

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК 658.5

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри
_____ П.В.Круш
(підпис)

“ ___ ” _____ 20__ р.

Магістерська дисертація

на здобуття ступення

зі спеціальності 051 «Економіка»

на тему: "Управління кадровим потенціалом промислового підприємства з метою підвищення його ефективності"

Виконала:

студентка VI курсу, групи УЕ–361м
Дитиненко Тетяна Віталіївна

(підпис)

Науковий керівник:

к.е.н., проф.
Круш П.В.

(підпис)

Консультант з економіко–математичного моделювання:

доц., к.е.н.
Кузьмінська Н. Л.

(підпис)

Рецензент :

доц., к.фіз-мат.н.
Стець О.В.

(підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ – 2018

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський) за освітньо-професійною (освітньо-науковою) програмою

Спеціальність 051 Економіка

Спеціалізація Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Круш П.В.
(підпис)
«__» _____ 201__ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентки

Дитиненко Тетяни Віталіївни

1. Тема роботи «Управління кадровим потенціалом промислового підприємства з метою підвищення його ефективності », Науковий керівник дипломної роботи: Круш Петор Васильович, к.е.н., професор кафедри економіки і підприємництва затверджені наказом по університету від «__» _____ 201__ р. № _____
2. Строк подання студентом дисертації 10.05.2018 р.
3. Об'єкт дослідження Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського.
4. Вихідні дані по роботі: Форма №1 «Баланс», Форма № 4-1д «Звіт про надходження і використання коштів, отриманих як плата за послуги» за 2014-2016 роки, оборотно-сальдові відомості за 2014-2016 роки, інформація про асортимент продукції, дані підприємства про склад, структуру та чисельність персоналу, фонд оплати праці.
5. Зміст пояснювальної записки: у процесі дослідження поставлено та вирішено наступні завдання:

- з'ясувати економічну сутність поняття кадрового потенціалу на сучасному підприємстві;
- обґрунтувати теоретичні положення управління кадровим потенціалом підприємства;
- обґрунтувати етапи та алгоритм управління кадровим потенціалом підприємства з метою забезпечення стабільності його діяльності;
- узагальнити методичні підходи і обґрунтувати інструментарій управління та оцінки кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити виробничо-господарські засади функціонування Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського та його загальну характеристику;
- проаналізувати економічний стан досліджуваного підприємства;
- здійснити аналіз наявної системи управління кадровим потенціалом на Видавництві «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського на основі аналізу стану використання трудових ресурсів;
- здійснити економіко-математичне моделювання системи управління кадровим потенціалом Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського;
- охарактеризувати теоретичні аспекти застосування новаторських підходів до формування кадрового потенціалу сучасних підприємств;
- обґрунтувати доцільність використання інструментів стимулювання продуктивності праці працівників Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського в рамках підвищення рівня його кадрового потенціалу;
- здійснити прогноз тенденцій зміни економічної ефективності діяльності Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського в умовах реалізації запропонованих заходів.

6. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслеників, плакатів, презентацій тощо): у роботі представлено 33 таблиць, 19 схем та рисунків за наступними напрямками: структурно-логічна схема складових економічного потенціалу підприємства, підходи до визначення змісту кадрового потенціалу, структура кадрового потенціалу підприємства, структура сучасної теорії управління кадровим потенціалом підприємства, алгоритм

системи управління кадровим потенціалом, модель складових оцінки кадрового потенціалу, модель діагностики кадрового потенціалу, динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції за 2014-2016 рр., динаміка чисельності та структури працівників Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського за 2014-2016 рр., профілі компетенцій працівників підприємства, прихильність персоналу до групи матеріальних та нематеріальних мотивів та ін.

7. Публікації за обраною темою. Основні результати дослідження опубліковано в наукових працях:

1. Круш П.В., Дитиненко Т.В. Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства / П.В. Круш, Т.В. Дитиненко // Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції 16 листопада 2016 року.- Київ: ІВЦ Видавництво " Політехніка" 2016-264с..
2. Круш П.В., Дитиненко Т.В. Чинники впливу на ефективність впливу виробничого потенціалу підприємства / П.В. Круш, Т.В. Дитиненко // Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції " Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки" (подано до друку).
3. Круш П.В., Дитиненко Т.В. Формування потенціалу підприємства в сучасних умовах / П.В. Круш, Т.В. Дитиненко // Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції " Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки" .
4. Круш П.В., Дитиненко Т.В. Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства / П.В. Круш, Т.В. Дитиненко // Підприємство та інновації. Випуск 2, 2016.
5. Круш П.В., Дитиненко Т.В. Теоретичні основи дослідження структури економічного потенціалу підприємства / П.В. Круш, Т.В. Дитиненко // Науковий журнал "Підприємство та інновації"(подано до друку).

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко-математичного розділу	Доц., к. е. н. Кузьмінська Н.Л.		
Нормоконтроль	Доц., к. е. н. Кривда О.В.		

9. Дата видачі завдання 13.11.2017р.

Календарний план

№ п\п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1.	Затвердження теми магістерської дисертації науковим керівником	17.11.2017р.	
2.	1-й розділ написання магістерської дисертації	28.12.2017р.	
3.	2-й розділ написання магістерської дисертації	16.02.2018р.	
4.	3-й розділ написання магістерської дисертації	09.04.2018р.	
5.	Попередній захист магістерської дисертації	24.04.2018р.	
6.	Строк подання магістерської дисертації на кафедру	10.05.2018р.	
7.	Захист дипломної роботи	21.05.- 25.05.2018р.	

Студент

(підпис)

Дитиненко Т.В.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Круш П.В.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота Дитиненко Тетяни Віталіївни на тему «Управління кадровим потенціалом підприємства з метою забезпечення його стабільного розвитку», напрям підготовки 8.03050401 «Економіка підприємства», КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018, Київ.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, загальних висновків, додатків. Дипломна робота виконана в обсязі 124 сторінок, містить 19 рисунків, 33 таблиць, 14 формул та додатків.

Метою роботи є узагальнення та аналіз теоретичних і методичних основ, розробка практичних рекомендацій щодо управління кадровим потенціалом на промисловому підприємстві з метою забезпечення його сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є система планування, контролю, організації розвитку, керівництва та мотивації кадрового потенціалу сучасних вітчизняних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів та інструментарію з управління кадровим потенціалом підприємства.

При здійсненні дослідження та розробки напрямів вдосконалення системи управління кадровою політикою Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського в роботі використані системний, статистичний методи, методи аналізу та синтезу, графічного та логічного аналізу, розрахунково-аналітичний, порівняльний, метод економіко-математичного моделювання та сценарного прогнозування, застосування сучасних комп'ютерних технологій обробки економічної інформації на основі пакету прикладних програм Microsoft Excel, Microsoft Visio.

Основними теоретичними та практичними рекомендаціями роботи є вдосконалення визначення сутності кадрового потенціалу вітчизняних підприємств та алгоритму процесу управління ним, використання еталонної моделі кадрового потенціалу на основі методу сценарного прогнозування для

визначення рівня кадрового потенціалу на досліджуваному підприємстві. Рекомендовано алгоритм формування кадрового потенціалу та розроблено систему стимулювання продуктивності праці для робітників виробничого цеху.

Ключові слова: кадри, людські ресурси, кадровий потенціал, управління кадровим потенціалом, оцінка кадрового потенціалу, методика управління, алгоритм управління, інструменти формування кадрового потенціалу, стимулювання продуктивності праці.

ABSTRACT

Tetyana Dytynenko senior thesis on «The process of managing the company's human resources potential aimed at maintaining its sustainable development», training direction 8.03050401 «Economy of enterprising», Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 2018, Kiev.

Senior thesis consists of introduction, 3 chapters, general conclusions, appendices. The work was performed in a volume of 124 pages, contains of 19 pictures, 33 tables, 14 formulas and 3 applications.

The aim of the thesis is the synthesis and analysis theoretical and methodological foundations, development of practical recommendations for talent management at an industrial enterprise for ensuring its sustainable development.

The object of the research is the system of planning, control, organization development, leadership and motivation of personnel potential of modern domestic enterprises.

The research is a mix of theoretical, methodological and practical approaches and tools for management of staff potential of the enterprise. In the implementation of research and development of directions of perfection of system of management of personnel policy of Igor Sikorsky PPC «Politechnika» the study used a systematic, statistical methods, methods of analysis and synthesis, graphical and logical analysis, calculation and analytical, comparative, method of economic and mathematical modeling and scenario forecasting, use of modern computer technology processing of economic information on the basis of the software package Microsoft Excel, Microsoft Visio.

Basic theoretical and practical recommendations are vdoskonalennya definition of the essence of personnel potential of domestic enterprises and process management, use reference model HR capacity based on the method of scenario planning to determine the level of personnel potential at the studied company. The recommended algorithm of formation of personnel potential and a developed system of promoting productivity for the workers of the production hall.

Keywords: human resources, the process of managing, human resources' potential, assessment of human resources' potential, methods of control, control algorithm, a tool for developing human potential and promoting productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	18
1.1 Економічна сутність поняття кадрового потенціалу підприємства	18
1.2 Зміст процесу управління кадровим потенціалом підприємства в рамках забезпечення його стабільного розвитку.....	33
1.3 Методичні підходи до управління та оцінки кадрового потенціалу сучасних підприємств.....	42
Висновки до розділу 1	50
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВИДАВНИЦТВА «ПОЛІТЕХНІКА» ІМ. ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО	51
2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського	51
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського.....	55
2.3 Оцінка наявної системи управління кадровим потенціалом Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського	72
2.4 Розробка еталонної моделі кадрового потенціалу працівників Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського	85
Висновки до розділу 2	97
РОЗДІЛ III. НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ВИДАВНИЦТВІ «ПОЛІТЕХНІКА» ІМ. ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО.....	98
3.1 Характеристика можливих напрямів удосконалення управління кадровим потенціалом у практиці досліджуваного підприємства.....	98
3.2 Обґрунтування економічної ефективності в підвищенні рівня управлінської кваліфікації з метою підвищення їхньої продуктивності.....	101
3.3 Впровадження інструментів стимулювання персоналу та підвищення продуктивності трудової діяльності працівників на Видавництві «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського	103
Висновки до розділу 3	107
ВИСНОВКИ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111
ДОДАТКИ.....	120

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. Існуюча світова тенденція до соціально-економічної інтеграції та глобалізації передбачає підвищення ролі людських ресурсів у досягненні результативності та ефективності діяльності суспільства. Успішність суб'єктів господарювання обумовлюється не лише технологіями ведення бізнесу, але й етичними, культурними та соціальними чинниками, які мають змогу сприяти розвитку економіки та забезпечити її інтенсивне зростання.

Динамічний розвиток економіки України неможливий без ефективного процесу управління кадровим потенціалом – головним чинником виробництва. Ефективність господарської діяльності підприємства, досягнуті ним конкурентні переваги на ринку залежать від формування, використання і розвитку його кадрового потенціалу. В цій ситуації особливої актуальності набуває проблема розробки комплексу цілеспрямованих дій з управління кадровим потенціалом як на підприємстві в цілому, так і на рівні окремих проектів.

У Стратегії економічного та соціального розвитку України на 2004-2015 рр. «Шляхом європейської інтеграції» зростання трудового потенціалу, і зокрема кадрового, визначається як одне з ключових питань розвитку економіки України.

Однією із визначальних умов продуктивного функціонування промислового підприємства є його здатність своєчасно адаптуватися до динамічних вимог зовнішнього оточення. Зважаючи на достатньо невизначені умови розвитку вітчизняного ринкового середовища можна зазначити, що на сьогоднішній день найбільш принциповим завданням для українських господарюючих суб'єктів є підтримка наявного фінансово-економічного становища та забезпечення максимально стабільного функціонування у майбутньому. Практика досягнення подібної мети свідчить про необхідність наявності у обслуговуванні підприємства достатньої кількості ресурсів, що є

потенційними можливостями для дотримання та розширення меж своєї діяльності. Проблема здатності до формування та управління потенціалом підприємства на сьогоднішній день є актуальною з точки зору впливу кожного окремого підприємства на ефективність розвитку країни в цілому.

Динаміка зростання кадрового потенціалу вітчизняних підприємств свідчить про формування ситуації, за якої організації демонструють недостатньо високий рівень володіння аспектами управління трудовими ресурсами, оскільки спостерігається зниження професійного рівня персоналу та скорочення продуктивності праці. Це в свою чергу може обмежити можливості підприємства стабільно розвиватися чи здійснити подальшу реструктуризацію на основі засвоєння інноваційних досягнень. При погіршенні характеристик складових кадрового потенціалу підприємства відбувається зниження індикаторів його стабільного розвитку. Сформована цілісна система управління кадровим потенціалом підприємства дасть можливість підтримувати його функціонування на необхідному рівні, раціоналізувати витрати діяльності, скоротити ризики та забезпечити стабільний обсяг прибутку в сучасних умовах господарювання.

Оцінка сучасного стану проблеми. Теоретико-методичні й економіко-організаційні аспекти формування та розвитку кадрового потенціалу та управління ним розглянуто в працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як І.І. Бажан, Д.П. Богиня, Н.І. Верхоглядова, Є.П. Качан, О.В. Крушельницька, М. Армстронг, С. Фішер, Р. Беннет та ін.

Проте і на сьогодні в цьому напрямі залишається багато дискусійних та невирішених проблем. У науковій літературі відсутня єдина позиція щодо поняття кадрового потенціалу, не сформовано чіткої концепції управління персоналом, відсутні інтегральні підходи до комплексної оцінки рівня кадрового потенціалу і формування напрямів його подальшого розвитку. Низка завдань методичного забезпечення формування кадрового потенціалу та управління ним на підприємстві розроблена не досить повно. До таких питань, зокрема, належать визначення змісту та складу кадрового потенціалу

підприємства, розробка науково обґрунтованих методик його формування; удосконалення методичних підходів до комплексної оцінки рівня кадрового потенціалу підприємства; визначення елементів системи управління кадровим потенціалом підприємства.

Актуальність цих питань зумовила вибір теми магістерського дослідження, визначила його мету і завдання.

Метою дослідження є узагальнення та аналіз теоретичних і методичних основ, розробка практичних рекомендацій щодо управління кадровим потенціалом на промисловому підприємстві з метою забезпечення його сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети дослідження було визначено та вирішено наступні **завдання**:

- з'ясувано економічну сутність поняття кадрового потенціалу підприємства сучасному підприємстві;
- обґрунтовано теоретичні положення управління кадровим потенціалом підприємства;
- обґрунтовано етапи та алгоритм управління кадровим потенціалом підприємства з метою забезпечення стабільності його діяльності;
- узагальнено методичні підходи та обґрунтовано інструментарій управління та оцінки кадрового потенціалу підприємства;
- досліджено виробничо-господарські засади функціонування Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського та його загальну характеристику;
- проаналізувано економічний стан підприємства та запропоновано шляхи його покращення;
- здійснено аналіз наявної системи управління кадровим потенціалом на Видавництві «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського на основі аналізу стану використання трудових ресурсів;
- здійснено аналіз рівня кадрового потенціалу згідно використання еталонної моделі кадрового потенціалу;

- охарактеризовано аспекти удосконалення та підвищення ефективності управлінської діяльності керівного апарату досліджуваного підприємства;
- обґрунтовано доцільність використання інструментів стимулювання персоналу Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського в рамках підвищення рівня його кадрового потенціалу;
- здійснено прогноз тенденцій зміни економічної ефективності діяльності практики Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського в умовах реалізації запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є система планування, контролю, організації розвитку, керівництва та мотивації кадрового потенціалу сучасних вітчизняних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів та інструментарію з управління кадровим потенціалом підприємства.

Для досягнення мети роботи використано систему загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**: системний метод – для обґрунтування теоретичних засад процесу управління кадровим потенціалом на підприємстві; аналіз і синтез – для з’ясування сутності кадрового потенціалу, розмежування понять «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал»; статистичний аналіз – для групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних про стан кадрового потенціалу на досліджуваному підприємстві; графічний метод – для наочного відображення статистичних даних; метод інтерполяції – для прогнозування рівня кадрового потенціалу; експертний метод – для оцінювання якісних показників кадрового потенціалу; метод діагностування – для дослідження сучасного стану суб’єкту господарювання; метод сценарного прогнозування – для демонстрації використання методу експертних опитувань, методи сучасних комп’ютерних технологій обробки економічної інформації - пакет прикладних програм MS Excel та Visio.

Наукова новизна отриманих результатів:

удосконалено:

- алгоритм управління кадровим потенціалом підприємства, який у подібному вигляді дозволяє врахувати основні функції управління та ввести додаткову функцію – мотивацію та розвиток персоналу і розділити процес управління на три конкретні групи – формування, використання та розвиток кадрового потенціалу (ст. 40);

уточнено:

- визначення змісту кадрового потенціалу підприємства, яке на відміну від наявних у теоретико-методичній базі повністю враховує сутність потенціалу підприємства як такого, дозволяє отримати максимально об'ємне бачення поняття кадрового потенціалу з урахуванням наявних його складових (ст. 27);

дістали подальшого розвитку:

- використання еталонної моделі кадрового потенціалу для визначення індивідуального рівня кадрового потенціалу керівного апарату та інженерно-виробничого персоналу на основі статичних та динамічних параметрів та ключових компетенцій, розробка профіля ключових компетенцій (ст. 86-96);
- з'ясування оцінки статичних та динамічних параметрів кадрового потенціалу, визначивши наявний сукупний рівень кадрового потенціалу підприємства, можемо сказати, що по відношенню до статичних параметрів підприємство володіє достатнім рівнем кадрового потенціалу, тобто працівників наявного вікового складу, рівня освіти та стажу роботи можна використовувати для подальшого удосконалення кадрової політики, стимулювання продуктивності праці, введення нових технологій та здійснення інноваційних заходів.

Практичне значення одержаних результатів. Основні результати дослідження отримали позитивний відгук керівників Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського та прийняті до використання в його

практичній діяльності (акт впровадження № ____ від " __ " 04.2018 р.). Керівники підприємства прийняли до розгляду систему стимулювання продуктивності праці робітників виробничого цеху та звернули увагу на запропоновані алгоритми активізації керівного апарату підприємства.

Апробація роботи. Основні теоретичні положення дипломної роботи доповідалися на міжнародній науково–практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор розвитку національної економіки» кафедри економіки і підприємництва, факультету менеджменту і маркетингу, КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018 рік.

Публікації за обраною темою. Основні результати дослідження опубліковано в наукових працях:

1. Круш П.В. Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства / П.В. Круш, Т.В. Дитиненко // Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції 16 листопада 2016 року.-Київ: ІВЦ Видавництво " Політехніка" 2016. – 264 с.
2. Круш П.В. Чинники впливу на ефективність впливу виробничого потенціалу підприємства / Т.І. Гримашевич, Т.В. Дитиненко // " Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки" Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ 22 листопада 2017р.-К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017.
3. Круш П.В. Формування потенціалу підприємства в сучасних умовах / П.В. Круш, Т.В. Дитиненко " Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки" Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ 22 листопада 2017р.-К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017.
4. Круш П.В. Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства / П.В. Круш, Т.В. Дитиненко // Підприємство та інновації. Випуск 2, 2016.

5. Круш П.В. Теоретичні основи дослідження структури економічного потенціалу підприємства / Т.В. Дитиненко, Т.І. Гримашевич // Науковий журнал "Підприємство та інновації" (подано до друку).

Ключові слова: кадри, людські ресурси, кадровий потенціал, управління кадровим потенціалом, оцінка кадрового потенціалу, методика управління, алгоритм управління, інструменти формування кадрового потенціалу, стимулювання продуктивності праці.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність поняття кадрового потенціалу підприємства

Детермінуючими аспектами становлення постіндустріальної економіки та процесів, які визначають сучасні тенденції суспільного розвитку, є модернізація, глобалізація та інформатизація. Одну із ключових позицій у середовищі цих процесів займає досягнення ефективності господарювання у контексті соціальної віддачі, що є вирішальним чинником економічного розвитку. У зв'язку із стрімкими глобальними перебудовами, що відбулися протягом останніх десятиліть можливо засвідчити зміну позицій економічних агентів, що здійснюють вплив на процеси господарювання. Експерти зазначають, що на сьогоднішній день відбувається зростання ролі людського капіталу та необхідності інтенсивного інвестування у його розвиток як на рівні держави, так і на рівні компаній. Відносно останніх, то одним із основних засобів виробництва виступає персонал підприємства, а лідируючі конкурентні позиції та успішність діяльності організації забезпечена тим управлінцям, котрі оперують інтелектуальною власністю та володіють інформацією з приводу того, яким чином вибудувати ефективний процес управління нею.

Зважаючи на це доцільно зосередити увагу на уточненні економічної сутності поняття кадрового потенціалу, що слугуватиме основою для подальшого дослідження шляхів його удосконалення та визначенні дієвого алгоритму управління.

Етимологічне значення терміну «потенціал» походить від латинського слова «*potentia*» та означає «приховані можливості», які у господарській практиці завдяки праці можуть стати реальністю. У вітчизняній економічній літературі цей термін у широкому значенні трактується як можливості, сили, запаси та засоби, які можуть бути використані, або як рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для будь-чого [34].

Експерти розглядають сутність потенціалу підприємства з точки зору двох ресурсних позицій. У рамках першої, потенціал розуміють як сукупність ресурсів без урахування їх взаємозв'язків та участі у процесі виробництва. Абалкін Л.І. стверджує, що потенціал є узагальненою, збірною характеристикою ресурсів. Згідно досліджень Лукинова І.І. потенціал являє собою «кількість та якість ресурсів, які має та чи інша система» [11].

Особливість другої ресурсної позиції полягає у трактуванні потенціалу як сукупності ресурсів, здатних виробляти певну кількість матеріальних благ. Фігурнов Є.Б. зазначає, що потенціал «характеризує ресурси виробництва, кількісні та якісні їх параметри, які визначають максимальні можливості суспільства з вироблення матеріальних благ у кожний даний момент» [11].

Процес переходу до нового механізму господарювання сприяв активації актуальності дослідження ринкових ознак потенціалу, які найбільш повно відображають поняття «потенціал підприємства». Спираючись на цілі та місію діяльності, власне під потенціалом підприємства розуміють сукупність доступних ресурсів (трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових) та здатність його співпрацівників та управлінців до використання цих ресурсів з метою створення товарів та послуг й отримання прибутку, достатнього для продовження діяльності.

При здійсненні аналізу існуючих світових тенденцій розвитку, науковці виокремлюють основу формування потенціалу сучасних підприємств — персонал [17]. Людським ресурсам відводиться найбільш вагоме значення, адже поступове проникнення прогресивних теоретичних концепцій у практику відобразилося на деформації структури потенціалу підприємств. Сьогодні більшість підприємств, розуміючи цінність власного персоналу, намагається зберегти кваліфікованих працівників. Для конкретного розуміння структури економічного потенціалу підприємства та місця у ньому кадрового потенціалу продемонструємо схему економічного потенціалу підприємства (рис. 1.1.).

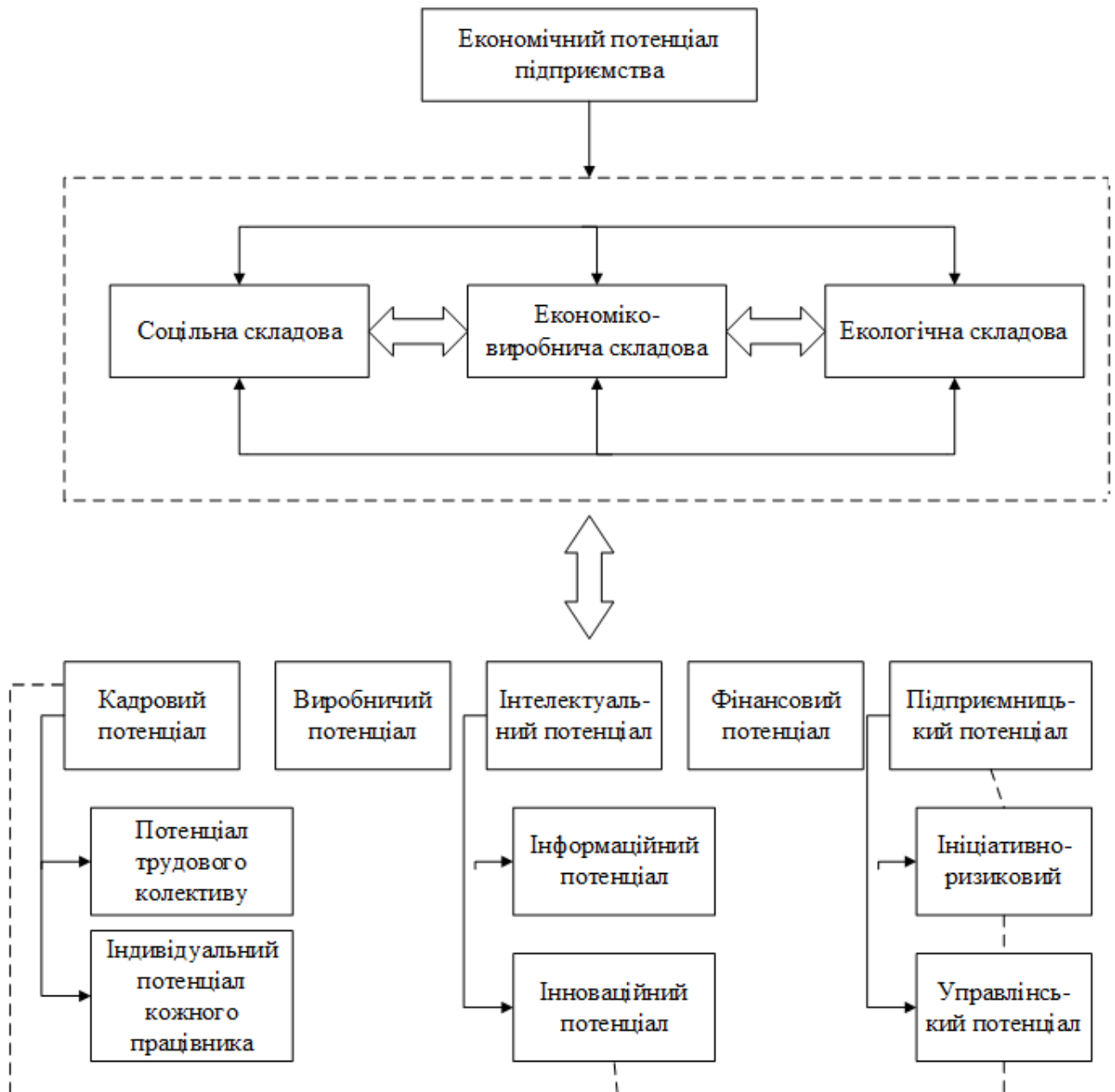


Рис. 1.1 — Структурно-логічна схема складових економічного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Експерти в галузі дослідження потенціалу підприємства зазначають, що поняття кадрового потенціалу відображає ресурсний аспект соціально-економічного розвитку. Саме на нього останнім часом все більше звертають увагу як на елемент досягнення високої конкурентоспроможності компанії.

Еволюція категорії «кадровий потенціал» відображає глибокі зміни змісту всієї системи економічних понять, в центрі якої є працівник як головна

продуктивна сила. Економічний аспект, в свою чергу, означає результативність, ефективність діяльності і відповідний підхід з цієї точки зору до всіх якостей працівника. Він відноситься до вибору найбільш адекватних цілей розвитку та досягнення їх з найменшими витратами трудових і матеріальних ресурсів [42].

В економічній теорії і практиці визначаються конкретні якісні характеристики кадрового потенціалу - чисельність, структура, знання, професійний склад, кваліфікація, навички, накопичений виробничий досвід, особисті якості працівників (здоров'я, освіта, професіоналізм, здатність до творчості, різноплановий розвиток та активність).

У рамках категорії «кадровий потенціал» розглядається поняття сукупного працівника - не лише учасника процесу виробництва, а і як невід'ємного і рушійного фундаменту всіх стадій відтворювального процесу, як носія суспільних потреб, що виконує функцію створення мети діяльності, об'єктивно породжує і суб'єктивно визначає стратегічні і тактичні цілі розвитку економіки [20].

Починаючи з ХХ ст. активного розвитку набуває підхід, згідно якого значна увага управлінців зосереджується на трудових ресурсах організації і у менеджменті формується теорія людських відносин, котра дозволяють вирішити проблеми продуктивності праці з точки зору застосування принципів мотивації та виникає можливість окреслити та визначити роль людського чинника у виробництві, адже саме він є провідною продуктивною силою загального суспільного розвитку, що сприяє удосконаленню та оптимізації використання всіх інших факторів виробництва. Поряд з цим відбувається вагома трансформація і самої людини як фактора виробництва. Суспільство для подальшого розвитку потребує потенціалу, що закладений у людині, її інтелектуальних здібностей, уміння генерувати нове знання, творчість, проявляти ініціативу, та формувати соціальні зв'язки. Саме ці здібності на сьогодні можна вважати детермінуючими стратегічними ресурсами розвитку економіки та суспільства в цілому.

Еволюційно на початку ХХІ ст. у менеджменті, мікро- та макроекономіці з'явилися і почали формуватися та досліджуватися поняття трудових та людських ресурсів, персоналу, кадрів, робочої сили (табл. 1.1). Визначення змісту цих категорій у рамках розвитку економіки, виробництва та господарської діяльності дало змогу сформувавши теоретичну базу для подальшого розвитку теорій менеджменту персоналу та поняття кадрового потенціалу.

Таблиця 1.1 — Ключові категорії, що вплинули на розвиток поняття кадрового потенціалу

Поняття	Сутність
Робоча сила	Сукупність фізичних і розумових здібностей людини, які вона використовує для виробництва матеріальних благ в конкретній сфері діяльності; сукупність властивостей людини, які забезпечують її здатність до праці
Людські ресурси	Відповідний вид фактора виробництва, який в умовах ринку взаємодіє на принципах залежності й заміності з іншими видами ресурсів; сукупність різних якостей людей, які проявляються в процесі їх трудової діяльності
Трудові ресурси	Все соціально активне населення, всі фактичні і потенційні працівники, які здатні до праці, та частина населення, яка володіє необхідним фізичним розвитком, здоров'ям, здібностями, кваліфікацією, професійними знаннями для роботи в сфері суспільно-корисної діяльності
Економічно активне населення	Населення обох статей віком 15-70 років, яке займається економічною діяльністю, або шукає роботу і готове приступати до неї
Трудовий потенціал	Сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягти в певних умовах результатів, а також удосконалювати в процесі праці; частина потенціалу особистості, який формується на основі здібностей, освіти, виховання та життєвого досвіду

Продовження таблиці 1.1

Персонал	Працівники, що виконують роботу на даному підприємстві на основі відносин найму. Включає в себе постійну (постійні працівники) і змінну частини (тимчасові і сезонні працівники)»; основні складові трудового потенціалу організації, що являють собою сукупність працездатних працівників, які можуть працювати в організації за наявності необхідних організаційно-технічних умов
Кадри	Персонал, що володіє професійною здатністю до праці, тобто має спеціальну підготовку
Людський капітал	Вартість запасу здібностей, досвіду, знань, які залучені до процесу господарювання, капіталізовані на основі найму та приносять прибуток
Людський потенціал	Сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій та інших продуктивних якостей, які цілеспрямовано використовуються в тій чи іншій сфері економічної діяльності
Інтелектуальний потенціал	Нагромаджений людиною та сформований на основі інвестицій у людину запас інформації, знань, творчих здібностей, який за умов включення у потік суспільного відтворення зумовлює створення інтелектуального продукту, що сприяє інноваційним перетворенням на макро й мікрорівні та забезпечує його власнику прибуток

Джерело: сформовано автором на основі [7, 15, 16, 22]

Власне на основі вищезазначених категорій та поряд з ним термін «кадровий потенціал» набув широкого розвитку під час переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва внаслідок необхідності ліквідності теоретичних догм у практичне застосування та забезпечення якісного вдосконалення формування і використання відповідних можливостей працівника як сукупного об'єкта виробництва й управління.

Згідно суджень З.І. Галушки та І.Ф. Комарницького, «талановиті, кваліфіковані, досвідчені фахівці – це не тільки ресурс, що дозволяє ефективно досягати поставлених цілей, але і джерело конкурентної переваги» [38].

Експерт у галузі стратегічного управління О.С. Віханський також дотримується подільного підходу та зазначає, що «основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. При цьому людина стає не тільки ключовим і найбільш цінним «ресурсом» організації, але і самим коштовним. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і є одною з найважливіших сфер створення конкурентних переваг» [38].

З цієї точки зору вплив людський чинника на результати діяльності підприємств досліджується згідно параметрів взаємозв'язку кількісних і якісних характеристик персоналу. Необхідність виділення категорії кадрового потенціалу зумовлена тим, що ці характеристики формуються як сукупність наявних здібностей працівників і тих можливостей їхньої реалізації, які допоможуть адаптуватися в сучасних економічних умовах, що постійно змінюються, тобто буде забезпечуватися досягнення цілей поточного та перспективного довгострокового розвитку підприємства.

Для найбільш оптимального та раціонального визначення економічної сутності кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати наявні та отримані у ході розвитку економічної думки підходи різних авторів до тлумачення поняття кадрового потенціалу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 — Наявні в теоретичній базі визначення категорії кадрового потенціалу

Джерело	Сутність терміну
Балабанова Л.В.	Кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізіологічних особливостей, інтересів, мотивацій
Берглезова Т.В.	Кадровий потенціал підприємства – вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту

Продовження таблиці 1.2

Галицька А.Б.	Кадровий потенціал підприємства – це величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку
Градов А.П.	Кадровий потенціал підприємства – це Можливість досягнення цілей перспективного розвитку, які створюються кількісними та якісними характеристиками, якими володіє організація в певний момент часу
Григор'єва О.В.	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність наявних кадрів, які забезпечують господарську діяльність підприємства і є головною рушійною силою його функціонування
Касіч – Пилипенко Т.М., Дячко Т.А.	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства, які використовуються або можуть бути використані в певний момент часу, щоб забезпечити виконання завдань перспективного розвитку підприємства і досягнення його цілей
Краснокутська Н.С.	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства [9]
Маслов Е.В.	Кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок [11]
Слинько В.Н.	Кадровий потенціал підприємства – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають не задіяні можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можливо використовувати в кадровій роботі

Продовження таблиці 1.2

Турчинов А.І.	Кадровий потенціал є персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва [14]
Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І.	Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства [15]

Джерело: сформовано автором на основі [9, 11, 12, 38, 34, 42, 74, 75]

Згідно думки науковця Л. Д. Гармидера можна виокремити три підходи до визначення сутності кадрового потенціалу, які представлені на рисунку 1.2.

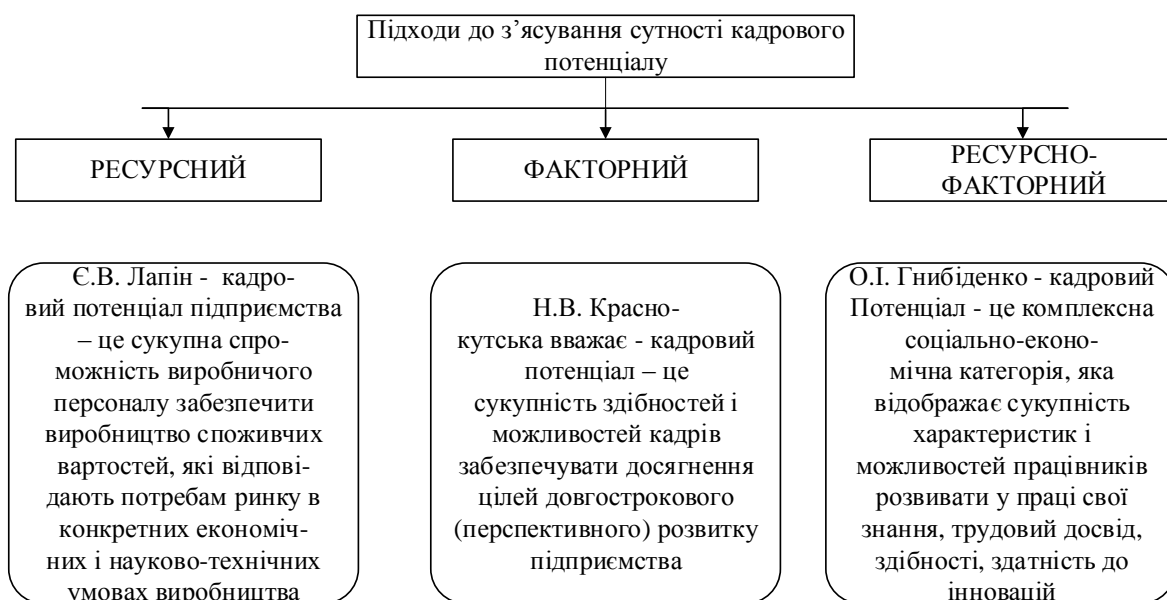


Рис. 1.2 — Підходи до визначення змісту кадрового потенціалу

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Найбільш вдало сутність кадрового потенціалу розкривається в рамках ресурсно-факторного підходу, адже кадровий потенціал підприємства – це складне, багатогранне поняття, під яким доцільно розуміти сукупність здібностей працівників, які виникають у результаті синергетичного ефекту на рівні соціально – економічної системи під час їх взаємодії, що дозволяє перетворити можливості та сильні сторони підприємства в певний момент часу

у готовий та конкурентоспроможний продукт чи послугу, створити додаткову вартість, забезпечити зростання вартості підприємства та його сталий розвиток.

У результаті дослідження поглядів науковців щодо трактування сутності кадрового потенціалу можна визначити наявні розбіжності в розумінні його змісту та у визначенні складових частин внаслідок чого має місце недостатність та недосконалість методичного інструментарію для формування системи управління ним. Тому виникає необхідність в уточненні сутності терміну «кадровий потенціал підприємства».

На нашу думку, найбільш вдало та конкретно кадровий потенціал підприємства характеризує визначення, за якого кадровим потенціалом є інтегральний ресурс динамічної взаємодії працівників визначеного складу та структури, котрі володіють близькими до потреб підприємства освітніми, професійними та кваліфікаційними знаннями і навичками, здібністю до інноваційного та творчого розвитку, ефективної співпраці з іншими членами колективу та керівниками, гнучкості та адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, рівнем умотивованості та можуть забезпечити максимально ефективне функціонування підприємства, стабільність його діяльності і сприяти досягненню стратегічної мети його довгострокового розвитку в нестабільних умовах сучасного економічного середовища.

Кадровий потенціал характеризується не ступенем підготовленості працівника до заняття тієї або іншої посади, а його можливостями в довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, освіти, ділових якостей, рівня мотивації. З позиції стратегічного управління персоналом, кадровий потенціал є сукупними здібностями і можливостями персоналу підприємства, які необхідні для того, щоб виконувати дії, що забезпечують підприємству стратегічні переваги перед конкурентами. Значення кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства визначає його роль і місце в процесі стратегічного управління персоналом [12].

Під час дослідження теоретико-методичної бази сутності кадрового потенціалу підприємства було з'ясовано, що досить часто відбувається злиття

та ототожнення категорій «кадровий потенціал» і «трудоий потенціал підприємства», окремі автори розглядають ці поняття як синонімічні, тоді як згідно іншої точки зору, поняття «кадровий потенціал» є підпорядкованим поняттю «трудоий потенціал». Науковець Кузьміна Н.М. розглядає кадровий потенціал як обмежений певними умовами сукупний трудоий потенціал [38].

Поняття «трудоий потенціал» розглядається з двох позицій – як статистичний показник і як економічна категорія. Як статистичний показник, трудоий потенціал є значенням чисельності трудових ресурсів у певному періоді - це може бути трудоий потенціал території, регіону, країни. Трудоий 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 інші, які можуть бути використані в процесі його трудової діяльності. Якщо трудоий потенціал являє собою потенціал країни, регіону, то кадровий потенціал, який є складовою частиною трудового потенціалу, являє собою потенціал конкретної сфери діяльності, галузі, підприємства, де необхідні специфічні характеристики саме для цієї сфери діяльності. У загальному плані сутність кадрового потенціалу відображає якісну і кількісну характеристики трудового потенціалу постійних, перш за все, кваліфікованих працівників підприємства [50]. Кадровий потенціал являє собою сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства.

З метою активізації цих здібностей і можливостей у складі кадрового ядра виділяють групи, котрі по-різному впливають на процес досягнення цілей розвитку підприємства [27]:

- працівники, які визначають цілі розвитку підприємства;
- працівники, які розробляють засоби досягнення цілей (продукцію, науково-дослідницькі розробки, технології);
- працівники, які організують процес створення засобів досягнення цілей;

- працівники, які безпосередньо створюють засоби досягнення цілей;
- працівники, які обслуговують процес створення засобів досягнення цілей.

Чим вищий рівень професійної компетентності працівників кожної групи та синергетичний ефект від їх взаємодії, тим вищий сукупний кадровий потенціал і, як наслідок, результати діяльності підприємства на обраному ринковому сегменті. Виключно працівники виконують і координують дії, щодо забезпечення конкурентних стратегічних переваг на ринках товарів і послуг, а також високий рівень реалізації можливостей потужностей підприємства. Із підвищенням ефективності використання потенційних можливостей та стратегічно важливих для підприємства здібностей персоналу пов'язані наступні параметри [38]:

- оплачувана праця найманих працівників по створенню товарів (послуг), що реалізуються на ринку;
- створювана оплачуваною працею працівників інтелектуальна власність (секрети виробництва, технології, патенти і т. ін.), що відображується в балансі підприємства, але не призначена для продажу як товар;
- створювана працівниками підприємства, але не оплачувана і, відповідно, не відбивана в балансі інтелектуальна власність у вигляді бізнес-ідей, а також ділові зв'язки й особистий імідж співробітників;
- організаційна культура підприємства – унікальна для кожної організації сукупність формальних і неформальних норм або стандартів поведінки, яким підкоряються члени організації; структура влади та її компетентність; система винагород і способів їхнього розподілу; цінності, унікальні для даної організації; моделі комунікації; базисні переконання, що розділяються членами організації, які діють підсвідомо та визначають спосіб бачення себе й оточення.

Слід зазначити, що серед дослідників існують і інші підходи до визначення складових кадрового потенціалу підприємства. Колот М. та Данюк В. виділяють такі компоненти як здоров'я, моральність і вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, освіту,

професіоналізм, ресурси робочого часу [70]. Білорус Т.В. виділяє професійно-кваліфікаційні, трудові, особисті, психологічні, фізіологічні компоненти, кожен з яких має свою структуру. Стан і розвиток кожного з параметрів кадрового потенціалу залежить від вчасного та повноцінного фінансування та уваги до нього з боку відповідних служб системи управління кадровим потенціалом [12].

У рамках сучасних досліджень деякі автори також виділяють дві категорії кадрового потенціалу підприємства: зовнішній і внутрішній [26]. Внутрішній кадровий потенціал – це активні громадяни, які працюють на конкретному підприємстві, здатні до саморозвитку, просуванні по службі. Зовнішній потенціал представляє собою претендентів на вакантні місця на підприємстві із числа випускників навчальних закладів, безробітних, громадян, які займаються підприємництвом без оформлення документів і які не мають спеціальної освіти, проте здібні до ініціативної діяльності. Погоджуючись з точкою зору науковців, внутрішній кадровий потенціал виникає з моменту заключення трудового контракту, включаючи і попередню роботу по відборі кандидатів на вакантну посаду, проведення конкурсів. Він, по-перше, виражає частину соціально-економічних відносин між підприємством та працівником і в результаті трудової діяльності виступає у вигляді визначеної величини створеної вартості продукту, послуг. По-друге, характеризує здатність і можливість кадрів вирішувати питання стабільності, надійності і процвітання господарської діяльності. По-третє, потребує вкладення капіталу в професійний розвиток спеціалістів. Він виникає на базі існуючих кадрів і свідчить про наявність резерву. Крім того, наявність внутрішнього кадрового потенціалу на підприємствах гарантує збереження професійних кадрів і повернення в них інвестованих засобів з прибутком. Зовнішній кадровий потенціал за своїм змістом є джерелом розширення внутрішнього потенціалу організації [26].

Можна зробити висновок, що різні науковці індивідуально підходять до визначення питання складових елементів кадрового персоналу. Прослідковуються розбіжності у включенні тих чи інших компонентів до структури кадрового потенціалу підприємств. Більшість експертів

наголошують на вагомому значенні для характеристики кадрового потенціалу кількісних компонентів, які включають в себе чисельність і структуру показників, професійний стаж, тривалість і інтенсивність робочого часу [40]. Інтегральна оцінка кадрового потенціалу підприємства повина враховувати такі фундаментальні компоненти як фізіологічний, інтелектуальний та професійно-освітній, соціо-гуманістичний (рис. 1.3.).

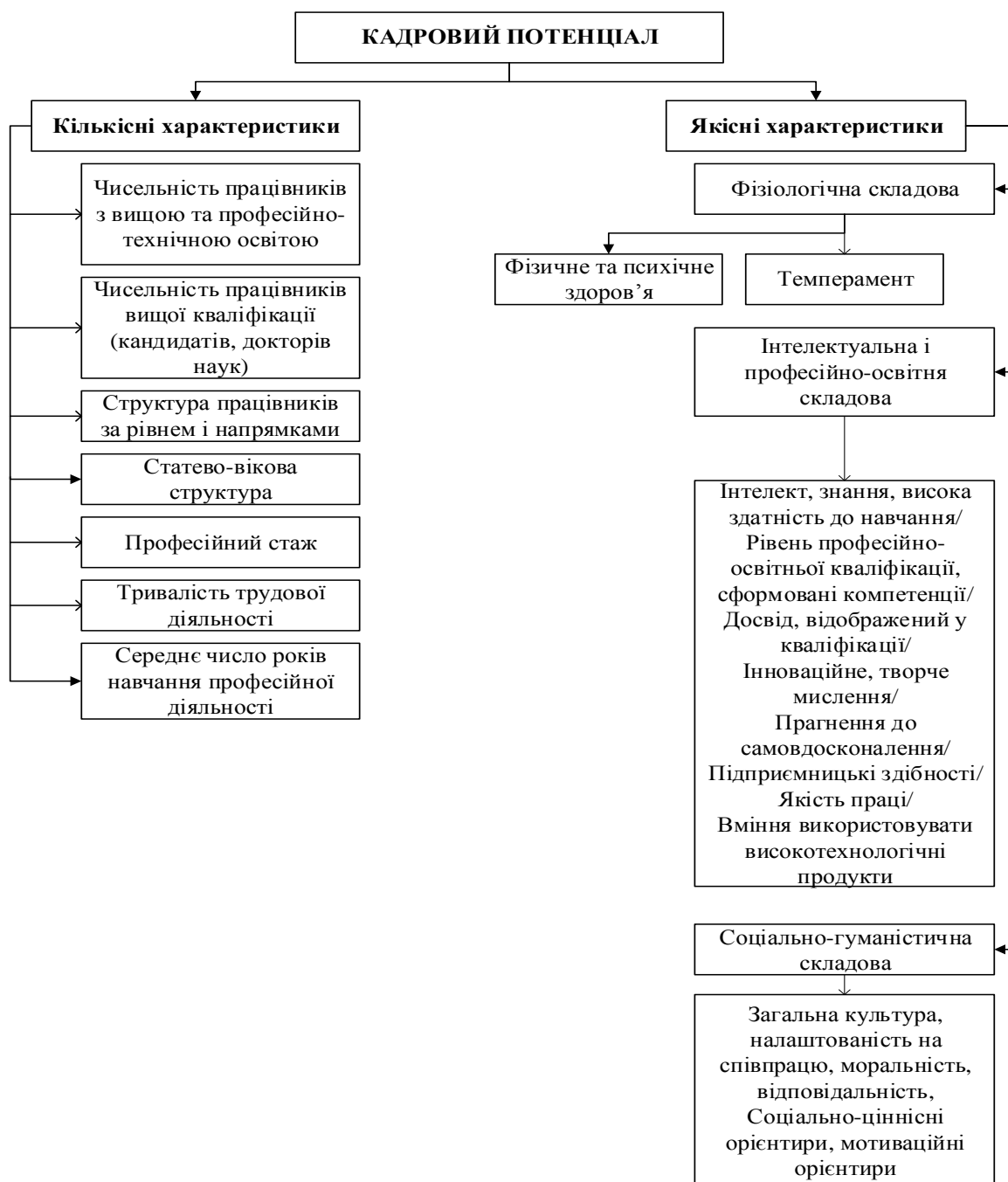


Рис. 1.3. Структура кадрового потенціалу підприємства

Джерело: сформовано на основі [19]

З іншої точки зору існує підхід, який розділяє кадровий потенціал на три складові, які відособлені одна від одної характером виконуваних ними функцій управління персоналом і які мають свої особливості й компетенції [55]:

1. Потенціал керівництва організації. Керівництво організації визначає стратегію персоналу, потреби й перспективи вдосконалення та підвищення ефективності функціонування підприємства, відповідно до яких повинна розроблятися програма розвитку кадрового потенціалу.
2. Потенціал кадрової служби. Кадрова служба втілює стратегію розвитку персоналу і є безпосереднім механізмом зростання кадрового потенціалу, забезпечує необхідні й достатні умови використання кадрового потенціалу організації.
3. Потенціал виробничого персоналу. Основний виробничий персонал є складовою кадрового потенціалу, його поточний стан визначає безпосередню потребу в заходах і прогноз стану основного виробничого персоналу, визначає дії, спрямовані на його зростання. А систематичний контроль стану персоналу через певний проміжок часу дозволяє оцінити ефективність роботи всіх суб'єктів управління завдяки зростанню кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином можна зробити висновок, що кадровий потенціал являється складною багатогранною системою, яка включає в себе ті складові, які безпосередньо впливають на результат діяльності підприємства.

1.2 Зміст процесу управління кадровим потенціалом підприємства в рамках забезпечення його стабільного розвитку

Існує підхід, за якого виділяють чотири структурні складові економічної стабільності підприємств – фінансова, маркетингова, соціальна складова та елемент економічної безпеки підприємства. В рамках кожної складової виокремлюють субскладові, які детермінують стабільність розвитку організації.

Кадровий та трудовий потенціал підприємства включені до цієї структури та вважається, що основними елементами стабільності в межах соціальної складової є [27]:

- кваліфікація персоналу;
- віковий склад;
- залучення співробітників підприємства до реалізації суспільних проектів;
- помірна плинність кадрових ресурсів;
- умови праці;
- мотивація та стимулювання.

Очевидною є необхідність якісного та ефективного управління кадровим потенціалом підприємства, створення єдиної системи, яка буде відповідати поточним вимогам діяльності підприємства та дозволить використати потенційні можливості наявних складових кадрового потенціалу для досягнення необхідних показників господарювання у майбутньому. На практиці, кадровий потенціал представляє собою єдину систему, де внутрішня і зовнішня частини управління кадрами повинна бути збалансованою. У цьому випадку з'являється необхідність економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних з наймом, навчанням та можливостями працівника проявити свої здібності. Від того, як організовано управління кадровим потенціалом, що відображається на успішності діяльності кожного працівника, залежить ефективність діяльності самого підприємства.

Варто відмітити, що сучасні українські підприємства у своїй більшості мають проблеми у сфері управління кадровим потенціалом, які проявляються у

відсутності інноваційної спрямованості кадрової політики та використанні вдалого досвіду закордонних підприємств, неврахуванні відділами кадрів особистісних характеристик кожного окремого працівника, відсутності чіткої системи розвитку кадрового потенціалу працівників та ін. Результатом такого підходу до управління кадровими ресурсами є висока плинність персоналу на підприємствах та низький рівень зацікавленості у досягненні організаційних цілей [71].

Вирішити зазначені проблеми можна тільки шляхом ефективного управління кадровим потенціалом підприємства, яке передбачає його оцінювання, використання та розвиток. Наслідком впровадження комплексного підходу до управління кадровим потенціалом підприємства стане посилення мотивації до високопродуктивної праці, підвищення соціального розвитку колективу, створення максимальної зацікавленості працівників у кінцевих результатах діяльності підприємства.

Управління кадровим потенціалом близьке за змістом до поняття управління людськими ресурсами та означає цілеспрямований вплив на працівника з метою отримання максимального результату від його діяльності з урахуванням удосконалення технології виробництва, організації виробництва та праці з їх орієнтацією на можливості працівника та його інтереси [24].

Процес еволюції розвитку теорій управління кадровою складовою потенціалу підприємства пропонуємо розглядати в рамках розвитку концепцій управління персоналу. Родоначальник теорії «наукового управління» ще в 1911 році звернув увагу держави та бізнесу на необхідність створення системи управління трудовими ресурсами. У 1912 році Гаррінгтон Еммерсон у своїй праці вказав на необхідність наявності менеджера з персоналу в кожній організації, яка планує досягти успіху. У книзі «Дванадцять принципів продуктивності» Еммерсон зазначив, що для ефективного виробництва управлінці повинні на основі справедливого відношення до персоналу розробити принципи керування робітниками, за яких останні могли б проявити максимальну віддачу. На початку XX ст. у США зародився управлінський

консалтинг, який став початком появи Human Resources Management як науки, практики та професії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 Еволюція концепцій управління персоналом підприємства

Період	Концепція та її ідеолог	Інструменти управління персоналом	Функціонал HR
1885-1920 рр.	Ф.Тейлор «Наукове управління»	Мінімізація витрат, жорстка регламентація і нормування. Відсутність прав найманих робітників	Найм, звільнення, кадрове діловодство, техніка безпеки, розрахунок і виплата заробітної плати
1920-1950 рр.	Е. Мейо «Людські відносини»	Турбота про задоволеність працівників результатами своєї праці. Колективізм і лояльність. Початок залучення робітників до прийняття деяких рішень	Додається рекрутмент, соціально-психологічна допомога, вирішення конфліктів, медичне страхування, навчання.
1950-1970 рр.	Н. Вінер «Системний підхід до організаційного розвитку»	Знання повинні підвищувати продуктивність праці. Залучення та визнання робітників капіталом. Соціальні гарантії.	Додаються програми розвитку, перепідготовки, ротації та взаємодії з профсоюзами
1970- наш час	Дж. Вудворт «Теорія випадковостей» - різноманітність підходів та концепцій	Персонал – ключовий ресурс та капітал організації. Конкуренція у залученні кращих фахівців. Повноцінне залучення робітників до прийняття рішень.	Додаються програми максимального залучення, лояльності та заохочення здорового способу життя. HR бере на себе функції забезпечення всіх етапів взаємозв'язків із співробітниками

Джерело: сформовано на основі [9]

На сьогоднішній день експерти в галузі управління персоналу та кадрового потенціалу розглядають підходи до управління, найбільш відомими серед них є [55]:

- процесуальний (функціональний), коли управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних дій (функцій);

- системний, що базується на використанні теорії систем в менеджменті;
- ситуаційний, який витікає із поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного часу.

У рамках практики управління персоналом окремі автори виділяють додаткові підходи [12]:

- цільовий, що базується на орієнтації результатів діяльності на мету;
- комплексний, коли поряд з окремим робітником все більше уваги приділяється робочій групі та відносинам між її учасниками;
- кількісний, що полягає у переході від якісних оцінок до кількісних;
- адміністративний, який виражається через нормативні акти;
- динамічний, коли об'єкт управління розглядається у розвитку;
- інтеграційний, який направлений на дослідження та посилення можливостей;
- поведінковий, мета якого полягає у підвищенні ефективності роботи підприємства за рахунок підвищення ефективності його кадрового потенціалу.

Зважаючи на те, що ефективність управління визначається відношенням між досягнутим та можливим результатом, можна зробити висновок, що сукупність складових ефективного формування, розвитку та використання кадрового потенціалу можливо досягнути виключно за умови використання не єдиного підходу до управління, а інтегрального комплексу підходів, які поєднуюватимуться в єдину концепцію управління.

Науковці вказують, що нині існуюча теорія управління персоналом складається із трьох етапів (рівнів), які базуються на різних аспектах роботи з персоналом та сприяє використанню найбільш раціональних підходів до спрямування кадрового потенціалу на максимальний рівень (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Структура сучасної теорії управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [12]

На першому етапі відбувається вирішення конкретних вузьких завдань, формується інформаційний базис для проведення робіт з персоналом та відбувається початок інтеграції з іншими рівнями. Саме тут доцільно здійснити реєстрацію та оцінку кадрів підприємства у якісному й кількісному аспектах, визначити можливі або планові зміни стану персоналу в майбутньому, а також потребу в робітниках. Ці дані використовується для прогнозування планового стану кадрів на певний період часу від необхідної кваліфікації до потреби в робочих місцях. Наступним кроком є розробка штатного розпису відповідно до потреб в персоналі для визначення забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників. У рамках кадрового розвитку доцільно використати наявні інструменти навчання працівників на підприємстві. Якщо кількість робітників перевищує штатний розпис, необхідно провести процедуру звільнення. Таким чином формується функція - управління змінами, яка полягає у координації та визначенні пріоритетів у процесі змін на підприємстві [12].

Другий етап підрозуміває оперативний, тактичний і стратегічний напрямки управління персоналом. Оперативне управління зорієнтоване безпосередньо на працівника або його робоче місце – це усі процеси, пов'язані

з управлінням персоналом, а саме укладанням трудових договорів, розрахунок заробітної плати, оформлення відпусток та лікарняних. Головним суб'єктом оперативного управління є відділ персоналу. Важливою ознакою цього виду управління є високий ступінь втручання в діяльність відділу персоналу з боку виробничих служб. Дані оперативного управління у подальшому використовуються у тактичному й стратегічному напрямках управління, зокрема для прийняття рішень. Тактичне управління є проміжним, таким, за якого накопичується інформація, потрібна для стратегічного управління. Стратегічне ж управління характеризується тим, що узгоджує функції різних напрямів управління й забезпечує взаємозв'язок із загальною стратегією підприємства.

На третьому етапі управління персоналом відбувається аналіз поведінки працівників та інформації про них. Цей рівень управління націлений на визначення й врахування потреб, мотивів й моральних цінностей працівників, що означає «відхід» від технократичних способів управління й спрямування на розвиток творчих здібностей працівників. Орієнтація на інформацію забезпечує роботу з персоналом на основі вичерпної інформації про працівника.

Процес управління кадровим потенціалом на підприємстві включає реалізацію відповідних функцій управління: планування, контроль, організація розвитку, мотивація та керівництво (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 Функції управління кадровим потенціалом підприємства

Основні функції управління	Зміст управління реалізованою частиною кадрового потенціалу працівників	Зміст управління прихованою (нереалізованою) частиною кадрового потенціалу працівників
Планування	Планування потреби у кадрах, набір, відбір, звільнення. Розстановка кадрів. Ведення регламентуючої документації, статистичної звітності щодо персоналу. Розробка посадових інструкцій, норм праці	Аналіз перспектив розвитку підприємства. Виявлення вимог до поточного та перспективного рівнів трудового потенціалу працівників з урахуванням специфіки їх робочих місць, змісту та характеру праці. Планування кар'єри працівників

Продовження таблиці 1.4

Контроль	Забезпечення дотримання трудового законодавства, техніки безпеки. Контроль за якістю виконання посадових обов'язків, за станом трудової дисципліни	Оцінка рівня трудового потенціалу та моніторинг ходу процесу розвитку. Корегування процесу у зв'язку із відхиленнями від плану або появою нових факторів, що потребують їх обліку в контексті трудового потенціалу
Організація розвитку	Адаптація персоналу. Збереження кадрів. Організація використання кадрів	Створення системи навчання та розвитку кадрів. Вибір форми і методики розвитку трудового потенціалу. Розробка програм з розвитку елементів трудового потенціалу
Керівництво	Розробка та реалізація кадрової політики. Створення системи заробітної плати. Здійснення соціальної політики	Керівництво на основі лідера. Розвиток співробітництва між керівництвом і персоналом, корпоративної культури, корпоративних стандартів роботи. Стимулювання розвитку та навчання персоналу. Створення умов для максимального використання трудового потенціалу людини
Мотивація	Створення системи стимулювання та преміювання, пільги, можливість кар'єрного зростання	Створення умов для самовираження, поваги, визнання, влади та успіху

Джерело: сформовано на основі [12]

На основі вищезазначених концепцій, підходів та функцій управління можливо сформулювати алгоритм системи управління кадровим потенціалом підприємств, основою якого є такі складові – формування кадрового потенціалу, оцінка якості та ефективності його застосування, управління розвитком кадрового потенціалу та оцінка ефективності використання тих чи інших заходів (рис. 1.5).

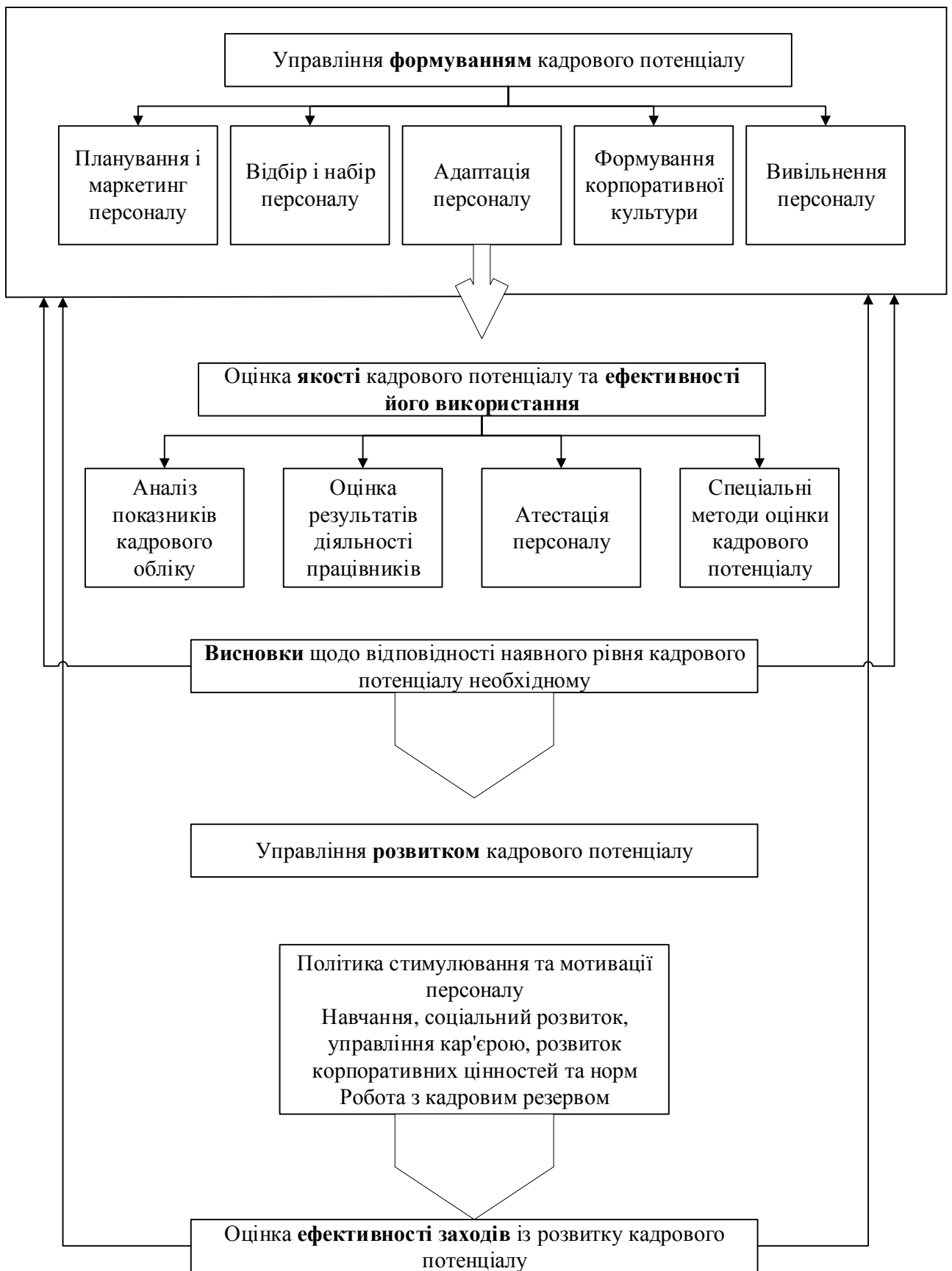


Рис. 1.5. Алгоритм системи управління кадровим потенціалом підприємств
Джерело: розроблено автором на основі [64]

Однією із найбільш важливих цілей управління кадровим потенціалом є забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У рамках досягнення цієї мети управління кадровим потенціалом повинно бути взаємопов'язане не лише з цілями підприємства, а також і з окремими стадіями його життєвого циклу. Концепція життєвого циклу підприємства представлена в роботах І.А. Бланка, А.П. Градова, З.Є. Шершньової вказує на те, що управління підсистемами підприємства необхідно здійснювати відповідно до стадій життєвого циклу, на якій воно знаходиться [12]. Адже в залежності від того, у якому стані на теперішній момент перебуває підприємство, доцільно використовувати той чи інший алгоритм управління трудовими ресурсами та формувати короткострокову чи довгострокову стратегію розвитку.

Тому доцільно провести аналіз особливостей кадрового потенціалу підприємства в залежності від стадії життєвого циклу підприємства (табл. 1.5).
Таблиця 1.5 Співвідношення стадій життєвого циклу підприємства та особливостей кадрового потенціалу

Стадія життєвого циклу підприємства	Цілі діяльності підприємства	Характеристика особливостей кадрового потенціалу
I. Формування - заявка на ринку товарів/ послуг	Привернути увагу до товару, знайти свого споживача, організувати продаж та сервіс, стати привабливим для споживача.	Працівники повинні бути новаторами, ініціативними, контактними, з довгостроковою орієнтацією, готовими ризикувати, не боятися відповідальності. Мала зміна провідних співробітників
II. Інтенсивне зростання	Зростання обсягів та якості послуг	Організаційна стабільність, тісна взаємодія між працівниками, гнучкість в умовах, що змінюються, проблемна орієнтація персоналу
III. Стабілізація Закріплення на ринку	Підтримання системи у рівновазі	Працівники, які досягають максимальних результатів (кількісних та якісних) при невисоких рівнях витрат та ризику
IV. Спад Припинення нерентабельного виробництва	Ліквідація частини виробництва, продаж з максимальною вигодою	Працівники готові працювати короткий час, вузько орієнтовані.
V. Відродження	Зниження обсягів, пошук нового продукту та шляхів оптимізації діяльності	Гнучкість в умовах, що змінюються, орієнтація на довгострокові цілі, самовідданість.

Джерело: сформовано на основі [12]

Наявність зв'язку особливостей кадрового потенціалу з етапами життєвого циклу підприємства свідчить про спрямування управління кадровим потенціалом на покращення поточних результативних показників діяльності підприємства.

1.3 Методичні підходи до управління та оцінки кадрового потенціалу сучасних підприємств

Грунтуючись на алгоритмі системи управління кадровим потенціалом підприємства, наведеному у попередньому підрозділі, можна зазначити, що оцінка рівня кадрового потенціалу являється одним із найбільш вагомих етапів процесу управління. Вона націлена на визначення ступеня використання кадрового потенціалу персоналу та виявлення можливостей розвитку здібностей працівників, рівня готовності до ефективної роботи з реалізації стратегічних цілей та завдань підприємства в швидкозмінних динамічних умовах.

Ключові параметри мети оцінки кадрового потенціалу полягають у [70]:

- визначенні завдань процесу управління кадровим потенціалом;
- забезпечення підґрунтя для формування кадрового резерву підприємства;
- формування основ для підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- визначення потенційно важливих працівників, які зможуть зробити внесок у забезпечення стабільності діяльності підприємства та у досягнення довгострокових стратегічних цілей;
- визначення потреби у зростанні чи скороченні інвестицій у розвиток персоналу та кадрового потенціалу.

Щодо основних завдань оцінки кадрового потенціалу та рівня його управління, то можна зазначити наступні:

- визначення головних процесів, які зумовлюють досягнення поставлених кадрових стратегічних цілей підприємства;

- формування висунутих цими процесами вимог до освіти, знань, вмінь та досвіду роботи персоналу в конкретній області, тобто чітке визначення того, що працівник повинен робити для реалізації проектів і якими кваліфікаційними характеристиками повинен володіти;
- розробка шкали для оцінки і порівняння кваліфікаційних характеристик працівників;
- застосування комплексної моделі процесів реалізації прийнятих рішень, в якій характеристики і дії працівників підприємства виступають відображенням вартості кадрового потенціалу.

Відповідно до зазначених цілей та завдань оцінки кадрового потенціалу підприємства можливо сформувати модель сукупності складових, які необхідно реалізувати для оцінки кадрового потенціалу підприємства (рис. 1.6). Персонал підприємства, тобто усі наявні активні співробітники, що здатні проявити свої потенційні здібності у процесах перекваліфікації, введення нових технологій виробництва, виступає суб'єктом оцінки, по відношенню до якого повинна відбуватися розробка методики управління. Відповідно сама методика включає у себе певні принципи, методи, критерії та нормативи, що є особливими та індивідуальними для окремих підприємств. На основі вищеперерахованих параметрів та оцінки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища відбувається власне процес оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства.



Рис. 1.6. Модель складових реалізації процесу оцінки кадрового потенціалу підприємства

Джерело: сформовано на основі [71]

Оцінка кадрового потенціалу є необхідним етапом процесу формування й оцінки загального економічного потенціалу підприємства. Вона підрозуміває процес визначення величини кадрового потенціалу. Науковці, що досліджують питання удосконалення рівня кадрового потенціалу підприємств, на практиці виділяють два найбільш використовувані підходи до його визначення:

- витратний;
- дохідний.

Відповідно до витратного підходу оцінка трудового потенціалу являє собою сукупність фактичних витрат на його створення, якими є фактична заробітна плата, витрати на забезпечення умов праці, оплата соціального забезпечення та інші [42].

Дохідний підхід до визначення трудового потенціалу пов'язаний з оцінкою реальної вигоди, яку має підприємство від роботи працівників. У

цьому випадку трудовий потенціал дорівнює капіталізації частини прибутку, що генерується цією працею [42].

У процесі оцінки кадрового потенціалу підприємства важливо визначити кількісні характеристики професійно-кваліфікаційного складу кадрів підприємства, рівня плинності, укомплектованості і порівняти їх з необхідними або проєктованими відповідними показниками.

Якісні характеристики трудового потенціалу оцінюються, як правило, у балах або коефіцієнтах за допомогою трудового аудиту, методів експертної оцінки або «ассесмент-центру».

Для оцінки кадрового потенціалу підприємства необхідно проаналізувати динаміку чисельності і складу персоналу, рівень професійної підготовки кадрів. Важливим показником трудового потенціалу є стабільність персоналу, що характеризується показниками руху кадрів на підприємстві [7]:

- показники середньоблікової чисельності робочої сили
- коефіцієнт плинності кадрів;

$$K_{пк} = \frac{K_{зв}}{R}, \quad (1.1)$$

де $K_{зв}$ – кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням

R – середньоблікова чисельність працівників

- коефіцієнт стабільності кадрів;

$$K_{пс} = \frac{K_{вр}}{R}, \quad (1.2)$$

де $K_{вр}$ – кількість працівників, що працювали весь рік

R – середньоблікова чисельність працівників

Найбільш раціональна оцінка кадрового потенціалу може бути отримана при використанні дохідного підходу, який базується на аналізі ефективності ресурсів підприємства. За кількісні характеристики використання трудових ресурсів рекомендується прийняти наступні показники [7]:

- продуктивність праці;
- граничні межі стимулювання її зростання;
- кінцеві результати виробництва.

Існує підхід, за якого під діагностикою кадрового потенціалу розуміється порівняльна оцінка наявного кадрового потенціалу, яка здійснюється шляхом аналізу його якісних і кількісних характеристик і планових показників [40].

Інструментом проведення виступає ситуаційний аналіз, що включаючає ревізію та глобальну діагностику. Він являє собою свого роду фотографію стану кадрового потенціалу колективу підприємства, його якісної та кількісної структури.

Мета проведення подібної діагностики кадрового потенціалу є оцінка фактичного рівня кадрового потенціалу працівників і порівняння його з необхідним станом, тобто сукупністю оптимальних кількісних і якісних характеристик виробничого персоналу, які необхідні для реалізації стратегічних цілей і завдань досліджуваного підприємства.

Для підвищення ефективності здійснення діагностики кадрового потенціалу пропонується розробити еталонну модель кадрового потенціалу працівників підприємства (рис. 1.7). Розробка даної моделі проводиться у два етапи:

- I. Побудова часкових моделей кадрового потенціалу по кожному робочому місцю;
- II. Створення сукупної моделі кадрового потенціалу працівників, у якій враховуються загальні кількісні і якісні характеристики в цілому по співробітниках.

Тактичне планування формування кадрового потенціалу визначає наяву потребу підприємства у працівниках відповідних професій та відповідної кваліфікації. В основі даної сукупної моделі кадрового потенціалу покладено визначення потреби промислових підприємств у робочій силі, що дозволяє визначитися на плановий період із кількісним та якісним складом співробітників. Для визначення кількості співробітників використовують метод розрахунку по робочих місцях та нормативній чисельності, здійснюючи аналіз перспектив розвитку підприємства та наявну динаміку зміни чисельності персоналу.

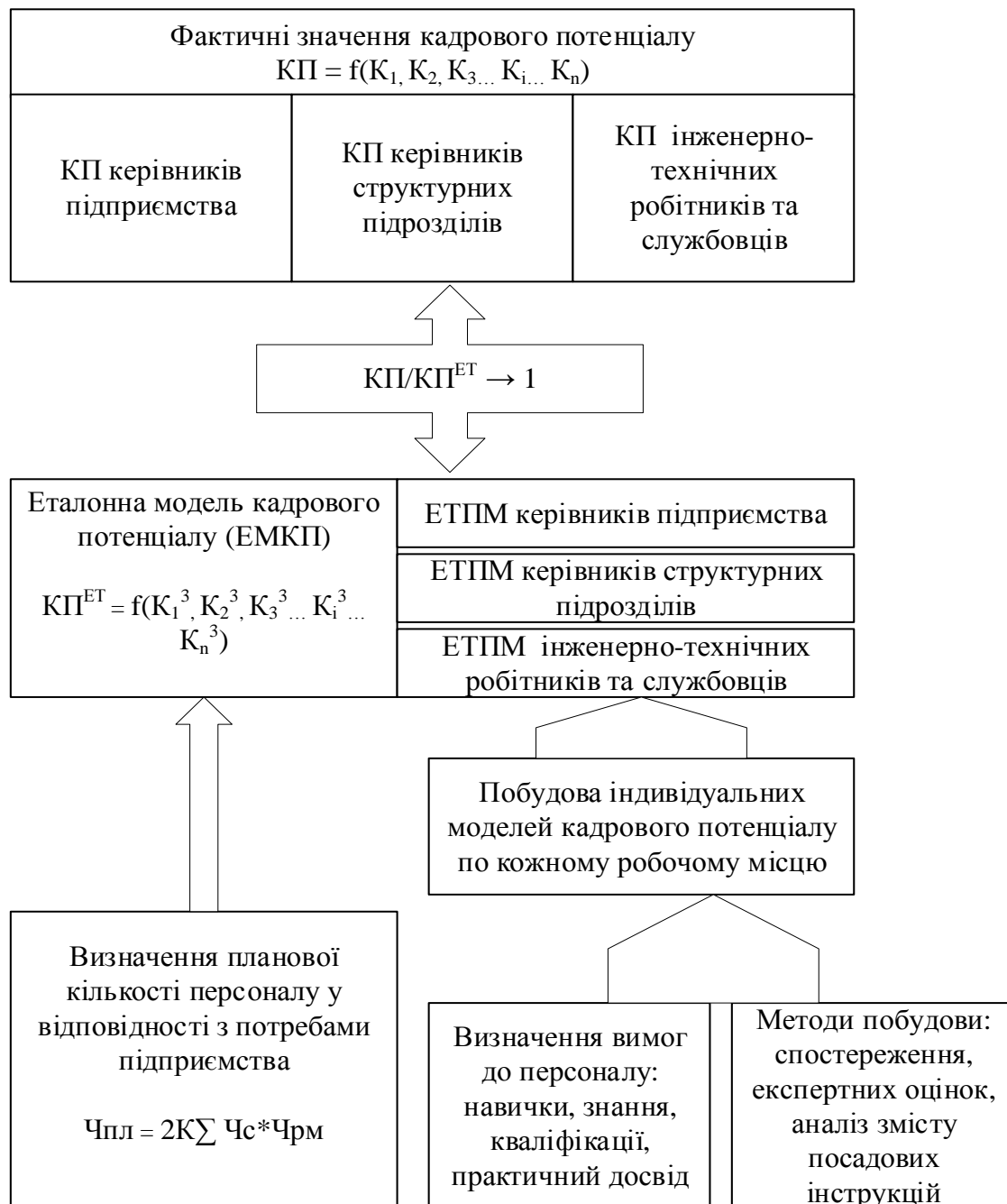


Рис. 1.7. Модель діагностики кадрового потенціалу

Джерело: сформовано на основі [40]

На даному рисунку KP_{ET} – показник еталонної кадрового потенціалу, $K_1, K_2, K_3, \dots, K_i, \dots, K_n$ – фактичні показники кадрового потенціалу, $K_1^3, K_2^3, K_3^3, \dots, K_i^3, \dots, K_n^3$ – показники еталонної моделі кадрового потенціалу $\text{Ч}_{пл}$ – планова чисельність персоналу, Ч_c – чисельність цехів підприємства, $\text{Ч}_{рм}$ – кількість робочих місць в цеху. Планова чисельність персоналу визначається за формулою 1.3:

$$\text{Ч}_{пл} = 2K \sum \text{Ч}_c * \text{Ч}_{рм}, \quad (1.3)$$

де K – коефіцієнт резерву підприємства (20%),

$Ч_c$ – чисельність цехів підприємства,

$Ч_{рм}$ – кількість робочих місць в цеху.

Подібні еталонні моделі обліку кадрового потенціалу можуть бути використані при підборі та наборі персоналу, розстановці кадрів, аналізі адаптації персоналу після прийому на робоче місце, регулярній атестації персоналу з метою визначення рівня зростання людського капіталу та рентабельності його використання, результативності праці і її оплати, при аналізі умов праці та їх впливу на кадровий потенціал, при дослідженні доцільності скорочення робочих місць, плануванні кар'єри, оптимізації інвестицій у кадри, розробці концепцій мотивації та стимулювання, алгоритму кадрової політики.

Щодо оцінки системи управління кадровим потенціалом, то експерти відзначають, що кадрові служби найчастіше використовують методику, яку можна розділити на дві групи [2]:

1) кількісні методи, що характеризуються як формалізовані та масові. Формалізація виражається в спрямованості на вивчення певних аналізованих змінних, заданих заздалегідь, і їх кількісному вимірі. Високий рівень формалізації кількісних методів пов'язаний з їх статистичною обробкою. Одним з таких підходів є оцінка потенціалу всього персоналу підприємства як сукупного суспільного працівника, ефективність трудової діяльності якого визначається кінцевими результатами роботи підприємства в оцінюваному періоді. В якості показників пропонується використовувати обсяги товарної, реалізованої, чистої продукції, її якість, прибуток, собівартість продукції, рентабельність, доход, коефіцієнти економічної ефективності, термін окупності капіталовкладень дивідендів на одну акцію та інші. Підхід має свої переваги, оскільки результативність праці персоналу в першу чергу визначається кінцевими показниками діяльності підприємства в цілому. Але він не враховує того, якими способами і засобами досягнуті кінцеві результати. Дана методика заснована на критеріальних показниках результативності. В якості показників

можна використовувати продуктивність праці і динаміку її змін, питому вагу оплати праці в собівартості продукції, відсоток виконання норм виробітку, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, втрати робочого часу, якість праці, коефіцієнти складності робіт, рівень виробничого травматизму і т. д.

Перший підхід зводить весь персонал до сукупного працівника, а друга концепція використовує диференціацію праці персоналу по výroбах і видах робіт. При такому підході не враховується ринковий компонент діяльності підприємства, тому тільки трудових показників недостатньо.

2) якісні методи є неформалізованими та націленими на отримання інформації шляхом глибинного дослідження невеликого за обсягом матеріалу. Даний підхід пропонує оцінювати ефективність роботи системи управління персоналом в залежності від форм і методів роботи з кадрами, тобто від організації роботи персоналу, його мотивації, соціально-психологічного клімату в колективі. У цьому випадку критеріальними показниками є структура персоналу, рівень кваліфікації, плинність кадрів, використання фонду робочого часу, рівномірність завантаження персоналу, витрати на одного працюючого, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат у колективі. Конкретним прикладом такої методики служить процедура центру оцінювання або асесмент-центру, яка широко застосовується в зарубіжних компаніях для оцінки потенціалу персоналу. Дана методика дозволяє найбільш точно спрогнозувати успішність діяльності співробітника, спираючись на спостереження, отримані в ході оцінки [15].

Окрім вищезазначених методик система управління кадровим поенціалом підприємств включає у себе методи та підходи, структура яких представлена на додатку В. Дослідження продемонструвало достатню кількість підходів і методів до оцінки кадрового потенціалу та до управління ним. Керівники підприємства, зважаючи на власну стратегію розвитку та стратегію проведення кадрової політики повинні обрати один із них або використовувати кілька методів комплексно для більш ефективної оцінки. В залежності від того, який метод буде вибраний, і наскільки якісно його використовуватимуть, буде

залежати його ефективність, значить і правильність прийнятих управлінських рішень, заснованих на результатах оцінки.

Висновки до розділу 1

Дослідження економічної сутності кадрового потенціалу у даному розділі продемонструвало наявність різноманітних підходів та думок щодо її трактування. На основі проведеного аналізу існуючих у теоретичній базі тлумачень в рамках ресурсно-факторного підходу було розроблено найбільш оптимальне та раціональне визначення кадрового потенціалу, яке охоплює усі його складові.

Щодо процесу управління кадровим потенціалом підприємства, то можна відмітити, що він відбувається на трьох рівнях, які включають управління змінами, оперативне, тактичне та стратегічне управління, управління поведінкою та інформацією про працівників. Кожен із етапів формується на основі п'яти функцій управління – планування, контролю, організації розвитку, керівництва та мотивації. Одними із найбільш важливих з яких експерти вважають саме керівництво та мотивацію, адже вони націлені на формування максимально ефективного ядра персоналу підприємства. Відповідно до існуючих підходів до управління було сформовано сукупний алгоритм управління кадровим потенціалом підприємств та зазначено, що різноманітні методики цього процесу безпосередньо залежать від етапів життєвого циклу підприємства.

Дослідження методик оцінки кадрового потенціалу та управління ним дало змогу зробити висновок, що оцінка кадрового потенціалу є необхідним етапом процесу формування й оцінки загального економічного потенціалу підприємства. Існує два найбільш розповсюджених підходи до оцінки кадрового потенціалу – витратний та доходний, кожен з яких має ряд недоліків та переваг. Загалом більшість методичних підходів мають спільну основу – це обов'язковість здійснення як кількісної, так і якісної оцінки трудових ресурсів та дій керівників щодо підвищення ефективності їх використання.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВИДАВНИЦТВА «ПОЛІТЕХНІКА» ІМ. ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО

2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського

Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (далі Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського) є структурним підрозділом КПІ ім. Ігоря Сікорського.

Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського у своїй роботі керується Конституцією України, Законами України, декретами, постановами, розпорядженнями Кабінету Міністрів України, нормативними актами Міністерства освіти і науки України, Книжкової палати України та іншими документами, що регламентують діяльність у видавничій та поліграфічній справі, Статутом Університету, розпорядженнями та наказами ректора, проректорів та Положенням про Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського.

Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського створене наказом ректора Університету від 17.09.2015 р. № 4-209, як структурний підрозділ КПІ ім. Ігоря Сікорського, керівництво здійснює директор.

Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ – 02070921. Юридична адреса підприємства – 03056, місто Київ, пр-т Перемоги, 37.

Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського створене з метою забезпечення потреб студентів, викладачів та працівників КПІ ім. Ігоря Сікорського, інших фізичних та юридичних осіб у навчальній, методичній, науково-методичній, науково-технічній літературі, іншій друкованій продукції та видавничо-поліграфічних послугах.

Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського складається: з редакційно-видавничого відділу, відділу маркетингу та реалізації, навчально-виробничого відділу та філії центральної бухгалтерії.

Структура штату та штатний розпис Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського затверджуються ректором Університету за поданням директора, погоджений з департаментом економіки та фінансів КПІ ім. Ігоря Сікорського.

Основними напрямками діяльності Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського є видання, виготовлення та розповсюдження:

- наукової та навчально-методичної літератури (монографії, підручники, навчальні посібники, курси лекцій, довідники, методичні вказівки, словники, практикуми, збірники наукових праць тощо);

- матеріалів наукових конференцій, семінарів, симпозіумів, круглих столів та інших наукових заходів;

- інформаційно - довідкових матеріалів (буклети, інформаційні проспекти, каталоги, довідники, листівки, календарі, зошити, бланочна продукція);

- поточної документації (накази, інструкції, розпорядження, службова кореспонденція тощо) всіх структурних підрозділів Університету;

- палітурні та брошурувальні роботи:

- друкування, ламінування, сканування;

- іншої видавничо-поліграфічної продукції.

Основними функціями Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського є:

- забезпечення навчального процесу та адміністративно-господарської діяльності КПІ ім. Ігоря Сікорського необхідною кількістю якісної навчальної, навчально-методичної літератури та іншими видавничо-поліграфічними послугами;

- видання навчальних, методичних, наукових робіт КПІ ім. Ігоря Сікорського на високому рівні поліграфічного виконання та редакційної обробки.

- розвиток, удосконалення перспективного та поточного планування видавничо-поліграфічної діяльності в Університеті.

- здійснення інформаційно-аналітичної, маркетингової діяльності.
- контроль за успішним виконанням планів та програм видавничо-поліграфічної діяльності.
- планування та організація роботи відповідно до нормативних документів на виробничі процеси у видавничій діяльності та поліграфічному виробництві, дотримання вимог нормативної та технічної документації, технологічної та трудової дисципліни, забезпечення інтенсифікації проходження замовлення із збереженням високого рівня якості продукції при раціональному використанні матеріальних та трудових ресурсів.
- вивчення стану та вжиття заходів щодо поліпшення забезпечення навчально-наукового процесу науковою, методичною, науково-методичною літературою тощо.
- побудова взаємовідносин з підрозділами КПІ ім. Ігоря Сікорського на основі взаємовигідного співробітництва для досягнення загальноуніверситетських цілей; підтримка постійних робочих зв'язків з установами та організаціями видавничо-поліграфічної сфери.
- участь в організації та проведенні науково-практичних, науково-методичних конференцій, конкурсів наукових робіт, аналіз стану та розробка пропозицій щодо вдосконалення організації цієї роботи, а також участь у міжвузівських, регіональних та загальнодержавних виставках і конкурсах.
- підготовка, виготовлення та розповсюдження власної видавничо-поліграфічної продукції та продукції, на замовлення інших юридичних та фізичних осіб.
- здійснення інших видів діяльності, що не суперечать діючому законодавству, Статуту університету та цьому Положенню.
- забезпечення сучасною комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням, поліграфічним обладнанням; постійне удосконалення виробничого процесу; розвиток матеріально-технічної бази, розробка технологічних новацій, формування кадрового потенціалу, здатного

забезпечити сучасне оформлення, товарний вигляд та високий змістовний рівень видавничо-поліграфічної продукції.

- досягнення взаємозамінюваності працівників та впровадження більш раціональних методів організації виробництва.

Матеріально відповідальні працівники несуть відповідальність за цінності, довірені їм, відповідно до договорів про повну матеріальну відповідальність, а директор несе персональну відповідальність за діяльність Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського.

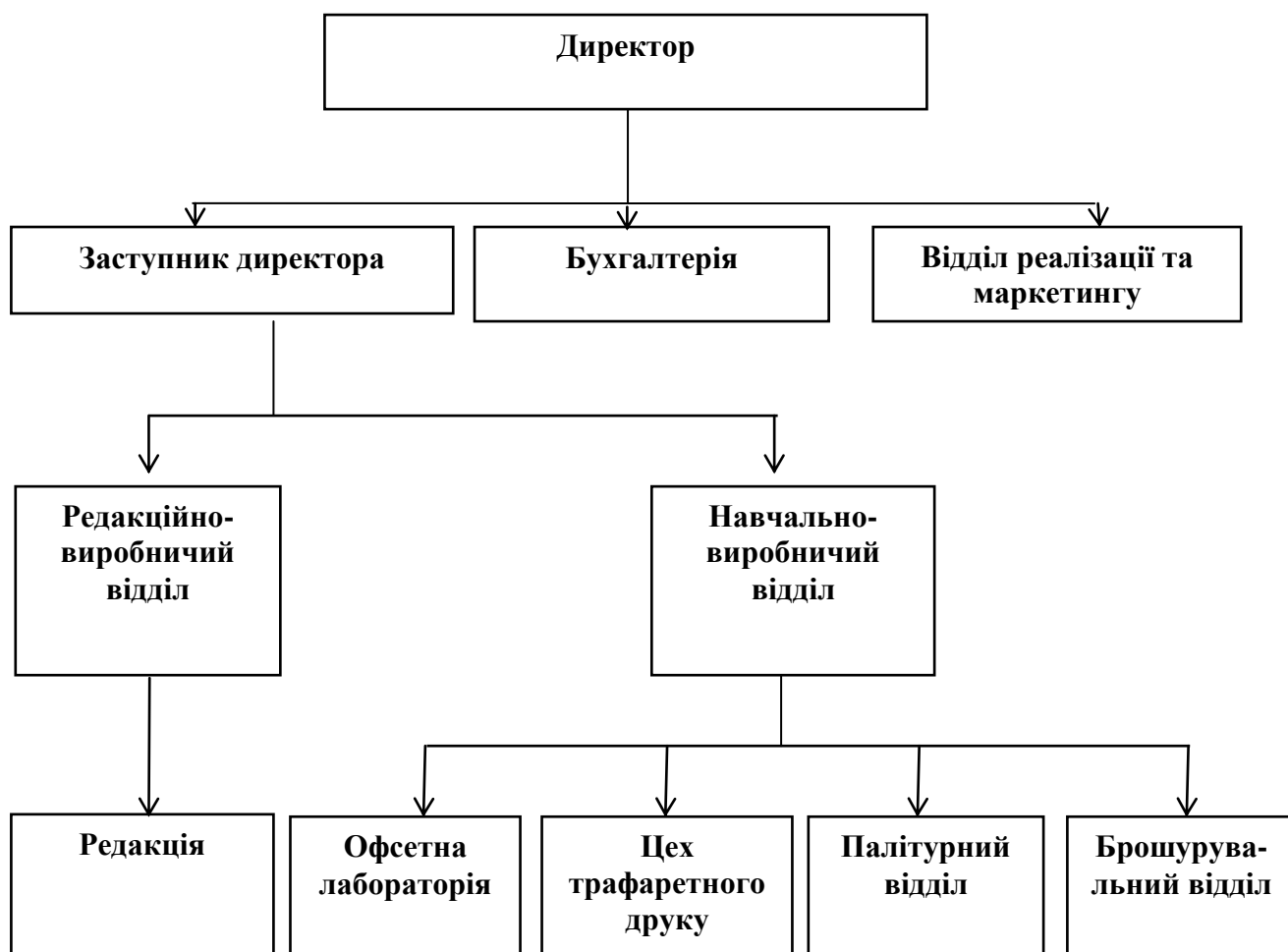


Рис. 2.1. Лінійно-функціональна структура Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Оскільки загальна чисельність працівників на підприємстві не велика, то і проміжних ланок між керівником та виконуючими обов'язки не повинно бути багато, про що і свідчить наявна організаційна структура на підприємстві. Дана лінійно-функціональна структура однорідна, тобто над кожним підрозділом закріплена однакова кількість управлінців. На практиці функціонування підприємства виникають ситуації, за яких відбувається перенесення посадових обов'язків з одного підрозділу на інший в силу обмеженості бюджету на відкриття додаткових вакансій. Також характерною є висока концентрація відповідальності у вузького кола керівних осіб.

Максимальна відповідальність сконцентрована на директорів підприємства, він затверджує не лише принципові рішення, наприклад, щодо зміни стратегічних цілей або правил управління, що традиційно є прерогативою вищої керівної ланки, але і всі проекти і завдання для підрозділів організації. Необхідність затвердження рішень майже з усіх питань має свої недоліки, які полягають в нераціональному використанні робочого часу та в тому, що така політика знімає значну частину відповідальності з підлеглих підрозділів.

Для удосконалення погодженості і чіткості дій необхідно сформувавши ієрархію розподілу відповідальності, за якої кожен співробітник підприємства буде чітко знати, до кого він повинен звертатися за отриманням дозволу, хто наділений повноваженнями. При цьому директор зможе взаємодіяти тільки зі своїми заступниками за функціональними напрямками (керівниками відділів), і витратити час в основному на вирішення принципових питань стратегічного управління організацією.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського

Матеріально-технічну і фінансово-економічну базу Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського становлять основні фонди, оборотні кошти

та інші матеріальні і фінансові цінності, як частина майнового комплексу КПІ ім. Ігоря Сікорського.

Джерелами фінансування Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського є:

- кошти державного бюджету;
- кошти від надання платних послуг;
- благодійні внески від організацій;
- інші кошти, що не заборонені чинним законодавством.

Кошторис доходів та видатків спеціального фонду Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського затверджується ректором університету. Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського розпоряджається одержаними надходженнями до спеціального фонду відповідно до діючого законодавства та в межах затвердженого кошторису на відповідний рік.

Списання обладнання, яке не підлягає ремонту (відновленню), морально та фізично застаріле, здійснює комісія адміністративно-господарської частини Університету.

Ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової, статистичної звітності покладено на філію центральної бухгалтерії КПІ ім. Ігоря Сікорського. Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського має свою печатку без коду ЄДРПОУ.

Виробництво здійснюється на сучасному обладнанні (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 — Специфікація виробничого обладнання

Марка	Найменування	Кількість	Маса кг	Примітка
UC-1100	Фальцювальна-брошурувальна машина з катушкою для лінії	1	180	
	Стіл для складання палітурних кришок з пристроєм для загику клапану	1	45	
Riso EZ 201	Цифровий дуплікатор, формат А4	1	100	
Rizo RZ 370	Ризограф (модель А4 формату)	2	75	
Rizo EZ 300	Ризограф (модель А4 формату)	2	75	
HELDELBERG	Офс-друк.однофарбова машина	1	125	
Ромайор 314	Офс-друк. машина	1	50	
IDEAL 6550-95 EP	Гільотіна	1	80	

Джерело: сформовано на основі нормативної документації підприємства

Для аналізу стану та ефективності використання основних активів підприємства використаємо показники, отримані із фінансової звітності підприємства в період з 2014-2016 рр. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 Вихідні показники для дослідження стану основних засобів

Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського

Показник	2014	2015	2016
Сума зносу основних фондів, тис. грн.	525	574	649
Первісна вартість основних фондів, тис. грн.	834	944	1086
Сума нових основних фондів за первісною вартістю, що введені в експлуатацію у звітному періоді, тис. грн.	37	110	142
Сума основних фондів за первісною вартістю на кінець звітного періоду, тис. грн.	834	944	1086
Сума основних фондів, що вибувають у звітному періоді внаслідок старіння та зносу, тис. грн.	0	0	0
Сума основних фондів на початок періоду, тис. грн.	797	834	944
Сума доходів від реалізації продукції, тис. грн.	1324	1476	1705
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	815,5	889	1015
Середньооблікова чисельність виробничого персоналу, чол.	17	15	25

Джерело: сформовано на основі первинної документації підприємства

На основі вище зазначених даних розрахуємо показники, що детермінують ефективність використання основних засобів підприємства, а саме, рівень фондівіддачі, фондомісткості, фондоозброєності та коефіцієнти зносу, оновлення, вибуття, придатності основних засобів та коефіцієнт оборотності оборотних засобів на основі визначеної тривалості обороту оборотних засобів на основі довідки про матеріально-технічну базу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Показники ефективності використання активів Видавництво
«Політехніка» ім. Ігоря Сікорського

Показник	2014	2015	2016	Відхилення 2015 року від 2014		Відхилення 2016 року від 2015		Відхилення 2016 року від 2014	
				абс.	(%)	абс.	(%)	абс.	(%)
Фондовіддача	1,62	1,66	1,68	0,04	2,5	0,02	1,2	0,06	3,7
Фондомісткість	0,62	0,60	0,59	-0,02	-3,2	-0,01	-1,7	-0,03	-4,8
Фондоозброєність	47,97	59,27	40,6	11,3	23,55	-18,67	-31,5	-7,37	-15,36
Коефіцієнт зносу основних засобів	62,95	60,81	59,76	-2,14	-3,4	-1,05	-1,7	-3,19	-5,07
Коефіцієнт придатності основних засобів	37,05	39,19	40,24	2,14	3,4	1,05	1,7	3,19	5,07
Коефіцієнт оновлення основних засобів	4,44	11,65	13,08	7,21	162,39	1,43	12,27	8,64	194,59
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,324	1,355	1,675	0,031	2,34	0,32	23,62	0,351	26,51
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	54,96	76,11	75,47	21,15	38,48	-0,64	-0,84	20,51	37,32

Здійснивши аналіз динаміки основних показників за три роки діяльності підприємства можна зробити висновок, що підприємство достатньо неефективно використовує власні фонди, оскільки показник фондовіддачі хоч і має тенденцію до незначного збільшення, у порівнянні із 2014 роком, у 2016 році він зріс на 3,7%, а от фондомісткість – впала на 4,8%. Це вказує на збільшення вартості готової продукції на одиницю основних засобів. Показник фондоозброєності зменшується (зменшення на 15,36% у 2016 році, порівняно із 2014), що свідчить про те, що, підприємство у своїй діяльності менш ефективно застосовує власні кадрові ресурси. Про те, що матеріально-технічна база покращується, свідчить зростання коефіцієнту придатності основних засобів (на 5,07%), та динаміка розвитку коефіцієнту оновлення (194,59%). Щодо

оборотних засобів підприємства, то тривалість обороту оборотних засобів зросла у 2016 році, порівняно із 2014 на 37,32%, проте цей показник є меншим, ніж у 2015 році. Збільшення коефіцієнту оборотності вказує на покращення політики використання оборотних активів.

Щодо дослідження виробничої потужності Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського, то здійснимо розрахунок наступних коефіцієнтів, результати якого, наведені у табл. 4:

- коефіцієнт інтенсивного використання виробничих потужностей;

$$K_{\text{інт}} = V_{\text{ф}} / M_{\text{н}}, \quad (2.1)$$

де $V_{\text{ф}}$ - фактичний обсяг випуску продукції, тис. грн,

$M_{\text{н}}$ - виробнича потужність, штук.

- коефіцієнт екстенсивного використання виробничих потужностей;

$$K_{\text{екст}} = T_{\text{факт}} / T_{\text{план}}, \quad (2.2)$$

де $T_{\text{факт}}$ - фактичний час роботи обладнання, *годин*,

$T_{\text{план}}$ - плановий час роботи обладнання, *годин*.

- інтегральний коефіцієнт використання виробничих потужностей

$$K_i = K_{\text{інт}} * K_{\text{екст}}, \quad (2.3)$$

де $K_{\text{інт}}$ - коефіцієнт інтенсивного використання виробничих потужностей,

$K_{\text{екст}}$ - коефіцієнт екстенсивного використання виробничих потужностей

Таблиця 2.4 Показники ефективності використання виробничих потужностей

Показник	Фактичний			Відхилення 2015 року від 2014		Відхилення 2016 року від 2015		Відхилення 2016 року від 2014	
	2014	2015	2016	абс.	(%)	абс.	(%)	абс.	(%)
Виробнича потужність	12499	10843	14458	-1656	-13,25	3615	33,3	1959	15,67
Обсяг випуску продукції	9473,9	10051,9	10908	578	6,1	856,1	8,5	1434,1	15,1
Час, витрачений для здійснення виробничих процесів, год	29617	27947	41007	-1670	-5,64	13062	46,73	11390	38,46
Календарний фонд робочого часу, год	34136	30000	50200	-4136	-12,12	20200	67,33	16064	47,06

Продовження таблиці 2.4

Кінт	0,75797	0,92702	0,7544	0,17	22,3	-0,17	-18,6	-0,003	-0,47
Кекст	0,86762	0,93157	0,81687	0,06	7,36	-0,11	-12,3	-0,05	-5,85
Кі	0,6576	0,8636	0,61625	0,20	31,32	-0,25	-28,6	-0,04	-6,29

Дослідження продемонструвало, що усі вище зазначені коефіцієнти мають тенденцію до зниження у 2016 році, порівняно із 2014 та 2015 роками. Загалом здійснений аналіз свідчить про недосконалу політику використання активів та виробничих потужностей підприємством. Хоча обсяг доходів від реалізації продукції за період 2014-2016 років зріс, якщо управлінці підприємства не переглянуть політику у цьому напрямі і не застосують відповідних заходів з підвищення ефективності використання основних активів та прискорення оборотності оборотних засобів, вже у наступних періодах існує ймовірність скорочення обсягів виробництва та отримання прибутків.

Відповідно до цього пропонуємо управлінцям сформувавши політику управління основними фондами, впровадження якої базується на:

- аналізі стану та ефективності управління основними засобами;
- оптимізації обсягу і складу основних засобів;
- оптимізації амортизаційної політики підприємства;
- виборі форм і оптимізації структури джерел фінансування основних засобів.

На основі цього необхідно:

- вчасно оновлювати і модернізувати обладнання;
- удосконалювати структуру обладнання за рахунок збільшення частки прогресивних видів верстатів і машин;
- покращувати використання будівель і споруд, встановлювати додаткове обладнання на вільних площах;
- реалізовувати або ліквідувати зайве або маловикористовуване обладнання.

Виконання вище зазначених завдань допоможе покращити стан та ефективність використання наявних активів та отримати зростання прибутку в майбутньому.

Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського видає, виготовляє та розповсюджує: методичну, навчально-методичну (монографії, підручники, навчальні посібники, курси лекцій, довідники, методичні вказівки, словники, практикуми, збірники наукових праць тощо), наукову, науково-технічну літературу (матеріалів наукових конференцій, семінарів, симпозіумів, круглих столів та інших наукових заходів), інші друковані продукції (інформаційно - довідкові матеріали, буклети, інформаційні проспекти, каталоги, довідники, листівки, календарі, зошити, бланочна продукція) та видавничо-поліграфічні послуги (поточної документації, накази, інструкції, розпорядження, службова кореспонденція всіх структурних підрозділів Університету, палітурні та брошурувальні роботи, друкування, ламінування, сканування, з 2016 року після введення в експлуатацію нового обладнання почали виготовляти дипломи та додатки до дипломів.

Таблиця 2.5 Динаміка обсягів виготовленої продукції у натуральному вимірі за 2014-2016 рр.

Назва виду продукції	Один. виміру	Фактично вироблено продукції			Відхилення 2015 року від 2014		Відхилення 2016 року від 2015		Відхилення 2016 року від 2014		
		2014	2015	2016	абс.	(%)	абс.	(%)	абс.	(%)	
наукові видання	тис. шт.	2,2	1,81,8	2,62,6	-0,40,4	-18,18	18,18	0,80,8	44,44	44,44	18,18
методичні видання	тис. шт.	16,4	18,2	21,6	1,8	10,98	3,4	18,68	5,2	31,71	
навчально-методичні видання	тис. шт.	19,5	18,4	19,8	-1,1	-5,64	1,4	7,61	0,3	1,54	
науково-технічна література	тис. шт.	2,6	2,8	2,4	0,2	7,69	-0,4	-14,29	-0,2	-7,69	
інша друкована продукція	тис. шт.	56,2	57,4	58,9	1,2	2,14	1,5	2,61	2,7	4,8	
видавничо-поліграфічні послуги	тис. шт.	14,4	14	18	-0,4	-2,78	4	28,57	3,6	25	

Джерело: сформовано на основі нормативної документації підприємства

Таблиця 2.6 Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції у вартісному вимірі

Показник	За рік			Абсолютне відхилення, ±			Темп приросту, %		
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015	2016-2014	2014-2015	2015-2016	2014-2016
Обсяг виробленої продукції, тис.грн.	2342	2723	3112	381	389	770	16,27	14,29	32,88
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	2387	2652	3053	265	401	666	11,10	15,12	27,90
Запаси готової продукції, тис. грн.	86	157	216	71	59	130	82,56	37,58	151,16
Питома вага реалізованої продукції в загальному обсязі її випуску, %	101,92	97,39	98,10	-4,53	0,71	-3,82	-4,44	0,73	-3,75

Джерело: сформовано на основі первинної документації підприємства

Рисунок 2.2 демонструє темп приросту обсягів виробництва та реалізації продукції за 3 роки діяльності підприємства.

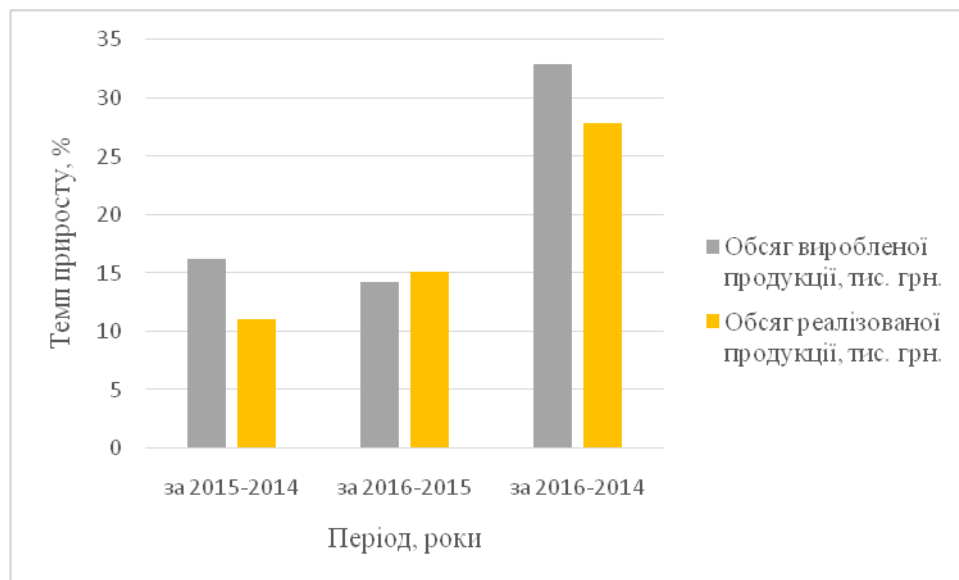


Рис. 2.2. Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського за 2014-2016 рр.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Згідно отриманих результатів про виробничу та збутову діяльність можна зробити висновок, що за період з 2014 по 2016 рр. обсяг вироблених комбікормів у грошовому виразі зріс на 32,88% з 2342 до 3288, на що вплинуло зростання продуктивності праці та переобладнання цехів новим обладнанням. Обсяги реалізованої продукції за 3 досліджувані роки зросли на 27,9%, що свідчить про ефективну збутову діяльність підприємства – співпрацю з покупцями, підвищення якості продукції.

Для загальної оцінки фінансового стану досліджуваного підприємства здійснимо розрахунок наступних показників:

- показники ліквідності;
- показники фінансової стійкості підприємства;
- показники ділової активності підприємства;
- показники рентабельності та прибутковості підприємства.

Показники ліквідності

Критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність. Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в кошти платежу. Чим менше час, необхідний для перетворення окремого виду активів, тим вища його ліквідність. Таким чином, ліквідність підприємства - це його здатність перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань.

Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань (таблиця 2.7). Для розрахунку використовуємо отриману на підприємстві фінансову звітність: Баланс за 2014 та 2016 роки (додатки А та Б).

Таблиця 2.7 Показники ліквідності

Показники	2 014р.	2 016р.	Норматив	Абсолютне відхилення,+/-	Темп приросту, %
	1	2	3	4=2-1	4/1*100%
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,075	2,322	>1-2	0,247	11,90
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,479	0,403	>0,6	-0,076	-15,87
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,444	0,389	>0,2	-0,055	-12,39
Чистий оборотний капітал	458,494	553,207	>0	94,713	20,66

Джерело: сформовано на основі первинної документації підприємства

Отримані коефіцієнти загальної ліквідності (коефіцієнти покриття) знаходяться в межах нормативного значення та свідчать про те, що підприємство погашає свою поточну заборгованість за рахунок поточних

активів, адже вартість поточних активів 884,827 тис. грн.. перевищує вартість поточних зобов'язань 426,333 тис. грн.. у 2014 р. А у 2016 році цей показник ще збільшується за рахунок збільшення оборотних активів. Це означає, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним. Одночасно, з погляду менеджера, значне нагромадження запасів на підприємстві може бути пов'язане з неефективним управлінням активами.

Коефіцієнт поточної ліквідності - показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості. У 2014 році коефіцієнт був меншим нормативного значення, а у 2016 році показник зменшився ще на 15,87%, що свідчить про недостатність оборотних ліквідних коштів на балансі.

Показники коефіцієнту абсолютної ліквідності і у 2014, і у 2016 роках більші нормативного значення, але у 2016 році цей показник зменшується на 12,39%. Проте підприємство має позитивну оцінку, щодо погашення підприємством частки своїх короткострокових зобов'язань не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів.

Чистий оборотний капітал підприємства за період його діяльності зріс на 20,66% з показника 458,494 тис. грн. у 2014 році до 553,207 тис. грн. у 2016 році. Це означає, що досліджуване підприємство здатне підтримувати свою фінансову стійкість та має резерви для розширення подальшої діяльності.

Показники фінансової стійкості

Фінансова стабільність підприємства - це його надійно-гарантована платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змінах на ринку. До основних факторів, що визначають фінансову стійкість підприємства, належить фінансова структура капіталу (співвідношення позикових і власних коштів, а також довгострокових і короткострокових джерел коштів) і політика фінансування окремих складових активів

(насамперед необоротних активів і запасів). Коефіцієнти фінансової стійкості наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 Коефіцієнти фінансової стійкості підприємства

Показники	2014р.	2016р.	Норматив	Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
	1	2	3	4=2-1	4/1*100%
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,544	0,422	<1	-0,122	-22,43
Коефіцієнт автономії	0,648	0,703	>0,5	0,055	8,49
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,585	0,561	>0,2	-0,024	-4,10
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,428	0,459	>0,4	0,031	7,243
Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	0,277	0,323	збільшення	0,046	16,61

Джерело: сформовано на основі первинної документації підприємства

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів характеризує структуру фінансових ресурсів підприємства. Згідно отриманих показників очевидно, що як у 2014, так і у 2016 рр. показники відповідають нормативним значенням, що свідчить про перевищення власних коштів підприємства над позиковими.

Коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу) характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Його показники в межах досліджуваного періоду знаходяться в межах нормативного значення тому це означає, що підприємству достатньо власних коштів для покриття та погашення зобов'язань. Крім цього темп приросту 8,49% свідчить про позитивну тенденцію збільшення власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власних коштів характеризує ступінь мобільності використання власного капіталу. Частка власних коштів підприємства, що вкладена в оборотні активи знаходиться в межах норми як в 2014, так і у 2016 рр. Що свідчить про достатню гнучкість у використанні

власного капіталу.

Коефіцієнт ефективності використання власних коштів показує скільки прибутку дає 1 грн. власних коштів. Оскільки в межах досліджуваного періоду показник коефіцієнту є більшим нормативного значення 0,4, отже у 2014 році 1 грн. власних коштів дала 428 грн. прибутку, а у 2016 році на 7,24% більше – 459 грн.

Показники ділової активності підприємства

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 Показники ділової активності підприємства

Показники	2014р.	2016р.	Норматив	Абсолютне відхилення,+/-	Темп приросту, %
	1	2	3	4=2-1	4/1*100%
Коефіцієнт оборотності активів	1,006	1,193	збільшення	0,187	18,59
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,324	1,675	збільшення	0,351	26,51
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	154,94	123,26	зменшення	31,68	-20,45
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,106	4,075	збільшення	0,969	31,20
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,496	1,755	збільшення	0,259	17,31
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,624	1,680	збільшення	0,056	3,45
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,668	1,702	збільшення	0,034	2,04

Джерело: сформовано на основі первинної документації підприємства

Коефіцієнт оборотності активів – відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства. Темп приросту за останні 3 роки 18,59% показує, що оборот сукупного капіталу підприємства здійснюється швидко, у

2014 році кожна одиниця активу принесла 1006 грн., а у 2016 – 1193 грн. реалізованої продукції. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів характеризує відношення валового доходу від реалізації продукції, без урахування податку на додану вартість та акцизного збору до суми оборотних засобів підприємства. Спостерігається збільшення даного показника за останні 3 роки на 26,51%, що свідчить про прискорення обороту оборотних засобів та ефективності діяльності підприємства.

Отримані показники коефіцієнтів оборотності дебіторської заборгованості показують зменшення коефіцієнту на 20,44% за три роки, але при цьому оборотність залишається дуже високою, до того ж дебіторська заборгованість на кінець 2016 року склала лише 188 грн., свідчить про зростання кількостей розрахунків покупців по товарному кредиту, який надавало підприємство.

Зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості на 31,20% свідчить про повернення підприємством кредитів та зниженням заборгованості, що позитивно впливає на подальшу діяльність підприємства.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів для досліджуваного підприємства за 3 роки зріс на 17,31%, що вказує на те, що число оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства зросло з 1,496 до 1,755. У цілому, чим вище показник оборотності матеріальних запасів, тим менше коштів зав'язано в цій найменш ліквідній статті оборотних активів, тим більш ліквідну структуру мають оборотні активи й тим стійкіше фінансове становище підприємства.

Для повної та конкретної оцінки господарської діяльності підприємства проведемо характеристику основних техніко-економічних показників

Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського.

Таблиця 2.10 Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±			Темп приросту, %		
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015	2016-2014	2015-2014	2016-2015	2016-2014
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1316,6	1435,4	1428,8	118,8	179,8	-6,6	9,02	-0,46	8,52
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	815,5	889	1015	73,5	126	199,5	9,01	14,17	24,46
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	794	907,9	1001,5	113,9	93,6	207,5	14,35	10,31	26,13
Реалізовано продукції, тис. грн.	2387	2652	3053	265	401	666	11,10	15,12	27,90
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1063	1176	1348	113	172	285	10,63	14,63	26,81
Матеріальні витрати, тис. грн.	789	863	993	74	130	204	9,38	15,06	25,86
Чистий прибуток, тис. грн.	1324	1476	1705	152	229	381	11,48	15,51	28,78
Рентабельність реалізації продукції, %	0,555	0,557	0,558	0,002	0,001	0,003	0,36	0,18	0,54
Рентабельність активів, %	1,006	1,028	1,193	0,022	0,165	0,187	2,19	16,05	18,59
Рентабельності основних засобів, %	1,624	1,660	1,680	0,036	0,020	0,056	2,22	1,20	3,45
Рентабельності власного капіталу, %	1,668	1,626	1,702	-0,042	0,076	0,034	-2,52	4,67	2,04
Рентабельність витрат, %	1,246	1,255	1,265	0,009	0,010	0,019	0,72	0,80	1,52
Рентабельність матеріальних витрат, %	1,678	1,710	1,717	0,032	0,007	0,039	1,91	0,41	2,32

Джерело: сформовано на основі первинної документації підприємства

Здійснюючи аналіз отриманих показників можна зробити висновок, що середньорічна вартість активів за останні 3 досліджувані роки зросла, про що свідчать додатні показники абсолютного відхилення та темпу приросту. В динаміці ми прослідковуємо, що за останні 3 роки середньорічна вартість активів зросла на 8,52%.

Середньорічна вартість основних засобів становить в 2016 році 1015 тис. грн. За останній рік вартість основних засобів збільшилася на 126 тис. грн. (темپ приросту основних засобів за останній рік склав 14,17%). У порівнянні із 2014 роком, вартість основних засобів збільшилася на 199,5 тис. грн. (темп приросту за 2014-2016 роки становить 24,46%).

Середньорічна вартість власного капіталу склала в 2016 році 1001,5 тис. грн. За останній рік власний капітал збільшився на 93,6 тис. грн. (темп приросту за останній рік склав 10,31%). У порівнянні із показником за 2014 рік, власний капітал зріс на 207,5 тис. грн. (темп приросту становить 26,13%).

Виручка від реалізації склала в 2016 році 3053 тис. грн. За останній рік обсяг збуту зріс на 401 тис. грн. (темп приросту за останній рік склав 15,12%). У порівнянні із показником за 2014 рік, обсяг реалізації зріс на 666 тис. грн. (темп приросту становить 27,90%).

Порівнюючи темпи приросту активів, основних засобів та власного капіталу та виручки від реалізації ми бачимо, що найбільший приріст має виручка від реалізації (27,90%). За 2014-2016 роки темп приросту власного капіталу більший, порівняно з темпом приросту основних засобів. Це є позитивним показником, оскільки ми бачимо, що основні засоби підприємство збільшує за рахунок власних коштів. Порівнюючи темп приросту власного капіталу із активами ми бачимо, що темп приросту власного капіталу вищий від темпу приросту активів, що свідчить про збільшення частки власного капіталу в майні підприємства. Виручка від реалізації зростає вищими темпами, ніж активи підприємства. Це говорить про ефективніше використання ресурсів, проте для того, щоб підприємство не вичерпало свої технічні та матеріальні запаси необхідно нарощувати капітал пропорційно збільшенню оборотів.

Собівартість реалізованої продукції становить в 2016 році 1348 тис. грн. Порівнюючи темпи приросту собівартості реалізованої продукції та обсягу реалізованої продукції, можна зробити висновок, що темп приросту собівартості за останні 3 роки, який складає 26,81%, є трохи меншим темпу приросту показника реалізації – 27,90%, що є позитивним фактором і свідчить про збільшення прибутків у перспективі, якщо така динаміка буде збережена.

Матеріальні витрати підприємства збільшилися за досліджуваний період на 204 тис. грн. – 25,86%, що свідчить про поступове збільшення матеріаломісткості продукції за 2014-2016 рр.

Динаміка отриманого чистого прибутку до оподаткування за 2014-2016 рр. вказує на достатньо продуктивну діяльність Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського, адже темп зростання складає 28,78 % (381 тис. грн.).

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання. Проаналізовані коефіцієнти рентабельності свідчать про ефективне виробництво та реалізацію продукції (коефіцієнт рентабельності продукції зріс на 0,54% за досліджувані 3 роки), рентабельність власного капіталу підприємства теж зазнала позитивної тенденції до збільшення – темп приросту 2014 року до 2016 року становить 2,04%, показники рентабельності зростають, що свідчить про ефективність господарювання підприємства.

Щодо перспектив розвитку підприємства, то виходячи з отриманих техніко-економічних показників діяльності, можна зробити висновок, що за останні 3 роки діяльності підприємство працювало достатньо ефективно та продуктивно, використовуючи та збільшуючи власні засоби, обсяг реалізованої продукції, чистий прибуток, показники використання основних фондів та коефіцієнти рентабельності. Негативна тенденція до зростання собівартості та матеріаломісткості продукції свідчить проте, що існує ризик зниження прибутку в майбутньому періоді.

2.3 Оцінка наявної системи управління кадровим потенціалом Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського

Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського функціонує достатньо короткий проміжок часу, тому під час глобального аналізу його діяльності було зроблено висновок про відсутність сформованої кадрової політики та організації управління трудовими ресурсами. Із усіх наявних функцій управління керівником підприємства виконується лише організація під час прийому нових працівників та звільненні наявних та керівництво при делегуванні обов'язків та розподіленню наказів. Використовуючи метод припущення, можемо зазначити, що керівники підприємства прийняли на посади достатньо кваліфікованих працівників, які здатні до самоосвіти та подальшого розвитку і прагнуть досягнути високого професійного рівня, приносячи користь підприємству.

При аналізі підходів до оцінки кадрового потенціалу деякі експерти під час вивчення проблем формування та використання кадрового потенціалу підприємств використовують методіку оцінки його трудових ресурсів як детермінуючого суб'єкта системи управління персоналом організації. Виходячи з цього та зважаючи на мету нашого дослідження, характеристика чисельності, структури та динаміки персоналу підприємства, показників продуктивності праці є найбільш актуальним питанням серед усіх пунктів аналізу економічного стану підприємства.

Структура персоналу Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського за напрямками діяльності має вигляд:

- редакційно-видавничий відділ;
- керівництво та бухгалтерія;
- відділ реалізації та маркетингу;
- навчально-виробничий відділ.

Структура персоналу за категоріями працівників Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського наступна:

- керівники;
- професіонали;
- фахівці;
- робітники.

Для початку розрахуємо облікову кількість штатних працівників (усі наймані працівники, які уклали письмовий трудовий договір і виконували постійну, тимчасову або сезонну роботу один день і більше).

У ході цього розрахунку акцентуємо увагу на показник середньої кількості працівників підприємства за 2014-2016 рр. Дані для розрахунку представлені в таблиці 2.11.

Виходячи з розрахунків, очевидно, що за останній рік для Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського мало місце зростання середньої кількості працівників. Подібну ситуацію пов'язують із технологічною та організаційною реорганізацією компанії та відновленням післякризового становища.

Таблиця 2.11 Середня кількість працівників за 2014-2016 рр.

Показник	2014	2015	2016
Середньооблікова кількість штатних працівників, з них:	17	15	25
Кількість зовнішніх сумісників, чол	0	0	0
Кількість працюючих за цивільно-правовими договорами, чол	0	0	0

Джерело: сформовано на основі нормативної документації підприємства

При аналізі стану та структури трудових ресурсів фактичну середньооблікову чисельність працівників у цілому й по окремих категоріях порівнюють із плановими даними і даними попередніх періодів, знаходять абсолютне та відносне відхилення й визначають причини зміни кількості персоналу.

Для аналізу у звіті використовуємо дані річних звітів з праці Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського за останні 3 роки (2014-2016 рр.).

Таблиці 2.12 та 2.13 відображають отримані результати проведеного аналізу за 2014-2016 роки, тобто розрахунок співвідношення між групами і категоріями працівників.

Таблиця 2.12 Середньооблікова чисельність та структура працівників за напрямками діяльності

Показник, чол.	2014	2015	2016	Структура персоналу, %		
				2014	2015	2016
Весь персонал підприємства	17	15	25	100	100	100
Редакційно-виробничий відділ	4	4	8	23,5	26,7	32
Керівництво та бухгалтерія	2	3	3	11,8	20	12
Відділ реалізації та маркетингу	6	3	4	35,3	20	16
Навчально-виробничий відділ	5	5	10	29,4	33,3	40

Джерело: сформовано на основі нормативної документації підприємства

Таблиця 2.13 Середньооблікова чисельність та структура працівників за категоріями

Показник, чол.	2014	2015	2016	Структура персоналу, %		
				2014	2015	2016
Весь персонал підприємства	17	15	25	100	100	100
Керівники	1	2	2	5,9	13,3	8
Професіонали	3	2	3	17,6	13,3	12
Фахівці	7	7	17	41,2	46,7	68
Робітники	6	4	3	35,3	26,7	12

Джерело: сформовано на основі нормативної документації підприємства

Щодо отриманих результатів аналізу структури чисельності працюючих за 2014-2016 роки можемо зробити наступні висновки:

- зміна структури чисельності працюючих за напрямками діяльності:

відповідно до таблиці 1.12 можемо констатувати збільшення чисельності працюючих у виробничих підрозділах підприємства у звітному році (2016), порівняно з 2014 на 7 чоловік.

Зокрема, найбільші зміни відбулися у навчально-виробничому відділі: там чисельність зросла вдвічі у 2016 році, порівняно з попереднім періодом, що пов'язано із найбільшою питомою вагою чисельності трудових ресурсів у цих відділах.

У загальній структурі працівників по напрямках діяльності найбільшу частку займає навчально-виробничий відділ (у 2014 році – 29,4%, у 2016 році –

40%). Така ситуація відповідає специфіці підприємства та основним видам його діяльності, адже для забезпечення якісної продукції необхідно утримувати на балансі саме фахівців поліграфії.

Найменша частка у структурі віддана бухгалтерії (у 2014 році – 11,8%, у 2016 році – 12 %), адже він являється допоміжним відділом діяльності.

Для аналізованих підрозділів така ситуація свідчить про те, що в компанії відбувається оптимізація структури товариства, технологічних та виробничих процесів, модернізації виробничих мереж.

– зміна структури чисельності працюючих за категоріями:

Персонал основної діяльності (фахівці) зріс на 10 осіб також була створена додаткова одиниця штатного розкладу – заступник директора, а персонал допоміжної діяльності (робітники) – скоротився на 3 особи відповідно за період з 2014-2016рр.

Найменш відчутні зміни відбулися серед керівників (1 особа) – та професіоналів (0 осіб).

Найбільшу частку в структурі працівників становлять фахівці (у 2014 році 41,2% - у 2016 році – 68%).

Загалом спостережені зміни в кількості працівників як за напрямками діяльності, так і за категоріями характеризуються нестабільністю, адже спостерігається скорочення а потім зростання чисельності персоналу, яке пов'язують із процесом реорганізації підприємства у 2015 році.

Загальну динаміку складу і структури працівників за напрямками діяльності та категоріями за останні 3 роки можна прослідкувати на рисунку 2.3.

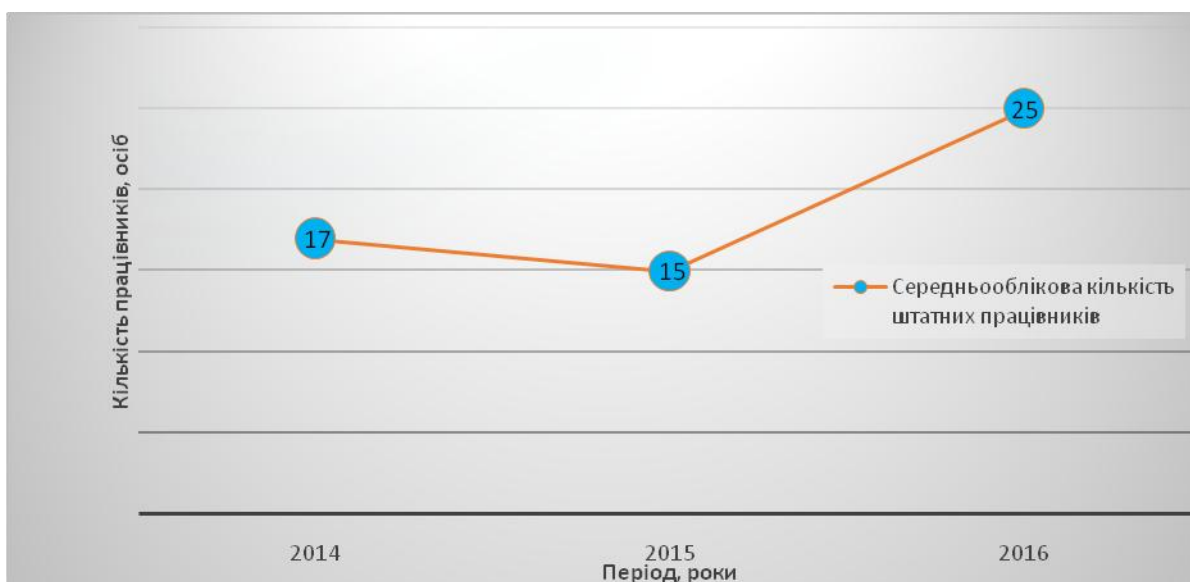


Рис. 2.3. Динаміка чисельності працівників Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського за 2014-2016 рр.

Джерело: сформовано на основі нормативної документації підприємства

На наступному етапі аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами проаналізуємо їх рух (прийняття і вибуття).

Для аналізу використаємо наступні показники:

- коефіцієнт обороту з прийому працівників – характеризує частку прийнятих працівників в загальній кількості штатних працівників;
- коефіцієнт обороту з вибуття працівників - характеризує частку звільнених працівників, не залежно від причин, в загальній кількості штатних працівників;
- коефіцієнт плинності кадрів – характеризує надлишковий оборот, тобто частку звільнених працівників за визначений період у загальній кількості штатних працівників;
- коефіцієнт постійності кадрів – характеризує стабільність кадрів підприємства і часто використовується при оцінці недостатнього обороту, тобто уповільненні необхідного оновлення працівників.

Дані для вивчення руху робочої сили Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського за останні 3 роки (2014-2016 рр.) наведені у таблиці 1.14.

Таблиця 2.14 Показники руху робочої сили Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського за 2014-2016 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2015 - 2014		Відхилення 2016 - 2015		Відхилення 2016 – 2014	
	2014	2015	2016	абс.	(%)	абс.	(%)	абс.	(%)
Прийнято працівників, чол	0	0	10	0	0	10	0	10	0
Вибуло працівників, чол	0	2	0	2	0	-2	0	0	0
Зокрема, за власним бажанням	0	2	0	2	0	-2	0	0	0
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	17	15	25	-2	-11,76	10	66,67	8	47,06
Кількість робітників, що працювали увесь рік	17	16	25	-1	-5,88	9	56,25	8	47,06
Коефіцієнт обороту по прийому кадрів	0	0	0,40	0	0	0,40	0	0,40	0
Коефіцієнт обороту по вибуттю кадрів	0	0,13	0	0,13	0	-0,13	0	0	0
Коефіцієнт плинності	0	0,13	0	0,13	0	-0,13	0	0	0
Коефіцієнт постійності кадрів	1	1,07	1	0,07	1,07	-0,07	-1,07	0	0

Джерело: сформовано на основі нормативної документації підприємства

Аналізуючи отримані показники, можна зробити наступні висновки щодо коефіцієнтів обороту з прийому, звільнення та плинності за 2014-2016 рр.:

Найбільша частка прийнятого персоналу спостерігалася у 2016 році, показник коефіцієнта вибуття приймає найвище значення у 2015 році, що пов'язано з процесами зміни виробничої структури Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського та функціонуванням підприємства.

Щодо коефіцієнта плинності кадрів, то його динаміка дорівнює динаміці коефіцієнта вибуття, тобто найбільше звільнених за власним бажанням спостерігалися у 2015 році, що пов'язано із змінами в кадровій політиці та реорганізації підприємства.

Для якісного аналізу стану стимулювання праці на досліджуваному підприємстві доцільно здійснити детальний аналіз продуктивності праці за період 2014-2016 рр. (табл. 2.15).

Визначимо продуктивність праці за трудовим та вартісним методом, використавши формули:

$$ПП_{в} = W/R, \quad (2.4)$$

$$\text{ПП}_\tau = F_{\text{еф}} / R, \quad (2.5)$$

де W – обсяг виробленої продукції у вартісному вимірі;

R – кількість робітників, чоловік;

$F_{\text{еф}}$ – ефективний фонд робочого часу.

Таблиця 2.15 Показники продуктивності праці за 2014-2016 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2015 - 2014		Відхилення 2016 - 2015		Відхилення 2016 - 2014	
	2014	2015	2016	абс.	(%)	абс.	(%)	абс.	(%)
Обсяг виробленої продукції	1324	1476	1705	152	11,48	229	15,51	381	28,78
Чисельність	17	15	25	-2	-11,76	10	66,67	8	47,06
Ефективний фонд	29617	27947	41007	-1670	-5,64	13060	46,73	11390	38,46
ППв	77,88	98,4	68,2	20,52	26,35	-30,2	-30,69	-9,68	-12,43
ППт	1742,18	1863,13	1640,28	120,95	6,94	-222,85	-11,96	-101,9	-5,85

Джерело: сформовано на основі нормативної документації підприємства

На основі даних штатного розкладу керівників, професіоналів, фахівців, робітників основна заробітна плата робітників на підприємстві визначається посадовими окладами (тарифними ставками).

Має місце преміювання у вигляді надбавок та доплат до тарифних ставок робітників в зв'язку з складністю та напруженістю праці в межах 15-100% від посадового окладу, а також виплата премії, що містять систематичний характер (щоквартальні).

Оплата праці персоналу, регламентована Колективним договором та трудовою угодою, здійснюється на підставі ЗУ «Про оплату праці», нормативних актів з питань нормування та оплати праці Кодексу законів України про працю та штатного розпису працівників.

Доцільно провести аналіз середньомісячної заробітної плати та використання фонду заробітної плати. У таблиці 2.16 наведені показники середньомісячної заробітної плати робітників кожної з категорій та загальний зведений фонд оплати праці за 3 роки діяльності підприємства.

Таблиця 2.16 Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу по кожній категорії за 2014-2016 рр.

Показник	2014	2015	2016
Середньомісячна заробітна плата, грн., у тому числі:	3795,6	4256,7	4686,2
Керівники	4245,8	4717,5	5241,6
Професіонали	3914,6	4349,5	4832,8
Фахівці	3606,4	4007,1	4452,3
Робітники	3274,1	3637,9	4042,1
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	794,7	874,2	1005,3

Джерело: сформовано на основі нормативної документації підприємства

Як бачимо із показників, отриманих в результаті аналізу річних звітів про працю підприємства, середньомісячна заробітна плата працівників кожного з представників різних категорій персоналу щороку зростала, така ж ситуація відбувалась з фондом оплати праці, що складається з загального фонду (фінансування з держбюджету) та спеціального фонду (власні надходження від господарської діяльності), структура якого представлена у таблиці 2.17 та передбачає, що загальний фонд заробітної плати - містить заробітну плату виробничого персоналу, зайнятого безпосередньо у виробництві, допоміжного виробничого персоналу, виробничого персоналу, який обслуговує цехове обладнання, інженерно-технічних працівників, керівників та службовців адміністративного персоналу, доплати та надбавки за складність та напруженість у праці, премії, оплату навчальних відпусток, оплату основних та додаткових відпусток згідно законодавства.

Таблиця 2.17 Структура фонду оплати праці

Складові фонду заробітної плати	Роки			Частка		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	794,7	874,2	1005,3	100	100	100
Загальний фонд заробітної плати, тис. грн.	254,2	268,5	263,4	32	30,7	26,2
Спеціальний фонд заробітної плати, тис. грн.	540,5	605,7	741,9	68	69,3	73,8

Джерело: сформовано на основі нормативної документації підприємства

Виходячи із отриманих результатів структури фонду оплати праці на підприємстві, можемо зробити висновок, що у зв'язку із збільшенням середньооблікової чисельності персоналу та збільшенням частки фонду основної заробітної плати зарплата працівників поступово зростає.

Сучасні фахівці в галузі управління персоналу та розвитку напрямку Human Resources Management зазначають, що на даному етапі функціонування бізнес-процесів успішні управлінці при здійсненні оцінки власних трудових ресурсів повинні використовувати комплексну систему, яка крім кількісної складової включає аналіз якісних показників кожного працівника та персоналу вцілому. Відповідно до цього проведемо якісну оцінку трудових ресурсів підприємства на основі параметрів освіти та віку робітників (табл. 2.18, 2.19).

Таблиця 2.18 Склад працівників Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського за освітнім рівнем

Рівень освіти	2014	2015	2016	Питома вага, %		
				2014	2015	2016
Вища	4	4	5	23,5	26,7	20
Середня спеціальна	7	7	17	41,2	46,6	68
Професійно-технічна	6	4	3	35,3	26,7	12
Всього працівників	17	15	25	100	100	100

Джерело: на основі нормативної документації підприємства

Таблиця 2.19 Структура працівників Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського за віковим складом

Вікова структура, років	2014	2015	2016	Питома вага, %		
				2014	2015	2016
20-30	2	2	2	11,8	13,3	8
30-40	6	5	11	35,3	33,3	44
40-50	5	5	6	29,4	33,3	24
50-60	3	2	5	17,6	13,3	20
більше 60	1	1	1	5,9	6,8	4
Всього працівників, чол	17	15	25	100	100	100

Показники, наведені у таблицях, свідчать про те, що на досліджуваному підприємстві найбільша кількість працівників має середню-спеціальну освіту, що вказує на необхідність запровадження процедур перекваліфікації та постійного навчання персоналу, організації тренінгів та курсів. Щодо вікової структури, то найбільшу питому вагу мають робітники віком від 30 до 40 років, це вказує на потенційну готовність до сприйняття нової інформації, націленість на кар'єрний та особистий розвиток. Доцільно розробляти кадрову політику, акцентуючи увагу саме на кадри цієї вікової категорії.

Одним із найбільш успішних та дієвих методик оцінки рівня стану кадрових ресурсів підприємства та кадрового потенціалу визнано метод експертних опитувань. Консалтинг у галузі управління та розвитку персоналу дозволяє з'ясувати наявний професійний рівень персоналу, провести об'єктивну зовнішню та внутрішню оцінку рівня задоволеності працівників власним положенням у системі функціонування підприємства, зробити висновок про доцільність проведення змін у структурі кадрів з точки зору підбору нових додаткових фахівців чи скорочення кількості наявних.

Під час проведення експертного опитування, що демонструє ефективність управління кадровим потенціалом підприємства, ми зобразили алгоритм процесу управління, який включає в себе сукупність виконуваних функцій для отримання кінцевого результату високого рівня (рис. 2.4).

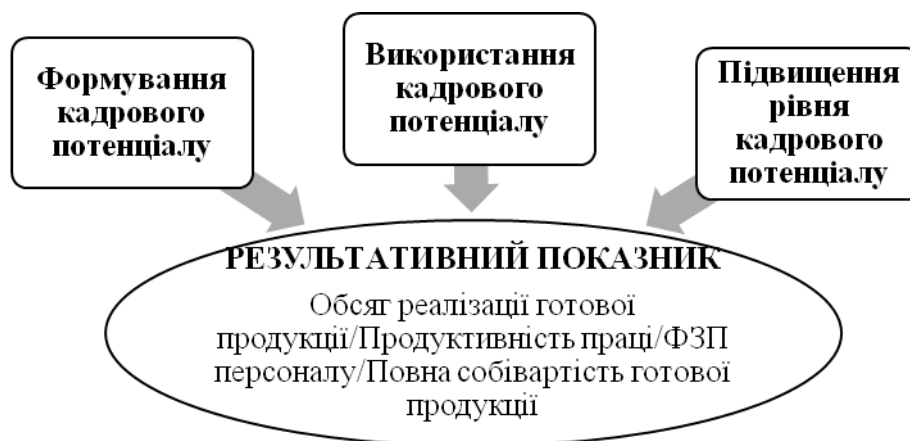


Рис. 2.4. Алгоритм управління кадровим потенціалом підприємства

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

У рамках кожної складової визначимо напрямки діяльності та основні показники, які її характеризують (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 Показники здійснення процесу управління кадровим потенціалом

Показник	Одиниця виміру
I. Формування кадрового потенціалу (пошук і підбір персоналу, управління кадровим резервом):	
середньоблікова кількість робітників	Осіб
кількість керівників	Осіб
кількість основних робітників	Осіб
кількість додаткових робітників	Осіб
кількість прийнятого персоналу	Осіб
кількість звільненого персоналу	Осіб
II. Використання кадрового потенціалу (управління трудовими процесами наявних співробітників, заохочення, мотивація та стимулювання праці, створення та покращення умов праці):	
фонд основної заробітної плати	грн.
фонд додаткової заробітної плати	грн.
фонд заохочувальних витрат	грн.
витрати на заходи нематеріального стимулювання	грн.
витрати на охорону праці	грн.
III. Підвищення рівня наявного кадрового потенціалу	
витрати на підвищення кваліфікації працюючих	грн.
витрати на перепідготовку працівників	грн.
витрати на закупівлю новітнього передового обладнання та встановлення новітнього програмного забезпечення	грн.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Із вище зазначених трьох блоків системи управління кадровим потенціалом на Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського повністю відсутня третя складова, тобто при здійсненні процесу управління підвищення

рівня наявного потенціалу трудових ресурсів зовсім не проводиться, на що вказують результати експертного опитування працівників підприємства. Для виявлення потреб та мотивів працівників досліджуваного підприємства нами було застосовано анкету для опитування працівників на робочому місці в якості дієвого методу прогнозування трудової поведінки. Опитування було проведене серед усіх категорій працівників. У кожній групі категорій було обрано 2 експерти. Анкета складається з 1 запитання: «Яким мотивам ви більше надаєте перевагу при виконанні трудових обов'язків: матеріальним, чи нематеріальним?» та 2 варіанти відповідей на нього:

1 – група матеріальних мотивів (забезпечити своє майбутнє, заробляти на життя, зміцнити своє становище, забезпечити матеріальний комфорт, купувати гарні речі);

2 – група нематеріальних мотивів (досягти визнання та поваги, займатися справою, що потребує повної віддачі, підвищити рівень майстерності та компетентності, прагнути до нового та незвіданого, забезпечити значний вплив у суспільстві).

Результати опитування, продемонстровані на рисунках 2.5 та 2.6, свідчать, що найбільший показник прихильності до групи матеріальних мотивів – виявили робітники та фахівці, оскільки їхня заробітна плата найнижча серед працівників усіх категорій, найменше на матеріальні мотиви звертають увагу керівники та професіонали, адже їхня заробітна платня має найвище значення. Ситуація з групою матеріальних мотивів-потреб має обернений характер.



Рис. 2.5. Прихильність персоналу до групи матеріальних мотивів

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

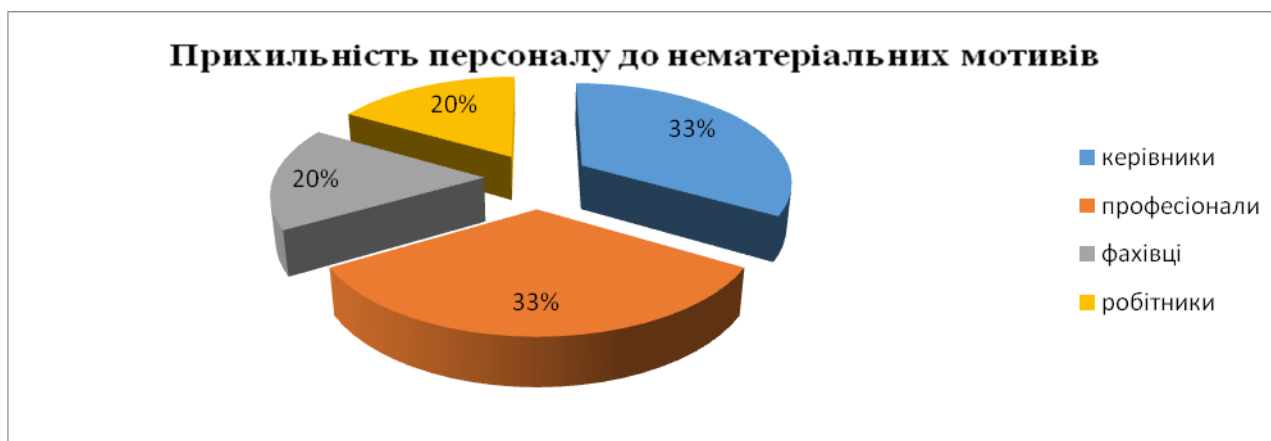


Рис. 2.6. Прихильність персоналу до групи нематеріальних мотивів

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Отримані результати опитування свідчать про необхідність розробки та впровадження системи матеріального стимулювання для робітників та системи нематеріального стимулювання для керівників та професіоналів. Фахівці, які виявили майже однакову прихильність як до матеріальних, так і нематеріальних мотивів, потребують комплексного стимулювання.

Дослідження експертів в галузі управління персоналу вказують на те, що відсутність мотиваційної складової в цьому процесі може негативно відзначитися на кінцевих показниках діяльності підприємства, зокрема на продуктивності праці робітників.

2.4 Розробка еталонної моделі кадрового потенціалу працівників Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського

Методика діагностики кадрового потенціалу промислових підприємств, згідно якої для оцінки наявного рівня кадрового потенціалу доцільно розробити еталонну модель потенціалу працівників. В основі процесу створення даної інтегральної моделі покладено дослідження рівня кадрового потенціалу підприємств згідно поділу кадрового потенціалу на дві складові – статичні та динамічні параметри.

Статичний склад параметрів досліджується за такими ознаками, як стаж роботи, освітньо-кваліфікаційний рівень, стать, вік, наявність сертифікатів, рівень знання іноземних мов, кількість років, відпрацьованих на певній посаді. Критерієм оптимальності та ефективності моделювання даних критеріїв якостей персоналу є їх відповідність потребам досліджуваного підприємства. Динамічними параметрами вважатимуться професійні компетенції працівників, які власне відображають кадровий потенціал, тому що в них закладені потенційні можливості до підвищення їх рівня (рис. 2.7).

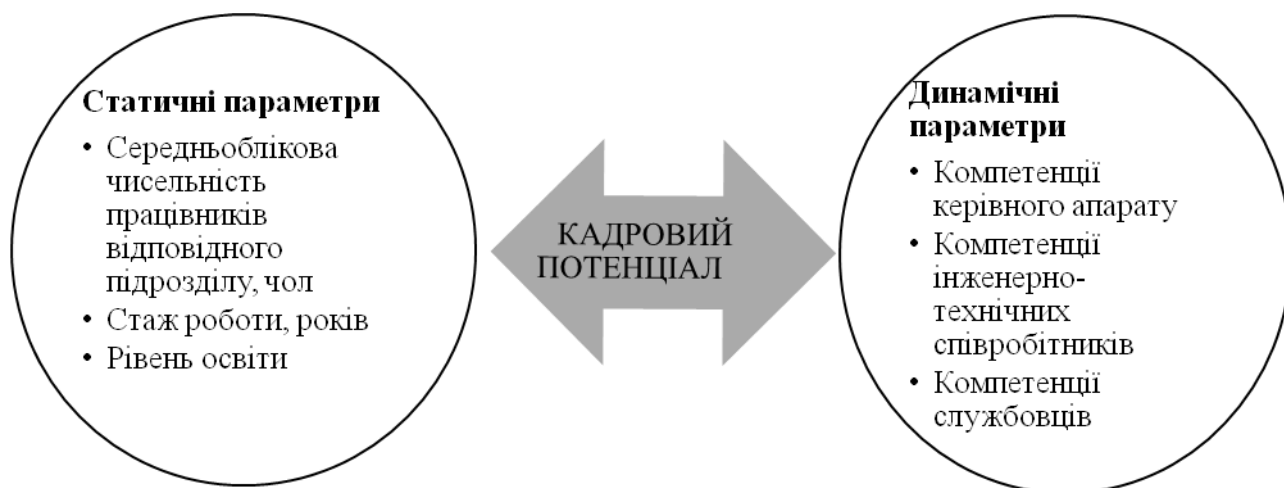


Рис. 2.7. Структура кадрового потенціалу згідно статичних та динамічних параметрів

Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень

Кількісну статичну потребу, тобто потребу за категоріями, професіями, спеціальностями, рівня кваліфікаційних вимог до виробничого персоналу, пропонують розраховувати, виходячи з наступних показників:

- професійно-кваліфікаційний поділ робіт, зафіксований у виробничо технічній документації відповідного робочого процесу;
- вимоги до посад і робочих місць, закріплені в посадових інструкціях;
- штатний розклад підприємства, де фіксується склад посад;
- документація, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виділенням вимог по професійному складу підприємства.

На наступному етапі моделювання формуються вимоги до того робітника, який повинен виконати певне завдання. На підставі попереднього аналізу потрібно якомога точніше визначити навички, знання, кваліфікацію і ті якості, які необхідні при виконанні роботи, а також врахувати практичний досвід і риси характеру співробітника.

У загальному вигляді еталонну модель кадрового потенціалу конкретного працівника виробництва можна представити у вигляді функції, або графічно. Відповідно функція буде мати наступний вигляд:

$$KП_{ET} = \{K_{em1}, K_{em2}, K_{em3}, \dots K_{emi}, \dots K_{emn}\}, \quad (2.6)$$

де $KП_{ET}$ – еталонний вектор кадрового потенціалу,

$K_{em1}, K_{em2}, K_{em3}, \dots K_{emi}, \dots K_{emn}$ - показники еталонного вектору рівня кадрового потенціалу.

Кінцевим результатом роботи по створенню сукупної та індивідуальних моделей кадрового потенціалу по зазначеним вище двом групам працівників виробничого складу підприємства є формування підсумкових таблиць, де визначаються основні показники статичних параметрів кадрового потенціалу персоналу, що задовольняють потребам цілей розвитку підприємства.

Підсумкову оцінку якостей працівників пропонують виразити за допомогою наступної функції:

$$KП = \{K_1, K_2 \dots K_i \dots K_n\}, \quad (2.7)$$

де $K_1, K_2, \dots, K_i, \dots, K_n$ – вектор фактичних значень показників якостей кадрового потенціалу.

На наступному кроці здійснюється порівняння отриманих значень функції та значень функції, отриманих у результаті створення еталонної моделі. Завдяки цьому можливо провести порівняльну оцінку між якість, які наявні у співробітника та якість, що закладені в еталонну модель. Фактична модель кадрового потенціалу повинна бути максимально наближена до еталонної моделі кадрового потенціалу:

$$\frac{K_i}{K_{sm_i}} \rightarrow 1, \quad i = \overline{1, n}. \quad (2.8)$$

В еталонній моделі кадрового потенціалу підприємства статичним характеристикам задається інтегральне значення, яке визначається як бажана та найбільш оптимальна структура групових статичних параметрів кадрового потенціалу (рівень освіти, вікова структура, стаж роботи.). Кожному внутрішньогруповому показнику групою експертів визначається коефіцієнт вагомості у балах (значення вагомості коливаються в межах від 1 до 10 балів). Розраховані значення показників структури множаться на коефіцієнт вагомості, визначений експертом.

З метою здійснення аналізу відповідності фактичного рівня кадрового потенціалу еталонному проводиться скоригування фактичної структури. Для виконання плану по структурі зараховуються значення показників тієї величини, що передбачена ідеальними значеннями в еталонній моделі. У разі, якщо фактичне значення менше ідеального, воно зараховується повністю, у тому випадку, коли показник виявився більшим, то зараховується значення ідеального показника фактора.

Рівень відповідності фактичної структури кадрового потенціалу підприємства еталонній моделі визначається як співвідношення скорегованої оцінки до значення, визначеного в еталонній моделі:

$$Y_{kn} = \left\{ \frac{K_1}{K_{sm_1}}; \frac{K_2}{K_{sm_2}}; \dots \frac{K_i}{K_{sm_i}} \dots \frac{K_n}{K_{sm_n}} \right\}, \quad (2.9)$$

де $Y^{кп}$ – вектор відповідності фактичного якісного показника кадрового потенціалу працівників підприємства до еталонного.

Таку оцінку доцільно проводити окремо для керівного апарату підприємства та працівників інженерно-технічної служби. Відповідно загальний інтегральний показник рівня кадрового потенціалу буде мати вигляд:

$$Y_{інт_i}^{кп} = Y_{ка_i}^{кп} \cdot d_{ка} + Y_{івп_i}^{кп} \cdot d_{івп}, \quad (2.10)$$

де $Y_{ка_i}^{кп}$, $Y_{івп_i}^{кп}$ – рівень кадрового потенціалу керівників та співробітників інженерно-технічного відділу відповідно, $i = \overline{1, n}$;

$d_{ка}$, $d_{івп}$ – питома вага працівників керівного апарату та співробітників інженерно-технічного відділу відповідно у загальній структурі кадрового ядра підприємства.

$$I^{кп} = \sqrt[n]{\prod_i Y_{інт_i}^{кп}}, \quad i = \overline{1, n}, \quad (2.11)$$

де $I^{кп}$ – інтегральний показник кадрового потенціалу.

Щодо власне оцінки статичних та динамічних критеріїв, що відображають складові кадрового потенціалу, то в умовах обмеженості інформативної бази та відсутності можливостей залучення зовнішніх експертів для оцінки компетенцій кадрового ядра досліджуваного підприємства звернемося до методу сценарного прогнозування - однієї з методик прогнозування, яка базується на встановленні послідовності становища об'єкту прогнозування за різних прогнозів зміни фону, на якому перебуває об'єкт. Формалізовані напрямки методики прогнозування поділяються на методи екстраполяції (метод найменших квадратів, експоненційого згладжування, ковзаючих середніх) та методи моделювання (структурного, сітьового, матричного та імітаційного).

Використаємо метод імітаційного моделювання та, ґрунтуючись на проведеному у попередніх підрозділах аналізі діяльності підприємства та стану використання трудових ресурсів, здійснимо експертну оцінку статичних показників складових кадрового потенціалу – віку працівників, рівня освіти та стажу їхньої роботи та динамічних, що власне відображають потенціал

співробітників - компетенцій керівників підприємства та інженерно-технічного персоналу, оскільки саме від активації ефективності використання цих груп персоналу залежить кінцева успішність діяльності виробничого підприємства.

Припустимо, що маємо десять експертів, що спеціалізуються на дослідженні ринку продукції видавництва. Експерти володіють достатньою інформацією щодо фіункціонування досліджуваного підприємства та його найближчих конкурентів. Відповідно до цього, орієнтуючись на проведеному раніше аналізі діяльності підприємств-ринкових конкурентів, експерти встановили еталонні показники статичних параметрів кадрового потенціалу (табл. 2.21). Було визначено ідеальну питому вагу кожного з параметрів, тобто для максимально високого рівня кадрового потенціалу підприємство повинне мати 8% керівників у загальній структурі підрозділів персоналу, найбільший відсоток – 36 повинні мати керівники віком від 30 до 40 років, адже саме фахівці цього віку максимально націлені на результат, мобільні, мають достатній життєвий та професійний досвід, відкриті до підтримки та впровадження інновацій, віддається перевага фахівцям з досвідом роботи від 5 до 10 років з урахуванням вікового параметру – 25 % та стовідсотковим рівнем володіння вищою освітою. Подібна логіка застосовувалася і при визначенні еталонних показників для інженерно-виробничого персоналу (ІВП). Також було сформовано бальну шкалу оцінки рівня кадрового потенціалу підприємства відповідно до цих статичних складових (табл. 2.22).

Таблиця 2.21 Еталонні показники кадрового потенціалу виробничих підприємств

Критерій	Керівники підприємства, %	Інженерно-виробничий персонал, %
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	8	92
Віковий склад, років:		
20-30	26	18

30-40	36	37
40-50	19	28
50-60	15	14
більше 60	4	3
Розподіл персоналу згідно стажу роботи, років:		
до 1 року	3	2
1-3 роки	4	3
3-5 років	15	15
5-10 років	15	25
10-15 років	21	20
15-20 років	21	20
більше 20 років	21	10
Рівень освіти:		
вища	100	14
середня спеціальна		34
професійно-технічна		52

Таблиця 2.22 Шкала оцінки рівня кадрового потенціалу відповідно до статичних параметрів його складових

Рівень кадрового потенціалу в балах	Рівень кадрового потенціалу
0-0,45	Низький
0,46-0,65	Середній
0,66-0,85	Достатній
0,86-1	Високий

У таблицях 2.23 та 2.24 наведена фактична питома вага показників статичних параметрів кадрового потенціалу для керівників та інженерно-виробничого персоналу, ідеальна питома вага, до якої повинні прагнути управлінці підприємств, коефіцієнт вагомості, виражений у бальній оцінці, виставленій групою експертів, та отримана еталонна і фактична модель внаслідок множення відповідного фактичного чи еталонного показника питомої ваги, переведеної у часткові показники, на коефіцієнт вагомості. Внаслідок проведених розрахунків отримані бали сумуються та отримується загальна сума балів для фактичної та еталонної моделі рівня кадрового потенціалу. Отримана скоригована модель формується шляхом зараховування значень показників тієї величини, що передбачені в еталонній моделі. У разі, якщо фактичне значення менше ідеального, воно зараховується повністю, у тому випадку, коли показник виявився більшим, то зараховується значення ідеального показника фактора.

Таблиця 2. 23 Скоригована модель кадрового потенціалу керівників

Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського

Показник	Фактична питома вага,%	Еталонна питома вага,%	Коефіцієнт вагомості, бал	Коефіцієнт вагомості, %	Еталонне значення K_{etz}	Фактичне значення K_f	Скориговане значення K_i	Рівень відпов. $Y_{кв}^{кп}$
Віковий склад, років:								
20-30	0	26	6	17	1,56	0	0	0
30-40	0	36	10	29	3,6	0	0	0
40-50	50	19	10	29	1,9	5	1,9	1
50-60	50	15	5	14	0,75	2,5	0,75	1
Більше 60	0	4	4	11	1,6	0	0	0
Розподіл персоналу по стажу роботи, років:								
до 1 року	0	3	5	9	0,15	0	0	0
1-3 роки	0	4	6	11	0,24	0	0	0
3-5 років	0	15	7	12	1,05	0	0	0
5-10 років	0	15	10	17	1,5	0	0	0
10-15 років	50	21	10	17	2,1	5	2,1	1
15-20 років	50	21	10	17	2,1	5	2,1	1
більше 20 років	0	21	10	17	2,1	0	0	0
Рівень освіти:								
вища	50	100	10	100	10	5	5	0,5
середня спеціальна	50	0	0	0	0	0	0	0
професійно-технічна	0	0	0	0	0	0	0	0

Таблиця 2.24 Скоригована модель кадрового потенціалу працівників
інженерно-виробничого персоналу Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря
Сікорського

Показник	Фактична питома вага,%	Еталонна питома вага,%	Коефіцієнт вагомості, бал	Коефіцієнт вагомості, %	Еталонне значення K_{etz}	Фактичне значення K_f	Скориговане значення K_i	Рівень відпов. $Y_{кв}^{кп}$
Віковий склад, років:								
20-30	9	18	6	17	1,08	0,54	0,54	0,5
30-40	49	37	10	29	3,7	4,9	3,7	1
40-50	21	28	10	29	2,8	2,1	2,1	0,75
50-60	17	14	5	14	0,7	0,85	0,7	1
Більше 60	4	3	4	11	0,12	0,16	0,12	1

Продовження таблиці 2.24

Розподіл персоналу по стажу роботи, років:								
до 1 року	4	2	5	9	0,1	0,2	0,1	1
1-3 роки	9	3	6	11	0,18	0,54	0,18	1
3-5 років	26	15	7	12	1,05	1,82	1,05	1
5-10 років	9	25	10	17	2,5	0,9	0,9	0,36
10-15 років	13	20	10	17	2	1,3	1,3	0,65
15-20 років	17	20	10	17	2	1,7	1,7	0,85
більше 20 років	22	10	10	17	1	2,2	1	1

Рівень освіти:								
вища	17	14	6	25	0,84	1,02	0,84	1
середня спеціальна	13	34	8	33	2,72	1,04	1,04	0,38
професійно-технічна	70	52	10	42	5,2	7	5,2	1

Визначимо загальний інтегральний показник рівня кадрового потенціалу, інтегральні показники за віковим складом, стажем роботи та рівнем освіти згідно формули 2.10 та 2.11 (табл. 2.25).

Таблиця 2. 25 Рівень наявного кадрового потенціалу керівного апарату та інженерно-виробничого персоналу Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського

Показник	Питома вага КА ($d_{ка}$),%	Рівень відповідності ($Y_{ка_i}$)	Питома вага ІВП ($d_{іВП}$),%	Рівень відповідності ($Y_{іВП_i}$)	Загальний інтегральний показник ($Y_{інт_i}$)
Віковий склад, років:					
20-30	0	0	1	0,5	0,5
30-40	0	0	1	1	1
40-50	0,17	1	0,83	0,75	0,7925
50-60	0,2	1	0,8	1	1
Більше 60	0	0	1	1	1
Інтегральний показник кадрового потенціалу за віковим складом					0,831
Розподіл персоналу по стажу роботи, років:					
до 1 року	0	0	1	1	1
1-3 роки	0	0	1	1	1
3-5 років	0	0	1	1	1
5-10 років	0	0	1	0,36	0,36
10-15 років	0,25	1	0,75	0,65	0,7375
15-20 років	0,2	1	0,80	0,85	0,88
більше 20 років	0	0	1	1	1

Продовження таблиці 2.25

Інтегральний показник кадрового потенціалу за стажем роботи					0,8124
Рівень освіти:					
вища	0,2	0,5	0,8	1	0,9
середня спеціальна	0,06	0	0,94	0,38	0,3572
професійно-технічна	0	0	1	1	1
Інтегральний показник кадрового потенціалу за рівнем освіти					0,685

Виходячи із отриманих значень інтегральних показників рівня кадрового потенціалу підприємства та наявної шкали можемо зробити висновок, що даний коефіцієнт свідчить про достатній рівень кадрового потенціалу, проте процес управління потребує вдосконалення за рахунок проведення ряду заходів з розробки кадрової політики та підвищення продуктивності праці.

Щодо динамічних параметрів характеристики кадрового потенціалу, то група експертів встановила, що керівник підприємства та керівники структурних підрозділів повинні володіти наступними компетенціями:

1. Група професійних компетенцій:
 - системне і аналітичне мислення;
 - персональна відповідальність;
 - орієнтація на результат;
2. Група управлінських компетенцій:
 - координація і організація роботи;
 - комунікативні навички;
 - управління виконанням;
3. Група корпоративних компетенцій:
 - розуміння цілей розвитку підприємства;
 - саморозвиток;
 - здібність до інновацій;
 - ефективна комунікація та здатність до заключення партнерських угод.

Для співробітників інженерно-виробничого відділу перелік компетенцій має наступний вигляд:

- високий рівень професійних знань;
- системне мислення та аналітичні здібності;
- креативні та інноваційні здібності;
- орієнтація на досягнення результату;
- комунікабельність;
- організаторські здібності.

Провівши експертне опитування на основі ключових методик Assessment center – поведінкового інтерв'ю та моделювання робочої ситуації експерти визначили рівень володіння ключовими компетенціями для фахівців управлінського апарату підприємства та інженерно-виробничого персоналу відповідно до десятибальної інтегральної оцінки (табл. 2.26, 2.27).

Таблиця 2.26 Рівень володіння ключовими компетенціями керівниками підприємства

Назва компетенції	Еталонні показники	Наявні показники
Професійні компетенції		
системне і аналітичне мислення	9	8
персональна відповідальність	10	6
орієнтація на результат	8	7
Управлінські компетенції		
координація і організація роботи	9	5
комунікативні навички	8	6
управління виконанням	10	6
Корпоративні компетенції		
розуміння цілей розвитку підприємства	10	7
саморозвиток	8	6
здібність до інновацій	7	5
ефективна комунікація	9	7

Джерело: сформовано на основі власних досліджень автора

Таблиця 2.27 Рівень володіння ключовими компетенціями фахівцями ІВП

Назва компетенції	Еталонні показники	Наявні показники
Професійні знання	10	9
Системне мислення, аналітичні здібності	9	9
Креативні та інноваційні здібності	7	4
Орієнтація на досягнення результату	8	6
Комунікабельність	9	6
Організаторські здібності	9	7

Джерело: сформовано на основі власних досліджень автора

Використовуючи наведені результати дослідження, маємо змогу побудувати профілі компетенцій керівників та робітників інженерно-технічної служби Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського. Отримані на графіку многокутники демонструють еталонну та поточну інтегральну оцінку індивідуального кадрового потенціалу керівників підприємства та працівників ІВП відповідно (рис. 2.8, 2.9)

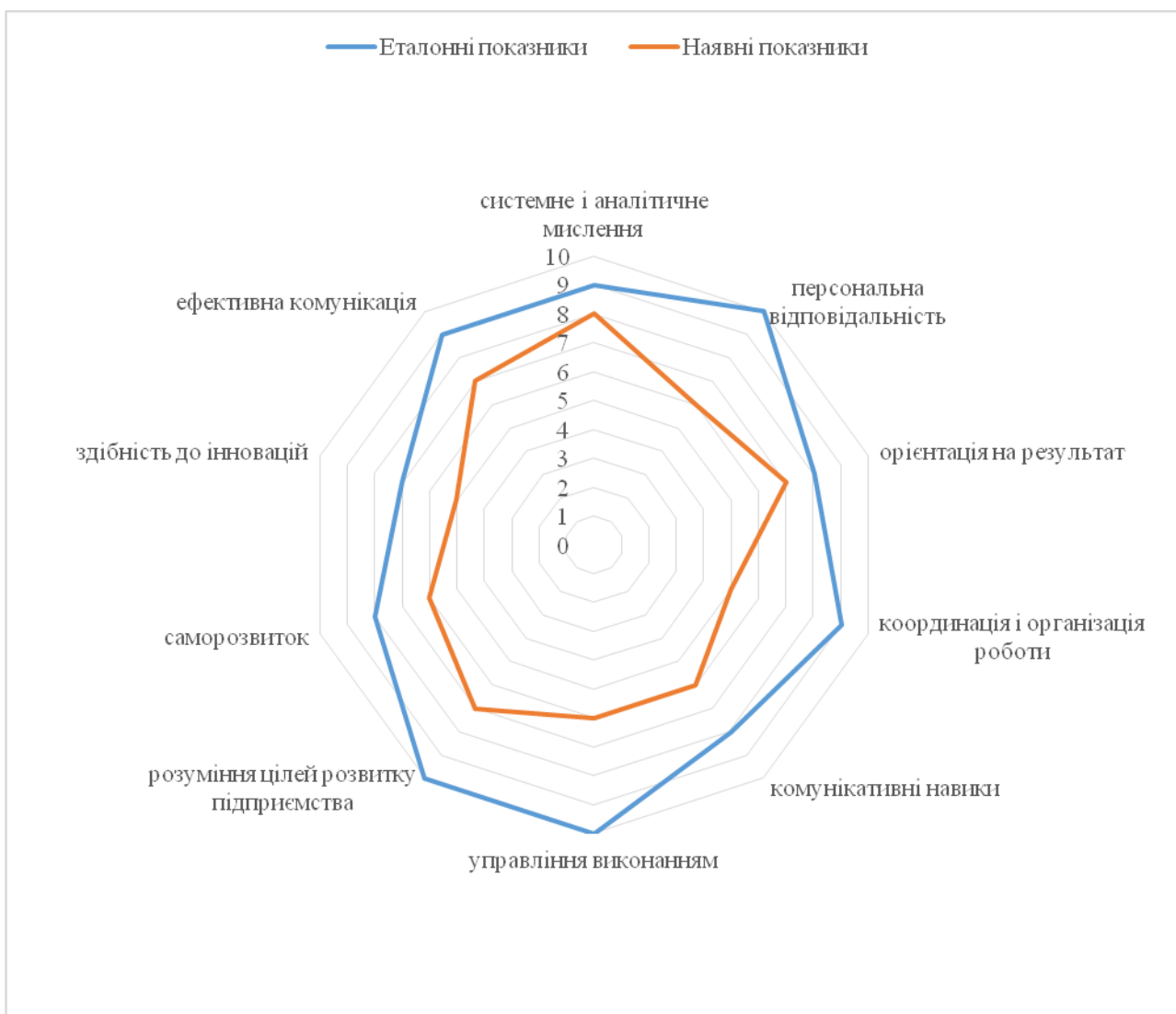


Рис. 2.8. Профіль ключових компетенцій керівного апарату Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського

Джерело: сформовано на основі власних досліджень автора

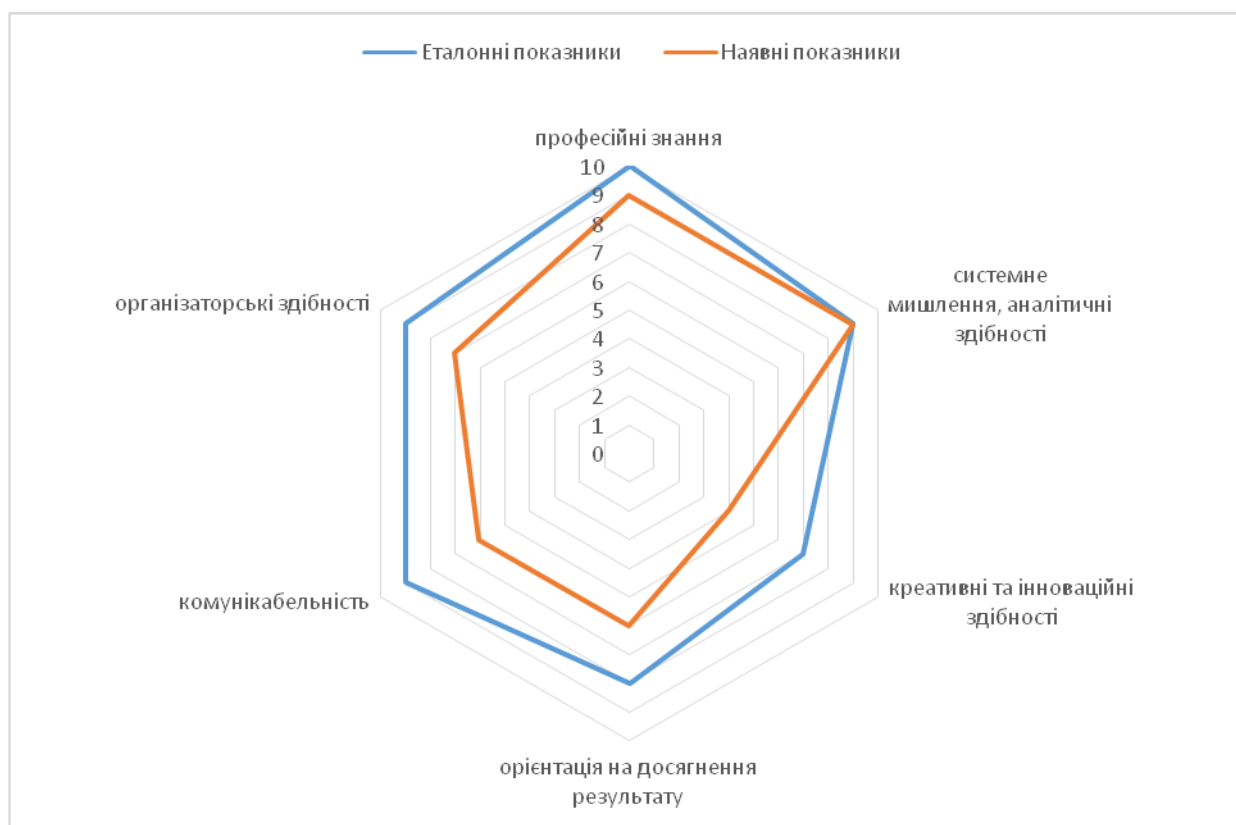


Рис. 2.9. Профіль ключових компетенцій ІВП Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського

Джерело: сформовано на основі власних досліджень автора

На основі отриманих даних та графічної демонстрації якісного стану індивідуального кадрового потенціалу керівників та співробітників досліджуваного підприємства можемо зробити висновок про певну невідповідність наявного рівня ключових компетенцій необхідному в силу відсутності адекватно розробленої кадрової політики та алгоритму управління кадровим потенціалом.

Здійснивши оцінку статичних та динамічних параметрів кадрового потенціалу, визначивши наявний сукупний рівень кадрового потенціалу підприємства, можемо сказати, що по відношенню до статичних параметрів підприємство володіє достатнім рівнем кадрового потенціалу, тобто працівників наявного вікового складу, рівня освіти та стажу роботи можна використовувати для подальшого удосконалення кадрової політики, стимулювання продуктивності праці, введення нових технологій та здійснення інноваційних заходів.

Висновки до розділу 2

Об'єкт дослідження – Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського починає розвиток своєї діяльності на основі лінійно-функціональної організаційної форми управління. Підприємство має виробничий цех, склад готової продукції та сировини, виробничу лабораторію.

Нами було здійснено аналіз фінансово-економічного стану підприємства за період 2014-2016 рр. Результати дослідження показали, що підприємство має позитивні основні техніко-економічні показники, є прибутковим та має задовільні показники ефективності використання основних фондів, оборотних активів та фінансовий стан в цілому. Детальний аналіз ефективності використання трудових ресурсів, продуктивності праці, заробітної плати та фонду оплати продемонстрував, що на підприємстві має місце низький показник плинності кадрів та існує тенденція до зростання коефіцієнту постійності кадрів. Підприємство показало значні темпи зростання середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці. На основі цього та спираючись на результати експертного оцінювання робимо висновок, що для апарату управління кадровим потенціалом підприємства доцільно впровадити систему нематеріального стимулювання праці, а для робітників та фахівців, що безпосередньо беруть участь у виробничому процесі – систему матеріального грошового стимулювання.

Проведений аналіз рівня кадрового потенціалу відповідно до еталонного моделювання кадрового потенціалу промислових підприємств та на основі методики сценарного прогнозування індивідуально для керівників та робітників підприємства продемонстрував показник достатнього рівня та середній показник для керівного апарату, що свідчить про доцільність реорганізації процесу формування кадрового потенціалу. Розроблений профіль ключових компетенцій для керівників та фахівців інженерно-виробничого сектору вказує на невідповідність еталонним показникам та необхідність розробки адекватної системи управління якісними складовими кадрового потенціалу даних фахівців.

РОЗДІЛ III. НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ВИДАВНИЦТВІ «ПОЛІТЕХНІКА» ІМ. ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО

3.1 Характеристика можливих напрямів удосконалення управління кадровим потенціалом у практиці досліджуваного підприємства

Відповідно до встановленого рівня кадрового потенціалу на Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського можемо зробити висновок, що потребує покращення керівний апарат підприємства як з точки зору показників рівня освіти та стажу роботи, так і згідно профілю компетенцій.

Директору досліджуваного підприємства, в руках якого зосереджені ключові процеси пошуку та підбору фахівців на наявні посади для досягнення ефективності використання кадрового потенціалу, яка полягає у співвідношенні отриманого результату від використання персоналу до кількості та якості задіяних ресурсів та здібностей при його отриманні, доцільно покращити якість виконання управлінських функцій, котрі на нього покладені, однією з яких є формування кадрового потенціалу. При формуванні кадрового потенціалу відбуваються наступні процеси (рис. 3.1.):

- забезпечення підприємства людськими ресурсами (планування потреби, пошук, набір і відбір персоналу);
- використання персоналу (управління трудовими процесами наявних співробітників та менеджмент кадрового резерву);
- управління знаннями та розробка програм розвитку персоналу.

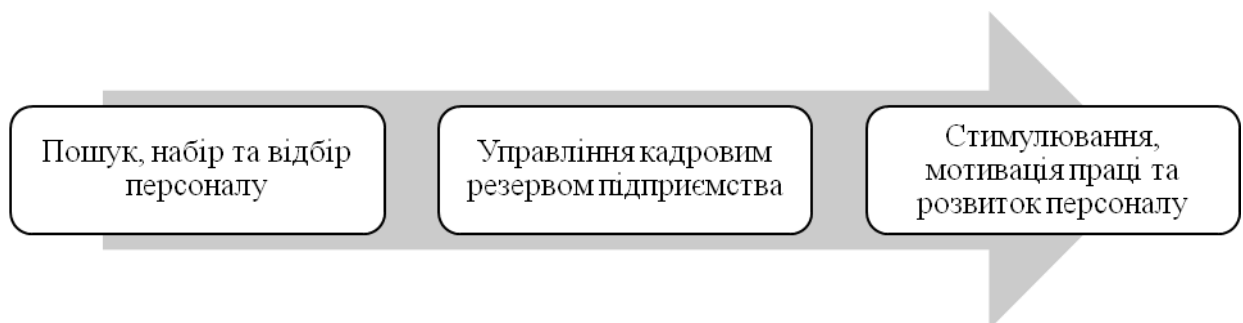


Рис. 3.1. Процес формування кадрового потенціалу підприємства

Джерело: сформовано на основі власних досліджень

Успішність стратегічної діяльності компанії значною мірою залежить від здатності раціонально сформулювати потребу в необхідному персоналі та вмінні відібрати саме тих фахівців, які втілюватимуть цю стратегію на практичному рівні. Перш за все, при розробці плану необхідно здійснити функціональне та кількісне кадрове планування та проаналізувати внутрішнє середовище підприємства, визначитися із цілями розвитку та бажаними показниками ефективності діяльності, до яких воно буде прямувати, дослідити наявних кадрових ресурсів та зробити висновок, відповівши на запитання «Коли?», «Де?» і «Скільки?» необхідно залучити додаткових одиниць персоналу або ж замінити ті складові кадрового ядра, які не задовольняють поточних вимог.

Для оптимізації наявного складу керівників структурних підрозділів директор підприємства повинен виконати ряд завдань:

- працівників з недостатнім рівнем стажу профільної роботи або тих керівників структурних підрозділів, що не володіють передовими знаннями в галузі виробництва відправити на навчання та курси підвищення кваліфікації;
- тих фахівців, які після проведення оцінки продемонстрували найбільш негативні показники та тих, хто не виконує планові завдання х виробництва, рекомендувати до звільнення;
- визначити цілі та завдання для керівників на наступний період; визначитися з кандидатами на переміщення всередині підприємства;
- стимулювати керівників структурних підрозділів, тобто керівників середньої ланки до досягнення поставлених цілей;
- прийняти рішення щодо матеріальної винагороди лінійних керівників у вигляді преміювань за річними підсумками діяльності підприємства та нематеріального заохочення у вигляді організації конкурсу керівника півріччя/року;
- на основі проведеного конкурсу профінансувати заходи з підвищення кваліфікації та відвідування профільних семінарів та ярмарок.

Кінцевою метою управління кадровим потенціалом підприємства можна назвати активацію професійних можливостей кожного співробітника задля використання їх при поточному стані діяльності підприємства, забезпечення стабільностей поточного розвитку для розширення можливостей діяльності у майбутньому. Керівники підприємства повинні бути впевнені, що при відповідному складі та структурі їхніх трудових ресурсів вони будуть мати змогу вийти із кризового становища та при наявності можливостей здійснити реорганізацію виробництва, вихід на новий сегмент та на збільшення обсягів виробництва і рентабельності (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Кінцева мета процесу управління кадровим потенціалом

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Критерії ефективності роботи управлінця підприємства пов'язані з виробничими та економічними показниками, що характеризують такі параметри, як якість, обсяг, терміни виробництва виготовленої продукції. Найбільш універсальним критерієм оцінки діяльності керівників підприємства є показник чистого прибутку. Причому, чим вище позиція, яку займає керівник в

організаційній структурі, тим більшу питому вагу має цей показник в критеріях оцінки. Однак, при використанні цього показника в якості основного критерію оцінки, необхідно враховувати ряд інших показників (наприклад, таких як: використання основних та оборотних засобів, ефективність капіталовкладень, економія прямих та непрямих витрат загальних виробничих витратах, плинність персоналу тощо). Аналіз інших показників необхідний з тієї точки зору, що, незважаючи на високий показник прибутку за певний період часу, можуть існувати серйозні проблеми у процесі виробництва, які вплинуть на результативність діяльності підприємства у перспективі, наприклад, такі, як: великий обсяг зносу основних фондів, плинність персоналу, зниження витрат за рахунок зниження якості продукції. Успішний та максимально ефективний управлінець не повинен економити кошти на капітальний ремонт, технічне переозброєння та економити на матеріальному і нематеріальному стимулювання співробітників, виходячи з міркувань миттєвої вигоди та нівелюючи стратегічні плани підприємства.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності в підвищенні рівня управлінської кваліфікації з метою підвищення їхньої продуктивності

У сучасних умовах ведення бізнес-процесів, особливо в період останнього десятиріччя найбільш успішним вважається той управлінець, який оволодів техніками продажу власної продукції, виходу на нові ринки, заключення максимально вигідних партнерських договорів. Сучасна практика ведення господарювання свідчить, що менеджери провідних світових компаній делегують 90% своїх функцій на підлеглих, на сформовану сильну та дієву команду, в той час займаючись питаннями параметрів маркетингу – просування продукції на ринку, забезпечення її конкурентоспроможності та проведення договорів і підписання контрактів щодо її найбільш вигідної реалізації.

Відповідно до цього пропонуємо керівнику досліджуваного підприємства пройти навчальні тренінги для менеджерів організацій з підвищення рівня

управлінської кваліфікації та з набуття навичок продажу власної продукції та заключення успішних договорів. Тренінг-центр «Флагман» розробив і пропонує для власників бізнесу, керівників компаній, департаментів цілий ряд тренінгів та семінарів, на яких є можливість отримати базові знання менеджменту і навички управління. Тренінг для керівників включає лекції, проходження яких дозволяє отримати знання про загальний управлінський цикл (планування, організацію, мотивацію і контроль роботи персоналу) і розвинути навички, які сприяють підвищенню ефективності управління своїм підприємством.

Блок «Прийняття ефективних рішень» дозволяє розглянути процеси управління бізнесом, базові помилки, що зустрічаються при прийнятті рішень, усвідомленню і плануванню результатів та дій, необхідних для їх успішного досягнення.

Блок «Управління персоналом» сприяє отриманню професійних знань, необхідних для роботи з співробітниками кожному управлінцю – принципу найму співробітників, психологія найманого персоналу, мотивація працівників для ефективного виконання поставлених керівництвом завдань, правила делегування своїх повноважень, здійснення контролю.

У блоці «Мотивація персоналу» розглядаються психологія мотивації, види мотивації: матеріальна і нематеріальна, поєднання оптимальних методів мотивації.

Блок «Делегування повноважень підлеглим» націлений на з'ясування проблем, чому керівнику необхідно делегувати свої повноваження, якими є основні правила делегування, як правильно вибрати виконавців і мотивувати їх на виконання завдань, як здійснювати оцінку ризиків і здійснення контролю, як керувати контролем і покарання персоналу, підвищити продуктивність та ефективність співробітників при правильній організації керівником підприємства функцій контролю і покарань.

Навчальний центр «Досягнення» проводить тренінги з техніки продажів в рамках Академії бізнес-рішень та дозволяє опанувати сучасні успішні методики продажу та просування продукції, опанувати платформу Microsoft Dynamics

CRM, призначену для створення управлінських інформаційних систем та збору і моніторингу даних, оцінки ефективності й організації заключених партнерських контрактів, усвідомити стратегію продажів. Особливістю тренінгу є індивідуальний підхід до керівників різних сфер діяльності, тому директор досліджуваного підприємства зможе здобути теоретичний досвід з продажу продукції. Вартість відвідування даних заходів наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Вартість тренінгів з підвищення управлінських компетенцій та технік продажів

Вид тренінгу	Вартість, грн
Управлінський тренінг «Флагман»	4700
Тренінг з техніки продажів «Досягнення»	3600
Загальна сума, грн	8300

У результаті проходження даних тренінгів прогнозуємо підвищення професійних компетенцій керівника підприємства внаслідок чого відбудеться покращення наявної збутової діяльності підприємства. На сьогоднішній день Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського заключає забезпечення потреби Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» та в меншій мірі інших контрагентів. Пропонуємо вихід підприємства на новий сегмент та збільшення кількості заключень партнерських контрактів з контрагентами, які не входять у структуру Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» за рахунок оптимізації застосування виробничих потужностей.

3.3 Впровадження інструментів стимулювання персоналу та підвищення продуктивності трудової діяльності працівників на Видавництві «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського

Згідно з алгоритмом процесу управління кадровим потенціалом підвищення рівня кадрового потенціалу здійснює значний вплив на результати

діяльності підприємства. Як свідчать сучасні експерти в галузі управління персоналом, для того, щоб підтримати успішність господарської діяльності, необхідно заохотити персонал до більшої ефективності, донести до нього розуміння та усвідомлення до сприйняття себе як частини організації, якій вони надають у користування свої трудові ресурси.

Очевидною є також ситуація майбутнього зниження темпів зростання продуктивності праці у зв'язку із сприйняттям певного рівня заробітної плати як належного елемента реагування на вкладені ресурси та вимогами більшої заробітної платні.

У зв'язку з потребами та мотивами трудової діяльності окремих груп персоналу ми пропонуємо запровадити Положення про стимулювання робітників підприємства, в якому розробимо систему матеріального стимулювання:

- для працівників виробничих цехів з метою підвищення продуктивності їх праці;
- для працівників відділу реалізації та маркетингу з метою їхнього заохочення до активної системи налагодження зв'язків із потенційними покупцями продукції.

Використовуючи наявні теоретичні надбання та враховуючи концепцію Е.Мейо про «соціального працівника», який досягнув матеріального задоволення та стабільності, для управлінського персоналу у відповідь на їхню оцінку мотивів трудової діяльності пропонуємо запровадити систему нематеріального стимулювання, яка виражатиметься у:

- організації творчих конкурсів для молодих керівників по типу розробки кожним керівником підрозділу проекту «Найкраща команда» і визначення найкращого проекту шляхом експертних оцінок;
- створення рейтингової системи оцінювання керівників відділів з точки зору ефективності роботи конкретного відділу.
- стимулюванні соціальної активності керівників та професіоналів шляхом організації внутрішньокolleктивних, адже саме соціальні стимули

впливають на виникнення у працівників мотиву для інтенсифікації усіх сфер своєї діяльності.

Вважаємо доцільним використати матеріальне негрошове стимулювання:

- у вигляді надання службового автомобілю співробітникам для поїздки в службових цілях. На практиці перед поїздкою співробітник пише заяву, де вказує мета поїздки, дату й час. Директор приймає рішення про надання автомобілю. У разі позитивної відповіді адміністратор заповнює журнал, де вказує ПІБ співробітника, час і дату, ставиться особистий підпис працівника, що користується службовим автомобілем.
- у вигляді надання безкоштовного Інтернет-трафіку визначеного обсягу (200 Гб в місяць);
- у вигляді організації щотижневих корпоративних зустрічей.

Система стимулювання та мотивації праці повинна базуватись на певних ключових принципах, що заохочуватимуть зростання продуктивності і підвищення ефективності роботи підприємстві в цілому:

- своєчасність винагороди є вирішальним фактором при вихованні робітників. Нагороди, преміальні виплати повинні бути видані якомога швидше після того, як було досягнуто ціль. Щоб підтримати зацікавленість робітника, винагороди повинні бути достатньо частими, щоб реакція на них була швидкою;
- розмір грошової винагороди повинен відображати значимість дії і зареєстрований рівень зростання.

Для точнішого відображення індивідуального трудового внеску у винагороді працівника основна заробітна плата повинна доповнюватись додатковою заробітною платою, а також іншими видами грошових стимулів (преміями, винагородами, доплатами і виплатами тощо), тобто включати постійну і змінну частину заробітку.

У Положенні про стимулювання праці персоналу варто зазначити, що працівники промислово-виробничого персоналу отримують додаткову оплату праці у тому випадку, якщо підвищать свою продуктивність. Використовуючи

отриманий прибуток після впровадження запропонованої моделі, плануємо 60% коштів закласти у фонд заохочувальних виплат та компенсацій.

За рахунок цієї суми пропонуємо розробити шкалу преміювання для:

- стимулювання виробничого персоналу в залежності від рівня трудових затрат;
- стимулювання праці працівників відділу реалізації та маркетингу в залежності від відсотку виконання плану укладання договорів з потенційними покупцями продукції.

Іншу частину отриманої суми плануємо витратити на організацію матеріального не грошового стимулювання, тобто:

- на підключення безлімітного Інтернет-трафіку компанією «КПІ-Телеком»
- на організацію щотижневих корпоративних зустрічей.

Таким чином, систему організації мотиваційного напрямку в управлінні кадровим потенціалом на досліджуваному підприємстві можна представити у вигляді структурної схеми (рис. 3.3).

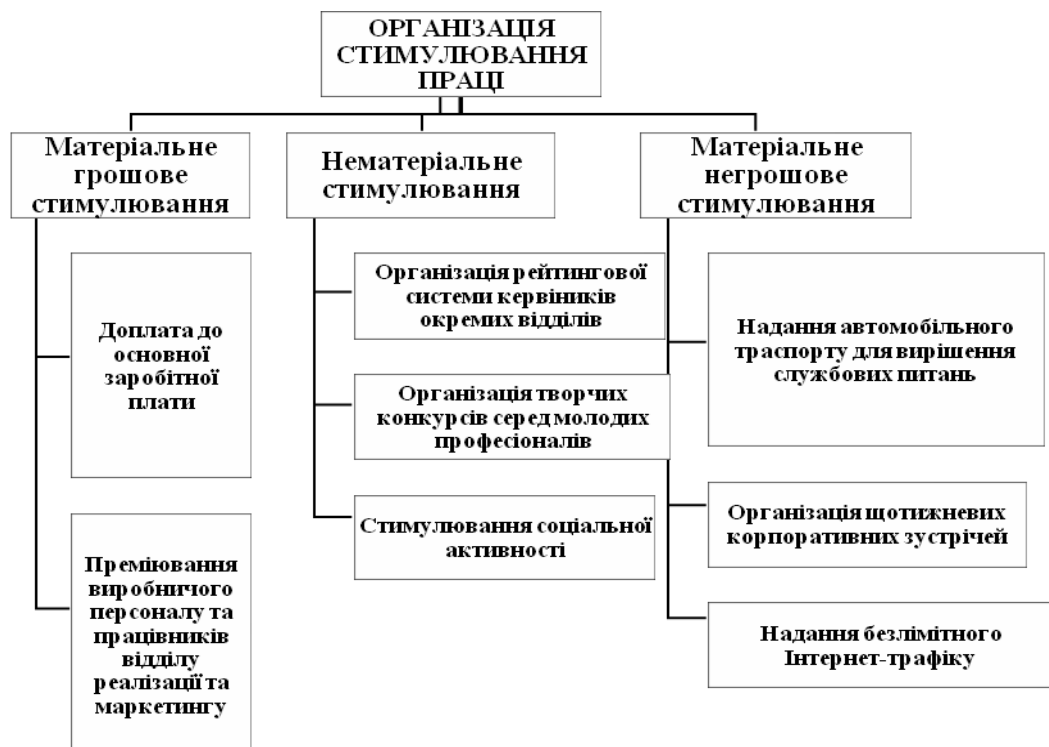


Рис. 3.3. Система організації мотиваційної складової управління кадровим потенціалом на Видавництві «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського

Джерело: сформовано на основі власних досліджень

Висновки до розділу 3

Відносно визначеного рівня кадрового потенціалу було з'ясовано ряд необхідних дій для активації діяльності керівного апарату підприємства та встановлена кінцева мета управління кадровим потенціалом. Запропоновано оптимізацію статичних параметрів кадрового потенціалу фахівців за рахунок підвищення професійної кваліфікації та можливостей звільнення фахівців, що не відповідають необхідним вимогам та підвищення рівня професійних компетенцій директора підприємства за рахунок проходження ним тренінгів з управлінської діяльності та технік успішних продажів власної продукції. За рахунок зростання навичок продажів прогнозується вихід на новий сегмент та продаж продукції успішним фермерським господарствам і ветеринарним аптекам за рахунок оптимізації виробничих потужностей.

На основі недоліків та проблем, виявлених у системі розвитку кадрового потенціалу на підприємстві та спираючись на мотиви трудової поведінки, яким віддають перевагу різні групи персоналу, з'ясовано напрямки вдосконалення стимулювання праці на Видавництва «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи можна зробити ряд загальних висновків:

- у результаті дослідження поглядів науковців щодо трактування сутності кадрового потенціалу можна визначити наявні розбіжності в розумінні його змісту та у визначенні складових частин внаслідок чого має місце недостатність та недосконалість методичного інструментарію для формування системи управління ним. На нашу думку, найбільш вдало та конкретно кадровий потенціал підприємства характеризує визначення, за якого кадровим потенціалом є інтегральний ресурс динамічної взаємодії працівників визначеного складу та структури, котрі володіють близькими до потреб підприємства освітніми, професійними та кваліфікаційними знаннями і навичками, здібністю до інноваційного та творчого розвитку, ефективної співпраці з іншими членами колективу та керівниками, гнучкості та адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, рівнем умотивованості та можуть забезпечити максимально ефективне функціонування підприємства, стабільність його діяльності і сприяти досягненню стратегічної мети його довгострокового розвитку в нестабільних умовах сучасного економічного середовища;
- більшість експертів наголошують на вагомому значенні для характеристики кадрового потенціалу кількісних компонентів, які включають в себе чисельність і структуру показників, професійний стаж, тривалість і інтенсивність робочого часу. Інтегральна оцінка кадрового потенціалу підприємства повина враховувати такі фундаментальні компоненти як фізіологічний, інтелектуальний та професійно-освітній, соціо-гуманістичний;
- щодо процесу управління кадровим потенціалом, то він базується на трьох рівнях – управління змінами, рівень, що включає оперативне, тактичне та стратегічне управління, та окремо – управління поведінкою працівників. Також управлінська діяльність у напрямку кадрового потенціалу базується на функціях планування, контролю, організації розвитку, керівництві та

мотивації, а алгоритм управління відповідно до цих функцій, складається з п'яти етапів;

- для оцінки рівня кадрового потенціалу виробничих підприємств розроблена еталонна модель кадрового потенціалу, яка включає статичні та динамічні параметри кадрового потенціалу та дозволяє здійснити всебічне дослідження поточного стану кадрового потенціалу;
- дослідження та аналіз фінансово-економічного стану вказує на перспективи господарського розвитку підприємства та наявності достатнього потенціалу для приросту прибутку та розширення діяльності;
- з точки зору актуальності теми дослідження проаналізований стан використання трудових ресурсів та продуктивності праці свідчить про ефективність та інтенсивність використання трудових ресурсів, зменшення коефіцієнту обороту кадрів та зростання коефіцієнту прийому на фоні зростання продуктивності праці в основному за рахунок збільшення чисельності працюючих;
- єдиним інструментом матеріального стимулювання на підприємстві виступає основна заробітна плата та премії, управління визначення суми яких залежить від рішення керівника організації, а аналіз фонду оплати праці показав недоліки у його структурі, а саме, низькій частці додаткових виплат та практичній відсутності заохочувальних виплат;
- здійснивши оцінку статичних та динамічних параметрів кадрового потенціалу, визначивши наявний сукупний рівень кадрового потенціалу підприємства, можемо сказати, що по відношенню до статичних параметрів підприємство володіє достатнім рівнем кадрового потенціалу -0,78, тобто працівників наявного вікового складу, рівня освіти та стажу роботи можна використовувати для подальшого удосконалення кадрової політики, стимулювання продуктивності праці, введення нових технологій та здійснення інноваційних заходів. Проте наявна невідповідність фахівців данного складу необхідним компетенціям свідчить про недосконалу

політику управління кадрами та відсутність вектора розвитку наявного кадрового потенціалу, особливо серед працівників кадрового апарату.

- відповідно до сучасних умов ведення бізнес-процесів пропонуємо керівнику досліджуваного підприємства пройти навчальні тренінги для менеджерів організацій з підвищення рівня управлінської кваліфікації та з набуття навичок продажу власної продукції та заключення успішних договорів. У результаті проходження даних тренінгів прогнозуємо підвищення професійних компетенцій керівника підприємства внаслідок чого відбудеться покращення наявної збутової діяльності підприємства;
- аналізуючи ефективність впровадження кадрової політики та стан управлінської діяльності в напрямку кадрового потенціалу, нами було виявлено відсутність напрямку розвитку та мотивації персоналу, вважаємо доцільним розробити модель стимулювання продуктивності роботи промислово-виробничого персоналу, що підвищення такої трудової активності вплине на збільшення їхньої оплати праці;
- за рахунок частини додаткового прибутку пропонуємо сформувати фонд заохочувальних виплат та впровадити інструменти матеріального грошового стимулювання (шкала преміювання) та матеріального не грошового стимулювання;
- враховуючи прихильність адміністративного персоналу та професіоналів до групи нематеріальних мотивів пропонуємо запровадити ряд заходів нематеріального стимулювання задля активізації колективного духу та соціалізації працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Абесінова О.К. Аналіз ефективності використання кадрового потенціалу в системі управління підприємством / О.К. Обесінова // Потенціал економічного розвитку в контексті європейської інтеграції – Дніпропетровськ: Вид. «Гельветика» – 2013. – 5-10 с.
2. Аніщенко Л.О. Використання сучасних механізмів оцінки кадрового потенціалу кризового підприємства / Л.О. Аніщенко // Глобальні та національні пробелми економіки – Випуск №2 – 2014. – 387-391 с.
3. Арзамасова О.В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності / О.В. Арзамасова // Глобальні та національні пробелми економіки – Випуск №4 – 2015. – 102-106 с.
4. Аширов Д. А. Труд: стимулы, мотивы, мотивации / Аширов Д.А. — М. : Гильдия мастеров, 2001. — 203, [14] с.
5. Базалійська Н.П. Концептуальні основи оцінювання персоналу промислового підприємства / Н. П. Базалійська, Д.І. Бойко// Глобальні та національні пробелми економіки – Випуск №5 – 2015. – 255-300 с.
6. Балабанова Л.В. Управління персоналом [текст] : підручник / Л.В. Балабанова, О. В. Сардак – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 468 с.
7. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства [текст] : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Б.Є. Бачевський // Режим доступу: <http://westudents.com.ua/knigi/181-potentsal-rozvitok-pdprimstva-bachevskiy-b.html>
8. Баскина Т.М. Всемирная история кадровой индустрии [текст] : учебн. пособ. / Т.М. Баскина – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015 – 276 с.
9. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // Экономика и управление –№3 – 2007. – 48-53 с.
10. Берг Л.В. Материальное стимулирование труда : [учебное пособие.] / Л. В. Берг, С.З. Бекирова. - Краснодар, 2008. - 202.
11. Берглезова Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия [Електронний ресурс] / Т.В.

Берглезова // Проблемы предпринимательства в экономике России. – 2005. – №8. – С. 75 – 80.

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

13. Бондарчук К. Участь найманих працівників у прибутках підприємств (зарубіжний досвід) / К. Бондарчук // Україна: аспекти праці. – 04/2013. – №4 . – С. 38-44.

14. Боярська М.О. Удосконалення комплексного оцінювання праці персоналу підприємства / М.О. Боярська // Глобальні та національні пробелми економіки – Випуск №2 – 2014. – 933-937 с.

15. Брітченко Г. І. Особливості використання сучасних методів оцінювання персоналу як інструменту сучасної кадрової політики промислових підприємств / Г. І. Брітченко, Ф.Л. Перепадя // Вісник Маріупольського уержавного Університету. — 2011. — № 2. — С. 95.

16. Бурачек І.В., Формування кадрового потенціалу та управління його розвитком на підприємстві (на прикладі ТОВ «Перший охоронний альянс») / І.В. Бурачек, В.В. Дашенко// Глобальні та національні пробелми економіки – Випуск №5 – 2015. – 320-323 с.

17. Вовк О.М. Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Вовк, Т.А. Ковальчук // Режим доступу : <http://piei.iem.nau.edu.ua/numbers/37/Koval.pdf>

18. Волков В.П. Управління логістичними системами [Текст] : навч. посіб. / В.П. Волков, О.М. Пшнько, І.Д. Павлов. – Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2012. – 259 с.

19. Воронін. О. Вклад найманих працівників у результати діяльності підприємства / О. Воронін, О. Пастух // Україна: аспекти праці. – 2009. – №2. – С.43-50.

20. Галицька У.Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу [Електронний ресурс] / У.Б. Галицька // Режим доступу : <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf>
21. Гармідер Л.Д. Концепція розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства / Л.Д. Гармідер // Глобальні та національні пробелми економіки – Випуск №5 – 2015. – 341-344 с.
22. Гірняк К.М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства / К.М. Гірняк // Глобальні та національні пробелми економіки – Випуск №4 – 2015. – 130-132 с.
23. Гольдфарб А.Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия / А.Г. Гольдфарб // Комунальное хозяйство городов - №59 – 2004. – 231-237 с.
24. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
25. Гриценко Д.С. Науковий огляд дисертаційних досліджень України в 2012-2013 рр.з позиції розгляду основних проблем мотивації персоналу / Д.С. Гриценко // Глобальні та національні пробелми економіки – Випуск №4 – 2015. – 343-348 с.
26. Дегтярьова І.Б. Економічні проблеми формування трудового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / І.Б. Дегтярьова, Є.О. Сітак // Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_2_17
27. Дідченко О.І. Оцінка кадрового потенціалу промислового підприємства [Електронний ресурс] / О.І. Дідченко, А.В. Довганюк // Режим доступу : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_047.pdf
28. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 232 с.
29. Дорогина О. И. Модели стимулирования персонала в организациях разного типа и вида / Дорогина О. И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С. — Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун.-т., 2011. — 110, [7] с.

30. Економічні методи стимулювання праці на підприємстві. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-220-1.html>
31. Ільєнко. Н. Застосування прогресивних форм і систем оплати праці відповідно до сучасних вимог економічного розвитку України / Н. Ільєнко, Ю. Спасенко // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 3.
32. Забрицька Т.П. Мотивація як механізм підвищення ефективності діяльності підприємства / Т.П. Забрицька // Глобальні та національні пробелми економіки – Випуск №2 – 2014. – 942-947 с.
33. Зайцев Ю. Проблеми дослідження системи мотивації найманої праці в умовах становлення постіндустріального суспільства / Ю. Зайцев // Україна: аспекти праці. 2010. № 8. - С. 13-19.
34. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання [текст] : підручник / Н.В. Касьянова, Д. В. Солоха, В.В. Морєва, О.В. Белякова – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 248 с.
35. Киселева Г.С. Модель компетенций как инструмент оценки эффективности системы переподготовки и повышения квалификации кадров / Г.С. Киселева // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса - №2(27) – 2014. – 222-225 с.
36. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е.А. — М: ИНФРА-М, 2010. — 524.
37. Кобеля З. Показники оцінки трудової мотивації / З. Кобеля, Р. Білик // Україна: аспекти праці. 2010. - № 6. - С. 42-46.
38. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А.І. Ковальська // Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/73.pdf
39. Козлов А. Система кадрового забезпечення сільського господарства : монографія / А. Козлов – Германия.: 2015.– 305 с.

40. Коптева К.В. Методика діагностики кадрового потенціала промислового підприємства / К.В. Коптева, М.А. Меншикова // *Економічні науки* - №2 – 2014. – 12-14 с.
41. Корнієнко О. Аналіз витрат і результатів використання керівників на різних рівнях управління / О. Корнієнко // *Україна: аспекти праці*. - 2011. - № 4. - С. 38-45.
42. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [текст] : навчальний посібник.– Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
43. Кривохатко Н.Д. Організаційно-економічні засади удосконалення мотивації праці управлінського персоналу машинобудівних підприємств. / Н.Д. Кривохатко // *Глобальні та національні проблеми економіки* – Випуск №4 – 2015. – 448-454 с.
44. Крикуненко Д. О. Розробка системи демотивації персоналу як одного з елементів мотиваційного управління на підприємстві / Д. О.Крикуненко // *Актуал. пробл. економіки*. - 2012. - № 6. - С. 212-217.
45. Лапин Е.В. Економічний потенціал підприємства [текст] : учебн. / Е.В. Лапин // *Технологічний університет Поділля* – Суми.: Університетська книга, 2002. – 305 с.
46. Левандовська Н.І. Методичний підхід до оцінки кінцевого трудового внеску працівників у сфері виробництва будівельних матеріалів / Н. І. Левандовська // *Актуальні Проблеми Економіки*. – 2010.- №2 (104).- С. – 186 - 195.
47. Лизанець А. Г. Теоретичні основи і прикладні аспекти управління якістю праці на підприємстві / А. Г. Лизанець // *Актуальні проблеми економіки*. - 2013. - № 12. - С. 160-167
48. Лико І. Я. Обґрунтування стимулювання мотивації як економічної категорії / І. Я. Лико // *Економіка, планування і управління у лісо виробничому комплексі*. — 2004. — № 14.1. — С. 155-160.
49. Максименко А.Г. Оцінка та перспективи кадрового потенціалу аграрного сектору України в сучасних умовах / А.Г. Максименко // *Глобальні та національні проблеми економіки* – Випуск №5 – 2015. – 199-202 с.

50. Максимова Л.В. Составляющие кадрового потенциала организации / Л.В. Максимова // Экономические науки. Новое слово в науке и практике – 2014. – 178-183 с.
51. Мартин О.М. Заробітна плата як економічна категорія: соціально-економічні аспекти / О.М. Мартин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.7. – С. 233-239.
52. Медведєв В. С. Впровадження систем оплати праці на основі показників продуктивності / В. С. Медведєв // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 3. - С. 241-247.
53. Міхов Л.І. Сутність категорії та структурні складові кадрового потенціалу підприємства / Л.І. Міхов // Вісник бердянського університету менеджменту та бізнесу – Випуск № 3 – 2014. – 101-105 с.
54. Мироседи С.А. Методы оценки кадрового потенциала предприятия [Электронный ресурс] / С.А. Мироседи // Режим доступа : http://www.volpi.ru/files/publications/S_A_Mirosedi_A_V_SCHedrina_Metod_y_ocenki_kadrovogo_potenciala_predpriyatiya.pdf
55. Москаленко В.О. Кадровий потенціал харчової промисловості України: формування, управління та розвиток : монографія / В.О. Москаленко – К.: 2010.– 39 с.
56. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / В.О. Москаленко // Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10890/1/Basic%20principles.pdf>
57. Мотивація персоналу: навч. посібн. [практикум] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.І. Мерко. – М.: «Альфа-Прес», 2010. – 640 с.
58. Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України/ І.М. Мягких // Актуальні проблеми економіки . –2011. –№9. –С. 208-215.
59. Назаришин Р. Фундаментальні поняття мотиватики як науки про мотивацію праці / Р. Назаришин // Україна: аспекти праці. – 03/2013. – №3. – С. 38-42.

60. Носкова М. Теоретическая модель развития экономической категории «кадровый потенциал» / М. Носкова // Экономика АПК. Вестник Алтайского государственного аграрного университета - №2 (64) – 2010. – 89-93 с.
61. Павленко І.І. Взаємозв'язок стратегічного плану управління кадровим потенціалом та конкурентної стратегії організації / І.І. Павленко, В.А. Гонтюк // Глобальні та національні пробелми економіки – Випуск №3 – 2015. – 376-379 с.
62. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців / Т. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 2. – С. 26-34.
63. Погодина Т.В. Формирование и развитие персонала корпорации на основании оценки его трудового потенциала : автореф. дис. на соиск. научн. степ. канд. эк. наук : спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством – Москва, 2009, 26 с.
64. Правові аспекти застосування заходів заохочення співробітників: мотивація чи провокації? : (Міжнародне агентство інформаційних розслідувань) [Електронний ресурс] / М. Великанова - Режим доступу: <http://mair.in.ua/expertise/show/id/110>
65. Романів С.Р. Теоретичні аспекти кадрового аудиту оцінки системи управління персоналом / С.Р. Романів, І.Д. Голяш, Р.В. Романів // Глобальні та національні пробелми економіки – Випуск №5 – 2015. – 1025-1030 с.
66. Садовникова Н.О. Развитие кадрового потенциала организации [Текст] : уч. пособ. / Н.О. Садовникова. – Ек.: УрГПУ, 2011. – 70 с.
67. Скловська Є.Г. Аналіз діяльності підприємства [Текст] : навч. посіб. / Є. Г. Скловська. – К.: НТУУ «КПІ», 2011. – 260 с.
68. Старицька О.П. Ефективність використання методів стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві [Електронний ресурс] / О. П. Старицька // Ефективна економіка. — Режим доступу до журн. : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1856>

69. Стахурлов Д.А. Кадровый потенциал фирмы как доминирующий фактор роста социально-экономической эффективности труда [Электронный ресурс] / Д.А. Стахурлов, Ю.Л. Александров // Режим доступа : <http://elib.krasu.ru/handle/2311/11589>
70. Стричак Г.В. Вдосокналення системи управління кадровим потенціалом / Г.В. Стричак, Г.А. Лех, Г.С. Грубель // Науковий вісник НЛТУ України – Вип. 24.8 – 2014. – 380-385 с.
71. Тендюк А.О. Стратегічні напрями антикризового управління персоналом підприємства / А.О. Тендюк // Серія Економіка – Випуск 1(42) – 2014. – 69-71 с.
72. Толстоброва Н.А. Формирование кадрового резерва как способ управления профессиональным развитием в компании [Электронный ресурс] / Н.А. Толстоброва // Режим доступа : http://pstu.ru/files/file/adm/fakultety/90_100.pdf
73. Трифонова О. В. Теоретичні і практичні підходи до організації системи матеріального стимулювання праці / О. В. Трифонова, С. П. Олійник // Актуал. пробл. економіки. - 2011. - № 7. - С. 206-213.
74. Турчинов А.И. Управление персоналом: учебник . – 2-е изд., доп. и перераб. / А.И. Турчинов. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.
75. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
76. Федоренко М.С. Перспективні напрями організації оплати праці на підприємстві / М.С. Федоренко // Наукові дослідження: ринок праці та зайнятість населення. - 2011. - №1. - С. 51-54
77. Череп, А. В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах / А. В. Череп // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 3. – С. 134–148
78. Череп. А.В. Взаємозв'язок мотивації праці і показників ефективності використання персоналу / А.В. Череп // Актуальні проблеми економіки. 2013. № 1. – С. 117-122.

79. Швед В.В Адаптація зарубіжного досвіду управління розвитком персоналу до умов вітчизняної економіки / В.В. Швед, В.С. Адамовська // Глобальні та національні пробелми економіки – Випуск №4 – 2015. – 644-649 с.
80. Швець І. Стимулювання забезпечення якості управління персоналом на підприємствах / І. Швець, Т. Коваленко // Україна: аспекти праці. – 2013. – №1 . – С. 28-34.
81. Закон України «Про оплату праці» із змінами від 04.07.2013 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
82. Кодекс законів про працю України : за станом на 13 травн. 2014 р. / Верховна Рада України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08/page3>

ДОДАТКИ

Додаток А
Баланс Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського за 2014 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			
Нематеріальні активи			
Балансова (залишкова) вартість	110		
Знос	111		
Первісна (переоцінена) вартість	112		
Основні засоби			
Балансова (залишкова) вартість	120	300956,00	283302,00
Знос	121	448380,00	499367,00
Первісна (переоцінена) вартість	122	749336,00	782669,00
Інші необоротні матеріальні активи			
Балансова (залишкова) вартість	130	23858,00	25658,00
Знос	131	23924,00	25724,00
Первісна (переоцінена) вартість	132	47782,00	51382,00
Незавершене капітальне будівництво	140		
Довгострокові фінансові інвестиції	145		
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Матеріали і продукти харчування	150	251077,14	359270,87
Малоцінні та швидкозношувані предмети	160	6141,42	6141,42
Інші запаси	170	429673,20	429702,32
Дебіторська заборгованість	180	8545,00	72,12
Розрахунки з постачальниками, підрядниками за товари, роботи й послуги	181	8545,00	72,12
Розрахунки із податків і зборів	182		
Розрахунки із страхування	183		
Розрахунки з відшкодування завданих збитків	184		
Розрахунки за спеціальними видами платежів	185		
Розрахунки з підзвітними особами	186		
Розрахунки за іншими операціями	187		
Розрахунки за операціями з внутрішньої передачі запасів	190		
Розрахунки за окремими програмами	200		
Короткострокові векселі одержані	210		
Інші кошти	220	228,00	184,00
Грошові документи	221	228,00	184,00
Грошові кошти в дорозі	222		
Рахунки в банках			
Рахунки загального фонду	241		
Рахунки спеціального фонду	242		
Рахунки в іноземній валюті	243		
Інші поточні рахунки	244		
Рахунки в казначействі загального фонду	250		
Рахунки в казначействі спеціального фонду	260	189162,51	319243,97
Спеціальні реєстраційні рахунки для обліку коштів, отриманих як плата за послуги	261	178161,58	304696,43
Спеціальні реєстраційні рахунки для обліку коштів, отриманих за іншими джерелами власних надходжень	262	11000,93	14547,54
Спеціальні реєстраційні рахунки для обліку інших надходжень спеціального фонду	263		
Спеціальні реєстраційні рахунки для обліку коштів, отриманих на виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку регіонів	264		
Інші рахунки в казначействі	270		
Каса	280		
Поточні фінансові інвестиції	285		
III. ВИТРАТИ			
Видатки та надання кредитів загального фонду	290		
Видатки та надання кредитів спеціального фонду	300		
Видатки за коштами, отриманими як плата за послуги	301		
Видатки та надання кредитів за іншими джерелами власних надходжень	302		
Видатки та надання кредитів за іншими надходженнями спеціального фонду	303		
Видатки за коштами, отриманими на виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку регіонів	304		
БАЛАНС	310	1209641,27	1423574,70

Продовження додатку А

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду (року)
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Фонд у необоротних активах	330	324814,00	308960,00
Фонд у малоцінних та швидкозношуваних предметах	340	6141,42	6141,42
Фонд у фінансових інвестиціях	345		
Результат виконання кошторису за загальним фондом	350		
Результат виконання кошторису за спеціальним фондом	360	452352,56	489693,82
Результати переоцінок	370		
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Довгострокові зобов'язання	380		
Короткострокові позики	390		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	400		
Короткострокові векселі видані	410		
Кредиторська заборгованість	420	426333,29	618779,46
Розрахунки з постачальниками, підрядниками за товари, роботи й послуги	421	426333,29	618779,46
Розрахунки за спеціальними видами платежів	422		
Розрахунки із податків і зборів	423		
Розрахунки із страхування	424		
Розрахунки із заробітної плати та інших виплат	425		
Розрахунки зі стипендіатами	426		
Розрахунки з підзвітними особами	427		
Розрахунки за депозитними сумами	428		
Розрахунки за іншими операціями	429		
Розрахунки за операціями з внутрівідомчої передачі запасів	430		
Розрахунки за окремими програмами	440		
III. ДОХОДИ			
Доходи загального фонду	450		
Доходи спеціального фонду	460		
Доходи за коштами, отриманими як плата за послуги	461		
Доходи за іншими джерелами власних надходжень	462		
Доходи за іншими надходженнями спеціального фонду	463		
Доходи за коштами, отриманими на виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку регіонів	464		
БАЛАНС	470	1209641,27	1423574,70

Додаток Б
Баланс Видавництво «Політехніка» ім. Ігоря Сікорського за 2016 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			
Нематеріальні активи			
Балансова (залишкова) вартість	110		
Знос	111		
Первісна (переоцінена) вартість	112		
Основні засоби			
Балансова (залишкова) вартість	120	344561,12	390393,04
Знос	121	547711,53	603604,57
Первісна (переоцінена) вартість	122	892272,55	993997,61
Інші необоротні матеріальні активи			
Балансова (залишкова) вартість	130	25846,50	45108,30
Знос	131	25912,49	45745,34
Первісна (переоцінена) вартість	132	51758,99	91853,64
Незавершене капітальне будівництво	140	12015,00	
Довгострокові фінансові інвестиції	145		
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Матеріали і продукти харчування	150	403679,92	447193,74
Малоцінні та швидкозношувані предмети	160	5726,42	5726,42
Інші запаси	170	346392,38	355596,67
Дебіторська заборгованість	180	27547,90	118,00
Розрахунки з постачальниками, підрядниками за товари, роботи й послуги	181	27547,90	118,00
Розрахунки із податків і зборів	182		
Розрахунки із страхування	183		
Розрахунки з відшкодування завданих збитків	184		
Розрахунки за спеціальними видами платежів	185		
Розрахунки з підзвітними особами	186		
Розрахунки за іншими операціями	187		
Розрахунки за операціями з внутрішньої передачі запасів	190		
Розрахунки за окремими програмами	200		
Витрати майбутніх періодів	205		2342,76
Короткострокові векселі одержані	210		
Інші кошти	220		
Грошові документи	221		
Грошові кошти в дорозі	222		
Рахунки в банках	240		
Рахунки загального фонду	241		
Рахунки спеціального фонду	242		
Рахунки в іноземній валюті	243		
Інші поточні рахунки	244		
Рахунки в казначействі загального фонду	250		
Рахунки в казначействі спеціального фонду	260	281427,29	162942,94
Спеціальні реєстраційні рахунки для обліку коштів, отриманих як плата за послуги	261	172673,01	140417,97
Спеціальні реєстраційні рахунки для обліку коштів, отриманих за іншими джерелами власних надходжень	262	108754,28	22524,97
Спеціальні реєстраційні рахунки для обліку інших надходжень спеціального фонду	263		
Спеціальні реєстраційні рахунки для обліку коштів, отриманих на виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку регіонів	264		
Інші рахунки в казначействі	270		
Каса	280		
Поточні фінансові інвестиції	285		
III. ВИТРАТИ			
Видатки та надання кредитів загального фонду	290		
Видатки та надання кредитів спеціального фонду	300		
Видатки за коштами, отриманими як плата за послуги	301		
Видатки та надання кредитів за іншими джерелами власних надходжень	302		
Видатки та надання кредитів за іншими надходженнями спеціального фонду	303		
Видатки за коштами, отриманими на виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку регіонів	304		

БАЛАНС		310	1447196,53	1410422,07
Продовження додатку Б				
ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду (року)	
1	2	3	4	
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Фонд у необоротних активах	330	382422,62	436501,34	
Фонд у малоцінних та швидкозношуваних предметах	340	5726,42	5726,42	
Фонд у фінансових інвестиціях	345			
Результат виконання кошторису за загальним фондом	350			
Результат виконання кошторису за спеціальним фондом	360	622846,89	549823,52	
Результати переоцінок	370			
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Довгострокові зобов'язання	380			
Короткострокові позики	390			
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	400			
Короткострокові векселі видані	410			
Кредиторська заборгованість	420	436200,60	418370,79	
Розрахунки з постачальниками, підрядниками за товари, роботи й послуги	421	434561,85	415070,66	
Розрахунки за спеціальними видами платежів	422			
Розрахунки із податків і зборів	423	1638,75	3300,13	
Розрахунки із страхування	424			
Розрахунки із заробітної плати та інших виплат	425			
Розрахунки зі стипендіатами	426			
Розрахунки з підзвітними особами	427			
Розрахунки за депозитними сумами	428			
Розрахунки за іншими операціями	429			
Розрахунки за операціями з внутрішньої передачі запасів	430			
Розрахунки за окремими програмами	440			
III. ДОХОДИ				
Доходи загального фонду	450			
Доходи спеціального фонду	460			
Доходи за коштами, отриманими як плата за послуги	461			
Доходи за іншими джерелами власних надходжень	462			
Доходи за іншими надходженнями спеціального фонду	463			
Доходи за коштами, отриманими на виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку регіонів	464			
БАЛАНС	470	1447196,53	1410422,07	

Додаток В

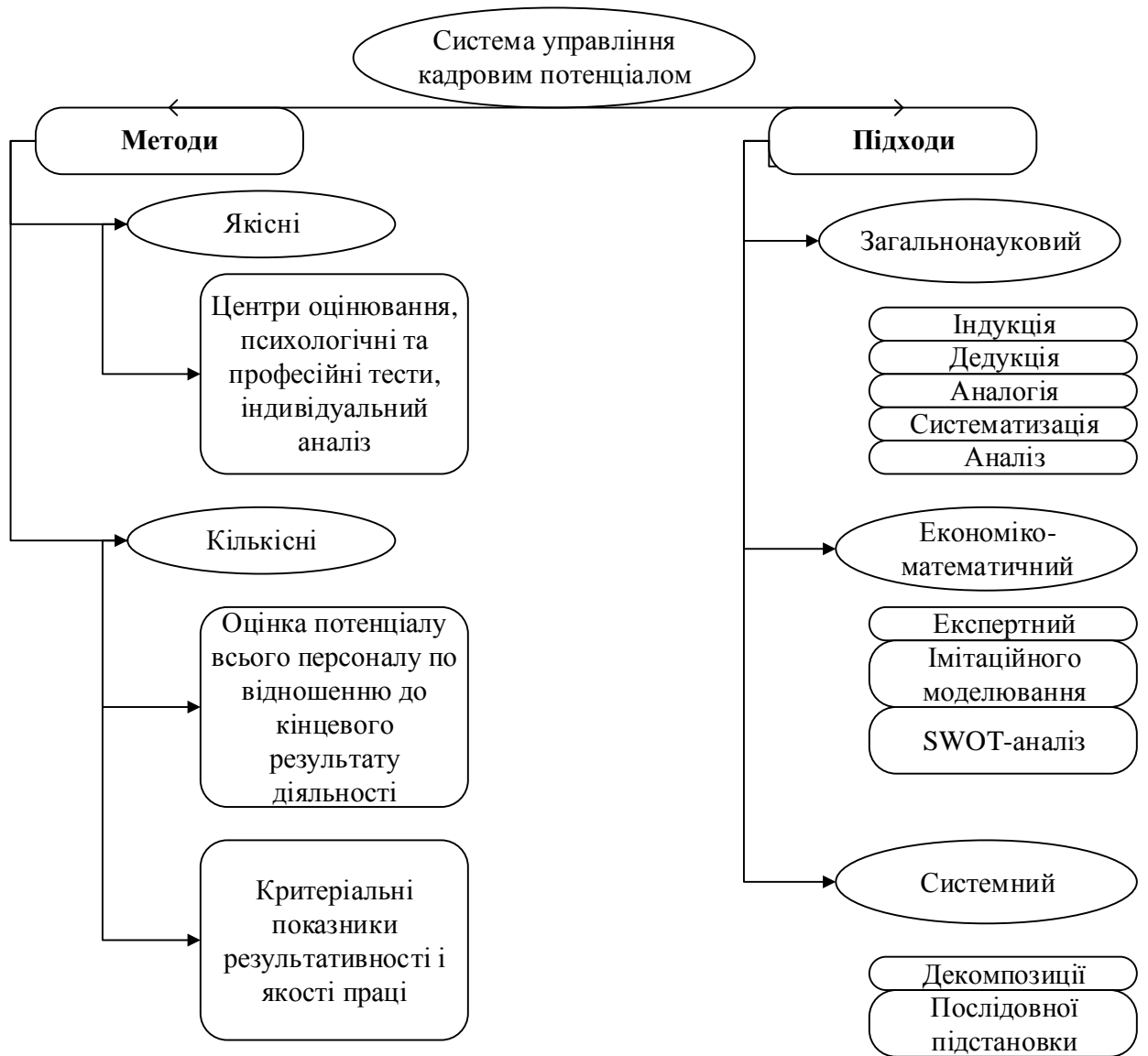


Рис. В 1 — Методи та підходи до управління кадровим потенціалом підприємств

Джерело: Розроблено автором на основі [58]