

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК 331.108

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Петро КРУШ

« » _____ 2020 р.

Магістерська дисертація

за спеціальністю 051 «Економіка»

зі спеціалізації «Економіка бізнес-підприємства»

на тему: Управління кадровим потенціалом ТОВ «Морська» з метою підвищення його ефективності»

Виконав: студент V курсу, групи УЕ-з91мп

Волков Артем Євгенович _____

(підпис)

Науковий керівник доц., к.е.н. Красношопка В.В. _____

(підпис)

Консультант з економіко-математичного підрозділу

доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л. _____

(підпис)

Рецензент доц., к.е.н. Войтко С. В. _____

(підпис)

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

Студент _____

(підпис)

**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
програмою
Спеціальність 051 «Економіка»
Спеціалізація «Економіка бізнес - підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри
_____ Петро КРУШ
(підпис)
«___» _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту**

Волкову Артему Євгеновичу

1. Тема дисертації «Управління кадровим потенціалом ТОВ «Морська» з метою підвищення його ефективності», науковий керівник дисертації Красношопка Володимир Володимирович, к.е.н., доц., затверджена наказом по університету від «02» листопада 2020 р. № 3180-с

2. Строк подання студентом дисертації 11.12.2020 р.

3. Об'єкт дослідження - процес управління кадровим потенціалом суб'єкта господарювання.

4. Предмет дослідження (Вихідні дані для магістерської дисертації за освітньо-професійною програмою). Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства торгівлі.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

I. Теоретичні основи процесу управління кадровим потенціалом підприємства

1.1 Економічна сутність кадрового потенціалу підприємства

- 1.2 Функції управління кадровим потенціалом суб'єкта господарювання
- 1.3 Методи оцінювання управління кадровим потенціалом підприємства
 - 1.3.1 Підходи до роботи з кадровим потенціалом підприємства
- 2 Аналіз системи управління кадровим потенціалом досліджуваного підприємства
 - 2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності
 - 2.1.2 Організаційна структура управління
 - 2.2 Організаційна структура та категорії персоналу підприємства
 - 2.3 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства
 - 2.3.1 Аналіз фінансової стійкості досліджуваного підприємства
 - 2.3.2 Аналіз ліквідності та платоспроможності
 - 2.4 Аналіз та оцінка факторів, що впливають на управління кадровим потенціалом
 - 2.5 Оцінка ефективності та виявлення резервів в управлінні кадровим потенціалом
- 3 Шляхи удосконалення управління кадровим потенціалом
 - 3.1 Визначення та обґрунтування основних напрямів з підвищення кадрового потенціалу
 - 3.2 Впровадження системи дистанційного навчання персоналу та оцінка ефективності її застосування
 - 3.3 Розробка та впровадження плану з підвищення кваліфікації ключових спеціалістів

Реферат

Магістерська дисертація Волкова Артема Євгеновича на тему «Управління кадровим потенціалом ТОВ «Морська» з метою підвищення його ефективності» зі спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Економіка підприємства», КПІ, 2020, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків та рекомендацій.

Робота виконана у обсязі 108 сторінок друкованого тексту, містить 4 рисунків, 18 таблиць та 88 посилань.

Метою дослідження є обґрунтування науково–методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління кадровим потенціалом ТОВ «Морська» з метою підвищення його ефективності.

Об’єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом торговельного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом торговельного підприємства.

Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій в роботі використані такі методи як метод аналізу і синтезу, системного підходу, метод системного аналізу, порівняння, вивчення та аналіз наукової літератури.

В роботі запропоновано використання системи дистанційного навчання персоналу для вдосконалення управління кадровим потенціалом ТОВ «Морська», а саме впровадження системи дистанційного навчання «WebTutor». Очікуваний приріст прибутку за рік, в результаті впровадження запропонованих заходів ТОВ «Морська» складає 200 тис. грн.

Ключові слова: підприємство, кадровий потенціал, управління кадровим потенціалом, трудовий потенціал, навчання персоналу, дистанційне навчання.

Summary

The master thesis of Artem Evgenovich Volkov on a subject "Management of the personnel capacity of Ltd company" Sea "for the purpose of increase in its efficiency" in 051 "Economies", specializations "Economy of the enterprise", KPI, 2020, Kiev.

The master thesis consists of receipt, 3 sections, the conclusions and recommendations.

Work is performed in volume of 108 pages of the printing text, contains 4 drawings, 18 tables and 88 references.

Research objective is justification of scientific and methodical bases and practical recommendations about improvement of a control system of the personnel capacity of LLC Morskaya for the purpose of increase in its efficiency.

Object of a research is process of management of the personnel capacity of trade enterprise.

Object of research is the set of theoretical, methodical and practical approaches on improvement of management of the personnel capacity of trade enterprise.

For analytical research and development of offers in work such methods as a method of the analysis and synthesis, system approach, a method of the system analysis, comparison, study and the analysis of scientific literature are used.

In work use of a system of distance learning of personnel for improvement of management of the personnel capacity of LLC Morskaya, namely introduction of a system of distance learning of "WebTutor" is offered. The expected gain of profit in a year, as a result of introduction of the offered actions of LLC Morskaya is 200 thousand UAH.

Keywords: enterprise, personnel potential, management of personnel potential, labor potential, training of personnel, distance learning.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Економічна сутність кадрового потенціалу підприємства	10
1.2 Функції управління кадровим потенціалом суб'єкта господарювання.....	20
1.3 Методи оцінювання управління кадровим потенціалом підприємства	30
1.3.1 Підходи до роботи з кадровим потенціалом підприємства	38
Висновки до розділу I	40
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ.....	43
2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Морська».....	43
2.1.2 Організаційна структура управління ТОВ «Морська».....	51
2.2. Організаційна структура та категорії персоналу ТОВ «Морська»	54
2.3 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	60
2.3.1. Аналіз фінансової стійкості	60
2.3.2 Аналіз ліквідності та платоспроможності.....	63
2.4 Аналіз та оцінка факторів, що впливають на управління кадровим потенціалом ТОВ «Морська»	67
2.5 Оцінка ефективності та виявлення резервів в управлінні кадровим потенціалом.	70
Висновки до розділу II	74
РОЗДІЛ III НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	76
3.1. Шляхи удосконалення управління кадровим потенціалом	76
Оцінка ефективності навчання	78
3.2 Впровадження системи дистанційного навчання персоналу та оцінка ефективності її застосування	85
3.3 Розробка та впровадження плану з підвищення кваліфікації ключових спеціалістів ТОВ «Морська»	90
Висновки до розділу III.....	93
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	106

Вступ

Під впливом інноваційних процесів у сучасних суспільствах дедалі вагомішу роль відіграють інформація та знання, головним носієм яких є людина. Вияв ініціативи людини започатковує існування кожного підприємства, а здібності людей створюють конкурентні переваги. Діяльність будь якого підприємства прямо залежить від засновників, керівників та всього персоналу. Тому базовим індикатором розвинутого суспільства і вирішальним фактором сталого розвитку стає не лише модернізація виробництва та розвиток технологій, але й розвиток кадрового потенціалу та підвищення ефективності його використання.

В даний час існує гостра необхідність ефективного управління потенціалом працівників, оскільки організації мають досить великі сподівання на успіх, який може бути досягнутий лише шляхом величезної людської праці. А тільки добре організована праця працівників, у свою чергу, може дати очікувані результати. Внаслідок цього керівництво організації має спланувати свою діяльність таким чином, щоб не тільки привести організацію до бажаного стану, а й допомогти співробітникам реалізувати свій потенціал.

Кадровий потенціал – це загальна характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства.

Управління кадровим потенціалом передбачає зміну професійних характеристик кадрів.

Кадровий потенціал є невід'ємним елементом системи управління персоналом. Його рівень залежить від взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, від створення умов для використання і розвитку трудового потенціалу кожного працівника. Кадровий потенціал формується державою і керівництвом підприємства і знаходить конкретний вираз у вигляді кваліфікованих кадрів за всіма функціями управління. Виходячи зі сказаного, виникає необхідність управління кадровим потенціалом

підприємства.

Викладені обставини визначили **актуальність** та вибір теми дипломної роботи.

Мета дипломної роботи – на основі теоретико-методичного аналізу управління кадровим потенціалом впровадити захід щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом у ТОВ «Морська».

У роботі були поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- 1) розглянуто теоретичні та методичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства;
- 2) подано загальну характеристику фінансово-господарської діяльності ТОВ «Морська»;
- 3) провести аналіз та оцінку управління кадровим потенціалом у ТОВ «Морська»;
- 4) визначити фактори, що впливають на управління кадровим потенціалом у ТОВ «Морська»;
- 5) обґрунтовано захід щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом у ТОВ «Морська».

Об’єкт дослідження – діяльність з управління кадровим потенціалом у ТОВ «Морська».

Предмет дослідження – вдосконалення управління кадровим потенціалом у ТОВ «Морська».

У процесі дослідження застосовувалися такі **методи** як метод аналізу і синтезу (при визначенні сутності процесів управління кадровим потенціалом підприємства та систематизації її складових), системного підходу (при визначенні підходів до формування методики оцінки ефективності управління кадровим потенціалом), метод системного аналізу (при обробці статистичних даних), порівняння (при зіставленні показників у динаміці), вивчення та аналіз наукової літератури.

Наукова новизна отриманих результатів у сукупності складається з теоретико-методологічних основ управління кадровим потенціалом підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. У процесі дослідження автором одержані такі найбільші суттєві наукові результати, що розкривають особистий внесок автора у розробку проблеми, яка досліджується:

удосконалено

- понятійно-категорійний апарат шляхом уточнення визначення поняття «кадровий потенціал» як феномен який являє собою людський ресурс підприємства (сукупність особистісних та професійних характеристик і можливостей працівників) у вигляді безперервного, багатопланового процесу трансформації можливостей працівників, який постійно розвивається і характеризує скриті можливості співробітників до досягнення важливих для підприємства цілей.

Апробація.

За темою роботи було опубліковано 1 стаття та 1 тези на міжнародних конференціях:

Волков А. Формування кадрового потенціалу промислового підприємства в умовах глобалізації IV Міжнародна науково-практична конференція «Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки», секція «Соціальні та поведінкові науки (Економіка; Політологія; Психологія; Соціологія), м.Київ, 23-24 грудня 2020 року.

Волков А. Поліпшення інвестиційного клімату України та зростання економіки, Матеріали конференції розвиток підприємства як фактор росту національної економіки, м. Київ, 27.11.2019 року.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність кадрового потенціалу підприємства

Сьогодні ринки та структури промисловості стають транснаціональними, технологічні зміни відбуваються частіше, майже безперервно. Якщо у доіндустріальні часи людина в процесі праці здебільшого взаємодіяла з природою, в епоху індустріального розвитку – з технікою, то у постіндустріальному світі праця є взаємодією між людьми. Ще в 1905 р. соціолог Макс Вебер (1864-1920) докладно описав, що в основі успіху чи неуспіху нації лежать ідеї, інституції й технології є похідними від ідей. Конкуренція системами суспільних цінностей і системами виховання та освіти, за Вебером, є передумовою успіху в конкуренції товарами й послугами. Інтелектуальна складова в просуванні товарів уже стала невід’ємною складовою сучасних успішних економік. Тому активізація творчих потенцій людини, розвиток висококваліфікованої робочої сили є найефективнішим способом досягнення економічного зростання. Особливо гостро постає питання підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства, створення цілком нових систем управління, або внесення змін у побудову і порядок функціонування діючих. Кадрова політика сучасної інноваційної організації має створювати передумови для застосування знань, вмінь, професійних навичок співробітників в якості капіталу. Тому визначення кадрового потенціалу слід давати як із позиції еволюції поглядів на явище, так і з точки зору нової парадигми управління. Основні положення нової парадигми управління склалися в сімдесяті – вісімдесяті роки і зводилися до такого:

- Впровадження науково-технічних досягнень в господарську практику;
- Підприємства (організації) розглядаються як відкриті системи управління, оперативно реагують на зміни в зовнішньому середовищі;

- Орієнтація виробництва не на нарощування обсягів випуску продукції (послуг), а на підвищення їхньої якості для більш повного задоволення потреб споживачів;
- Забезпечення швидкості та адекватності реакцій підприємств та організацій на зміни кон'юнктури ринку;
- Зростання ролі організаційної культури та інновацій, мотивації та стилю управління.

Менеджмент все частіше розглядається як мистецтво управління людьми, що володіють знаннями і високою кваліфікацією, які стають головним джерелом прибутку. Об'єктивні соціально-економічні процеси змушують організації орієнтуватися на інноваційний розвиток, і особливу роль у цьому відіграє кадровий потенціал, грамотне управління яким може розширити можливості організації, вивести її на новий конкурентний рівень, забезпечити сталий розвиток [24, с. 42 - 43].

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

Кадрова складова потенціалу підприємства відіграє важливу роль у його діяльності, від рівня використання та збалансованості якої залежать досягнуті конкурентні переваги, високі кінцеві показники, забезпечення сталого розвитку підприємства. Особливе значення має те, що персонал підприємства здатен реагувати на динамічні зміни господарського середовища, поєднувати усі компоненти економічної системи підприємства.

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

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

персоналом.

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

Проблеми управління трудовими ресурсами та кадровим потенціалом знайшли своє відображення в наукових роботах дослідників минулого та сучасності. Вагомий внесок у вивчення і розвиток ролі людини у виробництві зробило багато вчених-економістів [2; 39; 71; 73; 74; 75-77; 78].

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

Поняття "трудові ресурси підприємства" характеризує його потенційну робочу силу, "персонал" - весь особовий склад працюючих за наймом, постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих працівників. Під кадрами підприємства розуміється основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства [25, с. 146].

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

- 1) спискова та явочна чисельність працівників підприємства та (або) його внутрішніх підрозділів, окремих категорій і груп на певну дату;
- 2) середньооблікова чисельність працівників підприємства та (або) його внутрішніх підрозділів за певний період;
- 3) питома вага працівників окремих підрозділів (груп, категорій) у загальній чисельності працівників підприємства;
- 4) темпи зростання (приросту) чисельності працівників підприємства за

певний період;

- 5) середній розряд робітників підприємства;
- 6) питома вага службовців, які мають вищу або середню спеціальну освіту в загальній чисельності службовців та (або) працівників підприємства;
- 7) середній стаж роботи за фахом керівників і фахівців підприємства;
- 8) плинність кадрів;
- 9) фондовозброєність праці працівників та (або) робітників на підприємстві [25, с. 146-147].

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

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

Перед тим як розібратись із поняттям «кадровий потенціал» потрібно розглянути поняття «потенціал». Потенціал як набір прихованих, невиявлених можливостей; як ознака спроможності об'єкта забезпечувати досягнення намічених цілей; як система матеріальних та трудових факторів, які забезпечують реалізацію цілей виробництва.

- потенціал як набір прихованих, невиявлених можливостей: «...трактування даного терміну означає наявність у кого-небудь (окремої людини, трудового колективу, суспільства у цілому) прихованих, ще не виявлених можливостей та спроможностей» [1, с. 60];

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

використані для розв'язання деякого завдання, досягнення певної цілі [2, с. 445];

- потенціал як система матеріальних та трудових факторів, які забезпечують реалізацію цілей виробництва. Тут потенціал визначається опосередковано: «...не через прямий підрахунок ресурсів, як це пропонується прибічниками простого (ресурсного – авт.) підходу, а через фактори, які на ці ресурси впливають». Наприклад, трудовий потенціал трактують як потенціал робочого часу людини, яка володіє сукупністю загальноосвітніх та професійно-кваліфікаційних характеристик, котрі з урахуванням історичних, демографічних, національних та інших особливостей можуть бути використані у тій чи іншій сфері суспільного виробництва [2, с. 445];

- потенціал як ознака спроможності об'єкта забезпечувати досягнення намічених цілей. Тут потенціалом є не самі ресурси, не фактори їх використання, а деякі характеристики. Відповідно, трудовий потенціал – це «...цілісний вираз сукупної спроможності персоналу (індивіда, суспільства – авт.) виконувати ті чи інші завдання». Важливо, що прибічники цього підходу зосереджують увагу на тому синергетичному ефекті, який виникає за певних умов: «...чим вдаліше склалася структура об'єкта, чим у більшій відповідності будуть знаходитися його структурні та функціональні елементи, тим вище його потенціал та ефективність» [2, с. 445; 1, с. 61].

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

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

Досліджуючи категорію «кадровий потенціал» необхідно розглянути поняття «кадри» та відокремити його від загальноновживаних економічних категорій «персонал» та «робоча сила».

З точки зору Шегди А. В. «кадри» – це штатний склад працівників підприємства, а «персонал» розглядається як склад робітників, що представляє кваліфіковану і некваліфіковану працю [5, с. 219]. Варто відзначити, що Щекін Г. В. під поняттям «кадри» розуміє сукупність зайнятих працівників підприємства, а «персонал» тлумачить як весь особовий склад або частину складу підприємства, що представляє собою групу по професійним чи іншим ознакам [5, с. 167].

Великий тлумачний словник української мови визначає «кадри» як основний склад працівників підприємства та потенційних кандидатів на заміщення робочих місць [6, с. 550]. Деякі автори під поняттям «персонал» розуміють постійних та тимчасових представників кваліфікованої та некваліфікованої праці та провідними складовими, що характеризують поняття «кадри» зазначають постійність та кваліфікацію [7, с. 156].

Доцільно зазначити, що урахування думок вищезгаданих дослідників дозволяє більш точно ідентифікувати розбіжність понять «кадри» як основний склад працівників і «персонал» як весь особовий склад працівників та зазначити, що поняття «кадри» вужче за значенням ніж «персонал». Поняття «кадри» включає в себе штатний склад соціальних працівників, тобто працездатних громадян, на відміну від трудових ресурсів, що об'єднують усе працездатне населення країни як зайнятих, так і потенційних працівників [7, с. 152].

Також слід відокремити поняття «кадровий потенціал» від категорії «трудовий потенціал». Драбаніч А.В., Євась Т.В., Акулов М.Г. визначають «трудовий потенціал» як сукупну суспільну здібність до праці, потенційну дієздатність суспільства, його ресурси праці. Автори відзначають, що поняття

«трудовий потенціал» охоплює не тільки працездатне населення, а й тих, хто ще тільки готується до ефективної трудової діяльності (діти) та хто вже вийшов з сфери зайнятості (пенсіонери) [8, с. 25].

Трудовий потенціал – це складна соціально-економічна категорія, що почали розглядати в економічній літературі порівняно недавно. Поява наукового терміна «трудовий потенціал» є відображенням проблем демографічного й економічного характеру сучасного періоду. До них належать такі, як уповільнення темпів зростання працездатного контингенту у складі населення, зміни його вікової й соціальної структури, величезні зрушення в інтелектуальному, загальноосвітньому та культурному розвитку [9, с.87].

Поняття «трудовий потенціал» ширше, ніж трудові ресурси, тому що воно характеризується не тільки загальною чисельністю індивідів, а й містить сукупність різних якостей людей, що визначають працездатність. По-перше, якість пов'язана зі здібностями й бажанням до праці, станом здоров'я, типом нервової системи, тобто всіма якостями, що відображають фізичний та психологічний потенціал. По-друге, це обсяг загальних і спеціальних знань людини, її трудових навичок та умінь, здатність до певного виду діяльності. По-третє, ураховано рівень свідомості, відповідальності, інтересів, потреб [1, с.107].

Трудовий потенціал – це конкретні працівники, ефективність використання яких в трудовому процесі відома. Відмінність поняття «трудовий потенціал» від понять «робоча сила» і «трудові ресурси» полягає в тому, що трудовий потенціал – це персоніфікована робоча сила, яка володіє своїми індивідуальними якісними характеристиками. Трудовий потенціал організації (працівника) не є величиною постійною (навіть при постійній чисельності працівників підприємства), він безперервно змінюється. [9, с.87]

Таким чином, трудовий потенціал характеризує загальну можливу трудову дієздатність, певні ресурсні можливості, а кадровий потенціал відображає здібності, професійно-кваліфікаційні навички, наявні вміння і можливості працівників необхідні для ефективної та результативної діяльності

відповідно до особливостей та цілей організації. На думку автора трудовий потенціал людини є частиною його потенціалу як особистості, що формується на основі природних даних (здібностей), освіти, виховання і життєвого досвіду. В свою чергу кадровий потенціал – категорія, що характеризує сукупність загальних і професійних знань, умінь, трудових навичок і соціальних якостей працівників, зайнятих у певній сфері діяльності, в галузі, підприємстві, установі. Це сукупні реальні та потенційні можливості певної категорії робітників, фахівців, інших груп населення, які можуть бути приведені в дію в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов’язків і поставлених перед суспільством, регіоном, колективом цілей на певному етапі розвитку. До трактування терміну «кадровий потенціал» існує багато підходів, у науковій літературі немає єдиної думки щодо трактування даного поняття. Основні підходи до трактування терміну «кадровий потенціал» наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування терміну «кадровий потенціал підприємства»

№ п/п	Автор	Сутність терміну
1	Безсмертна В.В.	Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики [67, с. 49].
2	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 [68, с. 15].
3	Крисько В. Ф.	Кадровий потенціал як: «складна соціально- економічна категорія, компонентами якої є ресурси знань, навички, досвід, творчі здібності, психічні і психофізіологічні характеристики працівників, технологічний рівень (спроможність виробничої підсистеми) й економічна компетентність (здатність соціальної підсистеми), культура індивідуумів, гармонізація цілей організації та інтересів її учасників» [63, с. 13].
4	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 [69, с. 12].

Продовження таблиці 1.1

5	Слинькова В.Н.	Кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, що розкривають не залучені можливості, сили, внутрішні цінності, які можна використовувати у кадровій роботі. [65, с. 107]
6	Головко А.С.	Кадровий потенціал – це можливості певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути приведені у дію в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов’язків і поставленими перед суспільством, галуззю, колективом метою на певному етапі розвитку [70, с. 15].
7	Афанасьев В. Я., Корнев И. К.	Кадровий потенціал як: сукупність здібностей всіх людей, які зайняті в даній організації і вирішують певні завдання. Кадровий потенціал закладений в тих функціях, які він виконує як професіонал і в силу своїх здібностей, знань та досвіду [66, с. 9].
8	Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетник О. О.	Кадровий потенціал відображає якісну сторону властивості даного ресурсу забезпечити виконання технологічного процесу створення матеріальних або нематеріальних цінностей з характеристиками, які відповідають вимогам ринку [64, с. 286].
9	Гнатюк В.А.	Кадровий потенціал – це соціально-економічна категорія, яка відображає сукупність особистісних якісних (психофізіологічних, соціальних, інтелектуальних, креативних), професійних (професійні знання, кваліфікаційні навички, досвід роботи, відношення до праці) характеристик і можливостей працівників, необхідних для ефективної та результативної діяльності, відповідно до особливостей та цілей підприємства. [10, с. 142-150]

Джерело: складено автором

Можна говорити, що існують розбіжності в розумінні сутності категорії «кадровий потенціал» та у визначенні його складових частин, але автори єдині в тому, що кадровий потенціал це сукупність характеристик і можливостей працівників важливих для реалізації цілей підприємства. Узагальнюючи можна сказати що «кадровий потенціал» - це феномен який являє собою людський ресурс підприємства (сукупність особистісних та професійних характеристик і можливостей працівників) у вигляді безперервного, багатопланового процесу трансформації можливостей працівників, який постійно розвивається і характеризує скриті можливості співробітників до досягнення важливих для підприємства цілей.

У площині проблематики «кадрового потенціалу» знання та професійні уміння становлять інтерес у розрізі можливостей вирішувати завдання підприємства та досягати поточних та стратегічних цілей підприємства.

Слід зауважити, що необхідність розвитку особистістих та професійних характеристик і можливостей працівників визначається, в першу чергу, тим, що певні якості, здібності і можливості працівників можуть бути як задіяні, так і не задіяні у трудовій діяльності, тобто вони є гнучкими утвореннями, що володіють здатністю розвиватися і змінюватися. Управління цим розвитком повинно здійснюватися постійно з урахуванням динаміки еволюціонування організації, як на етапі формування, так і в процесі використання кадрового потенціалу.

Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал[71].

Кадровий потенціал підприємства характеризується такими кількісними та якісними показниками [72]:

а) кількісні показники: чисельність працівників; професійно-кваліфікаційний склад кадрів; статевий склад; середній вік працівників; стаж роботи на підприємстві в цілому і на певній посаді; укомплектованість підприємства кадрами (рівень заміщення посад) та ін.;

б) якісні показники: індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника (професійні характеристики); індивідуальні професійні характеристики (професійний досвід, соціально-психологічні особистості, конкурентоспроможність працівника); соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства тощо.

Розвиток кадрового потенціалу є невід’ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності. В теорії управління персоналом під кадровою політикою

прийнято розуміти нормативно встановлену сукупність цілей, задач, принципів, методів, технологій, засобів та ресурсів з відбору, навчання, використання, розвитку професійних знань, вмінь навичок, можливостей спеціалістів, керівників, інших учасників професійно-трудоих відносин. Кадровий потенціал формується державою та керівництвом підприємства та знаходить конкретне вираження у вигляді кваліфікованих кадрів по всіх функціях управління. Для підприємства з високим рівнем кадрового потенціалу та організаційної культури будуть притаманні такі риси, як конкурентоспроможність, динамічність, культ підвищення кваліфікованості співробітників, мала кількість управлінського персоналу та доброзичливість співробітників.

В сучасних економічних умовах розвиток кадрового потенціалу підприємства необхідно розглядати в числі пріоритетних сфер функціонування організації. Глобальні науково – технологічні зрушення в світі, вступ світової економіки в епоху четвертої промислової революції означають що настає період глибоких і всебічних системних змін, які висувають більш жорсткі вимоги до сучасної організації. В зв'язку з цим останні роки менеджмент орієнтований, в основному, на управління інноваціями та управлінні людськими ресурсами. І це пов'язано з ускладненням зовнішнього організаційного середовища, зі зростанням темпів змін такого середовища та жорсткою конкуренцією на світових ринках. Все це потребує пошуку скритих ресурсів та шляхів реалізації цих ресурсів, нових шляхів підвищення ефективності таких ресурсів. Саме людський потенціал стає таким організаційним ресурсом, в якому міститься найбільші резерви для підвищення ефективності функціонування сучасної організації. Людський фактор з такої точки зору розглядається як об'єкт інвестицій не менш важливий за обладнання, технології і т.д. Управління людськими ресурсами передбачається вбудованим в систему стратегічного управління, тобто в баченні цілісного розвитку організації в довгостроковій перспективі.

1.2 Функції управління кадровим потенціалом суб'єкта господарювання

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

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

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

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

У сучасних умовах ефективність роботи організації залежить від таких факторів:

- сприятливого ділового навколишнього середовища;
- правильної стратегії організації;
- якості трудових ресурсів [28, с. 355-356].

Рівень кадрового потенціалу залежить від взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, від створення умов для використання і розвитку трудового потенціалу кожного працівника [29, с. 48-

49]. Кадровий потенціал формується державою і керівництвом підприємства і знаходить конкретний вираз у вигляді кваліфікованих кадрів за всіма функціями управління [30, с. 216-217]. Виходячи зі сказаного, виникає необхідність управління кадровим потенціалом підприємства.

Характеристики кадрового потенціалу можна класифікувати наступним чином:

- 1) психофізіологічний потенціал (здібності та нахили людини, стан її здоров'я, працездатність, витривалість);
- 2) кваліфікаційний потенціал (обсяг, глибина і різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, що обумовлюють здатність працівника до праці певного змісту і складності);
- 3) особистісний потенціал (ступінь освоєння працівником норм ставлення до праці) [31, с. 93].

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

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

На думку багатьох вчених-економістів, зараз гостро постає проблема мотивації персоналу на підприємстві, яка є необхідною умовою розвитку та збереження рівня кадрового потенціалу [87; 85; 83; 82; 81; 84; 86; 80; 79]. Саме тому необхідною умовою розвитку кадрового потенціалу підприємства є оптимізація застосування мотиваційних важелів за допомогою підвищення ефективності використання матеріальних і моральних стимулів, удосконалення організації оплати праці, здійснення інших заходів, що сприятимуть розвитку кадрового потенціалу.

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

- 1) кадровий потенціал підприємства та потенціал окремого працівника;

- 2) його фактичне використання;
- 3) рівень кадрового потенціалу, що необхідний за умовами виробництва.

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

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

- 1) технології формування персоналу, до яких відносяться кадрове планування, визначення потреби в наймі, набір, відбір, прийом, вивільнення, іноді сюди включають адаптацію працівників;
- 2) технології розвитку персоналу, які об'єднують навчання, кар'єру і формування кадрового резерву;
- 3) технології раціонального використання персоналу, що включають оцінку, мотивацію, нормування праці.

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

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

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

1. Велика різноманітність функцій співробітників, зростання числа тимчасово залучених працівників, фрілансерів;
2. Зростання цінності особистого, вільного часу, люди орієнтовані на можливості управляти своїм робочим ритмом;
3. Кастомізація – максимальне врахування і узгодження потреб підприємства в зростанні ефективності та індивідуальних потреб працівника. Кастомізоване робоче місце характеризується тим, що: індивіди самі є підприємцями, які планують своє трудове життя; відповідальність за долю і ефективність підприємства поділяється між працівниками, менеджерами та власниками. Це вимагає нового розуміння феномену довіри між співробітниками і організацією;
4. Портфельний спосіб життя (кар'єра) передбачає, що для досягнення особистих цілей, розвитку, узгодження інтересів праці та семи співробітники змінюють звичну постійну роботу на тимчасову роботу в проектах, часто йдуть паралельно;
5. Розбірливість співробітників. Компанії починають конкурувати на ринку робочої сили. Це пов'язано як зі скороченням людського ресурсу, так і з ростом активності потенційних і реальних співробітників;

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

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

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

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

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

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

На думку Безсмертної В. В., управління кадровим потенціалом повинне здійснюватися на основі стратегічного підходу, що означає використання в практиці управління персоналом сучасних підходів, які характерні для стратегічного управління персоналом, концепцій «етичного підприємництва», «організації, що навчається», «управління знаннями», сучасного інструментарію управління персоналом [11, с. 48].

Згідно аналізу наукової літератури [12, 13, 14], управління кадровим потенціалом підприємств включає в себе наступні етапи: кадрове планування;

набір персоналу; відбір персоналу; профорієнтацію і адаптацію персоналу; навчання і розвиток персоналу; оцінку трудової діяльності персоналу; ротацію; мотивацію; просування по службі та управління діловою кар'єрою.

Дослідниця Haslinda A. визначає зміст поняття «управління кадровим потенціалом» як процес формування, розвитку і збереження колективних знань, навичок і умінь працівників шляхом впровадження процесів і систем, спрямованих на досягнення мети підприємства та зазначає такі складові процесу управління кадровим потенціалом: набір і відбір персоналу; компенсації та пільги; праця і трудові відносини; безпека праці та здоров'я працівників [15, с. 184].

Іноземні вчені Mudor H. та Tooksoon P. запропонували концептуальну основу, що складається з трьох аспектів: практики управління кадровим потенціалом, задоволеності роботою і результатами роботи та пояснили взаємозв'язок між цими змінними (рис. 1.1). Основна ідея концепції полягає у тому, що практика управління кадровим потенціалом позитивно і значущо впливає на задоволеність працівників від роботи, відповідно, задоволення від роботи відіграє важливу роль в якості результатів праці.

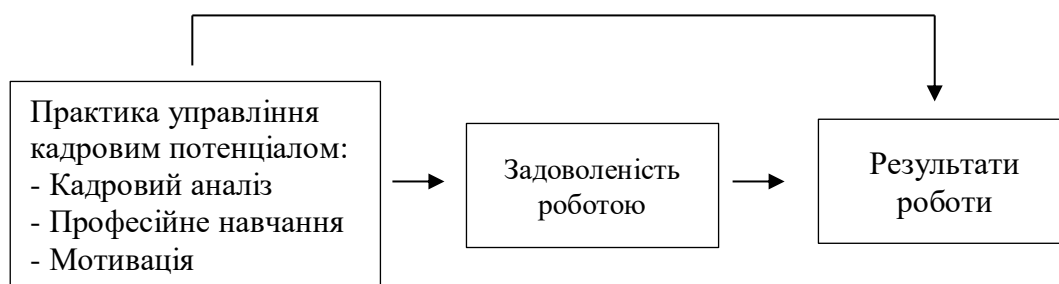


Рисунок. 1.1 – Взаємозв'язок практики управління кадровим потенціалом, задоволеності роботою та результатами роботи

Джерело: складено автором на основі [16, с. 45]

Практика управління кадровим потенціалом створює сприятливі умови для зростання задоволеності роботи. Три основні змінні практики управління кадровим потенціалом, а саме кадровий аналіз, професійне навчання та мотивація відіграють важливу роль для підвищення задоволеності працівників роботою. Позитивний зв'язок між практикою управління кадровим потенціалом

і задоволеністю роботою забезпечується правильною мотивацією працівників. Негативний ефект практики управління кадровим потенціалом на результати роботи працівників впливає на ріст плинності кадрів. В цілях зниження плинності кадрів необхідно забезпечити відповідний контроль, навчання та винагороду працівників. Таким чином, на підприємстві необхідно запроваджувати заходи для зростання задоволеності роботою і застосовувати практику управління кадровим потенціалом на робочих місцях з метою скорочення плинності кадрів і досягнення цілей.

Процес управління – це сукупність послідовних дій, що забезпечують досягнення певних результатів. Такий процес складається із загальних (операційних) функцій, які спрямовані на досягнення мети на його окремих стадіях. Загальними функції називають зважаючи на те, що вони присутні підчас будь-якої діяльності керівника. Назву операційних функції отримали з огляду на те, що вони відповідають певному етапу управлінської діяльності.

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

Так, функція аналізу спрямована на аналіз управлінської інформації, встановлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, на встановлення причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивну оцінку ситуації, формулювання проблем, складання прогнозу щодо майбутнього (В. В. Григораш, О. М. Касьянова, Ю. А. Конаржевський, Н. А. Зінчук). Планування – це функція управління, сутність якої полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їхнього досягнення. Умовну модель функції можна представити як

ланцюг: місія – загальна мета – цілі-напрями – цілі-завдання – комплекс заходів – прогнозовані результати (В. І. Бондар, В. І. Маслов, В. В. Олійник).

Сутність функцій організації полягає у визначенні місця і ролі кожного члену колективу в досягненні поставлених цілей та реалізації планів. Ця функція визначає суттєві зв'язки між людьми, задачами та роботою; вона дозволяє інтегрувати та координувати всі наявні ресурси: час, кадри, матеріально-технічні, фінансові (О. Г. Козлова, О. І. Мармаза, Є. М. Хриков).

Функція контролю забезпечує моніторинг досягнення цілей. Сучасне тлумачення функції пов'язане з відстеженням дотримання стандартів, норм, планів та вивчення реального стану явищ. Контроль втрачає свою авторитарно-бюрократичну сутність. Він отримує нове забарвлення: гуманістичний характер, оптимістичність, навчально-методична спрямованість, гласність та інформаційна достатність. На другий план відходять перевірки з кількісними оцінками, які замінено на експертні процедури та самооцінку. Більше уваги під час контролю тепер приділяється кінцевим результатам та їх якості (В. С. Пікельна, М. М. Поташник).

Так само і управління кадровим потенціалом – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Система управління кадровим потенціалом підприємства складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками, кожна яких виконує певні завдання.

Оптимальна система управління кадровим потенціалом підприємства має забезпечувати: своєчасне укомплектування кадрами з метою забезпечення безперебійного функціонування виробничого процесу

Види кадрового потенціалу підприємства класифікують за наступними ознаками:

- 1) за рівнем агрегованості оцінок (кадровий потенціал працівника, груповий кадровий потенціал, кадровий потенціал підприємства);

- 2) за спектром охоплення можливостей (індивідуальний кадровий потенціал, колективний кадровий потенціал);
- 3) за характером участі у виробничо-господарському процесі (потенціал технологічного персоналу, управлінський потенціал);
- 4) за місцем у соціально-економічній системі підприємства (структурно-формуєчий потенціал, підприємницький кадровий потенціал, продуктивний кадровий потенціал).

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

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

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

1.3 Методи оцінювання управління кадровим потенціалом підприємства

Підвищення ефективності управління персоналом є визначальним чинником успіху при обмежених ресурсах та резервах, адже саме персонал та його ефективна діяльність забезпечує стабільне зростання в умовах змінного ринкового середовища.

Інтелектуальна складова в просуванні товарів уже стала невід'ємною складовою сучасних успішних економік. Тому активізація творчих потенцій людини, розвиток висококваліфікованої робочої сили є найефективнішим способом досягнення економічного зростання.

Теоретичних поглядів на методику оцінки ефективності використання персоналу існує багато. Об'єднує різні точки зору спроба визначити на початку проведення досліджень, що таке об'єкт і суб'єкт дослідження. Так М. Гриньова, О. Даниленко, Крушельницька О., Михайлова Л. Балабанова суб'єктом оцінювання вважають підприємство, об'єктом оцінювання – персонал. Окремі вчені за об'єкт приймають управлінські рішення щодо управління персоналом. Наприклад, Ю.Г. Одегова, Л.В. Карташов, О.А. Даниленко об'єктами оцінювання у сфері управління персоналом вважають кадрові рішення, діяльність служби управління персоналом і працівників даної організації.

Після визначення об'єкта і суб'єкта дослідження, складають план майбутнього аналізу, а саме визначають етапи, критерії та рівні дослідження. Тут також не має єдності у поглядах. М. Гриньова, О. Даниленко, О. Крушельницька, Л. Михайлова додержуються тієї точки зору, що персонал (об'єкт дослідження) це сукупний працівник, тому ефект від його діяльності

вимірюється трьома етапами, кожний з яких охоплює собою попередній та доповнює його. Для кожного передбачається свій набір кількісних та якісних критеріїв. Перший етап визначається кінцевими результатами виробництва, тому критеріями ефективності управління персоналом слугують критерії діяльності підприємства (прибуток, об'єми реалізованої продукції, рівень рентабельності і т.д.). На другому етапі до результативності праці сукупного працівника додаються якість, складність живої праці (частка заробітної плати у собівартості продукції, коефіцієнт складності робіт, рівень виробничого травматизму, чисельність персоналу тощо). Третій етап охоплює форми і методи організації роботи персоналу, мотивації праці, соціально-психологічний клімат в колективі. Критеріями на цьому етапі є рівень кваліфікації, частка порушників дисципліни, надійність роботи персоналу. Всі виміри проводяться на рівні працівників підприємства.

Одегова Ю. Г., Карташова Л. В., Даниленко О. А. у дослідженнях систематизують та формулюють завдання оцінювання для кожного з перелічених об'єктів, розрізняють етапи оцінювання та, дотримуючись думки, що оцінювання – це процес порівняння із стандартом з еталоном, виводять певну низку критеріїв для оцінювання. Для здійснення процесу оцінювання виділяють такі: на першому визначається об'єкт оцінювання, предмет та завдання аналізу й оцінки ефективності управління персоналом; на другому визначають певні критерії для оцінки; потім іде саме процес вимірювання та порівняння фактичних результатів з очікуваними, результатів з управлінським персоналом та прийняття необхідних дій та управлінських рішень.

Інші автори, Власова Н. М. та Трегулова І. П., виділяють тільки два етапи – теоретичний, або описовий та практичний, або прикладний чи технологічний. Перший – це виникнення ідеї, визначення понять, дослідження проблеми, власне опис, аналіз формулювання висновків та рекомендацій. Другий – це загальна постановка задачі, способи вирішення, деталізація рішень, визначення засобів рішення, втілення, опис технології, використання [5]. Власова Н. М. та Трегулова І. П. більш детально вивчають практичну, прикладну сторону

питання та вважають, що головне на цьому етапі диференціювати основні структурні компоненти. В цій структурі вони вбачають три рівня в залежності від трьох рівнів керівництва в межах підприємства: рівень керівників вищої ланки, середньої та нижчої. Відповідно перший рівень передбачає аналіз ринку праці, розробляє стратегію, проводить оцінку діючої стратегії управління персоналом. Другий рівень – це організація ефективного управління на рівні лінійного менеджера. Він включає найм та відбір персоналу, професійне навчання, підготовку кадрів тощо. Третій рівень розподіляє обов'язки у відповідності з поставленими завданнями, здійснює контроль за виконанням поставлених завдань [5].

На думку авторів крім стандартного його діяльності загальноприйнятого принципу розподілу персоналу за категоріями: робітники, спеціалісти (службовці) та обслуговуючий персонал, всіх робітників промислового підприємства умовно можна віднести до однієї з трьох вертикалей влади: найнижча ланка, середня та верхня. Управління здійснюється в три етапи та в основному за рахунок управлінців, керівників, менеджерів однієї з трьох ланок.

Нижча ланка управління персоналом підприємства представлена майстрами, виконробами, начальниками незначних за розмірами цехів, а також керівниками підрозділів всередині функціональних відділів та служб. Відповідно середня ланка – це начальники великих цехів, департаментів, виробничих об'єднань, а вища ланка – вище керівництво підприємств.

Балабанова Л. В. та прихильники її теорії додержуються думки, що суб'єктом управління є саме підприємство, а об'єктом управління персонал. Відповідно система заходів щодо забезпечення процесу управління буде складатися з організаційних (формування колективу, комунікаційних зв'язків між працівниками, інформаційного забезпечення персоналу), соціально-економічних (соціальний розвиток, стимулювання персоналу, забезпечення сприятливих умов праці, соціальної рівності працівників) та культурних заходів (розвиток корпоративної культури, формування системи цінностей персоналу, естетичне та етичне виховання розвивати персонал. працівників) щодо

забезпечення процесу управління. А результативність цього процесу залежатиме від складу трудового потенціалу його працівників.

Балабанова Л. В. та Стельмашенко О. В. у процесі формування підходів до оцінювання персоналу додержуються думки, що персонал оцінюється з кількісної та якісної сторін.

Для характеристики персоналу з кількісного погляду використовують такі показники: чисельність промислово-виробничого персоналу та персоналу непромислових підрозділів; кількість робочого часу (межі можливої участі працівника в роботі).

Якісна характеристика управління персоналом зорієнтована на оцінювання:

- фізичного і психологічного потенціалу працівників підприємства (здатність і схильність працівника до роботи, стан здоров'я, фізичний результати (непередбачувані), які формують розвиток, витривалість);
- обсягу загальних і спеціальних знань, навичок, вмінь, які зумовлюють здатність виконувати роботу певної якості;
- якості членів колективу як учасників господарської діяльності (відповідальність, цікавість, ставлення до економічної діяльності підприємства).

Під час управління персоналом виникає проблема оцінки ефективності роботи як кадрової служби щодо управління персоналом, так і оцінка ефективності діяльності працівників підприємства в цілому. Вирішення даної проблематики має досить різнобарвний спектр методичних підходів та рекомендацій. В якості комплексної методики, яка б забезпечувала своєчасний, об'єктивний і всебічний аналіз роботи служби персоналу й вимірювала б ефективність діяльності працівників на підприємстві досить часто застосовується збалансована система показників (Balanced Score Card – BSC).

Balanced Scorecard орієнтований на виділенні стратегії управління і дає можливість ув'язати повсякденні функції зі стратегічними цілями системи, надаючи так само механізми отримання інформації для прийняття управлінського рішення та контролю результатів його виконання.

Підхід Balanced Scorecard будується на принципі інформаційної забезпеченості підприємства про його місію і засобах її досягнення. Однак це може бути іноді не зовсім виправдано. Повна поінформованість всього персоналу щодо всіх основних показників підприємства ставить під загрозу економічну безпеку підприємства. Для недопущення розповсюдження конфіденційної інформації іноді використовуються групові політики доступу до інформації та умовне індексування – надання показників у відносних величинах. Робота ж деяких підприємства будується не на принципах секретності, а залежить від швидкості та ефективності їх роботи порівняно з конкурентами. В такому випадку доведення змісту і значення показників до всіх підрозділів підприємства є способом для швидкого і ефективного досягнення бажаних результатів.

Для методики було визначено основні функції, за якими встановлено оцінюючі показники ефективності та експертами здійснено їх оцінку.

У якості функцій та показників щодо управління персоналом підприємства визначено [73]: реалізація політики управління персоналом (задоволеність роботою служби персоналу підприємства; кількість реалізованих на підприємстві кадрово-соціальних проектів), організація праці персоналу й мотивація (середній рівень заробітної плати; середній рівень компенсаційних, соціальних виплат; відхилення середньооблікової чисельності від планової; продуктивність праці; відхилення фонду оплати праці від бюджету (плану)), забезпеченість потреби в персоналі (рейтинг підприємства як роботодавця; відсоток внутрішнього заповнення вакансій; середній рівень витрат на найм одного працівника), управління складом співробітників (середній вік співробітників; рівень освіти посадових осіб підприємства; середній стаж роботи посадових осіб підприємства; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт обігу за прийомом; коефіцієнт обігу за звільненням; коефіцієнт постійності (стабільності) кадрів; коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу), адаптація персоналу (відсоток працівників, що звільнилися, зі стажем менше 3 років), розвиток персоналу (відсоток співробітників включених

в оперативний і стратегічний кадровий резерв; відсоток, що звільнилися із числа кадрового резерву; відсоток призначень співробітників із числа кадрового резерву; частка тих, хто вносить раціоналізаторські пропозиції тощо), оцінка персоналу (відсоток фахівців, що пройшли атестацію; кількість працівників, які пройшли психофізіологічну діагностику), навчання персоналу (відсоток тих, хто пройшов навчання; середній обсяг витрат на розвиток однієї людини), розвиток корпоративної культури (рівень задоволеності станом організаційної культури; кількість загальних зборів проведених протягом року).

Управління кадровим потенціалом починається з аналізу, який розкриває зміни кадрового потенціалу під впливом тих або інших факторів, раціональність використання, ступінь відповідності потребам підприємства. Аналіз кадрового потенціалу підприємства містить такі напрямки: динаміка кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу, відповідність фактичного рівня кадрового потенціалу необхідному, ступінь використання кадрового потенціалу [88, с. 21].

В умовах ринку праці такий аналіз особливо необхідний, тому що його результати служать базою для розробки прогнозів у сфері праці (можливої потреби в робочій силі, її кваліфікації та ін.), планування заходів з підбору, навчання та адаптації кадрів.

У цьому відношенні великий інтерес становлять зміни структури працюючих внаслідок руху кадрів на підприємстві (зміна складу кадрів за статтю, віком, стажем роботи та інші показники, які характеризують якісну складову кадрового потенціалу).

За результатами аналізу таких змін виявляються обсяги вибуття кадрів, які потребують заміни, накреслюються заходи з вирішення соціальних проблем (для молоді, осіб передпенсійного та пенсійного віку), питань підготовки кадрів, кваліфікаційного просування, стабілізації колективу та ін. [88, с. 22].

Таким чином, управління формуванням кадрового потенціалу підприємства, що здійснюється через відповідні функціональні структури, реалізується за допомогою системи заходів у межах кадрової політики. Вони

можуть бути спрямовані на нарощування кадрового потенціалу, стабілізацію трудового колективу, збільшення капіталовкладень в робочу силу, сприяння розвитку персоналу та ін. Можна задовольнятися існуючим рівнем та всі зусилля спрямовувати на раціональне використання кадрового потенціалу або вивільнення зайвої робочої сили, заміну її на більш відповідну за своїми якостями потребам виробництва, умовам його ефективного функціонування [88, с. 35]. Проектний підхід в управлінні кадровим потенціалом останнім часом набуває актуальності, оскільки в ситуації, коли створюються команда під окремий проект, досягнення необхідного рівня кадрового потенціалу виходить на перше місце. Рівень кадрового потенціалу підприємства або окремого проекту має відповідати їх потребам, тому для вирішення окремого завдання, що покладено на підприємство, підрозділ або команду проекту необхідно проводити його діагностику для подальшого прийняття рішень у сфері кадрів.

Управління персоналом як управлінський процес має циклічність, яка починається з «планування» і закінчується цей цикл аналізом і контролем. Циклічний характер проявляється не тільки в послідовності реалізації функцій управління, а й виконанні конкретних дій.

Як зазначає Десслер, окремі процедури управління персоналом, що виконуються для досягнення певних цілей, утворюють цикли, з яких і складається процес управління персоналом [17].

При цьому оцінка персоналу займає особливе місце, бо вона є замикаючим дією для більшості циклів у системі управління. Напрями оцінки персоналу можуть бути самими різними і залежать від цілей і завдань, поставлених перед дослідженням. У цілому по підприємству слід проводити комплексну оцінку. Вона дозволить як здійснити оцінку працівників, ґрунтуючись на об'єктивних і суб'єктивних показниках, так і оцінити ділові характеристики працівника, його потенціал, який організація повинна використовувати з максимальною віддачею.

Оцінка в тому чи іншому вигляді проводиться на кожному етапі роботи з персоналом [18]:

1) підбір кандидата на вакантну посаду: оцінка необхідна для встановлення відповідності умінь і навичок кандидата (як професійних, так і особистісних) посадовим вимогам і корпоративній культурі компанії;

2) у ході проходження випробування (випробувального терміну): метою є додаткова оцінка рівня відповідності співробітника займаної посади і рівня його адаптації в компанії;

3) у ході виконання поточної діяльності: на даному етапі оцінка спрямована на уточнення плану професійного і кар'єрного зростання співробітника, прийняття рішень про преміювання, перегляд заробітної плати;

4) навчання співробітника (відповідно до цілей компанії): необхідно визначити поточні знання співробітника і потреба в його навчанні, бажано провести подібну процедуру і після проходження навчання;

5) переклад в інший структурний підрозділ: слід визначити можливості співробітника для виконання нових посадових обов'язків;

6) формування кадрового резерву: оцінка професійного і в першу чергу особистісного потенціалу співробітника;

7) звільнення: на даному етапі оцінка потрібна для виявлення некомпетентності співробітника, причому підставою звільнення в цьому разі можуть служити тільки результати атестації.

Впровадження оціночних процедур можливо після того, як підприємство сформулювало стратегічні цілі; для кожного робочого місця створені посадові інструкції, що описують дії, які повинен здійснювати співробітник, і стандарти їх виконання; на підприємстві розроблені процедури контролю за результатами праці. Так чи інакше, підприємство повинно бути підготовлена до формалізації оцінки. Керівники підприємства повинні усвідомити оцінку працівників як необхідний і дуже ефективний метод управління персоналом і розглядати її як інструмент оздоровлення та реформування діяльності організації [20, с. 77-79].

1.3.1 Підходи до роботи з кадровим потенціалом підприємства

Сучасна практика оцінювання кадрового потенціалу має значну кількість методів оцінювання.

Білорус Т.В. в своїй науковій роботі розроблено метод оцінки кадрового потенціалу підприємства з урахуванням впливу на нього професійно-кваліфікаційної, трудової, особистісної, психологічної та фізіологічної складової. [5, с.6].

Оцінку рівня кадрового потенціалу пропонується проводити за такими етапами: дослідження зовнішнього середовища, яким передбачається збір та аналіз інформації, а також оцінка можливостей і загроз; вибір переліку компонентів для оцінки рівня кадрового потенціалу; проведення аналізу компонентів кадрового потенціалу підприємства з метою визначення тенденцій їх змін та виявлення сильних і слабких сторін; визначення рівня кадрового потенціалу підприємства за складовими (професійно-кваліфікаційними, трудовими, особистісними, психологічними та фізіологічними; визначення інтегрального показника рівня кадрового потенціалу, з урахуванням всіх складових; порівняння фактичного рівня кадрового потенціалу підприємства з рівнем кадрового потенціалу підприємств-конкурентів, або бажаним рівнем, отриманим експертним шляхом. [5, с.8-9; 7, с.641-642].

Використання даного підходу робить можливим проведення аналізу сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства. Це дозволяє оперативно впливати на всі процеси, які потребують удосконалення.

В 1954 році компанія AT&T в рамках дослідження застосувала процедуру кадрової роботи Assessment Center (далі – Центр Оцінки). Це стандартизована багатовимірна оцінка персоналу, на основі моделювання ключових аспектів діяльності співробітників для виявлення якостей та компетенції, відповідно до мети, стратегії, корпоративної культури, структури підприємства.

В методології Центра Оцінки використовують три теоретичних підходу до вивчення людини: психометрія, виокремлюючи індивідуальні розбіжності в

поведінці та особливостях людей на основі порівняння їх між собою, також психометрія пропонує засоби порівняння – тести; соціально-психологічний опис поведінки, який дозволяє фіксувати окремі факти, виокремлювати типові способи поведінки в конкретних ситуаціях; клінічний нагляд – метод, який дозволяє порівняти індивідуальні виявлення в конкретний момент з тим, що можна вважати оптимальним для даної ситуації.

Співробітники організації отримують в коректній формі достовірну інформацію про власні професійні здібності, про сильні та слабкі сторони власного стилю ділової поведінки. Отриманої інформації має бути достатньо для самостійної побудови індивідуального плану розвитку професійних якостей. Такий підхід до вивчення людини дає змогу привести кадровий потенціал організації у відповідність до її мети та стратегії.

Також, в 50-х роках минулого століття була запропонована система грейдів, заснована на методах оцінки та ранжирування персоналу, яка отримала назву «Хей метод», «метод направляючих профільних таблиць Хейя» (The Hay Chart Profile Method), або «грейдинг». Суть грейдинга полягає в співставленні внутрішньої значимості посад для організації (внутрішня цінність) із цінністю цієї діяльності на ринку (зовнішня цінність) [21].

Метою грейдирування є створення прозорої та зрозумілої методики, визначаючої взаємозв'язок рівня оплати праці персоналу, обіймаючого різноманітні посади в організації та її цінності. Система заснована на бально-факторному механізмі та матрично-математичних моделях. Грейдинг базується на двох аспектах: аналіз роботи та її оцінка.

Метод схожий із тарифною сіткою. Основні відмінності в тому, що система грейдів не затверджується урядом, а впроваджується самим підприємством з урахуванням конкретних умов та її можна оперативно змінювати та доповнювати в залежності від сфери діяльності компанії та від поставлених стратегічних цілей. Так, наприклад для сфери торгівлі більш вагомі комунікативні навички, а для промисловості – кваліфікація та складність роботи, тому питома вагомість цих факторів буде істотно різнитися в торгових

та промислових підприємствах. В рамках деяких інших підходів до побудування системи грейдів за основу приймаються не посади, а здібності та ділові навички самих спеціалістів. Це характерно для компаній, в котрих головним активом є інтелектуальний потенціал працюючих. Фактично такий підхід базується на ранжируванні самих співробітників, а не їх посадах.

Отже, узагальнюючи зазначене вище, можемо зробити висновок, що оцінка кадрового потенціалу є складним процесом, що вимагає застосування системного підходу з метою забезпечення його достовірності та результативності. Водночас важливість оцінки трудового потенціалу підприємства не викликає жодних сумнівів, адже саме від неї залежить результативність та ефективність кадрових рішень, а отже – і діяльності суб'єкта господарювання в цілому.

Висновки до розділу I

У першому розділі було розглянуто теоретично-методичні основи управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах.

Дослідження сутності кадрового потенціалу підприємства дозволяє окреслити розуміння цього поняття – це феномен який являє собою людський ресурс підприємства (сукупність особистісних та професійних характеристик і можливостей працівників) у вигляді безперервного, багатопланового процесу трансформації можливостей працівників, який постійно розвивається і характеризує скриті можливості співробітників до досягнення важливих для підприємства цілей.

Визначено економічну сутність категорії «кадровий потенціал підприємства». Розглянуто категорію «кадровий потенціал» в контексті з поняттям «потенціал». Потенціал як ознака спроможності об'єкта забезпечувати досягнення намічених цілей. Одночасно з цим відокремлено поняття «кадри» від загальноновживаних економічних категорій «персонал»,

«робоча сила», трудові ресурси». Кадри – це штатний розклад працівників підприємства, це сукупність зайнятих працівників підприємства.

Розділено категорії «трудовий потенціал» що характеризує загальну можливу трудову дієздатність, та «кадровий потенціал» що відображає здібності, професійно-кваліфікаційні навички, наявні вміння і можливості працівників. Кадровий потенціал – категорія, що характеризує сукупність загальних і професійних знань, умінь, трудових навичок і соціальних якостей працівників зайнятих у певній сфері діяльності, в галузі, підприємстві, установі.

Проаналізовано кількісні та якісні показники якими характеризується кадровий потенціал, визначено функції управління кадровим потенціалом, розглянуто елементи системи управління кадровим потенціалом. Також було розглянуто методи оцінювання управління кадровим потенціалом підприємства, в тому числі комплексна методика яка забезпечує своєчасний, об'єктивний і всебічний аналіз роботи служби персоналу й вимірює ефективність діяльності працівників на підприємстві, збалансована система показників (Balanced ScoreCard – BSC).

Традиційними елементами кадрової роботи в системі управління кадровим потенціалом підприємства є: кадрове планування, пошук і відбір кадрів, адаптація нових працівників, аналіз роботи і нормування праці, система мотивації праці, навчання і розвиток персоналу, оцінка роботи персоналу, внутрішньо організаційні призначення працівників, формування і підтримка організаційної культури. Такі елементи можна розділити на три блоки:

- 1) технології формування персоналу;
- 2) технології розвитку персоналу;
- 3) технології раціонального використання персоналу

Кадрова політика підприємства це нормативно встановлена сукупність цілей, задач, принципів, методів, технологій, засобів та ресурсів із відбору, навчання, використання, розвитку професійних знань, умінь, навичок, можливостей спеціалістів, керівників, інших учасників професійно-трудова

відносин. Практика управління кадровим потенціалом включає кадровий аналіз, професійне навчання, мотивацію співробітників.

Результатом ефективного управління кадровим потенціалом може бути: зниження плинності кадрів, задоволеність роботою, досягнення цілей важливих для підприємства, покращення ефективності праці співробітників, поліпшення структури колективу.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Морська»

Компанія «Морська» заснована 2000 року. За цей час фірма встигла зарекомендувати себе надійним постачальником свіжомороженої риби і морепродуктів.

Зараз компанія спеціалізується на оптовій і дрібнооптовій торгівлі і доставці свіжомороженої риби, риби холодного і гарячого копчення, рибного філе, ікри, креветок, рибних пресерв і нарізок, а також інших морепродуктів.

Компанія налагодила міцні зв'язки з багатьма регіонами України, тісно співпрацює з виробниками і постачальниками морської риби з: Норвегії, Ісландії, Данії, Великобританії, США, Канади, Фарерських, островів, Аргентини, країн Балтії.

Основні принципи діяльності ТОВ «Морська»:

1. Використання тільки якісної сировини і морепродуктів.
2. Підтримка завжди широкого асортименту продукції.
3. Жорсткий контроль за доставкою і зберіганням всієї продукції.
4. Миттєве реагування на вимоги покупців.
5. Дотримання температурних режимів і термінів зберігання.
6. Гнучке ціноутворення.

Компанія постійно піклується про розширення свого асортименту. Йдучи назустріч своїм покупцям, фірма пропонує до продажу нові затребувані на рибному ринку позиції.

На поточний момент товариство з обмеженою відповідальністю «Морська» (далі за текстом ТОВ «Морська») є приватним комерційним підприємством і здійснює свою діяльність відповідно до Статуту підприємства, Конституції України і чинного законодавства.

ТОВ «Морська» є самостійною юридичною особою, зареєстроване у м. Київ за реєстраційним номером 10321230000000269 в Єдиному державному

реєстрі юридичних осіб 21 травня 2000 року. ТОВ «Морська» має самостійний баланс і розрахунковий рахунок.

ТОВ «Морська» є самостійною господарською одиницею, що діє на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності.

ТОВ «Морська», як і будь-яке інше підприємство, що здійснює фінансово-господарську діяльність, отримує дохід, з якого сплачує різні податки і платежі до бюджету. Кошти, що залишаються у підприємства після сплати цих податків і платежів, надходять у його повне розпорядження.

Асортимент оптового складу компанії «Морська» представлений різноманітною рибною продукцією. Дана продукція призначена для широкого кола споживачів. Основними клієнтами цього складу є роздрібні підприємства і підприємства громадського харчування міста Києва.

Комерційна політика підприємства віддає перевагу продукції українських виробників, основний акцент у комерційній політиці підприємства робиться на розширення і поглиблення асортименту реалізованої рибної продукції.

Місія підприємства – створити базу лояльних споживачів і зайняти лідируючі позиції у сфері оптової і роздрібної торгівлі рибною продукцією м. Києва через задоволення потреб покупців у рибопродуктах і морепродуктах високої якості, забезпечуючи фірмі максимальний річний дохід. Ми прагнемо стати провідним постачальником кращих морепродуктів в Україні, дотримуючись в ході росту компанії наших непохитних принципів (місце роботи, де поважають співробітників; задоволеність клієнтів; постійне самовдосконалення; справедливість і чесність).

В якості стратегічної мети підприємства виділено наступне – захоплення 15% частки оптового ринку рибопродуктів і морепродуктів міста Києва за рахунок розвитку мережі роздрібних магазинів і оптової торгівлі рибопродуктами. Посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Основні показники діяльності ТОВ «Морська» за 2017-2019 рр. представлені в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «Морська» за 2017-2019 рр.

Показники	Рік			Зміна (+; -)		Темп зміни, %		
	2017	2018	2019	2018 р. 2017 р.	2019 р. до 2018 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.	2019 р. до 2017 р.
Виручка від продажу продукції, тис. грн.	40544	43046	43118	2502	72	106,17	100,17	106,35
Собівартість проданої продукції, тис. грн.	37655	39656	39370	2001	-286	105,31	99,28	104,55
Валовий Прибуток, тис. грн.	2889	3390	3748	501	358	117,34	110,56	129,73

Джерело: складено автором на основі розрахунків

З таблиці 2.1 випливає, що виручка від реалізації товарів, продукції, робіт, послуг у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшилася на 2 502 тис. грн. або на 6,17%. У 2019 році зростання виручки від реалізації склало в порівнянні з 2018 роком 72 тис. грн. або 0,17%.

Собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг ТОВ «Морська» у 2017 році склала 37 655 тис. грн., у 2018 році – 39 656 тис. грн., у 2019 році – 39 730 тис. грн., тобто, спостерігається збільшення собівартості на 2 001 тис. грн. або 5,31% в 2018 році в порівнянні з 2017 роком і скорочення на 286 тис. грн. або 0,72% в 2019 році в порівнянні з 2018 роком.

Валовий прибуток ТОВ «Морська» за досліджуваний період має яскраво виражену тенденцію до зростання. Так, у 2017 році вона склала 2 889 тис. грн., у 2018 році – 3 390 тис. грн., у 2019 році – 3 748 тис. грн. Отримані дані свідчать, що темп зростання валового прибутку ТОВ «Морська» знижується. У 2018 році він склав 17,34%, а в 2019 році – 10,56%.

Зміни відбулися на зростанні показника рентабельності продажів. Рентабельність продажів розраховується поділом прибутку від реалізації продукції, робіт і послуг або чистого прибутку на суму отриманої виручки.

$$P = (2889 \text{ тис. грн.} / 40544 \text{ тис. грн.}) \times 100\% = 7,13\%_{\text{п}2017}$$

$$P = (3390 \text{ тис. грн.} / 43046 \text{ тис. грн.}) \times 100\% = 7,88\%_{\text{п}2018}$$

$$P = (3748 \text{ тис. грн.} / 43118 \text{ тис. грн.}) \times 100\% = 8,69\%_{\text{п}2019}$$

Як показують вищенаведені розрахунки рентабельність продажів ТОВ «Морська» збільшилася за аналізований період з 7,13% до 8,69%, що позитивно характеризує комерційну діяльність підприємства.

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Морська» за 2017-2019 рр. представлена також на рис. 2.1.

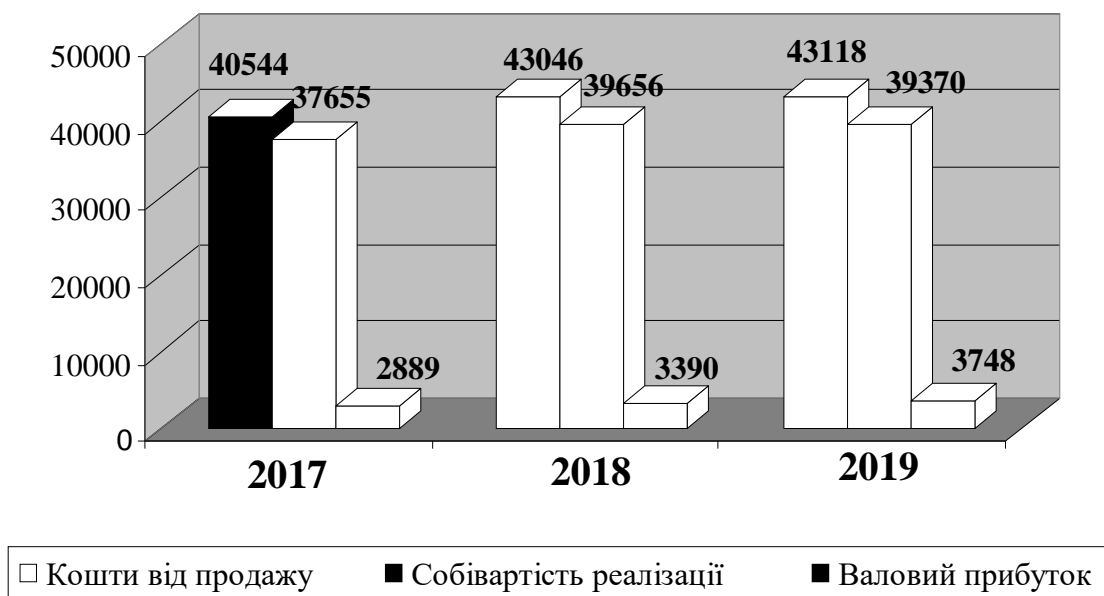


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Морська» за 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таким чином, в цілому за період 2017 - 2019 рр. спостерігається тенденція основних показників діяльності до зростання.

На даний момент, чисельність працівників ТОВ «Морська» становить 26 осіб. Склад і структура працівників підприємства представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Склад та структура працівників підприємства ТОВ «Морська» у динаміці з 2017 по 2019 рр.

Категорії працівників	2017		2018		2019	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
керівні працівники	4	16,00	4	15,38	4	15,38
адміністративний персонал	10	40,00	10	38,46	10	38,46
торговий персонал	10	40,00	11	42,31	11	42,31
технічний обслуговуючий персонал	1	4,00	1	3,85	1	3,85
Всього	25	100,00	26	100,00	26	100,00

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Для аналізу показників ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Морська» за 2017 - 2019 рр. складемо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Морська» за 2017-2019 рр.

Показники	Рік			Зміна (+; -)		Темп зміни, %	
	2017	2018	2019	2018 р. 2017 р.	2019 р. до 2018 р.	2018 р. 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
Виручка від продажу продукції, тис. грн.	40544	43046	43118	2502	72	106,17	100,17
Чисельність працюючих, чол.	25	26	26	1	0	104,00	100,00
Фонд оплати праці, тис. грн.	1338,96	1649,76	2100,48	310,8	450,72	123,21	127,32
Середньомісячна зарплата, тис. грн.	7,97	9,82	10,94	1,85	1,12	123,21	111,41
Продуктивність праці, тис. грн./рік	1621,76	1655,62	1658,38	33,86	2,77	102,09	100,17

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Продуктивність праці в 2017 році склала 1621,76 тис. грн./рік., в 2018 році – 1655,62 тис. грн./рік, в 2019 році – 1658,38 тис. грн./рік. У 2018 році в порівнянні з 2017 роком відбулося збільшення показника на 33,86 тис. грн./чол. або на 2,09%. У 2019 році в порівнянні з 2018 роком зростання показника склало 2,77 тис. грн./рік. або 0,17%.

У той же час середня заробітна плата працівника за місяць склала в 2017 році – 7,97 тис. грн., в 2018 році – 9,82 тис. грн., в 2019 році – 10,94 тис. грн.

Середньомісячна заробітна плата також виявляє тенденцію до зростання: 2018 року порівняно з 2017 роком спостерігається збільшення середньомісячної заробітної плати на 1850 грн. на 23,21%, 2019 року порівняно з 2018 роком – на 1120 грн., або 11,41%. Темпи зростання продуктивності праці в 2018-2019 рр. істотно нижче темпів зростання заробітної плати, що свідчить про переважання екстенсивного типу розвитку і низької ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Основні фонди – це частина виробничих фондів, яка речово втілена в засобах праці, зберігає протягом тривалого часу свою натуральну форму, переносить по частинах вартість на продукцію і відшкодовується тільки після проведення декількох виробничих циклів. Для характеристики ефективності використання основних засобів підприємства складемо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Морська» за 2017-2019 рр.

Показники	Рік			Зміна (+; -)		Темп зміни, %	
	2017	2018	2019	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
Виручка від продажу продукції, тис. грн.	40544	43046	43118	2502	72	106,17	100,17
Прибуток від продажів, тис. грн.	2889	3390	3748	501	358	117,34	110,56
Чисельність працюючих, чол.	25	26	26	1	0	104,00	100,00
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	13815	14113	14700,5	298	587,5	102,16	104,16
Фондовіддача, грн.	2,93	3,05	2,93	0,12	-0,12	103,93	96,16
Фондоємність, грн.	0,34	0,33	0,34	-0,01	0,01	96,22	103,99
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	552,6	542,81	565,40	-9,79	22,60	98,23	104,16
Фондорентабельність, %.	20,91	24,02	25,50	3,11	1,48	114,86	106,14

Джерело: складено автором на основі розрахунків

У 2017 році на 1 грн. вартості основних засобів підприємства припадало 2,93 грн. послуг і продукції, в 2018 році – 3,05 грн., в 2019 році – 2,93 грн.. Таким чином, спостерігається збільшення фондовіддачі на 0,12 грн. або 3,93% в

2018 році в порівнянні з 2017 роком, і зниження на 0,12 грн. або 3,84% в 2019 році в порівнянні з рівнем 2018 року.

У 2017 році на грн. виручки від продажу товарів припадало 0,34 грн. вартості основних засобів, у 2018 році – 0,33 грн., у 2019 році – 0,34 грн. Зниження фондоємності (збільшення фондовіддачі) означає підвищення ефективності використання основних засобів.

З аналізу показника фондоозброєності випливає, що забезпеченість підприємства основними засобами дещо знижується в 2018 році, про що свідчить зниження показника фондового озброєння з 552,60 тис. грн./рік. до 542,81 тис. грн./рік. У 2019 році вона зростає на 22,60 тис. грн./рік або на 4,16%.

Показник рентабельності збільшується з 20,91% до 24,02% 2018 року порівняно з 2017 роком і до 25,50% 2019 року.

Таким чином, можна зробити висновок про ефективне використання основних засобів в аналізованому періоді ТОВ «Морська».

Поряд з основними фондами, для роботи підприємства має величезне значення наявності оптимальної кількості оборотних коштів. Оборотні кошти – це сукупність грошових коштів, що авансуються для створення оборотних виробничих фондів і фондів обігу, що забезпечують безперервний кругообіг грошових коштів. Для характеристики ефективності використання обігових коштів підприємства складемо таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності використання обігових коштів ТОВ «Морська» за 2017-2019 рр.

Показники	Рік			Зміна (+; -)		Темп зміни, %	
	2017	2018	2019	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
Виручка від продажу товарів, тис. грн.	40544	43046	43118	2502	72	106,17	100,17
Прибуток від продажів, тис. грн.	2889	3390	3748	501	358	117,34	110,56
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	24453,3	26947,5	29698	2494,2	2750,5	110,2	102,1

Продовження таблиці 2.5

Оборотність обігових коштів:							
- серед обертів	1,66	1,60	1,45	-0,06	-0,15	96,49	90,89
- днями оборту	220	225	252	5	27	103,45	112
Рентабельність оборотного капіталу, %	11,81	12,58	12,62	0,77	0,04	107,73	100,32

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Середньорічна вартість оборотного капіталу збільшується протягом аналізованого періоду з 24453,3 тис. грн. до 26947,5 тис. грн. (на 10,2%) в 2018 році в порівнянні з 2017 роком. У 2019 році середньорічна вартість оборотного капіталу склала 29698 тис. грн., що більше ніж у 2018 році на 10,21%.

Оборотність оборотного капіталу досить низька протягом 2017-2019 рр. У 2017 році один оборот здійснювався за 220 днів (коефіцієнт оборотності – 1,66), в 2018 році оборотність оборотного капіталу скоротилася до 1,60 оборотів на рік (тривалість обороту – 228 днів), в 2019 році один оборот здійснювався за 252 дні.

Тенденцію до збільшення за 2017-2019 рр. виявляє показник рентабельності оборотного капіталу. У 2017 році на кожну гривню оборотного капіталу було отримано 9,4 коп. чистого прибутку, в 2018 році – 9,7 коп. на кожну гривню, а 2019 року рентабельність оборотного капіталу збільшилася до 10,0 коп на гривню.

Таким чином, діяльність ТОВ «Морська» за період 2017-2019 рр. характеризується зростанням виручки від продажів, зростанням рентабельності продажів, зростанням рентабельності основних і оборотних коштів. Це відбувалося за рахунок ефективного використання обігових коштів підприємства, основних засобів.

Однак, досліджуване підприємство має і негативну (особливо для торгових підприємств) тенденцію – зниження коефіцієнта оборотності оборотного капіталу, і продуктивності праці. ТОВ «Морська» має занадто великі запаси на складах готової продукції. В зв'язку з тим, що в I кварталі на підприємстві завжди знижуються об'єми продажу, можна сказати що великі

залишки продукції на складах негативно впливають на оборотність оборотного капіталу.

Тому, незважаючи на позитивну тенденцію зміни окремих показників, що характеризують організаційно-економічну діяльність, не можна зробити однозначний висновок про підвищення або зниження ефективності діяльності підприємства.

2.1.2 Організаційна структура управління ТОВ «Морська»

Для підприємства ТОВ «Морська» характерна лінійно-функціональна організаційна структура.

Організаційна структура розглянутого підприємства представлена на рисунку 2.2.

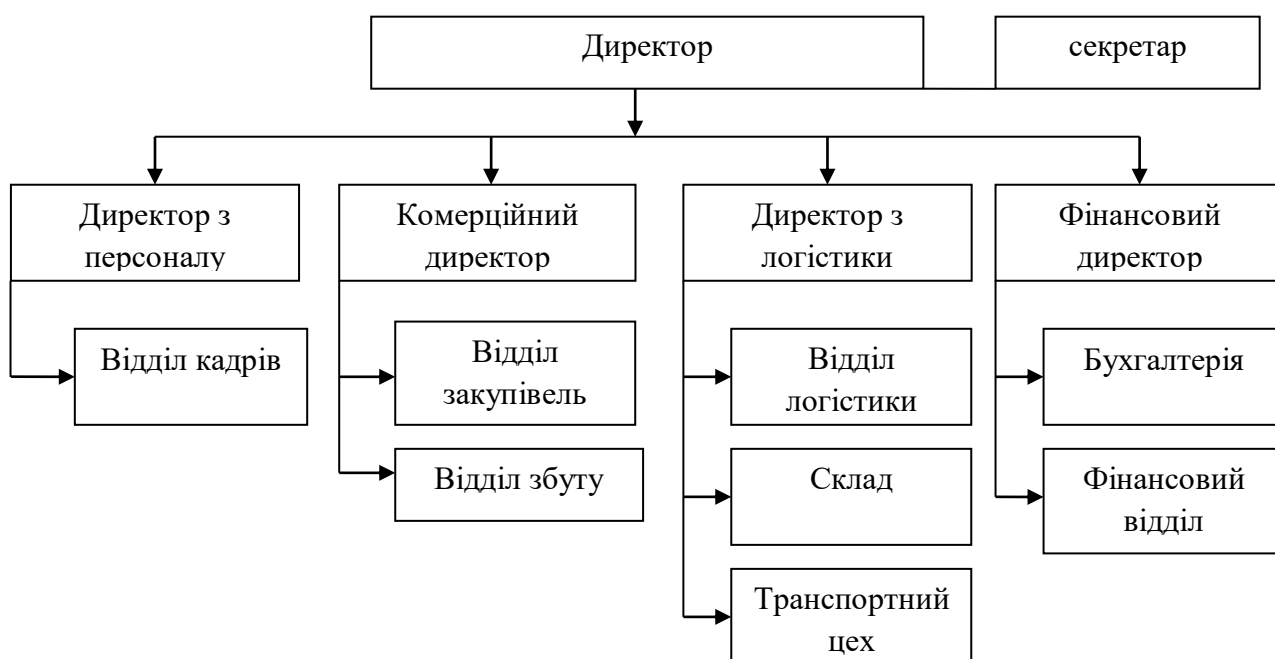


Рисунок. 2.2 – Організаційна структура підприємства ТОВ «Морська»

Джерело: складено автором

Багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарату управління доводиться виконувати безліч рутинних, часто повторюваних процедур і операцій при порівняльній стабільності управлінських завдань і функцій: за

допомогою жорсткої системи зв'язків забезпечується чітка робота кожної підсистеми та організації в цілому.

До достоїнств лінійно-функціональної структури управління можна віднести:

- більш глибока підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників;
- звільнення головного лінійного менеджера від глибокого аналізу проблем;
- можливість залучення консультантів та експертів.

До недоліків лінійно-функціональної структури управління належать:

- відсутність тісних взаємозв'язків між виробничими відділеннями;
- недостатньо чітка відповідальність, оскільки той, хто готує рішення, як правило, не бере участі в його реалізації;
- надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі, а саме: підпорядкування щодо ієрархії управління, тобто, тенденція до надмірної централізації. [38, 44-46]

Безпосереднє управління підприємством здійснює директор ТОВ «Морська». У безпосередньому підпорядкуванні директору знаходяться директор з персоналу, комерційний директор, директор з логістики і фінансовий директор.

Основну відповідальність за здійснення бізнес-процесів з продажу рибопродуктів зі складу несе комерційний директор, він відповідає за закупівлю рибопродуктів та їх реалізацію. На нього одного покладено функції з пошуку постачальників і формування клієнтської бази, а також функції з проведення переговорів та укладення договорів. Якщо на першому етапі діяльності підприємства зусиль однієї людини за цими напрямками було достатньо, то на даний момент варто задуматися над впровадженням посади менеджера з продажу, який візьме на себе блок з формування клієнтської бази, переговори з потенційними клієнтами та підписання договорів. Це дозволить комерційному директору більш ретельно аналізувати пропозиції від

постачальників, знаходити більш вигідні варіанти співпраці, що дозволить не тільки зменшити навантаження на нього, а й оптимізувати показники собівартості продажів зі складу. Виконавчі функції в розглянутих бізнес-процесах, таких як закупівля, зберігання та реалізації рибопродуктів зі складу, розподілені оптимально.

В силу того, що підприємство відноситься до підприємств малого бізнесу, воно не має можливості утримувати додаткових співробітників для здійснення забезпечуючих бізнес-процесів. Саме тому, такі забезпечуючі процеси, як забезпечення безпеки та юридичне обслуговування передані на аутсорсинг.

Контроль за оперативним і якісним виконанням забезпечувальних функцій несе директор з персоналу. На нього ж покладено відповідальність за організацію адміністративно-господарського забезпечення діяльності компанії. Він розраховує оптимальну суму грошових коштів, яку підприємство може дозволити витратити на здійснення даного бізнес-процесу. Він же контролює цільове використання виділених коштів.

В якості основних методів управління на розглянутому підприємстві застосовують економічні методи управління. В якості основних методів управління тут виступає система заробітної плати та преміювання. Причому, оплата праці менеджера безпосередньо пов'язана з результатами його діяльності у сфері відповідальності або з результатами діяльності всієї фірми.

Важливу роль у процесі управління підприємством відіграють організаційно-розпорядчі методи управління, засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі.

Сутність організаційного регламентування полягає у встановленні правил, обов'язкових для виконання та визначальних зміст і порядок організаційної діяльності (положення про підприємство, статут фірми, внутрішньофірмові стандарти, положення, інструкції, правила планування, обліку тощо).

Розпорядчі методи реалізуються у формі:

- наказу,

- постанови,
- розпорядження,
- інструктажу,
- команди,
- рекомендацій.

Оскільки учасниками процесу управління є люди, то соціальні відносини і відповідні методи управління, що відображають їх, важливі і тісно пов'язані з іншими методами управління. Як приклад застосування соціально-економічних методів управління можна розглянути такі елементи кадрової політики ТОВ «Морська»:

- виплачуються допомоги при народженні дитини;
- організовуються та проводяться святкові вечори (Новий рік, 8 березня), професійні свята (День торгівлі тощо);
- виплачуються допомоги при смерті родичів.

2.2. Організаційна структура та категорії персоналу ТОВ «Морська»

Кадровий склад працівників ТОВ «Морська» представлений керівниками, фахівцями службовцями та робітниками.

Середньооблікова чисельність працівників та кількість звільнених в ТОВ «Морська» за 2017-2019 рр. представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Середньооблікова чисельність працівників

Рік	Середньо-спискова чисельність, чол.	Кількість звільнених, чол.	В тому числі рядові співробітники, чол.	Плинність кадрів, %
2017	25	8	8	32,0
2018	26	7	7	26,9
2019	26	6	6	23,0

Джерело: складено автором

Аналізуючи дані таблиці 2.11, можна говорити про зниження плинності кадрів в 2019 році, але середній показник плинності кадрів для рядових співробітників 5-20%, тому плинність кадрів на підприємстві все ще висока. Зниження плинності кадрів в 2019 році пов'язано із організацією

підприємством індивідуального плану навчання співробітників. В першу чергу це стосується ключових співробітників, це управлінський персонал та працівники, що працюють більше трьох років, відділу продажів. Адже, як і в будь-якому торговельному підприємстві робота відділу продажів відіграє ключову роль у отриманні прибутку підприємством.

Плинність кадрів у 2018 році порівняно з 2017 роком зменшилася на 5,1%, а в 2019 році порівняно з 2018 роком - на 3.9%.

Для того щоб оцінити механізм управління кадровим потенціалом в ТОВ «Морська», необхідно проаналізувати напрямки кадрової політики з управління кадровим потенціалом на підприємстві.

Кадрова політика з управління кадровим потенціалом в ТОВ «Морська» зводиться до таких напрямків:

1. Забезпечення підприємства людськими ресурсами

Планування потреби в персоналі – процес забезпечення потреб організації персоналом відповідної кваліфікації в необхідній кількості в певному часовому періоді.

У ТОВ «Морська» планування потреби в персоналі здійснюється виходячи з потреби структурних підрозділів у співробітниках необхідної якості, кількості та у встановлені терміни.

Для цієї мети складається штатний розпис, в якому відображається склад структурних підрозділів та перелік посад, розміри посадових окладів, а також загальна чисельність працівників та фонд заробітної плати в організації.

Штатний розпис складається строком на один рік і затверджується наказом (розпорядженням) керівника організації або уповноваженою ним особою.

При виникненні потреби у введенні нової штатної одиниці або цілого підрозділу або скороченні вже наявного, до штатного розпису можуть бути внесені зміни або затверджено новий штатний розпис.

Пошук персоналу – процес залучення зацікавлених фахівців (кандидатів), які максимально відповідають вимогам організації.

Пошук персоналу проводиться при виникненні потреби в персоналі певної кваліфікації, професійної підготовки, освіти.

У ТОВ «Морська» пошук персоналу здійснюється як поза, так і всередині організації.

Пошук співробітників ззовні реалізується шляхом розміщення оголошень в газетах; зокрема, оголошення про пошук співробітників для підприємства можна зустріти в газеті "Сландо" і "Оголоша". Підприємство співпрацює з кадровим агентством "Персона", службою зайнятості населення, розміщує оголошення на рекламних щитах, поширює листівки.

Пошук персоналу всередині організації передбачає заміщення звільнених посад співробітниками організації, найбільш підходящими за вимогами посади.

Набір персоналу – процес заповнення потреби підприємства у фахівцях необхідної кваліфікації, освіти, рівня професійної підготовки.

Набір співробітників здійснюється шляхом проведення співбесід. Так, людина, яка зацікавилася оголошенням про пошук співробітників для ТОВ «Морська», володіючи необхідним рівнем кваліфікації, освітою, може прийти на співбесіду. Співбесіда проводиться працівниками відділу з управління персоналом. У разі відповідності вмінь, навичок, особистих якостей людини вимогам тієї чи іншої посади, вона стає співробітником підприємства; в іншому випадку отримує відмову в працевлаштуванні.

Відбір персоналу – процес вибору з ряду заявників одного або декількох, які найкращим чином підходять під критерії відбору на вакантні посади за допомогою оцінки ділових якостей кандидатів.

Основна мета відбору персоналу при наймі - оцінка відповідності професійної та особистісної придатності кандидата вимогам вакантної посади. Відбір персоналу - важливий і відповідальний процес, адже від того, якої якості трудові ресурси надійдуть в організацію, залежать подальші результати її діяльності.

В якості критеріїв, якими керуються співробітники відділу з управління персоналом при відборі персоналу, виступають:

1) відповідність знань і навичок працівника вимогам, що пред'являються до цього виду професійної діяльності (спеціальності, посади);

2) відповідність характеру та особистих якостей працівника професійно важливим якостям для здійснення певного виду діяльності (оцінка придатності працівника до певного виду діяльності).

2. Використання персоналу

Управління кар'єрою – це комплекс заходів, що проводяться відділом з управління персоналом з планування, мотивації та контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації.

Кар'єра складається з бажання працівника реалізувати власний професійний потенціал і зацікавленості компанії в його просуванні.

Як було сказано вище, в ТОВ «Морська» здійснюється пошук співробітників на звільнені посади не тільки ззовні, але і всередині організації, тому кожен співробітник, який має бажання і можливості для просування по кар'єрних сходах, може претендувати на те чи інше робоче місце.

Як критерії для просування співробітника кар'єрними сходами зазвичай виступають підвищення рівня професійної підготовки, освіти, кваліфікації, а також особистісні якості співробітника.

Управління кадровим резервом – процес формування групи керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, відповідають вимогам, що пред'являються тією чи іншою посадою, піддалися відбору і пройшли систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

До кадрового резерву ТОВ «Морська» включаються керівники та фахівці, які пройшли цільову кваліфікаційну підготовку та здатні за необхідності посісти робоче місце, що звільнилося.

3. Управління знаннями та організація системи професійного навчання співробітників організації

З метою регламентації процесу управління знаннями та організації

системи навчання співробітників підприємства, в ТОВ «Морська» створено норми, в розділі кваліфікаційні вимоги посадових інструкцій, щодо створення ефективної системи навчання персоналу для забезпечення відповідного рівня його компетентності (тобто освіти, професійної підготовки, кваліфікації), що сприяє постійному поліпшенню результативності виконуваної роботи.

Норми застосовуються працівниками відділу з управління персоналом при організації робіт з підвищення кваліфікації кадрів.

Поширюється на відділ з управління персоналом і всі структурні підрозділи ТОВ «Морська», в частині, що стосується навчання, підвищення кваліфікації та рівня професійної підготовки кадрів.

Даний стандарт визначає осіб, відповідальних за навчання співробітників.

1) генеральний директор підприємства:

- призначає відповідального за систему навчання;
- затверджує стандарт підприємства з навчання співробітників;
- контролює виконання вимог стандарту;

2) відповідальний за систему навчання (менеджер з навчання):

організовує процес навчання співробітників відповідно до вимог справжнього стандарту і наявних потреб у навчанні співробітників;

складає бюджет на навчання персоналу відповідно до плану навчання співробітників у структурних підрозділах;

контролює проходження новими співробітниками адаптації;

3) керівник структурного підрозділу:

Він відповідає за відповідність професійній кваліфікації, рівня знань і наявних у співробітників практичних навичок виконання робіт вимогам, встановленим у посадовій інструкції за посадою, яку займає співробітник, і потребам перспективного розвитку підприємства;

4) наставник:

проводить і відповідає за своєчасну і якісну адаптацію і наставництво співробітників свого підрозділу;

5) співробітник:

Він спільно з безпосереднім керівником визначає свою потребу в навчанні, своєчасно проходить навчання.

Для навчання співробітників використовуються такі види навчання:

1. Внутрішнє, для проведення якого залучаються співробітники підприємства, які мають відповідну кваліфікацію. Внутрішнє навчання здійснюється щодня на робочих місцях.

2. Зовнішнє, для проведення якого залучаються треті організації та навчальні заклади різного рівня акредитації, передбачає відвідування семінарів, конференцій, форумів.

Зовнішнє навчання здійснюється виходячи з річного плану навчання співробітників ТОВ «Морська».

Дані про освіту, досвід, підготовку та кваліфікацію персоналу фіксуються в особовій картці кожного працюючого на підприємстві (форма № П-2). Записи в особову картку вносить працівник відділу з управління персоналом. Особові картки працівників зберігаються у відділі з управління персоналом.

Навчання працівників підприємства є ефективним за умови виконання в повному обсязі річного плану навчання, підготовки (підвищення кваліфікації) та перепідготовки працівників і задоволення потреби підприємства у кваліфікованих кадрах робітників, керівників, фахівців і службовців.

Визначення необхідного рівня компетенції персоналу здійснюється на етапі розроблення та затвердження пункту 1 посадової інструкції та відстежується керівництвом відповідної ланки.

Інформація про необхідність проведення навчання, про працівників, які потребують навчання, бажані терміни, перелік питань, за якими необхідно провести навчання, вступає до відділу з управління персоналом. Інформація з заявок, що надійшли, зводиться в річний план навчання.

Керівник структурного підрозділу раз на рік переглядає і при необхідності оновлює посадові інструкції свого структурного підрозділу.

Керівник структурного підрозділу раз на рік проводить аналіз потреби в навчанні співробітників свого структурного підрозділу, складає заявку на

навчання і підвищення кваліфікації співробітників свого підрозділу на майбутній рік, затверджує його і подає менеджеру з навчання не пізніше 15 листопада поточного року на наступний.

На підставі заявок структурних підрозділів менеджер з навчання персоналу складає загальний план навчання на наступний рік.

2.3 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

2.3.1. Аналіз фінансової стійкості

Зробимо аналіз фінансової стійкості підприємства на основі фінансових коефіцієнтів. Фінансові коефіцієнти являють собою відносні показники фінансового стану підприємства.

Вихідні дані для розрахунку фінансових коефіцієнтів представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Вихідні дані для розрахунку основних фінансових показників ТОВ «Морська» за 2017-2019 рр.

Показники	Методика розрахунку	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1.Необоротні активи	Підсумок I розділу балансу	14010	14216	15185
2.Запаси (без ПДВ)	Стр. 1100	19762,5	22547,5	24780,8
3. Грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення	Стр. 1160 + стр. 1165	215	271	567
4. Оборотні активи	Підсумок II розділу балансу	25255	28640	30756
5. Капітал і резерви	Підсумок I розділу пасива балансу	19285	22822	25332
6.Долгосрочні зобов'язання	Підсумок II розділу пасива балансу	5000	5000	5000
7.Поточні зобов'язання	Підсумок III розділу балансу	14980	15034	15609
8. Баланс	Валюта балансу	39265	42856	45941

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Фінансову стійкість підприємства характеризують коефіцієнти автономії, співвідношення власних і позикових засобів, маневреності, коефіцієнт забезпеченості запасів власними джерелами формування.

Коефіцієнт автономії ($K_{\text{авт}}$) – одна з найважливіших характеристик стійкості фінансового стану підприємства, його незалежності від позикових джерел коштів. Коефіцієнт автономії визначається як відношення капіталу і резервів до валюти балансу.

$$K_{\text{авт}} = \text{Підсумок III розділу балансу} / \text{Валюта балансу} \quad (2.1)$$

Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії оцінюється зазвичай на рівні 0,5 тобто: $K_{\text{авт}} \geq 0,5$.

$$K_{\text{авт}2017} = 19285 \text{ тис. грн.} / 39265 \text{ тис. грн.} = 0,49$$

$$K_{\text{авт}2018} = 22822 \text{ тис. грн.} / 42856 \text{ тис. грн.} = 0,53$$

$$K_{\text{авт}2019} = 25332 \text{ тис. грн.} / 45941 \text{ тис. грн.} = 0,55$$

Значення коефіцієнта автономії, що відповідають наведеному обмеженню, означають, що всі зобов'язання підприємства можуть бути покриті за рахунок його власних коштів.

З розрахункових даних випливає, що підприємство володіє достатнім ступенем фінансової самостійності, так як, значення коефіцієнта автономії вище критеріального. Позитивним моментом може бути збільшення даного показника в 2019 році в порівнянні з результатами 2018 і 2017 рр.

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів ($K_{з/с}$) є фінансовою характеристикою, що доповнює коефіцієнт автономії, і визначається як приватне від поділу величини зобов'язань підприємства на величину його власних коштів.

$$K_{з/с} = (\text{Підсумок II розділу балансу} + \text{Підсумок III розділу балансу}) / \text{Підсумок I розділу балансу} \quad (2.2)$$

$$K_{з/с2017} = (5000 \text{ тис. грн.} + 14980 \text{ тис. грн.}) / 19285 \text{ тис. грн.} = 1,04$$

$$K_{з/с2018} = (5000 \text{ тис. грн.} + 15034 \text{ тис. грн.}) / 22822 \text{ тис. грн.} = 0,88$$

$$K_{з/с2019} = (5000 \text{ тис. грн.} + 15609 \text{ тис. грн.}) / 25332 \text{ тис. грн.} = 0,81$$

На кінець 2019 року спостерігається скорочення плеча фінансового важеля з 0,88 до 0,81, що свідчить про зниження фінансової залежності від зовнішніх інвесторів на кінець досліджуваного періоду.

Коефіцієнт маневреності ($K_{\text{мн}}$) – ще одна важлива характеристика стійкості фінансового стану підприємства. Коефіцієнт маневреності визначається як відношення власних обігових коштів підприємства до загальної величини капіталу і резервів.

$$K_{\text{мн}} = (\text{Підсумок I розділу пасува балансу} - \text{Підсумок I розділу актива балансу}) / \text{Підсумок I пасива розділу балансу}. \quad (2.3)$$

$$K_{\text{мн}2017} = (19285 \text{ тис. грн.} - 14010 \text{ тис. грн.}) / 19285 \text{ тис. грн.} = 0,27$$

$$K_{\text{мн}2018} = (22822 \text{ тис. грн.} - 14216 \text{ тис. грн.}) / 22822 \text{ тис. грн.} = 0,38$$

$$K_{\text{мн}2019} = (25332 \text{ тис. грн.} - 15185 \text{ тис. грн.}) / 25332 \text{ тис. грн.} = 0,40$$

Високе значення коефіцієнта маневреності позитивно характеризує фінансовий стан підприємства. Оптимальною (рекомендованою) величиною коефіцієнта вважається значення, рівне 0,5 ($K_{\text{мн}} = 0,5$).

Як бачимо, розглянуте підприємство не може досить вільно маневрувати частиною власних коштів, незалежно від зовнішніх джерел фінансування. Позитивним моментом є стійка динаміка зростання даного коефіцієнта.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними джерелами фінансування ($K_{\text{об.зап}}$). Коефіцієнт визначається як відношення величини власних обігових коштів до вартості запасів підприємства.

$$K_{\text{об.зап}} = (\text{Підсумок I розділу балансу} - \text{Підсумок I розділу балансу}) / \text{Стр. 1103} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{об.зап}2017} = (19285 \text{ тис. грн.} - 14010 \text{ тис. грн.}) / 23715 \text{ тис. грн.} = 0,22$$

$$K_{\text{об.зап}2018} = (22822 \text{ тис. грн.} - 14216 \text{ тис. грн.}) / 27057 \text{ тис. грн.} = 0,32_{\text{про} - 2018}$$

$$K_{\text{об.зап}2019} = (25332 \text{ тис. грн.} - 15185 \text{ тис. грн.}) / 29737 \text{ тис. грн.} = 0,34_{\text{про} - 2019}$$

Нормальні значення коефіцієнта визначені статистично в межах:

$$K_{\text{об.зап}} \geq 0,6 - 0,8$$

Отримані розрахункові значення коефіцієнтів свідчать про невідповідність отриманих значень критеріальним.

Таблиця 2.7 – Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Морська» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт автономії	0,49	0,53	0,55
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	1,04	0,88	0,81
Коефіцієнт маневреності	0,27	0,38	0,40
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними джерелами формування	0,22	0,32	0,34

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таким чином, за період 2017-2019 рр. підприємство було цілком спроможне за рахунок власних коштів погашати як старі так і нові борги. ТОВ «Морська» раціонально використовувало власні кошти, дотримувало рівновагу між власними та позиковими ресурсами.

2.3.2 Аналіз ліквідності та платоспроможності

Платоспроможність підприємства характеризується на основі аналізу розрахункових коефіцієнтів ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$) дорівнює відношенню величини найбільш ліквідних активів до суми найбільш термінових зобов'язань і короткострокових пасивів. Під найбільш ліквідними активами маються на увазі грошові кошти підприємства і короткострокові фінансові вкладення. Короткострокові зобов'язання підприємства включають: короткострокові кредити і позики, кредиторську заборгованість та інші короткострокові пасиви.

$$K_{ал} = \frac{\text{стр.250} + \text{стр.260}}{\text{итог V раздела баланса}} \quad (2.5)$$

Нормальні значення коефіцієнтів: $K_{ал} \geq 0,2-0,7$

$$K_{ал2017} = 215 \text{ тис. грн.} / 14980 \text{ тис. грн.} = 0,01$$

$$K_{ал2018} = 271 \text{ тис. грн.} / 15034 \text{ тис. грн.} = 0,02$$

$$K_{ал2019} = 567 \text{ тис. грн.} / 15609 \text{ тис. грн.} = 0,04$$

З розрахункових значень коефіцієнта абсолютної ліквідності випливає, що підприємство протягом 2017-2019 рр. не мало поточної платіжної спроможності.

Коефіцієнт критичної ліквідності характеризує платіжні можливості підприємства за умови погашення дебіторської заборгованості. Він розраховується як приватний від поділу суми оборотних активів за мінусом запасів на суму короткострокових зобов'язань.

$$K_{кл} = (\text{Підсумок II розділу балансу} - \text{ст. 1100}) / \text{Підсумок III розділу балансу} \quad (2.6)$$

$$K_{кл2017} = (25255 \text{ тис. грн.} - 23715 \text{ тис. грн.}) / 14980 \text{ тис. грн.} = 0,10$$

$$K_{кл2018} = (28640 \text{ тис. грн.} - 27057 \text{ тис. грн.}) / 15034 \text{ тис. грн.} = 0,11$$

$$K_{кл2019} = (30756 \text{ тис. грн.} - 29737 \text{ тис. грн.}) / 15609 \text{ тис. грн.} = 0,07$$

Навіть за умови своєчасних розрахунків з покупцями та замовниками платіжні можливості аналізованого підприємства малі: коефіцієнт критичної ліквідності знижується з 0,11 (на кінець 2018 року) до 0,07 (на кінець 2019 року).

Коефіцієнт поточної ліквідності являє собою відношення вартості оборотних коштів підприємства до величини його короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт характеризує платіжні можливості підприємства, що оцінюються за умови своєчасних розрахунків з дебіторами, сприятливого збуту готової продукції, а також реалізації у разі необхідності частини матеріальних обігових коштів.

$$K_{пл} = \text{Підсумок II розділу балансу} / \text{Підсумок III розділу балансу} \quad (2.7)$$

$$K_{пл2017} = 25255 \text{ тис. грн.} / 14980 \text{ тис. грн.} = 1,69$$

$$K_{пл2018} = 28640 \text{ тис. грн.} / 15034 \text{ тис. грн.} = 1,91$$

$$K_{пл2019} = 30756 \text{ тис. грн.} / 15609 \text{ тис. грн.} = 1,97$$

З розрахункових даних випливає, що підприємство, за умови своєчасного розрахунку з дебіторами, сприятливої кон'юнктури ринку, в перспективі володіє ліквідністю, більш того, платіжні спроможності підприємства до кінця

аналізованого періоду підвищуються, про що свідчить зростання показників ліквідності в 2019 році в порівнянні з 2018 роком.

Таблиця 2.8 – Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Морська» за 2017-2019 рр.

Показники	Методика розрахунку	Норматив не значення	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Зміна (+; -)	
						2018 до 2017.	2019 до 2018
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(стр. 250 + стр. 260): стр. 690	$> 0,2 - 0,25$	0,014	0,018	0,04	0,004	0,02
Коефіцієнт критичної ліквідності	(стр. 250 + стр. 260 + стр. 240): стр. 690	$0,7 - 0,8$	0,10	0,11	0,07	0,002	-0,04
Коефіцієнт поточної ліквідності	стр.290: стр. 690	> 2	1,69	1,91	1,97	0,22	0,07

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Для оцінки ступеня близькості підприємства до банкрутства розраховується показник Z-рахунок Альтмана на кінець звітного періоду:

$$Z\text{-рахунок} = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + K_5 \quad (2.8),$$

де K_1 – відношення оборотного капіталу до величини всіх активів;

K_2 – відношення нерозподіленого прибутку і фондів спец. призначення до величини всіх активів;

K_3 – ставлення фін. результату від продажів до величини всіх активів;

K_4 – відношення статутного капіталу до позикового капіталу;

K_5 – відношення виручки від продажів до величини всіх активів.

Розрахуємо необхідні коефіцієнти:

$$K_{12017} = 25255 \text{ тис. грн.} / 39265 \text{ тис. грн.} = 0,643$$

$$K_{12018} = 28640 \text{ тис. грн.} / 42856 \text{ тис. грн.} = 0,668$$

$$K_{12019} = 30756 \text{ тис. грн.} / 45941 \text{ тис. грн.} = 0,669$$

$$K_{22017} = 19285 \text{ тис. грн.} / 39265 \text{ тис. грн.} = 0,491$$

$$K_{22018} = 22822 \text{ тис. грн.} / 42856 \text{ тис. грн.} = 0,533$$

$$K_{22019} = 25332 \text{ тис. грн.} / 45941 \text{ тис. грн.} = 0,551$$

$$K_{32017} = 40544 \text{ тис. грн.} / 39265 \text{ тис. грн.} = 1,033$$

$$K_{32018} = 43046 \text{ тис. грн.} / 42856 \text{ тис. грн.} = 1,004$$

$$K3_{2019} = 43118 \text{ тис. грн.} / 45941 \text{ тис. грн.} = 0,939$$

$$K4_{2017} = 10000 \text{ тис. грн.} / 15000 \text{ тис. грн.} = 0,667$$

$$K4_{2018} = 10000 \text{ тис. грн.} / 15000 \text{ тис. грн.} = 0,667$$

$$K4_{2019} = 10000 \text{ тис. грн.} / 15000 \text{ тис. грн.} = 0,667$$

$$K5_{2017} = 2889 \text{ тис. грн.} / 39265 \text{ тис. грн.} = 0,074$$

$$K5_{2018} = 3390 \text{ тис. грн.} / 42856 \text{ тис. грн.} = 0,079$$

$$K5_{2019} = 3748 \text{ тис. грн.} / 45941 \text{ тис. грн.} = 0,082$$

Таблиця 2.9 – Розрахунок коефіцієнтів Z-рахунку Альтмана

Коефіцієнт	Значення	Множник			Твір		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8
K1	1,2	0,643	0,668	0,669	0,772	0,802	0,803
K2	1,4	0,491	0,533	0,551	0,688	0,746	0,772
K3	3,3	1,033	1,004	0,939	3,407	3,315	3,097
K4	0,6	0,667	0,667	0,667	0,400	0,400	0,400
K5	1	0,074	0,079	0,082	0,074	0,079	0,082
Z-рахунок Альтмана:					5,341	5,341	5,154

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Якщо значення $Z < 1,23$, то це ознака високої ймовірності банкрутства, тоді як значення $Z > 1,23$ і більше свідчить про малу його ймовірність.

Зробимо оцінку потенційного банкрутства ТОВ «Морська» на підставі моделі Альтмана (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка ризику банкрутства ТОВ «Морська» за моделлю Альтмана

Значення Z-рахунку	2017р.	2018р.	2019р.	Ймовірність банкрутства
1,8 і менше				дуже висока
1,81 — 2,7				висока
2,71 — 2,9				існує можливість
3,0 і вище	5,341	5,341	5,154	дуже низька

Джерело: складено автором на основі розрахунків

На аналізованому підприємстві величина Z-рахунку за моделлю Альтмана за 2017-2019 рр. показує, що ймовірність настання банкрутства дуже низька. Таким чином, фінансовий стан ТОВ «Морська» за 2017-2019 рр. стійкий, залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування протягом аналізованого періоду падає.

2.4 Аналіз та оцінка факторів, що впливають на управління кадровим потенціалом ТОВ «Морська»

Для того, щоб зрозуміти від чого залежить стан і розвиток напрямів кадрової політики з управління кадровим потенціалом, необхідно виявити і проаналізувати фактори, які тією чи іншою мірою впливають на управління кадровим потенціалом у ТОВ «Морська».

На управління кадровим потенціалом в ТОВ «Морська» впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Об'єднати відомості і представити загальну картину дійсності дозволяє матриця SWOT-аналізу підприємства.

SWOT-аналіз – метод аналізу в стратегічному плануванні, що полягає в поділі факторів і явищ на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості і загрози. SWOT-аналіз може бути проведений з використанням якісних і кількісних методик.

Якісні методики передбачають вибір експертами показників можливих сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, що йдуть від ринку. Однією з часто використовуваних якісних методик проведення SWOT-аналізу є методика з форматом у вигляді чотирипільної матриці.

В якості експертів при проведенні якісного і кількісного SWOT-аналізу виступлять співробітники підприємства: керівник підприємства, спеціаліст з кадрів, керівники структурних підрозділів. Об'єкт аналізу – управління кадровим потенціалом у ТОВ «Морська».

Нами було проведено усне опитування експертів, в результаті якого були виявлені сильні і слабкі сторони в діяльності організації з управління кадровим потенціалом, а також можливості і загрози, що йдуть від ринку.

Після складання списку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз заповнюються відповідні поля матриці. Поля, отримані всередині матриці, мають вкрай важливе значення. На кожному з даних полів необхідно розглянути всі можливі парні комбінації сильних сторін і можливостей (поле СІМ), сильних сторін і загроз (поле СІЗ), слабких сторін і можливостей (поле СЛМ), слабких

сторін і загроз (поле СЛЗ); а потім виділити ті, які повинні бути враховані при розробці плану поведінки організації.

На основі проведеного якісного SWOT-аналізу управління кадровим потенціалом були виявлені наступні напрями щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом в ТОВ «Морська»:

- 1) використання привабливого образу організації з метою залучення високваліфікованих співробітників;
- 2) вдосконалення управління кадровим потенціалом шляхом впровадження системи дистанційного навчання персоналу.

Оскільки якісна методика SWOT-аналізу не дає уявлення про ступінь важливості стратегій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства, то нами був проведений і кількісний SWOT-аналіз, за результатами якого визначена стратегія щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства, що має найбільшу важливість для ТОВ «Морська».

В ході проведення якісного SWOT-аналізу були визначені сильні і слабкі сторони в діяльності з управління кадровим потенціалом в ТОВ «Морська», а також можливості і загрози. Потім були зіставлені дані чотирьох груп і проставлена бальна оцінка можливого зв'язку факторів по чотирьох групах.

У нашому випадку була використана наступна шкала оцінки в балах: негативний вплив: -3 (сильне), -2 (середнє), -1 (слабке); 0 (вплив відсутній); позитивний вплив: + 1 (слабка), + 2 (середня), + 3 (сильна).

Колонка "Всього" показує загальну суму за рядками матриці.

Матриця кількісного SWOT-аналізу управління кадровим потенціалом в ТОВ «Морська» представлена в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Матриця кількісного SWOT-аналізу управління кадровим потенціалом у ТОВ «Морська»

Внутрішнє середовище		Зовнішнє середовище								
Слабкі сторони		Сильні сторони								
велика плинність кадрів невиправдано високі витрати на навчання персоналу недостатня робота в галузі управління знаннями		привабливий образ організації наявність напрямів кадрової політики з управління кадровим потенціалом співпраця з кадровими агентствами								
Можливості	Створення більш привабливих умов для роботи співробітників	-3	0	-2	-5	3	3	0	-6	1
	Впровадження сучасної системи навчання персоналу	-1	1	-2	-2	1	3	1	-5	3
	Залучення висококваліфікований співробітників	-2	0	-3	-5	3	3	2	-8	3
Загрози	Погіршення ситуації на ринку робочої сили	-3	-1	-1	-5	0	0	-2	2	-7
	Погіршення якості освіти	0	0	-1	-1	0	-2	-3	5	-6
	Впровадження основними конкурентами ТОВ «Морська» сучасних систем навчання	-3	-3	-2	-8	-1	1	0	0	-8
Всього		-12	-3	-11	-26	6	8	-2	-12	-14

Джерело: складено автором експертним шляхом

З даних таблиці 2.12 видно, що найбільші бали отримала стратегія вдосконалення управління кадровим потенціалом шляхом впровадження системи дистанційного навчання персоналу (8 балів).

Підводячи підсумок сказаному вище, можна говорити про те, що ТОВ «Морська» займає досить стійке положення в галузі. На підприємстві ведеться робота за напрямами кадрової політики з управління кадровим потенціалом. Однак, незважаючи на наявні сильні сторони в діяльності з управління кадровим потенціалом, виявлені істотні недоліки кадрової політики з управління кадровим потенціалом. Так, керівництво ТОВ «Морська» вкладає невиправдано великі кошти в навчання співробітників, тоді як досягти схожих результатів можна і шляхом менших витрат.

У 2019 році чистий прибуток ТОВ «Морська» склав 3748 тис. грн. На наш погляд, підприємство здатне здійснити пропонований захід щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом, тим більше що такого роду вкладення, як правило, приносять набагато більшу вигоду в порівнянні з витраченими коштами.

2.5 Оцінка ефективності та виявлення резервів в управлінні кадровим потенціалом.

В якості комплексної методики, яка б забезпечувала своєчасний, об'єктивний і всебічний аналіз роботи служби персоналу й вимірювала б ефективність діяльності працівників на підприємстві досить часто застосовується збалансована система показників (Balanced ScoreCard – BSC). На її основі було визначено основні функції, за якими встановлено оцінюючі показники ефективності та експертами здійснено їх оцінку.

У якості функцій та показників щодо управління персоналом підприємства визначено [73]: реалізація політики управління персоналом (задоволеність роботою служби персоналу підприємства; кількість реалізованих на підприємстві кадрово-соціальних проектів), організація праці персоналу й мотивація (середній рівень заробітної плати; середній рівень компенсаційних, соціальних виплат; відхилення середньооблікової чисельності від планової; продуктивність праці; відхилення фонду оплати праці від бюджету (плану)), забезпеченість потреби в персоналі (рейтинг підприємства як роботодавця; відсоток внутрішнього заповнення вакансій; середній рівень витрат на найм одного працівника), управління складом співробітників (середній вік співробітників; рівень освіти посадових осіб підприємства; середній стаж роботи посадових осіб підприємства; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт обігу за прийомом; коефіцієнт обігу за звільненням; коефіцієнт постійності (стабільності) кадрів; коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу), адаптація персоналу (відсоток працівників, що звільнилися, зі

стажем менше 3 років), розвиток персоналу (відсоток співробітників включених в оперативний і стратегічний кадровий резерв; відсоток, що звільнилися із числа кадрового резерву; відсоток призначень співробітників із числа кадрового резерву; частка тих, хто вносить раціоналізаторські пропозиції тощо), оцінка персоналу (відсоток фахівців, що пройшли атестацію; кількість працівників, які пройшли психофізіологічну діагностику), навчання персоналу (відсоток тих, хто пройшов навчання; середній обсяг витрат на розвиток однієї людини), розвиток корпоративної культури (рівень задоволеності станом організаційної культури; кількість загальних зборів проведених протягом року).

Пропонується така послідовність формування інтегрального показника, який би оцінював ефективність управління персоналом кадровою службою:

1. Розрахунок часткових показників оцінки ефективності за визначеними функціями BSC
2. Надання експертної оцінки кожному із визначених показників
3. Узагальнення експертної оцінки по всіх показниках за всіма функціями за всіма експертами методом середнього арифметичного
4. Визначення значущості кожної складової в інтегрованому показнику ефективності в управлінні персоналом із застосуванням методу переваг
5. Формування інтегрованого за всіма функціями показника ефективності управління персоналом

Як бачимо з наведеної методики, існує необхідність використання експертного методу, бо кожний з показників визначається різними одиницями виміру, тобто існують одиниці виміру, що не можна порівнювати, і тому необхідно їх привести до загального виду, яким є єдина шкала, що запропонована автором. В ній використовується п'ятибальна шкала, яка зводиться до середнього значення шляхом визначення середньої арифметичної. У якості експертів виступили працівники, що обіймають керівні посади на підприємствах та працівники кадрових служб. Застосування методу переваг до визначених функцій дозволило обґрунтувати їх значущість в інтегрованому показнику оцінки ефективності управління персоналом кадровою службою.

Кожному з експертів було представлено обґрунтовані функції, показники, що визначені за функціями та запропоновано за 9-ти бальною шкалою провести ранжування. Узагальнені результати ранжування наведено в табл. 2.13

Таблиця 2.13 – Результати ранжування функцій експертами

Функція (F) \ Експерти										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1) Реалізація політики управління персоналом	6	5	7	6	7	9	8	6	6	5
2) Організація праці персоналу й мотивація	7	6	7	8	9	7	8	6	6	9
3) Забезпеченість потреби в персоналі	7	7	7	6	6	8	6	8	6	8
4) Управління складом співробітників	6	5	8	5	5	5	6	8	9	5
5) Адаптація персоналу	6	5	6	4	5	4	4	5	6	7
6) Розвиток персоналу	6	6	8	5	6	5	8	7	8	6
7) Оцінка персоналу	5	6	6	9	8	5	4	7	7	5
8) Навчання персоналу	6	4	8	5	4	6	9	8	7	6
9) Розвиток корпоративної культури	4	4	6	5	5	7	6	5	5	4
Сума балів	53	48	63	53	55	56	59	60	60	55

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Потім визначені вага та коефіцієнт вагомості кожної функції. При таких даних рангової оцінки показник ваги (w_{ik}) кожної i -ої складової, яка була визначена k -им експертом, розраховується за формулою:

$$W_{ik} = \frac{M_{ik}}{\sum_{i=1}^N M_{ik}} \quad (2.9),$$

де w_{ik} – показник ваги відповідної функції;

M_{ik} – номер i -ої ваги функції, що був визначений k -им експертом;

N – кількість функцій, що оцінюються в ході дослідження.

Коефіцієнт вагомості представляє собою середньозважене значення ваги за даними всієї вибірки експертів (N), що беруть участь у дослідженні. Розраховується коефіцієнт вагомості за формулою:

$$W_i = \frac{\sum_{k=1}^n W_{ik}}{N} \quad (2.10),$$

де w_i – коефіцієнт вагомості i -ої функції;

w_{ik} – чисельна величина вагомості i -ої функції, яка була дана k -м експертом;

N – кількість експертів, які брали участь у експертизі. Результати оцінки згруповано в табл. 2.13.

Таким чином, на основі використання методу переваг було розраховано коефіцієнти вагомості для кожної функції, за якими проведено оцінку ефективності управління персоналом кадровою службою підприємства.

Узагальнюючий вид інтегрованого показника ефективності ($E_{\text{заг}}$) має такий вид:

$$E_{\text{заг}} = w_1 \times F_1 + w_2 \times F_2 + w_3 \times F_3 + w_4 \times F_4 + w_5 \times F_5 + w_6 \times F_6 + w_7 \times F_7 + w_8 \times F_8 + w_9 \times F_9$$

Із врахуванням розрахованих величин значущості він набуває такого виду:

$$E_{\text{заг}} = 0,116 \times F_1 + 0,131 \times F_2 + 0,123 \times F_3 + 0,109 \times F_4 + 0,093 \times F_5 + 0,115 \times F_6 + 0,111 \times F_7 + 0,111 \times F_8 + 0,091 \times F_9$$

Виходячи з проведеної експертами оцінки, інтегральний (загальний) показник ефективності управління персоналом становить:

$$E_{\text{заг}} = 0,116 \times 3,5 + 0,131 \times 1,8 + 0,123 \times 5 + 0,109 \times 3,5 + 0,093 \times 4 + 0,115 \times 3,25 + 0,111 \times 4 + 0,111 \times 3,5 + 0,091 \times 2,5 = 3,4441;$$

Таблиця 2.13 – Результати експертної оцінки респондентами функцій

Експерти Функція (F)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X _{ср}
Реалізація політики управління персоналом	0,113	0,104	0,111	0,113	0,127	0,160	0,135	0,100	0,100	0,090	0,116
Організація праці персоналу й мотивація	0,132	0,125	0,111	0,150	0,163	0,125	0,135	0,100	0,100	0,163	0,131
Забезпеченість потреби в персоналі	0,132	0,145	0,111	0,113	0,109	0,142	0,101	0,133	0,100	0,145	0,123
Управління складом співробітників	0,113	0,104	0,127	0,094	0,090	0,089	0,101	0,133	0,150	0,090	0,109
Адаптація персоналу	0,113	0,104	0,095	0,755	0,090	0,071	0,067	0,083	0,100	0,127	0,093
Розвиток персоналу	0,113	0,125	0,127	0,094	0,109	0,089	0,135	0,116	0,133	0,109	0,115

Продовження таблиці 2.13

Оцінка персоналу	0,094	0,125	0,952	0,169	0,145	0,089	0,067	0,116	0,116	0,090	0,111
Навчання персоналу	0,113	0,083	0,127	0,094	0,072	0,107	0,152	0,133	0,116	0,109	0,111
Розвиток корпоративної культури	0,075	0,083	0,095	0,094	0,090	0,125	0,101	0,083	0,083	0,072	0,091
Сума балів	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Відхилення розрахованого рівня ефективності від максимального можливого складає 31,11%, що свідчить про наявність недоліків в управлінні персоналом, що потребує розробки програми удосконалення за тими складовим, які мають найменше значення в порівнянні з максимальною оцінкою в 5 балів.

Висновки до розділу II

Діяльність ТОВ «Морська» за період 2017-2019 рр. характеризується зростанням виручки від продажів, зростанням рентабельності продажів, зростанням рентабельності основних і оборотних коштів.

Однак, досліджуване підприємство має і негативну (особливо для торгових підприємств) тенденцію – зниження коефіцієнта оборотності оборотного капіталу, зниження фондівіддачі і продуктивності праці.

Для підприємства ТОВ «Морська» характерна лінійно-функціональна організаційна структура. На чолі фірми стоїть директор, він же засновник підприємства. У безпосередньому підпорядкуванні директору знаходяться директор з персоналу, комерційний директор, директор з логістики і фінансовий директор.

Проведений аналіз фінансового стану ТОВ «Морська» показав, що ймовірність настання банкрутства у підприємства дуже низька, фінансовий стан

ТОВ «Морська» за 2017-2019 рр. стійкий, залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування протягом аналізованого періоду падає.

Аналіз діяльності підприємства показав, що за останні 3 роки підприємства має стійку тенденцію до зростання основних показників, що характеризують комерційну та фінансову ефективність, є деякі перекоси в організаційному процесі, що потребують змін.

В третьому розділі було проведено аналіз та оцінка факторів, що впливають на управління кадровим потенціалом ТОВ «Морська», за допомогою якісного та кількісного SWOT-аналізу. На основі проведеного якісного SWOT-аналізу управління кадровим потенціалом були виявлені наступні напрями щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом: використання привабливого образу організації з метою залучення високваліфікованих співробітників; вдосконалення управління кадровим потенціалом шляхом впровадження системи дистанційного навчання персоналу. По результатах проведення кількісного SWOT-аналізу управління кадровим потенціалом в ТОВ «Морська» було виявлено, що доцільною на підприємстві є стратегія вдосконалення управління кадровим потенціалом шляхом впровадження системи дистанційного навчання персоналу.

РОЗДІЛ III НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Шляхи удосконалення управління кадровим потенціалом

Незважаючи на наявні сильні сторони в діяльності з управління кадровим потенціалом в ТОВ «Морська», виявлено істотний недолік кадрової політики з управління кадровим потенціалом. Так, керівництво ТОВ «Морська» вкладає невиправдано великі кошти в навчання співробітників, тоді як досягти схожих результатів можна і шляхом менших витрат.

Дотримуючись передового досвіду в управлінні кадровим потенціалом підприємств, нами пропонується впровадити систему дистанційного навчання співробітників ТОВ «Морська».

У 2019 році чистий прибуток ТОВ «Морська» склав 3748 тис. грн. На наш погляд, підприємство здатне здійснити пропоновані заходи щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом, тим більше що такого роду вкладення, як правило, приносять набагато більшу вигоду в порівнянні з витраченими коштами.

Як було зазначено вище, в ТОВ «Морська» щорічно складається загальний план навчання співробітників підприємства. Серед співробітників, на яких направлено навчання, знаходяться співробітники відділу з управління персоналом.

При виборі системи дистанційного навчання для ТОВ «Морська» критеріями було: зручність у використанні, має бути інтуїтивно-зрозумілий інтерфейс що даватиме можливість доступу за допомогою персонального та планшетного комп'ютерів; великий вибір навчальних курсів, мають бути різнопланові курси для задоволення потреб всіх співробітників; система дистанційного навчання та підвищення кваліфікації має надавати можливість слухачам підвищувати свій рівень знань без відриву від виконання інших

обов'язків; можливість контролювати успішність проходження курсів співробітників, тести екзамени тощо.

Основними перевагами впровадження системи дистанційного навчання є:

- можливість охопити більшу кількість слухачів;
- створення лекцій з використанням сучасних інформаційних технологій із додаванням мультимедійного матеріалу;
- технологічність: можливість навчатись, брати участь у вебінарах і проходити тести як з персонального комп'ютера (ноутбука), так і з планшетного;
- підвищення ефективності навчання;
- формування навчальних програм та контролювання студентом необхідних навчальних матеріалів;
- система тестових та контрольних завдань;
- ведення статистики проходження матеріалу по кожному студенту;
- створення умов, в яких кожному слухачу надається можливість отримувати якісну освіту;
- можливість використання платформи та, зокрема, модуля вебінарів поза освітньою сферою: в корпоративному секторі та ін.

Багато організацій в даний час воліють проводити навчання на робочому місці. Все частіше організації використовують системи дистанційного навчання (СДН).

Дистанційне навчання – спосіб реалізації процесу навчання, заснований на використанні сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій, що дозволяють здійснювати навчання на відстані.

Визначення говорить сама за себе – навчання на відстані; це не має на увазі сотні кілометрів між викладачем і студентом. Дистанційне навчання – це насамперед відсутність необхідності ходити в яке-небудь навчальний заклад в строго запропоноване розкладом час, виконувати програму курсу в установленому порядку. СДН забезпечує можливість вчитися тоді, коли зручно, в тому темпі і в такі терміни, які будуть зручні. При цьому не потрібно

витрачати час на дорогу. СДН в сучасному світі здійснюється за допомогою таких технологій, як Інтернет в голосовому і текстовому режимах, e-mail, телефонний зв'язок, відеоконференції і традиційна пересилка навчальних матеріалів звичайною поштою (друкованих, аудіо-, відео- і електронних навчальних матеріалів).

Компанія «Медтехніка» (займається комплексними поставками медичного обладнання й фармпрепаратів) також впровадила систему дистанційного навчання. В якості досягнутих результатів (кількісних і якісних) за допомогою системи СДН компанія виділяє наступні.

1. Дозволяє одночасно навчати і тестувати всіх співробітників компанії, включаючи філії.

2. Автоматизовано процес оцінки (тестування і щорічна оцінка) і аналітичної звітності (по очного та дистанційного навчання) по своїм співробітникам.

3. Ефективно працює система адаптаційного навчання новоприйнятих співробітників.

4. Скорочено витрати на навчання топ-менеджменту (шляхом використання СДН і тьютерської підтримки).

У процесі функціонування системи багато співробітників стали самі подавати заявки на активацію курсів.

Оцінка ефективності навчання

Етап оцінки ефективності навчання є завершальним у циклі навчання. Ефективність навчання визначається тим, досягли він заявлених цілей і завдань. Після навчання учасників потрібно попросити заповнити анкету зворотного зв'язку.

Наприклад, один з варіантів оціночних листів для співробітників включає наступні питання:

- Чи досягла програма заявлених цілей;
- Чи будуть застосовувати отримані знання в роботі і які;
- Наскільки повним і зрозумілим було зміст навчання;

- Як оцінюєте роботу тренера;
- Які сильні і слабкі сторони програми?

Метод анкетування або зворотного зв'язку є найпоширенішим і широко застосовним.

Для того щоб виявити, як нові навички застосовуються, можна через деякий час після навчання попросити учасників заповнити ще один запитальник:

1. Які навички вдалося застосувати на робочому місці?
2. Які інструменти і методики вважаєте корисними?
3. Про що можна розповісти колегам як про головне відкритті навчання?

Крім співробітників оцінний лист повинен заповнити і лінійний менеджер, з подачі якого формувався замовлення на навчання. Йому необхідно відповісти на наступні питання:

- Чи змінилося що-небудь у роботі підлеглого, що саме;
- Чи отримали співробітники заявлені знання та навички і змогли їх застосувати;
- Якщо ні, то чому;
- Як змінилися результати бізнесу?

Щоб навчання було ефективним, потрібне виконання наступних умов:

1. Орієнтуватися на оцінку ефективності роботи співробітників на їх робочих місцях до і після навчання.
2. Обирати (розробляти) короткі курси, які закріплюють нові знання.

Якщо проводити таку оцінку регулярно, то вона дозволить зрозуміти тенденції і динаміку зміни ситуації на підприємстві. Потім проводити ситуативний аналіз, тобто постановку наступної мети і визначення того, яких знань бракує співробітникам на даний момент. Ці етапи повторюються на підприємстві з року в рік. Така система дозволяє підвищувати кваліфікацію персоналу, дає можливість уникати непотрібних витрат.

Впровадження системи дистанційного навчання (СДН) – важливий крок у

розвитку системи навчання на підприємстві.

Серед завдань, що вирішуються за допомогою дистанційного навчання, можна виділити наступні:

- розширення можливостей здобуття професійної освіти;
- розвиток системи додаткової освіти;
- розвиток післявузівської освіти, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів;
- створення корпоративних онлайн-систем навчання та підвищення кваліфікації.

Система дистанційного навчання надає такі можливості:

1. Організації:

- економія витрат на навчання за рахунок зниження витрат на відрядження;
- навчання співробітників без відриву від робочого місця.

2. Співробітникам:

- можливості професійного зростання, підвищення рівня кваліфікації, освіти тощо;
- можливість просування в кар'єрі.

В даний час існує 2 форми дистанційного навчання за допомогою Інтернету:

онлайн-лекції, семінари (синхронні, що проходять за розкладом) передбачають наступну схему роботи: до призначеного часу учні приходять на сайт, де реєструються, після чого починається заняття. Заняття веде викладач, відповідаючи на запитання учнів у режимі онлайн - або в чаті, або за допомогою звукових додатків. Можливе застосування технологій телеконференцій, але це накладає певні вимоги на пропускну здатність каналів зв'язку;

Також оффлайн-заняття (асинхронні, що проходять за запитом) проходять наступним чином: студенти приходять на сайт у зручний для них час і використовують заздалегідь підготовлені матеріали - презентації, flash-

презентації, відеоролики, виконують підготовлені завдання, можуть поставити запитання викладачам електронною поштою або на конференції, форумі.

На сьогоднішній день на ринку представлений широкий набір програмних засобів для дистанційного навчання співробітників – від найпростіших до наймасштабніших. Серед них є і вітчизняні розробки.

Розглянемо поширені на українському ринку варіанти програмного забезпечення для дистанційного навчання співробітників.

1. СДН «Прометей» є розробкою ТОВ «Віртуальні технології в освіті».

За допомогою системи дистанційного навчання (СДН) «Прометей» можна проводити дистанційне навчання великого числа слухачів, автоматизувавши при цьому весь навчальний цикл – від прийому заявок до позначки про видачу підсумкового сертифіката. СДН «Прометей» ефективно використовується в різних проектах державних і корпоративних структур, провідними навчальними закладами України, Казахстану, Білорусі та інших країн СНД.

Програмний продукт СДН «Прометей» надає такі можливості:

- зручний інтерфейс, гранична простота освоєння та експлуатації;
- відсутність ліцензій на клієнтські місця;
- можливість використання методики онлайн-навчання, що базується на командній роботі (In-Team Works);
- висока продуктивність і масштабованість у міру збільшення числа користувачів і навантаження;
- 10 видів тестів, можливість використання графіки та мультимедіа в тестах;
- про можливість побудови додаткових звітів силами фахівців замовника;
- можливість об'єднання декількох систем в єдине освітнє середовище;
- можливість інтеграції з кадровими, бухгалтерськими, інформаційними та ERP-системами;
- невисокі вимоги до ресурсів сервера та клієнтських місць СДН;

Встановлення стандартної СДН разом із системним ПЗ здійснюється протягом одного дня.

2. СДН «СТ Курс» – розробка компанії «Cognitive Technologies», являє собою інтегровану інформаційну систему, що реалізує концепцію дистанційного навчання. Система дозволяє за допомогою Інтернет- та Інтранет-технологій організувати навчання за будь-якою спеціальністю будь-якої кількості слухачів незалежно від їх територіального місця розташування. Функціональні можливості системи дозволяють складати навчальні курси залежно від індивідуальної потреби аудиторії. Як навчальні матеріали можуть бути використані не тільки тексти, а й ілюстрації, фотографії, аудіо та відеозаписи.

Серед переваг СДН "СТ Курс" можна виділити наступні:

- єдиний інсталятор здійснює автоматичну конфігурацію компонентів системи;
- упередження системи не потребує присутності спеціально підготовленого системного адміністратора;
- проведені в систему внутрішні засоби комунікації між користувачами системи дозволяють проводити семінари, обговорювати питання за матеріалами курсу, вести дискусії;
- для підготовки матеріалів курсу не потрібно спеціальних знань, вся робота ведеться в добре знайомій більшості користувачів текстовому редакторі microsoft word;
- проведені засоби підготовки тестів та опитувань;
- великі можливості модуля тестів:
- запитання п'яти типів;
- статистика тесту;
- статистика з окремих питань (щодо варіантів відповідей);
- загальна статистика щодо всіх подій, що відбуваються в системі, повний контроль за процесом навчання слухачів.

3. СДН «Інтрознання», розроблена компанією «Місто-Інфо»,

позиціонується як корпоративна система управління знаннями співробітників і включає три основні модулі:

- модуль дистанційного навчання - електронні підручники;
- модуль практичних інтерактивних тренінгів з пройдених курсів;
- модуль атестації.

Як «клієнтський» додаток використовується стандартний Web-браузер, що позбавляє від необхідності встановлювати програму на кожне робоче місце. Система є відкритою, замовник може розширювати її, додаючи нові навчальні курси. Дані про результати тестування співробітників зберігаються централізовано і завжди доступні для перегляду уповноваженими особами (співробітники відділу кадрів, керівники підрозділів, топ-менеджери тощо).

4. СДН «Доцент» – розробка компанії «УНІАР», являє собою комплекс програмно-методичних засобів для автоматизації процесу дистанційного навчання, підвищення кваліфікації та визначення рівня компетенції персоналу. Система заснована на Інтернет-, Інтранет-технологіях і сучасних методиках освіти на базі комп'ютерних навчальних програм і тестуючих систем.

До складу СДН «Доцент» входять:

- автоматизована система дистанційного навчання, перепідготовки та тестування користувачів;
- інструментальні засоби створення навчальних і контролюючих програм;
- графічна оболонка для створення та генерації індивідуальних тестів заданої складності;
- засоби підтримки централізованої бази даних навчального центру для ведення обліку і статистики, ведення різноманітних форм звітності;
- набір навчальних програм.

У СДН «Доцент» передбачені такі ролі для користувачів: адміністратор, куратор, реєстратор, що утворюють адміністративну підсистему, і викладач, автор курсу і слухачі (які навчаються), що утворюють навчальну підсистему.

5. СДН «WebTutor» – розробка компанії «Websoft», є системою

комплексної автоматизації бізнес-процесів, пов'язаних з підбором, оцінкою, тестуванням і навчанням персоналу, управлінням талантами, систематизацією і зберіганням знань, а також з організацією корпоративних комунікацій і взаємодії між співробітниками та відділом з управління персоналом.

СДН «WebTutor» дозволяє вирішити наступні завдання:

- робота з базою даних електронних курсів – імпорт курсів, що відповідають міжнародним стандартам, зміна параметрів курсів, управління каталогом курсів, правами доступу до них, можливість створення курсів (до складу модуля входить базовий редактор електронних курсів);
- формування модульних навчальних програм на основі окремих електронних навчальних курсів та їх модулів;
- управління процесом навчання - призначення курсів (індивідуальне та групове, за підсумками тестування або інших форм оцінки), завершення курсів, контроль термінів навчання (розсилка повідомлень, аналітичні звіти);
- потреба в навчанні здійснюється на основі механізму заявок;
- аналіз результатів навчання - побудова виборок і звітів (понад 10 вбудованих звітів), розширення переліку звітів за допомогою вбудованого редактора звітів, збір та аналіз анкет зворотного зв'язку;
- інтерфейс викладача та експерта для управління процесом навчання, виставлення оцінок;
- інтерфейс навчання для вивчення електронних курсів та спілкування;
- інформаційний обмін між навчаними, викладачами, експертами (форуми, чат, блоги тощо).

Нами були проаналізовані поширені на українському ринку варіанти програмного забезпечення для дистанційного навчання співробітників. Необхідно з наявних варіантів вибрати найбільш відповідний. Для цього крім аналізу якісних характеристик систем дистанційного навчання, порівнюємо ціни програмних продуктів (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Вартість програмного забезпечення для дистанційного навчання персоналу

Назва програмного продукту Компанія-розробник	Ціна, тис. грн.
СДН «СТ Курс» / «Cognitive Technologies»	170
СДН «Доцент» / УНІАР	75
СДН «Інтрознання» / «Місто-Інфо»	60
СДН «Прометей» / ТОВ «Віртуальні технології в освіті»	59
СДН «WebTutor» / «WebSoft»	50

Джерело: складено на основі аналізу відомостей офіційних серверів компаній «Cognitive Technologies», «УНІАР», «Місто-Інфо», ТОВ «Віртуальні технології в освіті», «WebSoft»

На нашу думку, для вдосконалення управління кадровим потенціалом в ТОВ «Морська» слід використовувати систему дистанційного навчання "WebTutor" виробника "WebSoft". Крім того, що дане програмне забезпечення володіє найнижчою ціною (порівняно з представленими програмними продуктами), воно не поступається їм за технічними характеристиками і підтримує останні версії платформ Microsoft, включаючи Windows 2017 Server, Windows 2017 Server R2 і Windows 2017 Server.

3.2 Впровадження системи дистанційного навчання персоналу та оцінка ефективності її застосування

Нами були проаналізовані варіанти програмного забезпечення щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом, а саме, наявні на українському ринку варіанти програмного забезпечення для дистанційного навчання співробітників. На основі проведеного аналізу, був зроблений вибір на користь впровадження в ТОВ «Морська» системи дистанційного навчання "WebTutor". Дане програмне забезпечення володіє найнижчою ціною (порівняно з представленими програмними продуктами) і, при цьому, не поступається за технічними характеристиками жодній з розглянутих систем дистанційного навчання, а також підтримує останні версії платформ Microsoft, включаючи Windows 2017 Server, Windows 2017 Server R2, Windows 2017 Server

Система дистанційного навчання «WebTutor» була успішно впроваджена такими компаніями, як ПАТ «Лукойл Лубріканс Україна», ПАТ «Укртелеком», ПАТ «Вимпел-Комунікації», ПАТ «Краз» і багато інших.

Основна мета впровадження системи дистанційного навчання в ТОВ «Морська» – зниження витрат на навчання персоналу.

Отже, СДН «WebTutor» володіє наступними функціональними можливостями:

- робота з навчальними групами;
- контроль термінів початку і завершення курсів, автоматичне завершення прострочених курсів;
- під контроль за навчальним процесом з боку керівників – звіти, повідомлення, призначення курсів, управління заявками;
- повідомлення навчальних, керівників електронною поштою про призначення курсу, закінчення терміну навчання, завершення навчання;
- інтеграція з модулем для проведення навчальних заходів у режимі реального часу – віртуальний клас.

Пропонована структура СДН «WebTutor» представлена на рисунку 3.1.

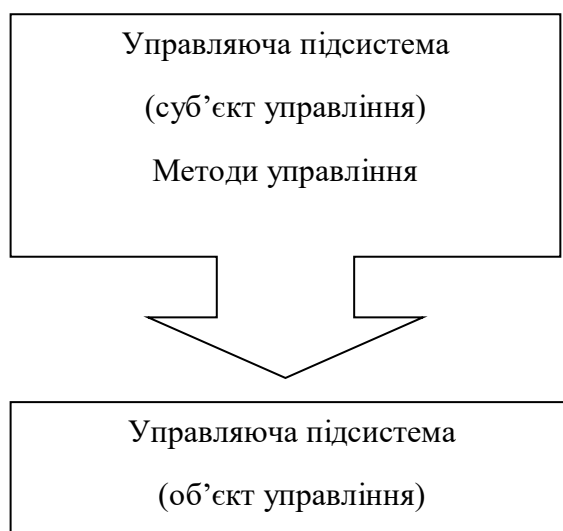


Рисунок 3.1 – Пропонована структура системи дистанційного навчання «WebTutor»

Джерело: складено автором

Система дистанційного навчання «WebTutor» складається з двох підсистем: адміністративної та навчальної.

До адміністративної підсистеми включено такі ролі:

1. Системний адміністратор СДН;
2. Менеджер з навчання;
3. Керівники структурних підрозділів:
 - 1) заступник генерального директора з технічного розвитку виробництва;
 - 2) заступник генерального директора з правових питань;
 - 3) заступник фінансового директора;
 - 4) заступник генерального директора з МТО;
 - 5) заступник генерального директора з контрольно-ревізійних питань;
 - 6) начальник відділу з управління персоналом;
 - 7) начальник відділу продажів;
 - 8) начальник господарського відділу
 - 9) начальник відділу маркетингу;
 - 10) заступник генерального директора із загальних питань.

Системний адміністратор здійснює підтримку і розвиток системи.

Менеджер з навчання:

- контролює виконання плану навчання;
- збирає заявки керівників структурних підрозділів на розробку нових курсів, відправляє заявки до Відділу по роботі з клієнтами компанії WebSoft.

Керівники структурних підрозділів:

- координують процес навчання співробітників свого підрозділу;
- визначають потребу в розробці нових курсів, необхідних для оволодіння новими знаннями співробітниками підрозділу;
- за підсумками пройдених курсів виявляють відповідність умінь і навичок співробітника займаній посаді.

Слід зазначити, що ключовим організаційним чинником успіху впровадження дистанційного навчання є підтримка проекту керівництвом підприємства.

Отже, вартість системи дистанційного навчання «WebTutor» становить 50 тис. грн., ліцензія надається на один сервер і не має обмежень за кількістю користувачів.

У цю вартість входить встановлення системи, річна технічна підтримка та оновлення версій програмного забезпечення в рамках старшого номера версії, електронні навчальні курси з адміністрування системи, доступ на клієнтський портал, де представлені: документація, корисні компоненти софту, спільнота користувачів (блоги/форуми), 5 електронних курсів на вибір з бібліотеки WebSoft. Налаштування дизайну порталу на корпоративний стиль (логотип, шрифти, колірне рішення), а також виконання робіт з інтеграції з системами кадрового обліку, обліку користувачів, поштовою системою ТОВ «Морська» не входить у вартість програмного продукту. Оскільки серед співробітників ТОВ «Морська», відповідальних за супровід системи дистанційного навчання, є системний адміністратор, то саме він виконає необхідні роботи з налаштування та інтеграції системи.

«WebTutor» працює за допомогою Internet Explorer, але в процесі роботи можуть бути використані різні програми типу Java, ActceX, JavaScript, Dynamic HTML, Macromedia Flash тощо. На всіх комп'ютерах ТОВ «Морська» встановлені необхідні додатки.

Система буде встановлена в єдиному центрі, доступ до системи буде здійснюватися через наявні канали зв'язку. Для того щоб керівництво підприємства мало можливість знати, хто, коли і які курси пройшов, необхідно, щоб кожен співробітник мав відповідний пароль для доступу до корпоративної навчальної системи.

Автоматизовані процеси, передбачені СДН «WebTutor»: запрошення на дистанційне навчання, збір заявок на навчання, дистанційне навчання персоналу, контроль та моніторинг дистанційного навчання, обмін досвідом між співробітниками, тестування за результатами навчання, проведення опитувань та аналіз отриманих результатів, створення бази даних (довідкова інформація щодо продуктів), друк сертифікатів про пройдене навчання.

Важливим аспектом є певна ієрархія доступу до системи - щоб співробітники певних підрозділів мали доступ не до всіх наявних курсів, а тільки до тих, які адміністрація вважає необхідними. Звичайно, далеко не обов'язково обмежувати співробітників у правах для доступу до навчальних курсів, проте правильно розроблена ієрархія доступу може дозволити керівнику структурного підрозділу ознайомитися з результатами навчання своїх підлеглих, а менеджеру з навчання – проконтролювати виконання навчального плану певними групами співробітників.

Дистанційне навчання в ТОВ «Морська» буде носити обов'язковий характер, тобто кожен співробітник, який бере участь у процесі навчання, повинен не менше однієї години на день користуватися корпоративним навчальним порталом. Терміни початку і закінчення курсу чітко регламентовані, дотримання термінів проходження курсу співробітниками конкретного підрозділу відстежує керівник цього структурного підрозділу.

При появі потреби в розробці нових навчальних курсів, можуть бути залучені ІТ-фахівці компанії «WebTutor», а також необхідні курси можуть бути розроблені спільно співробітниками

ТОВ «Морська», відповідальними за супровід системи дистанційного навчання: системним адміністратором, менеджером з навчання та керівником того структурного підрозділу, якому необхідний новий навчальний курс.

При впровадженні системи дистанційного навчання, як і при впровадженні будь-якого іншого програмного продукту, керівництво може зіткнутися з небажанням співробітників брати участь у процесі навчання, проте керівники структурних підрозділів повинні провести роз'яснювальну роботу, вказавши на те, що боятися співробітникам нічого, а навпаки, впровадження системи дистанційного навчання надає додаткові можливості кар'єрного зростання, дозволяє співробітнику розвиватися як особисто, так і співробітникам, які успішно завершили курс, будуть видані сертифікати про проходження навчання. Результати дистанційного навчання будуть враховані при щорічній атестації співробітників, що побічно впливає на оплату праці, а

отже, підвищує мотивацію і зацікавленість співробітників в успішному проходженні курсу.

Підводячи підсумок сказаному вище, необхідно сказати те, що впровадження системи дистанційного навчання в ТОВ «Морська» не є просто установкою чергового «коробкового» продукту – це складний інтеграційний проект, в який залучаються представники багатьох підрозділів і, в кінцевому підсумку, більшість співробітників підприємства. У даному проекті важлива не тільки функціональність програмного забезпечення для дистанційного навчання, а й досвід інтеграції різних інформаційно-технологічних систем, а також методологічна підтримка з боку провайдера системи. Зі свого боку фахівці СДН «WebTutor» запропонували: автоматизуємо і масштабуємо навчання персоналу до необмеженої кількості співробітників, це працює в режимі 24/7; в реальному часі контролюємо процеси і результати навчання всіх співробітників і з максимально можливими подробицями комунікуємо з кожним співробітником; прискорюємо підготовку нового персоналу, підвищення кваліфікації, оновлення знань моніторимо рівень замученості; професіоналізм і кар'єрне зростання кожного співробітника; використати в одній системі інструменти контролю і аналізу результатів навчання.

3.3 Розробка та впровадження плану з підвищення кваліфікації ключових спеціалістів ТОВ «Морська»

Як було сказано вище, основною метою впровадження системи дистанційного навчання персоналу в ТОВ «Морська» є зниження витрат на навчання персоналу.

Щорічно ТОВ «Морська» витрачає 200 тис. грн. на навчання співробітників. Фінансування даного заходу здійснюється повністю за рахунок власних коштів підприємства.

Інформація про необхідність проведення навчання, про працівників, які потребують навчання, бажані терміни, перелік питань, за якими необхідно

провести навчання, вступає до відділу з управління персоналом. Інформація з заявок, що надійшли, зводиться в річний план навчання.

Керівник структурного підрозділу раз на рік переглядає і при необхідності оновлює посадові інструкції свого структурного підрозділу.

Крім того, керівник структурного підрозділу раз на рік проводить аналіз потреби в навчанні співробітників свого структурного підрозділу, складає заявку на навчання і підвищення кваліфікації співробітників свого підрозділу на майбутній рік, затверджує його і подає менеджеру з навчання не пізніше 15 листопада поточного року на наступний.

На підставі заявок структурних підрозділів менеджер з навчання персоналу складає загальний план навчання на наступний рік.

Як правило, навчання проходить у спеціалізованих освітніх закладах міста Києва. Підприємство витрачає кошти на оплату самих курсів, проїзд, харчування, проживання. На наш погляд, витрати на відрядження доцільно виключити, адже шляхом дистанційного навчання можна досягти таких же результатів, як при особистому відвідуванні навчальних курсів, однак це не потребує відриву від робочого місця.

Розрахуємо можливий економічний ефект від впровадження системи дистанційного навчання "WebTutor" у ТОВ «Морська», результати зведемо до таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок економічної ефективності від впровадження системи дистанційного навчання персоналу в ТОВ «Морська»

Найменування	Сума, тис. грн.
1. Фонд оплати праці: - менеджер з навчання	9 тис. грн. \times 12 = 108 тис. грн.
2. Витрати на придбання СДН «WebTutor»	50 тис. грн.
Разом витрати	158 тис. грн.
Очікуваний приріст прибутку за рік, пов'язаний з економією витрат на відрядження, поліпшенням мотивації персоналу та ін. (експертним шляхом)	200 тис. грн.
Економічна ефективність пропонованого заходу (Е),%	$E = \frac{200}{158} = 1,26 \times 100\% = 126\%$
Термін окупності впровадження СДН (Т), роки	$T = \frac{158}{200} = 0,79 \text{ року (288 днів)}$

Джерело: показники розраховані на основі методики, запропонованої Нешигим А.С. [23, с. 119 - 125].

Таким чином, економічна ефективність від впровадження системи дистанційного навчання складе 126%, а термін окупності – 9 місяців 15 днів.

Фінансування пропонованого заходу щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом у ТОВ «Морська» здійснюватиметься за рахунок власних коштів підприємства.

Виходячи з отриманих даних, можна стверджувати, що впровадження системи дистанційного навчання співробітників у ТОВ «Морська» є економічно обґрунтованим. Крім економічної доцільності пропонованого заходу, інвестиції в людський капітал є довгостроковими вкладеннями, які згодом повинні принести ще більшу вигоду, як організації, так і самим її працівникам.

Таким чином, в результаті впровадження системи дистанційного навчання персоналу в ТОВ «Морська» значно зросте ефективність такого напрямку кадрової політики з управління кадровим потенціалом, як управління знаннями та організація системи професійного навчання співробітників організації.

Визначимо терміни реалізації та основні етапи впровадження системи дистанційного навчання в ТОВ «Морська», результати зведемо до таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Терміни реалізації та основні етапи впровадження системи дистанційного навчання персоналу в ТОВ «Морська»

Назва етапу	Термін реалізації
Проведення підготовчих робіт (узгодження вимог з компанією-розробником тощо)	Листопад 2020 р. – грудень 2020 р.
Впровадження (встановлення) системи	Січень 2021 р. – лютий 2021 р.
Налаштування і наповнення системи	Березень 2021 р. – квітень 2021 р.
Запуск у промислову експлуатацію	Травень 2021 р.

Джерело: складено автором

Крім цього, відзначимо можливі переваги

ТОВ «Морська» в результаті впровадження системи дистанційного навчання:

- скорочення витрат на відрядження співробітників;
- надання можливості навчання більшій кількості людей;
- універсальний доступ до навчальної системи через браузер;

- безперервність навчання;
- це можливість навчання в будь-який зручний для працівника час;
- накопичення та збереження статистики за навчальним процесом;
- підвищення продуктивності навчання.

Висновки до розділу III

В третьому розділі на основі виявлених резервів була запропонована система управлінських рішень та заходів з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства. Незважаючи на наявні сильні сторони в діяльності з управління кадровим потенціалом в ТОВ «Морська», виявлено істотний недолік кадрової політики з управління кадровим потенціалом. Так, керівництво ТОВ «Морська», вкладає невиправдано великі кошти в навчання співробітників, тоді як досягти схожих результатів можна і шляхом менших витрат.

Дотримуючись передового досвіду в управлінні кадровим потенціалом підприємств, нами пропонується впровадити систему дистанційного навчання співробітників у ТОВ «Морська». Основна мета впровадження системи дистанційного навчання співробітників - зниження витрат на навчання.

Проаналізувавши найбільш поширені на українському ринку варіанти програмного забезпечення для дистанційного навчання співробітників, нами був зроблений вибір на користь впровадження в ТОВ «Морська» системи дистанційного навчання «WebTutor», розробленої компанією «WebSoft». Крім низької ціни, дане програмне забезпечення володіє високими технічними характеристиками і підтримує останні версії платформ Microsoft, включаючи Windows 2017 Server, Windows 2017 Server R2 і Windows 2017 Server.

Крім того, СДО «WebTutor» володіє наступними функціональними можливостями:

- робота з навчальними групами;
- контроль термінів початку і завершення курсів, автоматичне

завершення прострочених курсів;

- під контроль за навчальним процесом з боку керівників - звіти, повідомлення, призначення курсів, управління заявками;
- повідомлення навчальних, керівників електронною поштою про призначення курсу, закінчення терміну навчання, завершення навчання.

Нами було проведено розрахунок економічної ефективності пропонованого заходу щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом в ТОВ «Морська», в результаті якого економічна ефективність склала 126,6%, а термін окупності вкладень 9 місяців 15 днів. А з урахування того, що підприємство, починаючи з 2018 року планує бюджет на навчання в розмірі 200 тис.грн., додаткові кошти можуть бути направлені в навчання персоналу, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність управління кадровим потенціалом.

Виходячи з отриманих даних, можна стверджувати, що впровадження системи дистанційного навчання співробітників у ТОВ «Морська» є економічно обґрунтованим. Крім економічної доцільності пропонованого заходу, інвестиції в людський капітал є довгостроковими вкладеннями, які згодом повинні принести ще більшу вигоду, як організації, так і самим її працівникам.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Кадровий потенціал є невід'ємним елементом системи управління персоналом. Його рівень залежить від взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, від створення умов для використання і розвитку трудового потенціалу кожного працівника.

Кожний етап процесу виробництва на сучасному рівні забезпечує персонал підприємства. Кадровий потенціал підприємства визначається як величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, освітній та кваліфікаційний рівні, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використані за допомогою мотиваційних важелів для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Тобто кадровий потенціал підприємства уособлює проектно-орієнтовану частину трудового потенціалу, що включає тільки тих працівників, які мають спеціальну підготовку і виконують управлінські функції. На сучасному етапі розвитку економіки рівень кадровим потенціалу на підприємствах залишається низьким. Не вистачає кваліфікованих працівників, а молодь неохоче наймається на державні промислові підприємства. Тому перед вітчизняними підприємствами висувається на передній план ряд завдань, вирішення яких дозволило б їм зміцнити своє становище на ринку. Одним з них є забезпечення високого рівня кадрового потенціалу, що, насамперед, залежить від його ефективного формування, використання та збереження.

Сьогодні особливо гостро постає питання підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства. Створення цілком нових систем управління або внесення змін у побудову і порядок функціонування діючих. В сучасних економічних умовах розвиток кадрового потенціалу підприємства необхідно розглядати в числі пріоритетних сфер функціонування організації. Глобальні науково – технологічні зрушення в світі, вступ світової

економіки в епоху четвертої промислової революції означають що настає період глибоких і всебічних системних змін, які висувають жорсткі вимоги до сучасної організації. Тому тема управління кадровим потенціалом є надзвичайно актуальною.

В період сталого економічного зростання мова повинна йти про формування в організаціях багатофункціональної служби управління персоналом як єдиного цілого, про координацію всієї роботи структурних підрозділів у системі управління виробництвом, які в тій чи іншій мірі зайняті роботою з людьми, під єдиним керівництвом. Лише за цих умов можна комплексно вирішити питання, пов'язані з розвитком персоналу.

Ринкові перетворення ініціюють зміни в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Аналіз наукових підходів визначає необхідність в існуванні системи управління, що є більш гнучкою і динамічною, ураховує зовнішні фактори і наділена цільовою орієнтацією на кінцеву мету – формування та розвиток кадрового потенціалу. Дослідження суті основних понять кадрового менеджменту дозволило визначити кадровий потенціал як людський ресурс підприємства, який характеризує його можливості, якість професійно-кваліфікаційної підготовки, трудові, особистісні, психологічні та фізіологічні якості, а також володіє ознаками цілісності, що принципово відрізняє його від якостей притаманних кожному працівникові окремо.

У зв'язку зі зміною умов функціонування підприємств, переосмисленням ставлення у менеджменті до такої складової організації, як персонал, певних змін потребує і концепція управління кадровим потенціалом. Головною відмінністю сучасної концепції управління кадровим потенціалом є віднесення цього напрямку до однієї з провідних складових стратегії управління підприємством. Проведені дослідження дозволили сформулювати модель стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства, основними елементами якої є: аналіз стану кадрового потенціалу підприємства; вибір цілей управління кадровим потенціалом підприємства; визначення стратегії управління кадровим потенціалом відповідно до пріоритетів діяльності

підприємства; створення умов та реалізація стратегії розвитку кадрового потенціалу; контролювання та оцінювання реалізації стратегії.

У сучасних ринкових умовах найбільш важливим інструментом, що забезпечує стабільність підприємства і підвищення його конкурентоспроможності, є професійний розвиток персоналу у відповідності з поточними та перспективними вимогами зовнішнього і внутрішнього середовища. Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погрішук Б.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
2. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навч. посібн. [2-ге вид.]. К. : Знання-Прес, 2001. 314 с.
3. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. №1. с.67.
4. Мазурок П.П., Одягайло Б.М., Кулішов В.В. Одягайла Б.М. Глобальна економіка : навч. посібн. М-во освіти і науки України. Львів : Вид-во "Магнолія-2006", 2011. 205 с.
5. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. К.: Т-во "Знання", КОО, 2002. 583 с.
6. Великий тлумачний словник української мови (з дод. і допов.) / уклад. і гол.ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТ «Перун», 2005. 1728 с.
7. Соціальна робота. Менеджмент соціальної роботи / В.П. Андрущенко та ін. Книга 7. К.: ДЦССМ, 2003. 372 с.
8. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. Економіка праці і соціально трудові відносини. К.: Центр уч. літератури, 2012. 328 с.
9. Економіка праці [Електронний ресурс]: навчальний посібник Е45 / Г.В. Назарова, Х.Ф. Агавердієва, Н.В. Аграмакова та ін.; за заг. Ред.. д-ра екон. Наук, професора Г.В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім.. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
10. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем. К. Керис.: Радио и связь, 1991. 224 с.
11. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка и управление: Научно-практический журнал*. 2007. № 3. С. 48-53.
12. Гайдамака О. М., Лебідь В. М., Вавулін Л. С. Управління розвитком кадрового потенціалу організації. Управління проектами та розвиток

виробництва : зб. наук. пр. Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2009. № 4 (32). С. 118–123.

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

14. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. К.: Знання, 2006. 559 с.

15. Козак К.Б. Управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємства : дис.. канд. ек. наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / К.Б. Козак ; Херсонський міжнародний університет бізнесу і права. Х., 2011. 245 с. (Рукопис). Грішнова О. Поливяна Н. Управління людським капіталом у контексті

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

17. Крушельницька О.В. Управління персоналом [навчальний посібник] / О.В. Крушельницька. К. Кондор, 2003. 296 с.

18. Seliutyna, A.V. (2008), "Business evaluation of personnel: the author's methodology", *Kadrovaia sluzhba y upravlenye personalom predpriyatiya*, vol. 6, pp. 28-34.

19. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.: іл. Бібліогр.: с. 109

20. Лебедєва І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Економічна наука: Научно-практичний журнал*. 2018. №12. С. 77-79.

21. Матвієнко Ю.Д. Методичні засади оцінки трудового потенціалу підприємства. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки*. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/172/59.pdf>.

22. Онищенко Е.К. Кадровий потенціал та його місце в структурі потенціалу підприємства. *Економіка менеджмент підприємництва*. Збірник

наук праць Східно український національний університет імені Володимира Даля. № 23 (II) / 2011.

23. Нешитої, А.С. Інвестиції [Текст]/А.С. Нешитої. і доп. М.: Дашков і Ко, 2007. 372 с.

24. Косьміна, Е. К Проблеми управління потенціалом персоналу. *Управління персоналом*. 2008. № 20. с. 42-44.

25. Волков, О.І. Економіка підприємства [Текст] / під ред. О.І. Волкова. ІНФРА-М, 2001. 518 с.

26. Берглезова Т.В. Поняття кадрового потенціалу та його вплив на ефективність діяльності промислового підприємства URL: <http://www.cfin.ru>

27. Коломоєць Є.М. Управління кадровим потенціалом організації URL: http://library.iducz.dsns.gov.ua/weblib/books/Medvid_A_P_/Monografy.pdf

28. Веснін В.Р. Управління персоналом: теорія та практика. М.: Проспект, 2009. 688 с.

29. Воробйов А.Д. Стратегічне управління персоналом. *Управління персоналом*. 2008. № 15. с. 48-53.

30. Крилов О.О. Управління персоналом підприємства. ЮНІТІ-ДАНА, 2002. 495 с.

31. Альохіна О. Проблеми ефективного використання потенціалу керівників промислових підприємств. *Проблеми теорії та практики управління*. 2009. № 2. с. 93-97.

32. Шамарова Г.М. Проблеми управління людським потенціалом. *Управління персоналом*. 2008. № 8. с. 50-54.

33. Управління персоналом та економіка праці. Нац.техн.ун-т «Харків політехн. ін.-т». Харків : Щедра садиба плюс : НТУ «ХП», 2015. 521 с.

34. Козичева Н.Б. Проблема і завдання мотивації персоналу. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/econupr_2014_3_16.pdf

35. Соломанидина Т.О. Мотивація трудової діяльності персоналу. М.: ЮНІТІ, 2009. 312 с.
36. Євстратов О.Ю. Аналітична оцінка методів оцінки вартості кадрового потенціалу індивідуального працівника та підприємства загалом. *Управління персоналом*. 2008. № 21. с. 52-55.
37. Арзамасцев А.В. Методика оцінки людського потенціалу. Довідник з управління персоналом. 2004. №9. с. 8-9.
38. Іванова Н.С. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. 140 с.
39. Долішній М. І. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу. *Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу*. К., 1994. Ч. 3. С. 86-92.
40. Балабанова Л.В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К. : ЦУЛ, 2001. 468 с.
42. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. №1. с.67.
43. Сіденко В.Р. «Економіка в умовах сучасних трансформацій». *Економіка і прогнозування*. 2018. №2. с.45
44. Білорус Т.В. «Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством». Київ. 2004 р. с. 130.
45. Білорус Т. Понятійно-категорійні основи кадрового менеджменту. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. Вип. 7. Тернопіль: Підручники і посібники, 2003. С. 26-30.
46. Білорус Т.В. Особливості застосування функціонально-вартісного аналізу в системі управління кадровим потенціалом. *Вісник Українського державного університету водного господарства та природокористування*. Рівне. 2003. Випуск 1(20). С. 638-645.

47. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки : [монографія] / О.А. Грішнова. К.: Т-во «Знання», 2001. 254 с.
48. Кашникова К., Красова О., Палагіна А., Петрова Ю. Гуру менеджмента. *Управління персоналом*. 2008. № 2(180). 208 с.
49. Ушенко Н.В. Напрями відтворення людського капіталу та їх вплив на економічний розвиток країни. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 9(88). С. 151-157.
50. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2011. 236 с.
51. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Економіка : [пер. з англ. з 2-го вид.] : «Діло ЛТД», 1993. 864 с.
52. Фатхутдинов Р.А. Організація виробництва : [підручник]. М.: ИНФРА-М, 2000. 672 с. (Серія «Вища освіта»).
53. Дзямулич М.І. Соціально-економічні форми робочої сили та умови її відтворення в перехідній економіці України : автореф. дис. На здобуття наукового ступеня канд. економ. наук. К.: Київський національний економічний університет, 2004. 21 с.
54. Попов Ю.Н. Світ що змінюється та наші уявлення про такі зміни. *Праця та соціальні відносини*. 2009. № 12. С. 32-37.
55. Крисько В. Ф. Використання кадрового потенціалу в контексті сільського розвитку. *Агроінком*. 2010. №13. С. 12-17.
56. Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетник О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
57. Слиньков В. Н. Управління персоналом (Практичні рекомендації). К. : Алерта, 2004. 240 с.
58. Афанасьев В. Я., Корнев И. К. Введение в государственное управление : учеб. пособие. Кн. 3. М.: Финстатинформ, 1998. 48 с.

59. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка и управление: Научно-практический журнал*. 2007. №3. С. 48-53.
60. Берглезова Т. В. Проблеми управління процесами формування та використання кадрового потенціалу підприємства. *Проблеми підприємництва в економіці*. 2005. № 8. С. 75–80.
61. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. [2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
62. Головка А. С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудоий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудоі ресурси». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 2. С. 14-16.
63. Крисько В. Ф. Використання кадрового потенціалу в контексті сільського розвитку. *Агроінком*. 2010. №13. С. 12-17.
64. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетник О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
65. Слиньков В. Н. Управління персоналом (Практичні рекомендації). К. : Алерта, 2004. 240 с.
66. Афанасьев В. Я., Корнев И. К. Введение в государственное управление : учеб.пособие. Кн. 3. М.: Финстатинформ, 1998. 48 с.
67. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка та управління: Научно-практичний журнал*. 2007. №3. С. 48–53.
68. Беззубко Л.В. Трудоий і кадровий потенціали: монографія. Донецьк: Норд прес, 2008. С. 10-18.
69. Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1 [18]. С. 92-96.
70. Головка А. С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудоий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудоі ресурси». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 2. С. 14-16.

71. Еременко В. А. Управление производительностью в условиях экономики переходного периода : монография. Донецк : Ин-т экон. пром-сти, 2003. 292 с.
72. Гринкевич С.С. Дослідження взаємозв'язку трудового та кадрового потенціалів. *Економічний форум*. 2011. №3. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_3/54.pdf
73. Криклій А. С. Освіта і професійне навчання як чинники розвитку трудового потенціалу. К. : Репрографіка, 2005. 472 с.
74. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Х. : ХНЕУ, 2006. 238 с.
75. Пономаренко В. С. Модели управления персоналом корпораций / В. С. Пономаренко, А. И. Пушкар, Ле Ван Шон. Х. : ХГЭУ, 1997. 232 с.
76. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Х. : Основа, 1999. 620 с.
77. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Х. : ІНЖЕК, 2003. 322 с.
78. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємництва / [Іванов Ю. Б., Тищенко О. М., Назарова Г. В. та ін.] ; за ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. - Х. : Вид. дім "ІНЖЕК", 2006. 382 с.
79. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студ. вищих навч. закладів. К. : Академвидав, 2006. - 488 с.
80. Управління розвитком людських ресурсів / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільїна, Н. А. Іваннікова та ін. Донецьк ; Жовті Води : Наука і освіта, 2006. 316 с.
81. Сумин В. А. Регулювання діяльності персоналу управління : монографія / В. А. Сумин. Донецьк : ДонНТУ, 2006. 308 с.
82. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / Савченко В. А. К. : КНЕУ, 2002. 352 с.
83. Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць / за ред. Д. П. Богині. К. : НАН України; Ін-т екон., 2002. 188 с.

84. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку : монографія / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін. ; НАН України ; Ін-т екон. пром-сті. Донецьк, 2008. 468 с.

85. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібн. / А. М. Колот. К. : КНЕУ, 1998. 224 с.

86. Гриньова В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посібн. / В. М. Гриньова, Г. Ю. Шульга. Х. : ІНЖЕК, 2007. 288 с.

87. Гриньова В. М. Обґрунтування необхідності індивідуалізації методів мотивації праці персоналу / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна // Коммунальное хозяйство городов : научно.-техн. сб. Серия : Экономические науки. Х. : ХНАМГ, 2009. № 87. С. 332-338.

88. Ільїч Л. М. Трудовий потенціал України та ефективність його використання : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / Л. М. Ільїч. К. : Інститут демографії та соціальних досліджень, 2006. 20 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Звіт суб'єкта малого підприємництва за 2017-2019 р.

Актив	Код рядка	На кінець 2017 року	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року
1	2	4	5	6
I. Необоротні активи	1000			
Нематеріальні активи	1000			
Первісна вартість	1001			
Накопичена амортизація	1002	()	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	13815	14113	14700,5
первісна вартість	1011	16440	18382	20663,7
Знос	1012	(2625)	(4269)	(5963,2)
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090	195	103	484,5
Усього за розділом I	1095	14010	14216	15185
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100			
у тому числі готова продукція	1103	19762,5	22547,5	24780,8
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5207,5	5736,5	5366,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	70	85	42
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	215	271	567
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	25255	28640	30756
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	39265	42856	45941
Пасив	Код рядка	На кінець 2017 року	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року
1	2	4	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3000	4168	3898
Додатковий капітал	1410			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16285	18654	21434

Продовження табл. А.1

Неоплачений капітал	1425	()	()	()
Усього за розділом І	1495	19285	22822	25332
ІІ. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	5000	5000	5000
ІІІ. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600	5076	5049	4910
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610			
товари, роботи, послуги	1615	9831	9888	10583,8
розрахунками з бюджетом	1620			
у тому числі з податку на прибуток	1621			
розрахунками зі страхування	1625	13,1	17,4	21,7
розрахунками з оплати праці	1630	59,9	79,6	93,5
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690			
Усього за розділом ІІІ	1695	14980	15034	15609
Баланс	1900	39265	42856	45941

Таблиця А.2 – Звіт про фінансові результати за 2017-2019 р.

Стаття	Код рядка	за 2017 рік	за 2018 рік	за 2019 рік
1	2	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	40544	43046	43118
Інші операційні доходи	2120			
Інші доходи	2240			
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	- 37655	- 39656	- 39370
Інші операційні витрати	2180	()	()	()
Інші витрати	2270	()	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	()	()	()
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2889	3390	3748
Податок на прибуток	2300	- 520	- 610	- 675
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2369	2780	3073