

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 156 с., 12 рис., 31 табл., 112 джерел, 3 додатки.

Актуальність теми магістерської роботи полягає в тому найважливішою умовою прискорення соціально-економічного розвитку України є раціональне формування та ефективне використання кадрового потенціалу підприємством, що дозволить забезпечити його кадрами, здатними вирішувати поставлені виробничі та організаційні завдання, а також приймати вірні рішення у вкрай складних, нестабільних і швидко мінливих економічних ситуаціях.

Об'єкт дослідження – кадровий потенціал підприємства.

Мета роботи – узагальнення теоретичних і практичних положень, аналіз кадрового потенціалу підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо його підвищення.

Методи дослідження – загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний; метод декомпозиції; методи аналізу та синтезу; статистично-економічний; абстрактно-логічний.

Одержані наслідки на основі теоретичних критеріїв формування та використання кадрового потенціалу підприємства одержані такі наслідки: розроблено програму та процес вдосконалення кадрового потенціалу, виконано розрахунок економічного ефекту від впровадження нової системи оплати праці.

КАДРИ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПІДВИЩЕННЯ, СТРУКТУРА, СИСТЕМА, МОТИВАЦІЯ, НАПРЯМИ, ОСВІТА , SWOT-АНАЛІЗ, ПРАЦІВНИК, КВАЛІФІКАЦІЯ, ЗАРОБІТНА ПЛАТА, СИСТЕМА, ПРОГРАМА, СТИМУЛЮВАННЯ.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКА ДЕРЖАВНА ІНЖЕНЕРНА АКАДЕМІЯ

АНОТАЦІЯ

до магістерської роботи

Студент Ріпний Ярослав Володимирович, групи М-14-1м

Спеціальність 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності)».

Тема: «Напрями підвищення кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи (на прикладі ТОВ «Технохім»)».

В магістерській роботі розглянуто теоретико-методологічні кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи. Увага приділяється формуванню кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи, зроблено аналіз організаційно-управлінської структури ТОВ «Технохім». Дана робота складається із трьох розділів. Перший розділ носить теоретико-методологічний характер, у ньому розглянуті методологічні засади кадрового потенціалу підприємства; сформовано наукові підходи щодо визначення поняття «кадровий потенціал» підприємства; розглянуто зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу.

Другий розділ роботи присвячений вивченню організаційно-управлінської структури ТОВ «Технохім», а також діагностуванню проблем та виявленню перспектив і недоліків, сильних та слабких сторін кадрового потенціалу підприємства.

У третьому розділі запропоновані напрями підвищення, економічне обґрунтування та практичні рекомендації щодо формування кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи.

THE MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ZAPORIZHZHYA STATE ENGINEERING ACADEMY

ANNOTATION

the master's work

Student Ripnyi Y, group M-14-1m

Specialty 8.03060101 «Management of organizations and administration (by economic activities)».

Theme: « Directions increasing potential of the company in a crisis (for example, Ltd." Tehnohim (for example LLC « Tehnohim»)»).

In the master's work the theoretical and methodological potential of the company in a crisis. Attention is paid to the formation potential of the company in crisis, the analysis of organizational and management structure of LLC "Tehnohim." This work consists of three sections. The first chapter is theoretical and methodological nature, it considered methodological foundations potential of the company; formed scientific approaches to the definition of "human resources" of the enterprise; Foreign experience of formation of human resources.

The second section is devoted to the study of organizational and management structure of LLC "Tehnohim" and diagnosing problems and identify prospects and shortcomings, strengths and weaknesses potential of the company.

The third section suggested ways of increasing, the economic justification and practical recommendations on forming potential of the company in a crisis.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ	
1.1. Методологічні засади кадрового потенціалу підприємства	13
1.2. Понятійно-категоріальний апарат кадрового потенціалу підприємства	29
1.3. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу підприємства.....	43
Висновок до розділу 1	58
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТЕХНОХІМ»)	
2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Технохім».....	61
2.2. Діагностика проблем кадрового потенціалу підприємства	79
2.3. SWOT-аналіз кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи	88
Висновок до розділу 2	94
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ	
3.1. Процес формування кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи.....	96
3.2. Економічне обґрунтування щодо формування кадрового потенціалу підприємства.....	115
3.3. Практичні рекомендації щодо формування кадрового потенціалу підприємства (на прикладі ТОВ	

«Технохім»).....	131
Висновок до розділу 3	137
ВИСНОВКИ	139
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	144
ДОДАТКИ	157

ВСТУП

Актуальність дослідження. Найважливішою умовою прискорення соціально-економічного розвитку України є раціональне формування та ефективне використання кадрового потенціалу підприємством, що дозволить забезпечити його кадрами, здатними вирішувати поставлені виробничі та організаційні завдання, а також приймати вірні рішення у вкрай складних, нестабільних і швидко мінливих економічних ситуаціях.

До змін в ринкових умовах на сучасному етапі зможе адаптуватися тільки персонал, орієнтований на постійне вдосконалення. Дана обставина підвищує вимоги до всієї кадрової роботи на підприємствах. Чим вище рівень кадрового потенціалу з позицій сукупності його професійних знань, здібностей, навичок і мотивів до праці, тим ефективніше працює підприємство.

Помилки в процесі управління персоналом призводять до серйозних витрат часу, фінансових проблем, що може стати причиною зниження конкурентоспроможності, а іноді й загибелі компанії. Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами забезпечення успішної роботи компанії є вдале формулювання системи цілей компанії, чітке доведення її до кожного працівника, мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного працівника в досягнення поставлених цілей. Тільки знаючи, що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її праці, можна розробити ефективну систему форм і методів управління її поведінкою. Отже, від ефективної системи управління персоналу організації безпосередньо залежить успішне її існування.

Ефективність підприємства визначається в першу чергу не продуктивністю устаткування, а продуктивністю його співробітників. Кадровий потенціал – це основне багатство підприємства, і його формуванню повинна приділятися ключова роль при здійсненні керування підприємством.

Від цього буде прямо залежати конкурентоспроможність підприємства й економічний ефект інвестицій у його діяльність.

Вітчизняне виробництво сьогодні характеризується далеко не повним використанням факторів управління, які забезпечують підвищення його ефективності, удосконалювання структури, впровадження новітньої технології і сучасних методів управління виробництвом. За таких умов необхідний пошук нових підходів для забезпечення фінансового оздоровлення і розвитку промисловості. Саме тому удосконалення управління кадровою політикою підприємств є однією з основних задач і умов забезпечення ефективності промислового виробництва.

Тому, у цілому ефективність виробництва залежить від кваліфікації робітників, їхнього розміщення і використання, що впливає на обсяг і темпи приросту виробленої продукції, використання матеріально-технічних засобів. Адже, усе в остаточному підсумку, залежить від людей, від їхньої кваліфікації, уміння і бажання працювати. Саме людський капітал, а не заводи, устаткування і виробничі запаси є наріжним каменем конкурентоздатності, економічного росту й ефективності.

Кадровий потенціал підприємства відіграє важливу роль у підвищенні ефективності суспільного виробництва та рівня життя всього населення. Тому від того, наскільки раціонально воно сформоване, багато в чому залежить економічний потенціал кожного виду економічної діяльності, темпи його розвитку, зростання соціального та культурного рівня життя найманих працівників та роботодавців, становлення повноцінних відносин соціального партнерства.

Різні аспекти проблематики кадрового потенціалу підприємства знайшли відображення у вітчизняній і зарубіжній літературі. Вагомий внесок у розв'язання багатьох з них зробили, зокрема такі науковці: М.А. Ажажа, Л.В.Балабанова, О.М.Венгер, В.С.Васильченко, В.Г. Воронкова, А.М.Гриненко, В.М.Гриньова, В.М.Данюк, І.М.Зубач, А.Я.Кібанова, А.М.Колот, О.М. Крайнік, Н.С.Краснокутська, В.Ф.Крисько, Л.І.Михайлова,

О.С. Мороз, Ю.Г.Одегов, В.І.Петюх, Т.І.Сергієнко, О.С.Федонін, С.Г.Черемисина, Л.М.Швец. Серед науковців, які досліджували питання теорії та практики аналізу кадрового потенціалу необхідно виділити М.І.Баканова, Ф.Ф.Бутинця, В.Г. Воронкову, І.Д.Лазаришину, О.В.Мельниченка, Є.В.Мниха, О.В.Олійник, І.М.Парасій-Вергуненко, Г.В.Савицьку, С.І.Шкарабана, Р.К.Шурпенкову, М.Г.Чумаченка.

Праці вищезгаданих авторів є вагомим внеском у розвиток процесів у сфері соціально-трудова відносин, у тому числі й в управління кадровим потенціалом підприємства.

В умовах ринкових відносин в економіці праці вимагають удосконалення механізму формування і розвитку кадрового потенціалу в контексті роботи конкретних підприємств, так як проблема стратегії розвитку кадрового потенціалу для практичної роботи кадрових служб є досить складною. Зважаючи на сучасний стан економіки України важливим є подальше опрацювання теоретичних засад та розробка підходів щодо підвищення кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи.

Таким чином, все перелічене вище обумовлює вибір теми дипломної роботи, визначає її актуальність і практичну значущість, основні напрями дослідження, мету та завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних і практичних положень, аналіз кадрового потенціалу підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо його підвищення.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання комплексу взаємопов'язаних завдань, а саме:

- дослідити методологічні засади кадрового потенціалу підприємства;
- розглянути понятійно-категоріальний апарат кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу;
- охарактеризувати організаційно-управлінську структуру ТОВ «Технохім»;

- провести діагностику проблем кадрового потенціалу підприємства;
- провести SWOT-аналіз кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи;
- дослідити процес формування кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи;
- провести економічне обґрунтування напрямів підвищення кадрового потенціалу підприємства (на прикладі ТОВ «Технохім»);
- розробити практичні рекомендації щодо формування кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи (на прикладі ТОВ «Технохім»).

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і організаційних положень аналізу кадрового потенціалу підприємства та напрямів його підвищення.

В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний – для аналізу фахової наукової літератури, теоретичного узагальнення суті кадрового потенціалу; декомпозиції – для розкриття мети дослідження та постановки завдань; методи аналізу та синтезу – для обґрунтування цілісної концепції ефективності формування та використання кадрового потенціалу; статистично-економічний – для обчислення показників кадрового потенціалу; абстрактно-логічний – для обґрунтування пропозицій підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Теоретичну базу дослідження становлять внутрішні положення, нормативні документи та фінансова звітність ТОВ «Технохім», монографічні роботи і статті вітчизняних та зарубіжних економістів у фахових економічних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань і мережі Інтернет з питань підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Основні теоретичні та практичні результати дослідження, що визначають наукову новизну роботи, полягають у наступному:

– вперше проведено SWOT-аналіз персоналу підприємства на основі якого визначено перспективи подальшого вдосконалення;

– запропоновано організаційно-економічний механізм підвищення кадрового потенціалу підприємства та проведено економічне обґрунтування його впровадження на досліджуваному підприємстві.

Практична цінність одержаних результатів полягає в тому, що результати отримані в ході дослідження можуть бути застосовані з метою підвищення кадрового потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Методологічні засади кадрового потенціалу підприємства

Трансформаційні процеси, які в останні роки спостерігаються в Україні, вимагають розвитку нових підходів до управління трудовими ресурсами з метою реалізації їх потенційних можливостей, як з боку відповідності якісних характеристик умовам сучасного виробництва, так і в контексті вартості робочої сили. Виключно високий рівень кадрового потенціалу здатен вивести економіку з кризи і надати їй динамічного розвитку.

Важливою передумовою економічного, інтелектуального, політичного розвитку будь-якої країни є її трудовий потенціал як самостійна складова фундаменту, на якому тримається суспільство та суб'єкт суспільного розвитку, носій усіх соціальних відносин. За даними Всесвітнього банку, який дослідив 192 країни, 16% економічного зростання в країнах з перехідною економікою обумовлені виробничим потенціалом, 20 % – природними ресурсами, а решта 64% – пов'язані з людським та соціальним капіталом [13].

Подібну думку щодо ролі людини у розвитку економічних процесів висловлював і Г.К.Яловий: «Сучасне бачення поступового суспільного розвитку відводить людині центральне місце у процесі економічного відтворення, виходячи з того, що людина як особистість є і вхідним, і кінцевим пунктами соціально-економічного розвитку» [111].

В силу своїх характерних особливостей, термін «кадровий потенціал» вживається у стратегічних документах, зокрема Стратегії розвитку України –

2020, Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки, однак чіткого його тлумачення не зустрічається.

Така ситуація обґрунтовує актуальність зазначеної проблеми, незважаючи на чисельні публікації у наукових та практичних, як вітчизняних так і зарубіжних виданнях.

Особливо актуальним це питання стає в умовах економічної кризи, яка спостерігається на сучасному етапі в усіх країнах світу. Підтвердженням даної думки є результати дослідження М.М.Новікової, яка зазначає, що світова економічна криза негативним чином впливає на трудовий потенціал, руйнуючи можливості його реконструкції та розвитку шляхом зростання кількості безробітного населення, що знаходиться в економічно активному віці, знижується мотивація його праці за рахунок зменшення її оплати, що унеможливорює ефективну реалізацію трудового потенціалу [76, с. 3].

Саме тому, вивчення методологічних засад кадрового потенціалу підприємств у таких умовах є вкрай важливим і дозволять розробити і запропонувати напрями підвищення кадрового потенціалу підприємств в кризових умовах, які поглинають сьогодні всі сфери економічної діяльності країни.

М.С. Авраменко вважає, що проблема формування кадрового потенціалу сама по собі має методологічний характер, оскільки є базою, першоосновою для організації його розвитку. Від того наскільки успішно буде сформований кадровий ресурс, як провідник новітніх виробничих відносин, залежить результативність соціально-економічного розвитку українського суспільства. Саме тому, на думку автора, ефективний механізм формування та використання кадрового потенціалу має ґрунтуватися на системі принципів, що являють собою правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами [2].

Методологічний аспект формування кадрового потенціалу Ю.С.Наумко вбачає в тому, що розвиток виробничих відносин повинен забезпечуватись

випереджаючим динамізмом практичної підготовки керівника. Процес змін об'єкта управління має відбуватися безперервно, і результатом цього є розширення, ускладнення та поява нових зв'язків між елементами системи управління. Тому для управління розвитком виробничих відносин розвиток керівника, його озброєння теоретичним та практичним інструментарієм повинні йти на крок попереду від перших [75].

Поняття «потенціал» було введено в науковий обіг понад 15 років тому. Етимологія даного поняття визначається як «приховані можливості, потужність, сила» тобто те, що може бути або є в наявності, але, можливо, ще не розкрило себе. О.В.Арзамасова досліджувала дане питання й визначила, що широке трактування терміну «потенціал» полягає в розгляді його в якості «джерела можливостей, засобів, запасу, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення якої-небудь задачі або досягнення певної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній галузі» [5, с. 102-103].

Потенціал є динамічною системою, що об'єднує в собі три рівні зв'язків часу і простору, що функціонують в єдності. Ці зв'язки детермінують прояв потенціалу в різних формах. По-перше, потенціал характеризує минуле. У цьому випадку він виступає, як «ресурс», оскільки втілює у собі накопичені системою характеристики, що дозволяють їй функціонувати. По-друге, він відображає сьогодення, тобто реально задіяні, або невикористані наявні здібності. У даному випадку «потенціал» близький за значенням терміну «резерв». По-третє, він спрямований на майбутнє, тобто постійно змінюється, розвивається, накопичує нові здібності, характеристики, включаючи елементи майбутнього розвитку [5, с. 103].

Термін «потенціал», на думку Т.В.Білорус, набув широкого вжитку у лексиці суспільних наук та публіцистиці. Він характеризує явища переважно політичні та соціальні: політичний потенціал партій, культурний потенціал міста, освітній потенціал вищої та середньої школи і т.п. Для повсякденного усвідомлення інтуїтивного уявлення часто вистачає, щоб відчуті можливі

позитивні або негативні наслідки. Для вирішення науково-практичних задач зміст поняття, яке використовується, повинен бути чітко зафіксований. На сучасному етапі ніж для вітчизняної науки термін «людський потенціал» скоріше означає програмно - заданий об'єкт аналізу та практичних зусиль, об'єкт наукового вивчення та науково обґрунтованих оцінок. Ця вихідна методологічна ситуація пояснюється тим, що сьогодні наукове товариство не має такого поняття людського потенціалу, яке можна було б вважати визначеним, та якщо не загальнозначимим, то хоча б узгодженим в середовищі науковців з даної теми. Поняття потенціалу, на думку автора, взагалі та людського потенціалу, зокрема, не може тлумачитися як деяка абсолютна та однозначна міра, яка характеризує свого носія – на манер того, як розуміється, скажімо, коефіцієнт інтелекту. Термін «потенціал», який походить від слова *potentia* лат., звичайно трактується як сила, потужність. Що стосується потенціалу суспільства, держави, велика енциклопедія визначає його як можливості в певній галузі [12, с. 14].

У зв'язку з цим, Т. В. Білорус дає власне розуміння терміну: «кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо на нашу думку, творчими здібностями. Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей притаманних кожному працівникові окремо» [12, с. 14].

В А Бортник зазначила, що на її погляд кадровий потенціал трактується як сукупність кількісно-якісних характеристик працівників підприємства, до яких входять управлінські, робітничі та потенційні кадри, які при створенні сприятливих умов праці здатні ефективно використовувати свої потенційні можливості для успішного розвитку підприємства [17, с. 6].

К. Ю. Забавіною сформульовано визначення «кадрового потенціалу», під яким слід розуміти сукупність високрваліфікованих працівників, що

складають стабільне ядро персоналу підприємств, галузей, регіонів, економіки країни, які володіють фізичними та інтелектуальними здібностями, необхідними для висококваліфікованої трудової діяльності, характеризуються професійною придатністю, компетентністю, досвідом роботи, особистими морально-етичними якостями, здібностями до розвитку нових навичок [49, с. 4].

Нині основними напрямками діяльності структур підприємства при реалізації кадрової політики є: здійснення системної, цілеспрямованої роботи з підготовки, підбору кадрів та формування кадрового резерву; систематичний та об'єктивний моніторинг й оцінка трудового та професійного потенціалу співробітників; посилення мотивації роботи і стимулювання зростання професіоналізму кадрів; консолідація і підвищення ефективності використання фінансових коштів для реалізації кадрової політики підприємства [71, с. 187].

Кадровий чинник завжди належав до вирішальних. Однак його значення особливо зростає у перехідних періодах і, тим більше, у кризових ситуаціях, коли потрібно створювати нові підходи до організації управління, які б відповідали умовам не тільки сьогодення, а й майбутнього [2].

До методологічних принципів формування кадрового потенціалу в аграрному секторі Ю. С. Наумко відносить:

- визначальне місце керівників та їх незамінність у системі виробничих відносин;
- відповідальність керівників;
- компетентність управлінців;
- орієнтація на новітні досягнення вітчизняних та зарубіжних технологій;
- освоєння, сприяння та вміння реалізації новітніх соціально-економічних процесів і явищ, притаманних сучасному становищу;
- стратегічність мислення;
- вміння керівників формувати команду;
- прогнозування соціально-економічних наслідків виробничої діяльності.

Крім того, на думку вище згаданого автора, обов'язковим методологічним аспектом компетентної організації формування кадрового потенціалу є постійне навчання, спеціальна підготовка кадрів управління і безперервне озбррення науковими (теоретичними та практичними) знаннями на всіх етапах просування по ієрархічних сходинках [75].

Розробка теоретико-методологічних засад управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, як зазначає О.В.Михайлюк, є комплексною проблемою. Аналіз наукової літератури, нормативних документів, проведений нами у ході дослідження дає підстави стверджувати, що в сучасній системі управління підприємством визначився ряд об'єктивних протиріч [71, с. 187]:

- між законодавчозакріпленою необхідністю створення результативної діючої системи управління розвитком кадрового потенціалу підприємства і недостатньою теоретичною розробленістю теоретико-методологічних засад, що її забезпечують;

- між сучасними вимогами до кадрового потенціалу підприємства і недостатнім рівнем ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства (відсутність єдиного підходу до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, недостатній рівень організаційно-управлінської компетентності керівництва, відсутність методичних розробок, відсутність стратегічного планування в галузі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства та ін.);

- між потребою в системному підході щодо оцінювання ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства і відсутністю системи оцінювання, зокрема показників та критеріїв, які дали змогу кількісно її оцінювати.

На думку В. А. Бортник управління кадровими ресурсами є одним із найскладніших, враховуючи індивідуальні характеристики кожного працівника, що пояснюється тим, що кадри підприємства одночасно є об'єктом і суб'єктом управління. Суб'єктом управління кадри виступають у

ролі керівників різних рівнів управління, тобто тих осіб, які беруть участь у формуванні й реалізації планів підприємства на майбутнє, координуючи та контролюючи безпосередніх учасників виробничого процесу (як об'єктів управління), використовуючи мотиваційні механізми, з метою спонукання їх до високопродуктивної діяльності. Тому, на її погляд, існує необхідність розгляду менеджменту кадрового потенціалу з позиції управління особистим потенціалом працівника й кадровим потенціалом, як сукупності потенціалів кадрів підприємства. Від розвитку особистих потенціалів працівників залежить рівень розвитку підприємства в цілому. Особистий потенціал складається із кваліфікаційного, психіко-фізіологічного, освітнього, творчого, комунікативного та морального потенціалів.

Особистий потенціал формується в процесі життєдіяльності під впливом факторів мікрооточення (сім'я, друзі, вчителі, громадські угруповання тощо) та макрооточення (демографічні, соціально-економічні, психологічні, культурні та політичні чинники).

Найбільш негативний вплив на формування та використання кадрового потенціалу підприємств, зазначає В. А. Бортник, мають чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. До зовнішніх чинників, які негативно впливають на формування кадрового потенціалу, закріпленню молодих і кваліфікованих спеціалістів, можна віднести: демографічні (народжуваність, смертність, статеву та вікову структуру населення, щільність населення тощо), соціально-економічні (стан ринкової кадрової ситуації, безробіття, міграційні процеси рівень заробітної плати в аграрній галузі порівняно з іншими галузями економіки тощо).

Внутрішні чинники які найбільшою мірою впливають на формування кадрового потенціалу: фінансово-економічний стан підприємства, слабкий мотиваційний механізм, плинність кадрів, недостатній розвиток соціальної інфраструктури тощо [17, с. 4-5].

Т. В. Білорус зазначає, що кадрова складова підприємства потребує обов'язкової регламентації. Цю задачу, на її думку, вирішує

адміністративний підхід, суть якого полягає в регламентації функцій, прав, обов'язків у нормативних актах. В основі цього підходу лежать адміністративні методи менеджменту, які базуються на:

- системі законодавчих актів;
- системі нормативно-директивних та методичних документів підприємства та керівних організацій;
- системі планів, програм, завдань;
- системі оперативного керівництва [12, с. 19].

Застосування цієї бази, а, відповідно, і адміністративного підходу є необхідною умовою ефективного управління кадровим потенціалом. Необхідним, також є застосування інтеграційного підходу, який означає співробітництво суб'єктів управління, їх об'єднання, поглиблення взаємодії та взаємозв'язків між компонентами кадрового потенціалу.

Роботу у даному напрямку проводили як вітчизняні так і зарубіжні вчені.

У свою чергу, Т. В. Білорус вказує, що кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також творчими здібностями. Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей притаманних кожному працівникові окремо [12, с. 14]. Разом з цим вона зазначає, що «кадровий потенціал підприємства не можливо розглядати відокремлено від двох інших взаємопов'язаних потенціалів: трудового потенціалу та індивідуального потенціалу людини».

В економічній енциклопедії зазначено, що трудовий потенціал – це людські можливості, ресурси праці, найповніша та всебічна характеристика працездатного населення як продуктивної сили. Трудовий потенціал має кількісні та якісні параметри. Кількісно він визначається чисельністю працездатного населення, законодавчо встановленою тривалістю робочого

часу за суспільно нормальної інтенсивності праці та збігається з величиною трудових ресурсів.

Така різноманітність наведених визначень пов'язана з наявністю різних підходів, що використовуються у менеджменті в цілому та менеджменті людських ресурсів зокрема. Управління людськими ресурсами організації є невід'ємною частиною системи управління в цілому.

В сучасних умовах ефективність управління підприємством залежить від ефективного використання трудового потенціалу.

Трудовий потенціал знаходиться у значній залежності від умов та факторів зовнішнього середовища. На нього впливають кон'юнктура ринку праці, державне регулювання, якість життя людей, освітній рівень населення, культура та інші соціально-економічні умови. З боку підприємства – це принципи управління та кадрова політика, виробнича і трудова дисципліна, організаційна культура, система стимулювання працівників та ін. [37, с. 10].

На думку авторів, ці визначення не враховують рівні трудового потенціалу, особливо рівні підприємства, підрозділу та працівника.

В. М. Гриньова, М. М. Новікова та М. В. Боровик зазначають, що кількісна характеристика трудового потенціалу визначається демографічними чинниками: приростом населення, потребами суспільного виробництва в робочій силі, можливостями задоволення потреби працездатного населення в робочих місцях). Якісна характеристика трудового потенціалу носить умовний характер і може визначатися за допомогою показників демографічного розвитку, медико-біологічних і психофізичних характеристик, професійно-кваліфікаційних даних, соціальних можливостей [38, с. 72].

К. Ю. Забавіна, у свою чергу, визначає кількісні і якісні складові кадрового потенціалу. Разом з тим, їх зміст визначає по-іншому. Так, кількісні характеристики кадрового потенціалу. На її думку, включають: чисельність і структуру працівників за рівнем та напрямками професійної підготовки; статевовікову структуру працівників, професійний стаж,

тривалість та інтенсивність робочого часу. Повноцінна оцінка якості кадрового потенціалу повинна враховувати такі фундаментальні компоненти: фізіологічний, інтелектуальний, професійно-освітній та соціо-гуманістичний [49, с. 6].

Деякі вчені розглядають трудовий потенціал не тільки як живу працю, якою володіє підприємство, але й включають умови її реалізації (виробничі потужності, рівень механізації праці, організацію праці та ін.).

Кадровий потенціал є стратегічним ресурсом у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку. На нього впливають особистісні якості людини, професійні знання, культура, прагнення до професійного зростання, формальна і неформальна структури колективу, організаційно-управлінські фактори і фактори макроструктури. Ступінь реалізації кадрового потенціалу визначає його ефективність [5, с. 104].

Завіновська Г.Т. зауважує, що трудовий потенціал робітника складається з наступних якісних характеристик:

- фізичного та психофізіологічного потенціалів працівника – здібностей людини, стану здоров'я, фізичного розвитку, працездатності;
- кваліфікаційного потенціалу – глибини та різнобічності загальних та спеціальних знань, трудових навичок і вмінь;
- особистого потенціалу – рівня громадської свідомості та соціальної зрілості, ступеня засвоєння робітником норм ставлення до праці, ціннісної орієнтації, зацікавленості у сфері праці [50, с. 29].

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди: їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки та рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства. Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності.

Трудовий потенціал слід розглядати як величину можливої участі

працівників у виробництві, яка може змінюватись під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, в умовах зацікавленості, виходячи з віку працівників, їхніх фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок та може бути використана для досягнення цілей як підприємства, так і самих працівників [37, с. 15].

Трудовий потенціал є джерелом забезпечення підприємств кадрами і має кількісну і якісну характеристики. Кількісна сторона трудового потенціалу визначається чисельністю працездатного населення, статевіковою структурою, числом безробітних. Основними компонентами якісного складу трудового потенціалу є психофізіологічна, соціально-мотиваційна, освітньо-професійна, інтелектуальна, духовно-енергетична.

Проведений аналіз літературних джерел дозволив зробити висновок, що багато хто з вітчизняних і зарубіжних авторів займається дослідженням сутності і характеристик кадрового потенціалу. Враховуючи існуючі підходи до характеристики кадрового потенціалу, визначена така система понять:

1. Чисельний та функціональний склад кадрів підприємства, який відображає розподіл кадрів та їх переміщення у розрізі окремих категорій і посад.

2. Професія як комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для здійснення трудової діяльності.

3. Спеціальність, як комплекс особливих знань і вмінь для виконання окремих трудових функцій.

4. Кваліфікація, як ступінь професійної підготовки, необхідної для виконання трудових функцій [37, с. 19].

Отже, з урахуванням розглянутих визначень, на думку авторів, кадровий потенціал – це величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використаними для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Тобто кадровий потенціал

підприємства включає тільки тих працівників, які мають високий рівень підготовки і виконують управлінські функції, та уособлює проектно-орієнтовану частину трудового потенціалу [37, с. 21]. Питанням раціонального управління й оцінки трудового потенціалу присвячені наукові праці Воронкової В.Г.

При оцінці заходів використовуються різноманітні методики психологічної та соціально-психологічної діагностики, спеціалізовані методи збору й аналізу інформації, соціометрія, групові оцінні методи, анкетування, тестування, експертні оцінки, комплексна оцінка праці та ін.

Результати кадрового моніторингу є основою для оптимізації розстановки кадрів, планування заходів, коригування соціально-психологічного клімату, структури підпорядкування, стилю управління та мотивування співробітників, оптимізації взаємодії усередині підприємства та між підрозділами [81].

Можна виділити такі основні завдання оцінки кадрового потенціалу:

1) надання інформації, необхідної для прийняття рішень у галузі управління персоналом як для менеджерів з персоналу, так і для вищого керівництва;

2) забезпечення менеджерів методами кількісного вимірювання вартості людських ресурсів, що необхідні для прийняття конкретних рішень [81].

Якщо розглядати діяльність з управління персоналом як набір певних функцій, то можливості оцінки кадрового потенціалу в межах окремих функцій можна охарактеризувати таким чином:

– оцінка кадрового потенціалу необхідна в процесі відбору персоналу, оскільки вона дозволяє підвищити ефективність процесу планування потреби в персоналі, планування коштів на відбір персоналу та дозволяє обрати найкращого претендента на вакантну посаду;

– оцінка кадрового потенціалу забезпечує найбільш ефективно прийняття рішень, пов'язаних з персоналом підприємства, планування

бюджету на розвиток персоналу та дозволяє визначити очікувану вигоду від інвестицій у персонал;

– оцінка кадрового потенціалу допомагає керівникові у виборі кадрової політики, в оцінці позитивних і негативних сторін набору спеціалістів зовні та у просуванні своїх працівників всередині підприємства [81].

Процес оцінки персоналу становить вимірювання індивідуального внеску кожного працівника в загальний результат роботи усього підприємства, тобто цінності або вартості працівника для підприємства, і, як наслідок, дозволяє визначити персоналізацію інвестицій при формуванні кадрового капіталу. Тому на кожному етапі розвитку підприємства паралельно з оцінкою відбувається розвиток кадрового потенціалу [81].

Предметом оцінки кадрового потенціалу є:

- його відповідність завданням підприємства;
- відповідність чисельності професійно-кваліфікаційного складу, середнього розряду, продуктивності та інших кількісних показників необхідному значенню або значенню, що проектується;
- вплив професійних та особистісних якостей окремих працівників (керівників та спеціалістів) на рівень кадрового потенціалу й оцінку підприємства в цілому;
- витрати на реструктуризацію з метою приведення у відповідність з необхідними перелічених показників, у тому числі на вивільнення, перепідготовку, працевлаштування [81].

Інформація є ключовою для прийняття управлінських рішень. Значна частина інформації, яка збирається та опрацьовується українськими підприємствами (згідно анкетним опитуванням), має описово-історичний характер і стосується їх діяльності у минулому.

Для того, щоб бути корисною для процесу прийняття управлінських рішень, інформація повинна фокусуватися на тих аспектах, що найбільше впливають на рівень кадрового потенціалу. Інформаційне забезпечення

системи управління кадровим потенціалом являє собою сукупність реалізованих рішень з обсягу, розміщення та форм організації інформації, яка циркулює в системі управління при її функціонуванні. Воно включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документів (уніфікованих та спеціальних).

Важливим етапом розрахунку кадрового потенціалу підприємства є вибір конкретних показників, які характеризують кадровий потенціал підприємства. Сьогодні найбільш поширеною оцінкою кадрового потенціалу є рейтингова, за допомогою якої кадровий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його трудових якостей за оцінними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу).

Обов'язковим методологічним аспектом компетентної організації формування кадрового потенціалу є постійне навчання, спеціальна підготовка управлінських кадрів і безперервне озброєння науковими (теоретичними та практичними) знаннями на всіх етапах просування по ієрархічних сходинках.

Досліджуючи сутність кадрового потенціалу, О. В. Арзамасова зазначила, що особливості кадрового потенціалу зумовлюють необхідність його опису як за допомогою кількісних, так і за допомогою якісних показників [5, с. 105].

До кількісних пропонується віднести такі:

- чисельність працівників;
- професійно-кваліфікований склад кадрів;
- статево-віковий склад;
- середній вік працівників;
- стаж роботи на підприємстві в цілому й у певній посаді;
- рівень ротації (руху) кадрів;
- укомплектованість кадрами (рівня заміщення посад) тощо.

До якісних показників відносяться:

- індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника;
- індивідуальні професійні характеристики кадрового складу;
- соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки:

згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура колективу.

Таким чином, кадровий потенціал може бути описаний з різних позицій залежно від кількісних і якісних характеристик. Можливість його опису дозволяє здійснювати оцінку кадрового потенціалу у вартісних категоріях, яка особливо актуальна, бо допомагає отримати реальне уявлення про роль кадрового ресурсу у соціально-економічному розвитку українського суспільства. Успішне виконання функцій з управління персоналом багато в чому визначається ефективністю організаційного забезпечення.

Ще одним аспектом, на який необхідно звернути увагу, вирішуючи питання організаційного забезпечення управління персоналом, є визначення складу функцій управління та їх трудомісткості. В умовах режиму економії дуже прогресивним є застосування функціонально-вартісного аналізу, який забезпечує зниження витрат на управління персоналом та підвищення ефективності його використання.

Система організаційного забезпечення управління персоналом являє собою взаємозалежну сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень по окремим аспектам його кадрової діяльності, і несуть відповідальність за результати цих рішень. Основу організаційного забезпечення управління персоналом становить діюча на підприємстві структура управління його кадровою діяльністю, елементами якої є окремі менеджери, служби, відділи та інші організаційні підрозділи управлінського апарату. Оскільки система управління персоналом є складовою загальної системи управління підприємством, структура управління цим видом діяльності має бути інтегрована у загальну організаційну структуру підприємства. Це дозволить

знизити загальний рівень управлінських витрат, забезпечити координацію дій з іншими системами управління, підвищити комплексність і ефективність контролю реалізації прийнятих рішень [12, с. 133].

Разом з тим, погоджуємося з К.Ю.Забавіною, яка вважає, що визначальну роль у формуванні та розвитку кадрового потенціалу відіграє державне регулювання, тобто використання державою правових, адміністративних, економічних і програмно-цільових форм і методів впливу на процеси підготовки кадрів у системі загальної і професійної освіти відповідно до потреб економіки, їх залучення у сферу економічної діяльності, підтримки їх професійно-кваліфікаційного рівня в актуальному стані впродовж усього періоду трудової діяльності. Незважаючи на декілька спроб визначити засади державної кадрової політики, в Україні на сучасному етапі відсутній документ концептуального характеру, який би чітко визначив пріоритети держави у формуванні висококваліфікованих кадрів та шляхи їх реалізації, що негативно впливає на підвищення конкурентоспроможності вітчизняної робочої сили [49, с. 17].

Підсумовуючи викладене слід зазначити, що особливості господарювання, в які потрапили сучасні підприємства вимагають специфічних підходів та порядку застосування методологічних засад кадрового потенціалу з метою виходу підприємств з кризи або пом'якшення її впливу. Оскільки саме кадровий потенціал є визначальним інструментом, здатним впливати на результативність, тому важливо розробити і запропонувати напрями підвищення кадрового потенціалу підприємств в кризових умовах.

У зв'язку з цим слід оновлювати підходи до організаційного забезпечення управління персоналом, елементами якої є: менеджери, служби, відділи та інші організаційні підрозділи апарату управління. Встановлено, що система управління персоналом є однією з складових системи управління підприємством, яку обов'язково слід інтегрувати у загальну організаційну

структуру підприємства. З метою зниження загального рівня витрат на управління, підвищення ефективності контролю реалізації прийнятих рішень.

1.2. Понятійно-категорійний апарат кадрового потенціалу підприємства

Незалежно від економічної ситуації та від змісту головної мети підприємства до переліку підцілей першого рівня обов'язково належить ціль, яка безпосередньо відображає проблеми формування та управління кадровим потенціалом. У якості засобів досягнення головної мети передбачається розвиток кадрового потенціалу та покращення його використання, управління кадровим потенціалом, посилення мотивації високопродуктивної праці, підвищення соціального розвитку колективу, створення максимальної зацікавленості робітників в кінцевих результатах діяльності підприємства. [12, с. 21].

Кадровий потенціал являє собою людський ресурс підприємства у вигляді безперервного багатопланового процесу, який постійно розвивається і характеризує приховані можливості. У цьому розумінні кадровий потенціал буде виступати ключовим елементом стратегії підприємства і забезпечувати досягнення певних цілей. Тому досить важливим є встановлення зв'язку між цілями підприємства та системою управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу [12, с. 19].

Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал [55].

В загальному плані сутність кадрового потенціалу відображає якісну і кількісну характеристики трудового потенціалу постійних, перш за все кваліфікованих працівників підприємства, тобто акціонерного товариства.

Проведені дослідження Т.В.Карпенко та узагальнення точок зору науковців дозволили зробити висновок, що кадровий потенціал національної економіки є базовим структурно-утворювальним елементом формування суспільства знань, головним ресурсом динамічного зростання економіки країни та науково-технічного прогресу, що зумовлює необхідність його виділення як складової трудового потенціалу національної економіки.

Кадровий потенціал, на думку Т.В.Карпенко, відображає глибокі зміни еволюції системи трудових категорій і підкреслює специфічні характеристики кваліфікованих кадрів, не відбиті в жодній з інших економічних категорій. Кадровий потенціал відрізняється від трудового потенціалу на величиною потенційних можливостей кваліфікованих кадрів, що працюють не за фахом, некваліфікованих і малокваліфікованих робітників, а також незареєстрованих безробітних. Результати проведених досліджень наукової думки дозволили сформулювати наступне визначення кадрового потенціалу національної економіки, – це інтегрована сукупність здатностей осіб, зайнятих у суспільному виробництві, а також зареєстрованих безробітних, що мають необхідну професійну підготовку, освітньо-кваліфікаційний рівень, володіють відповідними компетенціями, творчими здібностями, кількісні та якісні характеристики яких (як реалізовані, так і наявні, але не мобілізовані), за умов відповідної державної підтримки та з урахуванням особливостей стану ринку праці та системи освіти, забезпечують можливість здійснення економічної діяльності з максимальною ефективністю для розвитку національної економіки [59, с. 6] .

Термін «персонал» є найбільш доцільним на мікрорівні (підприємства, організації) через те, що визначає особовий склад підприємства, організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Сучасні наукові підходи до визначення «кадрового потенціалу» свідчать про неоднозначність тлумачення та невизначеність природи даного поняття, наявність розбіжностей у визначеннях, складність структури та багатогранність його проявів, що вимагає застосування чіткої та послідовної

методології вивчення його сутності та осмислення.

Для розвитку економіки та досягнення високих кінцевих результатів діяльності трудовий потенціал має вирішальне значення на усіх згаданих рівнях.

Трудовий потенціал підприємства визначається такими характеристиками:

- рівнем і змістом професійних знань, вмінь, навичок;
- демографічними особливостями;
- психомотиваційним механізмом професійної діяльності;
- специфічними характеристиками, які пов'язані з конкретними особливостями вимог підприємств-роботодавців [37, с. 11].

Перелічені характеристики формують таку важливу властивість кадрів, як їх конкурентоспроможність, тобто комплексну характеристику розвитку використовуваних у процесі трудової діяльності здібностей людини та її кваліфікації, що робить людину переважаючою порівняно з іншими. Конкурентоспроможність працівника визначається результатами маркетингових та соціологічних досліджень і служить показником якісної оцінки людського капіталу. Трудова поведінка, ступінь формування, використання й розвитку трудового потенціалу залежать від конкурентоспроможності працівника, яка включає його особисті, фізіологічні, кваліфікаційні, інтелектуальні якості та ін. Тобто рівень конкурентоспроможності працівника є показником, що визначає його становище на підприємстві. З позиції підприємства інформація про рівень конкурентоспроможності працівника необхідна для оцінки перспективи успішної та стійкої діяльності, визначення рівня та напрямку інвестування в кадрові ресурси для залучення, відбору, розподілу та перерозподілу працівників [37, с. 12].

Трудовий потенціал підприємства залежить від потенціалу кадрів підприємства та має властивості цілісності.

В сучасних умовах удосконалення управління трудовим потенціалом

підприємств має надзвичайно важливе значення, оскільки процеси, що відбуваються на підприємстві, є основою формування та реалізації трудового потенціалу держави в цілому.

На сьогоднішній день з використанням людських ресурсів в економіці країни та управлінні суб'єктами господарювання пов'язані поняття: «людський (соціальний) капітал», «людський потенціал», «трудоий потенціал», «персонал», «кадри», «кадровий потенціал», «особистісний потенціал», «людські ресурси», «трудоі ресурси». Важливо встановити співвідношення між цими поняттями за змістом.

В Україні офіційно термін «трудоий потенціал» почав згадуватись після прийняття Указу Президента «Про основні напрямки розвитку трудового потенціалу в Україні», відповідно до якого трудоий потенціал визначається сукупною чисельністю громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров'я, психологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальний рівні, соціально-етнічний менталітет), здатні і мають намір продавати трудову діяльність.

Проведений аналіз даного визначення дає можливість погодитись з Т.В.Білорус у тому, що дане визначення трудового потенціалу «досить вузьке і більш схоже на визначення традиційної категорії – робоча сила». На думку зазначеного автора, поняття трудоий потенціал відображає більш широкий спектр можливостей трудоактивного населення та відрізняється додатковими резервами здібностей до праці, що породжуються різноманітними людськими якостями, а також результатами колективної діяльності людей. Так науковці, які дотримуються політекономічної точки зору, В. Врублевський та М. Скаржинський розглядають трудоий потенціал у єдності з продуктивними силами як одну з економічних форм особистісного фактору, що проходить три стадії руху: ресурсну, умов виробництва (робоча сила) та перетворення на трудоий потенціал.

Найбільш повно висвітити зміст досліджуваної категорії, на думку Т. В. Білорус, хоча лише на мікрорівні, вдалося представникам демографічного

підходу (Р. Іванова, І. Маслов, В. Онікієнко та ін.), що визначають трудовий потенціал як максимально можливу міру праці, що знаходиться у розпорядженні суспільства.

На думку представників системного підходу, визначення сутності трудового потенціалу потрібно розглядати як систему, що складається з різних складових (інтелектуальної, психофізіологічної, особистісної тощо), від ступеня узгодженості яких залежить ефективність його використання.

Отже, найбільш повне визначення трудового потенціалу дають представники ресурсного підходу І. Бажан та В. Лич, які тлумачать трудовий потенціал як економічну категорію, що характеризується кількісними та якісними показниками, величина яких залежить від характеру економічних відносин, адже вони підкреслюють можливість зміни величини і якості трудового потенціалу під впливом чинників господарського середовища [13].

По іншому висвітлює сутність трудового потенціалу В. Онікієн, який зазначає, що «трудовий потенціал» – це територіальна сукупність працездатного населення, яке володіє відповідною професійно-кваліфікаційною підготовкою, і має певне місце прикладання праці в народному господарстві з урахуванням певного рівня їх технологічного та технічного оснащення...» [12, с. 10].

Крім того, важливо відслідкувати сутність інших важливих понять. Наприклад, кадри – це основа особистого фактора виробництва, вони є найбільш кваліфікованою та стабільною його частиною, створюють своєрідне ядро персоналу підприємств, галузей, регіонів, національної економіки та забезпечують ефективну господарську діяльність у довготривалій перспективі [49, с. 16].

«Людський капітал» – це економічна категорія, яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів свого

власника та національного доходу [92, с. 182].

Яловий Г. К. зазначає, що людський капітал в українській економічній думці розглядається як конкретно-історичний феномен. Його суттєвими ознаками є дійсна спроможність відтворювати умови особистої свідомості індивіду, який охоплює як матеріально-речовинні, так і духовні блага, незалежно від того, виражені вони у вартісній формі, або схожу можливість вони утримують у потенції. Він зазначає, що людський капітал є самовідтворювальною і репродуктивною категорією, під яким розуміється втілений в людині запас здібностей, знань, навиків і мотивацій. Його формування подібне накопиченню фізичного або фінансового капіталів, потребує відтворення засобів від поточного споживання для отримання додаткових доходів у майбутньому. До важливих видів людських інвестицій автор відносить освіту, кваліфікаційну підготовку на виробництві, міграцію, інформаційний пошук, народження і виховання дітей. Людський капітал в економічних публікаціях розглядається в якості базового інноваційного джерела і ресурсу модернізації виробництва і економіки. [111].

Осовська Г.В. та Крушельницька О. В. визначають трудовий потенціал як сукупність працездатного населення з урахуванням інтелектуального розвитку, здібностей, знань, умінь, досвіду, духовних цінностей, звичаїв, традицій, переконань і патріотизму [79, с. 65].

Качан Є. П. та Шушпанов Д. Г. визначають трудовий потенціал як систему з просторовою та часовою орієнтацією, елементами якої є трудові ресурси з урахуванням усієї сукупності їхніх кількісних та якісних характеристик, зайнятості і робочих місць. При цьому кількість трудового потенціалу визначається демографічними чинниками (природним приростом, станом здоров'я, міграційною рухливістю та ін.), потребами суспільного виробництва в робочій силі і, відповідно, можливостями задоволення потреби працездатного населення в робочих місцях [63, с. 50-51].

Гриньова В. М. та Новікова М. М. розуміють трудовий потенціал як сукупність, елементами якої є трудові ресурси (частина населення країни, яка

володіє необхідними фізичними здібностями, знаннями та досвідом, що дозволяють їм брати участь у процесі створення матеріальних благ і надання послуг), що характеризується кількісними та якісними показниками [38, с. 72].

Звідси, з урахуванням розглянутих визначень, на думку авторів, трудовий потенціал слід розглядати як величину можливої участі працівників у виробництві, яка може змінюватись під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, в умовах зацікавленості, виходячи з віку працівників, їхніх фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок та може бути використана для досягнення цілей як підприємства, так і самих працівників [37, с. 16].

Відмінність поняття «трудовий потенціал» від понять «робоча сила» і «трудові ресурси» на думку В. В. Орчелот, Н. В. Ващенко полягає в тому, що трудовий потенціал – це персоніфікована робоча сила, розглянута в сукупності своїх якісних характеристик [80]. Слиньков В. Н. під кадровим потенціалом визначає кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, що розкривають незалучені можливості, сили, внутрішні цінності, які можна використовувати у кадровій роботі [93, с. 107].

За визначенням Лапіна Є. В., кадровий потенціал підприємства – це сукупна спроможність виробничого персоналу забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних і науково-технічних умовах виробництва [70, с. 3].

На думку авторів, ці визначення відображають соціально-економічну сутність категорії «кадровий потенціал», але не відображають повною мірою його складових.

В економічній літературі кадровий потенціал розглядається як невід’ємна частина трудового потенціалу, тому необхідно з’ясувати загальні та відмітні риси цих двох категорій. Поняття «трудовий потенціал» слід розглядати з двох позицій – як статистичний показник і як економічну категорію. 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 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 [37, с. 16].

Дятлов С. А. визначає людський капітал як «сформований у результаті інвестицій та накопичень людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивації, які доцільно використовуються в тій або іншій сфері суспільного відтворення, сприяють зростанню продуктивності праці та виробництва і тим самим сприяють зростанню доходів даної людини» [45, с. 83]. Т. В. Білорус вважає, що категорії «кадри» та «персонал» можна однозначно віднести до характеристик складової «людські ресурси». Але на сьогоднішній день застосування цих термінів є досить вузьким [12, с. 13].

Трудовий потенціал визначає якісну сторону праці, її потенційні можливості, на відміну від трудових ресурсів, які характеризують кількісну сторону праці та досягнуті результати. В. М. Гриньова та Г. І. Писаревська вважають, що допускається говорити про трудовий потенціал окремого працівника або різних категорій працівників: робочих, спеціалістів, керівників. Поняття «трудовий потенціал» припускає розгляд кадрів як активних елементів підприємства, на відміну від поняття «трудова ресурси», що прирівнює кадри до інших видів ресурсів. Цим підкреслюється, що головне на підприємстві – не потенціали окремих працівників, а їх загальний потенціал [37, с. 8].

До кадрів відноситься тільки та частина персоналу, яка володіє професійною здатністю до праці, тобто має специфічну підготовку. Це – керівники, спеціалісти та допоміжний персонал.

Поняття «управління кадровим потенціалом» за змістом близьке до

поняття «управління трудовим потенціалом». Різниця полягає у специфічному підході до працівника, до його потенціалу як ресурсу.

Кадровий потенціал характеризує можливість персоналу застосовувати нові знання і технології, приймати організаційні та управлінські рішення та виготовляти інноваційну продукцію. Кадровий потенціал характеризує систему менеджменту, її гнучкість та адаптивність.

Рівень кадрового потенціалу, характеризує стан соціально-економічної системи, який обумовлений тісним взаємозв'язком всіх трьох вищеперерахованих станів. Кадровий потенціал підприємства складає певна множина (сукупність) працездатних працівників, які працюють на підприємстві при наявності необхідних організаційно-технічних умов. Кадровий потенціал підприємства відрізняється від особистого потенціалу працівника, оскільки сукупність завжди більше суми її складових – індивідуальних потенціалів працівників – в силу виникнення нової якості ефекту, який обумовлений взаємодією складових елементів системи.

Кадровий потенціал підприємства є стратегічним ресурсом у забезпеченні його конкурентоспроможності на ринку. На нього впливають особистісні якості людини, професійні знання, культура, прагнення до професійного зростання, формальна і неформальна структури колективу, організаційно-управлінські фактори і фактори макроструктури. Ступінь реалізації кадрового потенціалу визначає його ефективність. При оцінці рівня кадрового потенціалу визначаються нові тенденції в управлінні ним на рівні підприємства; перебудова менеджменту на основі якісно нових інноваційних принципів та визнання людини як фактора прогресу сучасного виробництва; перевага внутрішніх рис працівника, пов'язана з творчою діяльністю, використання кваліфікованої праці, заснованої на творчому потенціалі працівника; і визначальною стає інноваційна поведінка персоналу [37, с. 17].

Кадровий потенціал підприємства становить вміння та навички працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання доходу (прибутку) або

досягнення соціального ефекту.

На думку Балабанової Л. В., кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій. Кадровий потенціал підприємства – це спроможність і можливість персоналу підприємства до повної реалізації свого особистісного потенціалу до досягнення поставлених цілей при виробництві товарів і послуг. При цьому під потенціалом особистості розуміється комплексна характеристика індивіда, яка включає кваліфікаційний, освітній та інтелектуальний рівні, а також спроможність їх використовувати і розвивати з часом [7, с. 107].

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.

Пріоритетними напрямками процесу оптимізації управління кадровим потенціалом є:

- покращення психологічного клімату на підприємстві, аналіз та можлива ліквідація причин, які призводять до виникнення конфліктних ситуацій;
- аналіз причин бажання працівників звільнитися з підприємства та розробка заходів щодо їх ліквідації цих причин;
- підвищення якості здоров'я працівників, покращення медичного обслуговування та якості відпочинку;
- аналіз причин порушення трудової дисципліни та розробка заходів з їх ліквідації;
- стимулювання підприємницьких здібностей працівників, які направлені на покращення результатів діяльності підприємства;
- виявлення працівників, які володіють творчим потенціалом та прийняття заходів з підвищення їх зацікавленості працювати на підприємстві

[78].

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.

С. Б. Іваницька визначила групу загальних (базисних) принципів формування кадрового потенціалу [55]:

- принцип системності формування кадрового потенціалу базується на сприйнятті кадрового потенціалу як цілісної, взаємозалежної динамічної системи, яка охоплює всі категорії працівників спрямована на формування й ефективного використання людського капіталу підприємства;

- принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції, які відбуваються в соціально-політичному та економічному житті держави;

- принцип поваги до людини визначає спосіб мислення керівництва, при якому потреби та інтереси співробітників є першочерговими серед пріоритетів організації. Цей принцип виражається у тому, що всі співробітники підприємства (організації) мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати спільної діяльності. Мають достатньо гнучкі функції, які уточнюються в процесі управління персоналом та при ускладненні поточної ситуації. Одночасно співробітники зберігають свою самостійність і самобутність;

- принцип правової та соціальної захищеності полягає у чіткому дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права.

Крім цих принципів, існують й інші специфічні принципи, які визначають умови формування кадрового потенціалу, зокрема: принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства, принцип комплементарності управлінських ролей, принцип формування унікального кадрового

потенціалу.

Принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства (або принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу) заснований на тому, що ядро утворюють сукупні здібності працівників організації, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати та координувати дії, які забезпечують організації стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань. Ці переваги реалізуються тоді, коли конкуренти виявляються нездатними впроваджувати аналогічні за якістю продукти й послуги або запізнюються з модернізацією, і завдяки цьому підприємство займає монопольне положення на тому або іншому сегменті ринку. Таким чином, сукупні здібності працівників, як складові професійного ядра кадрового потенціалу відіграють вирішальну роль у діяльності підприємства, використовуючи свої властивості.

Іваницька вважає, що сучасні українські підприємства у своїй більшості мають проблеми в сфері управління кадровим потенціалом, а саме:

- відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств;
- також це відсутність балансу на вітчизняному ринку праці;
- не завжди відділи кадрів враховують особистісні характеристики кожного окремого робітника та мають чітку систему розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу працівників;
- відсутність чіткої системи соціальних гарантій тощо [55].

Оскільки кадровий потенціал – елемент територіального соціально-економічного потенціалу, доцільно, щоб він містив резерв можливостей для активної реакції при непередбачених надзвичайних і кризових ситуаціях. Ефективність кадрового потенціалу – це зворотна сторона кадрового ресурсу, що відображає ступінь його реалізації. У свою чергу якісний рівень кадрового потенціалу відображає ступінь економічного розвитку.

Стратегічна доктрина сучасного прогресу базується на концепції всілякого розкриття людських можливостей. Конкретний набір показників

для аналізу кадрового потенціалу залежить від бачення майбутніх характеристик персоналу підприємства. Чим детальнішим та конкретнішим буде це бачення, тим легше буде визначити критерії діагностики. Тому перш ніж робити діагностику персоналу підприємства, необхідно уточнити критерії або показники аналізу. М. П. Сичевський та В. О. Москаленко пропонують проводити класифікацію показників в залежності від переслідуваної мети оцінки ефективності формування та використання кадрового потенціалу, з урахуванням специфіки галузей. Розрахунок показників кожної підгрупи, групи та їх аналіз дасть змогу більш детально дослідити окремі аспекти формування кадрового потенціалу та на цій основі розробити стратегію ефективного формування та використання персоналу підприємства [88].

Т. В. Білорус також зазначає, що обов'язковою умовою є наявність методики, завдяки якій можливо проведення аналізу як всіх компонентів, так і певної їх сукупності. У протилежному випадку неможливий його практичний аналіз та будь-які дослідження, що стосуються кадрового потенціалу, і носять виключно теоретичний характер.

На думку Т. В. Білорус, проблеми формування кадрового потенціалу дають змогу зробити висновок, про те що управління кадровим потенціалом – це спрямування на вирішення питань щодо необхідності виявлення взаємозв'язку між станом кадрового потенціалу та поточними результативними показниками діяльності підприємства.

Отже, основними напрямками вирішення проблеми удосконалення управління кадровим потенціалом є: пошук методів формування необхідного кадрового потенціалу; аналіз та використання можливостей вже існуючого кадрового потенціалу, розвиток кадрового потенціалу під впливом змін зовнішнього середовища, розробка загальної концепції управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу.

Сьогодні людина розглядається не просто як індивідуум сам по собі, а у соціально-культурному аспекті, діючими у єдиній команді і об'єднаними на

добровільних началах, в результаті чого у практиці менеджменту актуальним стає управління людиною як ресурсом. Це означає: відмову від зображення персоналу як дарового блага, яке не потребує витрат з боку адміністрації; усвідомлення проблеми дефіциту висококваліфікованих робітників і боротьба за їх притягнення; індивідуальний підхід до робітника виходячи з спільності інтересів компанії; аналіз та регулювання групових і індивідуальних інтересів, кадрового потенціалу, управління конфліктами, забезпечення вимог психофізіології, ергономіки тощо. Перетворювання робітників у головне джерело добробуту компанії змінює їх положення [111].

В Україні, на думку Т. В. Білорус, цивілізоване усвідомлення ролі людини на практиці поки майже не спостерігається. Так зараз, коли маємо економічні проблеми – світова економічна криза (безробіття, зниження життєвого рівня), ми не можемо констатувати наявності належної уваги до працівників з трудовим досвідом, кваліфікацією, професійними знаннями та навичками, високою творчою активністю та підприємницькими здібностями[13].

Особливо ця проблема торкнулась України й поглиблюється політичною кризою. Як наслідок, відбувається деформація трудових цінностей, масове погіршення якості кадрового потенціалу, що відображається за даними статистики та наукових досліджень, починаючи з показників здоров'я, працездатності й до професійно-якісних характеристик сучасного працівника, оцінок його трудових орієнтирів та здатності до продуктивної праці. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці напрямів підвищення кадрового потенціалу підприємств, тобто заходів, які б сприяли покращенню сучасного стану даної проблеми.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що необхідною умовою для покращення системи мотивації, що діє на кожному конкретному підприємстві, є, в першу чергу, вивчення взаємозв'язків між нею та станом кадрового потенціалу підприємства. Дослідження цих взаємозв'язків можливе лише за умови виявлення сукупності мотиваційних факторів.

Розвиток кадрового потенціалу підприємств в Україні за умов її поступової інтеграції до світового співтовариства та загальна подальша тенденція до зближення соціально-економічних систем різних країн не лише дають змогу поліпшити конкурентоспроможні позиції на вітчизняному і світовому ринках товарів та послуг, а є невід'ємною умовою існування та реалізації кожним громадянином держави своїх прав на працю та гідне життя.

Дослідження підходів авторів до розкриття сутності та значення понятійно-категорійного апарату кадрового потенціалу підприємств в Україні свідчить про відсутність єдиного підходу в науковій літературі у цьому питанні, що спричиняє наявність широкої дискусії у літературних джерелах. Разом з цим виявлено, що науковці єдині у визначенні ключового місця кадрового потенціалу в процесі економічного розвитку суб'єктів господарювання та країни в цілому.

Оскільки вважається, що стратегічна доктрина сучасного прогресу базується на концепції необхідності розкриття людських можливостей, то саме цей напрямок управління є вкрай потрібним у сучасних кризових умовах, які склались в Україні.

1.3. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу

Стійке функціонування підприємств в умовах сучасного розвитку економіки неможливе без розвитку кадрового потенціалу підприємств.

Сьогодні у світі існує декілька основних моделей управління кадровим потенціалом підприємства. Найбільш поширеною моделлю є американська.

З іншого боку, японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Разом з тим, оскільки японська модель багато в чому пов'язана з японською

культурою, яка має свої унікальні особливості, не всі їх елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни. У будь-якому випадку американську і японську модель прийнято розглядати як такі, що знаходяться на різних полюсах, в першу чергу, з точки зору орієнтації на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія). У свою чергу європейська модель також володіє важливими відмінними ознаками [98, с. 143].

Слід зазначити, що в Японії наявна специфіка управління персоналом, яка характеризується наступними особливостями:

- довгострокове залучення працівників;
- підвищення заробітної плати за вислугу років;
- участь працівників у профспілках, які створюються у межах підприємства (а не галузі, як у США).

Отже, система управління персоналом у Японії передбачає гарантію зайнятості, залучення нових працівників, їх підготовку, оплату праці у залежності від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати [98, с. 143].

В Японії кожен суб'єкт господарювання дуже вибагливо ставиться до підбору нових кадрів. Для країни з незначним рівнем безробіття (близько 1,5-2%) ця проблема є більш актуальною безпосередньо для підприємств, ніж для рівня державного управління. Але практика підбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу. Саму суть цього процесу можна сформулювати у короткому вислові: "Нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі" [98, с. 143].

У японських фірмах вважають, що менеджер повинен бути спеціалістом, який може працювати на будь-якій ділянці, а не виконувати окремі функції, тому під час підвищення кваліфікації керівник підрозділу вибирає для вивчення нову сферу діяльності, в якій співробітник раніше не працював [98, с. 143].

Японські компанії не є просто суб'єктами господарювання, орієнтованими на отримання прибутку. Оскільки в Японії поширений

довічний найм, то й підприємства при формуванні трудових відносин з працівниками виходять рамки стандартних трудових відносин. Саме у зв'язку з цим, кожна японська фірма має власну корпоративну філософію, за яку побудовано на принципах щирості, гармонії, співпраці тощо [98, с. 143]. Можна виділити такі риси управління персоналом в Японії (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Рисы сфери управління людськими ресурсами в Японії [98, с. 143]

Риси управління	Характеристика
1	2
Стиль управління	Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини. У японських фірмах немає детальних посадових інструкцій, а положення про структурні підрозділи носять загальний характер
Розвиток робітників	З точки зору вимог до розвитку компетенцій японські компанії орієнтують своїх співробітників на оволодіння гранично широким колом кваліфікацій і компетенцій. Велика увага приділяється ознайомленню новачків з функціонуванням всього підприємства за допомогою переміщення їх по різних позиціях в різних структурах суб'єкта господарювання. Суттєвим аспектом формування співробітників компанії є практика внутрішньофірмового професійного навчання.
Політика управління людськими ресурсами	Можна виділити наступну політику щодо управління людськими ресурсами в японських компаніях: <ul style="list-style-type: none"> • довгострокове залучення персоналу; • оплата праці відповідно до вислуги років; • внутрішньо фірмові профспілки; • внутрішньо фірмовий ринок робочої сили; • внутрішньо фірмове виробниче навчання; • ротація системи колективного підряду та колективного прийняття рішень; • внутрішньо фірмове соціальне забезпечення; • системи спільних консультацій робітників та управлінців; • гуртки контролю якості.
Підбір персоналу	Японські компанії ретельно відбирають і комплектують свій персонал, і у керівників багато часу йде на неформальну оцінку роботи підлеглого. Зазвичай працівник в японській компанії отримує нове призначення через два-три роки і знає, що якість виконання ним своїх обов'язків визначить характер його чергового кар'єрного росту.
Адаптація персоналу	Програма навчання прийнятих на роботу на підприємство розрахована іноді на кілька років і включає не тільки широку професійну підготовку, але також вивчення історії, цілей, принципів діяльності суб'єкта господарювання. Іноді компанії використовують методи релігійного тренінгу. З метою зміцнення групової солідарності нових працівників можуть поселити на час навчання в гуртожиток підприємства

Продовження таблиці 1.1.

Планування	<p>Планування персоналу у Японії не поширене. Натомість реалізуються наступні правила:</p> <ul style="list-style-type: none"> • працівник не повинен звільнятися, за виключеннями виключних випадків; • по досягненню вікової межі працівник має піти на пенсію чи бути переведеним на тимчасову роботу. <p>Важливим показником в плануванні чисельності працівників є збалансована вікова структура персоналу. Викликано це наступними міркуваннями:</p> <ul style="list-style-type: none"> • кожен рік певне число працівників, що досягли вікової межі та отримали найвищу зарплату, повинні йти у відставку. Це значно скорочує витрати на зарплату, бо їх замінюють випускники навчальних закладів, які отримують менше всіх у компанії; • підтримка певної вікової структури полегшує просування по службі.
Оплата праці	<p>Система оплати праці у японських компаніях будується на наступних принципах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розмір винагороди визначається соціальними, а не економічними факторами; • індивідуальний дохід встановлюється з урахуванням того, скільки отримують інші робітники компанії; • система узгоджується з принципом довгострокового найму.

В американських фірмах прийом на роботу передбачає такі етапи:

1) Ознайомлення працівника з майбутніми функціями, правами і відповідальністю.

2) Якщо конкретну роботу, під яку наймається працівник, не включено у річний план, її потрібно обґрунтувати, зареєструвати у відділі кадрів для встановлення відповідної системи оплати праці.

3) Відділ персоналу допомагає керівникові підрозділу, де є вакансія, підібрати кандидатуру, готує короткий список кандидатів на цю посаду, а на деяких підприємствах обов'язковим вважається внесення у список кандидатів працівників інших підрозділів.

4) Кандидати, внесені у список, проходять через декілька інтерв'ю зі своїми майбутніми керівниками (на 2-3 рівні вгору), колегами і у разі необхідності – з підлеглими. Результати інтерв'ю узагальнюються і доповнюються рекомендаціями [98, с. 144].

Звільнення персоналу, у тому числі менеджерів, завжди супроводжується серією оцінювальних та виховних прийомів, окрім

екстремальних випадків (крадіжка, порушення внутрішнього порядку) [98, с. 144].

Для сучасного етапу розвитку сфери управління персоналом в американських компаніях властиво:

- розширення змісту, форм та методів роботи з персоналом фірми;
- поглиблення спеціалізації у різноманітних функціях управління персоналом;
- зростання професіоналізму співробітників;
- зростання витрат на діяльність;
- активізація використання інформаційних технологій [98, с. 144].

Слід також зазначити, що у США існують, на ряду з державною службою працевлаштування, також посередницькі кадрові структури, які ставлять собі за мету ефективний, цілеспрямований пошук персоналу відповідно до потреб та вимог заявника. Вартість послуг таких структур оцінюється приблизно в 1/3 частині річного посадового окладу підбраного спеціаліста [98, с. 144].

Управління персоналом в різних формах має свої особливості, але загальними для них є:

1) надання підлеглими своєму керівництву робочих звітів або доповідей про виконану роботу і про плани на майбутнє. Такі звіти складаються працівниками усіх рівнів управління і подаються в залежності від встановленого на підприємстві порядку: щоденно, щотижня, щомісяця щорічно.

2) щотижневі оперативні наради на вищому рівні управління за участі керівників виробничих підрозділів і центральних служб. На таких нарадах заслуховуються звіти керівників з актуальних питань, обговорюються конкретні заходи та рішення, які приймаються до виконання [98, с. 144].

У США майже всі підприємства, що при відборі нових працівників керуються традиційними принципами, значну увагу при відборі нових кадрів приділяють наявності професійних навичок та знань з отриманої

спеціальності [98, с. 144].

Приступаючи до роботи на вакантну посаду, усі претенденти проходять спеціальне тестування, що визначає їх рівень професійної підготовки. У кожного суб'єкта господарювання розроблені власні критерії оцінки та відбору нових кадрів, що відповідають потребам і запитам даного суб'єкта господарювання і дозволяють ефективно організувати трудовий процес у майбутньому.

Підсумовуючи, можна виділити такі риси сфери управління персоналом в американських компаніях (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Риси сфери управління людськими ресурсами в США [98, с. 144-145]

Риси управління	Характеристика
1	2
Політика управління персоналом	<p>Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробці кількісних виразів цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.</p> <p>У багатьох американських корпораціях основна увага приділяється індивідуалізації цінностей американця — бажанням стати багатшими, розумнішими, більш значуща, ніж всі інші. Управління персоналом підігріває амбіції співробітників, і основний упор робиться на розвиток неформальної змагальності між творцями нової продукції, нових форм обслуговування тощо.</p>
Ставлення до персоналу	<p>Особливостями системи управління в американських компаніях є такі:</p> <ul style="list-style-type: none"> • персонал розглядається як головне джерело підвищення ефективності у діяльності компаній; • співробітникам надається певна автономія при прийнятті рішень; • при підборі особливу роль відіграють такі критерії, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; • орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених
Підготовка персоналу	<p>В американських компаніях велика роль приділяється освіті та перекваліфікації персоналу.</p> <p>Поширені внутрішні і зовнішні навчальні програми, все більшу роль набувають дистанційні та електронні форми навчання. У великих та інноваційно-орієнтованих компаніях створюються корпоративні університети.</p>

Оплата праці	<p>У США система оплати праці передбачає наступне:</p> <ul style="list-style-type: none"> • робітники отримують погодинну оплату, що пов'язано з високим рівнем механізації праці, де рівень продуктивності від працівників майже не залежить; • мінімальна оплата праці регулюється законом; • при визначенні середнього рівня оплати компанії стежать, щоб вона не була нижчою, ніж у інших фірм в даному географічному районі; • розміри заробітної плати залежать від кваліфікації працівника і вартості проживання у даній місцевості; • підвищення заробітної плати зазвичай проводиться щорічно для всіх працівників, чия робота оцінюється позитивно. • розміри заробітної плати інженерно-технічних працівників і керівництва не оголошуються. Вони встановлюються на основі індивідуальної угоди між адміністрацією і відповідним працівником.
--------------	--

В європейських компаніях здебільшого запроваджено погодинну оплату праці робітників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість послуг. У 90-х роках ХХ сторіччя проста погодинна й погодинна з колективним та індивідуальним преміюванням системи за охопленням робітників становили (у відсотках): у Бельгії — 92,6; Німеччині — 86,7; Італії — 88,4; Нідерландах — 94,8; Франції — 93,5. Служби з управління персоналом в Європі займають одне з провідних місць у керівному апараті державних організацій і приватних фірм [81, с. 145].

Слід зазначити, що об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Йдеться про поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості. Тобто забезпечується зайнятість молоді згідно здобутій на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спеціальної програми, що забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання. У західноєвропейських країнах одним з

джерел спрямування державних коштів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств. Так, у Франції існує порядок, згідно якого кожне підприємство з чисельністю понад 10 осіб зобов'язане відраховувати на цілі підготовки та підвищення кваліфікації працівників не менше ніж 1% з коштів фонду заробітної плати [81, с. 145].

Велику роль в сучасних європейських компаніях відіграє орієнтація на високі соціальні стандарти при роботі з персоналом (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Риси сфери управління людськими ресурсами в ЄС [98, с. 145]

Риси управління	Характеристика
1	2
Витрати на персонал	<p>У ФРН надзвичайно велика увага приділяється плануванню витрат на людські ресурси, яке передбачає врахування кількісних і якісних ситуаційних чинників. Витрати на персонал поділяють на основні та додаткові.</p> <ul style="list-style-type: none"> • До основних витрат відноситься оплата праці. • Додаткові вкладення в персонал включають цілий комплекс витрат, що охоплюють всю соціальну сферу і питання кадрового управління.
Розвиток персоналу	<p>У європейських компаніях виняткову роль грає навчання і розвиток персоналу. Причому цілями навчання оголошуються не тільки підвищення рівня компетенції та кваліфікації, а й підвищення рівня лояльності та залученості персоналу. Компанії взаємодіють з університетами і різними спеціалізованими фірмами при розробці індивідуальних навчальних програм під конкретну фірму-замовника. Велику роль в методиці навчання персоналу відіграє компетентісний підхід і розроблені в рамках цього підходу навчальні програми на рівні бакалаврату та магістратури.</p>
Оплата праці	<p>Однією з основних особливостей мотивації персоналу в західноєвропейських країнах є поширення партнерських відносин між управлінцями і робітниками. Це проявляється в активній участі персоналу у прийнятті рішень, що зумовлено специфікою характеру власності. У країнах Західної Європи широко розвинені виробничі кооперативи, які можна розглядати як самоврядні структури, а також державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом. Прикладом формування партнерських відносин у Великобританії є функціонування на підприємствах консультативних комітетів робітників і консультативних об'єднань з розробки соціальних планів.</p>

Мотивація персоналу	<p>Ключовим моментом, що визначає зацікавленість і активність європейських робітників, є високий рівень соціальної захищеності, пільг і компенсацій. Основні напрямки мотивації та захисту прав найманих працівників закріплені законодавчо у відповідних актах і положеннях.</p> <p>Керівництво компаній має право відхилятися від них тільки у бік збільшення пільг і компенсацій. У компаніях Нідерландів положення, що сприяють посиленню трудової мотивації, розробляються радою голів підрозділів (де вони є) і профспілками. Департамент з персоналу має право внести свої пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу. При наявності доказів ефективності рекомендованих заходів пропозиції приймаються та реалізуються на практиці.</p>
---------------------	--

Важливим аспектом розвитку кадрового потенціалу все частіше визначають корпоративне навчання, програми якого створюються спеціально для конкретного підприємства та орієнтовані на формування і розвиток кадрового потенціалу підприємства з урахуванням стратегічних цілей його розвитку.

Корпоративне навчання може здійснюватися як в спеціально створюваних на підприємстві навчальних підрозділах, так і в державних та приватних професійних освітніх закладах за направленням підприємства. Суть корпоративного навчання полягає в підготовці кваліфікованих працівників з урахуванням специфіки професійної діяльності на підприємстві. Можна вважати, що необхідність врахування специфічних особливостей професійної діяльності в умовах конкретного підприємства обумовлює багатокомпонентну структуру корпоративного навчання, що включає, на думку ряду вітчизняних і зарубіжних дослідників, професійну орієнтацію, учнівство, початкове професійне навчання, подальше професійне навчання та фахову перепідготовку та підвищення кваліфікації, які можуть здійснюватися як на підприємстві, так і поза його межами.

Значний досвід організації корпоративного навчання, накопичений на підприємствах Японії, США та Західної Європи. Можна говорити про існування японської та євро-американської моделі організації корпоративного навчання, які формувалися під впливом багаторічних

традицій в області підготовки персоналу: від індивідуального навчання працівників в умовах ремісничих майстерень до організації курсів навчання персоналу на сучасних великих підприємствах (фірмах, компаніях, корпораціях).

Так, з точки зору можливостей корпоративного навчання, для забезпечення кадрових переміщень на підприємствах у рамках японської моделі панівне значення мають моральні якості та відданість компанії, тому на багатьох японських підприємствах враховуються насамперед професійні та соціальнозначущі якості працівника, які дозволяють їй порівняно легко адаптуватися до умов підприємства, проявляти творчу активність, готовність до постійного навчання на робочому місці та поза ним, а також орієнтованість на його високу професійну мобільність. Тому в японській моделі професійні знання і вміння працівників формуються в процесі професійної діяльності в умовах конкретного підприємства, тобто вони орієнтуються на до навчання всіх потенційних працівників, незалежно від наявної професії і кваліфікації. Особливо це характерно для випускників професійних освітніх установ, які, у японській моделі визнаються працівниками «недостатньої кваліфікації» і направляються на спеціальні організовані курси. Таким чином, в Японії освітні функції чітко розділені між загальною освітою, що забезпечує фундаментальне навчання, і корпоративним, що забезпечує професійне навчання.

В євро-американській моделі перевага віддається в першу чергу величиною стажу працівника на конкретному підприємстві. Величина стажу часто безпосередньо співвідноситься з обсягом виробничого досвіду, сформованого у співробітника, і таке співвідношення можна визнати досить коректним. Можна констатувати, що в рамках євро-американської моделі авторитет співробітника підприємства, що володіє великим стажем або більш високою кваліфікацією, дозволяє студентам істотно спростити сприйняття виробничого досвіду і засвоєння корпоративних традицій і специфіки конкретної професійної діяльності в умовах підприємства.

В євро-американській моделі немає чіткого розподілу сфер діяльності професійної освіти і корпоративного навчання, тому передбачається, що випускник установ професійної освіти володіє таким рівнем сформованості професійних знань і умінь, який дозволяє йому входити у виробничий процес з мінімальним терміном адаптації. Тому в першу чергу оцінюються знання та вміння претендента на робоче місце і тільки після цього його професійно-важливі якості.

Можна припустити, що велика кількість психологічних тренінгів, пов'язаних з розвитком адаптаційних властивостей працівників, формування командного духу, розвиток корпоративної культури і культури спілкування є відображенням недооцінки професійно важливих якостей працівника в євро-американській моделі корпоративного навчання.

З позицій організації корпоративного навчання в японській і євро-американській моделях переважають три форми організації навчального процесу:

- навчання під час роботи, що проводиться на робочому місці, при якому більш досвідчені працівники безпосередньо організують та керують професійною діяльністю учня;

- навчання поза роботою, що проводиться на підприємстві або поза його межами, для чого організуються короткострокові курси навчання різних категорій працівників, диференційовані за їх посад і кваліфікації, за темами, необхідним для їх професійного зростання;

- самоосвіта, що полягає у розвитку власних компетенцій як в загальнокультурних, так і в загально-професійних і спеціальних, характерних для даного підприємства напрямках.

З точки зору забезпечення широти формування професійної компетенції та можливості підвищення рівня кваліфікації працівників японська та євро-американська модель організації корпоративного навчання діаметрально протилежні.

В японській моделі традиційна більшою мірою широка кваліфікація працівників, що забезпечує високу мобільність робочої сили та високий рівень професійної адаптації. Тому найбільш важливою якістю працівника є здатність і готовність до навчання. Забезпечення професійної мобільності працівників японських підприємств за допомогою розширення професійної компетенції в рамках японської моделі здійснюється трьома способами:

- використанням великої номенклатури короткострокових навчальних курсів обмеженого, але завершеного змісту, що лежать в основі варіативних індивідуалізованих навчальних програм.

- організацією активного навчання на робочих місцях і в умовах спеціально організованих курсів, пов'язаних з вирішенням проблем, характерних для конкретного підприємства. Тому в японській моделі навчання молодих спеціалістів основних умінь це початковий етап навчання, за яким іде навчання формулювання проблем і пошуку шляхів їх вирішення, а також формування творчої активності учнів.

- організацією кадрової ротації, яка може бути вертикальна і горизонтальна і проводиться кожні два-три роки без згоди працівника, однак при цьому обов'язково організовується їх навчання на підприємстві або поза його межами. Як правило, після двох-трьох переміщень по горизонталі слід ротація по вертикалі. Слід зазначити, що на будь-якому робочому місці працівник зобов'язаний придбати репутацію працездатного мобільного компетентного й ініціативного працівника, а також порядної людини.

Слід зазначити, що на японських підприємствах не існує традиції розподілу працівників на кваліфікаційні категорії, яке здійснюється в залежності від рівня сформованості професійних знань, умінь працівника у момент надходження на роботу. Це пов'язано в першу чергу з необхідністю врахування специфіки професійної діяльності працівника на конкретному підприємстві, тому і підприємство, і самі працівники розраховують, що вони будуть підвищувати і розширювати кваліфікацію пропорційно наявного професійного досвіду.

Таке положення, в цілому, нехарактерно для євро-американської моделі, в рамках якої в першу чергу оцінюється поточний рівень сформованості професійних знань і умінь, на основі якого визначається номенклатура, тих видів професійної діяльності, які може виконувати працівник, і приймається рішення про прийняття або про відмову в прийомі на роботу.

Для євро-американської моделі корпоративного навчання також характерна вузькоспеціалізована підготовка, заснована, ймовірно, на концепції Тейлора, який в умовах масового виробництва на заводах Р. Форда пропонував ділити виробничий процес на «шість тисяч операцій» і розвивав вузьке професійне навчання за схемою: знання – кваліфікація для конкретної операції – кваліфікація для виконання конкретної функції. Тому в євро-американській моделі при розподілі трудових обов'язків попередньо чітко визначаються різні види робіт, для виконання яких призначаються працівники відповідної кваліфікації, тому питань горизонтальній кадрової ротації уваги практично не приділяється, а, отже, виникає проблема взаємозамінності працівників. Питання ж вертикальної кадрової ротації вирішуються авторитарно з урахуванням величини стажу роботи працівника на підприємстві.

Перевагою євро-американської моделі є стандартизація професійних умінь, яка знаходить відображення в системі національних професійних кваліфікацій, які мають загальнодержавний характер і відображають базові та спеціальні вміння і навички по спеціальності або професії, проте в системі національних професійних кваліфікацій дуже мало уваги приділяється розвитку професійно важливих якостей працівників, що обумовлюють їх професійну мобільність.

Отже, якщо в Японії корпоративне навчання спрямоване більшою мірою на розширення кваліфікації працівників з метою забезпечення високої мобільності робочої сили, то в Європі і США основним завданням корпоративного навчання є підвищення кваліфікації в рамках тієї ж професійної діяльності.

З точки зору організації навчального процесу японська та євро-американська модель корпоративного навчання багато в чому схожі. Так навіть при існуючій в Японії системі корпоративного навчання багато підприємств для підготовки кваліфікованих працівників та керівників організують навчання поза межами підприємства, воно здійснюється у професійній школі, коледжі, вузі чи навчальному центрі при іншій фірмі.

Практично всі великі промислові підприємства Японії, європейських країн і США включають у свої штати професійних викладачів відповідного профілю. Корпоративне навчання дозволяє працівникам доповнити і розширити знання, отримані в навчальному закладі, пристосовуватися до виробничих потреб конкретного підприємства. Після проходження зовнішнього навчання (поза підприємства) на більшості підприємств проводиться стажування претендентів на вакантні робочі місця, які пов'язані з можливістю застосовувати знання потенційних працівників в конкретних виробничих ситуаціях, диференціюється за рівнем складності. Стажування організовується в двох традиційних формах: інструктування на робочому місці (наприклад, у США і Японії); навчання на робочому місці під керівництвом досвідченого працівника (наприклад, у Німеччині і Франції, а також в Японії).

Слід зазначити, що в рамках євро-американської моделі корпоративного навчання в останні роки стали широко розповсюджуватися такі методи організації навчальної роботи, як «secondment» і «shadowing».

Метод «secondment» полягає у тимчасовому напрямку учня в іншу структуру підприємства або на інше підприємство для ознайомлення з новим функціоналом, включення в нього і оволодіння необхідними навичками.

Разом з тим, слід зазначити, що західні дослідники не ототожнюють «secondment» зі стажуванням або відрядженням, вважаючи що суть зводиться включенню учня в конкретне професійне середовище, в якому він отримує можливість особистого розвитку; набуває унікального досвіду роботи в різних проектах; підвищує власну професійну мобільність, розвиває

готовність до виконання широкого кола завдань у межах власної професійної діяльності, здобуває нові навички та досвід вирішення нестандартних для себе завдань. У США і Європі це дуже популярний метод, і в західних компаніях навіть шикуються черги працівників на «secondment».

Метод «shadowing» полягає у закріпленні здобувача посади, яка називається «тінь» («тінь») до досвідченого працівника, на один – три дні, щоб оцінити його потенціал і мотивацію до роботи на конкретній фірмі або конкретній посаді. Основною метою методу «shadowing» є оцінка власних можливостей і бажання працювати в компанії, проте, західні психологи вважають, що і працівник, до якого прикріплюється «тінь», опиняється в ситуації необхідності підтримання власного реноме, що дозволяє підвищити його вмотивованість і самоорганізованість, по-новому оцінити свої можливості, продемонструвати власний авторитет і професіоналізм. Не випадково, що в західних компаніях працівники часто самі проявляють ініціативу, щоб до них приставили «тінь».

В цілому ж можна відзначити, що методи secondment і shadowing в даний час також проникають і в японську модель організації внутрішньофірмового навчання, в західних країнах їх використовують у 71 % великих і середніх компаній.

Таким чином, в Японії, країнах Європи та США в останні десятиріччя накопичено значний досвід підготовки висококваліфікованих працівників виробничої сфери і керівників. Великі підприємства створюють власні системи корпоративного навчання, які спрямовані на навчання і підготовку працівників, розробляють власні програми систематичного навчання, диференційовані за посадами і кваліфікацією, організовують стажування на власній базі та на базі інших підприємств, що використовують інноваційні методи навчання та психологічного супроводу процесу навчання працівників підприємства. Аналіз міжнародного досвіду організації корпоративного навчання показує, що в країнах з розвинутою ринковою економікою організації корпоративного навчання і, в цілому, забезпечення рівня

кваліфікації працівників приділяється найсерйозніша увага. З цією метою, в рамках забезпечення дій системи якості розроблений стандарт ISO 10015, який визначає основний рівень вимог до організації підготовки персоналу.

Дослідження особливості японської та євро-американської моделей організації корпоративного навчання мають стати фундаментом у розробці системи корпоративного навчання на підприємствах країни.

Вивчення досвіду розвинених країн у сфері підготовки кадрів показує, що більшість держав приділяють значну увагу підвищенню якості кадрового забезпечення національних економік, для цього створюються доступні умови для продовження навчання: фінансова підтримка системи професійного навчання. При цьому слід зазначити, що організація навчального процесу японської та євро-американської моделей корпоративного навчання схожі в багатьох аспектах. Зазвичай такі навчання організуються поза межами підприємства, для цього залучаються професійні школи, коледжі, вузі чи навчальні центри. Крім того, звичною практикою для великих промислових підприємств Японії, європейських країн і США є включення у свої штатні розписи професійних викладачів відповідного профілю. Корпоративне навчання дозволяє працівникам доповнити і розширити знання, отримані в навчальному закладі, пристосовуватися до виробничих потреб конкретного підприємства.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретико-методологічних кадрового потенціалу можемо зробити наступні висновки:

Питанням управління трудовим та кадровим потенціалом присвячено багато робіт як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-економістів. Однак, незважаючи на значне коло наукових досліджень з цієї проблематики досі відсутній цілісний механізм управління трудовим потенціалом підприємства, особливо кадровим потенціалом.

З урахуванням розглянутих визначень, на думку більшості авторів, кадровий потенціал – це величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використаними для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

На сьогоднішній день найпоширенішою оцінкою кадрового потенціалу є рейтингова, за допомогою якої кадровий потенціал працівника визначається на основі оцінювання його трудових якостей за оціночними шкалами.

До методологічних принципів формування кадрового потенціалу теоретики відносять: керівників та їх незамінність у системі виробничих відносин; відповідальність керівників; компетентність управлінців; орієнтація на новітні досягнення вітчизняних та зарубіжних технологій; освоєння, сприяння та вміння реалізації новітніх соціально-економічних процесів і явищ, притаманних сучасному становищу; стратегічність мислення; вміння керівників формувати команду тощо.

Проблеми отримання та переробки інформації мають велике значення для аналізу трудових відносин всередині підприємства. Без повної інформаційної картини стану кадрового потенціалу як складної соціально-економічної системи процес створення ефективної системи формування та управління кадровим потенціалом не матиме логічного завершення.

Трудовий потенціал кожної країни є фундаментом подальшого економічного, соціального, культурного розвитку держав, усього світу, забезпечуючи оптимальні умови життєдіяльності суспільства. Результативність діяльності трудового потенціалу безпосередньо пов'язана з динамікою соціально-економічного прогресу в країні та рівнем життя громадян. Така ситуація обумовлює необхідність розробки напрямів підвищення кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи, яка склалась в Україні в останні роки. У зв'язку з цим особливого значення набуває інформація подібних практик в економічно розвинутих, успішних країнах.

Так, дослідження показали, що в Японії, країнах Європи та США в останні десятиріччя накопичено значний досвід підготовки висококваліфікованих працівників виробничої сфери, так і керівників. Великі підприємства створюють власні системи корпоративного навчання, які спрямовані на навчання і підготовку працівників, розробляють власні програми систематичного навчання, диференційовані за посадами і кваліфікації, організують стажування на власній базі та на базі інших підприємств, що використовують інноваційні методи навчання та психологічного супроводу процесу навчання працівників підприємства. Аналіз міжнародного досвіду організації корпоративного навчання показує, що в країнах з розвиненою ринковою економікою організації корпоративного навчання і, в цілому, забезпечення рівня кваліфікації працівників приділяється найсерйозніша увага. З цією метою, в рамках забезпечення дій системи якості розроблений стандарт ISO 10015, який визначає основний рівень вимог до організації підготовки персоналу.

Визначені особливості японської та євро-американської моделей організації корпоративного навчання, які можуть стати основою для розробки системи корпоративного навчання на сучасних вітчизняних підприємствах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО - ДОСЛІДНІ ВИМІРИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТЕХНОХІМ»)

2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Технохім»

ТОВ «Технохім» поставляє латексні матраци і подушки виробництва болгарської компанії «ЕКОН» на ринок України з 2005 року. Знаходиться за адресою м. Запоріжжя, бульвар Центральний 4/175.

Компанія пропонує товар європейської якості за українськими цінами, адже ціни на болгарські матраци – найнижчі в Україні у категорії безпружинних матраців з натурального латексу. Це можливо завдяки тому, що ТОВ «Технохім» працює безпосередньо з заводом-виробником і є офіційним дистриб'ютором компанії «ЕКОН» на території України.

Більше 70 магазинів – партнерів ТОВ «Технохім» успішно реалізують продукцію ТМ «ЕКОН» по всій Україні. ТОВ «Технохім» приймає участь у щорічних міжнародних меблевих виставках, дивуючи численними достоїнствами виробів з латексу та низькою ціною.

Конструкція матраців «ЕКОН» дозволяє не турбуватися про їх надійність, тому що ламатися нема чому: немає пружин, які можуть скрипіти або тиснути в бік, немає різних прошарків, здатних проломитися або розсипатися, будь то кокосова койра, кінський волос або водорості.

Тривала співпраця з заводом показала, що ТОВ «Технохім» працює з надійним партнером, відповідальним за високий рівень своєї продукції. Сертифікати походження та Сертифікати якості, оформляються заводом-виробником на кожну партію, гарантуючи якість товару, повністю виготовленого за суворим європейським стандартам.

До органів управління ТОВ «Технохім» належать:

- загальні збори учасників;
- одноосібний виконавчий орган – Генеральний директор.

Організаційна структура ТОВ «Технохім» представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «Технохім»

Виконавчий орган є одноосібним органом товариства у особі генерального директора товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю та організовує виконання рішень загальних зборів учасників товариства.

У безпосередньому підпорядкуванні генеральному директору знаходяться: комерційний директор і головний бухгалтер.

Основну відповідальність за здійснення реалізації роздрібної та оптової торгівлі несе комерційний директор, функціональні обов'язки якого визначено Посадовою інструкцією комерційного директора ТОВ «Технохім». На нього покладено функції з проведення переговорів та укладення договорів

поставки, контроль за оперативним та якісним виконанням забезпечують функцій і своєчасними доставками товару в магазин, розрахунок оптимальної суми коштів, яку суспільство може витратити на здійснення даного обов'язку, контролює цільове використання виділених коштів.

Головний бухгалтер відповідно до посадової інструкції відповідальний за:

- організацію бухгалтерського обліку діяльності підприємства;
- контроль за економним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереженням власності товариства;
- формування відповідно до законодавства про бухгалтерський облік облікової політики виходячи зі структури й особливостей діяльності суспільства, необхідності забезпечення його фінансової стійкості.

У безпосередньому підпорядкуванні комерційного директора знаходяться: департамент зі зв'язків з громадськістю, маркетингових та корпоративних комунікацій, відділ продажів, транспортний відділ, складський підрозділ, діяльність яких регламентується відповідними положеннями ТОВ «Технохім».

Головному бухгалтеру підпорядковуються бухгалтерія, планово-економічний відділ та відділ кадрів, діяльність яких регламентується відповідними положеннями ТОВ «Технохім».

Вирішення питань зв'язків з громадськістю, маркетингових та корпоративних комунікацій покладено на Департамент зі зв'язків з громадськістю, маркетингових та корпоративних комунікацій (далі – Департамент).

Відповідно до Положення про Департамент зі зв'язків з громадськістю, маркетингових та корпоративних комунікацій ТОВ «Технохім» метою департаменту є:

- організація та проведення соціально-психологічних досліджень з метою вивчення ситуації на ринку, реальних та потенціальних споживачів, конкурентів та аналізу потреб ринку у продуктах що пропонує підприємство;

- розробка та реалізація стратегії позиціонування на ринку;
- всебічне, оперативне інформування громадськості про продукцію підприємства, а також формування та реалізація відповідної стратегії розвитку іміджу підприємства.

Існуюча організаційна структура ТОВ «Технохім» в цілому достатньо ефективна, окремі керівники мають можливість контролювати безпосередньо виконання доручених завдань, одночасно здійснюючи зворотній зв'язок. Цікавою є практика безпосереднього прямого підпорядкування служби охорони керівнику підприємства, що виключає злочинну змову керівників нижчих структурних підрозділів. Широкий спектр функцій, які виконують працівники організації, компенсується їх невеликою трудомісткістю. Тому можна стверджувати, що організаційна структура підприємства є оптимальною і достатньо ефективною в існуючих умовах господарювання.

Прийняття одноосібних управлінських рішень на підприємстві здійснюється в межах компетенції окремого працівника адміністративного персоналу, такі рішення не потребують узгодження з вищим керівництвом. Це зазвичай оперативні, з добре передбачуваними наслідками рішення.

Колегіальні рішення приймаються, відповідно, групою осіб на нарадах чи засіданнях і стосуються складних непередбачуваних ситуацій.

В ТОВ «Технохім» діє відкрита система комунікацій, суть якої полягає у тому що її окремі елементи взаємодіють між собою в процесі руху повідомлення.

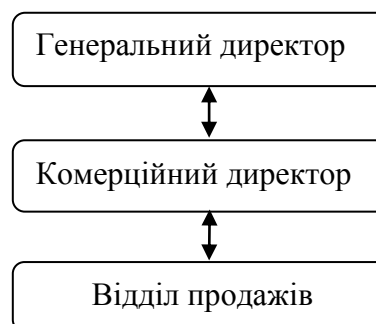


Рисунок 2.2. Схема формальної (вертикальної) комунікаційної мережі ТОВ «Технохім»

На підприємстві одночасно здійснюються і горизонтальні комунікації, які в основному протікають неформальним чином, безпосередньо через спілкування між співробітниками. Якщо одному відділу необхідна будь-яка інформація від іншого відділу, то даний запит і що надійшла у відповідь інформація найчастіше надходить напряму, мінаючи директора, утворюючи наступну схему рис. 2.3.

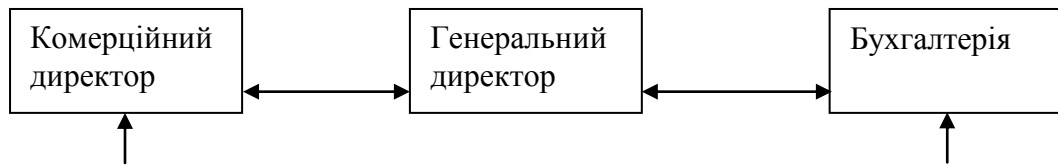


Рисунок 2.3. Горизонтальні комунікації в ТОВ «Технохім»

В цілому система комунікацій на підприємстві є багатоканальною та є ефективною для прийняття різнотипних оперативних та стратегічних рішень.

Невеликий апарат управління дозволяє здійснювати безперешкодно як вертикальні та горизонтальні комунікації, так і формальні та не формальні, що допомагає оперативно приймати рішення маючи найповнішу і точну інформацію.

Спроможність підприємства залучати кошти й ефективно та раціонально їх розміщувати характеризує його ділова активність. Ділова активність підприємства може бути визначена як за допомогою аналізу окремих показників, так і через оцінювання відповідних співвідношень між окремими статтями активів, пасивів та кількісним узгодженням змін в активах та пасивах.

На основі даних фінансової звітності проведемо аналіз динаміки показників ділової активності ТОВ «Технохім» за 2012-2014 рр. (табл. 2.1).

За даними таблиці 2.1 ми бачимо, що коефіцієнт оборотності оборотних активів в 2013 році зменшився порівняно з 2012 роком на 0,29 або на 10,1 %. В 2014 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2012

роком на 1,78, що у відсотковому співвідношенні складає (-62,4 %). Порівняно з 2013 роком зменшилось в 2014 році на 1,49 або на 57,8 %.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки показників ділової активності ТОВ «Технохім» за 2012-2014 рр.

Показники	2012 рік	2013 рік	2014 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.	2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,869	2,579	1,089	-1,78	-1,49	-62,0	-57,8
Тривалість обороту оборотних активів	127,2	141,5	335,2	+208,0	+193,7	+163,5	+136,9
Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках	4,660	3,904	1,338	-3,322	-2,566	-71,3	-65,7
Тривалість обороту коштів у розрахунках	78,3	93,5	272,8	+194,5	+179,3	+248,4	+191,8
Коефіцієнт оборотності запасів	7,436	7,586	4,348	-3,088	-3,238	-41,5	-42,7
Тривалість обороту запасів	49,1	48,1	83,9	+34,8	+35,8	+70,9	+74,4
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	14,145	13,572	8,475	-5,67	-5,097	-40,1	-37,6
Тривалість обороту виробничих запасів	25,8	26,9	43,1	+17,3	+16,2	+67,1	+60,2
Коефіцієнт оборотності активів	1,269	1,084	0,501	-0,768	-0,583	-60,5	-53,8
Тривалість обороту активів	287,6	336,7	728,5	+440,9	+391,8	+153,3	+53,8
Тривалість операційного циклу	127,4	141,6	356,7	+229,3	+215,1	+179,9	+151,9

Продовження таблиці 2.1.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,501	1,235	0,538	-0,963	-0,697	-64,2	-56,4
Тривалість обороту власного капіталу	243,2	295,5	678,4	+435,2	+382,9	+178,9	+147,3

Тривалість обороту оборотних активів в 2013 році збільшилась порівняно з 2012 роком на 14,3 або на + 11,5%. В 2014 році значення тривалості обороту збільшилось порівняно з 2012 роком на 208,0, що у відсотковому співвідношенні складає + 163,5 %. Порівняно з 2013 роком збільшилось в 2014 році на 193,7 або на 136,9 %. За аналізований період динаміка показника є позитивною і є негативним для підприємства.

Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках в 2013 році зменшився порівняно з 2012 роком на 0,756 або на 16,2%. В 2014 році значення коефіцієнта збільшилось на 3,322, що у відсотковому співвідношенні складає +71,3 %. Порівняно з 2013 роком значення коефіцієнта зменшилось в 2014 роком на 2,566 або на 65,7%.

Тривалість обороту коштів у розрахунках в 2013 році збільшилась порівняно з 2012 роком на 15,2 або на 19,4%. В 2014 році значення показника збільшилось порівняно з 2012 роком на 194,5, що у відсотковому співвідношенні складає +248,4 %. Порівняно з 2013 роком значення збільшилось в 2014 році на 179,3 або на + 191,8%.

Коефіцієнт оборотності запасів в 2013 році зменшився порівняно з 2012 роком на 0,15 або на + 2,0 %. В 2014 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2012 роком на 3,088, що у відсотковому співвідношенні складає (- 41,5%). Порівняно з 2013 роком зменшилось в 2014 році на 3,238 або на (- 42,7%). За аналізований період динаміка показника є загалом негативною і свідчить про те, що темпи росту чистого прибутку є нижчими ніж темпи росту запасів.

Тривалість обороту запасів в 2013 році зменшилась порівняно з 2012 роком на 1 або на (-2,0 %). В 2014 році значення показника збільшилось на 34,8, що у відсотковому співвідношенні складає + 70,9 %. Значення показника збільшилось в 2014 році порівняно з 2013 роком на 35,8 або на 74,4%.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів в 2013 році зменшився порівняно з 2012 роком на 0,573 або на 4,1 %. В 2014 році значення коефіцієнта зменшилось на 5,67, що у відсотковому співвідношенні складає + 40,1%. Порівняно з 2013 роком значення коефіцієнта збільшилось в 2014 роком на 5,097 або на 37,6%.

Тривалість обороту виробничих запасів в 2013 році збільшилась порівняно з 2012 роком на 1,1 або на 4,3%. В 2014 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2012 роком на 17,3, що у відсотковому співвідношенні складає +67,1 %. Порівняно з 2013 роком значення збільшилось в 2014 році на 16,2 або на + 60,2 %.

Коефіцієнт оборотності активів в 2013 році зменшився порівняно з 2012 роком на 0,185 або на (- 14,6%). В 2014 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2012 роком на 0,768, що у відсотковому співвідношенні складає (- 60,5%). Порівняно з 2013 роком зменшилось в 2014 році на 1,084 або на (- 53,8%). За аналізований період динаміка показника є негативною і свідчить про те, що темпи росту чистого прибутку є нижчими ніж темпи росту загальних активів підприємства.

Тривалість обороту активів в 2013 році збільшилась порівняно з 2012 роком на 49,1 або на + 17,1 %. В 2014 році значення показника збільшилось на 440,9, що у відсотковому співвідношенні складає + 153,3%. Значення показника збільшилось в 2014 році порівняно з 2013 роком на 391,8 або на 116,3%.

Тривалість операційного циклу в 2013 році збільшилась порівняно з 2012 роком на 14,2 або на 11,1%. В 2014 році значення коефіцієнта збільшилось порівняно з 2012 роком на 229,3, що у відсотковому

співвідношенні складає + 179,9%. Порівняно з 2013 роком значення збільшилось в 2014 році на 215,1 або на + 151,9%.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу в 2013 році зменшилась порівняно з 2012 роком на 0,266 або на (-17,7 %). В 2014 році значення показника зменшилось на 0,963, що у відсотковому співвідношенні складає (-64,2%). Значення показника зменшилось в 2014 році порівняно з 2013 роком на 0,697 або на 56,4%.

Тривалість обороту власного капіталу в 2013 році збільшилась порівняно з 2012 роком на 52,3 або на 21,5%. В 2014 році значення коефіцієнта збільшилось на 435,2, що у відсотковому співвідношенні складає + 178,9 %. Порівняно з 2013 роком значення показника збільшилось в 2014 роком на 382,9 або на 129,6 %.

На основі даних фінансової звітності проведемо аналіз динаміки показників ліквідності ТОВ «Технохім» за 2012-2014 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки показників платоспроможності та ліквідності ТОВ «Технохім» за 2012-2014 рр.

Показники	2012 рік	2013 рік	2014 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.	2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	2,308	24,913	34,822	+32,514	+9,909	+1408,8	+39,8
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,761	35,396	44,188	+40,427	+8,792	+1074,9	+24,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,611	4,169	5,292	+4,681	+1,123	+766,1	+26,9

Коефіцієнт миттєвої ліквідності в 2013 році збільшився порівняно з 2012 роком на 22,605, що у відсотковому співвідношенні складає + 979,4 %. В 2014 році значення коефіцієнта збільшилось порівняно з 2012 роком на 32,514 або на 1408,8%. Порівняно з 2013 роком значення коефіцієнта

миттєвої ліквідності збільшилось в 2014 році на 9,909, що у відсотковому співвідношенні складає + 39,8 %. Значення коефіцієнта в 2013-2014 рр. вище нормативного (не менше 20%) і свідчить про достатній рівень високоліквідних активів підприємства необхідний для забезпечення виконання поточних зобов'язань протягом одного операційного дня.

Коефіцієнт загальної ліквідності в 2013 році збільшився порівняно з 2012 роком на 31,635, що у відсотковому співвідношенні складає +43,5%. В 2014 році значення коефіцієнта збільшилось порівняно з 2012 роком на 40,427 або на + 1074,9 %. Порівняно з 2014 роком збільшився на 8,792, що у відсотковому співвідношенні складає +24,8 %.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2013 році збільшився порівняно з 2012 роком на 3,558, що у відсотковому співвідношенні +582,3 %. В 2014 році значення показника збільшилось порівняно з 2012 роком на 4,681 або на 766,1 %. Порівняно з 2013 роком коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2014 році збільшився на 1,123, що у відсотковому співвідношенні складає + 26,9 %.

На основі даних фінансової звітності проведемо аналіз динаміки показників фінансової стійкості ТОВ «Технохім» за 2012-2014 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки показників фінансової стійкості ТОВ «Технохім» за 2012-2014 рр.

Показники	2012 рік	2013 рік	2014 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.	2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,828	0,927	0,935	+0,107	+0,008	+12,9	+0,9
Маневреність робочого капіталу	0,299	0,165	0,103	-0,196	-0,062	-65,6	-37,6

Продовження таблиці 2.3.

Коефіцієнт фінансової залежності	1,208	1,079	1,069	-0,139	-0,01	-11,5	-0,9
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,359	0,457	0,497	+0,138	+0,04	+38,4	+8,8
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,160	0,058	0,065	-0,095	+0,007	-59,4	+12,1
Коефіцієнт фінансової стабільності	5,157	16,022	15,503	+10,346	-0,519	+200,6	-3,2
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,064	0,049	0,045	-0,019	-0,004	-29,7	-8,2

За даними таблиці 2.3 ми бачимо, що коефіцієнт автономії в 2013 році збільшився порівняно з 2012 роком на 0,099, або на +11,9%. В 2014 році значення коефіцієнта автономії збільшилось порівняно з 2012 роком на 0,107, що у відсотковому співвідношенні складає +12,9 %. Порівняно з 2013 роком в 2014 році значення коефіцієнта збільшилось на 0,008, що у відсотковому співвідношенні складає +0,9 %. Коефіцієнт автономії знаходиться в межах норми (мінімально допустиме значення не менше 5,0 %). Таким чином, підприємство забезпечене власним капіталом і, отже, незалежність від зовнішніх джерел фінансування, тобто він не досяг того рівня, за якого не залежить від стихій у залученні вільних коштів грошового ринку, бо має достатньо власних, дешевших, які можна розміщувати в кредити господарюючим суб'єктам та в інвестиції.

Маневреність робочого капіталу в 2013 році його значення зменшилось порівняно з 2012 роком на 0,134, що у відсотковому співвідношенні складає (-44,8 %). В 2014 році коефіцієнт складав 0,103. Порівняно з 2012 роком зменшився на 0,196, що у відсотковому співвідношенні складає (-65,6%). Зменшився порівняно з 2013 роком на 0,062, або на 37,6%.

Коефіцієнт фінансової залежності в 2013 році зменшився порівняно з 2012 роком на 0,129, або на 10,7 %. В 2014 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2012 роком на 0,139, що у відсотковому співвідношенні складає (-11,5 %). Порівняно з 2013 роком зменшився на 0,01, або на 0,9 %. Значення показника знаходиться в межах норми (не більше 2) і свідчить про незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу в 2013 році збільшився порівняно з 2012 р. на 0,098, або на 27,3 %. Порівняно з 2011 роком значення показника в 2014 році збільшилось на 0,138, що у відсотковому співвідношенні складає +38,4 %. Порівняно з 2013 роком коефіцієнт в 2014 році збільшився на 0,04, або на 8,8 %. Значення показника знаходиться в нижче норми (більше 0,5).

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу в 2013 році зменшився порівняно з 2012 роком на 0,102, або на 63,8 %. В 2014 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2012 роком на 0,095, що у відсотковому співвідношенні складає (-59,4 %). Порівняно з 2013 роком зменшився на 0,007, або на 12,1 %. Значення показника знаходиться в межах норми (не більше 0,5) і свідчить про незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

За даними фінансової звітності визначимо тип фінансової стійкості ТОВ «Технохім» в 2012-2014 рр. Дані розрахунків наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Визначення типу фінансової стійкості підприємства ТОВ «Технохім» в 2012-2014 рр.

Показники	Роки		
	2012	2013	2014
Наявність власних коштів (В)	134289	215924	261430
Наявність власних та довгострокових позикових коштів (ВД)	163312	244073	289705
Наявність загальних коштів (ЗК)	163312	244073	289705
Запаси (З _п)	86651	74386	62824

Продовження таблиці 2.4

Надлишок (+) або дефіцит (-) власних коштів (Φ^B)	47638	141538	198606
Надлишок (+) чи дефіцит (-) власних та довгострокових позикових коштів ($\Phi^{ВД}$)	76661	169687	226881
Надлишок (+) чи дефіцит (-) загальних коштів ($\Phi^{ЗК}$)	76661	169687	226881
Тип фінансової стійкості	I тип – абсолютна фінансова стійкість	I тип – абсолютна фінансова стійкість	I тип – абсолютна фінансова стійкість

За даними табл. 2.4 бачимо, що протягом 2012-2014 рр. в ТОВ «Технохім» був I тип фінансової стійкості – абсолютна фінансова стійкість.

Отже, фінансова стійкість ТОВ «Технохім» забезпечена його капіталом і останній може захищати підприємство від імовірних ризикованих втрат в короткостроковій перспективі.

За даними фінансової звітності проведемо аналіз динаміки показників операційної діяльності ТОВ «Технохім» протягом 2012-2014 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників операційної діяльності ТОВ «Технохім» в 2012-2014 рр., тис. грн.

Показники	2012 рік	2013 рік	2014 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.	2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	619537	610827	298264	-321273	-312563	-51,9	-51,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	396417	365061	201054	-195363	-164007	-49,3	-44,9
Валовий: прибуток	223120	245766	97210	-125910	-148556	-56,4	-60,4
Інші операційні доходи	-	1565	8593	+8593	+7028	+100	+449,1

Продовження 2.5.

Адміністративні витрати	27080	32345	31852	+4772	-493	+17,6	-1,5
Витрати на збут	13975	12806	10935	-3040	-1871	-21,8	-14,6
Інші операційні витрати	100583	94010	14389	-86194	-79621	-85,7	-84,7
Фінансовий результат операційної діяльності: прибуток	81482	108170	48627	-32855	-59543	-40,3	-55,1

Результати табл. 2.5 свідчать, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг за аналізований період має негативну динаміку. В 2014 році зменшилась порівняно з 2012 р. на 321273 тис. грн. або на 51,9 %. Порівняно з 2013 роком в 2014 році знизився на 312563 тис. грн. або на 51,2 %.

Проведемо аналіз динаміки чистого прибутку ТОВ «Технохім» в 2012-2014 рр. (табл. 2.6).

Результати табл. 2.6 свідчать, що чистий прибуток за аналізований період має негативну динаміку. В 2014 році зменшився порівняно з 2012 р. на 14726 тис. грн. або на 26,1 %. Порівняно з 2013 роком в 2014 році знизився на 40558 тис. грн. або на 49,3 %. Ситуація що склалася потребує пошуку шляхів підвищення прибутку, задля попередження можливих збитків в майбутньому.

Таблиця 2.6 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Технохім» в 2012-2014 рр., тис. грн.

Показники	2012 рік	2013 рік	2014 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.	2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.
Чистий прибуток	56464	82296	41738	-14726	-40558	-26,1	-49,3

За результатами таблиці зобразимо динаміку чистого прибутку на рис.

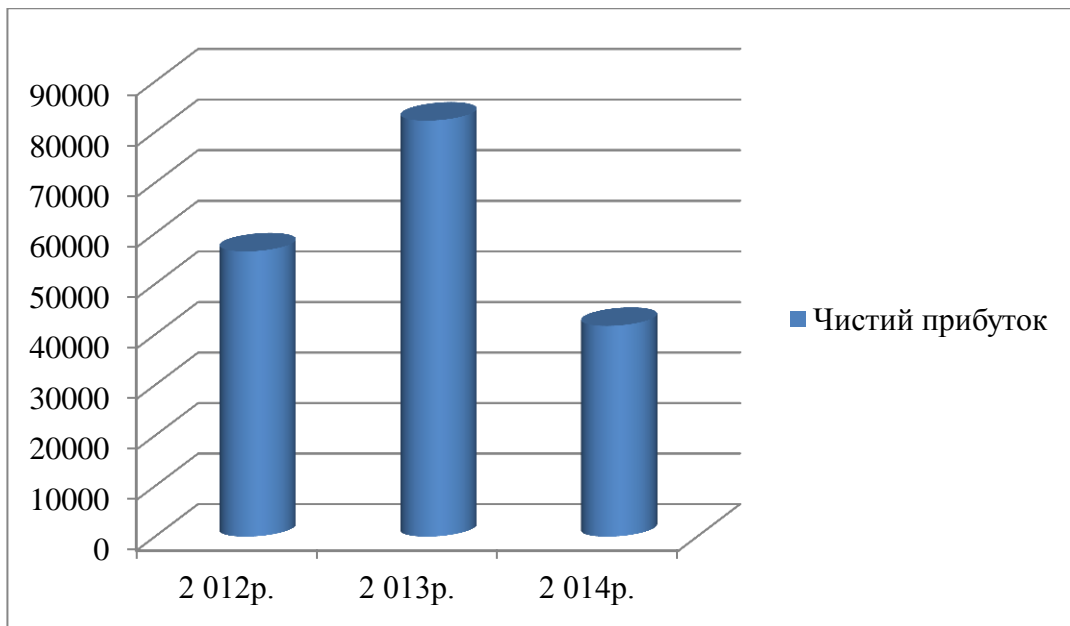


Рисунок 2.4. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Технохім» в 2012-2014рр

Отже, рисунок 2.4 демонструє суттєве зниження чистого прибутку у 2014 році, наслідками такої динаміки є несприятлива економічна та політична ситуація в країні, нестабільний курс іноземних валют на зростання інфляційних процесів.

Проведемо аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «Технохім» в 2012-2014 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Технохім» в 2012-2014 рр., %

Показники	2012 рік	2013 рік	2014 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.	2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.
Валова рентабельність виробничих витрат	56,3	67,3	48,4	-7,9	-18,9	-14,0	-28,1
Рентабельність основної діяльності	18,6	26,4	19,9	+1,3	-6,5	+6,9	-24,6

Продовження таблиці 2.7.

Рентабельність операційної діяльності	15,1	21,5	18,8	+3,7	-2,7	+24,5	-12,6
Рентабельність звичайної діяльності	13,7	21,1	19,9	+6,2	-1,2	+45,3	-5,7
Рентабельність підприємства	10,5	16,3	16,2	+5,7	-0,1	+54,3	-0,6
Валова рентабельність виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	36,0	40,2	32,6	-3,4	-7,6	-9,4	-18,9
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9,1	13,5	13,9	+4,8	+0,4	+52,7	+2,9
Рентабельність активів	10,6	14,6	7,0	-3,6	-7,6	-33,9	-52,1
Рентабельність статутного капіталу	2144,9	3078,8	1561,5	-583,4	-1517,3	-27,2	-49,3
Рентабельність виручки від операційної діяльності	13,2	17,7	16,3	+3,1	-1,4	+23,5	-7,9

За даними табл. 2.7 бачимо, що валова рентабельність (прибутковість) виробничих витрат в 2014 році зменшилась порівняно з 2012 роком на 7,9 відсоткових пункти, що у відсотковому співвідношенні складає (- 14,0 %). В 2014 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2013 роком на 18,9 відсоткових пункти або на 28,1 %. Негативна динаміка валової рентабельності виробничих витрат свідчить про те, що темпи росту валового прибутку нижчі за темпи росту собівартості продукції.

Рентабельність (прибутковість) основної діяльності в 2014 році збільшилась порівняно з 2012 роком на 1,3 відсоткових пункти, що у відсотковому співвідношенні складає + 6,9 %. В 2014 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2013 роком на 6,5 відсоткових пункти або на 24,6 %. Негативна динаміка рентабельності основної діяльності в 2014 році порівняно з 2013 р. свідчить про те, що темпи росту фінансових результатів від операційної діяльності нижчі за темпи росту виробничих витрат.

Рентабельність (прибутковість) операційної діяльності в 2014 році збільшилась порівняно з 2012 роком на 3,7 відсоткових пункти, що у відсотковому співвідношенні складає + 24,5 %. В 2014 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2013 роком на 2,7 відсоткових пункти або на 12,6 %. Негативна динаміка рентабельності операційної діяльності в 2014 році порівняно з 2013 р. свідчить про те, що темпи росту фінансових результатів від операційної діяльності нижчі за темпи росту операційних витрат.

Рентабельність (прибутковість) звичайної діяльності в 2014 році збільшилась порівняно з 2012 роком на 6,2 відсоткових пункти, що у відсотковому співвідношенні складає + 45,3 %. В 2014 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2013 роком на 1,2 відсоткових пункти або на 5,7 %. Негативна динаміка рентабельності звичайної діяльності в 2014 році порівняно з 2013 р. свідчить про те, що темпи росту фінансових результатів від звичайної діяльності нижчі за темпи росту витрат.

Рентабельність підприємства в 2014 році збільшилась порівняно з 2012 роком на 5,7 відсоткових пункти, що у відсотковому співвідношенні складає + 54,3 %. В 2014 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2013 роком на 0,1 відсоткових пункти або на 0,6 %. Негативна динаміка рентабельності підприємства в 2014 році порівняно з 2013 р. свідчить про те, що темпи росту чистого прибутку нижчі за темпи росту витрат.

Валова рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2014 році зменшилась порівняно з 2012 роком на 3,4 відсоткових пункти, що у відсотковому співвідношенні складає (- 9,4 %). В 2014 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2013 роком на 7,6 відсоткових пункти або на 18,9 %. Негативна динаміка валової рентабельності виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) свідчить про те, що темпи росту валового прибутку нижчі за темпи росту виручки від реалізації продукції.

Чиста рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2014 році збільшилась порівняно з 2012 роком на 4,8 відсоткових пункти, що у відсотковому співвідношенні складає + 52,7 %. В 2014 році значення коефіцієнта збільшилось порівняно з 2013 роком на 0,4 відсоткових пункти або на 2,9 %. Позитивна динаміка чистої рентабельності виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) свідчить про те, що темпи росту чистого прибутку вищі за темпи росту виручки від реалізації продукції.

Рентабельність активів в 2014 році зменшилась порівняно з 2012 роком на 3,6 відсоткових пункти, що у відсотковому співвідношенні складає (-33,9 %). В 2014 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2013 роком на 7,6 відсоткових пункти або на 52,1 %. Негативна динаміка рентабельності активів свідчить про те, що темпи росту чистого прибутку нижчі за темпи росту середньорічної вартості активів підприємства.

Рентабельність статутного капіталу в 2014 році зменшилась порівняно з 2012 роком на 583,4 відсоткових пункти, що у відсотковому співвідношенні складає (-27,2 %). В 2014 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2013 роком на 1517,3 відсоткових пункти або на 49,3 %. Негативна динаміка рентабельності статутного капіталу свідчить про те, що темпи росту чистого прибутку нижчі за темпи росту середньорічної вартості статутного капіталу підприємства.

Рентабельність (прибутковість) виручки від операційної діяльності в 2014 році збільшилась порівняно з 2012 роком на 3,1 відсоткових пункти, що у відсотковому співвідношенні складає + 23,5 %. В 2014 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2013 роком на 1,4 відсоткових пункти або на 7,9 %. Негативна динаміка рентабельності виручки від операційної діяльності в 2014 році порівняно з 2013 р. свідчить про те, що темпи росту фінансових результатів від операційної діяльності нижчі за темпи росту виручки від реалізації продукції.

Результати аналізу динаміки показників рентабельності показали зниження прибутковості підприємства, що потребує впровадження заходів задля підвищення прибутку та попередження можливих збитків.

Таким чином, на основі проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «Технохім» за 2012-2014 рр. можемо зробити висновок, що за аналізований період фінансовий стан підприємства є загалом стабільним, і в нього є достатньо ресурсів для забезпечення стабільної та безперебійної роботи на ринку.

2.2. Діагностика проблем кадрового потенціалу підприємства

Система кадрового потенціалу ТОВ «Технохім» має цілий ряд проблемних місць, що вказують на неефективність системи управління персоналом підприємства.

Планування персоналу здійснюється в основному на оперативному рівні, в деяких випадках у зв'язку з розширенням діяльності, рішення про додатковий набір кадрів ухвалювалося вищим керівником за декілька місяців. Таким чином ні планування персоналу на перспективу, ні концепції структури персоналу на підприємстві немає. Фактично основна робота в цьому плані зосереджена на оперативному заповненні вакансій, що

з'являються. Підбір персоналу підприємство здійснює самостійно, у разі звільнень працівників з тих або інших причин. Система підбору персоналу підприємства має ряд слабких місць, оскільки немає однозначних критеріїв прийому кандидата на роботу, не виконується його тестування на предмет психологічних характеристик і тому подібне. Внаслідок цього, велика вірогідність попадання на підприємство людей, які є «випадковими» для фірми.

В ТОВ «Технохім» підрозділом, що відповідає за здійснення діяльності з управління персоналом є відділ кадрів.

Відповідно до Положення про відділ кадрів ТОВ «Технохім» (далі – Положення) відділ кадрів – це самостійний структурний підрозділ, підпорядкований генеральному директору підприємства. Положення також визначає завдання та функції відділу кадрів ТОВ «Технохім».

Основними завданнями відділу кадрів ТОВ «Технохім» є:

1. Забезпечення підрозділів згідно з штатним розписом необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації.
2. Оформлення прийому, переведення, переміщень і звільнення працівників, облік відпусток працівників і здійснення контролю за їх наданням.
3. Організація обліку особового складу підрозділів і звітності по кадрах, облік військовозобов'язаних і оформлення їх на спецоблік.
4. Виконання роботи по плануванню і організації різних форм навчання працівників, облік спеціалістів, які завершили навчання.
5. Забезпечення діяльності працівників, які виконують кадрову роботу в представництвах, надання їм методичної допомоги.

Функції відділу кадрів ТОВ «Технохім»:

1. Оформлення документів про прийом, переведення, переміщення і звільнення працівників, видача їм необхідних довідок та інших документів, пов'язаних з роботою.
2. Заповнення, зберігання і видача трудових книжок у відповідності до

діючої інструкції.

3. Ознайомлення працівників з правилами внутрішнього трудового розпорядку.

4. Забезпечення ведення обліку і звітності з особового складу, ведення обліку наказів директора з особового складу.

5. Організація ведення табельного обліку працівників.

6. Оформлення відпусток і листків тимчасової непрацездатності працівників.

7. Оформлення і видача виписки з трудових книжок працівникам про трудовий стаж їх роботи для оформлення пенсій, надання допомог та інше.

8. Ведення обліку військовозобов'язаних за всіма категоріями військового обліку.

9. Організація систематичного контролю за станом трудової дисципліни, оформлення матеріалів щодо її порушників для накладення на них дисциплінарного стягнення.

10. Здійснення організаційно-методичного керівництва підготовкою та підвищенням кваліфікації працівників.

11. Складання на підставі потреб підрозділів річних та щоквартальних планів підвищення кваліфікації кадрів і кошторису витрат на кадрове забезпечення, контроль їх виконання.

12. Встановлення зв'язків з учбовими закладами підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а також з вищими учбовими закладами для забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

13. Організація учбового процесу за всіма формах підвищення кваліфікації.

14. Формування кадрового резерву, забезпечення його підготовки, організація стажування працівників.

Головна мета кадрової політики ТОВ «Технохім» полягає в забезпеченні кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації.

ТОВ «Технохім» використовує відкриту кадрову політику, яка характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так і з найвищої. Товариство готове прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Товариство орієнтоване на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

Розглянемо схему підбору персоналу, яку застосовує ТОВ «Технохім» (рис. 2.5).

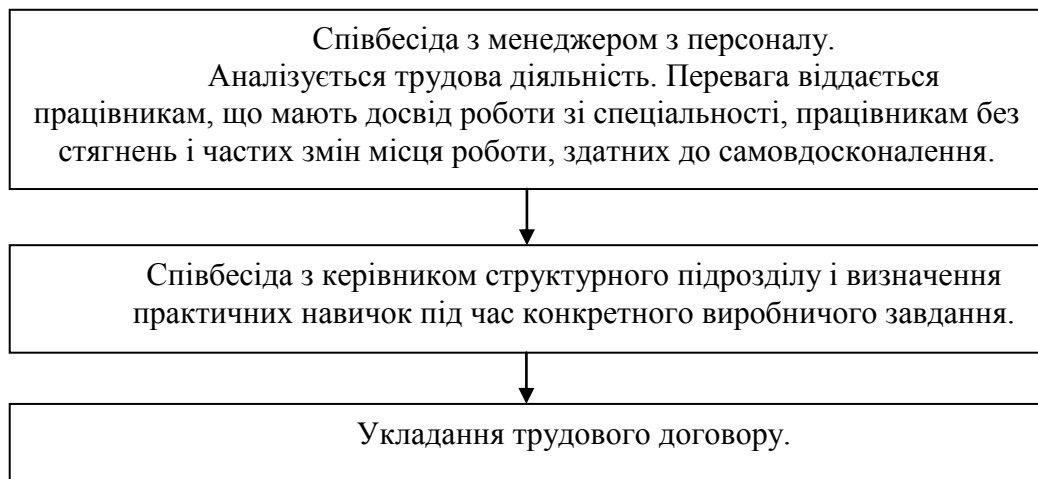


Рисунок 2.5 Система підбору претендента на вакантне місце ТОВ «Технохім»

З даних рисунка видно, що система підбору персоналу підприємства має ряд слабких місць, оскільки немає точних критеріїв прийому кандидатів на роботу, не виконується його тестування на предмет психологічних характеристик та інше. Внаслідок цього, велика вірогідність, що на підприємство потраплять люди, які не мають достатньої кваліфікації. Також спостерігається, що стратегія роботи кадрової служби підприємства передбачає тільки підбір кваліфікованого персоналу, проте не «вирощування кадрів» усередині товариства. Нижче наводиться розподіл завдань між відділом кадрів і іншими структурними підрозділами ТОВ «Технохім» (табл.2.8)

Таблиця 2.8 - Розподіл завдань між відділом кадрів і іншими структурними підрозділами ТОВ «Технохім»

Завдання	Керівники підприємства, лінійних і функціональних підрозділів	Відділ кадрів
1. Прогнозування і планування чисельності персоналу		+
2. Професійний підбір кадрів		+
3. Виробнича і соціальна адаптація		+
4. Навчання персоналу	+	
5. Проектування трудових процесів	+	
6. Нормування праці	+	
7. Організація та обслуговування робочих місць	+	
8. Оплата праці	+	
9. Охорона праці	+	
10. Контроль за використанням робочого часу	+	
11. Формування і підготовка кадрового резерву		+
12. Планування ділової кар'єри		+
13. Наймання, переміщення і звільнення працівників		+
14. Облік наявності та руху персоналу		+
15. Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників	+	
16. Ведення і зберігання трудових книжок працівників		+
17. Ведення особових справ		+

Виникає найбільш важлива проблема, з якою стикається відділ кадрів – це недостача у професійних кадрах. Нажаль, не зважаючи на фінансову кризу, на цей час спостерігається дефіцит спеціалістів, що дуже гостро відображається на роботі компанії в цілому. Що стосується пошуку необхідної робочої сили, то відділ кадрів намагається використовувати для цього всі можливі внутрішні і зовнішні джерела. Слід підкреслити те, що відділ кадрів вміло комбінує ці два підходи, здійснюючи як просування власних працівників, так і залучаючи працівників зі сторони (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Джерела залучення персоналу ТОВ «Технохім»

Внутрішні	Зовнішні
Оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації	Подання оголошень у ЗМІ
Внутрішнє суміщення посад	Самостійний пошук через ЗМІ (друковані видання, дошки оголошень) власна база даних зовнішніх кандидатів Internet - джерела
Рекомендації родичів, друзів, знайомих власних працівників	

Зовнішні джерела – це об’єкти професійної інфраструктури, що забезпечують задоволення потреби в персоналі організації.

Внутрішні джерела – це можливості організації у самозабезпеченні потреби в персоналі.

Серед основних методів залучення кандидатів на вакантну посаду в організації, вирізняють:

- звернення до власної бази даних зовнішніх кандидатів.
- розміщення інформації про вакансії на кадрових інтернет-порталах (rabota.ua, JOB.ukr.net та ін.).
- послугами кадрових агентств практично не користується.

Розглянемо основні зовнішні джерела персоналу підприємства у табл.2.10.

Таблиця 2.10 - Результати дослідження джерел набору персоналу підприємства за 2014 р.

Найменування джерела найму	Питома вага, %
Товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства	20
Співробітники підприємства	30
Засоби масової інформації (друковані ЗМІ, телебачення, місцеве радіо)	35
Особи, які випадково зайшли в пошуках роботи	6
Колишні співробітники підприємства	5
Державна служба зайнятості	4
Рекрутингові агентства	–
Всього	100

Отже, якщо розглянути основні зовнішні джерела прийнятих у 2014 році працівників (табл.2.10), то основна частка прийнятих людей належить

саме засобам масової інформації (35 %), тобто тим людям, що виявили бажання працювати в компанії не за направленням, а з власної ініціативи. Також значну частку (30 %) мають співробітники підприємства і товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства (20 %).

Трудова адаптація нових працівників у ТОВ «Технохім» є прямим продовженням процесу наймання.

До цілей трудової адаптації нових працівників ТОВ «Технохім» належать:

1. Зменшення стартових витрат.

Так, новий працівник не завжди знає роботу і вимоги підприємства. Поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співпрацівники, його робота потребує від підприємства більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці витрати і дає можливість новому працівникові скоріше досягти встановлених стандартів виконання роботи.

2. Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника. Тривожність і невпевненість пов'язані з неповною орієнтацією у робочій ситуації, зі страхом перед новим і невідомим.

3. Скорочення плинності кадрів. Якщо працівники не змогли вчасно освоїтися у підприємстві, вони можуть відреагувати на це звільненням.

4. Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників. Працівник, що недостатньо адаптувався до роботи у підприємстві, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків.

5. Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в очікуваннях.

Виділяють два напрямки адаптації:

– первинна, тобто пристосування молодих працівників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів);

– вторинна, тобто пристосування працівників, які мають досвід

професійної діяльності (тих, що змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль).

Слід зазначити, що в умовах формування і функціонування ринку праці зростає роль вторинної адаптації. З іншого боку, відповідальним кадровим службам необхідно звертатися до досвіду закордонних фірм, що приділяють традиційно підвищену увагу первинній адаптації молодих працівників. Ця категорія працівників має потребу в особливій турботі з боку адміністрації.

Виділяють такі аспекти трудової адаптації в ТОВ «Технохім»:

1. Психофізіологічний аспект передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

В процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності усіх умов, що справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До цих умов належать: фізичні і психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми робочого середовища, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітлення і т.п.).

2. Соціально-психологічний аспект передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі.

В процесі соціально-психологічної адаптації відбувається включення працівника в систему взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації працівник одержує інформацію про систему ділових і особистих відносин у колективі, формальні і неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи. Цю інформацію він сприймає активно і співвідносить її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями. При прийнятті працівниками групових норм відбувається процес ідентифікації особистості або з колективом у цілому, або з якою-небудь формальною чи неформальною групою.

3. Професійний аспект передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань і т.п.)

Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей (знань, навичок), а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до роботи. Як правило, задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останнє відбувається в міру освоєння працівником специфіки роботи на конкретному робочому місці.

4. Організаційний аспект передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

В процесі організаційної адаптації працівник знайомиться з особливостями організаційно-економічного управління підприємством, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі. При даній адаптації у працівника повинно сформуватися розуміння власної ролі в загальному виробничому процесі. Варто виділити ще один важливий і специфічний бік організаційної адаптації — підготовленість працівника до сприйняття і реалізації нововведень (технічного або організаційно-економічного характеру).

Отже, виділимо основні кадрові проблеми ТОВ «Технохім»:

Складності з підбором професіоналів з гарною освітою і високою кваліфікацією, здатних освоїти найсучасніші технології й здатних швидко застосовувати все нове в бізнесі, а також управляти сучасним устаткуванням.

З іншого боку, спостерігається дефіцит некваліфікованих кадрів, що виконують чорнову роботу.

На підприємстві недостатньо приділяється увага плануванню чисельності працюючих на підприємстві і не розглядаються причини відхилень від запланованих показників. Важливо не тільки розраховувати основні показники, а й здійснювати аналіз і прогноз зміни значення даних показників.

Незадоволеність персоналу соціальним пакетом і умовами праці,

оскільки соціальний пакет вимагає значних фінансових вкладень. На ТОВ «ТехноХім» надають перевагу вкладенню коштів в розвиток виробництва й у нові проекти, ніж у соціальні програми.

Необхідність підтримки заробітної плати на досить високому рівні, з урахуванням її індексації, а також росту інфляції, і підвищення рівня життя в суспільстві. Росте рівень інфляції, а зарплата залишається колишньою. У зв'язку із цим, персонал починає підшукувати краще оплачувану роботу, що могла б забезпечити зростаючі потреби. До того ж, іде постійне порівняння, скільки за ту саму роботу платять в одній компанії, і скільки в іншій.

2.3. SWOT-аналіз кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації

SWOT-аналіз - метод стратегічного планування, який використовується для оцінки факторів і явищ, що впливають на проект чи підприємство. Усі чинники діляться на чотири категорії: сильних та слабких сторін проекту, можливостей, що відкриваються при його реалізації, та загроз, пов'язаних з його здійсненням [21,с.209].

Сутність методу полягає в постійному перегляді відповідей на такі питання: де зараз знаходиться організація; в якому напрямку вона повинна розвиватися в майбутньому; як вона збирається потрапити в те положення, де її хоче бачити керівництво. Результатом раціонального SWOT – аналізу,

спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабким, середньому або сильним) зовнішнього середовища[7, с.106].

Strength – сильна сторона: внутрішня характеристика компанії, яка вигідно відрізняє дане підприємство від конкурентів.

Weakness - слаба сторона: внутрішня характеристика компанії, яка по відношенню до конкурента виглядає слабкою (нерозвиненою), і яку підприємство в силі поліпшити.

Opportunity - можливість: характеристика зовнішнього середовища компанії (тобто ринку), яка надає всім учасникам цього ринку можливість для розширення свого бізнесу.

Threat - загроза: характеристика зовнішнього середовища компанії (тобто ринку), яка знижує привабливість ринку для всіх учасників.

Мета SWOT-аналізу - сформулювати основні напрямки розвитку компанії через систематизацію наявної інформації про сильні і слабкі сторони фірми, а також потенційних можливостей та загроз.

На основі результатів SWOT-аналізу розробляються рекомендації щодо: усунення слабких сторін; ефективного використання сильних сторін; нейтралізація або мінімізація збитків від загроз; використання можливостей для підприємства.

Результатом проведення SWOT-аналізу є система можливих стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток

Кадрова стратегія - набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом з урахуванням стратегії бізнесу, організаційної структури, кадрового потенціалу, кадрової політики.

В таблиці 2.1 представлена Матриця SWOT- аналізу кадрового потенціалу ТОВ «Технохім»

Таблиця 2.11- SWOT- аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Технохім»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід роботи Кваліфікований персонал. Освіта співробітників на високому рівні Сформований фірмовий стиль. Стала організаційна культура.	Недостатність кадрового потенціалу Висока плинність кадрів Відтік молодих спеціалістів за кордон Заборгованість. Комунікаційні бар'єри. Відсутність системи психологічної атестації Недостатність нових, конкурентних ідей Низька мотивація співробітників
Можливості	Загрози
Розширення персоналу. Вихід на нові сектори ринку. Налагодження зв'язків з провідними ВУЗаами країни Налагодження системи зв'язків Застосування світової практики і обмін спеціалістами	Війна на сході Нестабільна політико-економічна ситуація в підприємстві Фінансова криза. Нестача зовнішнього фінансування. Зростання інфляції Погіршення репутації підприємства. Дороге навчання у вищих закладах.

На основі проведеної діагностики кадрового потенціалу підприємства за допомогою SWOT-аналізу визначено що, збільшення кількості висококваліфікованих працівників може бути досягнуте за рахунок навчання, збільшення фонду оплати праці стане додатковим стимулом для працівників щодо внесення пропозицій удосконалення діяльності підприємства, а також стане додатковим стимулом для зменшення плинності кадрів та збільшення продуктивності праці.

Збільшення кількості працівників що можуть пройти навчання новим професіям за рахунок підприємства підвищить корпоративний дух та відповідальність працівників за результати діяльності всього підприємства, надасть змогу зменшити імовірність виникнення конфліктів, впливу кваліфікованих працівників, навчання за рахунок підприємства стане також новою системою нематеріальної мотивації.

На рисунку 2.12 зобразимо матрицю SWOT-аналізу кадрового потенціалу ТОВ «Технохім»

- забезпечення підприємства трудовим потенціалом, достатнім для реалізації стратегії його розвитку;

- турбота про співробітників підприємства: забезпечення зростання їх добробуту, професійної реалізації та розвитку, стабільної зайнятості; забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок реалізації професійних і творчих здібностей її працівників, їх інноваційної діяльності;

- забезпечення стабільного стану підприємства і його працівників у майбутньому.

Реалізація даної стратегії досягається за рахунок загального дотримання наступних принципів:

- взаємодія між співробітниками і керівниками підприємства будується на основі взаємної довіри, поваги та уваги до проблем працівників;

- підприємство бачить себе як згуртований колектив, співдружність ініціативних, небайдужих людей, готових до взаємовиручки і командної роботи;

- розвиток підприємства забезпечується за рахунок професійного, творчого та особистого розвитку його працівників.

- підприємство здійснює розвиток працівників (їх навчання, стажування, обмін досвідом, участь у конференціях та інше) за свій рахунок і за добровільної згоди працівників;

- успіхи підприємства - це успіхи її співробітників, результат роботи - загальний результат праці, внесок кожного в загальну справу.

- кожен несе відповідальність за якість своєї праці перед колегами;

- кожен працівник прагне до самодисципліни і професійному зростанню. Кожен фахівець точно знає свої обов'язки, завдання і свою роль в досягненні загального результату. Він несе особисту відповідальність за свій внесок у загальну справу;

- підприємство належить до високо кваліфікованим працівникам як до кадрової еліти, воно піклується про оптимальні умови їх роботи,

професійний розвиток та кар'єрне зростання. Кваліфіковані фахівці мають пріоритетне право зайняти управлінські посади;

- підприємство віддає перевагу молодим фахівцям - вони її майбутнє;
- кожен працівник прагне поліпшити роботу підприємства, запропонувати нові рішення, брати участь в обговоренні загальних питань, виконувати колективні рішення;

- кожен працівник отримує справедливий винагороду за свою працю. Він може обговорювати свою винагороду зі своїм керівником. Система винагороди зрозуміла кожному працівникові і контрольована;

- підприємство забезпечує нормальні та комфортні умови праці для кожного працівника і бригади;

- підприємство дбає про здоров'я працівників і фізичний стан кожного працівника і його сім'ї;

- підприємство несе соціальну відповідальність за своїх працівників. Їх трудова діяльність оформляється належним чином;

- працівник знає, що успіх і розвиток підприємства залежать від успіху та розвитку її клієнтів, він поважає інтереси клієнтів і прагне створити продукт, максимально відповідний вимогам і потребам клієнта.

Детальне опрацювання та реалізація кадрової стратегії підприємства здійснюється на рівні її цільових підпрограм, а саме:

- програми аналізу поточної величини трудового потенціалу підприємства;

- програми планування кадрів і управління їх рухом;

- програми реалізації трудового потенціалу підприємства;

- програми розвитку кадрів.

Представлений пакет програм дозволяє вирішувати завдання кадрової стратегії підприємства.

Отже, визначені на основі аналізу негативні тенденції зумовлюють необхідність враховувати співвідношення темпів росту зарплати і

продуктивності праці, а також розробки заходів підвищення кадрового потенціалу ТОВ «Технохім».

Висновки до розділу 2

ТОВ «Технохім» поставляє латексні матраци і подушки виробництва болгарської компанії «ЕКОН» на ринок України з 2005 року. Компанія пропонує товар європейської якості за українськими цінами, адже ціни на болгарські матраци – найнижчі в Україні у категорії безпружинних матраців з натурального латексу. Це можливо завдяки тому, що ТОВ «Технохім» працює безпосередньо з заводом-виробником і є офіційним дистриб'ютором компанії «ЕКОН» на території України.

Прийняття одноосібних управлінських рішень на підприємстві здійснюється в межах компетенції окремого працівника адміністративного персоналу, такі рішення не потребують узгодження з вищим керівництвом. Це зазвичай оперативні, з добре передбачуваними наслідками рішення.

Колегіальні рішення приймаються, відповідно, групою осіб на нарадах чи засіданнях і стосуються складних непередбачуваних ситуацій.

В ТОВ «Технохім» діє відкрита система комунікацій, суть якої полягає у тому що її окремі елементи взаємодіють між собою в процесі руху повідомлення.

Проведений аналіз ліквідності і платоспроможності показав, що на підприємстві достатній рівень високоліквідних активів підприємства необхідний для забезпечення виконання поточних зобов'язань протягом одного операційного дня. Коефіцієнт загальної ліквідності в 2013 році збільшився порівняно з 2012 роком на 31,635, що у відсотковому співвідношенні складає +43,5%. В 2014 році значення коефіцієнта збільшилось порівняно з 2012 роком на 40,427 або на + 1074,9 %. Порівняно з 2014 роком збільшився на 8,792, що у відсотковому співвідношенні складає +24,8 %.

Чистий прибуток за аналізований період має негативну динаміку. В 2014 році зменшився порівняно з 2012 р. на 14726 тис. грн. або на 26,1 %. Порівняно з 2013 роком в 2014 році знизився на 40558 тис. грн. або на 49,3 %. Ситуація що склалася потребує пошуку шляхів підвищення прибутку, задля попередження можливих збитків в майбутньому.

Система кадрового потенціалу ТОВ «Технохім» має цілий ряд проблемних місць, що вказують на неефективність системи управління персоналом підприємства. Планування персоналу здійснюється в основному на оперативному рівні, в деяких випадках у зв'язку з розширенням діяльності, рішення про додатковий набір кадрів ухвалювалося вищим керівником за декілька місяців. Таким чином ні планування персоналу на перспективу, ні концепції структури персоналу на підприємстві немає. Система підбору персоналу підприємства має ряд слабких місць, оскільки немає однозначних критеріїв прийому кандидата на роботу, не виконується його тестування на предмет психологічних характеристик і тому подібне.

SWOT-аналіз кадрового забезпечення визначив що, збільшення кількості висококваліфікованих працівників може бути досягнуте за рахунок навчання, збільшення фонду оплати праці стане додатковим стимулом для працівників щодо внесення пропозицій удосконалення діяльності підприємства, а також стане додатковим стимулом для зменшення плинності кадрів та збільшення продуктивності праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Процес формування кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи

Головна мета кадрового забезпечення підприємств полягає у формуванні чисельності і складу працівників, що відповідають специфіці діяльності даного підприємства і здатних забезпечувати основні задачі його розвитку в майбутньому періоді.

Основною метою управління чисельністю і складом персоналу є оптимізація витрат живої праці на виконання основних видів робіт, пов'язаних з діяльністю торговельного підприємства, і забезпечення заповнення необхідних робочих місць працівниками відповідних професій, спеціальностей і рівнів кваліфікації. Реалізація цієї функції управління персоналом найбільшою мірою повинна бути зв'язана з загальною стратегією торговельного менеджменту, тому що сформований на підприємстві трудовий потенціал і буде забезпечувати здійснення всіх стратегічних цілей і напрямків його діяльності.

Управління чисельністю і складом персоналу охоплює ряд послідовно виконуваних етапів робіт (рис. 3.1)

Проектування трудових процесів на підприємствах передбачає визначення загального обсягу робіт і його розподіл у розрізі окремих груп виконавців.

Нормування витрат праці на виконання окремих робіт передбачає розробку і використання на підприємствах торгівлі визначеної системи норм праці. Ця система може включати: норми чисельності, норми часу, норми

виробітку, норми обслуговування.

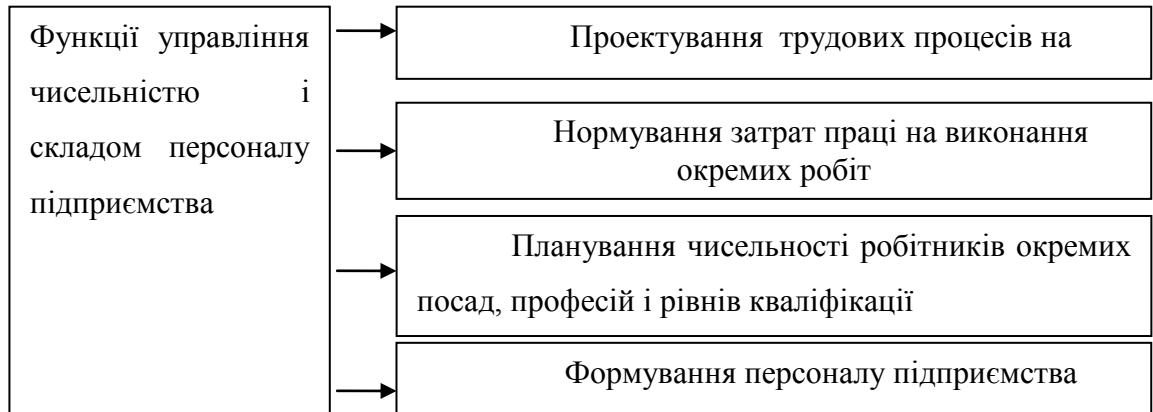


Рисунок 3.1. Основний зміст і етапи реалізації функції управління чисельністю і складом персоналу торговельного підприємства

Планування чисельності працівників окремих посад, професій і рівнів кваліфікації передбачає встановлення планової кількості цих працівників. Плануванню складу і загальної чисельності працівників діючого підприємства передуює аналіз динаміки персоналу і ефективності використання робочого часу в передплановому періоді.

Формування персоналу підприємства передбачає здійснення комплексу заходів щодо добору необхідних працівників на ринку праці, їхній підготовці у відповідних навчальних закладах, а також по підвищенню кваліфікації власних працівників. При цьому забезпечується заміна працівників, що вибувають.

Кількісні та якісні параметри кадрового потенціалу ТОВ «Технохім» протягом 2012-2014 рр. відображено в табл. 3.1.

За даними таблиці 3.1 бачимо що в структурі персоналу загалом переважають жінки, питома вага робітників складає близько 70 %. Переважна більшість персоналу підприємства є висококваліфікованими (близько 80 %). Близько 90 % працівників з вищою освітою. Стаж роботи більшості працівників підприємства складає від 1 до 9 років.

Таблиця 3.1 – Кількісні та якісні параметри кадрового потенціалу ТОВ «Технохім» в 2012-2014 рр.

Показники	Станом на кінець 2012 р.	Питома вага, %	Станом на кінець 2013 р.	Питома вага, %	Станом на кінець 2014 р.	Питома вага, %
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього осіб	143	100	152	100	129	100
Розподіл працівників за характером функцій						
Керівники	6	4,2	7	4,6	5	3,9
Спеціалісти	15	10,5	19	12,5	17	13,2
Службовці	24	16,8	26	17,1	16	12,4
Робітники	98	68,5	100	65,8	91	70,5
Розподіл працівників за						
Чоловіки	82	57,3	85	55,9	70	54,3
Жінки	61	42,7	67	44,1	59	45,7
Розподіл працівників за рівнем кваліфікації						
Висококваліфіковані	109	76,2	119	78,3	104	80,6
Кваліфіковані	26	18,2	23	15,1	20	15,5
Малокваліфіковані	5	3,5	7	4,6	3	2,3
Некваліфіковані	3	2,1	3	2,0	2	1,6
Розподіл працівників за рівнем освіти						
З вищою освітою	118	82,5	132	86,8	116	89,9
З середньо-спеціальною	17	11,9	10	6,6	8	6,2
З незакінченою вищою	5	3,5	7	4,6	3	2,3
З середньою освітою	3	2,1	3	2,0	2	1,6
Розподіл працівників за стажем роботи						
до 1 року	18	12,6	19	12,5	15	11,6
1-3 роки	42	29,4	45	29,6	38	29,5
4-5 років	53	37,1	58	38,2	49	37,9
6-9 років	26	18,2	23	15,1	21	16,3
10-15 років	3	2,1	6	3,9	5	3,9
15-20 років	1	0,6	1	0,7	1	0,8

Дані аналізу руху персоналу ТОВ «Технохім» за 2012-2014 рр. наведено в табл. 3.2.

За даними табл. 3.2 бачимо, що загалом облікова кількість штатних працівників загалом має негативну динаміку. В 2014 році облікова кількість штатних працівників зменшилась порівняно з 2012 роком на 14 осіб або на - 9,8 %. Порівняно з 2013 роком в 2014 році зменшилась на 23 особи, що у відсотковому співвідношенні складає (-15,1 %).

Таблиця 3.2 – Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Технохім» за 2012-2014 рр., осіб

Показники	2012 рік	2013 рік	2014 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.	2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.
Облікова кількість штатних працівників на кінець року	143	152	129	-14	-23	-9,8	-15,1
Прийнято працівників	12	6	1	-11	-5	-91,7	-83,3
Вибуло працівників в тому числі з причин:	3	17	24	+21	+7	+700,0	+14,2
плинності кадрів (за власним бажанням, за згодою сторін ін.)	3	17	24	+21	+7	+700,0	+14,2

Негативна динаміка облікової кількості штатних працівників ТОВ «Технохім» обумовлена збільшенням звільнених працівників.

Зокрема, в 2014 році на підприємство було прийнято 1 працівника. Порівняно з 2012 роком чисельність прийнятих працівників в 2014 році зменшилась на 11 осіб або на 91,7 %. Порівняно з 2013 роком чисельність прийнятих працівників зменшилась в 2014 році на 83,3 %.

Чисельність звільнених працівників за аналізований період має тенденцію до збільшення. В 2014 році було звільнено 24 працівника. Порівняно з 2012 роком кількість звільнених працівників збільшилась на 21 особу або на +700,0 %. Порівняно з 2013 роком в 2014 році чисельність звільнених збільшилась на 7 осіб або на 41,2 %.

Для вивчення руху робочої сили на підприємстві розраховуються коефіцієнти обороту з приймання та зі звільнення, а також коефіцієнти плинності, загального обороту[105, с.171].

Дані динаміки коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «Технохім» протягом 2012-2014 рр. наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Динаміка коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «Технохім» за 2012-2014 рр.

Показники	2012 рік	2013 рік	2014 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.	2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.
Коефіцієнт обороту по прийому	0,084	0,039	0,008	-0,076	-0,031	-90,5	-79,5
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,021	0,112	0,186	+0,165	+0,074	+785,7	+66,1
Коефіцієнт загального обороту	0,105	0,151	0,194	+0,089	+0,043	+84,8	+28,5
Коефіцієнт плинності	0,021	0,112	0,186	+0,165	+0,074	+785,7	+66,1

Розрахунок показує, що загалом на підприємстві коефіцієнт обороту по прийому загалом має негативну динаміку. В 2014 році значення коефіцієнта зменшилась порівняно з 2012 роком на 0,076 або на -90,5 %. Порівняно з 2013 роком в 2014 році значення коефіцієнта зменшилось на 0,031, що у відсотковому співвідношенні складає (-79,5 %). Зменшення даного коефіцієнта пов'язане зі зменшенням кількості прийнятих на підприємство працівників.

Коефіцієнт обороту зі звільнення порівняно з 2012 роком збільшився в 2014 році на 0,165 або на 785,7 %. Порівняно з 2013 роком в 2014 році значення коефіцієнта збільшилось на 0,074, що у відсотковому співвідношенні складає + 66,1 %. Збільшення коефіцієнта пов'язане з тим, що темпи росту кількості звільнених працівників є вищими ніж темпи росту облікової кількості працівників.

Коефіцієнт загального обороту в 2014 році збільшився порівняно з 2012 роком на 0,089 або на 84,8 %. Порівняно з 2013 роком в 2014 році значення

коефіцієнта збільшилось на 0,043, що у відсотковому співвідношенні складає + 28,5 %.

Коефіцієнт плинності кадрів порівняно з 2012 роком збільшився в 2014 році на 0,165 або на 785,7 %. Порівняно з 2013 роком в 2014 році значення коефіцієнта збільшилось на 0,074, що у відсотковому співвідношенні складає + 66,1 %. Позитивна динаміка даного коефіцієнта пов'язана зі збільшенням кількості звільнених працівників на підприємстві.

Підвищення кваліфікації та професійна підготовка сприяє покращенню професіоналізму працівників. Дані щодо професійної підготовки персоналу ТОВ «Технохім» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Професійна підготовка персоналу ТОВ «Технохім» за 2012-2014 рр., осіб

Показники	2012 рік	2013 рік	2014 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.	2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.
Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка), всього	38	45	52	+14	+7	+36,8	+15,5
У тому числі за формами навчання: - індивідуальна; - курсова;	14 0	16 0	17 0	+3 0	+1 0	+21,4 0	+6,3 0
Безпосередньо на виробництві, всього	24	29	35	+11	+6	+45,8	+20,7
У навчальних закладах різних типів за договорами, всього	0	0	0	0	0	0	0

З таблиці 3.4 бачимо, що позитивним явищем є навчання новим професіям протягом 2014 року здобули 52 особи, при цьому на робочому місці навчалось 17 осіб, що є позитивним з точки зору закріплення теоретичних знань на практиці. У навчальних закладах перепідготовку не проходив жоден співробітник підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що протягом 2014 р. на підприємстві відбулося скорочення чисельності персоналу, що пов'язане перш за все з економічною ситуацією в Україні яка вплинула на показники діяльності підприємства (скорочення реалізації продукції, оскільки основним постачальником є болгарський завод і розрахунки проводяться в іноземній валюті, курс на яку зріс більш як вдвічі, а відповідно і роздрібні ціни кінцевим покупцям). Проте позитивним моментом є збільшення в 2014 р. кількості працівників які пройшли навчання.

Проаналізуємо фонд оплати праці ТОВ «Технохім» за 2012-2014 рр.

Розрахунки показують, що за аналізований період фонд оплати праці штатних працівників має тенденцію до зростання. В 2014 році він складав 490,2 тис. грн. Порівняно з 2012 роком збільшився на 127,8 тис. грн. або на + 35,3 %. Порівняно з 2013 роком збільшився в 2014 році на 24,8 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні складає + 5,3 %. Динаміку наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Технохім» за 2012-2014 рр., тис. грн.

Показники	2012 рік	2013 рік	2014 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.	2014 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.
Фонд оплати праці штатних працівників, всього	362,4	465,4	490,2	+127,8	+24,8	+35,3	+5,3
у тому числі:							
Фонд основної заробітної плати	289,92	381,63	387,26	+97,34	+5,63	+33,6	+1,5
Фонд додаткової заробітної плати, всього	72,48	83,77	102,94	+30,46	+19,17	+42,0	+22,9

Продовження таблиці 3.5.

з нього:							
надбавки і доплати	18,12	16,75	18,53	+0,41	+1,78	+2,3	+10,6
премії та винагороди, що носять систематичний характер	54,36	67,02	84,41	+30,05	+17,39	+55,3	+25,9'

Фонд основної заробітної плати в 2014 році збільшився порівняно з 2012 роком на 97,34 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні складає + 33,6 %. Порівняно з 2013 роком в 2014 році збільшився на 5,63 тис. грн. або на 1,5 %.

Фонд додаткової заробітної плати в 2014 році він збільшився порівняно з 2012 роком на 30,46 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні складає +42,0 %. Порівняно з 2013 роком в 2014 році збільшився на 19,17 тис. грн. або на 22,9 %.

Таким чином, незважаючи на зменшення кількості працівників підприємства фонд заробітної плати протягом аналізованого періоду збільшувався.

При наборі персоналу керівництво користується наступними принципами :

Орієнтація на сильні сторони людини і пошук кандидатів, найбільш відповідних для цієї посади.

Відмова в прийомі нових працівників, якщо в них немає потреби.

Забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів вимогам, що пред'являються змістом роботи.

Незважаючи на структуризацію процесу відбору, керівництву іноді доводиться стикатися з ситуацією, коли пошук і відбір персоналу заздалегідь не планується і здійснюється лише в мить, коли керівник стикається з необхідністю заповнення тих або інших вакансій. Потреба в персоналі оцінюється директором і ґрунтується на зміні об'єму робіт.

Головним моментом є оцінка персоналу, яка здійснюється для визначення відповідності працівника займаному ним вакантному місцю(посади) і виконується двома способами:

– Оцінка потенціалу працівника(професійні знання, досвід, ділові і моральні якості, психологія особи, здоров'я і працездатність, рівень загальної культури).

– Оцінка індивідуального виду(дозволяє встановити якість, складність і результативність праці конкретного співробітника і його відповідність займаній посади).

Набір кадрів - один з ключових моментів роботи ТОВ «Технохім», оскільки від якості відібраних кадрів залежить ефективність роботи підприємства і використання усіх інших ресурсів.

Нижче наводяться показники ефективності процесу підбору персоналу на ТОВ «Технохім» у 2012-2014 роках (табл.3.6).

Таблиця 3.6 - Ефективність процесу підбору персоналу на ТОВ «Технохім» у 2012-2014 рр.

Показники	2012	2013	2014	Абсолютне відхилення	
				2013	2014
Частка працівників, які не пройшли випробувальних термін від загального числа прийнятих на роботу, %	2	1	0	-1	-2
Фінансові витрати на забезпечення процесу професійного підбор кадрів, тис. грн.	2,37	2,34	3,72	-0,03	1,35
Рівень порушень трудової дисципліни серед нових працівників, середня кількість годин на рік	72	78	60	6	-12
Рівень помилок, що допускаються новими працівниками, %	4	5	2	1	-2
Частота поломок устаткування	60	52	43	-8	-17
Рівень виробничого травматизму серед нових працівників, %	3,2	3,5	3,1	0,3	-0,1
Кількість скарг з боку споживачів, постачальників з вини нових працівників, середня кількість разів на рік	254	246	251	-8	-3

З даної таблиці видно, що частка працівників, що не пройшли випробувальних термінів від загального числа прийнятих на роботу з кожним роком зменшувалась, що свідчить про те, що фінансові витрати на забезпечення процесу професійного підбору кадрів зросли, рівень порушення трудової дисципліни зменшився, що свідчить про зацікавленість працівників у своїй роботі. Можна зробити висновок, що ефективність процесу підбору кадрів з кожним роком зростає.

Організаційно-економічний механізм підвищення кадрового потенціалу підприємства направлений на підвищення ефективності роботи і заробітної плати персоналу підприємства. Тут розглядаються внутрішні чинники і умови зростання продуктивності праці та заробітної плати персоналу підприємства. Структура організаційно-економічного механізму підвищення кадрового потенціалу підприємства відображає основні взаємозв'язки між його складовими. Цей механізм базується на соціальному партнерстві та діє через організаційно-адміністративні, економічні, ринкові та соціально-психологічні важелі[66, с.76].

Пропонований організаційно-економічний механізм підвищення кадрового потенціалу підприємства схематично представлений на рис. 3.2.

Ступінь забезпеченості підприємства робочою силою та раціональне їх використання значною мірою визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки та технології предметів праці, створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Поставлена мета підвищення кадрового потенціалу підприємства досягається на основі принципів, функцій і методів управління. В якості принципів управління пропонується використовувати обґрунтовані Г. Емерсоном дванадцять принципів продуктивності праці[91, с.74]:

1. Вихідний пункт управління – це чітко поставлена і сформульована мета.
2. Здоровий глузд у визначені помилок і пошуку їх причин.

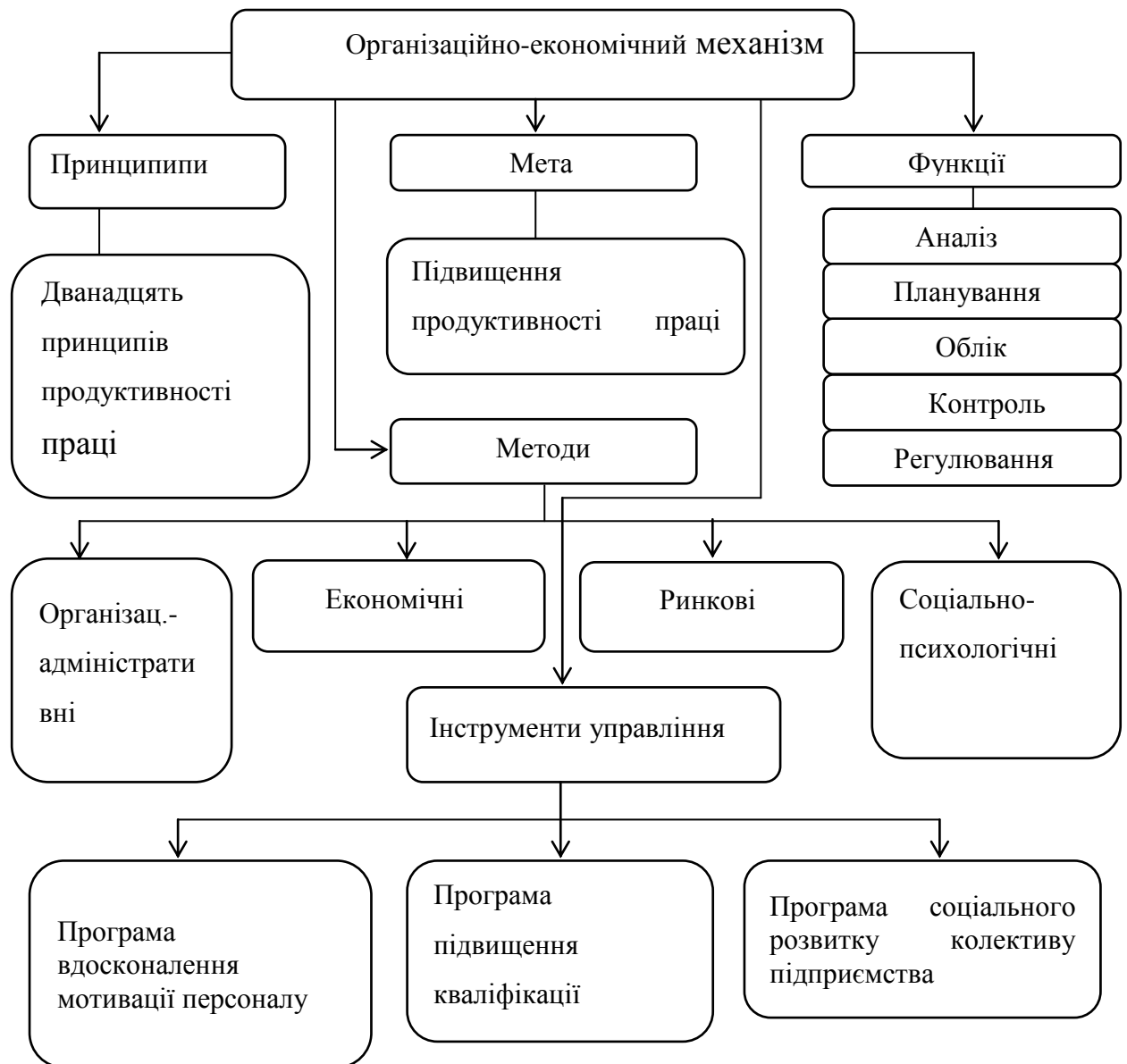


Рисунок 3.2. Організаційно-економічний механізм підвищення кадрового потенціалу підприємства

3. Компетентне консультування на основі залучення професіоналів з метою удосконалення управління.
4. Дисципліна, забезпечена чіткою регламентацією діяльності, контролем, своєчасним заохоченням.
5. Справедливе ставлення до персоналу.
6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік.
7. Диспетчеризація робіт.
8. Складання і використання норм, розкладів, що сприяють пошуку і

реалізації резервів.

9. Нормалізація умов праці.

10. Нормування операцій, що полягає в стандартизації засобів їх використання, у регламентуванні часу.

11. Застосування письмових стандартних інструкцій.

12. Винагорода за продуктивність праці.

Розглянемо більш детально інструменти управління.

1. Програма вдосконалення мотивації персоналу.

Важливим завданням в управлінні кадровим потенціалом підприємства є оптимізація темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати персоналу.

Зв'язок заробітної плати і продуктивності праці, повинен сприйматися у двох проявах[75, с.172]:

– із підвищенням продуктивності праці заробітна плата повинна підвищуватись;

– темп зростання продуктивності праці повинен перевищувати темп зростання заробітної плати.

Проведений в другому розділі дипломної роботи аналіз виручки від реалізації продукції, продуктивності праці, зарплатовіддачі дав змогу визначити, що темпи росту виручки від реалізації продукції нижчі за темпи росту фонду оплати праці та чисельності працівників. Це дало підстави зробити висновок, що наразі керівництву підприємства необхідно переглянути систему оплати праці.

Першочергові перетворення в організації оплати праці слід провести, щоб вона відповідала сучасним умовам господарювання: перш за все необхідно остаточно відмовитися від використання гарантованих квартальних премій. Саме вони виступають головним обмежувачем зацікавленості персоналу в розвитку і реалізації наявних здібностей.

Діючий на підприємстві порядок нарахування квартальних премій, при якому міра оплати випереджає міру праці (спочатку встановлюється

гарантований розмір премії, а вже потім “під нього” очікується адекватний трудовий внесок), допускає можливість їх виплати без досягнення працівниками відповідних результатів. Такий механізм організації і виплати премії, природно, розслабляє і, вже звичайно, не зацікавлює працівників у високопродуктивній праці. Більш за те, з урахуванням сказаного, він не у всьому відповідає економічному закону розподілу по праці в його класичному розумінні і принципу соціальної справедливості, оскільки допускає рівну винагороду за нерівну працю.

Саме у цьому вбачається одна з основних причин свідомого недовикористання працівниками своїх фізичних та інтелектуальних здібностей. Чимала кількість працівників не впевнена, що якщо вони працюватимуть більше і краще, то збільшиться їх додатковий заробіток у вигляді премії.

Виплата квартальних премій в більшій мірі відповідає не економічним, а командно-адміністративним методам господарювання, коли кошти, призначені на оплату праці, централізовано видаються “зверху” частіше без урахування зв'язку їх розмірів з кінцевими результатами роботи підприємств і трудовим внеском конкретних працівників. Це не сприяє поглибленню демократизації в розподільному відношенні, розширенню самостійності трудових колективів у вирішенні економічних проблем.

Діюча на підприємстві система преміювання має ряд недоліків:

- основний недолік полягає в тому, що квартальна премія мало, а часто взагалі не пов'язана з кінцевими результатами праці, тобто результати праці колективні, а оплата – індивідуальна.
- зростання премії не пов'язане зі зростанням ефективності;
- система преміювання, що діє на підприємстві, не орієнтована на співпрацю;
- система преміювання є недостатньо гнучка.

В умовах ринкової економіки з організацією системи преміювання на підприємстві пов'язане вирішення двоєдиної задачі:

- гарантувати винагороду за працю кожному працівникові відповідно до результатів його праці;
- забезпечити працедавцеві досягнення в процесі виробництва такого результату, який дозволив би йому відшкодувати витрати і одержати прибуток.

Тим самим через організацію системи преміювання досягається необхідний компроміс між інтересами працедавця і працівника, сприяючий розвитку відносин соціального партнерства між двома рушійними силами ринкової економіки.

Таким чином, з метою вдосконалення системи преміювання працівників пропонується замінити виплату квартальних премій на бонусну систему преміювання зі щомісячною виплатою.

В таблиці 3.7 наведено коефіцієнти розрахунку премії (від посадового окладу) працівникам залежно від виконання плану продажів.

Таблиця 3.7 – Коефіцієнти розрахунку премії працівникам в залежності від виконання плану продажів за 2013-2014 рр.

% виконання плану продажів	Коефіцієнт розрахунку премії (від посадового окладу)
100	1,0
95-99	0,6
90-94	0,5
85-89	0,4

Таким чином, дана система преміювання стане поштовхом для працівників підвищити трудові показники, адже дає зацікавлення працювати на досягнення виконання панових показників та отримання хорошої винагороди у вигляді бонусів.

Також, з метою зниження порушень трудової дисципліни персоналом використовуються покарання та дисциплінарні міри.

Порушеннями можуть бути:

- грубість з клієнтами;

- запізнення на роботу без вагомих причин та попередження безпосереднього керівника;
- прогули;
- покидання робочого місця без попередження керівника;
- порушення правил техніки безпеки;
- розмова по телефону без поважної причини;
- вживання спиртних напоїв чи поява на роботу в нетверезому стані;

За крадіжку – звільнення працівника (можливе і відкриття кримінальної справи).

В таблиці 3.8 наведені приклади покарань за порушення працівниками правил трудового розпорядку.

Таблиця 3.8 – Покарання та дисциплінарні заходи, що можуть бути застосовані керівництвом за порушення трудової дисципліни

Вид порушення	Дисциплінарні міри	Розмір штрафу, % премії
Запізнення	Усне зауваження	5-20
Прогул	Догана	100
Покидання робочого місця без попередження безпосереднього керівника	Догана	50-100
Порушення правил техніки безпеки	Усне зауваження	5-25
Грубість клієнтам	Догана	25-50
Розмови по телефону без поважної причини	Усне зауваження	5-15
Вживання спиртних напоїв чи поява на роботу в нетверезому стані	Звільнення	100

Отже, запропонована система мотивації є справедливою, прозорою та зрозумілою. Працівники мають стимул дотримуючись правил трудової дисципліни ефективно працювати та отримувати досить значний дохід у вигляді премії.

2. Програма підвищення кваліфікації персоналу.

Існує чіткий взаємозв'язок між рівнем кваліфікації працівників і

підвищенням продуктивності[56]. З одного боку, продуктивна праця в реальних технологічних, економічних та організаційних умовах вимагає висококваліфікованих працівників широкого профілю. З іншого боку, існуючі професійні навички і кваліфікація робочої сили обмежують можливості реакції підприємства на зміну ринкового попиту.

Сучасні програми по підвищенню кваліфікації мають за мету навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді. Вони дають знання, що виходять за рамки посади та викликають бажання вчитися надалі.

Проведений в другому розділі дипломної роботи аналіз персоналу за такими класифікаційними ознаками як вік, освіта та кваліфікація дав змогу зробити висновок, що на підприємстві переважають робітники та службовці віком 18-25 років, малокваліфіковані, з незакінченою вищою освітою. Така ситуація є негативною, оскільки є ризик не тільки подальшого зниження продуктивності праці, але і збільшення плинності кадрів.

Основними заходами щодо підвищення кваліфікації працівників підприємства можуть стати:

- внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу;
- курси підвищення кваліфікації в режимі online;
- підвищення кваліфікації в спеціальних закладах.

Отже, підвищення кваліфікації працівників надасть змогу збільшити рівень продуктивності праці, а також знизити витрати на персонал внаслідок додаткового залучення нових працівників.

3. Програма соціального розвитку колективу підприємства

Підвищення кадрового потенціалу підприємства залежить від соціального розвитку колективу, який пов'язаний з кваліфікацією і освітою працівників, умовами праці, застосуванням оптимальних режимів праці і відпочинку, психологічним кліматом у колективі, його згуртованістю і

внутрішньоколективними стосунками, поліпшення умов праці, підвищення творчої активності працівників. Адже кожен керівник чи власник прагне отримати максимальну користь за допомогою раціонального використання праці робітників, найменшими затратами і з оптимальною чисельністю персоналу, мінімальними витратами робочого часу.

План соціального розвитку колективу є головним засобом управління соціальними процесами на підприємстві. Можливості задоволення потреб колективу і в соціальних благах визначаються кінцевими результатами роботи підприємстві. Тому розробка плану соціального розвитку - справа всього колективу.

Важливе значення при розробці планів соціального розвитку має науково обгрунтоване визначення соціальних пріоритетів, тобто тих соціальних завдань, які потрібно вирішити в колективі підприємства в першу чергу.

Розробка плану соціального розвитку передбачає:

- аналіз, соціально-економічної ситуації на підприємстві;
- визначення пріоритетності вирішення соціальних проблем;
- оформлення завдань на розробку заходів проектування створення відповідних об'єктів соціально-побутового та культурного призначення;
- обговорення проекту плану соціального розвитку;
- виділення необхідних фінансових коштів для реалізації.

З метою вдосконалення соціального розвитку колективу підприємства необхідно запровадити розробку Програми соціального розвитку колективу, яка повинна включати наступні розділи:

- систему соціальних заходів, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу працівників;
- удосконалення соціальної, професійної та кваліфікаційної структури працівників;
- удосконалення соціальних відносин в трудовому колективі;
- покращення умов праці;

- насичення праці творчими елементами з метою підвищення вимог до якості робочої сили та здійснення на цій основі цілеспрямованої роботи щодо подальшого розвитку персоналу;
- заохочення усіх видів трудової і соціальної активності працівників, залучення їх до управління;
- розширення можливостей для більш повного задоволення культурних, побутових та матеріальних потреб працівників.

В таблиці 3.9 розглянемо управлінські рішення щодо забезпечення позитивної зміни об'єкту дослідження.

Політика в області оплати праці є складовою частиною кадрової політики ТОВ «Технохім», оскільки керівники підприємства усвідомлюють, що від рівня заробітної плати значною мірою залежить ефективність роботи підприємства.

Таблиця 3.9 - Управлінські рішення щодо забезпечення позитивної зміни ефективності оплати праці

Назва показника, який комплексно характеризує об'єкт дослідження	Управлінське рішення
Підбір персоналу	Залучення на підприємство висококваліфікованих працівників із значним досвідом роботи, високим рівнем дисципліни та відповідальності.
Організація праці	Чітка організація робочого місця, нормування праці, контроль за виконанням завдань, стимулювання продуктивності та інтенсивності праці.
Оплата праці і мотивація	Тісний зв'язок між оплатою та результатами праці. Стимулювання за виконання та перевиконання завдань, Зростання продуктивності, економію ресурсів.
Розвиток персоналу	Навчання і підвищення кваліфікації спрямоване на розвиток стрижневих компетентностей, підвищення продуктивності праці, ефективне використання обладнання та ресурсів.
Соціальний розвиток і захист	Соціальний розвиток спрямований на зменшення плинності кадрів, формування стабільного трудового колективу, зниження конфліктності, зміцнення здоров'я.

Таким чином, пропонується з метою підвищення ефективності

мотивації персоналу у ТОВ «Технохім» застосувати один із наступних заходів:

- 1) створення концепції мотивації персоналу;
- 2) формування комплексної програми мотивації персоналу;
- 3) формування мотиваційної політики на підприємстві;
- 4) моральне стимулювання шляхом публічного вручення грамот на нагород;
- 5) видача найбільш продуктивно працюючим робітникам мотиваційних подарунків (годинники, ручки, оргтехніка тощо), які продемонструють працівникові оцінку його досягнень з боку керівництв;
- 6) організація змагань за отримання права відвідати мотиваційні навчання за кордоном;
- 7) преміальне заохочення;
- 8) похвала співробітника тет-а-тет керівником
- 9) перспективи кар'єрного росту.

Основними формами мотиваційних механізмів матеріального стимулювання праці, є заробітна плата, підприємницький дохід, а також різні доплати та пільги.

Для підвищення ефективності матеріальної складової мотивації промислово-виробничого персоналу ТОВ «Технохім» пропонується змінити існуючу систему оплати праці на нову систему Хелсі. Суть її полягає в тому, що заробіток працівника основного виробництва складається із двох частин:

першу визначає фіксована погодинна ставка і фактично визначений час,

другу – відрядний підробіток або премія за те, що фактичні затрати праці були менші за нормативні. Її величина визначається тарифною ставкою, з економічним часом і є коефіцієнтом, який визначає, яка частка зекономленого часу оплачується (від 0,3 до 0,7). Внаслідок знижуються витрати на робочу силу.

Таким чином, впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму підвищення кадрового потенціалу підприємства дозволить науково обґрунтовано підійти до вирішення завдання підвищення потенціалу підприємства та ефективності діяльності в цілому з урахуванням специфіки ринкових відносин і дотримання принципів оплати праці і соціальної справедливості.

3.2. Економічне обґрунтування напрямів підвищення кадрового потенціалу підприємства (на прикладі ТОВ «Технохім»)

Величина кадрового потенціалу на конкретний період часу залежить від кількості і якості трудових ресурсів підприємства, що формуються індивідуальними потенціалами працівників, та чинниками макро- й мікроекономічного середовища, сукупні умови якого дозволяють забезпечувати освітньо-кваліфікаційний і професійний розвиток кадрів (їх кількісних і якісних характеристик) та досягати найбільш ефективного використання кожного працівника завдяки синергії управління.

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у вирішенні науково – технічних, організаційних та економічних завдань для досягнення накреслених результатів господарювання.

Підвищення ефективного використання кадрового потенціалу підприємства призведе до зростання продуктивності праці, обсягу продукції та інших економічних показників.

Отже, від управління кадровим потенціалом, безпосередньо залежить ефективність діяльності підприємства.

Розрахуємо, який ефект отримає підприємство в результаті запровадження системи Хелсі з оплати праці.

Тобто, якщо формалізувати дану систему ми отримаємо наступну

формулу:

$$ЗП = ГТС * ФРЧ + ЕЧ * Кек * ГТС \quad (3.1)$$

де, ЗП – заробітна плата робітника;

ГТС – годинні тарифна ставка;

ФРЧ – фонд робочого часу робітника;

ЕЧ – економія часу робітником;

Кек – коефіцієнт, який визначає, яка частка зекономленого часу оплачується.

Тобто якщо наприклад оператор IV розряду економить 25% робочого часу при тривалості зміни 8 годин, це складе 2 години економії часу, за умови, що годинна тарифна ставка робітника даної професії IV розряду складає 9,2 грн. і при коефіцієнті рівному 0,4 ми отримаємо наступну економію заробітної плати за місяць

$$ЗП_{\text{традиц. система}} = 9,2 \text{ грн} * 8 \text{ год} * 22 \text{ дні} = 1619,2 \text{ грн.}$$

$$ЗП_{\text{система Хеслі}} = (9,2 \text{ грн} * 6 \text{ год} + 2 \text{ год} * 0,4 * 9,2 \text{ грн}) * 22 \text{ дні} = 1376,32 \text{ грн.}$$

Отже місячна економія заробітної плати 1 робітника промислово-виробничого персоналу становитиме 1619,2 грн. - 1376,32 грн. = 242,88 грн. або 15 %, а річна 242,88*12міс=2914,56 грн. або 2,915 тис. грн. на підприємстві працює приблизно 50 операторів IV розряду, за умови виконання вищезазначених вимог підприємство за рік отримає наступну економію заробітної плати основних робітників даного виду професії 2,915*50=145,75 тис.грн., отже ми отримаємо економію на заробітній платі та на відрахуваннях до фондів соціального захисту, що є досить позитивним чинником для підприємства.

Необхідно з'ясувати, що гальмує в Україні професійне навчання співробітників сьогодні, і що для розвитку системи професійного навчання кадрів на виробництві потрібно зробити в майбутньому. Одна з головних

проблем – низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.

З календарного плану проекту підбору персоналу побудуємо таблицю для сіткового графіку.

Таблиця 3.10 -Вихідні дані для сіткового графіку

Початкова робота	Кінцева робота	Зміст роботи	Тривалість роботи	Виконавець
-	1	Оформлення заявки на підбір персоналу	1	Чернов Р.А.
1	2	Визначення осіб, котрі займатимуться підбором даної вакансії	1	Чернов Р.А.
1	3	Узгодження умов підбору	1	Брагін Р.П.
1	4	Оформлення вимог до кандидата	4	Брагін Р.П.
3	5	Перегляд бази даних спеціалістів	1	Брагін Р.П.
5	6	Відбір кандидатів	2	Брагін Р.П.
2	7	Звернення до інформаторів	5	Брагін Р.П.
7	8	Розміщення вакансій на сайтах	5	Брагін Р.П.
3	9	Класифікація і аналіз відкликів	5	Брагін Р.П.
8	10	Робота з агентами в соціальних мережах	5	Брагін Р.П.
6,9	11	Робота з навчальними закладами	6	Брагін Р.П.
11	12	Встановлення контактів з агентами	6	Брагін Р.П.
9,10	13	Отримання рекомендацій	6	Брагін Р.П.
12	14	Телефонна співбесіда	3	Брагін Р.П.
13	15	Вивчення анкетних даних та проведення попередньої співбесіди	13	Брагін Р.П.
15	16	Розгляд мотивації і оцінка кандидата	15	Брагін Р.П.
14,15	17	Представлення кандидата заявнику	1	Брагін Р.П.
17	18	Контроль співбесіди	1	Брагін Р.П.
16	19	Контроль звільнення працівника з попереднього місця роботи	1	Брагін Р.П.
18,19,20	20	Контроль виходу на роботу, закриття заяв.	1	Брагін Р.П.

За наведеними даними побудуємо сітковий графік, після чого складемо таблицю сіткового графіку.

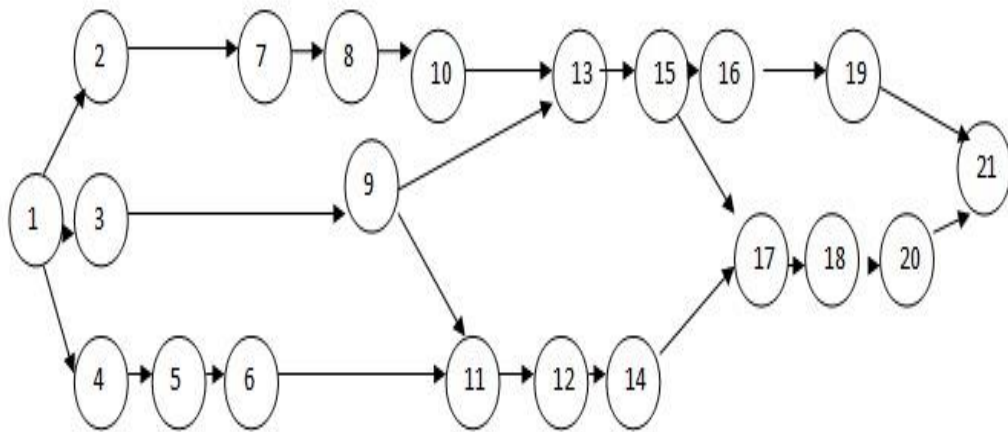


Рисунок 3.3. Сітковий графік проекту з удосконалення процесу підбору персоналу

Складемо таблицю розрахунку сіткового графіку (табл. 3.11)

Таблиця 3.11 - Підсумкова таблиця сіткового графіку

Робота	Час раннього початку $T^{рп}$	Час виконання роботи $T^{вик.}$	Час раннього закінчення $T^{рз}$	Час пізнього початку $T^{пп}$	Час виконання роботи $T^{вик.}$	Час пізнього закінчення $T^{пз}$	Повний резерв часу
1-2	1+	1	2	1=	1	-2	1-1=0 2-2=0
1-3	1+	1	2	23=	1	-24	23-1=22 24-2=22
1-4	1+	4	5	23=	4	-27	23-1=22 27-5=22
4-5	4+	1	5	30=	1	-31	30-4=26 31-5=26
5-6	4+	2	6	31=	2	-33	31-4=27 33-6=27
2-7	1+	5	6	1=	5	-6	1-1=0 6-6=0
7-8	5+	5	10	5=	5	-10	5-5=0 10-10=0
3-9	1+	5	6	24=	5	-29	24-1=23 29-6=23
8-10	5+	5	10	5=	5	-10	5-5=0 10-10=0
6-11	2+	6	8	29=	6	-35	29-2=27 35-8=27

Продовження таблиці 3.11

11-12	6+	6	12	35=	6	-41	35-6=29 41- 12=29
9-13	5+	6	11	17=	6	-23	17-5=12 23- 11=12
10-13	5+	3	8	5=	3	-8	5-5=0 8-8=0
12-14	6+	13	19	34=	13	-47	34-6=28 47- 19=28
13-15	6+	15	21	6=	15	-21	6-6=0 21-21=0
15-16	15+	1	16	15=	1	-16	15-15=0 16- 16=35
14-17	13+	1	14	49=	1	-50	49- 13=36 50- 14=36
15-17	15+	1	16	49=	1	-50	49- 15=34 50- 16=34
17-18	1+	1	2	50=	1	-51	50-1=49 51-2=49
16-19	1+	1	2	1=	1	-2	1-1=0 2-2=0
18-20	1+	1	2	51=	1	-52	51-1=50 52-2=50
19-21	1+	1	2	1=	1	-2	1-1=0 2-2=0
20-21	1+	1	2	52=	1	-53	52-1=51 53-2=51

За даним проектом час на виконання всього процесу складе 53 дні.

Метою прийняття управлінського рішення (УР) щодо відбору персоналу є знаходження претендентів на заповнення вакансій (майбутніх вакансій) та формування банку даних (БД) про них[78, с. 39]. Метою прийняття УР щодо відбору персоналу є визначення конкретних персоналій з БД для висунення їм пропозицій щодо встановлення трудових відносин з підприємством.

Представляється можливим об'єднання процесів добору та відбору кадрів в єдиний процес забезпечення потреби в персоналі та представлення його як одного з конкретних процесів прийняття управлінських рішень, що беззаперечно потребують інформаційної підтримки.

На основі проведених досліджень, процес підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень щодо відбору персоналу в загальному вигляді було декомпоновано на етапи його інформаційної підтримки (табл.3.12).

Таблиця 3.12 - Етапи інформаційної підтримки процесу прийняття управлінського рішення щодо відбору персоналу[21]

Планування		Аналіз та координація		Контроль та оцінка	
Ет.1	Відбір інформаційних джерел добору персоналу	Ет.4	Відбір за формальними вимогами	Ет.7	Організація Виконання управлінського рішення
Ет. 2	Розроблення оціночної системи відбору кандидатів на посаду(и)	Ет.5	Визначення основних кандидатів	Ет.8	Контроль та координація реалізації рішення
Ет.3	Постановка цілей	Ет.6	Вибір (та ухвалення) управлінського рішення	Ет.9	Аналіз та оцінка результатів (реалізованого рішення)

Отже, на першому етапі відбувається пошук, оцінка та відбір інформаційних ресурсів (із зовнішніх та внутрішніх джерел інформації) для заповнення вакансій та для формування банку даних претендентів, виходячи з планових та поточних потреб підприємства в персоналі на певний період.

На другому - визначення обмежень у відборі претендентів; попередня діагностика процесів добору та відбору персоналу; розробка прогнозу розвитку ситуацій по кожній вакансії (або запису в БД).

Третій етап передбачає формулювання обов'язків та кваліфікаційних вимог до кандидатів на посади та в БД (згідно кадрової стратегії, моделі компетенцій та умов праці, що існують на підприємстві); визначення

пріоритетності формальних вимог; визначення строків заповнення вакансій; формулювання конкретного плану забезпечення потреби в персоналі.

Четвертий етап - пошук та відбір за формальними вимогами основних кандидатів на посади або для занесення в банк даних; упорядкування та перевірка достовірності даних претендентів.

На п'ятому етапі проходить проведення співбесід, тестування та інших випробувань з претендентами, які залишилися залишився після попереднього відбору; оцінка та визначення основних кандидатів.

Шостий - вибір кандидатур(и) на посади(у) або для занесення в банк даних з рекомендованих, та затвердження їх керівником.

На наступному, сьомому етапі - оформлюються трудові відносин за згодою претендента або занесення персональної інформації в банк даних.

Наступний етап передбачає виявлення відхилень, що відбулися в процесі реалізації плану забезпечення потреби в персоналі та коректування їх на майбутнє.

Останній, дев'ятий етап передбачає аналіз якості виконання кадрового плану, витрат; оцінка результативності та ефективності процесу забезпечення потреб в персоналі за певний період; формування необхідної управлінської звітності.

Кожен проект потребує вкладення коштів, побудуємо таблицю фінансування даного проекту (табл. 3.13)

Таблиця 3.13 - Оцінка потреби в фінансуванні проекту

Роботи	Звичайний режим		Прискорений режим		Граничний грошовий запас, к. грн../день
	$T^{ож}$ дні	$C^н$ грн..	$T^{пр}$ дні	$C^{пр}$ грн..	
1-2	1	100	1	100	0
1-3	1	85	1	90	0
1-4	1	100	2	110	5
4-5	4	300	1	400	0
5-6	1	80	1	90	10
2-7	2	150	2	180	10
7-8	5	360	2	420	20
3-9	5	370	2	450	27

Продовження таблиці 3.13

8-10	5	400	2	460	20
6-11	5	380	3	480	33
9-11	6	420	3	500	27
11-12	6	430	3	520	30
9-13	6	440	3	530	30
10-13	6	410	1	525	57,5
12-14	3	190	8	200	2
13-15	13	700	9	950	42
15-16	15	800	15	1000	0
14-17	1	90	1	90	0
15-17	1	100	1	100	0
17-18	1	80	1	85	0
16-19	1	70	1	70	0
18-20	1	80	1	85	0
19-21	1	95	1	100	0
20-21	1	105	1	110	0
Всього		6335		7645	

1. Виходячи з нормальної тривалості робіт отримаємо наступні характеристики сіткового графіку:

- Загальні витрати на проект: $C_{пр}^0 = 6335$ грн.
- Тривалість проекту: $T_{кр}^0 = 53$ дні;
- Критичний шлях: $L_{кр}^0 = 1-2-7-8-10-13-15-16-19-21$;
- Підкритичний шлях: $L_{п}^0 = 1-4-5-6-11-12-14-17-18-20-21$, $T_{п}^0 = 40$ днів.

2. Для пришвидшення обираємо роботу (8,1) з $k=20$ грн./день. Поточний запас скорочення на даний момент складає $Z^0(8,10) = 5-2=3$ дні. Різниця між тривалістю критичного та підкритичного шляху складає: $53-40=13$ днів. Саме тому скорочуємо роботу (8,10) $\Delta t_{\min}(8,10)=3$ дні. Нове значення роботи (8,10) складе: 2 дні, а запас його подальшого скорочення повністю вичерпаний, тобто $=0$.

3. Виходячи з нової тривалості роботи (8,10) отримаємо:

- Витрати на роботу виросли на $3 \text{ дні} * 20 \text{ грн} = 60$ грн., тому загальні витрати на проект зростуть на 60 грн., та становитимуть $6335+60=6395$ грн.
- Тривалість проекту $T_{кр}^1 = 50$ днів

4. Тепер розглянемо роботу (13,15) з $k=42$ грн./день. Поточний запас скорочення на даний момент складає $Z^0(13,15) = 13-9=4$ дні. Нове значення

роботи (13,15) складе: 9 днів, а запас його подальшого скорочення повністю вичерпаний, тобто $=0$.

Виходячи з нової тривалості роботи (13,15) отримаємо: витрати на роботу виросли на $4 \text{ дні} * 42 \text{ грн} = 168 \text{ грн.}$, тому загальні витрати на проект зростуть на 168 грн., та становитимуть $6395 + 168 = 6563 \text{ грн.}$ Тривалість проекту $T_{\text{кр}}^1 = 46 \text{ днів.}$

Для забезпечення більш точного процесу планування персоналу підприємства співробітникам відділу організації праці та заробітної плати можна запропонувати скористатися методом екстраполяції.

Метод екстраполяції – найбільш простий та широко використовуваний метод, який полягає в перенесенні сьогоденної ситуації на майбутнє.

Привабливість методу екстраполяції в його загальнодоступності, обмеженість полягає в неможливості враховувати зміни в розвитку організації і зовнішнього середовища. У зв'язку з цим цей метод підходить для короткострокового планування і для організацій зі стабільною структурою, які діють у стабільному навколишньому середовищі. Багато організацій користуються методом скоригованої екстраполяції, який враховує зміни в співвідношенні чинників, які визначають число співробітників — підвищення продуктивності праці, підвищення цін тощо.

Для здійснення розрахунків стосовно необхідної кількості працівників підприємства за допомогою методу екстраполяції, необхідно володіти наступною інформацією:

обсяг виготовленої продукції за певний проміжок часу;

загальна кількість виробничих годин, що були використані для виготовлення продукції;

кількість працівників, в тому числі: промислово-виробничий персонал та персонал, безпосередньо не зайнятий в процесі виробництва продукції;

продуктивність праці робітників основного виробництва;

ефективність використання робочого часу.

На основі отриманих результатів діяльності підприємства за певний період розраховуються наступні пропорції:

кількість виробничих годин, необхідних для виготовлення 1 т. продукції;

кількість виробничих годин на одного робітника основного виробництва (ефективність використання робочого часу);

кількість промислово-виробничого персоналу на одного непромислово-виробничого працівника.

Далі, за рахунок планових показників можна розрахувати основні показники на наступний рік, а саме:

- число виробничих годин, затрачених на виготовлення 1 т. продукції;
- необхідна кількість виробничих годин;
- кількість виробничих годин на одного робітника;
- кількість робітників;
- чисельність невиробничого персоналу.

Також, в процесі планування чисельності персоналу підприємства ТОВ «Технохім» можна порекомендувати вдаватися до застосування й іншого методу – методу експертних оцінок. Зміст даного методу полягає у використанні поглядів спеціалістів (в основному керівників підрозділів) для визначення потреб у людських ресурсах. Співробітники товариства, зайняті в процесі планування чисельності працівників, можуть вибрати та запропонувати один із методів експертних оцінок – письмовий огляд (коли кожному спеціалісту пропонується відповісти на заздалегідь підготовлений список запитань) чи метод Дельфі (письмовий діалог між працівниками, зануреними в процес планування персоналу та групою експертів. Працівники розробляють перелік запитань стосовно потреб в персоналі та направляє його експертам, потім опрацьовують їх відповіді та повертають узагальнені результати експертам разом з переліком запитань. Дана процедура продовжується до тих пір, доки експерти не прийдуть до загальної думки щодо потреб в робочій силі ТОВ «Технохім».

Таким чином, за допомогою методу експертних оцінок можна визначити більш точну потребу в персоналі, так як кожен керівник окремого відділу краще володіє інформацією стосовно забезпечення відділу людськими ресурсами.

Особливо гострою для підприємства ТОВ «Технохім» є проблема, пов'язана з набором персоналу по принципу знайомства, адже підбір персоналу за допомогою співробітників товариства є головним ресурсом робочої сили, до якого, в основному звертається керівництво. На даному підприємстві вже доволі міцно сформувався ланцюжок прийому на роботу по «блату», який бере свій початок від вищого керівництва та досягає рівня працівників робітничих професій. Якщо підприємство зможе вирішити дане питання хоча б на вищому рівні управління, то йому випаде можливість покращити своє фінансове становище, адже за кермом стоятимуть висококваліфіковані керівники, які мають певний досвід роботи та необхідні знання.

Також, майже зовсім працівники відділу кадрів заводу не співробітничать з вищими навчальними закладами для залучення «свіжої крові» - молодих спеціалістів. Підприємство задовольняється лише брошурами, які воно отримало від навчальних закладів. Тому задля підвищення свого рейтингу підприємству неодмінно потрібно запровадити такий метод роботи, як виїзд до вищих навчальних закладів. Даний метод є ефективним, оскільки не потребує значних фінансових витрат, а надає можливість не лише провести рекламу свого підприємства, а й залучити нових працівників.

Задля поліпшення організації процесу підбору працівників підприємству ТОВ «Технохім» також необхідно приймати активну участь у заході «Ярмарок вакансій». Для цього працівникам відділу кадрів потрібно сумлінно підготувати увесь роздавальний матеріал, щоб дати змогу всім бажаючим ознайомитися зі специфікою роботи на даному підприємстві.

Проте, це питання, в силу незрозумілих причин, нехтується працівниками відділу підбору, що призводить до низької продуктивності даного заходу.

Ще однією можливістю підвищення ефективності в системі професійного відбору кандидатів для заміщення вакантних місць є рекомендація щодо використання спеціальних тестів, перевагою яких є більш точне визначення нинішнього стану кандидата з точки зору його відповідності вимогам, які пред'являються до вакантної посади, чого на жаль, не можна досягти за допомогою анкетних даних. Проте цей метод має суттєвий недолік, а саме – високі витрати.

В попередньому пункті дипломної роботи було визначено рівень та негативну динаміку продуктивності праці на підприємстві протягом 2012-2014 рр., а також встановлено неефективність діючої системи преміювання персоналу.

Розрахуємо показники продуктивності праці за нової, бонусної, системи преміювання.

Середній розмір заробітної плати на підприємстві на місяць складає 3500 грн. План по реалізації продукції на місяць складає 4000 тис. грн.

Розрахунок розміру премії наведено в таблиці 3.14

Таблиця 3.14 – Розрахунок премії

% виконання плану продажів	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	Коефіцієнт розрахунку премії (від посадового окладу)	Розмір премії
100	4000	1,0	3500
95-99	3800-3999	0,6	2100
90-94	3600-3799	0,5	1750
85-89	3400-3599	0,4	1400

Розрахунок рівня продуктивності праці працівників підприємства за нової, бонусної, системи преміювання наведено в таблиці 3.15

Таблиця 3.15 – Розрахунок рівня продуктивності праці працівників підприємства за нової, бонусної, системи преміювання

Виручка від реалізації продукції до введення нової системи преміювання, тис. грн.	Продуктивність праці до введення нової системи преміювання, тис. грн./ос.	Виручка реалізації продукції після введення нової системи преміювання, тис. грн.	Продуктивність праці після введення нової системи преміювання, тис. грн./ос.	Темп росту
3550	27,5	4000	31,0	+12,7
		3800	29,5	+7,3

Таким чином, проведені розрахунки доводять, що впровадження нової системи преміювання персоналу дозволить збільшити продуктивність праці на підприємстві.

1. Програма підвищення кваліфікації персоналу.

Підвищення кваліфікації являється взаємообумовленим процесом, який впливає, як на ефективність праці, так і на якість кадрового потенціалу підприємства.

Автором була запропонована програма підвищення кваліфікації персоналу, яка забезпечить підприємству більш успішно вирішувати проблеми, пов'язані з новими напрямками діяльності і підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, що виражається в підвищенні якості обслуговування клієнтів і продуктивності праці персоналу, скороченні затрат і т.п.

Проведемо оцінку ефективності програми підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Складемо кошторис витрат на підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Згідно запропонованої програми основними заходами щодо підвищення кваліфікації працівників підприємства можуть стати:

- внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації

персоналу;

- курси підвищення кваліфікації в режимі online;
- підвищення кваліфікації в спеціальних закладах.

Кошторис витрат на підвищення кваліфікації за трьома можливими варіантами наведено в таблиці 3.16

Таблиця 3.16 – Кошторис витрат на підвищення кваліфікації на одного працівника за 14 днів

Стаття затрат	Підвищення кваліфікації в спеціальних закладах	Курси підвищення кваліфікації в режимі online	Внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу
	Сума, грн.		
Оплата навчання	2000	4000	3500
Оплата праці працівників що замінюють на час підвищення кваліфікації	1750		0
Проживання	2800	0	0
Проїзд	200	0	0
Добові витрати	1400	0	0
Непередбачувані витрати	350	500	0
Всього	8500	4500	3500

За даними таблиці 3.16 бачимо, що витрати на підвищення кваліфікації одного працівника складатимуть:

– підвищення кваліфікації в спеціальних закладах – 8500 грн., оскільки оплата даного виду підвищення кваліфікації вимагає направлення працівника в центр підвищення кваліфікації, при цьому оплачується навчання, праця працівників що замінюють на час підвищення кваліфікації, проживання, проїзд, добові витрати, непередбачувані витрати;

– курси підвищення кваліфікації в режимі online – 4500 грн. оплата даного виду підвищення кваліфікації вимагає придбання спеціальної

програми підвищення кваліфікації, а також непередбачувані витрати.

– внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу – 3500 грн., оскільки оплата даного виду підвищення кваліфікації вимагає залучення корпоративного тренера. Навчання може проводитися по 1,5-2,0 год. на день безпосередньо в офісі підприємства, таким чином відбувається економія витрат на оплату праці працівників що заміняють на час підвищення кваліфікації, проживання, проїзд, добові витрати, а також непередбачувані витрати.

Проаналізуємо вплив підвищення кваліфікації на ефективність праці, тобто продуктивність.

Припустимо, що після підвищення кваліфікації виручка від реалізації продукції збільшиться на 15%.

Розрахунок рівня продуктивності праці працівників підприємства після підвищення кваліфікації наведено в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 – Розрахунок рівня продуктивності праці працівників підприємства після підвищення кваліфікації

Виручка реалізації продукції до підвищення кваліфікації, тис. грн.	Продуктивність праці до підвищення кваліфікації працівника, тис. грн./ос.	Виручка реалізації продукції після підвищення кваліфікації на одного працівника, тис. грн.	Продуктивність праці після підвищення кваліфікації	Витрати на підвищення кваліфікації, грн.
1	2	3	4	5
3550	27,5	4082,2	31,6	8500
				4500
				3500

Визначимо економічний ефект внаслідок підвищення кваліфікації одного працівника:

$$E_{\text{пп}} = (\text{Прод. прац. після підвищ. кваліф. прац. тис. грн./ос} - \text{Прод.прац.до підвищ.кваліф. прац. тис. грн./ос}) \times 1 \text{ (грн.)};$$

$$E_{\text{пп}} = (31600 - 27500) \times 1 = 4100 \text{ (грн.)}$$

2. Витрати на підвищення кваліфікації одного працівника відповідно за

трьома варіантами складають:

- підвищення кваліфікації в спеціальних закладах:

$$B = 8500 \text{ грн.}$$

- курси підвищення кваліфікації в режимі online:

$$B = 4500 \text{ грн.}$$

внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу:

$$B = 3500 \text{ грн.}$$

3. Визначимо економічну ефективність підвищення кваліфікації одного працівника за трьома варіантами:

підвищення кваліфікації в спеціальних закладах:

$$E_{\text{кв.}} = E_{\text{пп}} - B = 4100 - 8500 = -4400 \text{ (грн.)}$$

курси підвищення кваліфікації в режимі online

$$E_{\text{кв.}} = E_{\text{пп}} - B = 4100 - 4500 = -400 \text{ (грн.)}$$

внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу

$$E_{\text{кв.}} = E_{\text{пп}} - B = 4100 - 3500 = 600 \text{ (грн.)}$$

Таким чином, ми бачимо, що вигідним для підприємства є підвищення кваліфікації персоналу за допомогою внутрішньокорпоративних тренінгів.

3. Програма соціального розвитку колективу підприємства

Виконання Програми соціального розвитку колективу дасть можливість:

1. Забезпечити належне соціальне, матеріальне та культурне життя працівників підприємства.

2. Створити дієву систему підготовки персоналу, що сприятиме цільовій спрямованості та випереджаючому характеру професійного навчання персоналу з урахуванням перспектив розвитку підприємства.

3. Удосконалити систему оплати праці працівників та їх заохочення за результативну, сумлінну роботу; стимулювання професійного зростання на засадах рівності оплати за однакові обсяг, інтенсивність їх роботи і рівень відповідальності;

4. Забезпечити стабільність діяльності підприємства, підвищити ефективність виконання покладених завдань, забезпечити зростання продуктивності праці працівників.

Також, ще одним важливим питанням, яке заслуговує на увагу зі сторони керівництва підприємства ТОВ «Технохім», є питання присвячене розвитку персоналу. Хоча керівництво підприємства й намагається забезпечити ефективний процес професійного розвитку кадрового потенціалу товариства та підтримувати його конкурентоздатність на ринку праці, проте доля робітників та працівників, які пройшли професійне навчання та підвищили кваліфікацію є незначною. Керівництво підприємства, повинно розуміти, оскільки фінансові й економічні труднощі не дозволяють підприємству приймати на роботу нових працівників і збільшувати штат, то цьому питанню повинна приділятися велика увага. Тому, керівництву підприємства необхідно створити умови, сприятливі для навчання всіх працівників, тому що від цього залежить продуктивність праці, якість продукції, економія матеріальних ресурсів.

3.3. Практичні рекомендації щодо формування кадрового потенціалу підприємства (на прикладі ТОВ «Технохім»)

Важливими завданнями удосконалення кадрової політики підприємства є матеріально-технічні, економічні й соціально-психологічні заходи[85, с.20]:

1) відновлення кадрового потенціалу шляхом підвищення професійно-кваліфікаційної та інтелектуальної підготовки на більш перспективних підприємствах;

2) перепідготовка кваліфікації кадрів, потреба в яких збільшується в результаті структурних зрушень та модернізації виробництва;

3) найшвидше працевлаштування фахівців, що залишилися без робочого місця, з метою запобігання втрати їх кваліфікації;

4) забезпечення не тільки освіти але і сприяння розвитку інтелектуального і культурного рівня керівників.

На макрорівні формування кадрового потенціалу відбуваються на основі самостійних процесів, що не залежать від процесів, які відбуваються на рівні підприємства, проте, впливають на них. Інвестування у кадровий потенціал на макрорівні, наприклад, позичка банку на одержання вищої освіти, оплата санаторно-курортного лікування, доходи домашніх господарств, показує вид інвестицій в людський капітал.

На даному підприємстві за сучасних умов господарювання виникла потреба у системному професійному навчанні. Системний підхід дозволяє враховувати як стратегічні, так і поточні плани розвитку підприємства, прогнозувати перспективи розвитку працівників і формувати кадрові резерви.

Традиційна модель організації професійного навчання, зазвичай, складається з трьох стадій: планування, реалізації та оцінки (рис. 3.6).

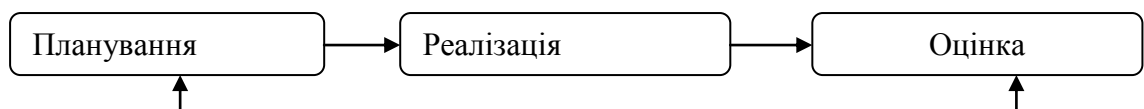


Рисунок.3.5 Основні блоки системи безперервного навчання ТОВ «Технохім»

Блок 1 (рис. 3.5.) направлений на планування навчання персоналу. На цьому етапі виконуються наступні задачі: Виявлення потреби у навчанні персоналу підприємства, що відбувається за допомогою аналізу і зіставлення: знань, умінь і навиків, якими володіє персонал; знань, умінь і навиків, які необхідні для здійснення мети організації.

Розробка плану навчання персоналу підприємства, яка включає наступні дії: складання програм навчання. Зміст програми визначається

метою, що відображає потреби в професійному навчанні персоналу конкретної організації, а також характеристиками потенційних учнів; вибір викладачів, тобто своїх або запрошувати зі сторони. Даний вибір слід робити, погоджуючи три чинники: чому потрібно навчити співробітників, який викладач найбільш компетентний у даній галузі й які фінансові можливості підприємства; вибір методів і форм навчання, при цьому вирішальним чинником є аналіз переваг і витрат; визначення термінів навчання. Цей чинник важливий, оскільки працівник на час навчання відривається від виконання своїх безпосередніх функціональних обов'язків; розподіл витрат на навчання. Професійне навчання зв'язано зі значними матеріальними витратами, тому формування і контроль за виконанням бюджету є найважливішими елементами управління професійним навчанням. На величину бюджету на навчання персоналу впливають два чинники: потреби компанії у навчанні і фінансовий стан компанії.

Підсумком роботи даного блоку є готовий, затверджений вищим керівництвом компанії детальний план навчання персоналу підприємства.

Блок II (рис. 3.6) – реалізація процесу навчання персоналу – передбачає безпосереднє здійснення складених планів навчання персоналу. Особливістю блоку є те, що він виявляє недоліки наявних планів, що при системній роботі дозволяє уникнути недоліків у майбутньому.

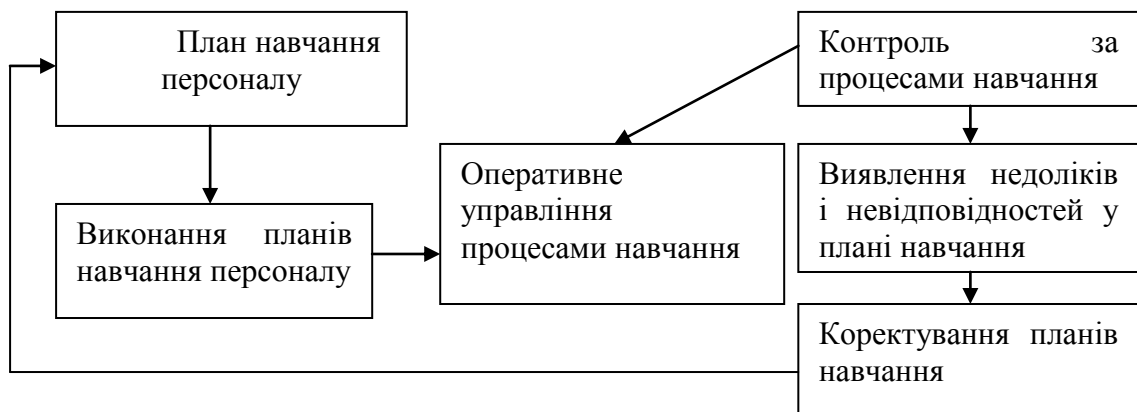


Рисунок 3.6. Реалізація процесу навчання персоналу

Блок III роботи системи безперервного навчання персоналу представлений діяльністю щодо оцінки ефективності навчання (рис. 3.7).



Рисунок 3.7. Система безперервного навчання персоналу

I етап – планування – включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання;

II етап – реалізація – має на увазі безпосередню підготовку, організацію і проведення навчання;

III етап – оцінка – є етапом моніторингу, вистежування ефективності навчання. Основна задача оцінки – зрозуміти, в якому ступені співробітники використовують знання і навички, котрі вони отримали в результаті навчання.

Системність безперервного навчання реалізується у наявності зворотного зв'язку в даному процесі. Результати останнього етапу аналізуються і враховуються на I етапі.

Підсумком планування є готовий, затверджений вищим керівництвом детальний план навчання працівників підприємства.

Як показує світова практика, сьогодні для забезпечення ефективної діяльності підприємства недостатньо підібрати персонал, вимагається зробити в «людський капітал» відповідні інвестиції. За твердженням американського вченого Е. Денісона, інвестиції в «людський капітал»

приносять в 5 - 6 разів більше прибутку, ніж у виробництво. За даними аналітиків США, зростання інвестицій у навчання на 10% збільшує продуктивність праці на 8%, тоді як збільшення капіталовкладень у виробництво на 10% підвищує продуктивність праці на 4% (тобто ефективність в два рази нижче). В США на кожний долар, вкладений в розвиток виробництва, 85 центів доводиться на розвиток робочої сили. Компанії Німеччини щорічно затрачують на навчання персоналу до 9 млрд. євро. У Франції середні витрати підприємств на підвищення рівня кваліфікації працівників досягають 3% ФОП і продовжують рости [109, с.31].

Аналогічні приклади є і в Україні. Так, інвестиції у професійне навчання і розвиток персоналу на Новокраматорському машинобудівному заводі складають 2% ФОП. На жаль, подібний рівень інвестицій у людей у нашій країні швидше виключення, ніж правило.

В Японії фонд страхування зайнятості має спеціальний рахунок, засоби якого використовуються для розвитку професійних умінь працівників. З цього приводу роботодавці роблять внески у розмірі 0,1% від суми ФОП своїх компаній. Із засобів фонду фінансуються учбові організації системи профосвіти, надається фінансова допомога для реалізації офіційно затверджених учбових програм у приватному секторі. Аналогічна практика існує і в Греції.

Учбові фонди, засновані на добровільних двосторонніх угодах між урядом і роботодавцями, створені в багатьох європейських країнах. Зокрема, в Бельгії роботодавці роблять цільові внески до фонду соціального страхування (що закріплено в положеннях колективних договорів), за рахунок цих сум фінансуються галузеві фонди навчання. Подібні галузеві фонди діють і в Голландії, через них також розподіляються державні субсидії на навчання.

Крім цього, підприємства роблять відрахування для фінансування навчання тих груп населення, які не здатні конкурувати на ринку праці (у розмірі 0,25% ФОП). Ці внески прямують до національного фонду

зайнятості, а ті компанії, які самостійно проводять подібне навчання, звільняються від сплати податку до цього фонду.

Держави, зацікавлені в підвищенні кваліфікації власної робочої сили, прагнуть виробити у людей «звичку вчитися». Для цього використовуються різні схеми матеріального стимулювання як роботодавців, так і працівників: підприємства звільняються від сплати певних податків і одержують для розвитку персоналу державні кредити під помірні відсотки. Наприклад, в Чилі і Канаді компаніям, що працюють в промисловості, сфері послуг і сільському господарстві, компенсується частина витрат на навчання – дозволяється зменшити ставку податку на прибуток на суму в межах 1% ФОП.

Для того, щоб кадрові ресурси перетворилися в капітал, необхідно, щоб високоефективна кадрова система ТОВ «Технохім» виконувала наступні функції:

- забезпечувала відповідність практики добору фахівців і просування по кар'єрним сходам призначенню з установленими вимогами у відношенні рівня компетенції.

- розробляла стратегію по своєчасній і ефективній підтримці професійного рівня, необхідного для реалізації цілей компанії.

- реалізувала практику керування і стимулювання діяльності працівників, спрямовану на залучення, утримання і мотивацію службовців.

Не важливо, як їх називають і представляють, задачі керування персоналом завжди мають на увазі три основні функції: залучати, утримувати і мотивувати. Для того, щоб реалізувати кожен з цих функцій потрібні вимір і аналіз. Вимір і аналіз спирається на дані. На безліч даних. А для цього потрібна СУП.

Ще один важливий момент – необхідність підтримки високопрофесійного рівня серед «старих і перевірених» працівників. І для цього знову потрібні дані: точні, вичерпні, свіжі, котрі дозволять виконати розрізи під різними кутами, щоб спочатку виявити проблеми, а потім визначити їхні границі і наслідки. Таким чином, можливість проведення

вимірів і аналізу виправдують витрати на впровадження СУП.

Відомо, що багатьом компаніям не вдається цілком реалізувати функціональні можливості своїх СУП. Підвищенню кваліфікації (Training administration) і керуванню навичками (competency management) приділяється недостатньо уваги, виконання подібних заходів звичайно відкладається на невизначений період, а в більшості випадків про них просто забувають. Що вкрай нерозумно, оскільки, з'ясувавши, наскільки успішно працівники справляються зі своїми обов'язками, можна почати контролювати продуктивність і, отже, її підвищити. Якщо ж згадати про те, що від внеску кожного окремого працівника залежить ефективність роботи всієї компанії, стає зрозумілим, як це важливо для збільшення прибутковості компанії.

Висновки до розділу 3

З метою вдосконалення організаційно-економічного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві в роботі були розроблені та обґрунтовані наступні пропозиції:

Встановлено, що практична потреба у підвищенні продуктивності праці персоналу торговельного підприємства може бути реалізована шляхом впровадженням новітніх досягнень в сфері техніки, технології, управління підприємством та витратами праці, підвищенням кваліфікації працівників, ефективною системою стимулювання праці. Вирішальною передумовою зростання продуктивності праці у торгівлі є, передусім, науково-технічні інновації.

Обґрунтовано, що основними напрямками інновацій на торговельному підприємстві є інформаційні технології, в кінцевому рахунку дозволяють збільшити оборотність товару, якість обслуговування споживачів, а також підвищити продуктивність праці працівників.

Визначено, що впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму управління продуктивністю праці персоналу

підприємства дозволить науково обґрунтовано підійти до вирішення завдання підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності в цілому з урахуванням специфіки ринкових відносин і дотримання принципів оплати праці і соціальної справедливості.

Проведені розрахунки ефективності впровадження нової системи преміювання персоналу дали змогу визначити, що вона зумовить підвищення зацікавленості працівників в досягненні планових показників реалізації товарів і збільшити продуктивність праці.

Визначено, що впровадження програми підвищення кваліфікації персоналу, забезпечить підприємству змогу більш успішно вирішувати проблеми, пов'язані з новими напрямками діяльності і підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, що виражається в підвищенні якості обслуговування клієнтів і продуктивності праці персоналу, скороченні затрат і т.п. Розрахунок ефективності програми підвищення кваліфікації персоналу довів ефективність впровадження внутрішньокорпоративних тренінгів.

Виконання Програми соціального розвитку колективу дасть можливість:

1. Забезпечити належне соціальне, матеріальне та культурне життя працівників підприємства.
2. Створити дієву систему підготовки персоналу, що сприятиме цільовій спрямованості та випереджаючому характеру професійного навчання персоналу з урахуванням перспектив розвитку підприємства.
3. Удосконалити систему оплати праці працівників та їх заохочення за результативну, сумлінну роботу; стимулювання професійного зростання на засадах рівності оплати за однакові обсяг, інтенсивність їх роботи і рівень відповідальності;
4. Забезпечити стабільність діяльності підприємства, підвищити ефективність виконання покладених завдань, забезпечити зростання продуктивності праці працівників.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретико-методологічних засад кадрового потенціалу підприємства можна зробити наступні висновки: до методологічних принципів формування кадрового потенціалу відносять:

- визначальне місце керівників та їх незамінність у системі виробничих відносин;
- відповідальність керівників;
- компетентність управлінців;
- орієнтація на новітні досягнення вітчизняних та зарубіжних технологій;
- освоєння, сприяння та вміння реалізації новітніх соціально-економічних процесів і явищ, притаманних сучасному становищу;
- стратегічність мислення;
- вміння керівників формувати команду;
- прогнозування соціально-економічних наслідків виробничої діяльності.

Обов'язковим методологічним аспектом компетентної організації формування кадрового потенціалу є постійне навчання.

Розглянувши понятійно-категоріальний апарат кадрового потенціалу підприємства дійшли висновку, що кадровий потенціал підприємства становить вміння та навички працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту.

Кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій. Кадровий потенціал підприємства – це спроможність і можливість персоналу підприємства до повної реалізації свого особистісного потенціалу до досягнення поставлених цілей при виробництві товарів і послуг. При цьому під потенціалом особистості розуміється комплексна характеристика

індивіда, яка включає кваліфікаційний, освітній та інтелектуальний рівні, а також спроможність їх використовувати і розвивати з часом

Дослідивши зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу підприємства дійшли висновку, що більшість держав приділяють значну увагу підвищенню якості кадрового забезпечення національних економік, для цього створюються доступні умови для продовження навчання: фінансова підтримка системи професійного навчання. При цьому слід зазначити, що організація навчального процесу японської та євро-американської моделей корпоративного навчання схожі в багатьох аспектах. Зазвичай такі навчання організовуються поза межами підприємства, для цього залучаються професійні школи, коледжі, вузи чи навчальні центри. Крім того, звичною практикою для великих промислових підприємств Японії, європейських країн і США є включення у свої штатні розписи професійних викладачів відповідного профілю. Корпоративне навчання дозволяє працівникам доповнити і розширити знання, отримані в навчальному закладі, пристосовуватися до виробничих потреб конкретного підприємства.

Розглянувши організаційно - управлінську структуру ТОВ «Технохім» дійшли висновку, що існуюча організаційна структура ТОВ «Технохім» в цілому достатньо ефективна, окремі керівники мають можливість контролювати безпосередньо виконання доручених завдань, одночасно здійснюючи зворотній зв'язок.

Дослідивши діагностику проблем кадрового потенціалу підприємства можна зробити наступні висновки: система кадрового потенціалу ТОВ «Технохім» має цілий ряд проблемних місць, що вказують на неефективність системи управління персоналом підприємства. Немає однозначних критеріїв прийому кандидата на роботу, не виконується його тестування на предмет психологічних характеристик і тому подібне. Внаслідок цього, велика вірогідність попадання на підприємство людей, які є «випадковими» для фірми. Незадоволеність персоналу соціальним пакетом і умовами праці, оскільки соціальний пакет вимагає значних фінансових вкладень. На ТОВ

«Технохім» надають перевагу вкладенню коштів в розвиток виробництва й у нові проекти, ніж у соціальні програми.

Необхідність підтримки заробітної плати на досить високому рівні, з урахуванням її індексації, а також росту інфляції, і підвищення рівня життя в суспільстві. Росте рівень інфляції, а зарплата залишається колишньою. У зв'язку із цим, персонал починає підшукувати краще оплачувану роботу, що могла б забезпечити зростаючі потреби. До того ж, іде постійне порівняння, скільки за ту саму роботу платять в одній компанії, і скільки в іншій.

Провівши SWOT-аналіз кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи дійшли висновку, що збільшення кількості висококваліфікованих працівників може бути досягнуте за рахунок навчання, збільшення фонду оплати праці стане додатковим стимулом для працівників щодо внесення пропозицій удосконалення діяльності підприємства, а також стане додатковим стимулом для зменшення плинності кадрів та збільшення продуктивності праці. Збільшення кількості працівників що можуть пройти навчання новим професіям за рахунок підприємства підвищить корпоративний дух та відповідальність працівників за результати діяльності всього підприємства, надасть змогу зменшити імовірність виникнення конфліктів, впливу кваліфікованих працівників, навчання за рахунок підприємства стане також новою системою нематеріальної мотивації.

Дослідивши процес формування кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи можна сказати, що головна мета кадрового забезпечення підприємств полягає у формуванні чисельності і складу працівників, що відповідають специфіці діяльності даного підприємства і здатних забезпечувати основні задачі його розвитку в майбутньому періоді.

Основною метою управління чисельністю і складом персоналу є оптимізація витрат живої праці на виконання основних видів робіт, пов'язаних з діяльністю торговельного підприємства, і забезпечення заповнення необхідних робочих місць працівниками відповідних професій, спеціальностей і рівнів кваліфікації. Реалізація цієї функції управління

персоналом найбільшою мірою повинна бути зв'язана з загальною стратегією торговельного менеджменту, тому що сформований на підприємстві трудовий потенціал і буде забезпечувати здійснення всіх стратегічних цілей і напрямків його діяльності.

На основі проведеного економічного обґрунтування напрямів підвищення кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Технохім» встановлено, що проведені розрахунки доводять, що впровадження нової системи преміювання персоналу дозволить збільшити продуктивність праці на підприємстві. Підвищення кваліфікації являється взаємообумовленим процесом, який впливає, як на ефективність праці, так і на якість кадрового потенціалу підприємства. Була запропонована програма підвищення кваліфікації персоналу, яка забезпечить підприємству більш успішно вирішувати проблеми, пов'язані з новими напрямками діяльності і підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, що виражається в підвищенні якості обслуговування клієнтів і продуктивності праці персоналу, скороченні затрат і т.п. Встановлено, що вигідним для підприємства є підвищення кваліфікації персоналу за допомогою внутрішньокорпоративних тренінгів, а також введенням нової системи заробітної плати працівників – системи Хелсі, введення премій, бонусів. Визначено, що впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму управління продуктивністю праці персоналу підприємства дозволить науково обґрунтовано підійти до вирішення завдання підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності в цілому з урахуванням специфіки ринкових відносин і дотримання принципів оплати праці і соціальної справедливості. Проведені розрахунки ефективності впровадження нової системи преміювання персоналу дали змогу визначити, що вона зумовить підвищення зацікавленості працівників в досягненні планових показників реалізації товарів і збільшити продуктивність праці.

На основі проведено дослідження було розроблено практичні рекомендації щодо формування кадрового потенціалу підприємства в умовах

кризи, а саме

- Забезпечити належне соціальне, матеріальне та культурне життя працівників підприємства.
- Створити дієву систему підготовки персоналу, що сприятиме цільовій спрямованості та випереджаючому характеру професійного навчання персоналу з урахуванням перспектив розвитку підприємства.
- Удосконалити систему оплати праці працівників та їх заохочення за результативну, сумлінну роботу; стимулювання професійного зростання на засадах рівності оплати за однакові обсяг, інтенсивність їх роботи і рівень відповідальності.
- Забезпечити стабільність діяльності підприємства, підвищити ефективність виконання покладених завдань, забезпечити зростання продуктивності праці працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абесінова О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства: автореферат дис. ...канд.екон.наук / О. К. Абесінова; 08.00.09-бухгалтерський облік, аналіз та аудит(за видами економічної діяльності). — Київ: ДВНЗ "КНЕУ ім. В.Гетьмана", 2014. — 20 с.
2. Авраменко М.С. Основні методологічні принципи формування кадрового потенціалу системи споживчої кооперації України [Електронний ресурс] / М.С. Авраменко Режим доступу: http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/724/1/%D0%90%D0%B2%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%A2%D0%AF.doc
3. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 328 с.
4. Алексеєнко В.І. Вплив продуктивності праці персоналу на ефективність роботи підприємства [Електронний ресурс] / В.І. Алексеєнко. — Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Alekseenko.pdf
5. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності / О. В. Арзамасова // Глобальні та національні проблеми економіки. — Випуск 4. — 2015. — С. 102- 106
6. Бабицький А. Моделі економічного зростання і проблема підвищення суспільної продуктивності праці / А. Бабицький // Персонал. — 2008. — № 1. — С. 23-27.
7. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. — 480 с.
8. Беззубко Л. В. Трудовий і кадровий потенціал: монографія / Л. В.

Беззубко, Л. О. Гончарова, Б. Г. Беззубко. – Донецьк: Норд Пресс. – 2008. – 201 с.

9. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства /В. В. Безсмертна // Економіка і управління. – 2007.– № 3.– С. 48 – 53.

10. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: режим доступу <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>

11. Біловол Р.І. Формування кадрової політики промислових підприємств/ Р.І. Біловол //Економіка підприємств. Економіка Криму №3(44), 2013, -с.266-268

12. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : Монографія./ Т.В. Білорус – Ірпінь : НАДПСУ. – 2007. – 174 с.

13. Білорус Т. Трудовий потенціал України: сучасний стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / Режим доступу : http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/trudoviy_potencial_Ukraini_suchasniy_stan_ta_perspektivi_rozvitku.pdf

14. Богачев О.С. Дослідження взаємозв'язку продуктивності та оплати праці в Україні / О.С. Богачев // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 33–36.

15. Богачов О.С. Моделі регулювання продуктивності праці та заробітної плати / О.С.Богачов // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. пр. ПДТУ. – Маріуполь: Вега-Принт, 2009. – С. 294 – 298.

16. Боровик М.В. Управление социальным развитием предприятия на основе принятия оптимальных управленческих решений / М.В. Боровик // БизнесИнформ, 2010. – № 11 – 12. – С.81 - 83.

17. Бортник В. А. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств / В. А. Бортник // Автореферат : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (економіка

сільського господарства і АПК). – 2010. – 19с.

18. Буц Ю. В. Проблеми підвищення продуктивності праці в машинобудуванні / Ю. В. Буц., А. В. Бернатцька // Науковий вісник НГУ. – 2011. – № 1. – С. 128–130.

19. Веснин В. Р. Управление персоналом: учеб.пособ. / В. Р. Веснин. – М.: ТК "Велби"; Проспект, 2006. – 406 с.

20. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум: навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К.: Ліра-К, 2014. – 455 с.

21. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник / В. Г. Воронкової; під ред. д. ф. н., проф. —К.: ВД «Професіонал», 2006. — 576 с.

22. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навчальний посібник / В.Г. Воронкова. – К.: ВД«Професіонал», 2004.- 192 с.

23. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наук. вид. / Н. Л. Гавкалова. – Х.: ХНЕУ, 2007. – 400 с.

24. Гавриленко В.А. Фактори, які впливають на продуктивність праці робітників вугільних шахт Донбасу [Електронний ресурс] / В.А. Гавриленко, Н.В. Кравчук // Донецький державний технічний університет, 2001. – Режим доступу до журн.: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9489/1/68.pdf>

25. Галайда Т. О. Соціально-економічна сутність ефективності праці та механізм її управління на підприємстві / Т. О. Галайда, Н. Б. Теницька // Економіка і регіон / ПолтНТУ. – 2009. – № 2(21). – С. 180-185.

26. Галайда Т.О. Сучасні методи стимулювання праці на підприємствах / Т.О. Галайда // Економіка та регіони. – 2009. – Вип. 3. – С. 147-151.

27. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу / У. Б. Галицька, Д. П. Доманчук // Вісник ПДАТУ. – 2012. – № 14. – С. 72–78.

28. Гамова О.В. Методичні засади кількісної оцінки ефективності оплати праці на промисловому підприємстві / О.В. Гамова // Економічний

вісник Донбасу. – 2010. – № 3. – С. 125–127.

29. Гебер Н.А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства»/ Н.А.Гебер // Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова. – т.18.-Вип.4/1. – 2013. - С.102-105.

30. Головкова Л. С. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства / Л. С. Головкова, О. О. Лукашов, А. Є. Головкова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя, 2008.– № 5.– С. 33 – 39.

31. Головкова Л.С. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства / Л.С. Головкова, О.О. Лукашов, А.Є. Головкова // Держава та регіони. – 2008. – №5. – С.33-39.

32. Гомба Л. А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Л. А. Гомба. – Режим доступу: <http://www.nbuu.gov.ua/portal/>.

33. Гончаров В.М. Концептуальні проблеми та шляхи підвищення ефективності праці в Україні / В.М. Гончаров // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 2. – С. 33–36.

34. Горбонос Ф.В. Економіка підприємства: підручник / Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевко, Н.Ф. Павленчик. – К.: «Знання», 2010. – 345 с.

35. Гребенчук О. Стимулювання праці на підприємстві та засоби моделювання / О. Гребенчук // Економічт. – 2009. – Вип. 1. – С. 52-55.

36. Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О.В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 86-91.

37. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.

38. Гриньова В. М. Управління соціальним розвитком промислових підприємств: монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. В. Боровик. – Х.: ХНЕУ, 2008. – 160 с.

39. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини :

підручник / О.А. Грішнова. – К. : Знання, 2006. – 559 с.

40. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І.М. Долішній, А.В. Колодійчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/20_5/211_Dolishnij_20_5.pdf.

41. Долішній М. І. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу / М. І. Долішній // Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу. – К., 1994. – Ч. 3. – С. 86–92.

42. Драбаніч А. В. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.

43. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов // Социологические исследования. – 2011. – №12. – С.1-12.

44. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць – 2010 – Вип. 20.14 – с. 188 – 193.

45. Дятлов В. А. Управление персоналом: учебн. пособ. для вузов / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, В. Т. Пихало. – М.: ПРИОР, 1998. – 512 с.

46. Дяченко Ю.Ю. Онтологічний підхід до формування вимог до навчання персоналу підприємств // Економіка Менеджмент Підприємництво. – № 24 (II), – 2012. – С. 127–132.

47. Єгоркіна Т.О. Удосконалення системи мотивації праці робітників підприємства / Т.О. Єгоркіна // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць ПДТУ. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Traeiv/2009/69.pdf

48. Єгоркіна Т.О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах / Т.О. Єгоркіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.

pdf.

49. Забавіна К. Ю. Формування та розвиток кадрового потенціалу в системі державного регулювання / К. Ю. Забавіна // Автореферат : 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством. – Донецьк.– 2012. – 26с.

50. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібн. / Г. Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.

51. Запотоцька І.В. Ефективна система мотивації як основа успішного функціонування сучасних компаній / І.В. Запотоцька // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право – 2012. – № 4. – С.167-171.

52. Згалат-Лозинська Л. О. Економічний механізм ефективного використання трудового потенціалу за умов формування ринкових відносин : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.02.03 – організація управління, планування і регулювання економікою / Л. О. Згалат-Лозинська. – К.: Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, 2002. – 19 с.

53. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А.М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2010. – № 2. – С. 204.

54. Золотогоров В. Г. Экономика: Энциклопедический словарь / В. Г. Золотогоров. – М.: Интерпрессервис, 2003. – 720 с.

55. Іваницька С. Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання [Електронний ресурс] / С. Б. Іваницька, Н. В. Анісова, А. О. Петрова // Ефективна економіка. – 2013. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2405>

56. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 728 с. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/14051003/ekonomika/produktivnist_pratsi

57. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні /

С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – с. 34-38.

58. Іляш О.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальний посібник / О.І. Іляш, С.С. Гринкевич. – Київ: "Ліра-К". 2010. - 476с.

59. Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / Т. В. Карпенко ; Харківський національний економічний університет. - Х., 2012. - 23 с.

60. Касіч – Пилипенко Т.М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства/ Т.М. Касіч – Пилипенко, Т.А. Дячко. - Бізнесінформ. - № 4. – 2011. – с.147-150.

61. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська – Київ : Центр навчальної літератури. – 2005. – 352с.

62. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами : навч. посібн. / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К.: Юрид. кн., 2005. – 358 с.

63. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. / Є.П. Качан, О.П. Дяків, В.М. Островерхов та ін.; за ред. Є.П. Качана. – К.: Знання, 2008. – 407 с.

64. Качмарик Я. Д. Мотивація праці як чинник підвищення її продуктивності на підприємстві / Я. Д. Качмарик, Д. І. Поліщук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.8. – С. 209–213.

65. Кириленко І.Т. Кадрове забезпечення АПК - важлива складова аграрних реформ / І.Т. Кириленко // Економіка АПК.-2004,-№11.- С.12-17.

66. Кірова Л.Л. Ефективність використання кадрового потенціалу підприємств аграрного сектору економіки. Економіка та управління підприємствами / Л.Л. Кірова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу № 1 (29) 2015– Режим доступу: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/17_6.pdf

67. Колтунович О.С. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства / О.С. Колтунович // Україна: аспекти праці. – 2007. - №5. – С.42-47.

68. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. / Н. В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.

69. Криклій А. С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. доктора екон. наук: 08.01.01 – економічна теорія / А. С. Криклій. – К.: Київський національний університет ім. Шеченка, 2005. – 32 с.

70. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис. докт. екон. наук: 08.07.01 – економіка промисловості / Є. В. Лапін. – Х.: СумДУ, 2006. – 36 с.

71. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства / О. В. Михайлюк // Наукові праці МАУП. – 2014.– № 1(40). – С. 187–192

72. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В. О. Москаленко // Бізнес-навігатор. – Х.: - 2010. - № 3 (20) - С. 15.

73. Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України / І.М. Мягких // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 9 (123). – С. 208–216.

74. Наумко Ю. С. Методологічні принципи формування кадрового потенціалу та ефективність [Електронний ресурс] / Ю. С. Наумко // Первая Международная научно-практическая конференция "Проблемы формирования новой экономики XXI века"(19 декабря 2008 года). – Режим доступа: http://www.confcontact.com/2008dec/6_naumko.php

75. Немченко Т.А. Поліпшення використання трудового потенціалу підприємств машинобудування / Т.А. Немченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2012, вип. 22, ч.1 – Режим доступу:

file:///C:/Users/User/Downloads/Npkntu_e_2012_22(1)23.pdf

76. Новікова М. М. Методологічне забезпечення системи управління трудовим потенціалом промислових підприємств / М. М. Новікова // Автореферат. – Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харків. – 2010. – 31 с.

77. Оленцевич Н. В. Трудовий потенціал в умовах переходу до ринкових відносин: формування та використання :автореф. дис. канд. екон. наук: 08.01.01 – економічна теорія / Н. В. Оленцевич. – К.: Київський університетім. Тараса Шевченка, 1995. – 22 с.

78. Олійниченко О.М. Інформаційне забезпечення як важлива складова процесу підготовки прийняття та контролю реалізації управлінського рішення на підприємстві / Олійниченко О.М. // Журнал "Економіка харчової промисловості" Одеса: ОНАХТ, 2010 № 3 (7). с. 38-42

79. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька; за ред. Є. В. Кліменчук. – К.: Кондор, 2003. – 223 с.

80. Очерлота В. В. Теоретичні аспекти формування та використання трудового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Очерлота, Н. В. Ващенко // Экономические науки. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2009/Economics/42658.doc.htm

81. Писаревська Г. І. Оцінка кадрового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Г.І. Писаревська. – Режим доступу: http://vuzlib.com.ua/articles/book/18658-Ocinka_kadrovogo_potencial/1.html.

82. Писаренко Б.А. Регламентна система управління продуктивністю праці / Б. А. Писаренко, Н. Б. Проценко // Вісн. економ. науки України. – 2010. – №2. – С.113-117.

83. Погорелова Т. А. Поліпшення кадрового забезпечення в сучасних умовах функціонування підприємства [Електронний ресурс] / Т. А. Погорелова, А. І. Погорелов // Результати конференції «Оптимум – 2014». – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/conferences/Оптимум/2014>

84. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна // Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166. – Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf

85. Пучкова С. І. Розробка комплексної системи розвитку трудового потенціалу: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами / С. І. Пучкова. – Одеса: ОДЕУ, 2002. – 21 с.

86. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу с урахуванням досвіду провідних країн світу / С.В. Рукасов // Вісн. Хмельницького нац. ун. – 2009. – №5. – С.93-96.

87. Семенов А.Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу / А. Г. Семенов // Вісник економічної науки [Електронний ресурс]. — 2010. — №1. — С. 93-97 — Режим доступу: <http://dspace.nbuuv.gov.ua/handle/123456789/45473>.

88. Сичевський М. П. Методичні підходи щодо оцінки формування та використання кадрового потенціалу підприємств харчової промисловості / М. П. Сичевський, В. О. Москаленко // Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10395/1/Methodical%20approaches.pdf>

89. Світлична В.Л. Методика оцінки кадрового потенціалу підприємства в контексті економіки знань / В.Л. Світлична // Економічні інновації / Вип.57, 2014 – с.361-367. Режим доступу: <http://dspace.nbuuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/79159/36-Svetlichnaiu.pdf?sequence=1>

90. Скіба В.С. Мотивація та стимулювання працівників, як складові системи підвищення продуктивності праці / В.С. Скіба, М.В. Літвиненко // Україна: аспекти праці. – 2010. – №4. – С. 32-36.

91. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник. / Л.І. Скібіцька – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.

92. Слепухіна І. Д. Аналіз теоретичних підходів до формування та

розвитку трудового потенціалу на машинобудівному підприємстві / І. Д. Слепухіна // Економічний аналіз : зб. наук. праць / ТНЕУ; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : «Економічна думка». –2014. – Т.15. – № 3. – С. 179-184

93. Слинков В. Н. Управление персоналом: практические рекомендации / В. П. Слинков. – К.: Алерта, 2004. – 240 с.

94. Соколенко В.А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / В.А. Соколенко, А.С. Клиженко // Сборник научных трудов “Вестник НТУ “ХПИ”: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства № 69 – Вестник НТУ “ХПИ”, 2013., С. 154-160.

95. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – С. 178-181.

96. Стаценко Є.В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні / Є. В. Стеценко, Ю.В Лобода // Экономика предприятия. – 2012. – №1. – С. 15 17.

97. Сукач О.О. Показники ефективності витрат на оплату праці / О.О. Сукач // Науковий вісник. – 2012. – № 3(182). – С.168–176.

98. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового / А. М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. 2015. – №1. С. 141-146.

99. Топалов С.А. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів. / С. А. Топалов, Г. В. Зубова // Економічний вісник. Запорізька державна інженерна академія – 2014. Вісник №7, 2014 – С. 112 – 118.

Електронний ресурс. Режим доступу:
http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_111.pdf

100. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. –

С. 37–41.

101. Федорова В. А. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки / В. А. Федорова, Т. В. Карпенко // Проблеми економіки. – № 3. – 2011. – С. 24-28. – Режим доступу : http://www.problecon.com/pdf/2011/3_0/24_28.pdf

102. Харазішвілі Ю. Прогнозування наявної та оптимальної частки фонду оплати праці у ВВП / Ю. Харазішвілі, Н. Дмитренко // Банківська справа. – 2009. – № 3. – С. 32–46.

103. Череп А.В. Комплексна критична оцінка методичного інструментарію виміру, планування, аналізу і забезпечення ефективності використання трудових ресурсів підприємства / А. В. Череп, Г. І. Самойленко // Вісн. Запоріз. нац. ун-ту. – 2011. – № 4(12). – С. 79-89.

104. Череп А.В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах / А. В. Череп // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №3 – С.134-147.

105. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз: навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2003. — 556 с.

106. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України / Л. В. Шаульська. – Донецьк: НАН України; Інститут економіки промисловості, 2005. – 502 с.

107. Шевченко О. О. Дослідження проблем формування кадрового потенціалу промислового підприємства / О. О. Шевченко, І. С. Павлюченко // Вісник Київського національного університету технології та дизайну (КНУТД): збірник наукових праць. – 2009. – № 1. – С. 137–140.

108. Шлендер П. Э. Экономика труда: учебник для студ. вузов, обуч. по спец. "Экономика труда" / [Т. П. Варна, Ю. П. Кокин, В. М. Маслова и др.]; под ред. П. Э. Шлендера, Ю. П. Кокина. – М. :Юристь, 2003. – 592 с.

109. Шоптенко, В. Новые возможности бизнес-образования / В. Шоптенко, Д. Кайсин, Д. Конанчук // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4.

– С. 28-34.

110. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації / М.М. Якуба // Науковий вісник НЛТУ України -2009.- №7. – С.302-305.

111. Яловий Г. К. Теорія людського капіталу як методологія формування інноваційної системи [Електронний ресурс] / Г. К. Яловий // Режим доступу : <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/43884/40376>

112. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник/За ред. Л.В.Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005.–301 с.–(Вища освіта ХХІ ст.).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2013 р.

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	1127	938
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	2883	2795
накопичена амортизація	1002	(1756)	1857
Незавершені капітальні інвестиції	1005	45880	5445
Основні засоби	1010	280163	319431
первісна вартість	1011	690904	748143
знос	1012	(410741)	428712
Інвестиційна нерухомість	1015	-	--
Довгострокові біологічні активи	1020	-	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	--
інші фінансові інвестиції	1035	35	35
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	--
Відстрочені податкові активи	1045	-	--
Інші необоротні активи	1090	-	--
Усього за розділом I	1095	327205	325849
II. Оборотні активи	1100		74386
Запаси			
Виробничі запаси	1101	49312	40702
Незавершене виробництво	1102	36869	33228
Товари	1104	470	456
Поточні біологічні активи	1110	-	--
Векселі одержані	1120	-	336
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	65439	85694
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	21304	7222
з бюджетом	1135	11445	3912
у тому числі з податку на прибуток	1136		--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1674	1037
Поточні фінансові інвестиції	1160	10053	49000
Гроші та їх еквіваленти	1165	25942	29582
Готівка	1166	-	1
Рахунки в банках	1167	-	29581
Витрати майбутніх періодів	1170	-	--

Продовження Додатку А

Усього за розділом II	1195	222508	251169
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	--
Баланс	1300	549713	577018
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2673	2673
Капітал у дооцінках	1405	-	--
Додатковий капітал	1410	-	--
Резервний капітал	1415	668	668
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	451579	531288
Неоплачений капітал	1425	-	--
Вилучений капітал	1430	-	--
Усього за розділом I	1495	454920	534629
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	29023	26272
Пенсійні зобов'язання	1505	-	1877
Довгострокові кредити банків	1510	-	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	--
Довгострокові забезпечення	1520	-	--
Цільове фінансування	1525	-	--
Усього за розділом II	1595	29023	28149
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	--
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	--
товари, роботи, послуги	1615	5636	1142
розрахунками з бюджетом	1620	5131	2783
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	--
розрахунками зі страхування	1625	1009	685
розрахунками з оплати праці	1630	2112	1674
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	8137	410
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	61	94
Поточні забезпечення	1660		7144
Доходи майбутніх періодів	1665		--
Інші поточні зобов'язання	1690		308
Усього за розділом III	1695	65770	14240
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	--
Баланс	1900	549713	577018

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2013 рік

Форма № 2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	610827	619537
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(365061)	(396417)
Валовий: прибуток	2090	245766	223120
збиток	2095	(--)	(-)
Інші операційні доходи	2120	1565	-
Адміністративні витрати	2130	(32345)	(27080)
Витрати на збут	2150	(12806)	(13975)
Інші операційні витрати	2180	(94010)	(100583)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	108170	81482
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	1849	1423
Інші доходи	2240	714	9027
Фінансові витрати	2250	(1390)	(14439)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(2722)	(3764)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	106621	73729
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24325	(17265)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	82296	56464
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	82296	56464

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	359094	440577
Витрати на оплату праці	2505	50543	51019
Відрахування на соціальні заходи	2510	18949	20366
Амортизація	2515	18656	13777
Інші операційні витрати	2520	16948	17185
Разом	2550	464190	542924

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2014 р.

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	938	1554
первісна вартість	1001	2795	3591
накопичена амортизація	1002	1857	2037
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5445	3882
Основні засоби	1010	319431	311568
первісна вартість	1011	748143	754620
знос	1012	428712	443052
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	35	35
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	325849	317039
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	74386	62824
Виробничі запаси	1101	40702	29682
Незавершене виробництво	1102	33228	32686
Товари	1104	456	456
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Векселі одержані	1120	336	1852
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	85694	132401
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7222	5811
з бюджетом	1135	3912	15101
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	4475
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1037	27149
Поточні фінансові інвестиції	1160	49000	15625
Гроші та їх еквіваленти	1165	29582	35498
Готівка	1166	1	1
Рахунки в банках	1167	29581	35497

Продовження Додатку В

Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Інші оборотні активи	1190	--	152
Усього за розділом II	1195	251169	296413
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	577018	613452
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2673	2673
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	668	668
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	531288	570481
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	534629	573822
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	26272	25659
Пенсійні зобов'язання	1505	1877	2616
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	28149	28275
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	1142	3237
розрахунками з бюджетом	1620	2783	292
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--
розрахунками зі страхування	1625	685	690
розрахунками з оплати праці	1630	1674	1559
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	410	483
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	94	124
Поточні забезпечення	1660	7144	4647
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	308	323
Усього за розділом III	1695	14240	11355

Продовження Додатку В

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	577018	613452

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	41738	82296

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	165541	359094
Витрати на оплату праці	2505	37978	50543
Відрахування на соціальні заходи	2510	11993	18949
Амортизація	2515	18840	18656
Інші операційні витрати	2520	21145	16948
Разом	2550	255497	464190

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-