей, задач, принципів, методів, технологій, засобів та ресурсів із відбору, навчання, використання, розвитку професійних знань, вмінь, навичок, можливостей спеціалістів, керівників, інших учасників професійно-трудова відносин. Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягнути підприємством поточних і стратегічних цілей. Мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні – це правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами. Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, такі, наприклад, як розроблення й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто всі засоби наукового знання, які визначають можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності.

Одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності підприємства є відношення до кадрів підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, складових ядра промислового підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники змушені використовувати систему управління кадровим потенціалом. Нові

умовами господарювання на підприємствах висувають нові вимоги до формування і використання їхнього кадрового потенціалу [4].

Підвищенню ефективності формування і використання кадрового потенціалу підприємства сприяє скорочення втрат робочого часу та забезпечення його раціонального використання, удосконалення режимів праці й відпочинку. Важливими резервами підвищення ефективності формування і використання кадрового потенціалу підприємства є зростання продуктивності праці та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства, поліпшення системи перепідготовки кадрів, а також поліпшення умов праці. Відповідно до виявлених резервів формуються напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства у складі відповідної стратегії.

Трудовий потенціал працівника безупинно змінюється, працездатність людини й акумульовані (накопичені) у процесі трудової діяльності творчі здібності працівника (досвід) підвищуються в міру розвитку й удосконалювання знань і навичок, зміцнення здоров'я, поліпшення умов праці та життєдіяльності. Але вони можуть і знижуватися, якщо, зокрема, погіршується стан здоров'я працівника, посилюється режим праці тощо. Коли йдеться про управління персоналом, необхідно пам'ятати, що потенціал характеризується не ступенем підготовленості працівника в поточний момент до заняття тієї чи іншої посади, а його можливостями в довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, практичного досвіду, ділових якостей, рівня мотивації.

На думку Безсмертної В. В., управління кадровим потенціалом повинне здійснюватися на основі стратегічного підходу, що означає використання в практиці управління персоналом сучасних підходів, які характерні для стратегічного управління персоналом, концепцій «етичного підприємництва», «організації, що навчається», «управління знаннями», сучасного інструментарію управління персоналом [11].

Згідно аналізу наукової літератури [12, 13, 14], управління кадровим потенціалом підприємств включає в себе наступні етапи: кадрове планування; набір персоналу; відбір персоналу; профорієнтацію і адаптацію персоналу; навчання і розвиток персоналу; оцінку трудової діяльності персоналу; ротацію; мотивацію; просування по службі та управління діловою кар'єрою.

Дослідниця Haslinda A. визначає зміст поняття «управління кадровим потенціалом» як процес формування, розвитку і збереження колективних знань, навичок і умінь працівників шляхом впровадження процесів і систем, спрямованих на досягнення мети підприємства та зазначає такі складові процесу управління кадровим потенціалом: набір і відбір персоналу; компенсації та пільги; праця і трудові відносини; безпека праці та здоров'я працівників [15].

Практика управління кадровим потенціалом створює сприятливі умови для зростання задоволеності роботи. Три основні змінні практики управління кадровим потенціалом, а саме кадровий аналіз, професійне навчання та мотивація відіграють важливу роль для підвищення задоволеності працівників роботою. Позитивний зв'язок між практикою управління кадровим потенціалом і задоволеністю роботою забезпечується правильною мотивацією працівників. Негативний ефект практики управління кадровим потенціалом на результати роботи працівників впливає на ріст плинності кадрів. В цілях зниження плинності кадрів необхідно забезпечити відповідний контроль, навчання та винагороду працівників. Таким чином, на підприємстві необхідно запроваджувати заходи для зростання задоволеності роботою і застосовувати практику управління кадровим потенціалом на робочих місцях з метою скорочення плинності кадрів і досягнення цілей.

Процес управління – це сукупність послідовних дій, що забезпечують досягнення певних результатів. Такий процес складається із загальних (операційних) функцій, які спрямовані на досягнення мети на його окремих стадіях. Загальними функції називають зважаючи на те, що вони присутні

підчас будь-якої діяльності керівника. Назву операційних функції отримали з огляду на те, що вони відповідають певному етапу управлінської діяльності.

Функції управління складають аналіз, планування, організація і контроль. Саме вони, послідовно змінюючи одна одну, утворюють управлінський цикл. Кожна окрема функція має загальну та конкретну мету. Загальна мета співпадає з метою управління в цілому (забезпечення оптимального функціонування та розвитку соціально-педагогічної системи), а конкретна мета пов'язана із завданнями, які керівник розв'язує на певному етапі управлінського циклу. Отже, кожна із операційних функцій має своє місце в загальній системі циклу, виконує тільки їй єдиній притаманну роль і не може бути ігнорована без ризику припустити диспропорції в управлінській діяльності.

Так, функція аналізу спрямована на аналіз управлінської інформації, встановлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, на встановлення причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивну оцінку ситуації, формулювання проблем, складання прогнозу щодо майбутнього (В. В. Григораш, О. М. Касьянова, Ю. А. Конаржевський, Н. А. Зінчук).

Види кадрового потенціалу підприємства класифікують за наступними ознаками: за рівнем агрегованості оцінок (кадровий потенціал працівника, груповий кадровий потенціал, кадровий потенціал підприємства); за спектром охоплення можливостей (індивідуальний кадровий потенціал, колективний кадровий потенціал);

за характером участі у виробничо-господарському процесі (потенціал технологічного персоналу, управлінський потенціал); за місцем у соціально-економічній системі підприємства (структурно-формулюючий потенціал, підприємницький кадровий потенціал, продуктивний кадровий потенціал).

Система управління кадровим потенціалом підприємства складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які виділені за функціональними

елементами або організаційними ознаками, кожна із яких виконує певні завдання. Система управління кадровим потенціалом, запропонована Е.Онищенко, яка охоплює чотири підсистеми [22]. Перша підсистема охоплює цикл робіт щодо формування кадрового потенціалу підприємства та складається з чотирьох напрямів: планування потреби у персоналі; найм працівників; комплектування управлінського персоналу на підприємстві та рівень оплати праці і склад пільг, що надаються. Друга підсистема управління розвитком кадрового потенціалу є реалізацією кадрової політики і стратегії підприємства щодо розвитку персоналу, враховуючи роботу зі штатними працівниками підприємства і реалізацію прогнозів щодо забезпечення потреби в персоналі у стратегічній перспективі. Третя підсистема у кадровому управлінні – це управління якістю трудового життя, що означає міру задоволення працівниками своїх особистих потреб у процесі роботи на підприємстві. Четверта складова в системі управління – це управління використанням кадрового потенціалу.

Суть організації праці полягає в установленні певного порядку побудови і здійснення трудового процесу і розкривається через проектування умов праці, нормування праці, проектування робочих місць. В результаті застосування усіх чотирьох складових системи управління кадровим потенціалом змінюється ефективність праці співробітників, поліпшується структура колективу.

Управління кадровим потенціалом неможливо відокремити від системи управління підприємством в цілому. Значний вплив на досягнення мети підприємства має рівень розвитку кадрового потенціалу, адже чим він вищий, тим краще реалізуються завдання та цілі підприємства.

Схематичне зображення системи управління кадровим потенціалом підприємства наведено на рис. 1.2.

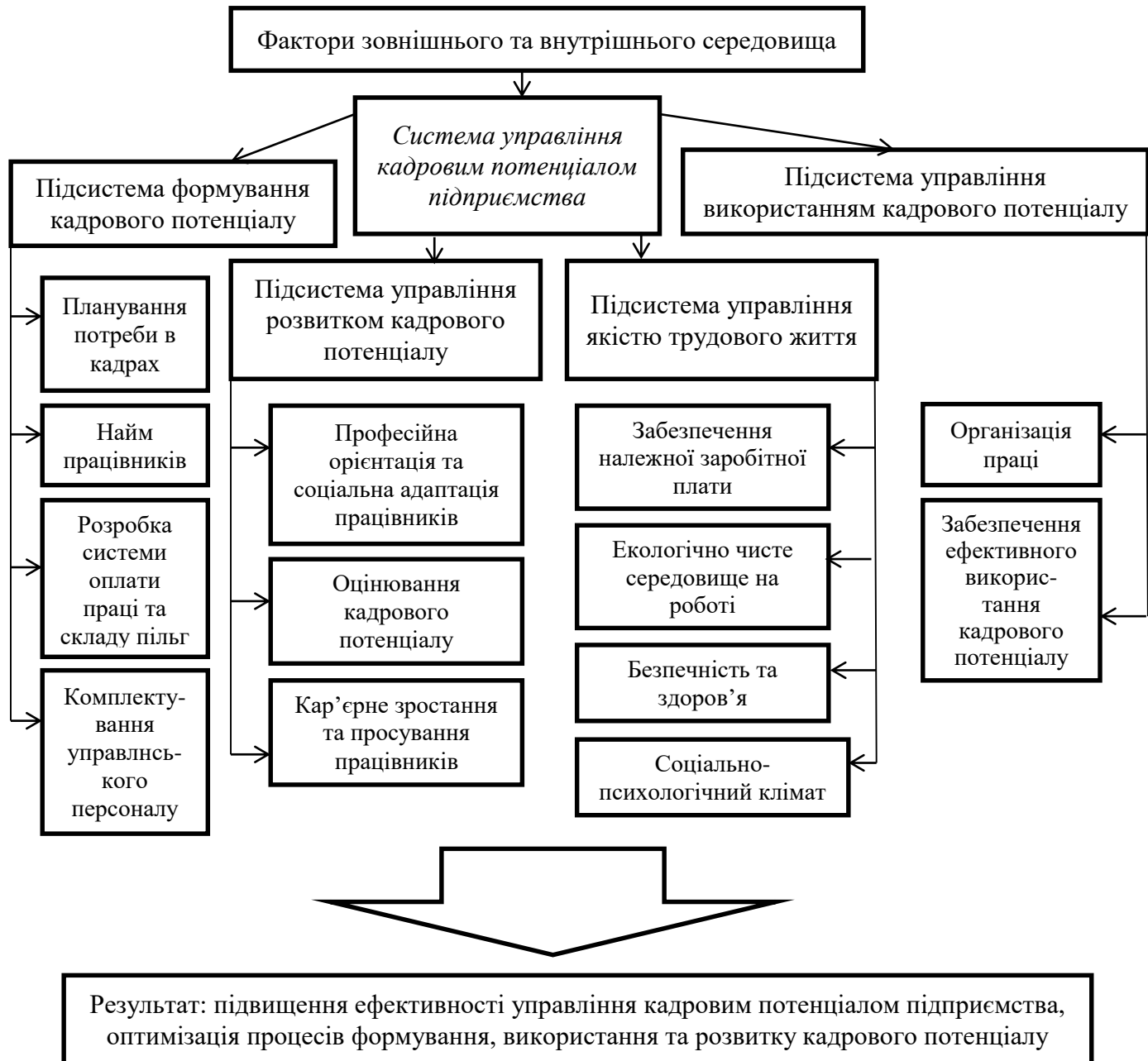


Рисунок 1.2 – Система управління кадровим потенціалом підприємства [побудовано на основі 5; 33]

Як бачимо з рис. 1.2., на функціонування системи управління кадровим потенціалом підприємства здійснює вплив низка зовнішніх (не керованих) і внутрішніх (керованих) по відношенню до підприємства факторів.

Так, до основних зовнішніх факторів можна віднести попит на товарному ринку; державну політику зайнятості й регулювання трудових відносин; рівень науково-технічного прогресу; трудову політику інших країн;

загальний рівень економічного розвитку країни; податкову політику держави; якість і доступність освіти та медичних послуг; рівень соціальної напруженості у суспільстві (зони комфорту); стан навколишнього природного середовища; демографічні фактори; трудову активність населення; кадрову політику конкурентів, рівень зайнятості, безробіття, освіти й життя населення, культурний рівень; стандарти державної безпеки тощо.

В якості основних внутрішніх факторів можна виокремити цілі, стратегію та загальну ефективність функціонування підприємства; кількісний і якісний склад персоналу; розмір заробітної плати; систему преміювання; кадрову політику підприємства; морально-психологічний клімат; особливості організації праці; спеціалізацію та кооперацію праці; участь працівників у прийнятті управлінських рішень; розвиток корпоративної культури; ефективність системи управління персоналом; професійно-кваліфікаційний рівень працівників; організаційну структуру управління підприємством; фінансово-економічні можливості підприємства; мотивованість і мотивацію персоналу та ін.

Також з рис. 1.2. можна зробити висновок, що ефективна система управління кадровим потенціалом підприємства має забезпечувати формування необхідного і достатнього рівня кадрового потенціалу на основі залучення висококваліфікованих спеціалістів з метою забезпечення безперебійного функціонування підприємства; розвиток кадрового потенціалу у відповідності із задачами, що встановлені перед підприємством; управління якістю трудового життя з метою створення оптимальних для ефективної роботи кадрів умов, що виступає собою чинником для посилення мотивації працівників до високопродуктивної праці; управління використанням кадрового потенціалу, тобто раціоналізацію використання кожного окремого працівника підприємства.

З урахуванням системи управління кадровим потенціалом підприємства (рис. 1.2) можна навести основні етапи програми управління кадровим потенціалом відповідного підприємства (рис. 1.3).

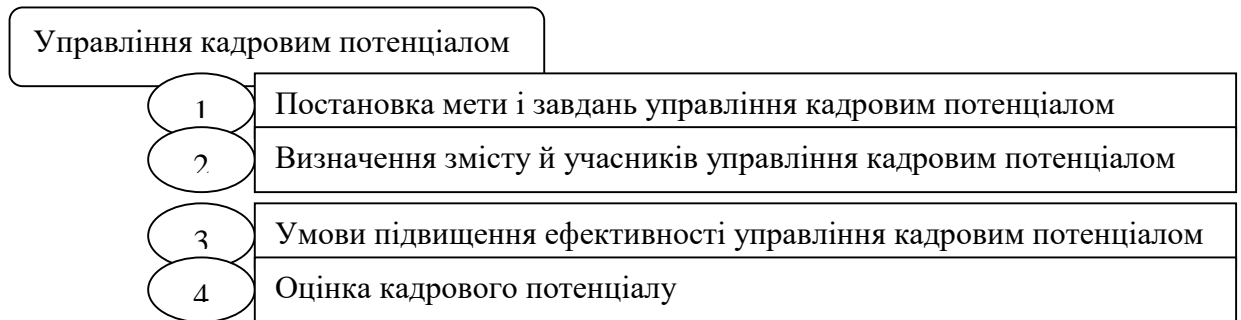


Рисунок 1.3 – Програма управління кадровим потенціалом підприємства [27]

Так, якщо розглядати мету управління кадровим потенціалом в системі економічної безпеки підприємства, вона полягатиме в забезпеченні успішної роботи підприємства, реалізації його економічної безпеки й забезпеченні необхідного і достатнього рівня економічної безпеки в умовах зовнішнього середовища господарювання. До основних завдань управління кадровим потенціалом підприємства в даному випадку слід віднести ефективне формування й використання кадрового потенціалу та забезпечення якості трудового життя (рис. 1.2).

Щодо другого етапу наведеної на рис. 1.3 програми, то відзначимо також, що наведена на рис. 1.2 побудова системи управління кадровим потенціалом вимагає реалізації кожним з учасників процесу управління своїх специфічних функцій. Так керівники підприємств та лінійні керівники беруть участь у плануванні професійної кар'єри працівників, створення для них мотивуючих умов, фінансовий відділ (управління) визначає нормативи праці, формує політику в області оплати праці та надання соціальних пільг. Відділ підготовки персоналу організовує навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу з актуальних напрямів діяльності підприємства [9].

Щодо третього етапу – умови підвищення ефективності управління кадровим потенціалом – то найважливішим завданням на цьому етапі програми є закріплення і кваліфікований розвиток персоналу. Таке завдання передбачає: раціональний розподіл посадових обов'язків; професійне і



посадове просування працівників з урахуванням результатів оцінки їх діяльності і індивідуальних особливостей; регулярне підвищення кваліфікації фахівців; створення інших умов, які б мотивували працівників до більш ефективної праці; планування кар'єри [10].

Нарешті останній етап – оцінка кадрового потенціалу являє собою аналітичну процедуру, яка провадиться для виявлення відповідності отриманих кількісних і якісних результатів трудової діяльності персоналу підприємства встановленим цілям. Результати оцінки використовуються з метою розробки і реалізації системи заходів підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства. Зупинимося на цьому етапі більш детально.

Так, відзначимо, що кадровий потенціал підприємства має змінний характер і залежить від багатьох чинників, зокрема: від руху (ротації) кадрів, у тому числі звільнення працівників; зміни їх кваліфікації як у результаті підвищення, так і зниження її рівня (старіння знань, втрати навичок); виникнення конфліктних ситуацій у колективі [11].

### 1.3 Методика визначення рівня кадрового потенціалу

Вихідними даними для оцінювання кадрового потенціалу підприємства є: стратегічний план розвитку підприємства; методики рейтингового оцінювання кадрів; моделі робочих місць працівників; положення про атестацію кадрів; правила внутрішнього розпорядку підприємства; штатний розпис; особові справи співробітників; кадрові накази; соціологічні анкети; психологічні тести та результати анкетування [10].

Також доцільно використовувати «Звіт з праці» (№1-ПВ), «Звіт про використання робочого часу» (№3-ПВ), «Про кількість працівників, їх

кількісний склад та професійне навчання» (№6-ПВ), звіт про виконання наукових та науково-технічних робіт» (№3 наука).

При цьому, кадровий потенціал підприємства може бути оцінений за допомогою кількісних та якісних показників (табл. А.1 додатку А).

Відзначимо, що аналіз кожного з наведених в табл. А.1 показників у динаміці може бути використаний як критерій обґрунтування необхідних заходів щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом на підприємстві. Також слід зауважити що, враховуючи той факт, що кадровий потенціал є об'єктом кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства, наведений перелік показників також може бути використаний і з метою оцінки кадрової безпеки суб'єкта господарювання.

Для узагальнюючої оцінки кадрового потенціалу як об'єкту кадрової безпеки можна використати методику експрес-аналізу, запропоновану авторами Т. Зубко та В. Лаптевою. Показники для проведення експрес-аналізу кадрової безпеки підприємства наведено в табл. 1.3.

На основі запропонованих коефіцієнтів можна визначити узагальнений показник рівня кадрового потенціалу підприємства [26]:

$$K_{к.б.} = \sqrt[n]{\prod K_i} \quad i = 1, n, \quad (1.1)$$

де  $K_i$  – розрахований  $i$ -тий коефіцієнт;

$i$  – індекс коефіцієнта,  $i = 1, n$ ;

$n$  – кількість розрахованих коефіцієнтів.

Позитивним рівень узагальненого показника рівня кадрового потенціалу підприємства вважається тоді, коли значення цього коефіцієнта близьке до одиниці або наближається до нього.

Таблиця 1.3 – Методика визначення рівня кадрового потенціалу

Показник		Формула розрахунку	Коментар	Порогове значення
K1	Коефіцієнт укомплектованості кадрами	$K_{ук} = \frac{\text{чисельність працівників згідно з штатним розписом}}{\text{фактична чисельність працюючих, осіб}}$	При $K_{ук} > 1$ існує додаткова потреба у персоналі. При $K_{ук} < 1$ є надлишок персоналу	1
K2	Показник постійності	$K_{пост.} = \frac{\text{чисельність постійних працівників, осіб}}{\text{середньоспискова чисельність працівників, осіб}}$	Чим вище цей показник, тим краще	1
K3	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	$K_{зр} = \frac{\text{ПП}}{\text{ЗП}} = \frac{\text{темпер зростання продуктивності праці}}{\text{темпер зростання зарплати}}$	Чим більше від порогового, тим краще	1,01
K4	Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва	$K_{інт.} = \frac{\text{кількість інтелектуальних розробок протягом року}}{\text{середньогалузева кількість розробок за рік}}$	Чим більше, тим краще	1
K5	Коефіцієнт трудової дисципліни	$K_{дис.} = 1 - \frac{\text{час неявок на роботу з неповажних причин}}{\text{фактично відпрацьований фонд робочого часу}}$	Чим більший цей показник, тим ефективніша робота підприємства	1

Примітка. Джерело : [26, с. 63]

В цілому слід відзначити, що важливість вивчення проблем управління, формування, використання та оцінювання кадрового потенціалу підприємства пояснюється тим, що в умовах ринкової економіки саме він є рушійною силою ефективного функціонування підприємства, реалізації його економічних інтересів й забезпечення необхідного і остатнього рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання.

### Висновки до розділу 1

В розділі досліджено теоретико-методичні засади управління кадровим потенціалом, аналіз теоретичних аспектів показав, що якщо кадри підприємства являють сукупність працівників, що мають певний професійно-кваліфікаційний рівень та досвід практичної роботи, то кадровий потенціал є більш складною категорією, яка включає в себе не лише кадри, але й відповідні

можливості – як наявні, так і потенційні – всіх категорій персоналу щодо здійснення певних дій відповідно до встановлених цілей розвитку підприємства. Проаналізовано визначення поняття «кадровий потенціал підприємства», складові кадрового потенціалу. На нашу думку, управління кадровим потенціалом підприємства можна трактувати як – багатоаспектний управлінський процес, спрямований на формування, розвиток, забезпечення якості трудового життя та використання кадрового потенціалу підприємства з метою реалізації економічних інтересів суб'єкта господарювання, забезпечення його ефективної життєдіяльності та розвитку. проаналізовані погляди науковців до визначення поняття «управління кадровим потенціалом» підприємства.

Отже, в основі політики управління кадровим потенціалом мають лежати три фактори: потенціал підприємства та потенціал окремого працівника; його фактичне використання; рівень кадрового потенціалу, що необхідний за умовами виробництва.

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності.

Розглянуто система управління кадровим потенціалом підприємства, програма управління кадровим потенціалом підприємства, методика визначення рівня кадрового потенціалу, можна зробити висновок, що ефективна система управління кадровим потенціалом підприємства має забезпечувати формування необхідного і достатнього рівня кадрового потенціалу на основі залучення висококваліфікованих спеціалістів з метою забезпечення безперебійного функціонування підприємства; розвиток кадрового потенціалу у відповідності із задачами, що встановлені перед підприємством; управління якістю трудового життя з метою створення оптимальних для ефективної роботи кадрів умов, що виступає собою чинником для посилення мотивації працівників до високопродуктивної праці; управління використанням кадрового потенціалу, тобто раціоналізацію використання кожного окремого працівника підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ДП «АНТОНОВ»

#### 2.1 Характеристика діяльності підприємства ДП «Антонов»

Державне підприємство «Антонов» — це український авіабудівний концерн, що об'єднує конструкторське бюро, комплекс лабораторій, експериментальний завод та випробувальний комплекс, для розробки та сертифікації літаків [20]. Види діяльності підприємства: створення нових зразків авіаційної техніки (АТ), у т.ч.: наукові дослідження та експериментальні відпрацювання, проектування, будівля дослідних зразків АТ, наземні та льотні випробування зразків АТ, сертифікація, авторський супровід серійного виробництва та експлуатації АТ; виконання робіт науково-дослідного, дослідно-конструкторського та виробничого характеру з неавіаційної тематики (у т.ч. створення наземних видів транспортних засобів); виробництво серійних виробів авіаційної техніки та її систем; навчання льотного та технічного персоналу, створення засобів навчання льотного та технічного персоналу; ремонт та модернізація авіаційної техніки; надання авіаційних транспортних послуг та послуг з обслуговування авіаційної техніки.

Підприємницька діяльність відображена на офіційному сайті, який містить новини та інформацію про особливості діяльності ДП «Антонов»: [www.antonov.com](http://www.antonov.com).

Для аналізу діяльності підприємства проаналізуємо спочатку основні показники формування доходів, витрат та фінансових результатів, які наведено у табл. 2.1 (за даними додатку Б).

Таблиця 2.1 – Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів  
ДП «Антонов» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	За рік			Відхилення 2022/2021 рр.	
	2020	2021	2022	(+,-)	Тр, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8943214	5996142	7513302	1517160	125,3
Інші операційні доходи	1277361	628105	326158	-301947	51,9
Дохід від участі в капіталі	26060	–	–	–	–
Інші доходи	61882	63027	69817	6790	110,8
<i>Разом доходи</i>	10308517	6687274	7909277	1222003	118,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6029856	3540973	4618846	1077873	130,4
Адміністративні витрати	237264	283439	221656	-61783	78,2
Витрати на збут	279007	182046	64102	-117944	35,2
Інші операційні витрати	1400571	1723265	1333086	-390179	77,4
Фінансові витрати	98957	39605	28379	-11226	71,7
Інші витрати	3102	3735	369142	365407	9883,3
<i>Разом витрати</i>	8048757	5773063	6635211	862148	114,9
Валовий прибуток	2913358	2455169	2894456	439287	117,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	2273877	894524	1601770	707246	179,1
Фінансовий результат до оподаткування	2259760	914211	1274066	359855	139,4
<i>Чистий прибуток</i>	1860579	738667	1071816	333149	145,1

Як бачимо з табл. 2.1, підприємство здійснювало прибуткову діяльність протягом всього аналізованого періоду. При цьому ефективність господарської діяльності мала тенденцію до зниження у 2021 р. з подальшим зростанням у 2022 р., на що вказує, перш за все, зменшення значень всіх аналізованих фінансових результатів діяльності у 2021 р. з подальшим їх зростанням у 2022 р. Так, на кінець 2021 р. порівняно з 2020 р. відбувається зменшення валового прибутку на 15,7%, прибутку від операційної діяльності на 60,7%, прибутку до оподаткування на 59,5% та чистого прибутку на 60,3%, що пов'язано, насамперед, з тим фактом, що падіння загального розміру доходів у 2021 р. (зменшення на 3621243 тис грн або на 35,1%) випередило падіння загального розміру витрат (зменшення на 2275694 тис. грн або на 28,3%). Однак, на кінець

2022 р. маємо покращення ситуації: порівняно з 2021 р. відбувається збільшення валового прибутку на 17,9%, прибутку від операційної діяльності на 79,1%, прибутку до оподаткування на 39,4% та чистого прибутку на 45,1%, що зумовлено тим, що темпи зростання загального розміру доходів у 2022 р. (118,3%) випередили темпи зростання загального розміру витрат (114,9%), на що вплинуло як зростання чистого доходу на 25,3% та інших доходів на 10,8%, так і зменшення витрат: адміністративних – на 21,8%, збутових – на 64,8%, інших операційних – на 22,6% та фінансових – на 28,3%. Особливо позитивним є той факт, що темп зростання чистого прибутку у 2022 р. (145,1%) випереджає темп зростання чистого доходу (125,3%), що вказує на підвищення ефективності діяльності ДП «Антонов» у 2022 р., зростання прибутковості вкладеного капіталу та обороту з продажу підприємства.

Динаміку обсягу активів за 2020–2022 рр. наведено в табл. В.1. Як бачимо з табл. В.1, на кінець 2021 р. розмір активів аналізованого підприємства зменшується на 5,8% за рахунок зменшення оборотних активів на 10,5% та необоротних активів, утримуваних для продажу, на 40,1%. На кінець 2022 р. відбувається зростання загального розміру активів на 15,8% за рахунок збільшення оборотних активів на 39,8% та необоротних активів, утримуваних для продажу, на 16,6%, що вказує на зростання економічного потенціалу ДП «Антонов» у 2022 р. В структурі активів аналізованого підприємства на у 2020 р. та 2022 р. переважають оборотні активи (59% на кінець 2022 р.), що має позитивний вплив на рівень його ліквідності. Враховуючи особливості господарської діяльності підприємства в структурі необоротних активів протягом періоду основну питому вагу (83–89,5%) займають основні засоби.

В структурі оборотних активів основну питому вагу займають запаси (49–63%), які на кінець 2022 р. зростають на 21,2%, на що вплинуло збільшення виробничих запасів на 53,6% та готової продукції на 95,5% поряд

із зменшенням незавершеного виробництва на 5,9%, що свідчить про зростання обсягів господарської діяльності підприємства у 2022 р. Також слід відзначити, що у 2022 р. аналізоване підприємство скорочує власну дебіторську заборгованість за товарами на 43,3% та збільшує розмір грошових коштів на 656,5% (26% або друге місце в структурі оборотних активів), що свідчить про зростання ефективності діяльності ДП «Антонов» на кінець періоду.

Динаміку обсягу джерел фінансування активів за 2020–2022 рр. наведено в табл. Г.1. Як бачимо з табл. Г.1, в структурі капіталу протягом всього періоду переважають власні кошти – 62–70% проти 30–38% позикового капіталу. Власний капітал має тенденцію до щорічного зростання – на 6,5% на кінець 2021 р. порівняно з 2020 р. та на 8,7% на кінець 2022 р. порівняно з 2021 р., що вказує на збільшення фінансування діяльності підприємства за рахунок власних ресурсів. В структурі власного капіталу протягом всього періоду переважає нерозподілений прибуток (71–74%), який також має тенденцію до щорічного збільшення – на 8,5% та 10,7% відповідно на кінець 2021 р. та 2022 р.

Позиковий капітал на кінець 2022 р. збільшується на 32,4% за рахунок зростання поточних зобов'язань на 57,9% при зменшенні довгострокових зобов'язань на 22,2% та зобов'язань, пов'язаних з необоротними активами для продажу на 52,6%, тож підприємство розширює обсягів свого фінансування за рахунок найбільш термінової заборгованості, що зумовлює необхідність ретельного контролю. Відповідно, в структурі зобов'язань підприємства протягом всього періоду переважають поточні зобов'язання (70–83,5%), які на кінець 2022 р. зростають. перш за все, за рахунок збільшення поточної кредиторської заборгованості на 99,4%, яка є найбільш ризиковим видом позикового фінансування. Проте, вважаємо за необхідне відзначити, що зростання поточної кредиторської заборгованості на кінець 2022 р. насамперед



було зумовлено збільшенням на 1130545 тис. грн або на 191% кредиторської заборгованості за одержаними авансами, що вказує на зростання попиту на продукцію ДП «Антонов» та має оцінюватися позитивно.

В цілому, в результаті проведеного аналізу було встановлено, що на аналізованому підприємстві на кінець 2022 р. відбувається збільшення обсягів чистого доходу й чистого прибутку, покращення більшості показників рентабельності, прискорення ділової активності, структура капіталу є цілком прийнятною. Поряд із цим у ДП «Антонов» наявні певні проблеми в галузі абсолютної ліквідності та кризовий тип фінансової стійкості, що створює відповідні загрози його економічній безпеці. Для того, щоб більш детально розібратися у стані справ аналізованого підприємства наступним кроком перейдемо до дослідження його кадрового потенціалу.

## 2.2 Аналіз кадрового потенціалу підприємства ДП «Антонов»

Найефективнішим методом управління кадровим потенціалом в системі економічної безпеки підприємства є його аналіз за параметрами, що характеризують різноманітні аспекти професійної успішності працівників підприємства [30]. Тож охарактеризуємо кадровий потенціал в системі економічної безпеки аналізованого підприємства у розрізі окремих параметрів, наведених в табл. А.1.

Розпочнемо дослідження з аналізу складу і структури персоналу ДП «Антонов» (табл. К.1). Як бачимо з табл. К.1, на підприємстві відбувається щорічне скорочення чисельності працівників на кінець року – на 172 особи або на 1,8% у 2021 р. та на 199 осіб або на 2,1% у 2022 р. При цьому структура персоналу залишається досить стабільною протягом аналізованого періоду. Так, інженерно технічні працівники (ІТП) складають майже 60% від загальної чисельності працівників проти 40% робітників при цьому в структурі ІТП

майже 60% займають спеціалісти й фахівці, а в структурі робітників майже 70% займають основні робітники, що пояснюється спеціалізацією аналізованого підприємства. Аналіз статтевої структури персоналу засвідчує стабільне перевищення чоловіків над жінками (відповідно 60% проти 40%), що є типовим для промислового підприємства, а у віковій структурі персоналу основну питому вагу (52–56%) займають працівники у віці 35–55 років.

На кадровий потенціал будь-якого підприємство суттєвий вплив здійснює рівень освіти його персоналу. Відтак, проаналізуємо освітній рівень працівників ДП «Антонов» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика персоналу ДП «Антонов» за освітою у 2020-2022 рр.

Показник	За рік						Абсолютна зміна, осіб	
	2020		2021		2022		2021/ 2020	2022/ 2021
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
1. Чисельність штатних працівників на кінець року, осіб, з них:	9671	100	9499	100	9300	100	-172	-199
– магістри, спеціалісти (вища освіта), з них:	4173	43,1	4109	43,3	4707	50,6	-64	598
– мають науковий ступінь	525	12,6	510	12,4	520	11,0	-15	10
– бакалаври (неповна вища освіта)	2432	25,1	2418	25,5	1728	18,6	-14	-690
– інші рівні освіти (середня спеціальна і загальна середня)	3066	31,7	2972	31,3	2865	30,8	-94	-107
– винахідники та раціоналізатори (не залежно від рівня освіти)	767	7,9	760	8,0	785	8,4	-7	25
2. Рівень освіченості*	0,76	–	0,76	–	1,02	–	0,00	0,26

\* розраховується як відношення чисельності працівників, що мають вищу освіту до чисельності працівників з іншими видами освіти

Як бачимо з табл. 2.4, в структурі персоналу за рівнем освіти протягом всього періоду переважають особи з вищою освітою при збільшенні їх кількості у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 598 осіб або на 14,5% (проти зменшення кількості бакалаврів на 690 осіб або на 28,5% та осіб з іншими

рівнями освіти на 107 осіб або на 3,6%), що й зумовило зростання рівня освіченості ДП «Антонов» на 26 в.п. або на 34,4%, що свідчить про перевищення кількості осіб з вищою освітою над кількістю осіб з іншими видами освіти та позитивно характеризує кадровий потенціал підприємства. Також з точки зору якості кадрового потенціалу слід позитивно відзначити зростання у 2022 р. порівняно з 2021 р. кількості осіб з науковим ступенем (на 10 осіб) та кількості винахідників та раціоналізаторів (на 25 осіб).

Враховуючи важливість інвестування в розвиток персоналу на підприємстві важливим елементом аналізу кадрового потенціалу підприємства є аналіз показників підвищення кваліфікації (кількість та питома вага працівників, що пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію та ін.). Аналіз їх динаміки дозволяє інтерпретувати можливість професійно-кваліфікаційного та посадового просування персоналу, наявність гарантій виробничого зростання та самореалізації на робочому місці, достатність обсягів інвестування у персонал з метою удосконалення рівню професійних знань, навичок, умінь, здібностей персоналу [41]. В цілому важливість вказаного напрямку аналізу пов'язана з тим фактом, що розвиток персоналу є одним з важливих напрямів програми управління кадровим потенціалом підприємства.

Відтак, розглянемо показники підвищення кваліфікації працівників ДП «Антонов» (табл. 2.5). Як бачимо з табл. 2.5, на кінець 2022 р. порівняно зі станом на кінець 2021 р. відбувається суттєве скорочення кількості працівників, які проходили навчання в системі підготовки і підвищення кваліфікації кадрів ДП «Антонов» – на 1618 осіб або на 50,5% (скорочення за всіма напрямками підготовки і підвищення кваліфікації), що й зумовило зменшення коефіцієнту професійного розвитку на 16,7 в.п. або на 49,4%, що чинить несприятливий вплив на кадровий потенціал підприємства та рівень його кадрової безпеки.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників підвищення кваліфікації персоналу ДП «Антонов» у 2020-2022 рр.

Показник	За рік			Абсолютна зміна	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Підвищення кваліфікації, навчання, опанування нових професій всього, осіб, в т.ч.:	3192	3205	1587	13	-1618
1.1. підвищили кваліфікацію, осіб, з них:	2668	2835	1354	167	-1481
– робітники	1643	1510	650	-133	-860
– керівники	203	349	136	146	-213
– спеціалісти й фахівці	768	901	525	133	-376
– службовці	54	75	43	21	-32
1.2. навчені новим професіям безпосередньо на виробництві (робітники), осіб	155	132	7	-23	-125
– з них підвищили кваліфікаційний розряд	78	57	4	-21	-53
1.3. проходили навчання в навчальних закладах без відриву від виробництва (вечірня і заочна форма навчання), осіб, в т.ч.:	369	238	226	-131	-12
– у професійно-технічних	82	49	159	-33	110
– вищих	287	189	67	-98	-122
2. Коефіцієнт професійного розвитку (відношення чисельності працівників, які підвищили кваліфікацію до чисельності штатних працівників на кінець року) * 100	33,0	33,7	17,1	0,7	-16,7

Відзначимо, що склад працівників підприємства не є стабільною величиною через скорочення штатів, звільнення за власним бажанням чи з інших причин, виходом на пенсію, зміною посад працівників в межах структурних підрозділів, наймом нових працівників тощо. Відтак, ефективність управління кадровим потенціалом залежить від руху робочої сили. Динаміка показників руху робочої сили ДП «Антонов» наведена в табл. 2.6.

Як бачимо з табл. 2.6, на аналізованому підприємстві спостерігається щорічне зменшення середньооблікової чисельності персоналу – на 142 особи або на 1,5% у 2021 р. та на 81 особу або на 0,9% у 2022 р. Відповідно, кількість

звільнених протягом аналізованого періоду перевищує кількість прийнятих – 190 звільнених осіб проти 48 прийнятих у 2021 р. та 138 звільнених осіб проти 57 прийнятих у 2022 р. Внаслідок такого стану справ коефіцієнт обороту з приймання є меншим за коефіцієнт обороту з вибуття 0,51% та 0,61% проти 2,01% та 1,47% відповідно у 2021 р. та у 2022 р., при цьому у 2022 р. відувається підвищення коефіцієнту обороту з приймання на 0,1% проти зменшення коефіцієнту з вибуття на 0,5%.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників руху робочої сили ДП «Антонов» у 2020-2022 рр.

Показник	За рік			Абсолютна зміна	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	9582	9440	9359	-142	-81
2. Прийнято на роботу протягом року, осіб	63	48	57	-15	9
3. Вибуло працівників, осіб, зокрема:	981	190	138	-791	-52
за власним бажанням;	256	100	96	-156	-4
через вихід на пенсію;	75	38	23	-37	-15
за порушення трудової дисципліни	22	13	7	-9	-6
через скорочення штатів з виробничих причин;	628	39	12	-589	-27
4. Кількість працівників, які пропрацювали один рік і більше, осіб	8538	9202	9164	664	-38
5. Чисельність за штатним розкладом, осіб	9570	9430	9355	-140	-75
6. Коефіцієнт обороту з приймання, %	0,66	0,51	0,61	-0,15	0,10
7. Коефіцієнт обороту з вибуття, %	10,24	2,01	1,47	-8,23	-0,54
8. Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,68	1,60	1,35	-2,08	-0,25
9. Коефіцієнт постійності кадрів, %	89,10	97,48	97,92	8,37	0,44
10. Укомплектованість підприємства кадрами, %	99,87	99,89	99,96	0,02	0,06
11. Коефіцієнт стабільності кадрів, %	89,76	97,99	98,53	8,23	0,54

Основними причинами вибуття працівників є власне бажання та скорочення штатів. При цьому, плинність кадрів протягом всього періоду не перевищує 3% та має тенденцію до щорічного зменшення – на 2,1% та 0,3% відповідно у 2021 р. та 2022 р. Основними причинами плинності на аналізованому підприємстві є звільнення працівників за власним бажанням (причинами чого, відповідно до проведеного на підприємстві дослідження є: незадоволеність працівників заробітною платою – 35% опитаних; відсутність можливостей кар'єрного зростання – 27%; незадоволення виконуваною роботою – 16%; незадовільні відносини в колективі і з керівництвом – 15%; незадоволенням працівників своїм положенням 6%; неспроможність виконувати поставлені завдання – 1%) та вихід на пенсію. Відзначимо, що на виробничих підприємствах для інженерно-технічного персоналу норматив плинності становить 5-7% [44], тож знаходження рівню плинності кадрів ДП «Антонов» нижче граничних значень при її щорічному зниженні позитивно характеризує якість управління кадровим потенціалом підприємства в системі його економічної безпеки.

На позитивну оцінку з точки зору якості управління кадровим потенціалом підприємства також заслуговує щорічне збільшення коефіцієнту постійності кадрів – на 8,4% та 0,4% відповідно у 2021 р. та 2022 р., що вказує на зростання питомої ваги працівників, що стабільно працюють на підприємстві, адже це, поряд із зменшенням плинності, чинить сприятливий вплив на продуктивність праці персоналу ДП «Антонов». Також позитивний вплив на кадровий потенціал аналізованого підприємства в системі його економічної безпеки чинить той факт, що протягом всього періоду укомплектованість підприємства кадрами перевищує 99%. Позитивної оцінки також заслуговує коефіцієнт стабільності кадрів, який показує стабільність колективу підприємства та протягом 2021–2022 рр. має розмір 98–99% з тенденцією до збільшення на 0,54 в.п. на кінець 2022 р.

Враховуючи той факт, що на ефективність управління кадровим потенціалом підприємства впливає трудова дисципліна та, відповідно, відпрацьований працівниками робочий час, доповнимо попередній аналіз розрахунком наступних коефіцієнтів [41], динаміка яких наведена в табл. 2.7:

– коефіцієнт трудової дисципліни персоналу, який відображає рівень дотримання працівниками внутрішнього розпорядку і розраховується як одиниця мінус відношення часу неявок на роботу з неповажних причин до фактично відпрацьованого фонду робочого часу;

– коефіцієнтом втрат робочого часу через хвороби, що враховує втрати робочого часу через тимчасову непрацездатність (сезонні чи хронічні захворювання, декретні відпустки тощо).

Таблиця 2.7 – Динаміка коефіцієнтів трудової дисципліни та втрат робочого часу через хвороби ДП «Антонов» у 2020-2022 рр.

Показник	За рік			Абсолютна зміна	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Фактично відпрацьований фонд робочого часу, год	15821900	16076414	11073563	254514	-5002851
2. Час неявок на роботу з неповажних причин, год	74295	42575	20115	-31720	-22460
3. Втрати робочого часу через тимчасову непрацездатність	1231656	928499	1852815	-	303157
4. Коефіцієнт трудової дисципліни	0,995	0,997	0,998	0,002	0,001
5. Коефіцієнт втрат робочого часу через хвороби	0,078	0,058	0,167	-0,020	0,110
6. Коефіцієнт абсентеїзму (відсутності на робочому місці)	0,16	0,12	0,67	-0,04	0,55

Як бачимо з табл. 2.7, оптимального значення коефіцієнту трудової дисципліни (яке дорівнює одиниці), протягом досліджуваного періоду жодного разу не було досягнуто, що вказує на існування неявок на роботу без

поважних причин та, відповідно, звільнення працівників за порушення трудової дисципліни. Однак, на позитивну оцінку з погляду ефективності управління кадровим потенціалом заслуговує той факт, що вказаний коефіцієнт не відповідає нормі лише на 0,005–0,002 з тенденцією до щорічного наближення до одиниці, що вказує на зменшення часу неявок на роботу з неповажних причин – на 42,7% та на 52,8% відповідно у 2021 р. та у 2022 р.

При цьому, занепокоєння викликає суттєве зменшення обсягу фактично відпрацьованого часу у 2022 р. – на 5002851 год. або на 31,1% поряд із збільшенням коефіцієнту втрат робочого часу через хвороби – на 189,7% у 2022 р., що, однак, може бути пов'язано з наслідками глобальної пандемії та введенням локдауну в Україні. Відповідно, у 2022 р. коефіцієнт абсентеїзму, який характеризує відсоток непродуктивних витрат (втрат) робочого часу працівниками як з поважних, так і з неповажних причин досяг значення 67% проти значення 12% у 2021 р. оскільки загальні втрати робочого часу у 2022 р. склали 7431373 годин проти 1899572 годин у 2021 р. (збільшення на 291,2%), що несприятливо впливає на рівень кадрової безпеки підприємства.

Далі перейдемо до аналізу ефективності управління кадровим потенціалом персоналу аналізованого підприємства на основі його оцінки.

### 2.3 Оцінка кадрового потенціалу підприємства ДП «Антонов»

Найпоширенішим показником аналізу кадрового потенціалу персоналу будь-якого підприємства є продуктивність праці, зростання якої є важливою умовою збільшення обсягів виробництва продукції, головною причиною ефективного функціонування підприємства [41]. Відтак, проаналізуємо динаміку продуктивності праці на досліджуваному підприємстві (табл. 2.8).



Таблиця 2.8-Динаміка продуктивності праці ДП «Антонов» у 2020-2022 рр.

Показник	За рік			Абсолютна зміна	
	2020	2021	2022	2020/2020	2022/ 2021
1. Обсяг виробленої продукції у діючих цінах, тис. грн	7351686	6566684	6391368	-785002	-175316
2. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	9582	9440	9359	-142	-81
3. Фактично відпрацьований фонд робочого часу, год	15821900	16076414	11073563	254514	-5002851
4. Чистий прибуток, тис грн.	1860579	738667	1071816	-1121912	333149
5. Продуктивність праці, тис. грн / особу	767,2	695,6	682,9	-71,6	-12,7
6. Трудомісткість праці, людино-годин	20621,9	23110,8	16215,2	2488,9	-6895,6
7. Прибуток на одного працюючого, тис. грн	194,2	78,2	114,5	-115,9	36,3

Як бачимо з табл. 2.8, обсяг виробленої продукції має тенденцію до щорічного зменшення – на 10,7% та на 2,7% у 2021 р. та у 2022 р., що не може бути оцінено позитивно. Несприятливо характеризує кадровий потенціал підприємства в системі його економічної безпеки те, що продуктивність праці має тенденцію до щорічного скорочення – на 71,6 тис. грн на особу або на 9,3% у 2021 р. та на 12,7 тис грн на особу або на 1,8% у 2022 р. При цьому відзначимо наявність і позитивних тенденцій у 2022 р., які сприятливо характеризують ефективність управління кадровим потенціалом – трудомісткість праці, скоригована на кількість фактично відпрацьованого часу зменшилася на 6895,6 людино-годин внаслідок того, що при зменшенні фактично відпрацьованого часу на 31,1% обсяг виробленої продукції зменшився лише на 2,7%. Також на позитивну оцінку заслуговує збільшення у 2022 р. розміру чистого прибутку на одного працюючого на 36,3 тис. грн або на 46,4%, що позитивно характеризує як кадрову безпеку, так і рівень управління кадровим потенціалом ДП «Антонов».

Досліджуючи управління кадровим потенціалом підприємства відзначимо, що аналіз витрат на оплату праці займає важливе місце в розрізі

виявлення внутрішніх можливостей не тільки більш раціонального використання засобів на оплату праці, але й стимулювання персоналу [41].

Відтак, проаналізуємо показники мотивації праці та результативності роботи з персоналом на аналізованому підприємстві (табл. 2.9).

Так, важливим індикатором аналізу ефективності управління кадровим потенціалом підприємства є визначення ефективності процесу стимулювання персоналу на підприємстві за допомогою розрахунку співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та чистого прибутку підприємства [41]. При цьому, як бачимо з табл. 2.9, у 2021 р. відбувається зростання заробітної плати на 121,8% на фоні падіння чистого прибутку на 60,3%, що вказує на порушення балансу між економічними інтересами персоналу підприємства (в зростанні рівня оплати) та інтересами підприємства (в зростанні прибутку та забезпеченні фінансових умов самофінансування розвитку).

Таблиця 2.9-Динаміка показників мотивації праці та результативності роботи з персоналом ДП «Антонов» у 2020-2022 рр.

Показник	За рік			Абсолютна зміна	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Фонд оплати праці, тис. грн	1452822	1768920,7	1823246	316098	54325,7
темп росту, %	123,3	121,8	103,1	-1,5	-18,7
темп росту чистого прибутку, %	563,4	39,7	145,1	-523,7	105,4
2. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	9582,0	9440,0	9359,0	-142,0	-81,0
темп росту, %	91,3	98,5	99,1	7,2	0,6
3. Середньорічна заробітна плата на одного працівника, тис. грн / особу	12,6	15,6	16,2	3,0	0,6
темп росту, %	135,2	123,6	104,0	-11,6	-19,6
3. Продуктивність праці, тис. грн / особу	767,2	695,6	682,9	-71,6	-12,7
темп росту, %	161,1	90,7	98,2	-70,4	7,5
6. Відношення обсягу діяльності до фонду оплати праці, тис. грн	5,1	3,7	3,5	-1,3	-0,2
7. Частка додаткової заробітної плати у фонді оплати праці, %	55,8	55,3	67,4	-0,5	12,1

Проте у 2022 р. темп зростання чистого прибутку (145,1%) випереджає темп зростання фонду оплати праці (103,1%), відтак можна зробити висновок, що система стимулювання персоналу ДП «Антонов» у 2022 р. забезпечує економію поточних витрат та зростання чистого прибутку, що позитивно характеризує кадровий потенціал та ефективність управління ним на аналізованому підприємстві й позитивно впливає на його кадрову безпеку.

Узагальнюючим показником результативності роботи з персоналом є співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати. Оптимальне значення даного показника в контексті гарантування економічної безпеки підприємства повинно складати більше одиниці, тобто важливо забезпечувати на підприємстві випереджаючі темпи зростання продуктивності праці. Проте, на аналізованому підприємстві у 2021–2022 рр. відбувається порушення вказаного принципу – зростання середньорічної заробітної плати одного працівника на 23,6% та 4,0% проти падіння продуктивності на 9,3% та 1,8% відповідно у 2021 р. та у 2022 р., що негативно характеризує якість управління кадровим потенціалом аналізованого підприємства.

На негативну оцінку також заслуговує щорічне зменшення показника відношення обсягу діяльності до фонду оплати праці – 1,3 тис. грн. та 0,2 тис. грн відповідно у 2021 р. та у 2022 р., що вказує на зменшення віддачі у вигляді виробництва продукції з кожної гривні витрат на оплату праці на фоні посилення мотиваційної функції заробітної плати (про що свідчить зростання частки додаткової заробітної плати в фонді оплати праці на 12,1 в.п.).

Продовжимо оцінку кадрового потенціалу підприємства з використанням загальних показників оцінки кадрового потенціалу в межах результативного підходу, методика розрахунку яких наведена в табл. 2.5

Таблиця 2.5 – Методика розрахунку загальних показників оцінки кадрового потенціалу в межах результативного підходу

Показник	Формула розрахунку	Зміст показника
Приріст доходу від реалізації на одного працівника	$(\text{чистий дохід періоду } n - \text{чистий дохід періоду } (n-1)) / \text{середньооблікова чисельність працівників}$	показує зростання чи зменшення розміру приросту чи падіння чистого доходу на одного працівника підприємства
Приріст прибутку від реалізації на одного працівника	$(\text{валовий прибуток періоду } n - \text{валовий прибуток періоду } (n-1)) / \text{середньооблікова чисельність працівників}$	показує зростання чи зменшення розміру приросту чи падіння валового прибутку на одного працівника підприємства
Приріст чистого прибутку на одного працівника	$(\text{чистий прибуток періоду } n - \text{чистий прибуток періоду } (n-1)) / \text{середньооблікова чисельність працівників}$	показує зростання чи зменшення розміру приросту чи падіння чистого прибутку на одного працівника підприємства
Прибутковість персоналу підприємства	чистий прибуток / загальна сума заробітної плати разом з відрахуваннями	показує суму чистого прибутку, отриману від 1 грн. інвестицій у персонал
Темп зростання виручки	$(\text{чистий дохід періоду } n - \text{чистий дохід періоду } (n-1)) / \text{чистий дохід періоду } (n-1) * 100$	Показує динаміку виручки від реалізації продукції підприємства
Зарплатоємність продукції	загальна сума заробітної плати (з відрахуваннями) / виручку від реалізації продукції	Показує скільки гривень витрат на оплату праці містить кожна гривня виручки від реалізації
Показник економії живої праці (ПЕ), од.	$PE = СЧП0 * V1/V0 - СЧП1$ де СЧП1 і СЧП0 – відповідно, середньоспискова чисельність працівників основної діяльності в оцінюваному та базовому періодах; V1, V0 – відповідно, виручка підприємства в оцінюваному і базовому періодах, грн	Показує виявлені резерви кадрових ресурсів за рахунок зменшення витрат живої праці
Коефіцієнт випередження, од.	темп зростання виручки від реалізації / темп зростання заробітної плати	Показує динаміку чистого доходу відносно змін фонду заробітної плати

Примітка. Джерело : [1; 14]

Динаміка вказаних показників для аналізованого підприємства наведена в табл. 2.10. Як бачимо з табл. 2.10, найкращі значення аналізованих показників спостерігалися у 2020 р., у 2021 р. всі показники мають тенденцію до зниження з подальшим зростанням у 2022 р., отже слід на кінець періоду

слід констатувати підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства, яке, при цьому, не дотягує до рівня 2020 р.

Так, у 2021 р. бачимо від'ємний розмір приросту доходу від реалізації на одного працівника – відбулося зменшення на 613,88 тис грн. порівняно з 2020 р. внаслідок падіння чистого доходу на 33,0%. У 2022 р. вказаний показник зростає на 474,30 тис. грн й набуває позитивного значення внаслідок зростання чистого доходу на 25,3% порівняно з 2021, що також можна побачити з динаміки показника темпу зростання виручки від реалізації продукції. Аналогічну тенденцію мають показники приросту прибутку від реалізації й чистого прибутку на одного працівника: зменшення на 274,21 тис грн та на 278,56 тис грн (з набуттям обох показників від'ємного значення) відповідно через скорочення валового прибутку на 15,7% та чистого прибутку на 60,3% у 2021 р. з подальшим збільшенням на 95,47 тис. грн та на 154,44 тис грн відповідно через зростання валового прибутку на 17,9% та чистого прибутку на 45,1% у 2022 р.

Таблиця 2.10 - Динаміка загальних показників оцінки кадрового потенціалу в межах результативного підходу ДП «Антонов» у 2020-2022 рр.

Показник	За рік			Абсолютна зміна	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Приріст доходу від реалізації на одного працівника, тис. грн / особу	301,69	-312,19	162,11	-613,88	474,30
2. Приріст прибутку від реалізації на одного працівника, тис. грн / особу	225,68	-48,54	46,94	-274,21	95,47
3. Приріст чистого прибутку на одного працівника, тис. грн / особу	159,71	-118,85	35,60	-278,56	154,44
4. Прибутковість персоналу підприємства	1,09	0,35	0,50	-0,73	0,14
5. Темп зростання виручки	147,76	67,05	125,30	-80,72	58,26
6. Зарплатоємність продукції	0,19	0,35	0,29	0,16	-0,06
7. Показник економії живої праці (ПЕ), од.	5933,03	-3015,57	2469,53	-8948,61	5485,11
8. Коефіцієнт випередження, од.	1,20	0,55	1,22	-0,65	0,66

Прибутковість персоналу підприємства, яка відображає суму чистого прибутку, отриману від 1 грн. інвестицій у персонал, у 2021 р. зменшується на 67,9% до розміру 0,35, що вказує на те, що з кожної гривні витрат на фонд оплати праці разом з відрахуваннями підприємство отримує лише 35 коп. чистого прибутку. Зазначене пояснюється падінням чистого прибутку у 2021 р на 60,3% на фоні зростання витрат на оплату праці на 21,8%. У 2022 р. прибутковість персоналу підприємства зростає на 40%, тож тепер з кожної гривні витрат на фонд оплати праці разом з відрахуваннями підприємство отримує 50 коп. чистого прибутку. Вказане зростання заслуговує на позитивну оцінку та відбулося внаслідок того, що зростання чистого прибутку (на 45,1%) випередило зростання витрат на оплату праці (3,1%).

Зарплатоємність продукції, яка показує скільки гривень витрат на оплату праці містить кожна гривня виручки від реалізації продукції у 2021 р. збільшується на 45,7% до розміру 0,35, що вказує на те, що кожна гривня чистого доходу містить 35 коп. витрат на фонд оплати праці разом з відрахуваннями, тобто знаходиться на середньому рівні. Зростання показника пояснюється падінням чистого доходу у 2021 р на 33% на фоні зростання витрат на оплату праці на 21,8%, як вже визначалося раніше. У 2022 р. зарплатоємність продукції підприємства зменшується на 17,1%, тож кожна гривня чистого доходу містить 29 коп. витрат на фонд оплати праці разом з відрахуваннями. Вказане зменшення заслуговує на позитивну оцінку та відбулося внаслідок того, що зростання чистого доходу (на 25,3%) випередило зростання витрат на оплату праці (3,1%).

Негативним є набуття показником економії живої праці від'ємного значення (-3015,57 од.), що вказує на збільшення витрат живої праці у 2021 р. на фоні зменшення виручки від реалізації продукції. У 2022 р. вказаний показник збільшується до розміру 2469,53 од., що відображає резерви кадрових ресурсів підприємства за рахунок зменшення витрат живої праці та

заслужує на позитивну оцінку з погляду ефективності управління кадровим потенціалом.

Коефіцієнт випередження, який показує динаміку змін чистого доходу відносно змін фонду заробітної плати у 2021 р. зменшується на 54,2% й приймає значення менше 1, що вказує на випереджаючі темпи зростання витрат на оплату праці порівняно з темпами зростання чистого доходу. У 2022 р. показник зростає на 121,8% та набуває значення 1,22, що вказує на випереджаючі темпи зростання чистого доходу порівняно з темпами зростання витрат на оплату праці й заслуговує на позитивну оцінку.

Останнім кроком проведемо експрес-аналіз кадрового потенціалу аналізованого підприємства за методикою, описаною в першому розділі кваліфікаційної роботи. Динаміка показників експрес-аналізу кадрового потенціалу підприємства наведена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка показників експрес-аналізу кадрового потенціалу ДП «Антонов» у 2020-2022 рр.

Показник	За рік			Абсолютна зміна	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт укомплектованості кадри (К1)	0,9987	0,9989	0,9996	0,0002	0,0007
Показник постійності (К2)	0,891	0,975	0,979	0,084	0,004
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати (К3)	1,307	0,745	0,952	-0,562	0,207
Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва (К4)	0,451	0,420	0,473	-0,031	0,053
Коефіцієнт трудової дисципліни (К5)	0,995	0,997	0,998	0,002	0,001

Визначимо, що більшість наведених в табл. 2.11 показників вже було нами прокоментовано в попередньому пункті. Звернемо увагу на показник К3, який протягом 2021–2022 рр. має значення менше одиниці, що вказує на те, що

заробітна плата на аналізованому підприємстві зростає випереджаючими темпами за темп зростання продуктивності, що з точки зору ефективності управління кадровим потенціалом та кадрової безпеки заслуговує на негативну оцінку.

Щодо показника К4, то його значення вказує на те, що майже 42–47% інтелектуальних розробок в галузі приходить на працівників ДП «Антонов» при зростанні його значення на 11,9% у 2022 р., що слід оцінювати позитивно.

Наступним кроком визначимо узагальнений показник рівня кадрового потенціалу підприємства за формулою (1.1).

$$Кк.п._{2020} = \sqrt[5]{0,9987 \times 0,891 \times 1,307 \times 0,451 \times 0,995} = 0,878$$

$$Кк.п._{2021} = \sqrt[5]{0,9989 \times 0,975 \times 0,745 \times 0,42 \times 0,997} = 0,788$$

$$Кк.п._{2022} = \sqrt[5]{0,9996 \times 0,979 \times 0,952 \times 0,473 \times 0,998} = 0,848$$

Відзначимо, що позитивним рівень узагальненого показника рівня кадрового потенціалу підприємства вважається тоді, коли значення цього коефіцієнта близьке до одиниці або наближається до нього.

Як бачимо, за вказаною методикою рівень кадрового потенціалу підприємства у 2020–2022 р. є вище середнього з тенденцією до покращення у 2022 р., на що вказує зростання узагальненого показника на 7,6%. Середні значення обчислюваного показника перш за все зумовлені порушенням правильних тенденцій у співвідношенні темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, а також значенням коефіцієнту інтелектуального рівня та винахідництва менше за 0,5.

Останнім кроком обчислимо узагальнений показник рівня економічної безпеки аналізованого підприємства з урахуванням рівня його кадрового потенціалу, фінансової й техніко-технологічної складових у 2021–2022 рр. за формулою (1.1) на основі наступних коефіцієнтів: індекс зростання обсягу



виробленої продукції в діючих цінах, індекс зростання продуктивності праці; індекс зростання чистого прибутку, індекс зростання прибутку від реалізації на одного працівника; індекс зростання фондівіддачі, індекс зростання коефіцієнту придатності основних засобів. Відзначимо, що внаслідок того, що у 2020 р. у підприємства змінилася облікова політика щодо основних засобів, обчислити за пропонованою методикою рівень економічної безпеки у 2020 р. не можлива.

$$Ке.б._{2021} = \sqrt[6]{0,893 \times 0,907 \times 0,397 \times 0,855 \times 1,311 \times 0,980} = 0,841$$

$$Ке.б._{2022} = \sqrt[6]{0,973 \times 0,982 \times 1,45 \times 1,189 \times 1,295 \times 0,960} = 1,127$$

Як бачимо, у 2021 р. рівень економічної безпеки підприємства є вище середнього, при цьому у 2022 р. відбувається зміна рівня економічної безпеки на «високий» через зростання показника на 34,0% й набуття їм значення вище одиниці. Зазначене пояснюється тим фактом, що, не зважаючи на суттєві втрати робочого часу у 2022 р. внаслідок пандемії, ДП «Антонов» змогло пристосуватися до нових умов, в тому числі, зокрема, за рахунок реінжинірингу, оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, що дозволило зміцнити кадровий потенціал, підвищити продуктивність, збільшити обсяг виручки й основних фінансових результатів.

В цілому варто зробити висновок щодо того, що протягом аналізованого періоду ефективність управління кадровим потенціалом ДП «Антонов» в системі його економічної безпеки є високою (вище середнього рівня). Поряд із цим, існування неявок на роботу без поважних причин, зменшення обсягу фактично відпрацьованого часу та зростання відсотку непродуктивних витрат (втрат) робочого часу у 2022 р., щорічне скорочення продуктивності праці, порушення балансу між економічними інтересами персоналу підприємства та інтересами підприємства через зростання середньорічної заробітної плати одного працівника на фоні падіння продуктивності зумовлюють необхідність

вжиття заходів, спрямованих на збільшення ефективності управління кадровим потенціалом в системі економічної безпеки аналізованого підприємства.

## Висновки до розділу 2

В розділі досліджено державне підприємство «Антонов» — це український авіабудівний концерн, що об'єднує конструкторське бюро, комплекс лабораторій, експериментальний завод та випробувальний комплекс, для розробки та сертифікації літаків

Для аналізу діяльності підприємства проаналізуємо спочатку основні показники формування доходів, витрат та фінансових результатів, динаміка доходів, витрат та фінансових результатів ДП «Антонов», в цілому, в результаті проведеного аналізу було встановлено, що на аналізованому підприємстві на кінець 2022 р. відбувається збільшення обсягів чистого доходу й чистого прибутку, покращення більшості показників рентабельності, прискорення ділової активності, структура капіталу є цілком прийнятною. Поряд із цим у ДП «Антонов» наявні певні проблеми в галузі абсолютної ліквідності та кризовий тип фінансової стійкості, що створює відповідні загрози його економічній безпеці. Для того, щоб більш детально розібратися у стані справ аналізованого підприємства наступним кроком перейдемо до дослідження його кадрового потенціалу. Проведено аналіз кадрового потенціалу підприємства ДП «Антонов», також досліджено з аналізу складу і структури персоналу, встановлено, що на кадровий потенціал будь-якого підприємства суттєвий вплив здійснює рівень освіти його персоналу. Проаналізовано освітній рівень працівників ДП «Антонов», сформовано характеристику персоналу за освітою, досліджено динаміка показників підвищення кваліфікації персоналу, динаміка показників руху робочої сили, динаміка коефіцієнтів трудової дисципліни та втрат робочого часу через хвороби, Проведено оцінка кадрового потенціалу підприємства, динаміка

продуктивності праці, показників мотивації праці та результативності роботи з персоналом, динаміка загальних показників оцінки кадрового потенціалу в межах результативного підходу, динаміка показників експрес-аналізу кадрового потенціалу. В цілому варто зробити висновок щодо того, що протягом аналізованого періоду ефективність управління кадровим потенціалом ДП «Антонов» в системі його економічної безпеки є високою (вище середнього рівня).

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ДП «АНТОНОВ»

3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства

Наступним, для розрахунку планового розміру продуктивності праці, як одного з найважливіших показників характеристики кадрового потенціалу підприємств, обчислимо плановий розмір обсягу виробленої продукції у діючих цінах на основі звітного рівня (за 2022 р.) вказаного показника в чистому доході (враховуючі нестійкість тенденції через глобальну пандемію, яка особливо відбилася на показниках підприємства у 2021 р. обчислення показника за середнім значенням вважаємо менш обґрунтованим):

$$\text{ОВП}_{\text{сер}} = 6391368 / 7513302 * 100 = 85,1\%$$

Тоді плановий розмір обсягу виробленої продукції у діючих цінах:

$$\text{ОВП}_{2023} = 8189499 * 0,851 = 6969264 \text{ тис. грн.}$$

Також визначимо планову середньооблікову чисельність персоналу. При цьому варто відзначити, що за аналізований період вона мала тенденцію до щорічного зменшення, тож, враховуючі пандемічні очікування підприємства та загрозу нового локдауну, вважатимемо, що вказана тенденція збережеться і на плановий рік. Тоді розрахуємо значення показника на основі середнього абсолютного скорочення:

$$\text{Ч}_{\text{сер}_{\text{абс}}} = (9359 - 9582) / (3 - 1) = 111 \text{ осіб (скорочення).}$$

$$\text{Тоді } \text{Ч}_{\text{сер}_{2023}} = 9359 - 111 = 9248 \text{ осіб.}$$

Зауважимо, що розрахованого скорочення варто очікувати у розрізі спеціалістів та службовців, враховуючи той факт, що ДП «Антонов» у 2022 р.

проводило реінжиніринг, оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів, в першу чергу бізнес-процесів виробництва на базі ERP-системи.

Фонд оплати праці підприємства навпаки має тенденцію до щорічного зростання, тож розрахуємо планове значення показника на основі середнього абсолютного приросту:

$$\text{Чсер}_{\text{абс}} = (1823246 - 1452822) / (3 - 1) = 185212 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Тоді } \text{ФОП}_{2023} = 1823246 + 185212 = 2008458 \text{ тис. грн.}$$

При цьому темп зростання фонду оплати праці у 2023 р. (10,2%) перевищує прогнозований у 2023 р. рівень інфляції (8%) [34], тож індексувати плановий розмір фонду оплати праці на цей показник немає потреби. Відзначимо, що відповідно до планових розрахунків середньомісячна заробітна плата ДП «Антонов» складе 18098 грн. ((2008458 тис. грн. / 9248 осіб) / 12 місяців)), при цьому за даними Укрстату [36] середньомісячна заробітна плата за перші два квартали 2023 р. за видом діяльності «Професійна, наукова та технічна діяльність» (до якого й відноситься аналізоване підприємство, враховуючи той факт, що його основна діяльність за КВЕД – це дослідження й експериментальні розробки в галузі інших природничих і технічних наук) складала 18606 грн. ((17649 + 19564) / 2)), тож планові розрахунки є достатньо обґрунтованими.

На основі проведених розрахунків обчислимо основні показники ефективності управління кадровим потенціалом ДП «Антонов» на 2023 р. й порівняємо їх з результатами 2021–2022 рр. (табл. 3.1).

Як бачимо з табл. 3.1, відповідно до проведених розрахунків у плановому періоді можна очікувати підвищення ефективності управління кадровим потенціалом ДП «Антонов», перш за все за рахунок того факту, що на фоні зростання обсягів виробленої продукції, чистого доходу й аналізованих фінансових результатів (за рахунок прогнозованого зростання галузі на 9%)

відбувається скорочення середньооблікової чисельності (вказану тенденцію було обґрунтовано вище).

Таблиця 3.1 - Динаміка показників ефективності управління кадровим потенціалом ДП «Антонов» у 2021–2023 рр. (фактичні дані і планові розрахунки)

Показник	За рік			Абсолютна зміна	
	2021	2022	2023*	2022/ 2021	2023/ 2022
1. Обсяг виробленої продукції у діючих цінах, тис. грн	6566684	6391368	6969264	-175316	577896
2. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	9440	9359	9248	-81	-111
темп росту, %	98,5	99,1	98,8	0,6	-0,3
3. Чистий прибуток, тис. грн.	738667	1071816	1438000	333149	366184
темп росту, %	39,7	145,1	134,2	105,4	-10,9
4. Продуктивність праці, тис. грн / особу	695,6	682,9	753,6	-12,7	70,7
темп росту	90,7	98,2	110,4	7,5	12,2
5. Чистий прибуток на одного працюючого, тис. грн	78,2	114,5	155,5	36,3	41,0
6. Фонд оплати праці, тис. грн	1768920,7	1823246	2008458	54325,7	185212
темп росту, %	121,8	103,1	110,2	-18,7	7,1
7. Середньорічна заробітна плата на одного працівника, тис. грн / особу	15,6	16,2	18,1	0,6	1,9
темп росту, %	123,6	104,0	111,7	-19,6	7,7
8. Приріст доходу від реалізації на одного працівника, тис. грн / особу	-312,19	162,11	73,1	474,30	-89,0
9. Приріст прибутку від реалізації на одного працівника, тис. грн / особу	-48,54	46,94	28,0	95,47	-19,0
10. Приріст чистого прибутку на одного працівника, тис. грн / особу	-118,85	35,60	39,6	154,44	4,0
11. Прибутковість персоналу підприємства	0,35	0,50	0,6	0,14	0,1
12. Темп зростання виручки	67,05	125,30	109,0	58,26	-16,3

\* план

Відповідно, у 2023 р. згідно з плановими розрахунками відбувається збільшення таких показників: продуктивності праці на 70,7 тис. грн на особу або на 10,4%, чистого прибутку на одного працюючого на 41 тис. грн. або на

35,8%, прибутковості персоналу підприємства на 21,4% порівняно з 2022 р. Також з табл. 3.1 бачимо приріст чистого доходу, валового та чистого прибутку на одного працівника відповідно на 73,1 тис. грн., 28,0 тис. грн. та 39,6 тис. грн. Поряд із цим темпи зростання 8 і 9 показників аналізованої таблиці є спадними, тобто у 2023 р. розмір приросту чистого доходу й валового прибутку на одного працівника є меншими, ніж у 2022 р., тож управління кадровим потенціалом аналізованого підприємства, хоча й знаходиться на рівні ефективності вище середньої, потребує подальшого удосконалення.

Наступним кроком розглянемо пропозиції щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом в системі економічної безпеки ДП «Антонов».

Так, відзначимо, що важливе місце в системі управління кадровим потенціалом підприємства належить підбору кадрів, який на аналізованому підприємстві здійснюється службою управління персоналом в декілька етапів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Етапи відбору персоналу ДП «Антонов»

Назва етапу	Зміст етапу
Попередній етап	Працівники служби управління персоналом, отримавши відповідні вказівки від директора, організують інформування окремих осіб, груп або громадськості щодо наявності вакансій на підприємстві й вимоги до кандидатів на заміщення вакантних посад. Далі відповідно до затвердженого порядку подання, обліку та розгляду документів шукачів відбувається первинний аналіз поданої інформації з прийняттям рішення про прийняття кандидата до подальшого відбору або про відмову
Основний етап	Менеджерами з персоналу здійснюються такі заходи: попередня відбіркова розмова; оформлення заяв, автобіографічних і анкетних даних; аналіз отриманої інформації, трудової діяльності та вражень про кандидата; оцінка професійної придатності кандидата; співбесіда і визначення практичних навичок під час конкретного виробничого завдання; перевірка автобіографічних та анкетних даних, рекомендацій; медичний контроль; аналіз результатів співбесіди та випробувань; прийняття остаточного рішення.
Заключний етап	Прийняте рішення оголошується кандидату. У разі позитивного рішення він оформляється на вакантну посаду, укладає трудовий договір і приступає до виконання своїх функціональних обов'язків.

Примітка : Побудовано за даними служби управління персоналом

Як бачимо з табл. 3.2, в межах основного етапу відбору кадрів ДП «Антонов» відсутнє психологічне (психофізіологічне) тестування, яке має доповнювати оцінку професійної придатності кандидата на основі встановлення відповідності ділових і особистісних якостей вимогам визначеної посади. Тож вважаємо за доцільне порекомендувати аналізованому підприємству включити в процес професійного добору й оцінки в якості обов'язкової складової психофізіологічне тестування кандидатів, що не лише позитивно відобразиться на рівні кадровому потенціалу підприємства, а й матиме позитивний вплив на його економічну безпеку, адже правильний підбір і розстановка кадрів на 80% сприяють збереженню комерційних таємниць підприємств за оцінками західних фахівців.

Аналіз документів служби управління персоналом в ДП «Антонов» дозволив встановити, що відбір кадрів на підприємстві проводиться на основі документів, наведених в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Перелік документів, на підставі яких проводиться відбір персоналу в ДП «Антонов»

Назва документа	Зміст документа
1. Посадова інструкція претендента на посаду	У посадовій інструкції визначені професійні й особистісні вимоги до посади, на яку претендує, а також протипоказання за посадою
2. Анкета претендента	Містить перелік питань, які інспектор з кадрів, організуючий відбір персоналу, задає здобувачеві, на підставі яких оцінює професійні якості претендента на вакантну посаду
3. Методичні рекомендації з проведення співбесіди з претендентом на вакантну посаду	Внутрішній документ, що містить опис методів і процедур проведення відбіркової співбесіди та інтерв'ю

Примітка : Побудовано за даними служби управління персоналом

На нашу думку, перелік документів, наведених в табл. 3.2 доцільно розширити на основі розробки та запровадження на ДП «Антонов» таких важливих документів, як Положення про відбір, Методичні рекомендації з проведення психофізіологічного тестування кандидатів на вакантну посаду з



розробкою відповідних тестів, карт компетенцій або профілів компетенцій (останні допомагають вибудовувати профілі ідеальних співробітників на основі чіткого опису переліку їх компетенцій). Розробка і практичне впровадження вказаних документів дозволить, з одного боку, формалізувати й уніфікувати процедури відбору персоналу, з іншого боку, створити модель «ідеального» співробітника ДП «Антонов».

Враховуючи вищезазначене вважаємо за доцільне запропонувати аналізованому підприємству використовувати компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом (наочне відображення якого наведено в додатку Н), який передбачає такі етапи: компетентнісно орієнтоване формування кадрового забезпечення в напрямі здійснення послідовних заходів з аналізу стану кадрового забезпечення на відповідність визначеним компетенціям, визначення цілей і завдань, орієнтованих на розвиток компетенцій, визначення потреби в кадрах на основі профілів компетенцій, розробки плану та його реалізації; оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу; формування системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій; управління розвитком кадрового потенціалу, яке полягає у навчанні, підготовці, перепідготовці працівників, орієнтоване на набуття та нарощування компетенцій, забезпечення посадового просування та планування трудової кар'єри з урахуванням рівня компетентності працівників; створення умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства [13].

Також варто зауважити, що на аналізованому підприємстві, не зважаючи на наявність відповідного документа, немає чіткої процедури проведення співбесіди при прийомі на роботу, найчастіше питання, що задаються претендента, є не досить конкретними й не носять системного характеру. Тож важливим напрямом удосконалення управління кадровим потенціалом ДП «Антонов» є підвищення рівня підготовки власне інтерв'юерів та навчання їх ефективним та сучасним технологіям опитування.

Враховуючи той факт, що у 2022 р. аналізоване підприємство приділяло значну увагу оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, в першу чергу бізнес-процесів виробництва на базі ERP-систем, вважаємо за доцільне звернути увагу ДП «Антонов» на доцільність автоматизації процесів управління персоналом та підбору кадрів, адже на разі діюча система є досить складною в оновленні та технічній підтримці й не повністю відповідає вимогам підприємства до рівня безпеки інформації.

### 3.2 Впровадження ERP-система з метою підвищення кадрового потенціалу

Розглянемо детальніше останню пропозицію. Масштаб проекту – 20 користувачів. Тривалість 12 місяців (2023 рік). Продукт: ERP-система IT-ENTERPRISE (продукт «Персонал»). Вартість продукту складає 180 тис. грн. Додатково потрібно заплатити 250 тис. грн за налаштування системи відповідно до вимог бізнес-процесів підприємства. Загальна сума витрат 430 тис. грн.

Цілі і завдання проекту: збільшити рівень ефективності та прозорості процесу управління персоналом; оцифрувати й автоматизувати процес управління персоналом; скоротити час на табелювання, зробити процес оперативним і прозорим; зробити процес підбору та найму більш зручним; зробити більш зручним обслуговування і супровід програми.

Заплановані до впровадження на ДП «Антонов» модулі: штатний розклад, управління персоналом, табельний облік, розрахунок заробітної плати, підбір персоналу, інтеграція з системою контролю і доступу співробітників.

Очікувані до впровадження результати: створити єдиний інформаційний простір підприємства, що підтримує оперативне управління персоналом; налаштувати максимально ефективні збір та подання інформації в різних розрізах для прийняття оперативних рішень в галузі

управлінням персоналом; автоматизувати кадровий облік з урахуванням зручності для користувачів; доопрацювати оперативний облік робочого часу персоналу; налагодити розрахунок заробітної плати за уніфікованими алгоритмами; створити автоматизовану систему підбору персоналу.

Цільові параметри витрат за умови запровадження ERP-системи IT-ENTERPRISE (продукт «Персонал») у 2023 р. наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Цільові параметри витрат за умови впровадження на ДП «АНТОНОВ» ERP-системи IT-ENTERPRISE (продукт «Персонал») у 2023 р.

Показник	Вплив заходів на показник	Рівень впливу
Собівартість, тис.грн	можливе зниження рівня собівартості за рахунок зростання продуктивності роботи персоналу зниження перепрацювання персоналу від 10% до 50%	зниження до 5%
Адміністративні витрати, тис.грн	можливе зниження розміру адміністративних витрат за рахунок скорочення часу на обробку кадрової інформації на 30% та зниження витрат трудових ресурсів на 10-30% за рахунок більш точного планування.	зниження до 10%

Примітка. Побудовано автором з урахуванням даних [42]

Прогнозні розрахунки операційного прибутку з урахуванням запропонованих заходів наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогноз операційного прибутку ДП «Антонов» на 2023 р. з урахуванням запропонованих заходів

Показники	На кінець року			Абсолютна зміна	
	2022	2023 (план)	2023*	2023 р. до 2022	2023* р. до 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7513302	8189499	8189499	676197	–
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(4618846)	(5036542)	(4784715)	417696	-251827
Валовий прибуток	2894456	3152957	3404784	258501	251827
Інші операційні доходи	326158	326158	326158	–	–
Адміністративні витрати	(221656)	(245684)	(221116)	24028	-24568
Витрати на збут	(64102)	(188358)	(188358)	124256	–
Інші операційні витрати	(1333086)	(1333086)	(1333086)	–	–
Операційний прибуток	1601770	1711987	1988382	110217	276395

Як бачимо з табл. 3.5, в результаті впровадження запропонованих заходів підприємство отримує збільшення валового прибутку порівняно з початковими плановими розрахунками на 251827 тис. грн. або на 8,0% та операційного прибутку на 276395 тис. грн. або на 16,1%, що й складає загальний розмір економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів. При цьому бачимо, що аналізоване підприємство зможе окупити витрати на запровадження ERP-системи IT-ENTERPRISE (продукт «Персонал») менше ніж за 2 роки.

Останнім кроком, обчислимо рівень економічної безпеки у 2023 р. до (Ке.б.<sub>2023</sub>) та з урахуванням зроблених пропозицій (Ке.б.<sub>2023</sub>\*).

$$\text{Ке.б.}_{2023} = \sqrt[6]{1,090 \times 1,103 \times 1,015 \times 1,102 \times 1,104 \times 0,971} = 1,063$$

$$\text{Ке.б.}_{2023}^* = \sqrt[6]{1,090 \times 1,103 \times 1,553 \times 1,190 \times 1,104 \times 0,971} = 1,156$$

Як бачимо з проведених розрахунків, аналізоване підприємство має високий рівень економічної безпеки у 2023 р., який, з урахуванням пропозицій щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом збільшується на 8,7% та перевищує рівень економічної безпеки у 2022 р. на 2,6%, що вказує на покращення кадрової складової в системі економічної безпеки ДП «Антонов».

В цілому можна зробити висновок, що запровадження на підприємстві запропонованих у кваліфікаційній роботі пропозицій сприятиме збільшенню ефективності управління кадровим потенціалом ДП «Антонов» в системі його економічної безпеки, що, відповідно, матиме позитивний вплив на підвищення її рівня.

### Висновки до розділу 3

Отже, відповідно до проведених розрахунків у 2023 р. можна очікувати подальше підвищення ефективності управління кадровим потенціалом

ДП «Антонов», перш за все за рахунок того факту, що на фоні зростання обсягів виробленої продукції, чистого доходу й аналізованих фінансових результатів (за рахунок прогнозованого зростання галузі на 9%) відбувається неістотне скорочення середньооблікової чисельності персоналу.

В якості рекомендацій аналізованому підприємству запропоновано включити в процес професійного добору й оцінки в якості обов'язкової складової психофізіологічне тестування кандидатів, запровадити такі документи, як Положення про відбір, Методичні рекомендації з проведення психофізіологічного тестування кандидатів на вакантну посаду з розробкою відповідних тестів, карти компетенцій або профілі компетенцій, використовувати компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом, підвищувати рівень підготовки інтерв'юерів. Також запропоновано провести автоматизацію бізнес-процесів в галузі управління персоналом на базі ERP-системи IT-ENTERPRISE (продукт «Персонал»), що дозволить у плановому 2023 р. отримати збільшення валового прибутку порівняно з початковими плановими розрахунками на 251827 тис. грн. або на 8,0% та операційного прибутку на 276395 тис. грн. або на 16,1%.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження в рамках випускної кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки.

1. Кадровий потенціал підприємства слід розглядати як складову частину його економічного потенціалу, яка являє собою інтегральну характеристику сукупних здібностей (наявних) і можливостей (потенційних) штатних працівників підприємства з точки зору їх спроможності досягати встановлених цілей. Своєю чергою, управління кадровим потенціалом підприємства в системі його економічної безпеки являє собою багатоаспектний управлінський процес, спрямований на формування, розвиток, забезпечення якості трудового життя та використання кадрового потенціалу підприємства з метою реалізації економічних інтересів суб'єкта господарювання, забезпечення його ефективної життєдіяльності та розвитку.

2. В результаті проведеного аналізу показників фінансово-господарської діяльності було встановлено, що на аналізованому підприємстві на кінець 2022 р. відбувається збільшення обсягів чистого доходу (на 25,3%) й чистого прибутку (на 45,1%), зростання показників рентабельності активів, власного капіталу та операційної діяльності, прискорення ділової активності, структура капіталу є цілком прийнятною (66% власних коштів на кінець періоду).

3. Аналіз кадрового потенціалу в системі економічної безпеки ДП «Антонов» дозволив встановити щорічне зменшення середньооблікової чисельності персоналу – на 142 особи у 2021 р. та на 81 особу у 2022 р. В структурі персоналу за рівнем освіти протягом періоду переважають особи з вищою освітою. Плинність кадрів протягом періоду не перевищує 3% та має тенденцію до щорічного зменшення – на 2,1% та 0,3% відповідно у 2021 р. та 2022 р. На позитивну оцінку з точки зору якості управління кадровим потенціалом підприємства також заслуговує щорічне збільшення коефіцієнту

постійності кадрів – на 8,4% та 0,4% відповідно у 2021 р. та 2022 р., а також те, що протягом періоду укомплектованість кадрами перевищує 99%. Встановлено, що оптимального значення коефіцієнту трудової дисципліни (1), протягом періоду жодного разу не було досягнуто, що вказує на існування неявок на роботу без поважних причин, проте вказаний коефіцієнт не відповідає нормі лише на 0,005–0,002 з тенденцією до щорічного наближення до одиниці, що заслуговує на позитивну оцінку.

4. Поряд із цим на кінець 2022 р. порівняно зі станом на кінець 2021 р. відбулося суттєве скорочення кількості працівників, які проходили навчання в системі підготовки і підвищення кваліфікації кадрів ДП «Антонов» – на 1618 осіб або на 50,5%. Занепокоєння також викликає суттєве зменшення обсягу фактично відпрацьованого часу у 2022 р. – на 5002851 год. або на 31,1% поряд із збільшенням коефіцієнту втрат робочого часу через хвороби – на 189,7% у 2022 р., що пов'язано з наслідками глобальної пандемії.

5. Оцінка кадрового потенціалу підприємства ДП «Антонов» дозволила встановити тенденцію до щорічного зменшення обсягу виробленої продукції (на 10,7% та на 2,7% у 2021 р. та у 2022 р.) та продуктивності праці (на 9,3% у 2021 р. та на 1,8% у 2022 р.), що несприятливо характеризує кадровий потенціал підприємства в системі економічної безпеки підприємства.

6. Поряд із цим у 2022 р. трудомісткість праці, скоригована на кількість фактично відпрацьованого часу, зменшилася на 6895,6 людино-годин, відбулося збільшення розміру чистого прибутку на одного працюючого на 36,3 тис. грн або на 46,4%, темп зростання чистого прибутку (145,1%) випереджає темп зростання фонду оплати праці (103,1%), тож система стимулювання персоналу ДП «Антонов» у 2022 р. забезпечує економію поточних витрат та зростання чистого прибутку. При цьому у 2021–2022 рр. відбувається зростання середньорічної заробітної плати одного працівника на 23,6% та 4,0% проти падіння продуктивності на 9,3% та 1,8%, що негативно характеризує якість управління кадровим потенціалом підприємства.

7. Оцінка кадрового потенціалу в межах результативного підходу засвідчила підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства у 2022 р. порівняно зі станом у 2021 р. Експрес-аналіз кадрового потенціалу ДП «Антонов» дозволив встановити, що рівень його кадрового потенціалу у 2020–2022 р. є вище середнього з тенденцією до покращення у 2022 р. (зростання узагальненого показника на 7,6%).

8. Відповідно до проведених розрахунків у 2023 р. можна очікувати подальше підвищення ефективності управління кадровим потенціалом ДП «Антонов», перш за все за рахунок того факту, що на фоні зростання обсягів виробленої продукції, чистого доходу й аналізованих фінансових результатів (за рахунок прогнозованого зростання галузі на 9%) відбувається неістотне скорочення середньооблікової чисельності персоналу.

В якості рекомендацій аналізованому підприємству запропоновано включити в процес професійного добору й оцінки в якості обов'язкової складової психофізіологічне тестування кандидатів, запровадити такі документи, як Положення про відбір, Методичні рекомендації з проведення психофізіологічного тестування кандидатів на вакантну посаду з розробкою відповідних тестів, карти компетенцій або профілі компетенцій, використовувати компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом, підвищувати рівень підготовки інтерв'юєрів. Також запропоновано провести автоматизацію бізнес-процесів в галузі управління персоналом на базі ERP-системи IT-ENTERPRISE (продукт «Персонал»), що дозволить у плановому 2023 р. отримати збільшення валового прибутку порівняно з початковими плановими розрахунками на 251827 тис. грн. або на 8,0% та операційного прибутку на 276395 тис. грн. або на 16,1%.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства : автореф. дис. .... канд. екон. наук : 08.00.09. К., 2019. 23 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
4. Базалійська Н. П., Забавський Т. В. Оцінювання кадрового потенціалу як необхідна умова ефективного управління персоналом промислового підприємства : інституційний репозитарій Хмельницького національного університету. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/5020/1.pdf>.
5. Балинська Н. Р., Сініцина О. Н., Кузнєцова Н. В. Система управління кадровим потенціалом сучасної організації. *Питання управління*. 2016. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-kadrovym-potentsialom-sovremennoy-organizatsii>. (дата звернення 09.09.2021).
6. Гетьман О. О., Царюк С. Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). *Глобальні та національні проблеми економіки*. №21. 2021. С. 536-541.
7. Дегтярєва І.О. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

8. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № (1) 95. С.113–125.
9. Берглезова Т.В. Поняття кадрового потенціалу та його вплив на ефективність діяльності промислового підприємства. Бібліотека управління. URL: <https://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml>. (дата звернення 19.09.2023).
10. Бурачек І. В., Дащенко В. В. Формування кадрового потенціалу та управління його розвитком на підприємстві (на прикладі ТОВ «Перший охоронний альянс»). *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 320–323.
11. Виклики ринку цивільної авіації. ОАК. URL: <https://www.uacrussia.ru/ru/m/press-center/news/v-oak-obsudili-vyzovy-rynka-grazhdanskoy-aviatsii>. (дата звернення 15.10.2023).
12. Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 2 (128). С. 118–124.
13. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 с.
14. Горбоконь В. Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 64–69.
15. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
16. Горова О. О. Професійний розвиток як чинник суб'єктивного благополуччя персоналу освітніх організацій. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2021. Вип. 3. С.195-201.
17. ГП «Антонов». Ліга. Досьє. [https://file.liga.net/companies/antk\\_im\\_antonova](https://file.liga.net/companies/antk_im_antonova). (дата звернення 05.10.2021).

18. Гусєв Ю. Реформа УКРОБОРОНПРОМУ дозволить підприємствам співпрацювати з потужними іноземними компаніями. ЛРЗ «Мотор». 2021. URL: <http://www.motor-lutsk.com.ua/uk/node/52>. (дата звернення 14.10.2021).
19. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 65–68.
20. Державне підприємство «Антонов». Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Державне\\_підприємство\\_«Антонов»](https://uk.wikipedia.org/wiki/Державне_підприємство_«Антонов»). (дата звернення 01.10.2021).
21. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–71.
22. Живко З. Б. Мартин О. М. Воронка О. З. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 165–171.
23. Касіч-Пилипенко Т. М. Дячко Т. А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес-інформ*. 2011. № 4. С. 147–150.
24. Ковальова О. М., Скрипка Д. О. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5 (10). С. 218–222.
25. Кузнєцова К. О., Морозенко В. М. Стратегічні напрями розвитку міжнародної діяльності підприємства на прикладі державного підприємства «Антонов». *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/235955>. (дата звернення 23.10.2021).
26. Лаптева В.В., Зубко Т.Л. Індикатори кадрової безпеки підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 4 (120). С. 57–67.
27. Лобза А. В. Особливості діяльності рекрутингових агентств на українському ринку праці. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 3(1). С. 123-130
28. Маслова В. Ф. Забезпечення гнучкості управління персоналом організації (на матеріалах ДП «Антонов»). URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1135/3/Maslova%20V.F.%20MOM-51.pdf>. (дата звернення 13.10.2023).

29. Мехеда Н. Г., Маренич А. І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір*. 2012. № 2 (6). С. 38–45.

30. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/5.pdf). (дата звернення 29.10.2021).

31. Михайлов О. Кадровий потенціал підприємства: теоретичні та практичні аспекти. 2016. № 7 (2). [Полтавський державний аграрний університет](http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.2/197.pdf). URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.2/197.pdf>. (дата звернення 23.10.2021).

32. Назарова Г. В., Лобазов С. М. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. №1 (17). С. 134–139.

33. Незяць В. І. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 1 (40). С. 130–136

34. Пік інфляційного сплеску припаде на третій квартал. Укрінформ. 04 вересня 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3233508-pik-inflacijnogo-splesku-pripade-na-tretij-kvartal-nacbank.html>. (дата звернення 25.10.2023).

35. Про схвалення Концепції Державної цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної промисловості на 2021-2030 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1412-2020-%D1%80#Text>. (дата звернення 12.10.2023).

36. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності за квартал у 2023 році. Державна служба статистики України. Новини . URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення 29.09.2023).

37. Палагицький М.І. Бехтер Л.А. Система управління кадровим потенціалом підприємства. Європейський досвід використання цифрових

технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. За ред. Череп А.В. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 388 с.

38. Сочинська-Сибірцева І.М. Вдосконалення технології управління персоналом на машинобудівних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 2 (32). С. 229–232.

39. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2019. Вип. №1. С. 185–192.

40. Трусова Н. В. Формування кадрового потенціалу, як складова підвищення ефективності підприємства. *Економіка і управління*, 2019. №4. С.88-97.

41. Халін С. В. Механізми та системи управління кадровою безпекою підприємств агропромислового виробництва : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2019. 177 с.

42. Ці продукти і рішення допоможуть провести цифрову трансформацію вашої компанії. URL: <https://www.it.ua/products>. (дата звернення 30.10.2023).

43. Чередниченко Н. В. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. *Управління фінансово-економічною безпекою : матеріали науково-практичної конференції*. Суми : СумДУ, 2019. С. 51–53.

44. Як розрахувати коефіцієнт плинності кадрів. CONSULTING. URL: <https://rabota-ua.com.ua/qa/2019/12/14/uk/vybytie-ak-rozrahuvati-koeficient-plinnosti-kadriv.html>. (дата звернення 03.11.2023).

45. Сень М.В., Ковалено О.В., Книш В.В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Випуск 70. С. 107-113

46. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5.

47. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
48. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально- методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288с.
49. Мальська М. П. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 234 с.
50. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб..: ЦУЛ, 2007. 248 с.
51. Никифороенко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
52. Селютін В. М. С29 Управління персоналом: Практикум [Електронний ресурс] : навч. посібник . Х. : ХДУХТ, 2018.
53. Яцун Л. М. Управління персоналом : навч. посіб. Х. : ХДУХТ, 2013. 416 с.
54. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
55. Загородня Н. П. Управління персоналом: теорія і практика : навч. посіб; Наук.-дослід. ін-т соц.-екон. розвитку. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с.
56. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Суми : Литовченко Є. Б. [вид.], 2020. 283 с.
57. Поліщук І. І. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. Спец). 2-е вид., перероб. та допов. - Вінниця: Твори, 2019. 283 с.
58. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент: навч. посіб.: Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль : Осадца Ю. В. 2017. 209 с.
59. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 287 с.

60. Управління персоналом: підручник . Шубалий О. М. та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О. М. ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

61. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. No 5 (17). С. 149–151.

62. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

63. Всеукраїнська асоціація кадровиків URL: <https://www.kadrovik.ua/> (дата звернення 01.11.2023)

64. Drbohlav D., Jaroszewicz M. (2016) Ukrainian Migration in Times of Crisis: Forced and Labour Mobility. Prague: Charles University. 179 p.

65. Mudor H., Tooksoon P. Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. 2011. Vol. 2. No. 2. P. 41–49.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Якісні та кількісні показники оцінки кадрового потенціалу підприємства

Показники	
1	2
Кількісні	облікова, середньооблікова та явочна чисельність працівників
	склад (статеві-віковий та професійно-кваліфікаційний) та структура персоналу
	середній вік працівників
	середній стаж роботи на підприємстві
	динаміка плинності кадрів
	середня заробітна плата в цілому, в т.ч. у розрізі робітників, фахівців, керівників, службовців та її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах)
	укомплектованість підприємства кадрами (відношення фактичної середньооблікової чисельності персоналу до чисельності за штатним розкладом)
	рівень обороту по прийому та вибуттю
	кількість робочого часу, можливого до відпрацювання при нормальному рівні інтенсивності праці (межі можливої участі працівника у праці)
	кількість фактично відпрацьованого і не відпрацьованого часу
	фонд оплати праці в цілому, в т.ч. у розрізі основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат
	продуктивність та рентабельність праці
	розмір витрат на персонал загальний
	співвідношення темпів росту середньої заробітної плати і продуктивності
	співвідношення темпів росту чистого доходу і продуктивності;
	витрати на утримання персоналу, що не входять до фону оплати праці, в т.ч. витрати на соціальні потреби персоналу та підвищення кваліфікації (у розрізі, наприклад, витрат на навчання новим професіям на виробництві, індивідуальних форм навчання, договорів із закладами вищої освіти
	показники підвищення кваліфікації працівників
	фондоозброєність праці
	питома вага заробітної плати в собівартості продукції
	рівень відповідності освіти займаній посаді
	зарплатоємність
	коефіцієнт трудової дисципліни (відношення часу неявок на роботу без поважних причин до фактично відпрацьованого фонду робочого часу)
	соціально-психологічні та організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура і цінності підприємства
	рівень освіти та кваліфікації, професійні знання і навички
	практичний досвід, компетентність, професіоналізм
	інтелектуальні та творчі здібності,
	прояв трудової та інноваційної активності
Якісні	ступінь професійної і кваліфікаційної придатності кадрів
	показники професійної поведінки: самостійність, відповідальність, дисципліна, ініціативність, співпраця
	стан здоров'я, працездатність
	особистісні особливості: цілеспрямованість, послідовність у досягненні поставлених цілей, лідерські якості, організаційні здібності, управлінський потенціал, стресостійкість, комунікативні властивості і навички
	кількість, якість і терміни виконання роботи

Примітка. Джерело : сформовано автором на основі [4; 7; 23; 40].



## Додаток Б

Таблиця Б.1 - Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів ДП «Антонов» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	За рік			Відхилення 2022/2021 рр.	
	2020	2021	2022	(+,-)	Тр, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8943214	5996142	7513302	1517160	125,3
Інші операційні доходи	1277361	628105	326158	-301947	51,9
Дохід від участі в капіталі	26060	—	—	—	—
Інші доходи	61882	63027	69817	6790	110,8
<i>Разом доходи</i>	10308517	6687274	7909277	1222003	118,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6029856	3540973	4618846	1077873	130,4
Адміністративні витрати	237264	283439	221656	-61783	78,2
Витрати на збут	279007	182046	64102	-117944	35,2
Інші операційні витрати	1400571	1723265	1333086	-390179	77,4
Фінансові витрати	98957	39605	28379	-11226	71,7
Інші витрати	3102	3735	369142	365407	9883,3
<i>Разом витрати</i>	8048757	5773063	6635211	862148	114,9
Валовий прибуток	2913358	2455169	2894456	439287	117,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	2273877	894524	1601770	707246	179,1
Фінансовий результат оподаткування	2259760	914211	1274066	359855	139,4
<i>Чистий прибуток</i>	1860579	738667	1071816	333149	145,1

Додаток В

Таблиця В.1

Динаміка обсягу активів ДП «Антонов» у 2020-2022 рр.

Показники	За рік			Відхилення 2022/2021 рр.	
	2020	2021	2022	(+,-)	Тр, %
Загальна величина майна підприємства, тис. грн	12638394	11909014	13792446	1883432	115,8
Необоротні активи, тис. грн	5895625	5947287	5493613	-453674	92,4
- у % до майна	46,6	49,9	39,8	-10,1	
- в т.ч., основні засоби, тис. грн	5073082	4947667	4924670	-22997	99,5
- у % до необоротних активів	86,0	83,2	89,6	6,5	
Оборотні активи, тис. грн	6496067	5813964	8126611	2312647	139,8
- у % до майна	51,4	48,8	58,9	10,1	
- в т.ч., запаси, тис. грн	3162982	3681202	4460747	779545	121,2
- у % до оборотних активів	48,7	63,3	54,9	-8,4	

- поточні біологічні активи, тис. грн	5500	8755	8450	-305,0	96,5
- у % до оборотних активів	0,1	0,2	0,1	-0,1	
- товарна дебіторська заборгованість, тис. грн	1587926	1037446	588052	-449394,0	56,7
- у % до оборотних активів	24,4	17,8	7,2	-10,6	
- дебіторська заборгованість за розрахунками та інша, тис. грн	959023	710942	836027	125085,0	117,6
- у % до оборотних активів	14,8	12,2	10,3	-1,9	
- гроші та еквіваленти, тис. грн	520486	279733	2116234	1836501	756,5
- у % до оборотних активів	8,0	4,8	26,0	21,2	
- інші оборотні активи, тис. грн	260150	95886	117101	21215,0	122,1
- у % до оборотних активів	4,0	1,6	1,4	-0,2	
<i>Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття, тис. грн</i>	246702	147763	172222	24459,0	116,6
- у % до майна	2,0	1,2	1,2	0,0	

Таблиця Г.1

**Динаміка обсягу джерел фінансування активів ДП «Антонов» у  
2020–2022 рр.**

Показники	За рік			Відхилення 2022/2021 рр.	
	2020	2021	2022	(+,-)	Гр, %
<i>Всього капітал</i> , тис. грн	12638394	11909014	13792446	1883432	115,8
<i>Власні кошти</i> , тис. грн.	7814749	8321421	9043694	722273	108,7
- у % до капіталу	61,8	69,9	65,6	-4,3	
- в т.ч., статутний капітал, тис. грн	2060941	2060941	2060941	0,0	100,0
- у % до власного капіталу	26,4	24,8	22,8	-2,0	
- в т.ч., нерозподілений прибуток, тис. грн	5570588	6045567	6692703	647136	110,7
- у % до власного капіталу	71,3	72,7	74,0	1,4	
<i>Зобов'язання</i> , тис. грн	4823645,0	3587593,0	4748752,0	1161159	132,4
- у % до капіталу	38,2	30,1	34,4	4,3	
- в т.ч., довгострокові зобов'язання	1081128	900121	700221	-199900	77,8
- у % до розміру зобов'язань	22,4	25,1	14,7	-10,3	
- поточні зобов'язання	3565432	2510387	3964584	1454197	157,9
- у % до розміру зобов'язань	73,9	70,0	83,5	13,5	
- в т.ч., поточна кредиторська заборгованість, тис. грн	2258930,0	1509701,0	3009763,0	1500062	199,4
- у % до поточних зобов'язань	63,4	60,1	75,9	15,8	
- зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття тис. грн	177085	177085	83947	-93138	47,4
- у % до розміру зобов'язань	3,7	4,9	1,8	-3,2	

Таблиця Д.1

**Оцінка ліквідності балансу ДП «Антонов» протягом 2020–  
2022 рр., тис. грн.**

Актив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Пасив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)		
								2020р.	2021р.	2022р.
1.Найбільш ліквідні активи (А <sub>1</sub> )	520486	279733	2116234	1.Негайні пасиви (П <sub>1</sub> )	2460012	1761406	3417549	-1939526	-1481673	-1301315
2.Активи, що швидко реалізуються (А <sub>2</sub> )	2546949	1748388	1424079	2.Коротко-строкові пасиви (П <sub>2</sub> )	1282505	926066	630982	1264444	822322	793097
3.Активи, що реалізуються повільно (А <sub>3</sub> )	3675334	3933606	4758520	3.Довго-строкові пасиви (П <sub>3</sub> )	1081128	900121	700221	2594206	3033485	4058299
4.Активи, що важко реалізуються (А <sub>4</sub> )	5895625	5947287	5493613	4.Постійні пасиви (П <sub>4</sub> )	7814749	8321421	9043694	1919124	2374134	3550081
<b>БАЛАНС</b>	12638394	11909014	13792446	<b>БАЛАНС</b>	12638394	11909014	13792446	X	X	X

Таблиця Е.1

## Аналіз типу фінансової стійкості ДП «Антонов» у 2020–2022 рр.

Показники	За рік			Абсолютна зміна 2022/2021
	2020	2021	2022	
Наявність власного оборотного капіталу для формування запасів, тис. грн	1919124	2374134	3550081	1175947
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів, тис. грн	3000252	3274255	4250302	976047
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів, тис. грн	3000252	3274255	4250302	976047
Запаси і витрати, тис. грн	3162982	3681202	4460747	779545
Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу для формування запасів, тис. грн	-1243858	-1307068	-910666	396402
Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів, тис. грн	-162730	-406947	-210445	196502
Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів, тис. грн	-162730	-406947	-210445	196502
Надлишок (+), нестача (-) джерел фінансування на 1 грн. запасів і витрат, грн.	-0,05	-0,11	-0,05	0,06
Тип фінансової ситуації	Кризова	Кризова	Кризова	

Таблиця Ж.1

**Динаміка відносних показників фінансової стійкості ДП «Антонов» у  
2020-2022 рр.**

Коефіцієнт	Розрахунок	Норм. знач-я	За рік			Абсолютна зміна 2022/ 2021
			2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	= власний капітал : валюта балансу	$\geq 0,5$	0,62	0,70	0,66	-0,04
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	= позиковий капітал : валюта балансу	$\leq 0,5$	0,38	0,30	0,34	0,04
Коефіцієнт фінансування	= власний капітал : позиковий капітал	$> 1$	1,62	2,32	1,90	-0,42
Коефіцієнт фінансового левериджу	= довгострокові зобов'язання : власний капітал	$< 0,25$	0,14	0,11	0,08	-0,03
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	= поточні зобов'язання : позиковий капітал	–	0,78	0,75	0,85	0,10
Коефіцієнт фінансової залежності	= валюта балансу : власний капітал	$< 2$	1,62	1,43	1,53	0,09
Коефіцієнт фінансової стійкості	= (власний капітал + довгострокові зобов'язання) : валюта балансу	–	0,70	0,77	0,71	-0,07

Таблиця 3.1

**Динаміка показників ділової активності ДП «Антонов»  
у 2020-2022 рр.**

Коефіцієнт	Розрахунок	За рік			Абсолютна зміна 2022 / 2021
		2020	2021	2022	
1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	Чистий дохід / середньорічну вартість оборотних активів	1,48	0,97	1,08	0,10
1.1. Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізованої продукції / середньорічну вартість запасів	1,99	1,03	1,13	0,10
1.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід / середньорічну вартість ДЗ	4,45	2,79	4,76	1,97
1.3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції / середньорічну вартість КЗ	2,29	1,88	2,04	0,16
2. Тривалість одного обороту оборотних засобів, дні	360 / пок. 1	243,28	369,54	334,21	-35,33
2.1 Тривалість одного обороту запасів	360 / пок. 1.1	180,95	347,91	318,35	-29,56
2.2. Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	360 / пок. 1.2.	80,94	128,94	75,58	-53,36
2.3. Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	360 / пок. 1.3.	157,11	191,57	176,13	-15,45
3. Тривалість операційного циклу	пок. 2.1 + пок. 2.2	261,88	476,86	393,94	-82,92
4. Тривалість фінансового циклу	пок. 3 - пок. 2.3	104,78	285,28	217,81	-67,48

Таблиця К.1

**Динаміка складу і структури персоналу ДП «Антонов» у 2020-  
2022 рр.**

Показник	За рік						Абсолютна зміна, осіб	
	2020		2021		2022		2021/ 2020	2022/ 2021
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
1. Чисельність штатних працівників на кінець року, в т.ч.:	9671	100	9499	100	9300	100	-172	-199
2. За характером участі в господарській діяльності підприємства								
2.1. виробничий персонал	9168	94,8	9024	95,0	8827	94,9	-144	-197
2.2. невиробничий персонал	503	5,2	475	5,0	473	5,1	-28	-2
3. Залежно від функцій у складі виробничого персоналу								
3.1. робтники, з них:	3973	41,1	4012	42,2	3767	40,5	39	-245
– основні	2741	69,0	2808	70,0	2523	67,0	67	-285
– допоміжні	1232	31,0	1204	30,0	1244	33,0	-28	40
3.2. інженерно-технічні працівники, з них:	5698	58,9	5487	57,8	5533	59,5	-211	46
– керівники	1025	18,0	933	17,0	973	17,6	-92	40
– спеціалісти й фахівці	3248	57,0	3292	60,0	3316	59,9	44	24
– службовці	1425	25,0	1262	23,0	1244	22,5	-163	-18
4. За статтю								
4.1. чоловіки	5980	61,8	5856	61,6	5728	61,6	-124	-128
4.2. жінки	3691	38,2	3643	38,4	3572	38,4	-48	-71
5. За віком								
5.1. до 35 років	2321	24,0	2470	26,0	2232	24,0	149	-238
5.2. від 35 до 55 років	5126	53,0	4939	52,0	5208	56,0	-187	269
5.3. від 56 років	2224	23,0	2090	22,0	1860	20,0	-134	-230



Таблиця Л.1

**Методика розрахунку загальних показників оцінки кадрового потенціалу в межах результативного підходу**

Показник	Формула розрахунку	Зміст показника
Приріст доходу від реалізації на одного працівника	$(\text{чистий дохід періоду } n - \text{чистий дохід періоду } (n-1)) / \text{середньооблікова чисельність працівників}$	показує зростання чи зменшення розміру приросту чи падіння чистого доходу на одного працівника підприємства
Приріст прибутку від реалізації на одного працівника	$(\text{валовий прибуток періоду } n - \text{валовий прибуток періоду } (n-1)) / \text{середньооблікова чисельність працівників}$	показує зростання чи зменшення розміру приросту чи падіння валового прибутку на одного працівника підприємства
Приріст чистого прибутку на одного працівника	$(\text{чистий прибуток періоду } n - \text{чистий прибуток періоду } (n-1)) / \text{середньооблікова чисельність працівників}$	показує зростання чи зменшення розміру приросту чи падіння чистого прибутку на одного працівника підприємства
Прибутковість персоналу підприємства	чистий прибуток / загальна сума заробітної плати разом з відрахуваннями	показує суму чистого прибутку, отриману від 1 грн. інвестицій у персонал
Темп зростання виручки	$(\text{чистий дохід періоду } n - \text{чистий дохід періоду } (n-1)) / \text{чистий дохід періоду } (n-1) * 100$	Показує динаміку виручки від реалізації продукції підприємства
Зарплатоємність продукції	загальна сума заробітної плати (з відрахуваннями) / виручку від реалізації продукції	Показує скільки гривень витрат на оплату праці містить кожна гривня виручки від реалізації
Показник економії живої праці (ПЕ), од.	$PE = СЧП0 * V1/V0 - СЧП1$ де СЧП1 і СЧП0 – відповідно, середньоспискова чисельність працівників основної діяльності в оцінюваному та базовому періодах; V1, V0 – відповідно, виручка підприємства в оцінюваному і базовому періодах, грн	Показує виявлені резерви кадрових ресурсів за рахунок зменшення витрат живої праці
Коефіцієнт випередження, од.	темп зростання виручки від реалізації / темп зростання заробітної плати	Показує динаміку чистого доходу відносно змін фонду заробітної плати

Примітка. Джерело : [1; 14]

Таблиця М.1

**Звіт про фінансові результати ДП «Антонов» за 2023 р.**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8189499	7513302
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5036542)	(4618846)
Валовий:			
Прибуток	2090	3152957	2894456
Збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	326158	326158
Адміністративні витрати	2130	(245684)	(221656)
Витрати на збут	2150	(188358)	(64102)
Інші операційні витрати	2180	(1333086)	(1333086)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1711987	1601770
Збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	73785	69817
Фінансові витрати	2250	(28379)	(28379)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(3735)	(369142)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
Прибуток	2290	1753658	1274066
Збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(315658)	(202250)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1438000	1071816
збиток	2355		

Пояснення до проведення планових розрахунків:

ДП «Антонов» виступає єдиним в Україні авіабудівним підприємством, яке розробляє, виготовляє й модернізує транспортні та пасажирські літаки для авіакомпаній не лише України, але й світу. Головними перевагами ДП «Антонов» на міжнародну ринку є наявність повного циклу виробництва літальних апаратів. Всього в світі є 7 країн, які мають вищезазначену перевагу, і Україна одна з цих країн. ДП «Антонов» проводить досить активну політику зовнішньоекономічної діяльності та має замовлення з різних куточків світу. За період 2016-2022 рр. ДП «Антонов» вів активну міжнародну діяльність. Кількість експортних контрагентів за цей період варіюється в межах від 10 до 30 [25].

## Продовження додатку М

На підставі вищевказаного, для планування чистого доходу скористаємося даними нового довгострокового прогнозу ринку літаків цивільної авіації «Огляд ринку 2021-2040», який враховує суттєві зміни в галузі, що відбуваються на тлі пандемії COVID-19, представленого на конференції «Ринки майбутнього», проведеній Об'єднаною авіабудівною корпорацією (ОАК). Згідно з прогнозом ОАК, найближчими роками середньорічні темпи зростання світового пасажирообороту складуть 9% (з урахуванням підсумків 2022 року) [11]. При цьому слід враховувати той факт, що 11 листопада 2022 р. на засіданні Уряду схвалили «Концепцію державної цільової програми науково-технічної програми розвитку авіаційної промисловості на 2021-2030 роки», яка спрямована на зростання експорту до 300–350 млрд. грн. В найближчі 10 років [35], а також враховуючи той факт, що уряд України в 2023 році планує більш агресивно представляти авіабудівну продукцію на глобальних ринках, зокрема, багато напрацювань минулого року будуть використані у 2023 р. для просування продукції на зовнішні ринки. Зокрема, існують хороші перспективи в налагодженні співпраці з потенційними партнерами зі Сполучених Штатів Америки, Туреччини, країн Європи та Азії, з Латинської Америки, з африканським континентом [18].

Тож можна використати 9% прогнозованого зростання для планування розміру чистого доходу ДП «Антонов» у 2023 р.:

$$ЧД_{2023} = 7513302 * 1,09 = 8189499 \text{ тис. грн}$$

Плановий рівень собівартості обчислимо виходячи з рівню собівартості реалізації у відсотках до чистого доходу. Середній рівень собівартості реалізації становить (беремо за останні три роки, адже умови ведення діяльності до пандемії суттєво відрізнялися від умов діяльності в період очікування та розгортання пандемії, тож 2017 р. може викривляти розрахунки):

$$\text{Ссер} = (6029856 + 3540973 + 4618846) / (8943214 + 5996142 + 7513302) * 100 = 63,2\%$$

Або рівень собівартості у % до чистого доходу у 2022 р.: 61,5%.

У даному випадку використаємо звітне значення рівня собівартості реалізації. Тоді планова собівартість:  $C_{2023} = 8189499 * 0,615 = 5036542$  тис. грн.

При плануванні інших операційних доходів, враховуючи відсутність потрібної інформації, залишимо звітне значення і у плановому періоді, тобто припустимо, що обсяг цих доходів у 2023 році = обсягу 2022 року, тобто 326158 тис.грн.

Для планування адміністративних витрат використаємо або середнє значення рівня адміністративних витрат у % до чистого доходу, що склалося за період аналізу:

$$= (237264 + 283439 + 221656,0) / (8943214 + 5996142 + 7513302) * 100 = 3,3\%$$

або звітне значення розміру адміністративних витрат в чистому доході: 3,0% (в нашому випадку використаємо звітне значення рівня адміністративних витрат, бо суттєвих коливань у його значенні не спостерігалось впродовж досліджуваного періоду)

тоді

$$АВ_{2023} = 8189499 * 0,033 = 245684 \text{ тис. грн.}$$

Для планування витрат на збут використаємо середнє значення рівня витрат на збут у % до чистого доходу, що склалося за період аналізу:

$$= (279007 + 182046 + 64102) / (8943214 + 5996142 + 7513302) * 100 = 2,3\%$$

або звітне значення розміру витрат на збут в чистому доході: 0,9% (в нашому випадку використаємо середнє значення рівня витрат на збут, адже вони мають нестійку тенденцію впродовж досліджуваного періоду)

тоді

$$ВЗ_{2023} = 8189499 * 0,023 = 188358 \text{ тис. грн.}$$

## Продовження додатку М

При плануванні інших операційних витрат, враховуючи відсутність потрібної інформації, залишимо звітне значення і у плановому періоді, тобто припустимо, що обсяг цих витрат у 2023 році = обсягу 2022 року, тобто 1333086 тис.грн., тим більше що їх розмір не мав суттєвих коливань протягом аналізованого періоду.

Враховуючи той факт, що інші доходи підприємства мають тенденцію до щорічного зростання, розрахуємо їх обсяг на основі середнього абсолютного приросту:

$$= (69817 - 61882) / (3 - 1) = 3968 \text{ тис. грн.}$$

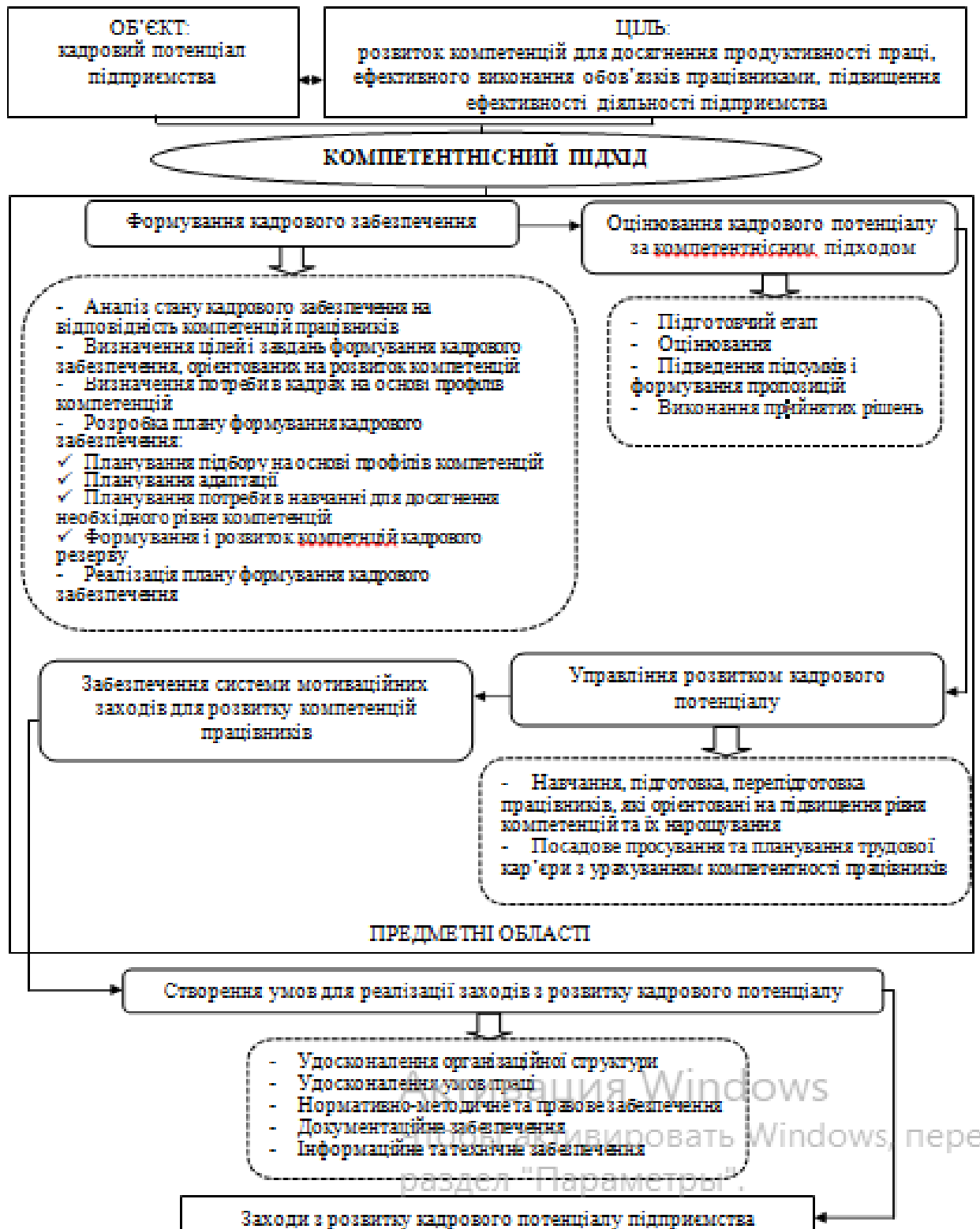
$$\text{Тоді } \text{ЮД}_{2023} = 69817 + 3968 = 73785 \text{ тис. грн.}$$

При плануванні інших фінансових витрат, враховуючи відсутність потрібної інформації, залишимо звітне значення і у плановому періоді, тобто припустимо, що обсяг цих доходів у 2023 році = обсягу 2022 року, тобто 28379 тис.грн. (особливо враховуючи той факт, що в звітному періоді вони мали тенденцію до зниження).

При плануванні інших витрат слід врахувати, що у 2022 р. підприємство разово здійснило списання застаріли необоротних активів на суму майже 360 тис. грн., чого не відбувалося у 2020–2021 рр., коли сума інших витрат була майже не змінною. Тож залишимо їх розмір на рівні 2021 р. (3735 тис. грн).

Ставка податку на прибуток на 2023 рік становить 18%, отже сума податку на прибуток дорівнюватиме:  $1753658 * 0,18 = 315658$  тис. грн.

## КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ДП «АНТОНОВ»



Примітка. Джерело : [13]

**Декларація академічної  
доброчесності здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Палагіцький Микола Іванович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Управління персоналом та економіка праці», адреса електронної пошти Pal\_MI@ukr.net , підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Шляхи підвищення ефективності управління кадровим потенціалом» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

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

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

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ М.І. Палагіцький

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ Л.А.Бехтер