

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
 Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ДИПЛОМНА РОБОТА

Удосконалення системи управління
 кадровим потенціалом підприємства
 (на прикладі ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ», Хмельницької обл.)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

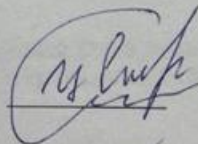
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

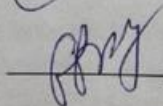
ДРУПЕП. 022312.01.12.00

Виконала
 студентка 2 курсу
 група УПЕПмз-22-1



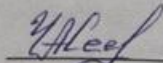
Світлана ЦЮЗИК

Керівник
 к.е.н., доцент



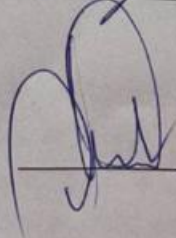
Євгенія ШЕЛЕСТ

Нормоконтролер
 к.е.н.



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
 Завідувач кафедри
 HR-інжиніринг у бізнес-економіці
 д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

29 листопада 2023 р.

Хмельницький 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра
Рівень вищої освіти
Галузь знань
Спеціальність
Освітня програма

економіки і управління
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
другий (магістерський)
05 Соціальні та поведінкові науки
051 Економіка
Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Михайло ВЕДЕРНИКОВ

« 15 » серпня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Цюзік Світлана Олегівна

1 Тема роботи: Удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства (на прикладі ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ», Хмельницької обл.)

керівник роботи Шелест Євгенія Олександрівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою стали монографічні дослідження й наукові статті зарубіжних та вітчизняних авторів, наукові та дослідницькі сайти в мережі Інтернет, фінансова звітність підприємства.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретично-методичні основи управління кадровим потенціалом підприємства. В другому розділі наведено аналіз ефективності реалізації господарської діяльності та управління кадровим потенціалом ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ». Третій розділ розкриває основні напрями підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Таблиця – Підходи до визначення сутності поняття «кадровий потенціал»; Рисунок – Складові, що забезпечують розвиток кадрового потенціалу підприємства; Рисунок – Механізм оцінювання кадрового потенціалу підприємства; Таблиця – Аналіз кадрового потенціалу підприємства; Рисунок – Структура кадрового потенціалу підприємства; Таблиця – Типи структур кадрового потенціалу підприємства і характеристика їх елементів; Рисунок – Загальні

принципи формування кадрового потенціалу; Таблиця – Сучасні методи пошуку та підбору персоналу; Рисунок – Алгоритм процесу пошуку та підбору персоналу; Рисунок – Модель оцінки кадрового потенціалу підприємства; Рисунок – Комплекс показників оцінки кадрового потенціалу підприємства; Рисунок – Комплекс показників оцінки кадрового потенціалу підприємства; Рисунок – Комплекс показників оцінки кадрового потенціалу підприємства; Рисунок – Механізм формування кадрового потенціалу підприємства; Рисунок – Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства; Рисунок – Структурно-логічна модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

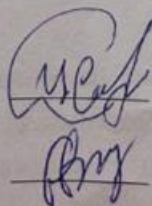
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	03.10.2023 - 21.10.2023	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	22.10.2023 - 11.11.2023	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	12.11.2023 - 25.11.2023	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	26.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	01.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студентка



Світлана ЦЮЗІК

Керівник роботи

Євгенія ШЕЛЕСТ

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства (на прикладі ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ», Хмельницької обл.)».

Виконала студентка гр. УПЕПмз-22-1 Цюзік С. О, керівник Шелест Є. О., к.е.н., доцент.

Обсяг – 129 с., 22 рис., 20 табл., 79 джерел.

Ключові слова: кадровий потенціал, управління кадровим потенціалом, розвиток кадрового потенціалу.

Мета дипломної роботи: розвиток теоретичних основ управління кадровим потенціалом підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ним.

Об'єктом дослідження є процеси управління кадровим потенціалом підприємства.

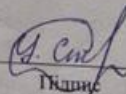
У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства.

У другому розділі виконано аналіз господарської діяльності та системи управління кадровим потенціалом ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ».

У третьому розділі представлено основні напрями удосконалення системи управління кадровим потенціалом ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ», а саме розроблено: модель управління кадровим потенціалом підприємства; модель розвитку управління кадровим потенціалом підприємства; рекомендації щодо запровадження HRM системи задля активізації розвитку кадрового потенціалу підприємства.

30.11.2023

Дата


Гіднийс

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	5
1 Теоретико-методичні основи управління кадровим потенціалом підприємства.....	7
1.1 Зміст поняття «управління кадровим потенціалом підприємства».....	7
1.2 Структура та основні принципи управління кадровим потенціалом підприємства.....	21
1.3 Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	39
2 Аналіз ефективності реалізації господарської діяльності та управління кадровим потенціалом ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ».....	42
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності.....	42
2.2 Оцінювання кадрового потенціалу підприємства.....	53
2.3 Стан та перспективи розвитку системи управління кадровим потенціалом підприємства.....	61
Висновки до розділу 2.....	70
3 Основні шляхи підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ».....	72
3.1 Формування моделі управління кадровим потенціалом підприємства.....	72
3.2 Розвиток управління кадровим потенціалом підприємства.....	86
3.3 Оптимізація системи управління кадровим потенціалом підприємства через запровадження ефективної моделі алгоритму управління його персоналом та HRM-системи HURMA	102
Висновки до розділу 3.....	113
Висновки.....	116
Перелік джерел посилання.....	122
Додатки.....	129

ВСТУП

Важливою структурною складовою загального механізму реалізації стратегії соціально-економічного розвитку країни є розвиток кадрового потенціалу установ і підприємств відповідно до потреб і масштабів змін, що відбуваються в суспільстві.

В останні десятиліття відбувся перерозподіл структури працівників у бік зменшення обсягу фізичної праці та збільшення розумової праці за рахунок використання прогресивних технологій. Водночас виробники суттєво скорочують або повністю відмовляються від заявлених на загальнодержавному рівні трудомістких виробництв. На сьогоднішній день існує потреба у реформуванні науки, освіти, консультування, їх інтеграції з виробництвом, метою якого є досягнення інноваційного розвитку сільськогосподарського виробництва. Реалізувати ці завдання здатні високопрофесійні кадри всіх категорій, освіта, досвід і творчий підхід яких є метою і засобом досягнення зазначених перетворень. Тому надзвичайно актуальним є науковий пошук щодо вдосконалення підготовки кадрів, формування кадрів на підприємствах різних форм і розмірів, використання кадрового потенціалу суб'єктами виробництва.

В існуючих наукових дослідженнях з управління персоналом значна увага приділяється управлінню кадровими потенціалом. Теоретичні та прикладні дослідження формування кадрів на підприємствах представлено у доробках таких науковців: Л. Б. Балабанова, Н. С. Краснокутська, О. С. Федонін, В. В. Безсмертна, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк, В. Н. Слиньков, Т. І. Олійник, М. Й. Малік, Г. С. Беккером, Г. Т. Завіновська, Б. О. Бутнік-Сіверський, О. Г. Шпікуляк, О. В. Крисальний та інших.

Мета дипломної роботи: розвиток теоретичних основ управління кадровим потенціалом підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ним.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- дослідити теоретико-методичні основи управління кадровим потенціалом підприємства;
- дослідити аналіз ефективності реалізації господарської діяльності та управління кадровим потенціалом ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»;
- визначити основні напрями удосконалення системи управління кадровим потенціалом ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ».

Об'єктом дослідження є процеси управління кадровим потенціалом підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства.

Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі були використано такі методи: філософського пізнання, узагальнення, порівняння, систематизації, графічний, статистичні, економіко-математичний тощо.

Інформаційною базою досліджень стали літературні джерела з управління персоналом, звітні дані підприємства, матеріали періодичних видань, довідково-інформаційні матеріали, результати власних спостережень авторів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розвитку теоретичних основ та обґрунтуванні науково-методичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства.

Базою проведення дослідження щодо удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства стало ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ», Хмельницької обл.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства, відтворення, оцінки та використання кадрового потенціалу ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ».

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, викладена в 129 сторінках, які містять в собі список використаних джерел із 79 найменувань. Магістерська робота має 20 таблиць та містить ілюстровані 22 рисунки.

1 ТЕОРИТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст поняття «управління кадровим потенціалом підприємства»

Роль людського фактору в сучасних економічних умовах, що є результатом переходу до «економіки знань» і модернізації виробництва, постійно зростає, висувуються більш високі вимоги до рівня їх знань, умінь і компетентностей робітників. З цієї точки зору розвиток людських ресурсів стає одним із важливих напрямів стратегічного управління сучасним підприємством.

Управління потенціалом персоналом є найважливішою функцією будь-якого підприємства. Саме відповідне управління потенціалом персоналом дозволяє досягти конкурентних переваг, ефективності праці та максимальної продуктивності праці персоналу. У сучасних умовах під кадровим потенціалом слід розуміти сукупні здібності та навички працівників, необхідні для здійснення дій, що забезпечують стратегічну перевагу серед конкурентів [1].

Більшість підприємств не мають системи розробки та впровадження програми управління персоналом. Слід також зазначити, що сам по собі накопичений кадровий потенціал не є остаточним вирішенням усіх проблем, що виникають у процесі управління. Небезпечним для підприємств може бути і надмірне зростання кадрового потенціалу, тобто витрати на його зростання понад рівень економічної доцільності. З цієї точки зору проблема управління підвищенням кваліфікації кадрового потенціалу двояка [2].

У широкому сенсі під кадровим потенціалом підприємства прийнято розуміти набір навичок і умінь працівників, які можуть знайти застосування з метою одержання прибутку або досягнення організацією необхідного соціального ефекту. У вузькому сенсі під кадровим потенціалом розуміється тимчасово вакантні посади, які можуть бути зайняті працівниками після проходження відповідного навчання [3, с. 25].

Важливі аспекти кадрової проблеми економіки країни досліджувалися такими вченими: Л. Б. Балабанова, Н. С. Краснокутська, Е. Карневаль, О. І. Олексюк, О. С. Федонін, Т. І. Олінік, Г. Беккером, Г. Т. Завіновська, О. Г. Шпікуляк, Б. О. Бутнік-Сіверський, О. В. Крисальний та ін.

Так Л. Б. Балабанова, дає наступне визначення: «кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій» [4, с. 43].

Н. С. Краснокутська, зазначає, що кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства [5, с. 37].

Детальний аналіз ряду джерел показав, що існують різні підходи до трактування цієї категорії, проте, більшість вітчизняних і зарубіжних дослідників роблять акцент на зв'язку кадрового потенціалу з досягненням стратегічних цілей організації, які виражаються в певних результатах його діяльності [6,7].

Стан розвитку суспільства сьогодні, що характеризується економічною кризою та соціальними протиріччями, вимагає серйозної уваги до питання відтворення кадрового потенціалу країни, підприємств, громадян. Усе це зумовлює необхідність активізації наукових досліджень у галузі формування кадрового потенціалу сільського господарства.

На сучасному етапі розвиток економіки відбувається за рахунок впровадження нових технологій виробництва, інновацій у техніку та підвищення ефективності використання людського потенціалу. Основною ланкою стратегії розвитку держави мають стати потенційні можливості виробництва та кадри національного рівня. Інвестиції в людей є обов'язковою умовою зростання добробуту країни. На думку В. В. Россохи, зміни зовнішнього середовища, розвиток технічних засобів виробництва і технологій, впровадження нових принципів, способів, методів, прийомів організації виробництва формують високі вимоги до розвитку професіоналізму працівників, одночасно наріжним

каменем проблеми кадрів у сучасних умовах залишається невідповідність між професійними знаннями та навичками, які повинен мати працівник для реалізації цілей підприємства і тими знаннями і навичками, якими він наділений у дійсності [8, с. 40].

Становлення і розвиток підприємництва залежить від оптимального забезпечення ресурсами та їх якісних характеристик. Трудові ресурси беруть безпосередню участь у процесі виробництва, за їх участі встановлюється зв'язок між природою і матеріальними ресурсами, відбувається процес виробництва. Макроекономічні дослідження доводять, що трудові ресурси є найважливішим фактором зростання національного доходу, тоді як земельні ресурси практично перестали впливати на це зростання. Через процес праці, всі засоби виробництва поєднані, результат діяльності підприємства залежить від компетентності колективу. Враховуючи це, процес формування якісного кадрового потенціалу організації повинен здійснюватися безперервно.

Для того, щоб розкрити сутність категорії «кадровий потенціал», визначимо її місце в терміні «потенціал». Вивчення еволюції наукового тлумачення терміна «потенціал» дозволяє зробити висновок, що він історично використовувався для характеристики фізіологічних можливостей та інтелектуальних здібностей людини. З розвитком науково-технічного прогресу погляд на категорію «потенціал» змінився. Поняття «потенціал» на рівні підприємства О. І. Олексюк говорив: «Потенціал підприємства максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих можливостей якісного розвитку підприємства у певному середовищі господарювання» [9].

Найбільш повне визначення потенціалу підприємства можна знайти в О.С. Федонін – «інтегральне відображення (оцінка) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси» [10, с. 11]. Тому потенціал будь-якого підприємства можна реалізувати лише завдяки кваліфікованим кадровим ресурсам.

На даному етапі термін «кадровий потенціал» має багато трактувань, порівняємо їх визначення вченого та його поняття «кадровий потенціал» (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності поняття «кадровий потенціал» від науковців

Вчений	Визначення поняття «кадровий потенціал»
В. В. Безсмертна	Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики
О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк	Кадровий потенціал – це існуючі на сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства
Л. Б. Балабанова	Кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій
В. Н. Слиньков	Кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі
Н. С. Краснокутська	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства

Джерело: сформовано на основі [11 – 15]

Аналізуючи таблицю 1.1, можна сказати, що існують суттєві розбіжності в розумінні сутності та у визначенні складових кадрового потенціалу підприємства та його результату недостатність і незавершеність методологічних засад формування системи його управління.

Аналіз літературних джерел, присвячених питанням кадрового потенціалу підприємства, дозволяє зробити висновок, що ця категорія є якісною та кількісною характеристикою людського капіталу, досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, особливо виконання покладених на нього функцій; але

також існуючі та потенційні можливості працівників, які використовуються або можуть бути використані в даний момент часу.

Виділені складові забезпечують розвиток кадрового потенціалу підприємства на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Складові, що забезпечують розвиток кадрового потенціалу підприємства

Джерело: сформовано на основі [16]

З рисунку 1.1 видно, що система організаційного забезпечення – це взаємозалежна сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, яка забезпечує розробку та прийняття управлінських рішень щодо окремих аспектів діяльності персоналу підприємства та відповідає за результати роботи та рішення [16]. В основі цього положення лежить структура управління персоналом підприємства, елементами якої є окремі керівники, служби, відділи та інші організаційні ланки апарату управління.

Інформаційна безпека системи управління та розвитку кадрового потенціалу – це сукупність реалізованих у системі управління персоналом управлінських рішень щодо обсягу, розміщення та організації інформації, що циркулює під час її функціонування. Це оперативні дані, відомості про планування чисельності та професійний підбір персоналу, нормативно-довідкова інформація з питань регулювання трудових обов'язків, охорони праці, нормування праці, техніко-економічні класифікації та системи документів (єдиних і спеціальних), забезпечення ефективного використання робочого часу

пов'язане з використанням ефективних матеріальних і моральних систем стимулювання праці та ін.

Науково-методичне забезпечення полягає у створенні єдиної системи організаційно-методичних документів, що визначають норми, правила та вимоги, що використовуються для вирішення завдань розвитку персоналу. Спрямований на підвищення професіоналізму персоналу підприємства та забезпечення ефективності процесів професійного навчання; науково-методичне забезпечення процесів розвитку професійно-технічної освіти; застосування сучасних освітніх та управлінських технологій, стимулювання професійного розвитку персоналу, підвищення його професійної кваліфікації та компетентності, особливо шляхом ефективного застосування сучасних форм і методів навчання.

Фінансова підтримка може здійснюватися у формі колективних коштів, спрямованих на фінансування діяльності у сфері управління персоналом. Необхідно створити систему надійного збору та залучення коштів, спрямованих на розвиток професійних якостей керівних працівників та впровадження на підприємстві системи стимулювання працівників. Його ефективне використання забезпечить повернення капіталу в майбутньому та стимулювання економічного зростання, що є одним із головних завдань сучасного етапу розвитку будь-якого підприємства.

Мотиваційні фактори є складовими механізми зацікавленості в отриманні максимальних економічних і соціальних результатів діяльності. Це можуть бути фактори різної природи, під впливом яких відбувається мотиваційна дія. Оскільки мотиваційна поведінка працівників формується під впливом різноманітних факторів, серед яких зміст роботи, її визнання оточуючими, розуміння власних досягнень, об'єктивна оцінка керівництвом, прагнення до професійного просування, почуття відповідальності, самореалізація. рекомендується контролювати мотивацію персоналу на робочому місці. Це дозволить отримувати найновішу інформацію, необхідну для прийняття своєчасних управлінських рішень. З одного боку, система мотивації праці

визначатиме якісний склад кадрового потенціалу, а з іншого – сприятиме його розвитку шляхом адаптації до параметрів наявного кадрового потенціалу [16].

У сучасних умовах господарювання система управління персоналом підприємства повинна бути орієнтована на вирішення наступних основних завдань [17, с. 61]:

- забезпечення відповідності якісних характеристик і кількісних показників людських ресурсів стратегічним цілям організації;

- розвиток ефективної організаційної культури, що сприяє формуванню єдиної високо мотивованої команди професіоналів, об'єднаних спільними стратегічними цілями.

Розкриваючи характеристику категорії «трудоий потенціал», Т. І. Олійник визначає її місце в системі подібних категорій наступним чином: шляхом інтеграції змісту категорій «робоча сила», «трудоий ресурси», «людський капітал», «персонал», «кадри», «трудоий потенціал» відображають найширші можливості наявного трудоого ресурсу суспільства [18, с. 22].

М. Й. Малік вважає, що кадровий і трудоий потенціал загалом збігаються – це людський капітал, людський розвиток. Різниця між ними, за його словами, полягає в тому, що «трудоий потенціал» має територіальну прив'язку і являє собою сукупність кількісних і якісних характеристик, які визначають можливості цієї категорії економічно активного, працездатного населення певної території. населення, яке виступає як потенційні працівники; «кадровий потенціал підприємства» це сукупність кількісних і якісних характеристик персонал, який працює на підприємстві, включаючи чисельність працівників, їх вік, стать, рівень освіти та професійну кваліфікацію [19, с. 6].

Поняття «персонал» є дуже змістовним, водночас воно відображає особливості суспільного поділу праці, соціальної структури та ієрархії, які можна відобразити в наступних класифікаціях: за сферами суспільства (політичні, духовні), демографічні та соціальні ознаки (вік, стать, освіта, досвід роботи), за соціально-професійними ознаками (наукові, військові), за галузевою приналежністю (сільське господарство, будівництво, інформаційна робота), за

категоріями (керівники, спеціалісти, службовці, робітники), склад праці (фізична чи розумова праця), за ступенем кваліфікації (висококваліфіковані, некваліфіковані), за професією (лікарі, інженери) тощо. На нашу думку, ще доцільно відзначити наступні аспекти вивчення персоналу. потенціал: рівень суспільства та його підструктур; командний рівень; особистий рівень.

Останнім часом широко використовується галузь людського капітал. Теорію людського капіталу розробив американський економіст Г. Беккером. Г. Т. Завіновська трактує категорію «людський капітал» як сукупність вроджених здібностей, загальної та спеціальної освіти, професійного досвіду, творчого потенціалу, фізичного та духовно-психічного здоров'я, що забезпечують можливість отримання доходу [20, с. 292]. О. Бутнік-Сіверський визначає людський капітал як «оцінку вартості праці або інтелектуальної сили, розумових зусиль одного або групи висококваліфікованих працівників у процесі створення інтелектуального продукту» [21, с. 30]. Різницю між категоріями «кадровий потенціал» і «людський капітал» Шпікуляк О. Г. вбачає в тому, що людський капітал розуміється з точки зору оцінки навичок людини – працівника, а кадровий потенціал – з функціональної точки зору працездатність носія праці; водночас подібність цих категорій полягає в тому, що їхні характеристики формуються на основі вроджених людських якостей і розвиваються далі шляхом цілеспрямованих інвестицій [22, с. 6].

Визначальну роль у формуванні якісного кадрового потенціалу на підприємстві відіграють індивідуальні професійні особливості працівника та його професійний потенціал. Спеціалізація якісна характеристика працівників певної професії, ступінь підготовки кожного працівника до виконання професійних функцій. Визначається рівнем професійних знань, умінь, навичок, досвіду та навичок у відповідній роботі. У процесі здобуття вищої кваліфікації робітник проходить етапи – загальноосвітня, спеціальна професійно-технічна освіта, набуття професійних навичок, виробничого досвіду, постійне підвищення кваліфікації.

Потенціал працівника формується на процесі його життєдіяльності. Складові формування кадрового потенціалу можна віднести до основних властивості особистості (талановитість, рівень інтелекту, мотиваційні пріоритети) і характеристики, набуті протягом життя (професія, рівень освіти кваліфікаційний рівень). З точки зору максимальної реалізації якості. Слід орієнтуватися на таку категорію, як характеристики людини «людський фактор». Крисальний О. В. визначає як особливості діяльності людини (пам'ять, сприйняття, знання, навички, досвід, майстерність, фізична сила, творча енергія, ініціатива тощо), які з'являється в конкретних умовах у діяльності, узгодженій з забезпечує речові елементи і виробництво продуктивних сил певні кінцеві результати [23, с. 151].

Сучасна практика оцінки кадрового потенціалу має значну шкалу методів оцінки. Білорусь Т. В. у своїй науковій діяльності розробив методіку оцінки персоналу з урахуванням професійно-кваліфікаційного, трудового, особистісного, психологічного та фізіологічного впливу потенційної складової підприємства [24, с. 6].

Пропонується оцінювати рівень кадрового потенціалу за такими етапами:

- збір та аналіз інформації, а також дослідження зовнішнього середовища, що передбачає оцінку можливостей і загроз;
- вибір переліку складових для оцінки рівня кадрового потенціалу;
- проведення аналізу потенційних компонентів компанії для виявлення тенденцій змін і виявлення сильних і слабких сторін;
- визначення рівня кадрового потенціалу підприємства за складовими (професійно-спеціалізаційна, трудова, особистісна, психолого-фізіологічна);
- визначення інтегрального показника рівня кадрового потенціалу з урахуванням усіх складових;
- порівняння фактичного рівня кадрового забезпечення з рівнем кадрового потенціалу підприємств-конкурентів або експертним шляхом потенціал підприємства будь-якого рівня [24, с. 8-9; 7, с. 641-642].

Використання даного підходу дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу підприємства. Це дозволяє оперативно впливати на всі процеси, які потребують вдосконалення.

Питання оцінки рівня використання наявних і потенційних людських ресурсів в ринкових умовах набуває все більшого значення для активного розвитку людини і підприємства. Зараз ситуація з працевлаштуванням на ринку праці України побудована таким чином, що роботодавці можуть обирати найкращих спеціалістів. Тому незабаром оцінка діяльності персоналу матиме все ширшу сферу застосування. На нашу думку, завданням оцінки персоналу є визначення рівня відповідності особистих якостей працівників і загального потенціалу персоналу, кількісних і якісних результатів його діяльності встановленим завданням підприємства. Оцінка персоналу є характерною ознакою визначення його трудової активності, ефективності праці, можливості використання кадрового ресурсу на перспективу.

Атестація може проводитись для таких цілей: виявлення кандидатів на посади; визначення ефективності праці для розробки заходів стимулювання; оцінка відповідності працівника займаній посаді; визначення професійної компетентності працівників з метою проведення внутрішнього навчання або зовнішнього навчання персоналу; створення кадрового потенціалу; професійне та промислове просування тощо.

Зрозуміло, що оцінку працівника має проводити комісія у складі кількох працівників, до складу якої мають входити колеги, підлеглі (за наявності), особа, яка не має безпосереднього відношення до оцінюваного; крім того, слід враховувати результати самооцінки працівника. Водночас слід зазначити, що відповідно до законодавства до складу атестаційної комісії не може входити безпосередній керівник працівника, який атестується.

Оцінка персоналу може здійснюватися за допомогою методів, заснованих на формалізованих підходах (вивчення результатів діяльності, анкетування, тестування та ін.) і методів, заснованих на використанні неформальних підходів (бесіда, групове обговорення, спостереження та ін.) до вивчення трудової

діяльності співробітників. Найбільш гуманними вважаємо неформальні підходи до оцінювання співробітників.

З розвитком і вдосконаленням знань і вмінь, зміцненням здоров'я, поліпшенням умов праці та побуту зростає працездатність людини, накопичені (накопичені) творчі здібності (досвід) працівника в процесі трудової діяльності. Але, зокрема, якщо погіршується стан здоров'я працівника, збільшується графік роботи тощо. поточний момент зайняти ту чи іншу посаду, але з її можливостями в довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, практичного досвіду, трудових якостей, рівня мотивації.

Оцінка кадрового потенціалу має велике значення для підприємства, тому важливо визначити його основні цілі для підприємства [25]:

- визначення завдань управління кадровим потенціалом;
- підвищення продуктивності праці працівників;
- розвиток персоналу для кар'єрного зростання;
- визначення
- кандидатів на необхідні внутрішньо-організаційні переміщення;
- визначення потреби в навчанні, підвищенні кваліфікації.

Можна виділити наступні основні завдання оцінки кадрового потенціалу[25]:

- надання інформації, необхідної для прийняття рішень у сфері управління персоналом як для менеджерів з персоналу, так і для керівників вищого рівня;
- надання керівникам методів чисельного вимірювання вартості людських ресурсів, необхідних для прийняття конкретних рішень.

Ефективність оцінки кадрового потенціалу для діяльності та розвитку залежить від ефективності застосованого механізму оцінки. Механізм оцінки кадрового потенціалу підприємства зображено на рисунку 1.2 [25]. Це дозволяє скоординувати набір процесів, які необхідно реалізувати для оцінки кадрового потенціалу підприємства.

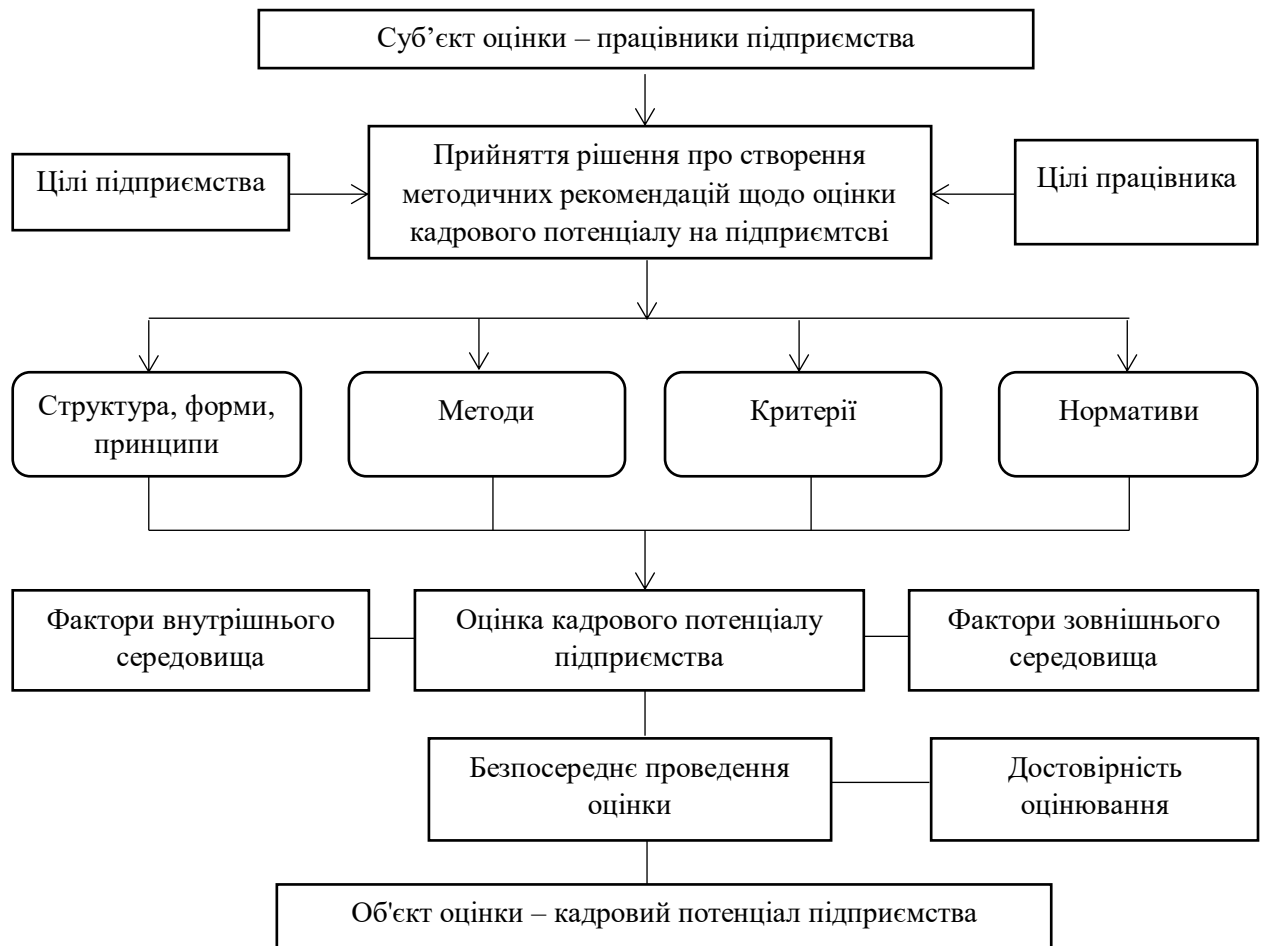


Рисунок 1.2 – Механізм оцінювання кадрового потенціалу підприємства
Джерело: сформовано на основі [25]

При прийнятті рішення про оцінку кадрового потенціалу підприємства основним моментом, на який слід звернути увагу, є переконання керівництва в його доцільності на певному підприємстві. На цьому етапі необхідно визначити цілі оцінки та те, як її новизна сприятиме мотивації працівників. Для забезпечення мотивації працівників необхідно проводити попередні дослідження, особливо опитування працівників.

Наступним кроком має бути вибір принципу та методу оцінювання, його структури, набору повноважень, шкали та варіантів форми оцінювання. На структуру бланків оцінювання впливає вибір методу оцінювання. Форми можуть бути однаковими для посади компетентного працівника.

Класифікація формування кадрового потенціалу підприємства[25]:

- визначення потреби в персоналі;
- набір і підбір персоналу;
- складання робочої інструкції для працівника;
- навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- мотивація персоналу.

Визначення потреби в персоналі передбачає створення попередніх даних для розрахунку та безпосереднього розрахунку чисельності працівників, робочих місць і витрат, необхідних на певний період часу.

Важливо звернути увагу на такий момент, як середовище застосування нових технологій необхідність залучення працівників до процесу управління зростає. Автоматизація виробництва потребує управління технологічними процесами безпосередньо з управлінням виконавцями та вимагає інформації про весь виробничий період. Залучення прямих виробників та менеджменту допоможе підвищити їх самооцінку та посилити інтерес до додаткової освіти, а врешті-решт прискорить розвиток підприємств та економіки країни.

В умовах сучасної кризи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства можна досягти завдяки двом принциповим підходам. Перший – усунення наявних недоліків в організаційній структурі підприємства, що перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності персоналу. У кадровій роботі такий підхід, як правило, пов'язаний з усуненням структурних підрозділів і працівників, які не відповідають стратегії виведення підприємства з кризи. Друге – створення привабливого іміджу підприємства. Є підстави вважати цей підхід найбільш продуктивним, оскільки він реалізує важливі принципи [26].

На думку сучасних фахівців, перша підсистема управління персоналом охоплює робочий цикл його формування і складається з таких напрямків: планування потреби в кадрах; працевлаштування працівників; підбір керівного персоналу на підприємство; рівень оплати праці та склад наданих благ.

Планування потреби в персоналі починається з вивчення та аналізу реального складу і структури кадрового потенціалу, що дозволяє критично оцінити характер і форми використання персоналу на підприємстві, виявити перешкоди і внести необхідні зміни в організацію праці. Коригування професійно-спеціального складу працівників підприємства з урахуванням нових вимог виробничо-технологічного процесу.

Таблиця 1.2 – Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Напрямок аналізу	Метод аналізу	Використання результатів аналізу
Динаміка кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу	Порівняння показників по окремих складових кадрового потенціалу у звітному та попередніх періодах.	Оцінка ефективності реалізованих заходів щодо зміни характеристик кадрового потенціалу.
Відповідність фактичного рівня кадрового потенціалу необхідному	За плановими показниками шляхом порівняння фактичних і планових значень показника. Порівняння необхідного рівня показника з фактичним рівнем показника та фактичним рівнем (наприклад, робочі місця середнього класу та працівники середнього класу).	Управлінські рішення щодо корекції кадрової політики для зміни кадрового потенціалу в будь-якому напрямку.
Рівень використання кадрового потенціалу	Порівняння фактичного значення показника з потенційним (наприклад, кількість фактично відпрацьованих людино-днів і людино-годин при максимально можливому значенні, середній рівень виконаної роботи і низький рівень).	Заходи щодо більш повного використання можливостей працівників.

Джерело: сформовано на основі [27]

У сучасних умовах такий аналіз є основою для розробки прогнозів у сфері праці (можливої потреби в робочій силі, її кваліфікації), планування заходів з підбору, навчання та адаптації персоналу. З цієї точки зору великої уваги заслуговують зміни в структурі працівників (стать, вік, стаж роботи, освіта та інші показники, що характеризують якість кадрового потенціалу) внаслідок переміщення персоналу на підприємстві. За результатами аналізу таких змін

визначається обсяг плинності кадрів, який потребує зміни, вирішення соціальних проблем (для молоді осіб, до пенсійного віку, та осіб пенсійного віку), питань підготовки кадрів, професійний розвиток, стабілізація колективу.

Важливий вплив на управлінську підсистему формування кадрового потенціалу має підбір працівників. Рекрутинг це ряд дій, спрямованих на залучення та відбір кандидатів з необхідним кадровим потенціалом [28].

Суспільну цінність людини повинна бути сплачена. Деякі вчені трактують потрійну природу людини зі складністю людини біологічний, соціальний та економічний характер персоналу визначається необхідністю поєднувати свій здоровий спосіб життя та поєднувати роботу раціонально. Збільшити працездатний вік працівників, соціальний аспект складається з соціальної природи людини і враховує персональний потенціал з точки зору трудових ресурсів, ознакою економічного аспекту є ефективність, ефективність та підхід до всіх якостей працівників з цих завдань.

Таким чином, під кадровим потенціалом розуміють загальну працездатність колективу визначається чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими ознаками кадри для досягнення цілей і подальшого розвитку підприємства.

1.2 Структура та основні принципи управління кадровим потенціалом підприємства

Перше, що виділяється з усіх аспектів економічного розвитку, що виходить на перший план в умовах сучасного етапу розвитку цивілізованого суспільства, це майже повне витіснення всіх теоретичних і практичних проблем поняття «кадровий потенціал». У сфері людського розвитку, навчання та якісних аспектів використання робочої сили.

Однак перед тим, як визначитися зі змістом поняття «кадровий потенціал», необхідно розглянути такі категорії, як трудові ресурси, персонал, менеджери.

Якщо раніше персонал вважався лише одним із факторів виробництва, то сьогодні він став основним стратегічним ресурсом підприємства в конкурентній боротьбі.

Персонал підприємства формується під впливом як внутрішніх (характер продукції, технологія та організація виробництва), так і зовнішніх факторів (демографічні процеси, правові та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо). Цей ефект визначає кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Трудові ресурси – це частина населення працездатного віку, що має необхідні фізичні можливості, володіє знаннями і практичним досвідом для здійснення визначеної роботи в національному господарстві. Слід розрізняти трудові ресурси реальні (ті, які вже працюють) та потенційні (ті, які можуть бути залучені до конкретної праці) [29].

Термін «працівники підприємства» використовується для характеристики всієї сукупності працівників підприємства.

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку, та мають досвід практичної діяльності, і виконують операції з переробки предметів праці з використанням засобів праці, або задіяні в процесі управління підприємством [29].

Характеристики кадрового потенціалу безпосередньо залежать від рівня розвитку трудомістких підприємств, тому здатність залучати професійно кваліфікований, мотивований та орієнтований на результат персонал прямо пропорційна результатам господарської діяльності роботодавця, що дає змогу використовувати кваліфіковану робочу силу.

Підприємство повинно мати ключових спеціалістів у кожній сфері діяльності. Ми вважаємо, що потенціал ключових спеціалістів і потенціал міжгрупових комунікацій є основою кадрового потенціалу компанії. Вони готують, здійснюють і контролюють заходи, які забезпечать реалізацію

можливостей суб'єкта підприємницької діяльності в майбутньому на високому рівні.

Розкриємо сутність категорії «кадровий потенціал підприємства» як багатоелементного поняття та наведемо її структуру на рисунку 1.3



Рисунок 1.3 – Структура кадрового потенціалу підприємства

Джерело: розробка авторів

Слід зазначити, що потенціал персоналу включає групи, що відіграють різні ролі в процесі досягнення цілей розвитку компанії: співробітники, які визначають цілі розвитку підприємства; робітники, які працюють та розвивають засоби досягнення цілей (наукова та дослідницька робота, технології); робітники, які складають процес створення засобів; працівники, які їх створюють безпосередньо; співробітники, які обслуговують процес створення інструментів.

Я вважаю, що перші три групи є найбільш активною частиною персоналу компанії, а останні дві групи представляють потенційні можливості для збільшення потужностей персоналу. Зрозуміло, що чим вищий рівень

компетентності та результати їх взаємодії, результати загального персоналу та встановлення підприємства у галузі зазначеного підприємства будуть такими високими.

Кадровий потенціал підприємства є цілісною системою і має певну структуру, яка складається із співвідношення властивостей робочих груп і взаємовідносин між ними [30, с. 86]. Для більш повного розкриття змісту «кадрового потенціалу підприємства» необхідно виділити основні типи його структур і деякі досить чітко виражені ознаки, характерні для кожного типу (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Типи структур кадрового потенціалу підприємства і характеристика їх елементів

Тип кадрового потенціалу	Елемент структур
Структура потенціалу	Фізіологічна, інтелектуальна, соціальна, технологічна складові
Соціально-демографічна структура	Статевовікова структура, рівень освіти, стаж роботи, сімейний стан та ін.
Структура персоналу	Керівний персонал, спеціалісти різного профілю і рівня, робітники
Структура в залежності від рівня управління	Стратегічний і тактичний кадровий потенціал

Джерело: сформовано на основі [30]

Слід зазначити, що основними елементами структури кадрового потенціалу є фізіологічна, соціальна, інтелектуальна та технологічна складові. Фізіологічна складова кадрової працездатності обмежена фізичними можливостями працівників, необхідних підприємству. Соціальна складова включає сформований в організації морально-психологічний клімат, а також організаційну культуру. Інтелектуальна складова виражається в рівні знань, умінь і компетентності співробітників, спрямованих на досягнення тактичних і стратегічних цілей, що стоять перед організацією. [31, с. 73]. Технологічна складова є складовою інтелектуальною і включає вміння працівників щодо

забезпечення технологічного розвитку організації. Також до складу кадрового потенціалу входять його соціально-демографічні характеристики, зокрема гендерні і вікові компоненти, сімейний стан, освітній рівень тощо.

З точки зору фактичних кадрових показників структуру кадрового потенціалу представляють керівники, спеціалісти різного рівня та профілю, а також службовці [32, с. 55].

Процес формування кадрового потенціалу складається з таких двох найважливіших складових – моделі формування та методів формування. Моделлю формування розуміється абстрактна система формування кадрового потенціалу, яка є прикладом у практичній роботі з персоналом. Модель формування базується на найважливіших характеристиках персоналу, цілях підприємства (організації), характеристиках керівників і керівних функцій. Крім того, він визначає ефективні способи корекції продуктивності персоналу. Ефективно функціонуюча модель повинна бути спокійною, тобто її елементи повинні бути ідеально сумісними один з одним. В іншому випадку, отримуючи суперечливі управлінські імпульси, персонал буде змушений здійснювати дії, що заважають один одному. Що стосується методів формування, то вони є похідними від моделі формування, але можуть розглядатися незалежно від неї.

Сьогодні у світовому досвіді організаційного розвитку загально визнано, що реальні економічні та соціальні результати дають підприємства (організації), які найбільш повно та комплексно використовують наявний кадровий потенціал.

Головною метою розвитку кадрового потенціалу є забезпечення функціональних підсистем і виробничих систем підприємства необхідною кількістю працівників необхідної кваліфікації. Досягнення цієї мети здійснюється завдяки ефективній кадровій роботі з підбору, оцінки, трудової адаптації, стимулювання та заохочення, навчання, атестації, організації праці та робочих місць, використання персоналу, планування підвищення кваліфікації, управління кадровими ресурсами, інноваційного менеджменту. кадрова робота, безпека та охорона праці, звільнення.

Головна мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає під цілі та принципи системи управління персоналом. Лист правила, основні положення та норми, якими повинні керуватися керівники та спеціалісти в процесі управління персоналом. Розвиток кадрового потенціалу забезпечує реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, наприклад, розробку та реалізацію кадрової політики, в рамках якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціально-економічні закономірності, враховують наукові рекомендації громадськості, психології, менеджменту та організаційних теорій, тобто людини весь арсенал наукових знань, що визначає можливості ефективного регулювання та координації її діяльності [33].

Групу загальних (основних) принципів формування кадрового потенціалу складають приставлені на рисунку принципи 1.4 [34].

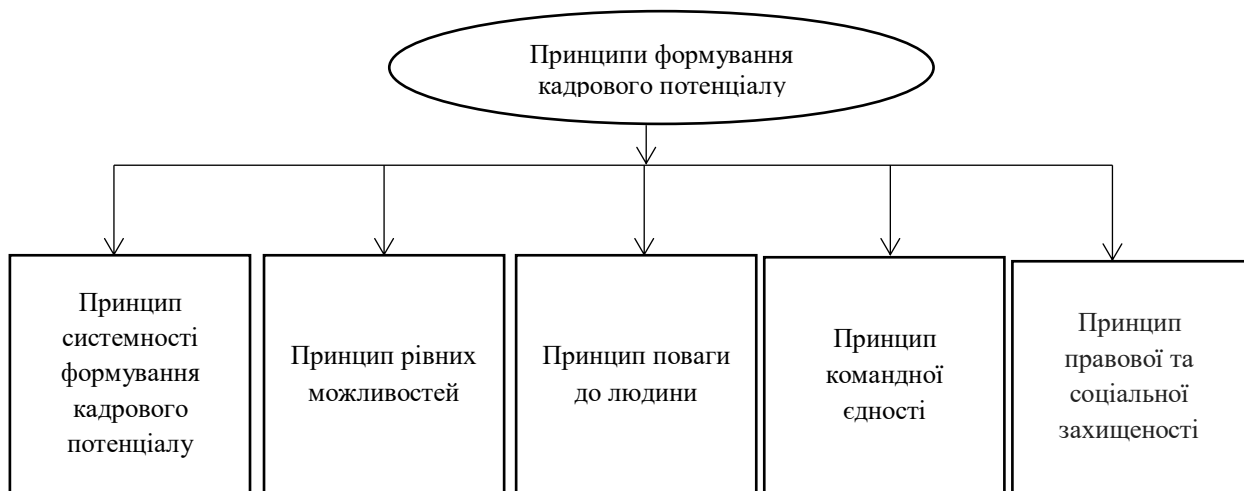


Рисунок 1.4 – Загальні принципів формування кадрового потенціалу

Джерело: розробка автора

Принцип системності формування кадрового потенціалу базується на сприйнятті кадрового потенціалу як єдиної, взаємозалежної динамічної системи, що включає всі категорії та спрямована на формування та ефективне використання людського капіталу підприємства.

Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції суспільно-політичного та економічного життя держави. В останні роки використання цього принципу поширюється на представників усіх соціальних, класових і національних груп під час відбору та розміщення кадрів в економічно розвинених країнах.

Принцип поваги до людини це управлінське мислення, за якого потреби та інтереси працівників стоять на першому місці серед пріоритетів організації. Принцип виражається в тому, що всі працівники підприємства (організації) мають рівні умови і несуть колективну відповідальність за результати спільної діяльності. Вони мають досить гнучкі функції, які визначаються в процесі управління персоналом і при ускладненні поточної ситуації. При цьому працівники зберігають свою незалежність та особистість.

Принцип командної єдності це ретельно відібрана професійна, самокерована команда, яка функціонує як єдине ціле та повністю поділяє основні цілі та цінності організації. Для всіх учасників колективу створюються рівні умови, вони несуть колективну відповідальність за результати діяльності колективу, планують діяльність з урахуванням плану роботи кожного члена колективу.

Принцип правової та соціальної захищеності полягає в чіткому дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права.

Крім цих принципів, існують інші специфічні принципи, що визначають умови формування кадрового потенціалу, зокрема:

- принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства;
- принцип компліментарності управлінських ролей;
- принцип формування унікального кадрового потенціалу [35].

Принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства (або принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу) базується на формуванні фундаменту з колективними здібностями працівників організації, необхідного для їх відбору. і продуктивність. і координувати дії, які дають організації

стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань. Ці переваги реалізуються, коли конкуренти не можуть надати продукти та послуги аналогічної якості або зволікають з модернізацією, внаслідок чого компанія займає монопольне становище в тому чи іншому сегменті ринку. Таким чином, колективні здібності працівників, як складова професійного ядра кадрового потенціалу, відіграють визначальну роль у функціонуванні підприємства з використанням їх властивостей [36].

Зокрема, наявність високопрофесійних співробітників забезпечує виживання підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Науково-технічний, виробничий, організаційний, управлінський і кадровий потенціал сукупних здібностей персоналу, що представляють собою сукупність навичок і знань персоналу, а не втілення в продуктах або функціях організації. Створити умови для розробки нових видів продукції та забезпечити, щоб уся продукція, що випускається підприємством, притаманна організаційній системі підприємства в цілому, була необхідної якості, а не лише для окремих успішних працівників.

Вони відіграють важливу роль у реалізації стратегічних планів компанії, оскільки є довгостроковою основою для розробки та прийняття гнучких, стратегічно важливих рішень (скорочення персоналу, диверсифікація продукції, раціоналізація організаційної структури, створення спільних планів, підприємств тощо) і тим самим забезпечує прогресивний розвиток організаційної системи підприємства та його здатність пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Крім того, вони дозволяють компанії зайняти домінуючу позицію в деяких сегментах ринку, оскільки можуть оцінити і врахувати довгострокові тенденції ринку і поточні запити споживачів.

Принцип компліментарності управлінських ролей проявляється у взаємодії професійної та політичної складових працівників компанії: менеджерів, організаторів і адміністраторів.

Принципи, на яких формується система управління кадровим потенціалом в організації поділяють на дві групи: принципи, що характеризують вимоги до

формування кадрового потенціалу, і принципи, що визначають напрямки розвитку потенціалу [37].

Обидві групи принципів реалізуються у взаємодії, їх характер залежить від особливих умов системи управління персоналом. Існує комплекс сучасних засобів дослідження стану існуючої системи управління персоналом, її формування, обґрунтування та функціонування.

В сучасних умовах кризи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства може бути досягнуто двома принциповими підходами. Перший – усунення наявних недоліків в організаційній структурі підприємства, що перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності персоналу. У кадровій роботі такий підхід, як правило, пов'язаний з усуненням структурних підрозділів і працівників, які не відповідають стратегії виведення підприємства з кризи. Друге – створення привабливого іміджу підприємства. Є підстави вважати цей підхід найбільш продуктивним, оскільки він реалізує низку важливих принципів.

Так, принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства. Він передбачає реорганізацію, спрямовану на скорочення працівників, що часто зустрічається на підприємстві під час кризи. Але цей захід може бути як ефективним, так і неефективним [38].

Дотримання принципу формування унікального кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи підвищує конкурентоспроможність підприємства. При цьому цінність інтелектуального та інформаційного потенціалу персоналу компанії зростає в геометричній прогресії залежно від масштабів інвестицій та набуття персоналом практичного досвіду. Високий інтелектуальний рівень підприємства в будь-якій сфері приваблює талановитих людей, що дозволяє створити унікальну комбінацію професійних навичок, яка власне і є основою кадрового потенціалу висококонкурентного підприємства.

Принципи розвитку персоналу, що враховують стратегічні аспекти управління підприємством, разом із механізмами формування кадрового потенціалу дозволяють розробити модель формування та використання кадрового потенціалу підприємств харчової промисловості.

Високий інтелектуальний рівень підприємства в будь-якій сфері приваблює талановитих людей, що дозволяє створити унікальну комбінацію професійних навичок, яка власне і є основою кадрового потенціалу висококонкурентного підприємства.

1.3 Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства

Для економічних перетворень, які здійснюються в Україні, необхідні якісно нові людські ресурси, здатні вивести економіку країни з кризи та сприяти динамічному розвитку.

Раціональне формування та ефективне використання кадрового потенціалу підприємства передбачає забезпечення його кадрами рівня, здатного вирішувати поставлені перед ним виробничі та організаційні завдання, адаптуватися до динамічних, швидко мінливих умов зовнішнього середовища та нестабільних ситуацій. Сьогодні розвиток кадрового потенціалу є одним із важливих факторів стабільного розвитку економічного становища як окремих організацій, так і країни в цілому. Саме цей факт зумовлює підвищені вимоги до організації кадрової роботи, адже чим вищий рівень кадрового потенціалу, тим вища ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Кадровий потенціал підприємства має загальний характер характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язаних з виконанням покладених на нього функцій і досягненням довгострокових цілей розвитку підприємства [39]. Таким чином, кадровий потенціал фактично представлений здібностями працівників, якістю їх професійної підготовки, трудовими, психологічними та фізіологічними якостями. Дослідження механізму управління персоналом дозволило виділити його основні підходи.

Основні підходи управління кадровим потенціалом:

– об'єктом управління є колективні ресурси підприємства, тобто ефективність управління персоналом визначається кінцевими економічними результатами діяльності всього підприємства;

– об'єктом управління, як правило, є колективи підприємства, яких недостатньо для об'єктивної характеристики ефективності управління виробничими працівниками;

– об'єктом управління є окремий працівник на перший план висувається соціальна складова, тобто об'єктом управління є окремий працівник. Це дозволяє аналізувати соціально-психологічні аспекти, але ігнорує їх зв'язок із загальними результатами діяльності підприємства [40-41];

– витратний підхід характеризує ефективність управління персоналом з точки зору оплати витрат на його формування, використання та розвиток.

У системі управління персоналом особливе значення має мотивація персоналу, яка є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів і мобілізації наявних кадрових ресурсів [42]. Для цього можна використовувати ряд методів: шляхом підготовки нормативних актів про адміністративно-корпоративну культуру, формулювання посадових інструкцій; укладення колективних і трудових договорів як обов'язкова складова правової – взаємної, соціальної відповідальності; фінансовий – надбавки та доплати за соціально відповідальну поведінку працівників. Основним завданням в управлінні кадровим потенціалом є розвиток такого рівня кадрового потенціалу підприємства, який відповідає потребам виробництва.

У системі управління персоналом особливе значення має мотивація персоналу, яка є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів і мобілізації наявних кадрових ресурсів. Головною метою мотивації персоналу в системі управління персоналом є отримання максимального прибутку від використання наявного кадрового потенціалу, що дозволяє підвищити загальну ефективність і прибутковість підприємства.

Розгорнута система стимулювання ефективності та якості роботи персоналу дозволить мобілізувати трудовий потенціал, створити необхідну

зацікавленість працівників у підвищенні як індивідуальних результатів діяльності, так і виробничих результатів підприємства в цілому, сприятиме прояву працювати. творчий потенціал працівників, підвищуючи рівень їхньої компетентності, забезпечить зниження витрат питомої ваги живої праці на одиницю продукції та підвищення якості виконуваної роботи [43, с. 338].

Аналіз ефективності управління персоналом в аспекті планування витрат на його використання показав, що на підприємстві в частині витрат на оплату праці плануються лише витрати на заробітну плату (основну та додаткову) та оплату відпусток (основну та додаткову). А інші витрати на персонал організації з усього існуючого переліку не враховуються. Тому пропонуємо планувати фонд утримання персоналу для більш ефективного управління кадровим потенціалом.

Наведено модель регулювання фонду утримання персоналу (ФУП) та відповідну систему планування та організації витрачання коштів на утримання та мотивацію персоналу на рисунку 1.5.

Якщо при традиційній системі формування фондів на утримання персоналу тарифні ставки визначаються спочатку виходячи із встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати, а потім виходячи з планового фонду оплати праці, то при альтернативній системі – питома вага відповідно до цієї суми визначається дохід підприємства. в першу чергу визначаються працівники – плановий фонд утримання персоналу, потім – тарифні ставки, розцінки і заохочувальні премії.

Для досягнення ефективності використання кадрового потенціалу, тобто співвідношення результату, отриманого від використання персоналу, до кількості та якості ресурсів і здібностей, задіяних у його придбанні, на керівників покладаються певні функції, одна з їх є формування кадрового потенціалу. У свою чергу, під час формування кадрового потенціалу відбуваються такі процеси: забезпечити підприємство кадрами (планування потреб, пошук, набір і підбір персоналу); використання персоналу (управління трудовими процесами наявних працівників і управління кадровими ресурсами); розробка програм управління знаннями та розвитку персоналу [45].

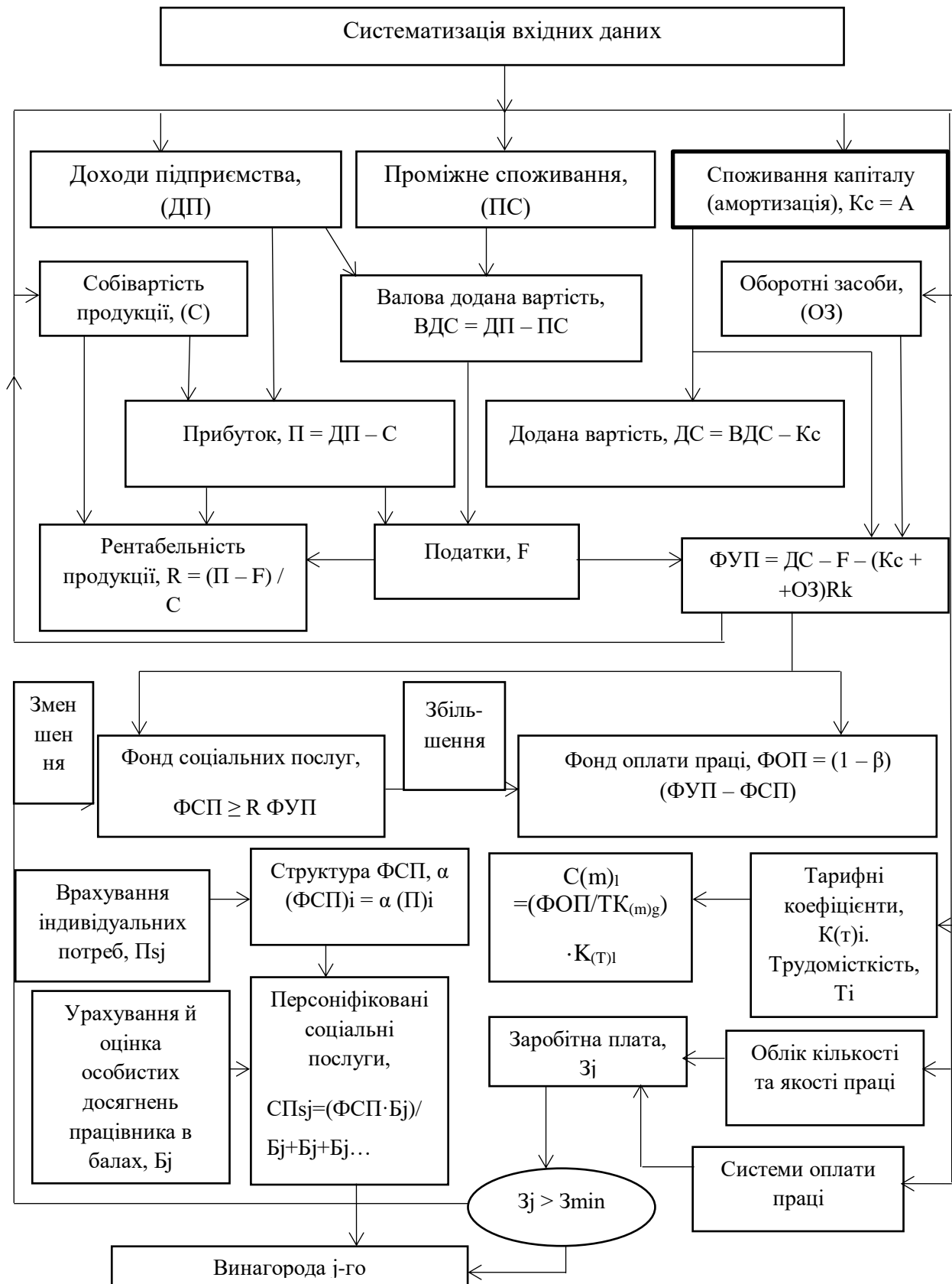


Рисунок 1.5 – Модель регулювання фонду утримання персоналу (ФУП) та відповідної системи планування та організації витрачання коштів на утримання та мотивацію персоналу

Джерело: сформовано на основі [44]

Успіх стратегічної діяльності компанії значною мірою залежить від уміння раціоналізувати потребу в необхідному персоналі та вміння вибрати спеціалістів, які реалізовуватимуть цю стратегію на практичному рівні. Перш за все, при підготовці плану керівники повинні здійснити функціональне та кількісне кадрове планування та проаналізувати внутрішнє середовище підприємства, визначити цілі розвитку та бажані показники ефективності, на які він буде спрямований, перевірити якість наявних кадрових ресурсів і відповівши на запитання «Коли?», «Де?» і «Скільки?» зробити висновок про необхідно залучати додаткові підрозділи персоналу або змінювати складові кадрової бази, які не відповідають сучасним вимогам.

Сучасний досвід показує, що функції пошуку персоналу та закриття необхідних посад може здійснювати власна кадрова служба підприємства, до складу якої входять менеджер з персоналу та роботодавець (особа, яка займається безпосереднім пошуком), або за допомогою спеціалізованих кадрових агентств є різновидом аутсорсингової послуги. На вибір одного з методів впливають наступні фактори:

- категорія вакансії (ранг знайденого спеціаліста та ступінь складності пошуку);
- терміновість (як швидко потрібно знайти спеціаліста);
- вартість процесу пошуку (залежить від описаних раніше факторів).

Враховуючи вищезазначені фактори, в рамках кожного з методів використовуються новітні методи, які широко застосовуються сучасними провідними компаніями (таблиця 1.4).

Щоб зрозуміти, як саме сучасні кадрові агентства здійснюють процес пошуку спеціалістів, пропонуємо визначити індивідуальні інструменти пошуку. По суті, рекрутинг – це пошук і відбір персоналу нижчої та середньої ланки, який здійснюється серед кандидатів, які заявили про бажання працевлаштуватися на відповідних ресурсах (найпопулярніші інтернет-ресурси в Україні – Work.ua, rabota.ua, HeadHunter та Linkedin). Цільовий пошук (Executive search) – здебільшого використовується при відборі спеціалістів високого рівня

управління та спеціалістів з якісним досвідом роботи, необхідним для реалізації важливих стратегічних завдань. Хедхантинг (HeadHunting), як правило, – це вид прямого пошуку високопоставлених фахівців і видатних фахівців з відмінними здібностями, що здійснюється за рахунок так званого «полювання» на потрібного кандидата і «залучення» його в компанію-клієнта.

Таблиця 1.4 – Сучасні методи пошуку та підбору персоналу

Категорія вакансії	Спосіб	Метод	Вартість використання способу
Спеціаліст	Самостійний пошук	Простий пошук через інтернет-ресурси, форуми, ЗМІ	Витрати на розміщення вакансії на інтернет-ресурсах та в журналах, утримання власної кадрової служби
Молодший спеціаліст	Самостійний пошук	Простий пошук через інтернет-ресурси, ярмарки вакансій у вузах	Утримання власної кадрової служби
Спеціаліст із виключним досвідом та видатними здібностями	Кадрова агенція	Executive search (цілеспрямований пошук)	Від 1 до 2,5 окладів по посаді, на яку підбирають фахівця
Керівник відділу	Кадрова агенція	HeadHunting (прямий пошук)	25-30 % від річного доходу співробітника

Джерело: сформовано на основі [46]

Місцеві агентства, які використовують інноваційні технології для формування кадрового потенціалу компанії, повідомляють, що попит на послуги аутсорсингу все ще низький. За оцінками експертів, потенційний ринок послуг з підбору персоналу, які є найбільш доступними та привабливими серед українських компаній за витратами матеріальних і часових ресурсів, становить 130 млн. грн. година на рік і замовляють їх близько 30 % діючих організацій [47]. Менше компаній використовують послуги хедхантингу та цільового пошуку, тому що вартість їх придбання значно вища, і ними користуються компанії, які постійно розвиваються, успішно впроваджують та оптимізують свої основні бізнес-процеси, або компанії, які знаходяться в процесі ведення бізнесу. стадії

становлення та необхідності конкуренції, необхідно залучати фахівців вузької кваліфікації.

Варто визначити алгоритм процесу пошуку та відбору персоналу, порівняти методи формування кадрового потенціалу власними силами підприємства або за допомогою послуг сторонніх організацій і зробити висновок про доцільність використання може складатися з шести етапів (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Алгоритм процесу пошуку та підбору персоналу

Джерело: сформовано на основі [48]

Пошук необхідних спеціалістів власною кадровою службою організації або відділом управління персоналом включає наступні сім кроків, наведених на рисунку 1.7.

При використанні послуг кадрових агентств схема процесу пошуку та відбору буде для компанії коротшою (рисунок 1.8).

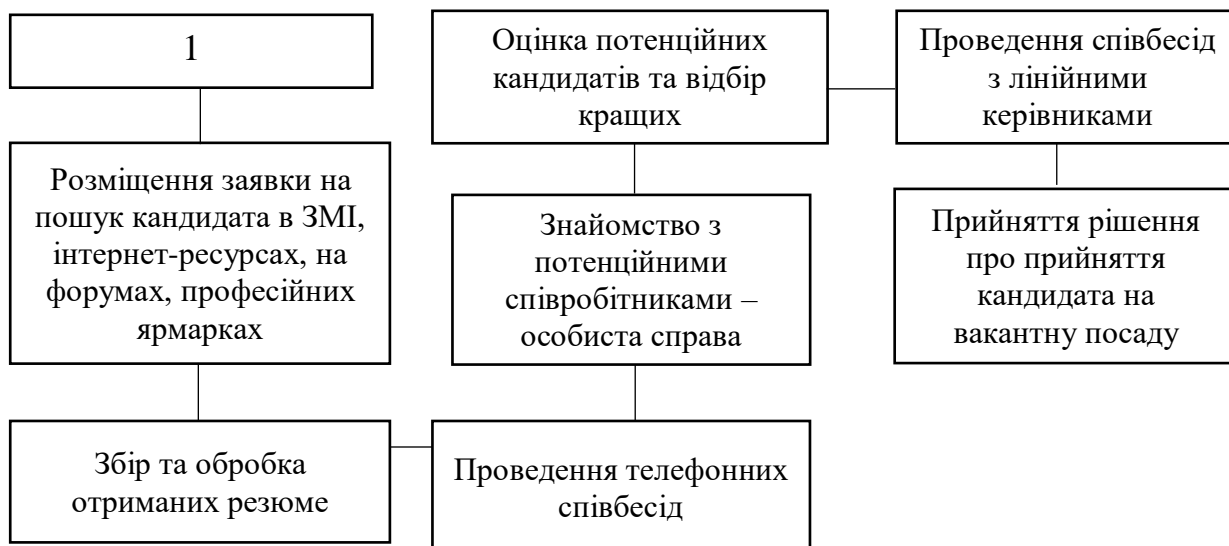


Рисунок 1.7 – Схема процесу пошуку та підбору персоналу власними силами підприємства

Джерело: сформовано на основі [48]

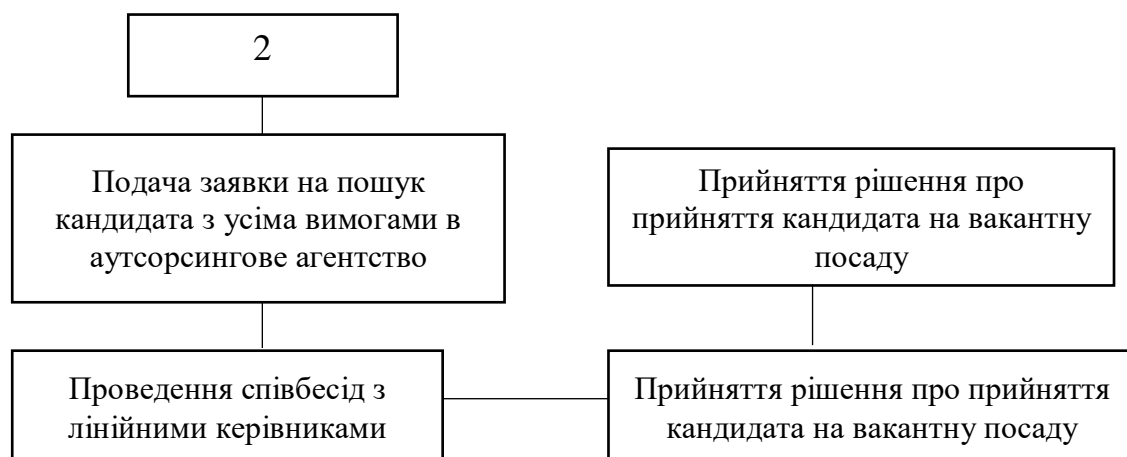


Рисунок 1.8 – Схема процесу пошуку та відбору кадрів кадровими органами

Джерело: сформовано на основі [48]

Зрозуміло, що перевагою використання послуг пошукових та кадрових агентств є економія часу, адже саме кадрове агентство відповідає за виконання основних етапів процесу пошуку спеціалістів та відбирає найкращі відповіді з числа потенційних кандидатів. Аналіз вимог компанії-клієнта, її можливостей та кваліфікації та відправка кількох із них клієнту для остаточної оцінки.

Співробітники відділу управління персоналом зможуть витратити зекономлений час на управління трудовими процесами наявних співробітників і подальше формування кадрового потенціалу. Щодо якісного критерію професійних навичок найнятого працівника, то в процесі самостійного пошуку більше можливостей оцінити кваліфікацію кандидата та його відповідність внутрішньому середовищу підприємства, у другому методі – питання довіри клієнта в кадровому агентстві і його компетентність відіграє важливу роль. Але, з іншого боку, саме працівники кадрових агентств наразі володіють великою інформацією про стан реального ринку праці, рівень оплати праці спеціалістів, які працюють на інших підприємствах, форми стимулювання. З точки зору вартісного критерію другий спосіб є дорожчим, оскільки за користування послугами кадрового агентства у разі закриття вакансії необхідно віддати 12-20 % річної зарплати спеціаліста [49], і можуть виникнути труднощі в обліку витрат, пов'язаних із придбанням цих послуг. Навпаки, аналогічні кадрові агентства, які в більшості випадків також грають роль аутсорсингових компаній, можуть надати тимчасового фахівця на період пошуку, щоб уникнути перебоїв на робочому місці, самостійно стежити за якістю виконуваних ним функцій. Приймаючи рішення про остаточний вибір із зазначених вище альтернатив, керівники підприємств повинні орієнтуватися на стратегічний план розвитку організації, визначити перспективну потребу у фахівцях, їх категорію, оцінити свої бюджети.

Від того, наскільки сформований кадровий потенціал, залежить наявність продуктивного, ефективного та мотивованого персоналу, тому здійснення кадрового планування та вибір найбільш оптимального методу пошуку та відбору спеціалістів є стратегічно важливими етапами. У результаті дослідження сучасних методів пошуково-відбіркового процесу, особливо характеристики новітніх методів пошуку, встановлено, що на доцільність використання одного з них впливає ряд факторів, наприклад, його категорія, витрати часу та матеріальних витрат на пошук вакансій та спеціалістів на заміщення. Розробка алгоритму пошуку та рекрутингу та порівняння цих процесів в рамках

використання власної кадрової служби компанії або із залученням послуг кадрових агентств, які сьогодні є більш затребуваними, показали, що кожен із методів має низку недоліків, і переваги з точки зору ефективності. Обов'язковою умовою прийняття рішення щодо вибору одного з варіантів має бути якісне стратегічне планування діяльності компанії, але ми вважаємо, що незважаючи на значні витрати на користування послугами кадрових та аутсорсингових агентств, цей вид послуг є перспективним і розвиваються, і в майбутньому більше місцевих компаній візьмуть на себе частину функцій, які вони передадуть управління персоналом стороннім дочірнім організаціям.

Висновки до розділу 1

Кадровий потенціал – це узагальнююча характеристика здібностей і навичок працівників підприємства, які мають необхідну кваліфікацію, пройшли професійну підготовку та володіють спеціальними професійними знаннями, уміннями, навичками, досвідом роботи та компетенціями у певній галузі. Діяльність, яка може ефективно виконувати свої функціональні завдання та забезпечувати економічні результати для досягнення цілей компанії.

Основними положеннями категорії потенціал персоналу та концепції її змісту є:

– потенціал людських ресурсів – це сукупність потенціалу освіти, потенціал спеціального та виробничого досвіду існуюча та можлива професійна компетентність;

– потенціал людських ресурсів компанії – є основним компонентом ресурсного потенціалу компанії, якість залежить від організаційної культури підприємства та повинна забезпечити розкриття потенційних людських ресурсів.

Наші дослідження довели, що сутність кадрового потенціалу в даний час, як колективна працездатність визначається чисельністю, віковою структурою,

професійною та іншими характеристиками персоналу для досягнення цілей та перспективи розвитку підприємства. Кадрова потужність залежить від рівня компетенції працівників підприємства та результатів їх взаємодії. Чим вищий рівень кваліфікації працівників, тим вище загальний кадровий потенціал підприємства.

Оскільки методи формування кадрового потенціалу підприємства базуються на принципах правового регулювання та стандартах управління персоналом, то систематизація принципів використання кадрового потенціалу підприємства дозволяє визначити умови формування кадрового потенціалу підприємства.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що оцінка кадрового потенціалу є складним процесом, який потребує застосування системного підходу для забезпечення його надійності та ефективності. Водночас не викликає сумнівів важливість оцінки трудового потенціалу підприємства, адже від цього залежить результативність та ефективність кадрових рішень, а отже, діяльність суб'єкта господарювання в цілому.

Оцінюючи кадровий потенціал підприємства та враховуючи класифікацію формування кадрового потенціалу, високий інтелектуальний рівень підприємства в будь-якій сфері приваблює висококваліфікований персонал, що дозволяє створити унікальне поєднання професійних навичок, що безпосередньо забезпечує якість роботи. Зменшення втрат робочого часу та забезпечення його ефективного використання, удосконалення режимів праці та відпочинку сприяє формуванню кадрового потенціалу підприємства та підвищенню ефективності його використання. Важливими ресурсами формування та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства є підвищення продуктивності праці та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства, вдосконалення системи перепідготовки персоналу, а також підвищення кадрового потенціалу, поліпшення умов праці. Відповідно до виявлених резервів у складі відповідної стратегії формуються напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності

Перехід до ринкової економіки ставить перед управлінням підприємством як суб'єктом ринкових відносин нові питання. Будь-яке підприємство, хоче воно того чи ні, працює на ринку і вступає у відносини з іншими.

В аграрному секторі України постійно створюються та діють суб'єкти господарювання різних організаційно-правових форм. Загальні та спеціальні умови їх створення визначаються законодавством. За останні роки питома вага суб'єктів господарювання в сільському господарстві становить приблизно 4 % від загальної кількості суб'єктів господарювання, основну частку яких складають самі підприємства.

В сільському господарстві України можна виділити чотири основні групи сільськогосподарських товаровиробників:

– господарства населення (в тому числі фізичні особи-підприємці) не є юридичними особами і вирощують сільськогосподарську продукцію для власних потреб і на продаж. Такі господарства спеціалізуються на промисловому вирощуванні овочів та інших, більше злакових культур, які важко вирощувати в промислових масштабах через необхідність ручної праці;

– приватне підприємництво в сільському господарстві представлене фермерськими господарствами та приватними сільськогосподарськими підприємствами.

Фермерські господарства можуть створювати виключно громадяни України і їхня діяльність повинна базуватися на праці членів сім'ї фермера, але допускається наймання працівників. Земля може перебувати у власності фермера як на правах власності, так і на правах оренди. Площа ферм також може бути

різною – від кількох гектарів до п'яти-десяти тисяч гектарів, що фактично є повноцінним середнім підприємством. Більше 60 % господарств мають площу 100-2000 тис. га.

Приватні сільськогосподарські підприємства є юридичними особами, що діють на основі приватної власності і можуть створюватися громадянами України, а також іноземцями, особами без громадянства та юридичними особами. До них застосовуються загальні правила Цивільного та Господарського кодексів про підприємницьку діяльність;

– підприємства колективної власності, кооперативи різних форм. Кооперативи в Україні можуть бути різних видів. Найпоширенішими з них є виробничо-обслуговуючі кооперативи.

Виробничий кооператив – створюється виключно особами для спільної виробничої або іншої господарської діяльності на основі їх примусової праці з метою одержання прибутку;

Обслуговуючий кооператив – створюється фізичними та (або) юридичними особами переважно для надання послуг членам кооперативу, а також іншим особам з метою провадження господарської діяльності;

– господарські компанії можуть бути вітчизняними, іноземними або з іноземними інвестиціями. В аграрному секторі, після фермерських господарств, господарські товариства є найпоширенішою формою бізнесу. В основному вони представлені у формі товариств з обмеженою відповідальністю та акціонерних товариств.

Товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є підприємство, створене шляхом об'єднання майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку на підставі правового та (або) договору, укладеного між громадянами. Товариство з обмеженою відповідальністю має статутний фонд, поділений на частки у розмірах, визначених статутом. Мінімальна кількість учасників ТОВ законом не визначена, але максимальна кількість учасників не може перевищувати ста осіб. Мінімальний і максимальний розміри статутного

капіталу товариства з обмеженою відповідальністю законодавством не врегульовані.

Особливістю цього виду підприємства є те, що учасники товариства несуть відповідальність лише в межах своїх вкладів. Учасник має право продати (частку) свою частку у статутному капіталі товариства або передати її в інший спосіб. Державна реєстрація ТОВ займає 24 години, а всі інші реєстраційні заходи, включаючи відкриття банківського рахунку та реєстрацію в фіскальних органах, займають ще 4-5 робочих днів. Офіційний збір за державну реєстрацію не сплачується.

Акціонерні товариства (АК). Статутний капітал ДК поділено на певну кількість акцій однакової номінальної вартості, а акціонери відповідають за зобов'язаннями товариства лише в межах належних їм акцій. Засновниками ВАТ можуть бути як фізичні, так і юридичні особи. Закон визначає вимогу про те, що статутний капітал ДК не може бути меншим за розмір, еквівалентний 1250 мінімальним розмірам оплати праці, залежно від розміру мінімальної заробітної плати, який діяв на момент створення АТ.

Акціонерне товариство випускає акції двох типів – прості та привілейовані. Прості акції надають їх власникам однакові права. Прості акції не можуть бути конвертовані у привілейовані акції чи інші цінні папери акціонерного товариства. Привілейовані акції дають їх власникам право на отримання частки прибутку акціонерного товариства у вигляді дивідендів і отримання частки майна акціонерного товариства по відношенню до власників простих акцій. надає право брати участь в управлінні акціонерним товариством у випадках, передбачених статутом та законодавством, що регулює створення, діяльність і ліквідацію акціонерних товариств.

Перші три типи організаційних форм переважно характерні для малих і середніх сільськогосподарських товаровиробників, рідко використовуються для залучення іноземних інвестицій. Найпоширенішими є товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та акціонерні товариства (АТ), які можуть бути як малими, так і великими підприємствами та є більш зручними та привабливими

для залучення інвестицій. Найбільші агровиробники обирають холдингову структуру організації та розміщують свої акції на світових біржах [50].

В 2007 році було створене Товариство з обмеженою відповідальністю «Нива Поділля» за адресою 30317, Хмельницька обл., Ізяславський район, село Шекеринці. Займається з вирощування зернових культур і розповсюдження по території України.

Директором ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» є Білоус Олексій Миколайович, головний бухгалтер або заступник директора – Чижевська Алла Миколаївна. Чисельність персоналу підприємства – 66 осіб (60 постійних, 6 сумісників).

Перелік засновників: Мирний Олександр Борисович, Камінська Ганна Андріївна, Гаврилюк Роман Васильович, інші люди які інвестували кошти на розвиток підприємства.

Компанія орендує у мешканців громади землю, де вирощує зернові культури, потім за землю сплачує кошти або зерно. Крім того, люди за додаткову плату можуть придбати зернові культури власним коштом.

Основні види продукції: пшениця; ячмінь; соя; ріпак.

Для того щоб зерно росло краще на підприємстві використовують різні добрива та технології.

Успішне функціонування підприємства в сучасних ринкових умовах вимагає жорсткої конкуренції, гнучкого реагування та адаптації до змін зовнішнього середовища. Для цього необхідно проаналізувати та оцінити фінансовий стан підприємства, визначити напрями та перспективи подальшого розвитку діяльності підприємства.

Щодо успішної роботи інструментальних підприємств, то основною проблемою тут є відсутність інвестиційних ресурсів, які дозволять удосконалити технологічний процес, підвищити ефективність виробництва, оновити основні фонди, морально застарілі та застарілі. Також важлива здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом зміни структури бізнесу.

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства,

визначається сукупністю виробничо-економічних факторів і характеризується системою показників, що відображають фінансовий стан підприємства наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів. Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому весь цей вид діяльності підприємства впливає на нього. Насамперед безперервне виробництво та реалізація якісної продукції позитивно впливає на фінансовий стан підприємства [51].

Кожна структура має свої особливості розвитку. Щоб дізнатися, як він розвивається, необхідно вивчити господарську діяльність підприємства. На основі аналізу техніко-економічних показників аналіз та оцінка інвестиційної привабливості підприємства передбачає дослідження фінансово-економічних процесів на підприємстві.

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» представлені в таблиці 2.1.

Чистий дохід від реалізації продукції підприємства протягом трьох років зростає та в 2020 році становить 106519 тис. грн, 2021 р. – 105527,9 тис. грн, а 2022 р. – 153035 тис. грн. Порівнявши три роки видно, що цей показники в 2021 р. скоротився на 991,1 тис. грн, а в 2022 році – зріс на 47507,1 тис. грн.

Продуктивність праці на одного працівника основного контингенту скоротилася в 2021 році на 172,16 тис. грн/особу, що пов'язано з нестачею людей, які були мобілізовані до лав ЗСУ. В 2022 році продуктивність праці працівників зросла на 820,62 тис. грн/особу, адже було залучено новий персонал.

Розглянувши показники фінансово-економічної діяльності підприємства, ми бачимо, що підприємство розвивається з висхідною динамікою і має значний зріст прибутку за три роки.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Темп зміни, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1 Основні активи тис. грн	33825,2	35594	42311,6	1768,8	6717,6	105,23	118,87
2 Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	106519	105527,9	153035	-991,1	47507,1	99,07	145,01
3 Середньооблікова чисельність, осіб	56	61	60	5	-1	109	98,36
4 Фонд оплати праці по основній діяльності, тис. грн	2347,7	3268	2547,7	920,3	-720,3	139,20	77,95
5 Продуктивність праці на одного працівника основного контингенту, тис. грн/особу	1902,125	1729,96	2550,58	-172,16	820,62	90,09	147,43
6 Заробітна плата працівника за місяць, грн/особу	7861,2	8457,1	9021,1	595,9	564	107,58	106,66
7 Фондо-віддача, грн/грн	3,149	2,964	3,616	-0,185	0,652	94,12	121,99
8 Середньо-річні залишки обігових коштів, тис. грн	119558,5	147361,5	202757,4	27803	55395,5	123,25	137,59
9 Коефіцієнт оборотності обігових активів	1,26	1,02	1,07	-0,24	0,05	80,95	104,90
10 Власний капітал, тис. грн	119558,5	147361,5	202757,4	27803	55395,9	123,25	137,59
11 Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн	74072,4	51394,2	77710,2	-22678,2	26316	69,38	151,20
12 Операційні витрати, тис. грн	17109,9	14192,3	15793,5	-2917,6	1601,2	82,94	111,28
13 Валовий прибуток (збиток), тис. грн	93144,2	91355	140456,1	-1789,2	49101,1	98,07	153,74
14 Чистий прибуток (збиток), тис. грн	19041,8	39960,8	62745,9	20919	22785,1	209,85	157,01
15 Рентабельність капіталу, %	16,15	28,93	34,64	12,78	5,71	179,13	119,73
16 Рентабельність реалізованої продукції, %	17,87	37,86	41,00	19,99	3,14	179,57	108,29

Джерело: розробка автора

Показник рентабельності капіталу – призначений для визначення ефективності використання капіталу для отримання прибутку, тобто показує, який прибуток отримано на 1 гривню капіталу. Рентабельність реалізованої продукції підприємства за прибутком від операційної діяльності вказує на суму, на яку зменшено чистий дохід від реалізації продукції підприємства на операційний прибуток. У свою чергу, коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції подібний до чистого прибутку, який вказує на величину чистого прибутку на 1 гривню чистого доходу від реалізації продукції лісового господарства. Динаміка показників рентабельності капіталу та реалізованої продукції зображено на рисунку 2.1

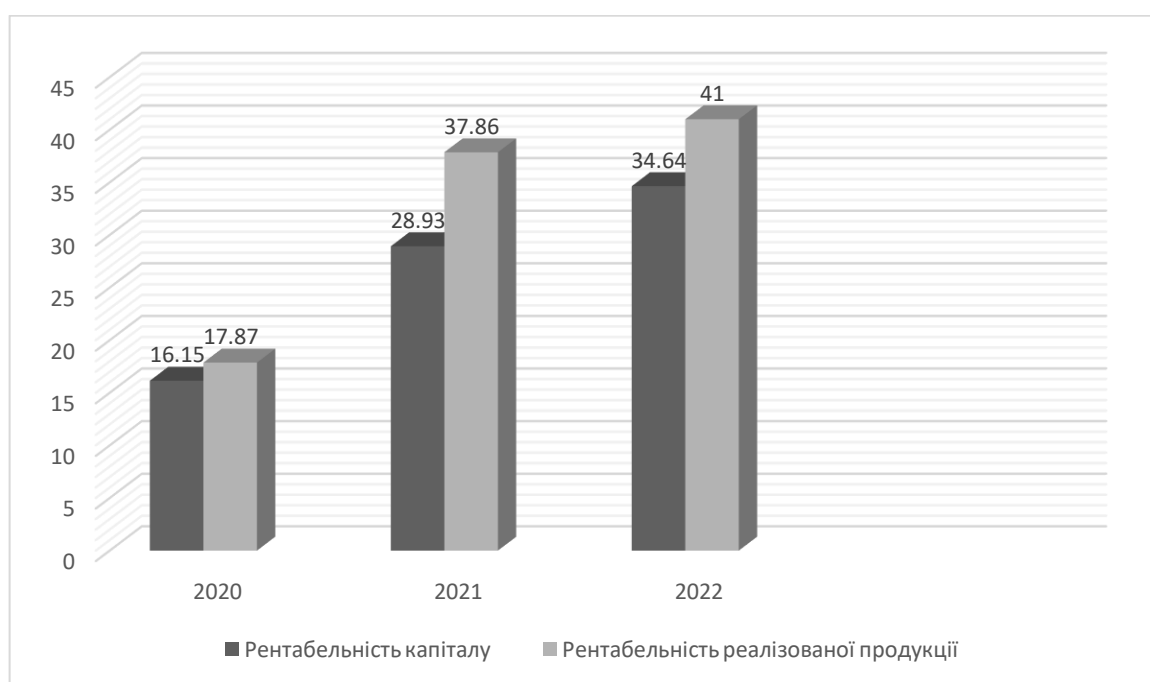


Рисунок 2.1 – Динаміка рентабельності капіталу та реалізованої продукції на ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

Джерело: розробка автора

З рисунку 2.1 видно, що рентабельність капіталу та рентабельність реалізованої продукції зростає, що свідчить про ефективне виробництво. З 2020 року по 2022 рік рентабельність капіталу зростає на 18,49 %, рентабельність реалізованої продукції з 2020 року по 2020 рік зростає на 23,13 %.

Чистий і валовий прибуток розглянемо на рисунку 2.2. Валовий прибуток в 2021 р зменшився на 1789,2 тис. грн такий результат пов'язаний з нестійким кліматом і меншої кількістю продажу, а в 2022 р. зріс на 49101,1 тис. грн такі результати пов'язані з стійким кліматом та максимальним продажем готової продукції.

Чистий прибуток на підприємстві ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» зростає з кожним аналізованим роком в 2020 р – 19041,8 тис. грн в 2021 р. зріс на 20919 тис. грн, становить 39960,8 тис. грн, а в 2022 р. зріс на 22785,1 тис. грн і вже становить 62745,9 тис. грн. Зростання свідчить про те, що підприємство є рентабельним має значний дохід від реалізації готової продукції.

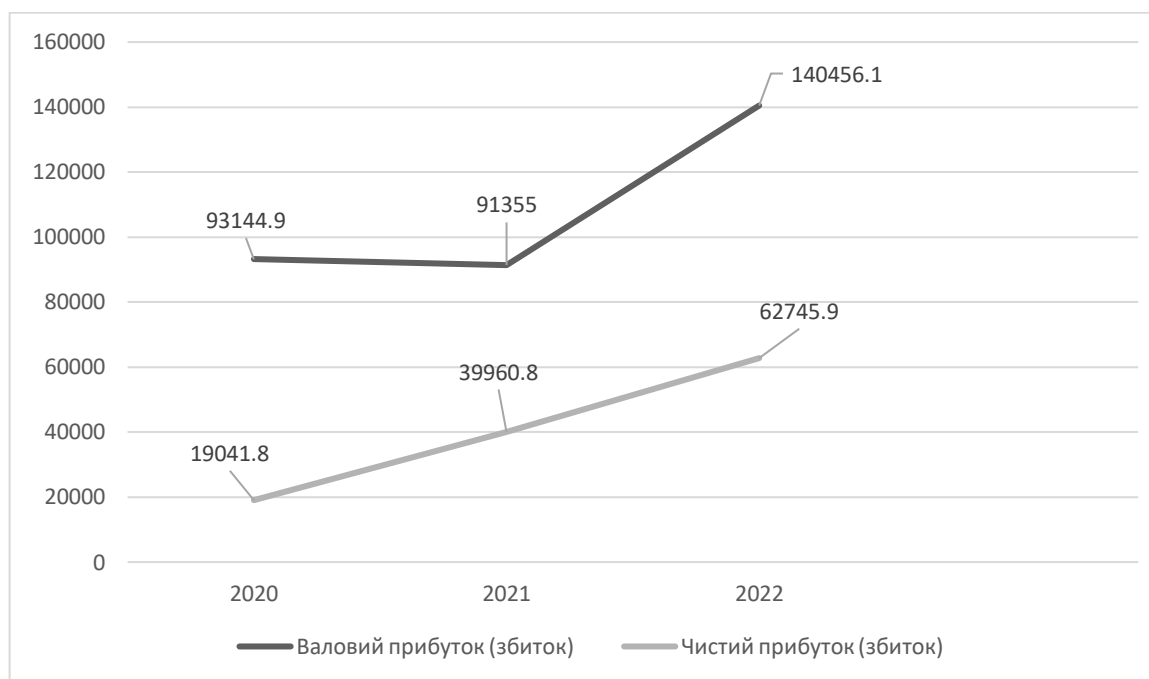


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни валового та чистого прибутку на ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

Джерело: розробка автора

Стан основних засобів характеризується такими коефіцієнтами: знос основних засобів; сумісність; поновлення; вибуття (збільшення) основних засобів [52].

До показників, що характеризують ефективність використання основних засобів, належать: рентабельність капіталу, рентабельність основних засобів,

розмір прибутку на одну гривню основних засобів. Найпоширенішим показником, що характеризує ефективність використання основних засобів, є фондovіддача.

Абсолютним показником ефективності використання основних засобів є величина прибутку на одну гривню основних засобів. До показників ефективності використання основних засобів також можна віднести показник питомої ваги активної частини основних фондів у їх загальній сумі. Формули розрахунку, показників стану та ефективності використання основних фондів, розрахуємо ці показники для досліджуваного підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

Назва показника	Методика знаходження	Рік			Абсолютне відхилення	
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Фондомісткість	Φ_k - балансова вартість основних виробничих засобів;/ V_n - вартість виробленої продукції;	0,49	0,50	0,54	0,01	0,04
Фондоозброєність	Φ_k - балансова вартість основних виробничих засобів;/ Ч - середньооблікова чисельність працівників;	604,02	583,50	705,19	-20,54	121,69
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	Φ_3 - залишкова вартість основних виробничих засобів;/ M - вартість майна підприємства;	0,27	0,23	0,20	-0,04	-0,03
Коефіцієнт зносу основних засобів	Z_o - сума зносу основних виробничих засобів;/ Φ_k - балансова вартість основних виробничих засобів;	0,40	0,45	0,46	0,05	0,01
Коефіцієнт придатності основних засобів	I - K_3 - коефіцієнт зносу основних виробничих засобів;	0,60	0,55	0,54	-0,05	-0,01
Фондовіддача	V_n - вартість виробленої продукції;/ Φ_k – балан. Варт. основ. вироб. засобів;	3,149	2,964	3,616	-0,185	0,652
Рентабельність основних засобів	$(\Pi_3$ - загальний прибуток підприємства./ Φ_k – бал. варт. осно. вироб. засобів;)*100 %	56,29	112,28	148,29	55,99	36,01

Джерело: розробка автора

Аналізуючи оборотні активи ми дійшли до висновку, що не можемо обрахувати коефіцієнт вибуття основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів і коефіцієнт приросту основних засобів так як підприємство ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» не використовує звіт форми №5 так як є малим підприємством.

Рентабельність основних засобів в 2020 р. становить 56,29 %, 2021 р. 112,28 %, а в 2022 р. 148,29 % ми спостерігаємо зростання рентабельності в 2021 р. на 55,99 % порівняно з 2020 р., а 2022 р. зросла на 36,01 % що свідчить про ефективну використання основних засобів підприємства.

Фондоозброєність: показник, що характеризує забезпеченість працівників підприємств сфери матеріального виробництва основними виробничими фондами (рисунок 2.3). Фондоозброєність в 2020 р. – 604,02 тис. грн/особу, 2021 р. – 583,50 тис. грн/особу, а в 2022 р. – 705,19 тис. грн/особу. В 2021 р. спостерігається зменшення фондоозброєність на 20,54 тис. грн/особу, а в 2022 р. зростання 121,69 тис. грн/особу, що свідчить про високе забезпечення працівників необхідними матеріалами для роботи.

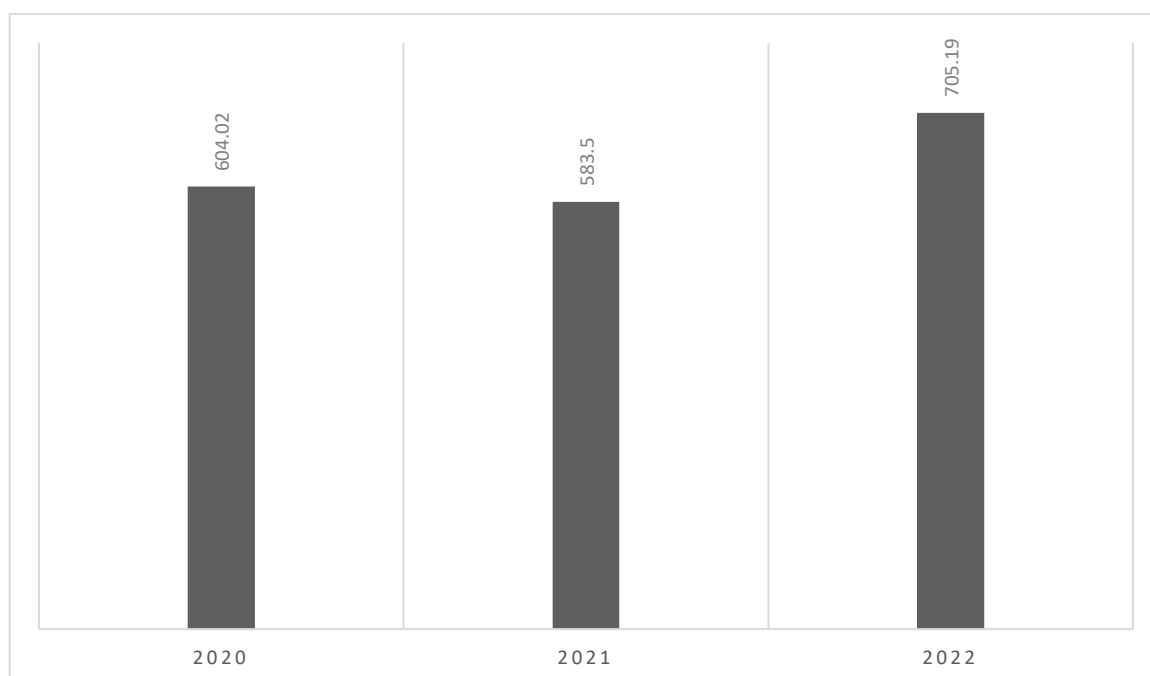


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни фондоозброєність на ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

Джерело: розробка автора

В економічній літературі існують й інші уявлення про природу оборотних активів. Деякі економісти трактують їх як «грошові кошти, спрямовані на виробничі фонди обігу та оборотний капітал», а інші вважають, що оборотний капітал – це частина капіталу, вкладеного в оборотний капітал підприємства, або кошти, спрямовані на створення виробничих фондів обороту та створення оборотних коштів. оборотні активи. Проте оборотні активи включають як матеріальні, так і грошові ресурси. Тому економічно не виправдано визначати їх лише грошовими ресурсами. При організації оборотних коштів слід розрізняти їх склад і структуру.

Склад і структура оборотних коштів у народному господарстві різноманітна і залежить від галузі виробництва, складу витрат, виду продукції, що випускається, особливостей матеріально-технічного забезпечення тощо, сфери виробництва, а також в торгівлі, найбільшу питому вагу в оборотних активах мають акції.

Саме структуру оборотних активів для ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» наведено в таблиці 2.3. З якої ми можемо побачити, що оборотні активи зростає з кожним роком, а саме запаси на кінець 2022 року зросли на 18304,3 тис. грн, а це свідчить про можливе уповільнення їх обороту.

Таблиця 2.3 – Структура оборотних активів ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» протягом 2020-2022 рр.

Оборотні активи	2020 р		2021 р		2022 р	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Запаси	36343,4	41,74	37459,8	31,45	52949,4	32,17
Запаси за готову продукцію	3146,2	3,61	12279,5	10,31	4844,5	2,94
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2555,9	2,93	10256,5	8,61	9486,2	5,76
Дебіторська заборгованість за розрахунки з бюджетом	252,5	0,30	1226	1,03	878	0,53
Інша поточна дебіторська заборгованість	36717,1	42,17	52034,3	43,7	72070	43,8
Гроші та їх еквівалент	8057	9,25	5846,1	4,90	24354,1	14,8
Всього	87072,1	100	119102,2	100	164582,2	100

Джерело: розробка автора

З таблиці 2.3 бачимо що протягом трьох років запаси готової продукції збільшувалися та скорочувалися разом з тим збільшувалась та скорочувалась дебіторська заборгованість. Запаси готової продукції з 2020 року по 2021 рік зросли на 9133,3 тис. грн, що призвело до збільшення дебіторської заборгованості на 8674,1 тис. грн. В 2022 році запаси готової продукції зменшилися порівняно з 2021 роком на -7435 тис. грн, зменшення дебіторської заборгованості на -1118,3 тис. грн.. Разом з тим інша поточна дебіторська заборгованість на протязі трьох років зросла на 35352,9 тис. грн. Основною причиною скорочення готової продукції є ефективна реалізація на ринок України.

2.2 Оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Чисельність працівників організації залежить від характеру, масштабу, складності, працездатності, ступеня їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації виробничих (або інших) і управлінських процесів. Ці фактори визначають його нормативне (планове) значення. Якщо говорити більш об'єктивно, то персонал характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю співробітників, які в даний момент офіційно працюють в організації [53].

На підприємстві ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» зараз працює 60 постійних працівників та 6 сумісників.

Сумісники – це люди які працюють на іншому підприємстві, а в даній організації мають не велику частку доходу.

Структура персоналу ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» зображено на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Структура персоналу ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

Джерело: розраховано авторами

Слід зазначити, що значну частину основних робітників було мобілізовано на захист України. З них трактористи, комбайнери та шофері.

Структура персоналу ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» зображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура персоналу ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

Ланка управління	Кількість, осіб		
	2020	2021	2022
1 Директор	1	1	1
2 Керівник по роботі з громадськістю	1	1	1
3 Головний агроном	1	1	1
4 Інженер-механік	1	1	1
5 Головний бухгалтер	1	1	1
6 Юрист-консульт	1	1	1
7 Бухгалтер	3	3	3
8 Обліковець	1	0	0
9 Лінійний технолог	1	1	1
10 Агроном	3	3	3
11 Інженер по техніці безпеки	1	1	1
12 Зав. склад	1	1	1
13 Сторожі	5	5	5
14 Зав. майстернею	1	1	1
15 Прибиральниця службових приміщень	1	1	1
16 Комірник	1	1	1
17 Зварювальник	1	1	1
18 Кухар	1	1	1
19 Шеф-кухар	1	1	1
20 Електрик	1	1	1
21 Заправник	1	1	1
22 Реєстратор бухгалтерських даних	1	1	1

Джерело: розраховано авторами

З таблиці видно, що з 2020 р. по 2022 р. кількість працівників, які працювали в апараті управління підприємства зменшилося на дві особи. Разом з тим, на підприємстві також є трактористи, комбайнери, шофери і різноробочі їхня кількість складає 31 чоловік.

Аналізуючи продуктивність праці, слід враховувати, що витрати на оплату праці сільськогосподарських підприємств не покривають усіх витрат. Якщо раніше весь цикл роботи з вирощування сільськогосподарських культур господарства здійснювали, як правило, власними силами, то зараз для виконання різноманітних операцій, насамперед збирання врожаю, часто залучається техніка інших організацій. Сільськогосподарські підприємства сплачують плату за послуги, але витрати на оплату праці в інших організаціях не враховуються.

Єдиних методичних підходів у класифікації факторів продуктивності праці ще не розроблено. Стосовно зерновиробництва доцільно виділяти дві концентровані групи: природний клімат, який пов'язаний з територіальним розміщенням виробництва і на який не можна істотно впливати; застосування економіко-науково обґрунтованих технологій, виробничих процесів і прогресивних форм організації оплати праці, структурних змін тощо, що безпосередньо зумовлюються виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Основні виробничо-залежні фактори підвищення продуктивності праці можна об'єднати в такі: удосконалення та вдосконалення використання засобів механізації; підвищення продуктивності зернових культур; організаційно-господарські заходи; контроль та облік робіт з вирощування зернових культур.

Динаміка продуктивності праці в першу чергу визначалася рівнем розвитку економіки країни. Зернова спеціалізація була традиційною для України ще з дореволюційних часів, коли зернові культури значно переважали всі інші культури [54].

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. Організація оплати праці на

підприємстві складається з 4 елементів: формування фонду заробітної плати; нормування праці; розробка тарифної системи (тарифної норми праці).

Фонд оплати праці ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» складається з двох елементів: основної та додаткової заробітної плати.

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм (норм часу, норм виробітку, норм обслуговування, трудових обов'язків тощо). Тарифні ставки (оклади) встановлюються як неповні ставки робітників і посадові окладу службовців.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені норми, трудові успіхи, винахідництво та особливі умови праці. Це доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, винагороди, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій, передбачених чинним законодавством [55].

Динаміка зростання продуктивності праці та основної заробітної плати праці на ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» приставлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Продуктивність праці та основна заробітна плата працівників ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	106519	105527,9	153035	-991,1	47507,1	99,07	145,01
Середньо-облікова чисельність, осіб	56	61	60	5	-1	109	98,36
Фонд оплати праці по основній діяльності, тис. грн	2347,7	3268	2547,7	920,3	-720,3	139,20	77,95
Продуктивність праці на одного працівника основного контингенту, тис. грн	1902,125	1729,96	2550,58	-172,16	820,62	90,09	147,43
Заробітна плата працівника за місяць грн/особу	7861,2	8457,1	9021,1	595,9	564	107,58	106,66

Джерело: розраховано авторами

З таблиці 2.5 видно, що продуктивність праці на одного працівника ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» основного контингенту скоротилася в 2021 році на 172,16 тис. грн/особу це пов'язано з тим, що на підприємстві не вистачало людей для ефективної роботи, адже більшість було мобілізовано. В 2022 році продуктивність праці працівників ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» зросла на 820,62 тис. грн/особу, що пов'язано з залученням нових людей на підприємство та заохоченням їх до покращення роботи.

Динаміку зміни продуктивності праці та основної заробітної плати представлено на рисунку 2.5.

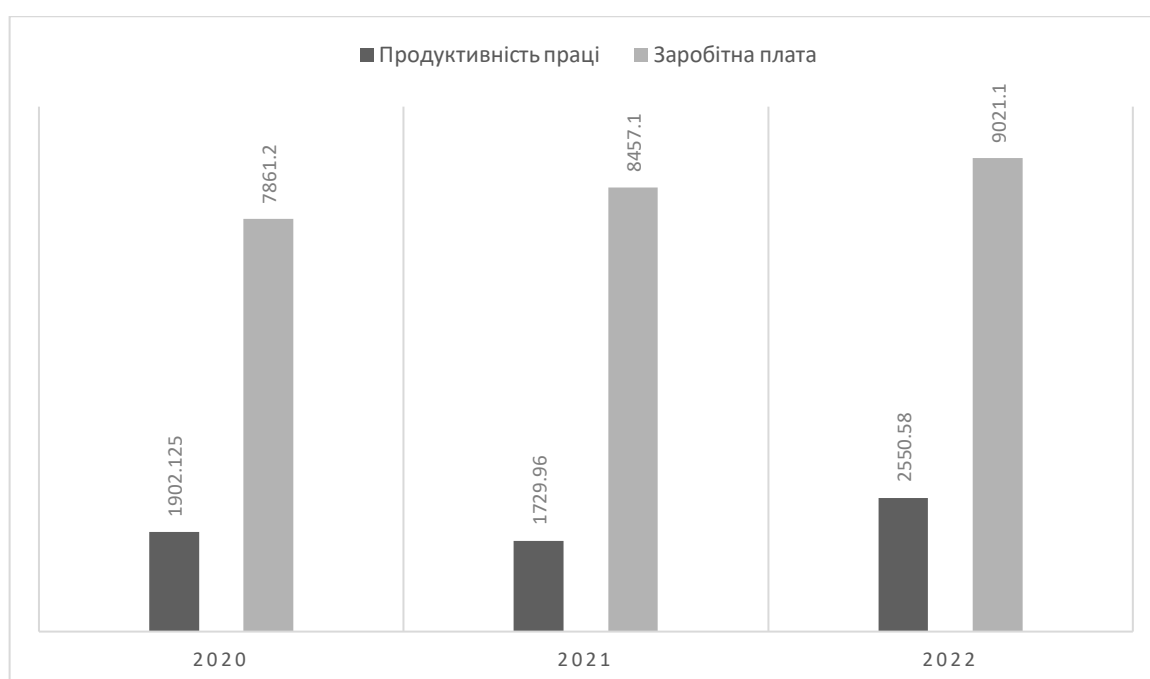


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни продуктивності праці та основної заробітної плати на підприємстві ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

Джерело: розраховано авторами

Заробітна плата працівника за даний період зростає з кожним роком: в 2020 р. заробітна плата становила 7861,2 грн/особу, в 2021 р. вона зросла на 107,58 % і становить 8457,1 грн/особу. В 2022 р. порівняно з 2021 р. зарплатня збільшилась на 106,66 % і вже становить 9021,1 грн/особу, що свідчить про поліпшення добробуту персоналу ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ».

Технологія управління персоналом охоплює широкий спектр функцій від прийому на роботу до звільнення: набір, приймання і відбір персоналу та ділову оцінку персоналу під час прийому на роботу, атестації, відбору; профорієнтація та адаптація до роботи; мотивація праці та дотримання етики ділових відносин; підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; управління соціальним розвитком персоналу; управління конфліктами та стресами.

Сьогодні управління людськими ресурсами є вирішальним фактором для виживання та успіху організації. Тому все більше уваги приділяється тому, як керівники компаній управляють своїм персоналом.

В управлінні персоналом підприємства все більшу роль відіграє формування стабільних колективів, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни, забезпечення підприємства необхідною кількістю керівного персоналу, спеціалістів, робітників і допоміжного персоналу, окремих професій, спеціальності та спеціальності відповідно до виявлених потреб.

Досягнення високих результатів в управлінні підприємством можливе, якщо керовані люди мають знання, навички та відповідне ставлення, необхідні для того, щоб їх зусилля були ефективними та ефективними. Коли наймають правильних людей, навчання стає ключовим фактором у забезпеченні розвитку в них навичок і здібностей, необхідних для якісного виконання роботи.

Системний підхід до формування управління на всіх рівнях ієрархії дозволяє комплексно підійти до вирішення даної проблеми. З точки зору системного підходу проектування системи управління підприємством включає всі функціонально-цільові підсистеми, підсистеми забезпечення управління, усі їх складові елементи: функції, організаційну структуру, технології управління, персонал, інформацію, управлінські рішення тощо. При цьому слід враховувати взаємодію компонентів інтегрованої системи між собою та із зовнішнім середовищем. Таким чином, система управління персоналом – це підсистема системи управління підприємством, інтегрована в нього і спрямована на вирішення загальних цілей організації.

Головною метою системи управління персоналом є кадрове забезпечення підприємства, ефективне використання персоналу, а також його професійний і соціальний розвиток.

Ефективне управління персоналом стало одним із практичних завдань і факторів економічного успіху. Вона покликана створити сприятливе середовище для реалізації трудового потенціалу, розвитку особистих здібностей, задоволення людей від виконаної роботи та суспільного визнання їх досягнень.

Сьогодні колектив організації вирізняється високим динамізмом розвитку. Він полягає не тільки в прискоренні процесу оновлення професійних знань, умінь і навичок, а й у підвищенні ролі професійної важливості якостей працівників [56].

Співробітники підсистеми управління ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» представлені такими підсистемами:

- інтегрована лінійна підсистема управління організовує управління в цілому та управляє окремими функціональними вузлами та виробничими підрозділами;

- підсистема планування та маркетингу, розробка кадрової політики та стратегії УП, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація планування та прогнозування попиту на персонал, організація реклами;

- підсистема управління підбором персоналу та бухгалтерським обліком. Організовує добір, співбесіду, оцінку, добір, прийом, переведення, просування по службі, звільнення, професійну орієнтацію персоналу та організовує адміністративну систему раціонального працевлаштування, управління працевлаштуванням та УП;

- підсистема управління трудовими відносинами. Аналіз та регулювання групових та індивідуальних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, дотримання етичних норм у відносинах, управління взаємодією з профспілками;

- підсистеми, що забезпечують регульовані умови роботи. Психофізіологія та ергономіка праці, технічна естетика охорони праці, виконання функцій, що

відповідають вимогам військово-охоронних організацій та окремих посадових осіб;

– підсистема управління розвитком талантів. Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, адаптація до нових працівників, оцінка кандидатів на вакантні посади, регулярна оцінка персоналу, організація інноваційної та ресурсної діяльності, здійснення кар'єрного росту та просування на підприємстві;

– підсистема управління мотивацією поведінки персоналу. Вони виконують такі функції: керують мотивацією трудової поведінки, стандартизують і оцінюють процес праці, розробляють системи оплати праці, розробляють форми участі працівників у прибутках, формують підвищення морального стану персоналу;

– підсистема управління соціальним розвитком організовує громадське харчування, стаціонарне обслуговування, культурно-спортивну освіту, розробку лікувально-розважального програмного забезпечення, програмного забезпечення дитячих закладів, організацію соціального страхування;

– організація та розвиток підсистеми страхування;

– підсистема правового забезпечення[57].

Можна зробити висновок, що оскільки управління персоналом – це діяльність із забезпечення організації необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації та якості, розробки ефективної системи їх мотивації та використання їх для підвищення ефективності, то функціонування ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» в найближчій перспективі та її система управління персоналом потребує удосконалення задля формування стійкої конкурентної позиції підприємства.

2.3 Стан та перспективи розвитку системи управління кадровим потенціалом підприємства

Сучасна епоха характеризується швидкістю розвитку в усіх сферах суспільства. Високий рівень інформатизації, застосування новітніх інноваційних технологій, сучасні трансформаційні перетворення та багато інших факторів зумовлюють постійний пошук нових підходів до формування, управління та оцінки персоналу організації. Адже на сучасному етапі розвитку суспільства людський фактор є одним із пріоритетних для досягнення бажаних результатів.

Сучасне покоління характеризується ініціативністю, цілеспрямованістю, здатністю творчо мислити та приймати нестандартні рішення. Водночас це покоління, яке «не сидить на місці», знає, як воно є, і хоче постійно вчитися, розвиватися, досягати професійних висот. Тому сьогодні підприємства повинні мати ефективну, інноваційну, прогресивну систему управління персоналом, що є запорукою його успішного функціонування.

Слід погодитися, що пошук висококваліфікованих працівників є актуальною проблемою для більшості сучасних підприємств в умовах ринкової економіки. Грамотний і якісний підбір персоналу може багаторазово підвищити ефективність підприємства, а система відбору персоналу повинна базуватися на постійному вдосконаленні методів роботи з персоналом, використанні інноваційних досягнень зарубіжної та вітчизняної науки [61, с. 345].

Важливим елементом функціонування системи управління персоналом на підприємстві є оцінка його кадрового потенціалу, при якій доцільно враховувати здатність працівників реалізувати свої потенційні можливості та здібності з метою досягнення ефективного розвитку підприємства [62, стор. 89]. Така оцінка повинна охоплювати і враховувати весь комплекс як кількісних, так і якісних характеристик кожного працівника і всього колективу в цілому. Слід зазначити, що в економічній літературі немає одностайної думки щодо оцінки кадрового потенціалу. Одні автори віддають перевагу кількісним показникам, інші –

якісним; одні вважають за доцільне розглядати одиничні показники, інші – інтегральні. Слід зазначити, що кожен автор досліджує оцінку кадрового потенціалу та викладає в літературі свій підхід, методику, обґрунтування тощо.

У своїй роботі ми запропонували структурно-логічну модель оцінки кадрового потенціалу підприємства, яка наведена на рисунку 2.6.

На оцінку кадрового потенціалу компанії суттєвий вплив роблять такі фактори: система цінностей і традицій, що сформувалися в компанії і сприяють соціально-психологічному клімату в колективі; трудова і моральна поведінка персоналу, наявність конфліктів та їх вирішення тощо способ взаємовідносин залежних працівників; ефективність системи управління персоналом, яка передбачає комплекс методів, прийомів, засобів організації кадрової роботи на підприємстві; організаційна культура, яка є моделлю певної поведінки, переконань, ідей і норм, загальних для всіх працівників підприємства; фінансово-економічна ситуація, що впливає на загальний рівень розвитку підприємства та фінансову безпеку його працівників.

Щодо оцінки кадрового потенціалу підприємства, то, на нашу думку, доцільно вивчати систему як кількісних, так і якісних показників діяльності працівників. Це необхідно, перш за все, для правильного визначення складності праці будь-якого працівника при визначенні розміру заробітної плати та визначення трудового вкладу кожного працівника з метою подальшої винагороди або участі в прибутку. По-друге, комплексно оцінити працівника лише за кількісними показниками вкрай складно, оскільки існує велика кількість якісних характеристик, які допомагають точніше оцінити його роботу. По-третє, оцінка кадрового потенціалу на підприємстві дозволить виявити проблемні місця в роботі кожного співробітника і швидко їх усунути.

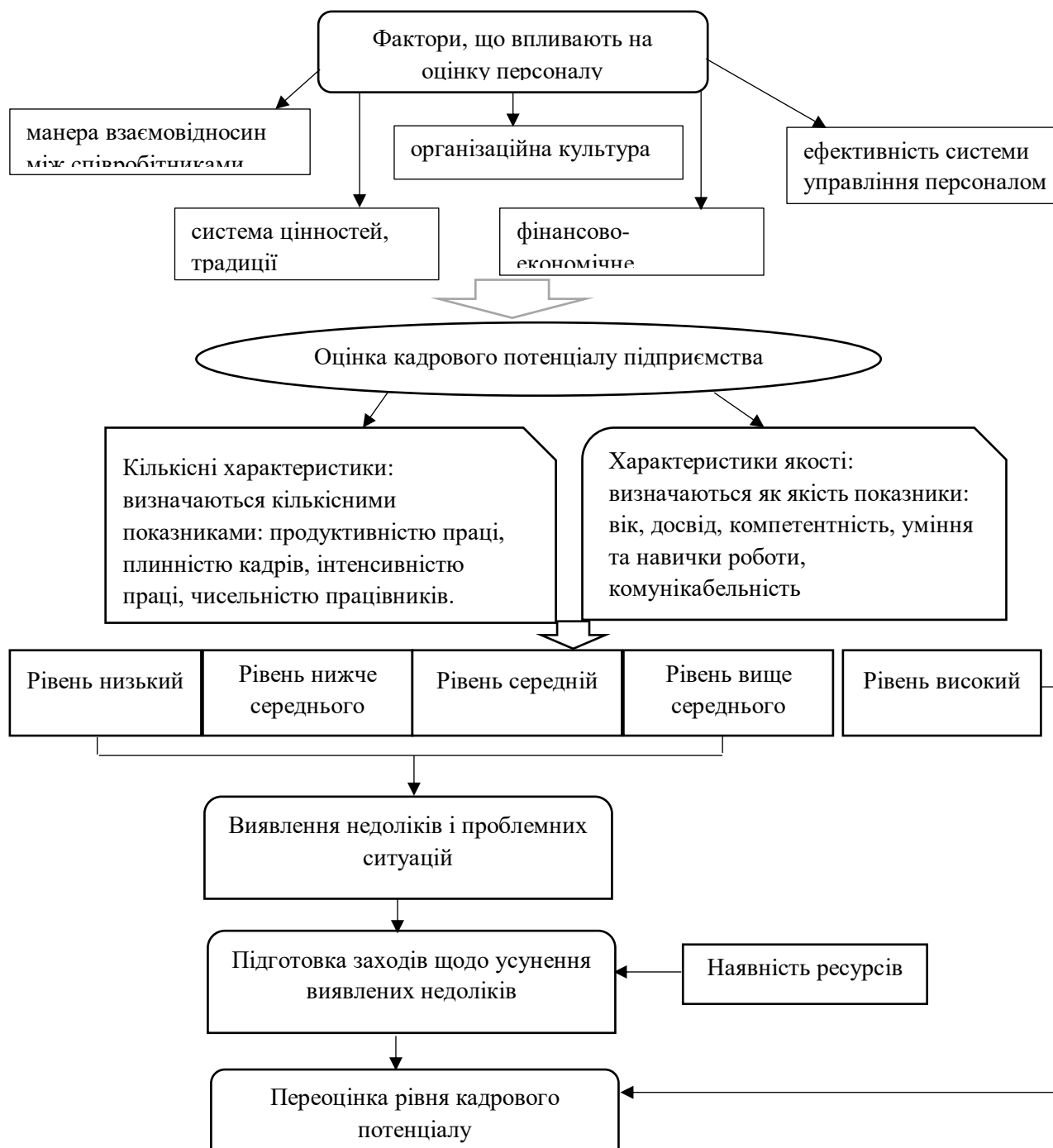


Рисунок 2.6 – Структурно-логічна модель оцінки кадрового потенціалу підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

Джерело: розробка авторів

Виходячи з численних досягнень науковців та їх позицій у цій галузі досліджень, доцільно сформулювати систему основних кількісних та якісних параметрів, за якими можна оцінити рівень кадрового потенціалу підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Кількісні та якісні параметри для оцінки рівня кадрового потенціалу підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

№	Параметри	Визначення показника
1	Вік працівників	середній вік працівників підприємства
2	Продуктивність	співвідношення обсягу виробленої продукції витрати на оплату праці
3	Середньооблікова чисельність працівників	середньооблікова чисельність працівників за певний період
4	Рівень інформаційного забезпечення працівників	наявність каналів зв'язку, інформаційних мереж на підприємстві, якість їх використання, обсяг і швидкість вертикально і горизонтально розподілених потоків даних
5	Нормативно-правове забезпечення діяльності робітників	сукупність організаційних, організаційно-методичних, організаційно-розпорядчих, технологічних, нормативно-технічних, техніко-економічних та економічних документів, що визначають норми, правила, вимоги, характеристики та методи вирішення завдань організації праці
6	Ступінь складності роботи	складність праці, характер і особливості трудової діяльності працівників, зміни у змісті праці, якісні аспекти праці
7	Ефективність механізму мотивації підприємства	комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних і соціально-психологічних засобів і методів стимулювання ефективної праці
8	Морально-психологічний клімат в колективі	відносно стійка психологічна адаптація працівників, що виявляється в різних формах діяльності
9	Досвід	теоретичні та практичні навички працівника в певній сфері діяльності
10	Виконання службових обов'язків	характеризується ефективним функціонуванням обов'язки шляхом дотримання норм поведінки та моральних цінностей
11	Рівень знань та професійних навичок	гнучке мислення, комплексна здатність вирішувати глибокі, сильні, систематичні та складні завдання
12	Загальний рівень культури	характеризує якість професійного становлення культура співробітників
13	Стан здоров'я	показує фізичний стан працівника
14	Стресостійкість	витривалість, підготовленість і терпіння в стресових ситуаціях
15	Професіоналізм	сукупність теоретичних знань, практичного досвіду та професійних навичок, набутих працівником у певній сфері діяльності
16	Рівень соціально-демографічного розвитку	характеризує соціальний розвиток країни та демографічну ситуацію
17	Стан ринку праці	характеризує систему суспільних відносин, пов'язаних з купівлею-продажем трудових послуг найманих працівників

Джерело: сформовано на основі літератури [61–62]

Систему показників, запропоновану для оцінки кадрового потенціалу підприємства, доцільно підтвердити методом експертних оцінок, що підвищить точність такої оцінки. Для ефективного проведення опитування було залучено трьох спеціалістів, які працюють у цій галузі. Цим експертам роздали заздалегідь підготовлені анкети з перерахованими вище показниками та просили оцінити їх за 9-бальною системою. Результати такої оцінки зведені в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Бальна матриця показників оцінки рівня кадрового потенціалу підприємства

Показники	Експерти		
	1-й	2-й	3-й
X ₁ – вік працівників	70	65	75
X ₂ – продуктивність	60	70	65
X ₃ – середньооблікова чисельність працівників	65	75	80
X ₄ – рівень інформаційного забезпечення працівників	40	45	60
X ₅ – нормативно-правове забезпечення діяльності робітників	70	60	70
X ₆ – ступінь складності роботи	50	40	60
X ₇ – ефективність механізму мотивації підприємства	65	50	60
X ₈ – морально-психологічний клімат в колективі	50	65	80
X ₉ – досвід	30	40	50
X ₁₀ – виконання службових обов'язків	90	90	75
X ₁₁ – рівень знань та професійних навичок	80	90	70
X ₁₂ – загальний рівень культури	55	60	70
X ₁₃ – стан здоров'я	40	55	50
X ₁₄ – стресостійкість	80	90	70
X ₁₅ – професіоналізм	55	60	70
X ₁₆ – рівень соціально-демографічного розвитку	60	55	50
X ₁₇ – стан ринку праці	40	35	50

Джерело: сформовано за рахунок власних досліджень експертного опитування

Для оцінки рівня кадрового потенціалу підприємства при подальшій обробці отриманих від спеціалістів показників доцільно використовувати метод ступеневої кореляції [63, 64]. Для цього отримані в балах показники ранжуються відповідним чином, тобто найважливішому показнику присвоюється ранг 1; найменш значущим є ступінь з максимальним числом n. Часто буває так, що експерти ставлять однакові бали декільком показникам. У цьому випадку існують взаємопов'язані ранги (поділ суми місць, зайнятих факторами з однаковими рангами, і числа таких альтернатив).

Таким чином, після викладення оцінки показників кадрового потенціалу, запропонованих першим, другим та третім експертом, у порядку зменшення їх важливості, були отримані такі бали:

– перший експерт: 90, 80, 80, 70, 70, 65, 65, 60, 60, 55, 55, 50, 50, 40, 40, 40, 30;

– другий експерт: 90, 90, 90, 70, 75, 65, 65, 60, 60, 60, 55, 55, 50, 45, 40, 40, 35;

– третій експерт: 80, 80, 75, 75, 70, 70, 70, 70, 70, 65, 60, 60, 60, 50, 50, 50, 50;

Відповідно, місця, які займає кожен показник за кількістю балів: 1–3; 4; 5–11; 12–16; 17.

Як зазначалося раніше, оскільки деякі показники отримують однакову оцінку від експертів, для них необхідно визначити стандартизовані показники, їх значення наступні:

$$2=(1+2+3)/3;$$

$$4;$$

$$8=(5+6+7+8+9+10+11)/7;$$

$$11,6=(12+13+14+15+16)/6;$$

$$17.$$

Також ставки, знайдені для інших експертів, і отримані результати наведені в таблиці 2.8. Наступним етапом експертної оцінки показників кадрового потенціалу підприємства є визначення збігу думок групи експертів за допомогою коефіцієнта дисперсії сумісності, який визначається як коефіцієнт дисперсії D (сумарний розкид між оцінками значення) до D_{max} (максимально можливий розвиток) [65, 66]:

$$W = \frac{D}{D_{max}} \quad (2.1)$$

$$x = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (p_i - \bar{p})^2 \quad (2.2)$$

де n – кількість об'єктів;

p_i – ранг, наданий i -му об'єкту;

\bar{p} – середнє арифметичне рангів:

$$p_i = \sum_{j=1}^m p_{ij}, i = \overline{1, n}; \bar{p} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n p_i \quad (2.3).$$

Таблиця 2.8 – Матриця показників оцінки кадрового потенціалу підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

Показники	Експерти		
	1-й	2-й	3-й
X ₁	10,5	14,5	5
X ₂	7	4,5	5
X ₃	13,5	7,5	2
X ₄	33	25	19,5
X ₅	10,5	17	9,5
X ₆	25,5	28,5	19,5
X ₇	13,5	23,5	19,5
X ₈	25,5	14,5	2
X ₉	35	28,5	29
X ₁₀	1,5	2	5
X ₁₁	7	2	9,5
X ₁₂	22,5	17	9,5
X ₁₃	33	20,5	29
X ₁₄	7	2	9,5
X ₁₅	22,5	17	9,5
X ₁₆	18	20,5	29
X ₁₇	33	33	39

Джерело: сформовано за рахунок власних досліджень експертного опитування

У таблиці 2.9 наведено результати розрахунків середньої суми ставок та квадрат відхилення суми ставок від середньої суми.

Таблиця 2.9 – Середня сума рангів і квадрат відхилень суми рангів від середньої суми

Показники	Експерти			Сума рангу P_i	Відхилення суми рангів p_i від середньої суми p S	Квадрат відхилення S^2
	1-й	2-й	3-й			
X ₁	10,5	14,5	5	30	-19,82	392,8324
X ₂	7	4,5	5	16,5	-33,32	1110,2224
X ₃	13,5	7,5	2	23	-26,82	719,3124
X ₄	33	25	19,5	77,5	27,82	766,1824
X ₅	10,5	17	9,5	37	-12,82	164,3524
X ₆	25,5	28,5	19,5	73,5	23,68	560,7424
X ₇	13,5	23,5	19,5	56,5	6,68	44,6224
X ₈	25,5	14,5	2	42	-7,82	61,1524
X ₉	35	28,5	29	92,5	42,68	1821,5824
X ₁₀	1,5	2	5	8,5	-41,32	1707,3424
X ₁₁	7	2	9,5	18,5	-31,32	980,9424
X ₁₂	22,5	17	9,5	49	-0,82	0,6724
X ₁₃	33	20,5	29	82,5	32,68	1067,9824
X ₁₄	7	2	9,5	18,5	-31,32	980,9424
X ₁₅	22,5	17	9,5	49	-0,82	0,6724
X ₁₆	18	20,5	29	67,5	17,68	312,5824
X ₁₇	33	33	39	105	55,18	3044,8324
Всього				847	0,2	13736,9708
р				49,82	-	-

Джерело: сформовано за рахунок власних досліджень експертного опитування

Максимальне значення дисперсії можна розрахувати за формулою:

$$D_{max} = \frac{m^2(n^3-n)}{12(n-1)} \quad (2.4)$$

Виходячи з наявності споріднених ступенів у рейтингу, коефіцієнт сумісності визначатиметься наступним чином:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n s^2}{m^2(n^3-n) - m \sum_{i=1}^m T_j} \quad (2.5)$$

де T_j – показник зв'язних рангів в j -й ранжировці:

$$T_j = \sum_{k=j}^{H_j} (h_k^3 - h) \quad (2.6)$$

де H_j – кількість груп однакового рангу в j -му рейтингу;

h_k – кількість рівних рангів у k -й групі зв'язаних рангів.

Згідно з таблицею 2.5 перший експерт у рейтингу – 6 група зв'язаних рядів, тому $H_1 = 8$, $h_1 = 2$, $h_2 = 3$, $h_3 = 2$, $h_4 = 3$, $h_5 = 1$, $h_6 = 2$, $h_7 = 1$, $h_8 = 1$.

$$T_1 = (2^3-2) + (3^3-3) + (2^3-2) + (3^3-3) + (1^3-1) + (2^3-2) + (1^3-1) + (1^3-1) = 66$$

$$H_2 = 10, h_1 = 2, h_2 = 1, h_3 = 1, h_4 = 1, h_5 = 3, h_6 = 2, h_7 = 1, h_8 = 3, h_9 = 2, h_{10} = 1$$

$$T_2 = (2^3-2) + (1^3-1) + (1^3-1) + (1^3-1) + (3^3-3) + (2^3-2) + (1^3-1) + (3^3-3) + (2^3-2) + (1^3-1) = 66$$

$$H_3 = 6, h_1 = 3, h_2 = 2, h_3 = 3, h_4 = 5, h_5 = 3, h_6 = 1.$$

$$T_3 = (3^3-3) + (2^3-2) + (3^3-3) + (5^3-5) + (3^3-3) + (1^3-1) = 198$$

Враховуючи, що кількість рейтингових показників оцінки потенціалу персоналу $n = 17$, а кількість експертів $m = 3$, знаходимо коефіцієнт сумісності за формулою (5):

$$w = \frac{12 \cdot 13736,9708}{3^2 \cdot (17^3 - 17) - 3 \cdot 330} = 1,25$$

Як бачимо, в нашому випадку коефіцієнт конкордації дорівнює 1,25, що свідчить про суперечливість думок експертів (чим ближче значення до 1, тим вищий ступінь згоди між експертами).

Оскільки коефіцієнт підгонки є випадковою змінною, його слід перевірити на значущість за допомогою критерію Пірсона (χ^2):

$$\chi^2 = \frac{12 \sum_{i=1}^n S^2}{mn(n+1) - \frac{1}{n-1} \sum_{j=1}^m T_j} \quad (2.7)$$

$$\chi^2 = \frac{12 \cdot 13736,9708}{3 \cdot 17 \times (17 + 1) - \frac{1}{17-1} \cdot 330} = 183,69$$

На підставі наведеної експертної оцінки запропонованих у роботі показників оцінки рівня кадрового потенціалу підприємства можна зробити висновок про доцільність використання цих показників у подальших дослідженнях. Це дозволить більш об'єктивно оцінити роботу кожного працівника та кадровий потенціал підприємства, а також сприятиме підвищенню ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеними у другому розділі було визначено що ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» було засновано в 2007 році з метою вирощування зернових культур. ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» за 2022 рік, не дивлячись на ситуацію в країні, заробило свій найбільший прибуток за всі роки. Найбільший врожай серед зернових культур на 2022 рік зібрали з пшениці. Також повідомляється, що діяльність підприємства є прибутковою, що в першу чергу пов'язано з оптимальною собівартістю реалізованої продукції, позитивним є значне зростання вартості одиниці реалізованої продукції у 2022 році. В умовах, коли в країні триває війна, економічна діяльність підприємства ускладнюється різними негативними чинниками, але є значні перспективи для покращення конкурентної ситуації.

Також ми дійшли висновку, що загальна чисельність персоналу зросла у 2021 році, але зменшилася у 2022 році через певне зниження виробництва, і схожу динаміку продемонстрували працівники всіх категорій. У 2021 році частка працівників у структурі персоналу зменшилась, але у 2022 році за рахунок зменшення частки інших категорій персоналу питома вага працівників зросла. Помічено, що у віковій структурі персоналу досліджуваного підприємства переважають працівники віком 30-50 років. На підприємстві зафіксоване переважання серед персоналу працівників, які не потребують вищої освіти та

вищої кваліфікації. Найбільша чисельність персоналу, зайнятого на підприємстві, зафіксована у 2020 році, а найменша – у 2021 році. Найбільше працівників звільнили у 2021 році, найменше – у 2020 році. З проведених досліджень ми бачимо, що кадровий потенціал високий, а система управління досліджуваного підприємства є недостатньо ефективною.

Ми зазначили, що показник продуктивності праці безпосередньо впливає на ефективність ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ», тому ефективність ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» залежить від роботи його персоналу. Усвідомлюючи важливість кадрового забезпечення, власники підприємства створюють інфраструктуру підготовки персоналу, здатну формувати та розвивати конкурентоспроможний кадровий потенціал для задоволення потреб підприємства та вирішення завдань, що стоять перед підприємством.

На основі оцінки кадрового потенціалу встановлено, що вплив рівня компетентності працівників на кадровий потенціал є суттєвим та математично підтвердженим. В умовах постійної та об'єктивної оцінки та використання результатів у системі управління підприємства мають можливість обґрунтувати та забезпечити розробку заходів щодо підвищення якості управління розвитком персоналу, підвищення продуктивності праці, планувати різні форми роботи. розвивати професійне та матеріальне стимулювання працівників.

Також визначено, що на характеристики розвитку кадрового потенціалу підприємства суттєвий вплив мають різноманітні фактори, які поділяються на чотири групи: зовнішні, внутрішньо-організаційні, внутрішньо системні, індивідуальні фактори. Доведено, що розвиток кадрового потенціалу підприємства передбачає прямі капіталовкладення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності працівників і, як наслідок, конкурентоспроможності підприємства.

3 ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

3.1 Формування моделі управління кадровим потенціалом підприємства

Формування кадрового потенціалу підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» є надзвичайно важливою складовою процесу вдосконалення управління в організації. Складність і важливість цього процесу особливо гостро відчувається в галузі сільського господарства, що пояснюється низкою причин.

По-перше, формування кадрового потенціалу є надзвичайно багатовекторним процесом, оскільки включає низку складних і технологічно різних дій: визначення потреби в трудових ресурсах, планування трудових ресурсів, підбір і розстановку персоналу, розвиток системи, виплату заробітної плати та мотивацію, професійна орієнтація, адаптація та навчання персоналу, оцінка результатів трудової діяльності працівників.

По-друге, значна частина компонентів процесу управління персоналом не має стандартної процедури реалізації, що пов'язано з характером соціальної взаємодії учасників такого процесу.

По-третє, в умовах становлення ринкових відносин соціально-економічні особливості сільськогосподарської діяльності надзвичайно ускладнюють процес управління персоналом.

Важливим напрямом досліджень удосконалення процедури формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств є, з одного боку, пошук шляхів формалізації відбору та оцінки персоналу, а з іншого – диференціація підходи залежно від посади та очікувань персоналу роботодавець з іншого боку.

У процесі переходу України до ринкових умов господарювання увага до кадрових та управлінських проблем настільки зменшилася, що формування

кадрового потенціалу стало неконтрольованим і безконтрольним процесом. Водночас ця проблема потребує максимальної уваги як з боку влади, так і власників бізнесу. В умовах командно-адміністративної економіки існувала чітка система відбору, оцінки та кваліфікації кадрів для сільського господарства. Але в ході ринкових перетворень найкращі надбання цієї системи, на жаль, були втрачені.

Водночас потреба у кваліфікованих спеціалістах робить проблему формування кадрового потенціалу аграрної галузі надзвичайно актуальною. Адже вирішальним фактором досягнення високих показників економічної ефективності є кваліфіковані керівники та спеціалісти. Потреба в кваліфікованих кадрах визначається кількістю сільськогосподарських підприємств.

Проблема формування кадрового потенціалу та використання сучасних методів його оцінки та відбору стосується насамперед великих підприємств. У перспективі об'єктивна необхідність інтенсифікації та інтеграції сільськогосподарського виробництва підвищить вимоги до кадрів, задіяних у виробництві, сформує попит на спеціалістів високого рівня кваліфікації.

Особливості залежності сільськогосподарського виробництва від природно-кліматичних факторів ускладнюють діагностику професійної спроможності керівного складу та спеціалістів сільськогосподарських підприємств, а це не дає змоги з певною точністю оцінити урожайність за короткий проміжок часу здатність (або невміння) конкретного фахівця організувати виробництво. У таких випадках погодні умови, стихійні лиха, природні особливості живих організмів можуть виступати об'єктивними причинами, що виправдовують некомпетентність певного фахівця. Професійна некомпетентність, яка виявляється пізніше, завдає значно більших збитків, ніж в інших сферах економіки.

Важливою умовою формування оптимальної системи управління та відповідно, забезпечення ефективної діяльності сільськогосподарського підприємства, є використання сучасних наукових підходів у процесі добору та оцінки персоналу. У зв'язку з цим у науковій літературі виділяють два основних

підходи – інтуїтивний і критеріальний. Вважаємо, що для отримання найбільшого економічного ефекту необхідно спробувати раціональне поєднання цих двох підходів, засноване на домінуванні критеріальної складової, яка може бути досить формалізованою.

Враховуючи, що результатом відбору та оцінки персоналу є прийняття управлінського рішення, перевага критеріального підходу є цілком виправданою. Відмовлятися від інтуїтивного підходу неможливо, оскільки він суперечить соціальній природі людини, але зменшення частки рішень, що приймаються на основі інтуїтивної оцінки, дозволить значно підвищити ефективність управління. Сьогодні в управлінській практиці, як свідчать наукові дослідження, цей підхід використовується досить широко: 60 % управлінських рішень приймається на інтуїтивному рівні, а в 18 % випадків логіко-абстрактний апарат використовується лише частково [66].

Зважаючи на це, вкрай важливо забезпечити раціональне поєднання інтуїтивного та критеріального підходів у процедурі відбору та оцінки персоналу. Ми вважаємо, що така інтеграція може бути досягнута шляхом побудови та застосування моделей компетентностей. Такі моделі широко використовуються в усьому світі, але враховуючи особливості національного менталітету та недостатню розвиненість ринку праці в нашій державі, особливо в сільському господарстві, необхідно скорегувати зміст та порядок застосування таких моделей. національні обставини.

Поняття «компетентність» не є новим і загалом означає уміння, професійні та професійні якості особистості. Поняття професійної компетентності та поняття компетентностей широко використовуються в менеджменті з початку 1980-х років. Один із творців цієї концепції Річард Бояциз вважає, що компетентність є основною характеристикою особистості, основою цієї характеристики є мотиви, риси характеру, аспекти самооцінки, соціальна роль і прикладні знання [67]. Таким чином, компетентність включає весь комплекс професійних та особистісних якостей, необхідних для роботи на даній посаді. Важливість досліджуваного поняття полягає в тому, що воно дозволяє не тільки

оцінити рівень професійних знань людини, що зробити нескладно. Модель компетентностей, перш за все, дозволяє визначити, чи зможе відмінний фахівець правильно поводитися в стандартних і складних ситуаціях, чи відповідатиме він вимогам неписаних норм і правил організації.

Практичне значення цієї концепції, реальний економічний ефект від її застосування зумовили її широке поширення. Звичайно, перелік повноважень не відрізнятиметься лише обов'язками всередині підприємства. Залежно від цілей, стадії розвитку підприємства і особливостей ринку, на якому працює компанія, він також буде відрізнятися для однакового рівня позицій в різних організаціях. При проектуванні моделі компетентностей можна використовувати два види критеріїв: ті, що оцінюють ступінь відповідності якостей персоналу вимогам організації, і ті, що дозволяють визначити динаміку та потенційні можливості розвитку компетентностей. Критерії відбору управлінського персоналу можна представити наступними групами: розумові здібності та особистісні характеристики; професіоналізм та ставлення до роботи; соціальні ролі та статуси; ставлення до інших; фізичні характеристики та стан здоров'я [68].

Моделі компетентностей в іноземних компаніях здебільшого розробляє топ-менеджмент організації. Проте, враховуючи розміри сільськогосподарських підприємств в Україні та кваліфікаційний рівень працівників сільського господарства, для забезпечення розробки моделей компетентностей, а також здійснення функції підбору та відбору кадрів доцільно користуватися послугами відповідних організацій.

Важливим аспектом застосування моделі компетентностей є необхідність її постійного вдосконалення. У процесі розвитку організації потребують адекватних змін у вимогах до потенційних і наявних працівників, тому зміст моделей необхідно періодично переглядати.

Аналіз дослідження поняття «кадровий потенціал» показав наявність значної кількості різних думок щодо трактування цього терміну, що свідчить про його складність та багатоаспектність. Проте, узагальнивши наведені визначення, можна погодитися, що під кадровим потенціалом слід розуміти здатність

працівників реалізувати свій потенціал і кваліфікацію з метою досягнення ефективного розвитку підприємства.

Досвід роботи з персоналом на підприємстві ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» показує, що забезпечення якості працівників на високому рівні та створення позитивної атмосфери в колективах є важливими факторами ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції. Активізація інноваційної діяльності на підприємстві – це насамперед праця його працівників. Створюються нові робочі місця, що вимагає підприємство ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» висококваліфікованих кадрів, здатних працювати в умовах нових технологій. Сьогодні існує потреба у формуванні нової ефективної системи роботи з персоналом, нової кадрової політики, яку мають реалізовувати професіонали [69, с. 235–236].

Формування якісного та професійного кадрового потенціалу підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» є складним і важливим аспектом його діяльності, який дозволяє визначити перспективні напрямки діяльності, вивчити потенційні здібності та навички працівників, а також досягти конкурентних переваг. Ефективно сформований кадровий потенціал є запорукою забезпечення успіху та конкурентоспроможності будь-якого підприємства.

Механізм формування кадрового потенціалу підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» включає сукупність певних етапів роботи, виконання яких спрямоване на досягнення кінцевого результату (рисунок 3.1).

Основною метою при формуванні кадрового потенціалу підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» є забезпечення підприємства та його структурних підрозділів необхідними працівниками. Реалізація цієї мети вимагає ефективності та дієвості кадрової політики підприємства, спрямованої на підбір персоналу, його безперервне навчання, підвищення професіоналізму, заохочення та мотивацію, забезпечення кар'єрного зростання працівників, використання справедливої системи оцінювання роботи кожного працівника. Слід зазначити, що підприємство ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» має свої бізнес-характеристики,

виробничу приналежність та апарат управління, тому до формування кадрового забезпечення підприємства підходять індивідуально.

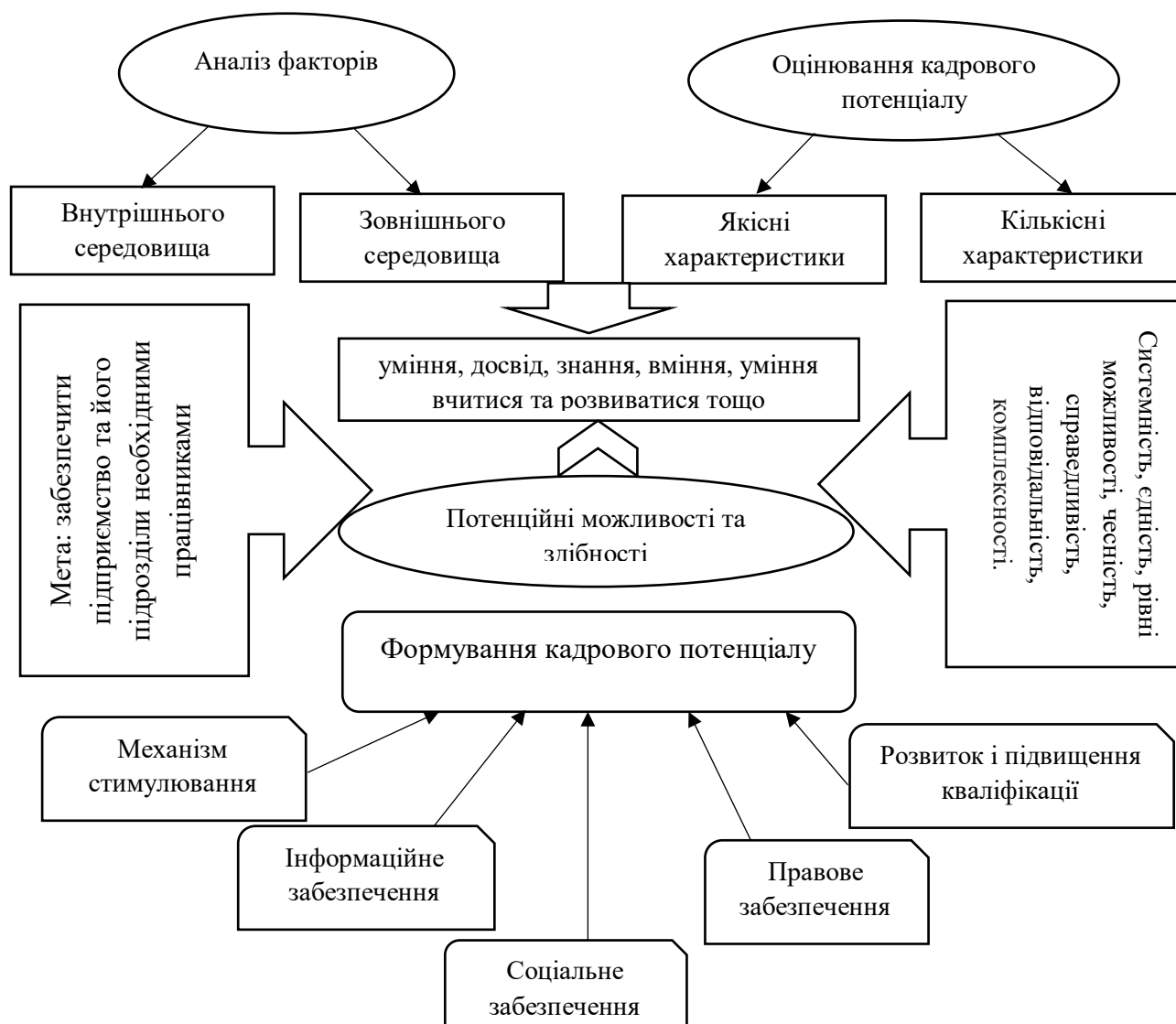


Рисунок 3.1 – Механізм формування кадрового потенціалу підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ».

Джерело: розробка автора на основі [70, с. 78].

При формуванні кадрового потенціалу підприємства доцільно вивчити та врахувати вплив можливих внутрішніх і зовнішніх факторів. Таким чином, до внутрішніх факторів, що впливають на кадровий потенціал та його формування, відносять політику підприємства, соціально-психологічний клімат у колективі,

рівень соціально-правової захищеності працівників, організаційну культуру, систему мотивації та заохочення працівників, умови праці тощо [69, с. 78].

У процесі будь-якої господарської діяльності підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» відбувається постійний потік різноманітної інформації, яка включає виробництво продукції, реалізацію, роботу, обслуговування, управлінські рішення, навчання працівників тощо. Велике значення для формування кадрового потенціалу має зовнішня інформація, що формується поза межами самого підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» та суб'єкта господарювання. Тому виникає необхідність створення чіткої та ефективної інформаційної системи, тобто набору взаємопов'язаних елементів, для отримання, збору, обробки, зберігання та передачі інформації, яка є однією з основних складових кадрового забезпечення підприємства.

Високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, глобалізація економічних процесів, інноваційний напрямок розвитку підприємств висувають дедалі більші вимоги до працівників. Сьогодні недостатньо забезпечити підприємство ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» відповідними працівниками, які володіють професійними вміннями та навичками, знаннями та навичками, досвідом роботи та спеціальними навичками. Необхідно постійно розвивати персонал підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ», підвищувати його кваліфікацію, стимулювати до ефективної роботи. Звичайно, все це потребує додаткового фінансування. Проте не варто забувати, що людина продовжує залишатися важливою та незамінною складовою діяльності підприємства, від ефективної роботи якої залежить ефективність діяльності суб'єкта господарювання в цілому.

Аналіз наукової літератури, нормативних документів, проведені нами дослідження дають підстави стверджувати, що в сучасній системі управління підприємством виявилася низка об'єктивних протиріч:

– між законодавчою необхідністю створення ефективної системи управління розвитком кадрового потенціалу підприємства та недостатньою

теоретичною розробленістю теоретико-методологічних основ, що це забезпечують;

– між сучасними вимогами до кадрового потенціалу підприємства та недостатнім рівнем ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства (відсутність єдиного підходу до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства);

– недостатній рівень організаційно-управлінської компетентності керівництва, відсутність методичної роботи, відсутність стратегічного планування у сфері управління розвитком кадрового потенціалу підприємства тощо;

– між необхідністю системного підходу до оцінки ефективності управління розвитком персоналу підприємства та відсутністю системи оцінки, особливо показників і критеріїв, які дозволяють її кількісно оцінити [71; 72].

Виявлені протиріччя свідчать про те, що сьогодні існує потреба у зміні системи управління та її адаптації до міжнародних стандартів з метою розвитку кадрового потенціалу підприємства, тобто створення ефективної моделі управління розвитком кадрового потенціалу компанії, як роботи повної системи (рисунок 3.2).

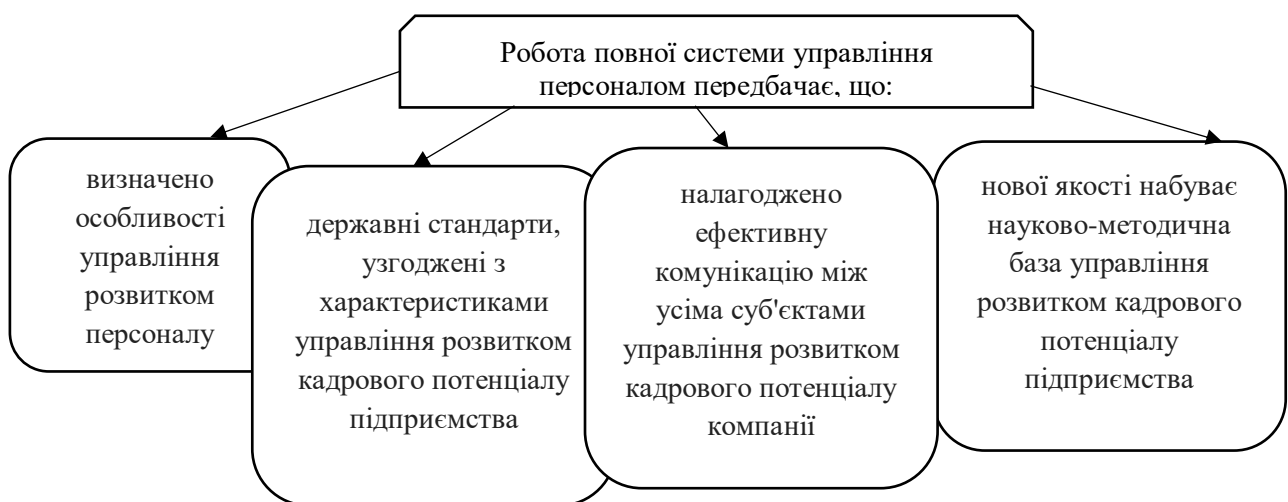


Рисунок 3.2 – Модель управління розвитком кадрового потенціалу, як робота повної системи управління персоналом

Джерело: розроблено автором

Проведено теоретичний аналіз дослідження проблеми управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, результати експерименту дозволили визначити теоретико-методологічні засади управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Під теоретико-методологічними засадами управління розвитком кадрового потенціалу підприємства ми розуміємо сукупність закономірностей, принципів і наукових підходів, концепцій щодо управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, що забезпечує ефективність управління розвитком кадрового потенціалу підприємства (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Теоретико-методологічні засади забезпечення ефективного управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

Теоретико-методологічні засади	
Ефективне управління розвитком кадрового потенціалу підприємства передбачає застосування системи постійного моніторингу управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, що передбачає забезпечення високого рівня вимог та об'єктивності в оцінці кадровий потенціал, наявність системи оцінки діяльності керівників персоналу, структурних підрозділів і працівників.	Стратегія формування кадрового потенціалу підприємства повинна включати наступні основні етапи: планування розвитку персоналу, аналіз кадрового потенціалу підприємства, вибір цілей управління кадровим потенціалом підприємства, визначення кадрового потенціалу, визначення кадрового потенціалу підприємства, стратегія управління відповідно до пріоритетів підприємства, створення умов для реалізації стратегії, розвиток кадрового потенціалу, контроль та оцінка реалізації стратегії.
Ефективне управління розвитком кадрового потенціалу підприємства повинно відповідати місії та завданням підприємства.	Концепція управління розвитком кадрового потенціалу підприємства має базуватися на комплексному підході, в основі якого – особистісно-орієнтований та системний підходи.
Ефективне управління розвитком кадрового потенціалу підприємства передбачає орієнтацію кадрової політики на підвищення професійної компетентності працівників підприємства, що забезпечує безперервність і системність процесу навчання персоналу та кадрового резерву; спадкоємність і оновлення кадрового складу підприємства.	Підвищення кваліфікації працівників має здійснюватися за технологіями навчання, для цього в організаційній структурі підприємства має бути створений відділ управління персоналом, що складається з відповідних спеціалістів.
Ефективне управління розвитком кадрового потенціалу підприємства повинно базуватися на таких принципах: взаємозв'язок функцій управління персоналом з цілями підприємства; професіоналізація функцій управління персоналом; економіка; науково-інноваційний; розподіл праці; консолідація повноважень; дисциплінованість; єдність; справедлива оплата праці; скалярний ланцюг; неупередженість; стабільність; ініціативність; колективізм; активна позиція співробітників у процесі розвитку; багаторівневий; постійне навчання працівників; складність; ефективність; перспективи; автономія.	
Ефективне управління розвитком кадрового потенціалу підприємства можливе лише за наявності системи стимулювання та заохочення працівників.	Ефективне управління розвитком кадрового потенціалу підприємства можливе лише за умови високого рівня професіоналізму особистості та діяльності керівників підприємства.

Джерело: розроблено автором

Визначені нами теоретико-методологічні принципи втілюються і в сукупності представлені у вигляді таких компонентів: методологічно-цільового, змістового, організаційно-управлінського, оцінково-діагностичного, кожен з яких є етапом цілісного процесу управління. Розвиток кадрового потенціалу підприємства також має певну мету і своє змістовне наповнення. Зазначені компоненти були об'єднані нами у вигляді моделі управління розвитком кадрового потенціалу компанії.

Реалізація моделі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства передбачає створення на підприємстві єдиної організаційної сфери управління, яка є об'єднуючим елементом розробленої моделі.

Методично-цільова складова включає цілі та завдання, функції, принципи та наукові підходи до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Завдання які вирішить спрямування моделі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства

Завдання які потрібно вирішити	
Створення умов для застосування сучасних управлінських технологій на підприємстві.	Підвищення управлінської компетентності менеджменту.
Підтримка діяльності підприємства з метою підвищення ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.	Забезпечення планування та управління персоналом на рівні підприємства та його структурних підрозділів.
Постійний моніторинг ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.	
Розробка довгострокової стратегії кадрової політики підприємства, визначення поточних і перспективних потреб у кадровому забезпеченні підприємства.	Організація та проведення атестації працівників підприємства, методичне та інформаційне забезпечення, розроблення заходів щодо виконання рішень атестаційних комісій.
Систематичне інформування працівників підприємства про результати діяльності.	Постійне навчання працівників.
Підвищення мотивації діяльності та забезпечення ефективної роботи працівників. Впровадження дієвої єдиної системи стимулювання ефективної праці працівників на основі визначення індивідуальних рейтингів.	Створення умов для самореалізації працівників підприємства, повного розкриття їх професійних можливостей.

Джерело: розроблено автором

При моделюванні процесу управління розвитком персоналу підприємства ми посилалися на наступні принципи: взаємозв'язок функцій управління персоналом із цілями підприємства, професіоналізація функцій управління

персоналом, економіка, наука та інновації, розподіл праці, консолідація повноважень, дисципліна, єдність керівництва, управління персоналом, справедлива оплата праці, скалярний ланцюжок, неупередженість, стабільність, ініціативність, колективізм, активна позиція в процесі розвитку співробітників, багаторівневість, постійне навчання співробітників, ретельність, оперативність, перспективність, автономність.

Ці принципи тісно пов'язані між собою, і зміст і прояв одного з них часом визначає формування іншого. Врахування обраної системи принципів управління розвитком кадрового потенціалу підприємства забезпечує його відповідність сучасним тенденціям.

При побудові моделі управління розвитком кадрового потенціалу компанії ми спиралися на комплексний підхід, який базується на особистісно-орієнтованому та системному підходах.

Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства виконує наступні функції: організаційну (створення єдиного організаційно-управлінського простору), аналітико-прогностичну (збір даних про ефективність управління розвитком кадрового потенціалу), встановлення напрямків діяльності, проблем підприємства та формулювання цілей його розвитку, визначення концептуальних засад управлінської діяльності), інноваційно-прикладної (вивчення та узагальнення передового досвіду управління, організаційне та фінансове забезпечення науково-дослідної та експериментальної діяльності, діяльність, забезпечення взаємозв'язку), спільна діяльність підприємства з іншими підприємствами, організація та участь в експертному оцінюванні ефективності інновацій, інформаційно-методичний (забезпечення підрозділів підприємства нормативною та методичною інформацією), оцінно-діагностичний (системна оцінка ефективності управління та аналіз роботи), динаміка визначених змін, моніторинг ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства на основі поєднання адміністративно-громадського контролю та самоаналізу команд), коригувальна (прийняття управлінських рішень та їх впровадження).

Всі функції взаємопов'язані і взаємно визначають одна одну. Вони поступово змінюють один одного і створюють єдиний цикл управління. Неправильна оцінка будь-якого з функціональних елементів призводить до зміни всього процесу управління та зниження кінцевих результатів. Основним механізмом ефективної реалізації функцій є розроблений нами управлінсько-організаційний алгоритм, який включає: аналіз управлінських характеристик розвитку кадрового потенціалу підприємства; застосування інноваційних технологій менеджменту для розвитку кадрового потенціалу підприємства; визначення концептуальних засад менеджменту на основі співвідношення можливостей того чи іншого теоретичного підходу із завданнями розвитку підприємства; визначення ієрархії функцій управління та методів їх виконання відповідними підрозділами підприємства; визначення критеріїв та показників оптимального управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

До матеріальної складової відносяться: нормативні акти, положення, що регламентують кадрову політику підприємства, теоретичні та практичні основи управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Організаційно-управлінська складова включає суб'єкти та об'єкти управління розвитком кадрового потенціалу підприємства; напрями управління розвитком кадрового потенціалу підприємства (підбір і підбір персоналу, навчання і розвиток персоналу, мотивація і стимулювання персоналу); включає форми (індивідуальні бесіди, консультації), групові (семінари, тренінги, круглі столи, науково-практичні конференції тощо) і методи (адміністративна критика та заохочення, службове спостереження та контроль результатів роботи, розпорядження, накази та розпорядження), економічне (морально-фінансове) та психологічне (групове обговорення, мозковий штурм, кейс-стаді, дилема, коучинг, проблемні та рольові ігри тощо) управління розвитком потенціалу персоналу компанії.

Організаційно-управлінська складова об'єднує всі елементи системи в єдине ціле і забезпечує зв'язок із зовнішнім середовищем. У запропонованій моделі особливе місце посідає оцінково-діагностична складова, яка включає критерії, показники та рівні ефективності управління розвитком кадрового

потенціалу підприємства та очікуваний результат. моніторинг ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства (моніторинг: організаційного середовища управління, кадрової політики підприємства, організаційної управлінської компетентності, професійної компетентності працівників, результатів удосконалення процесу управління, соціально-психологічного клімату в команда) здійснюється за допомогою розроблених нами діагностичних засобів.

Необхідність наявності оцінково-діагностичної складової в переліку основних елементів моделі необхідна для достовірної діагностики та аналізу ефективності управління розвитком персоналу підприємства. Запропонована нами модель є невід'ємною частиною процесу управління. Водночас особливістю механізму управління розвитком кадрового потенціалу підприємства є відсутність принципу заміщення. Це означає, що кожен компонент механізму є важливим і не може бути виключений або замінений іншим. Крім того, при використанні одного компонента обов'язково приймається вплив на всі інші.

Слід зазначити, що в процесі реалізації моделі важливо знайти місце для кожної складової, оскільки комплексне функціонування запропонованої моделі є результатом взаємодії всіх її складових, що є ознакою універсальної закономірності. Розроблена нами модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства включає такі основні етапи: планування розвитку персоналу, аналіз кадрового потенціалу підприємства, вибір цілей управління кадровим потенціалом підприємства, визначення стратегії управління кадровим потенціалом відповідно до пріоритетів підприємства, умов реалізації стратегії створення, розвиток кадрового потенціалу, моніторинг та оцінка реалізації стратегії.

Реалізація запропонованої моделі передбачає підвищення мотивації до праці та постійного професійного просування працівників та вдосконалення механізмів підтримки оптимальних вікових співвідношень, спадкоємності кадрового потенціалу працівників підприємства та потоку талановитої молоді.

Це досягається завдяки запровадженню кадрових паспортів підприємства, підбору молодих працівників, запровадженню дієвої єдиної системи стимулювання ефективної праці працівників на основі визначення індивідуальних рейтингів, розвитку системи вдосконалення персоналу. кваліфікація працівників.

Таким чином, розроблена нами модель має підвищити ефективність управління розвитком персоналу на ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ», яка представлена такими складовими (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Складові підвищення ефективності управління розвитком персоналу ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

Складова	Характеристика складових
Методологічно-цільова	цілі і завдання, функції, принципи, наукові підходи до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства
Матеріальні	нормативні акти, положення, що регламентують кадрову політику підприємства, теоретичні та практичні засади управління розвитком кадрового потенціалу підприємства
Організаційно-управлінська	суб'єкти та об'єкти управління розвитком кадрового потенціалу підприємства; напрями управління розвитком кадрового потенціалу підприємства (підбір і підбір персоналу, навчання та розвиток персоналу, мотивація) та стимулювання персоналу); включає форми (індивідуальні бесіди, консультації), групові (семінари, тренінги, круглі столи, науково-практичні конференції тощо), психолого-педагогічний супровід) і методи (адміністративна критика та заохочення, офіційне спостереження та контроль) результати роботи, розпорядження, за наказами та вказівками), економічні (морально-матеріальні) та психологічні (групові дискусії, мозковий штурм, кейс-стаді, дилеми, коучинг, проблемні та рольові ігри тощо) управління персоналом розвитку компанії. Організаційно-управлінський компонент пов'язує всі елементи системи в єдине ціле і забезпечує зв'язок із зовнішнім середовищем
Оцінково-діагностична	критерії розвитку кадрового потенціалу підприємства (організаційно-управлінське середовище, управлінський потенціал, професійна компетентність працівників) та рівні ефективності управління (високий, оптимальний, достатній, критичний, низький), очікувані результати; представлений системою моніторингу ефективності управління розвитком кадрового потенціалу компанії (моніторинг: організаційного середовища управління, кадрової політики компанії, організаційної управлінської компетентності, професійної компетентності співробітників, результатів удосконалення процесу управління, клімату в компанії та соціально-психологічна команда), здійснюється за допомогою розроблених нами діагностичних засобів

Джерело: розроблено авторами

За результатами експериментального дослідження можна відзначити, що запропонована модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства на перспективу сприятиме підвищенню ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ».

3.2 Розвиток управління кадровим потенціалом підприємства

У сучасній практиці управлінські рішення, пов'язані з розвитком кадрового потенціалу підприємств, спрямовані на навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, і зазвичай приймаються керівництвом інтуїтивно відповідно до конкретної ситуації. Діяльність місцевих підприємств пов'язана з використанням застарілих підходів в управлінні, відсутністю нових заходів щодо розвитку кадрового потенціалу. У зв'язку з цим актуальним є питання розробки моделі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства відповідно до компетентного підходу, оскільки успішне вирішення завдань розвитку кадрового потенціалу сприяє підвищенню продуктивності праці, забезпечити професійне та кар'єрне просування працівників, підвищити компетентність працівників, підвищити потенціал персоналу та в цілому підвищити ефективність підприємства. Враховуючи різноманітність процесу управління персоналом, існує об'єктивна необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічних та прикладних засад управління розвитком персоналу підприємства.

Розвиток людських ресурсів є складовою набуття та поглиблення компетентностей, що передбачає покращення виконання посадових обов'язків, впровадження та підтримку змін, а також сприяння покращенню бізнес-перспектив компанії. Здатність постійно нарощувати та розвивати кадровий потенціал є одним із найважливіших факторів ефективної роботи підприємства. Важливим завданням розвитку кадрового потенціалу є забезпечення його якісно високого рівня, створення адекватних планів і прогнозів щодо стану трудової кооперації та тенденцій розвитку, а також формування та реалізація комплексу заходів і рекомендацій щодо забезпечення розвитку кооперації праці, постійного зростання та вдосконалення кадрового потенціалу.

На розвиток кадрового потенціалу підприємства впливають внутрішні та зовнішні фактори. До внутрішніх належать системи управління підприємством, кадрова політика, програми та заходи розвитку персоналу тощо. Серед зовнішніх факторів виділяють економічні, політичні та соціальні фактори.

Ми вважаємо, що зовнішні чинники визначають загальні умови підвищення продуктивності праці на всіх підприємствах (державна політика, розвиток науково-технічного прогресу, рівень спеціалізації населення, рівень продуктивності праці, інфляція, рівень матеріального добробуту населення, споживча кон'юнктура ринку, динаміка грошових доходів населення тощо).

Підприємство не може активно впливати на перераховані зовнішні чинники, але враховувати їх у своїй діяльності необхідно, особливо під час формування програм розвитку персоналу. Для вирішення цих проблем доцільно провести SWOT-аналіз ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» (таблиця 3.4).

За результатами SWOT-аналізу на ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» для ефективного управління кадровим потенціалом підприємств та діяльності в цілому необхідно зосередитися на збільшенні сильних сторін та мінімізації слабких сторін загрози та можливості зовнішнього середовища (рисунок 3.3).

Згідно з рисунком 3.3 доведено, що для реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, необхідні компетентні працівники, що дає поштовх для формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Триває високий попит на послуги. Середній рівень кадрового потенціалу підприємства. Рентабельність. Стабільне зростання обсягів виробництва. Високий контроль якості продукції. Високий коефіцієнт фактичної чисельності керівників і спеціалістів. Висока частка високоосвічених працівників. Високий кадровий потенціал підприємства.</p>	<p>Недостатня увага до процесів управління людськими ресурсами (формування, оцінка, розвиток). Невелика кількість працівників, які підвищують свою кваліфікацію. Скорочення фактичної чисельності працівників. Відсутність достатнього рівня компетентності спеціалістів та керівників. Недостатня увага приділяється просуванню по службі, плануванню кар'єри, навчанню, навчанню та перепідготовці працівників. Погана увага до вирівнювання, мотивації та оцінювання співробітників.</p>
Можливості (O)	Загрози (T)
<p>Позитивні зміни в рівні та якості життя населення. Позитивні демографічні зміни. Підвищення рівня життя населення. Збільшення власних обігових коштів для модернізації виробництва.</p>	<p>Повільне зростання або зменшення доходів населення. Зменшення фінансування галузі. Значний вплив держави. Часті зміни законодавчої бази. Розвиток конкуренції. Підвищення рівня цін. Зростання цін на ресурси для виробництва.</p>

Джерело: розроблено авторами



Рисунок 3.3 – Результати SWOT-аналізу ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

Джерело: розроблено авторами

Одним із головних факторів розвитку кадрового потенціалу є набуття та вдосконалення тих компетентностей, які безпосередньо впливають на досягнення цілей та завдань компанії. Не менш важливим чинником є підвищення рівня компетентності працівників для ефективного виконання завдань та обов'язків. Відзначимо фактори розвитку кадрового потенціалу, які наведено в таблиці 3.5.

Підвищення потенціалу персоналу через залучення співробітників до програм розвитку дозволяє: підвищити сприйнятливість і відкритість співробітників до змін, щоб забезпечити зацікавленість у впровадженні змін; визначити найбільш компетентних працівників, яким можна довірити в майбутньому процес впровадження змін та вирішення проблемних питань; посилити мотивацію співробітників шляхом участі в програмах розвитку; посилити прихильність, лояльність і відданість співробітників організації; підвищувати якість виконання трудових обов'язків; зміцнювати командний дух і командний потенціал, вдосконалювати навички командної роботи та підвищувати рівень згуртованості команди.

Таблиця 3.5 – Фактори розвитку кадрового потенціалу ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

Найменування факторів	
Підвищення адаптивної гнучкості співробітників	Згуртування співробітників і створення сприятливої обстановки в колективі
Сприяння розвитку особистості	Сприяння розвитку кар'єри
Підвищення продуктивності праці	Набуття нових навичок
Розширення навичок	Забезпечення підвищення кваліфікації
Підвищення організаційної обізнаності	Підвищення рівня мотивації співробітників
Зміцнення позитивного ставлення до виконуваних обов'язків та необхідних змін на підприємстві	Підвищення відданості співробітників, лояльності та готовності залишатися в компанії та зміцнення бажаного кодексу поведінки
Заохочення співробітників до ініціативи	Підвищена задоволеність роботою
Забезпечення вищої якості трудового життя	

Джерело: розроблено автором

Отже, забезпечення розвитку кадрового потенціалу працівників необхідне для ефективної діяльності підприємства та задоволення індивідуальних потреб працівників.

Збалансована система показників (Balanced ScoreCard – BSC) часто використовується як комплексна методологія, яка забезпечує своєчасний, об'єктивний і всебічний аналіз роботи кадрової служби та вимірює ефективність роботи працівників підприємства. На його основі визначено основні функції, відповідно до них створено показники оцінки ефективності та проведено їх експертну оцінку.

Запропонуємо таку послідовність формування інтегрального показника, який буде оцінювати ефективність управління персоналом кадровою службою:

- розрахунок часткових показників ефективності для визначених функцій BSC;
- надання експертної оцінки за кожним із визначених показників;
- узагальнення експертної оцінки всіх показників за всіма функціями всіма експертами методом середнього арифметичного;
- визначення важливості кожної складової в інтегральному показнику ефективності в управлінні персоналом за допомогою методу переваг;
- формування показника ефективності комплексного управління персоналом за всіма функціями.

Як видно з наведеної методики, використання експертного методу є необхідним, оскільки кожен із показників визначається різними одиницями виміру, тобто існують непорівнянні одиниці виміру, а тому він необхідний. Привести їх у єдину форму, яка є запропонованою автором єдиною шкалою. При цьому використовується п'ятибальна шкала, яка приведена до середнього значення шляхом визначення середнього арифметичного. Експертами виступили працівники, які займають керівні посади на підприємствах, та працівники кадрових служб. Застосування методу переваг до виявлених функцій дозволило обґрунтувати їх значення в інтегральному показнику оцінки кадровою службою

ефективності управління персоналом. Кожному з експертів були представлені обґрунтовані функції, визначені показники функцій та запропоновано оцінити їх за 9-бальною шкалою. Узагальнені результати рейтингу наведені в таблиці 3.6.

Перейдемо до визначення ваги і вагового коефіцієнта кожної функції. За такими даними ранжування формулою 3.1 розраховується ваговий показник (W_{ik}) кожного i -го компонента, визначений k -м експертом формула:

$$W_{ik} = \frac{M_{ik}}{\sum_{i=1}^N M_{ik}} \quad (3.1)$$

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.

Таблиця 3.6 – Бальна матриця показників для оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства

Показники	Експерти					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
F ₁ – Розвиток персоналу	7	6	7	5	6	8
F ₂ – Розвиток корпоративної культури	6	7	6	4	7	8
F ₃ – Організація та мотивація праці персоналу	6	7	8	3	5	5
F ₄ – Реалізація політики управління персоналом	4	4	6	8	8	5
F ₅ – Оцінка персоналу	7	6	7	5	4	7
F ₆ – Навчання персоналу	5	4	6	4	6	5
F ₇ – Управління персоналом	6	5	6	4	3	4
F ₈ – Розстановка персоналу	5	6	8	3	6	3
F ₉ – Задоволення потреби в персоналі	3	4	5	8	4	5
Всього	49	49	59	44	49	50

Джерело: сформовано за рахунок власних досліджень експертного опитування

Коефіцієнт ваги – середньозважене значення ваги за даними вибірки (N) усіх експертів, які беруть участь у дослідженні. Ваговий коефіцієнт розраховується за формулою 3.2:

$$W_i = \frac{\sum_{i=1}^n W_{ik}}{N} \quad (3.2)$$

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 таблиці 3.7.

На основі використання методу переваги розрахуємо ваговий коефіцієнт для кожної функції та на його основі оцінимо ефективність управління персоналом кадровою службою підприємства.

Узагальнена форма інтегрального показника ефективності ($E_{\text{заг}}$) має такий вигляд:

$$E_{\text{заг}} = w_1 \cdot F_1 + w_2 \cdot F_2 + w_3 \cdot F_3 + w_4 \cdot F_4 + w_5 \cdot F_5 + w_6 \cdot F_6 + w_7 \cdot F_7 + w_8 \cdot F_8 + w_9 \cdot F_9 \quad (3.3)$$

Таблиця 3.7 – Результати експертної оцінки функцій респондентами

Показники	Експерти						Х сер.
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	
F_1 – Розвиток персоналу	0,143	0,122	0,119	0,114	0,122	0,16	0,13
F_2 – Розвиток корпоративної культури	0,122	0,143	0,102	0,091	0,143	0,16	0,13
F_3 – Організація та мотивація праці персоналу	0,122	0,143	0,135	0,068	0,102	0,1	0,11
F_4 – Реалізація політики управління персоналом	0,082	0,082	0,102	0,182	0,163	0,1	0,12
F_5 – Оцінка персоналу	0,143	0,122	0,119	0,114	0,082	0,14	0,12
F_6 – Навчання персоналу	0,102	0,082	0,102	0,091	0,122	0,1	0,09
F_7 – Управління персоналом	0,122	0,102	0,102	0,091	0,061	0,08	0,09
F_8 – Розстановка персоналу	0,102	0,122	0,135	0,068	0,122	0,06	0,10
F_9 – Задоволення потреби в персоналі	0,061	0,082	0,084	0,182	0,082	0,1	0,09
Всього	1	1	1	1	1	1	1

Джерело: сформовано авторами в результаті розрахунків

З урахуванням розрахункових значень важливості інтегральний показник ефективності розвитку кадрового потенціалу має наступний вигляд:

$$E_{\text{заг}} = 0,13 \cdot F_1 + 0,13 \cdot F_2 + 0,11 \cdot F_3 + 0,12 \cdot F_4 + 0,12 \cdot F_5 + 0,09 \cdot F_6 + 0,09 \cdot F_7 + 0,10 \cdot F_8 + 0,09 \cdot F_9$$

Відповідно до оцінки, проведеної експертами, інтегральний (загальний) показник ефективності управління персоналом виглядає наступним чином:

$$E_{\text{заг}} = 0,13 \cdot 2 + 0,13 \cdot 3 + 0,11 \cdot 3,4 + 0,12 \cdot 2,4 + 0,12 \cdot 2 + 0,09 \cdot 3,2 + 0,09 \cdot 3 + 0,10 \cdot 2 + 0,09 \cdot 4 = 2,67$$

Відхилення розрахункового рівня ефективності від максимально можливого становить 46,6 %, що свідчить про наявність недоліків в управлінні персоналом, що вимагає розробки програми вдосконалення для компонентів з найменшим значенням порівняно з максимальними 5 балами.

Пропонується структурно-логічна модель, що складається з цільової, інформаційно-змістовної та організаційної складових управління розвитком кадрового потенціалу на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 – Структурно-логічна модель управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» за компетентнісним підходом.
Джерело: розроблено авторами

Цільова складова структурно-логічної моделі включає мету, цілі та завдання управління розвитком персоналу підприємства.

Комплекс системних і планових заходів з управління розвитком кадрового потенціалу підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» спрямовані на:

- забезпечення орієнтації цілей і завдань кадрової політики на набуття та розвиток компетентностей, досягнення необхідного рівня компетентності;
- планування потреб у навчанні для досягнення необхідного рівня компетентності;
- забезпечення взаємодії компетентнісно-орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління персоналом;
- створення ефективної системи формування та розподілу підготовки, підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації працівників;
- застосування компетентнісного підходу в системі управління розвитком персоналу;
- оновлення змісту системи професійного навчання та підвищення кваліфікації на основі забезпечення необхідного рівня компетентності працівників;
- адаптацію компетентнісного підходу до завдань HR;
- підвищення рівня компетентності менеджерів шляхом навчання, навчання та перепідготовки;
- просування з урахуванням результатів оцінки кадрового потенціалу за компетентнісним підходом;
- забезпечення підготовки спеціалістів кадрової служби та забезпечення їх повноважень відповідно до повноважень;
- планування кар'єри з урахуванням компетентності співробітників;
- забезпечення процесу формування та розвитку компетентностей кадрового резерву;
- впровадження профілів посадових компетентностей під час найму для планування потреб у розвитку персоналу;

- створення сприятливого середовища для підвищення кваліфікації та розвитку кадрового потенціалу;
- здійснення адаптації як форми індивідуально орієнтованого професійного навчання новопризначених працівників під керівництвом наставників;
- оцінку людських ресурсів на основі компетентнісного підходу необхідна для контролю управління розвитком людських ресурсів;
- забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку повноважень працівників;
- удосконалення організації управління з метою забезпечення необхідних умов для здійснення заходів з розвитку персоналу.

Метою та завданнями управління розвитком людських ресурсів є виявлення та підтримка індивідуальної ефективності та потенціалу працівників у заохоченні та зосередженні на підвищенні рівня компетентності. Зрозуміло, що основні напрями розвитку кадрового потенціалу мають бути спрямовані на досягнення такого рівня компетентності, який відповідає загальним цілям і завданням підприємства. Зарубіжні дослідники вважають [73, 74, 75, 76, 77] основними цілями розвитку людських ресурсів розкриття, удосконалення та підтримка потенціалу працівників, а також підвищення ефективності процесів і практик управління персоналом.

Важливо визначити завдання розвитку кадрового потенціалу, оскільки вони є основою для формування комплексу робіт і заходів, наприклад: навчання, підвищення рівня професійної кваліфікації працівників, удосконалення трудових і організаційних процесів. Потенціал персоналу, необхідний для досягнення конкретних результатів.

На нашу думку, завдання розвитку кадрового потенціалу має бути спрямоване на підвищення компетентності працівників, підвищення рівня кадрового потенціалу, залучення ефективних методів управління розвитком кадрового потенціалу.

Практика управління розвитком кадрового потенціалу підприємств регламентується нормативно-правовими положеннями з питань праці та не враховує теоретичних і практичних рекомендацій та методичних підходів. Пропоную врахувати в інформаційно-змістовній складовій структурно-логічної моделі не лише нормативно-правові положення, а й теоретико-методологічні засади управління розвитком кадрового потенціалу.

Організаційна складова структурно-логічної моделі управління розвитком персоналу включає суб'єкти (кадрові служби, керівники, експерти), об'єкт (кадровий потенціал підприємства) та безпосередні заходи управління розвитком персоналу.

На практиці часто існуючі заходи з управління розвитком кадрового потенціалу підприємств не орієнтовані на використання, формування та розвиток кадрового потенціалу, не враховують процеси управління трудовою кар'єрою на основі аналізу цілей. Потреби, можливості та компетенції працівників, але оцінка, необхідна для визначення та формулювання заходів щодо підвищення кадрового потенціалу, характеризується недостатньою гнучкістю та має суб'єктивний характер самооцінки. В основному розвиток кадрового потенціалу досліджуваних підприємств орієнтований на професійно-кваліфікаційний ріст, який складається з навчання, професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Пропоную такі заходи щодо управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»:

- забезпечення орієнтації цілей і завдань кадрової політики на набуття та розвиток компетентностей, підвищення продуктивності праці працівників та ефективне виконання завдань шляхом досягнення необхідного рівня компетентності;

- впровадження адаптації як форми індивідуально орієнтованого професійного навчання новопризначених працівників під керівництвом наставників, а також методу визначення та використання компетентностей;

- формування кадрового резерву та розроблення основних повноважень на посади кадрового резерву, забезпечення формування та розвитку

компетентностей кадрового резерву, здійснення процедури відбору кандидатів до кадрового резерву відповідно до вимог за рівнем компетентності, підготовки майбутніх військовослужбовців запасу, військовослужбовців запасу за результатами оцінювання та підвищення рівня кваліфікації;

– під час відбору та прийому на роботу молодих спеціалістів передбачається впровадження профілів посадових компетентностей на основі вивчення сумісності основних компетентностей посад, що дозволить планувати потребу у розвитку кадрового потенціалу;

– оцінка людських ресурсів на основі компетентнісного підходу, необхідного для контролю управління розвитком людських ресурсів;

– планування навчання потребує досягнення необхідного рівня компетентності;

– навчання та перепідготовка, необхідні для діагностики, реалізації потенціалу підлеглих на практиці та підвищення рівня кваліфікації керівників шляхом сприяння розвитку їх основних компетентностей;

– забезпечення взаємодії компетентнісно орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління персоналом;

– впровадження компетентнісного підходу в систему управління розвитком кадрового потенціалу;

– удосконалення організації управління з метою забезпечення необхідних умов для здійснення заходів з розвитку персоналу;

– адаптація компетентнісного підходу до кадрових завдань;

– створення ефективної системи формування та розподілу підготовки, підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації працівників;

– створення сприятливого середовища для професійного розвитку та формування кадрового потенціалу;

– забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку повноважень працівників;

– управління розвитком людських ресурсів можливе, коли ви визначаєте, що мотивує співробітників;

- врахування результатів оцінки кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та його підвищення за рахунок кадрового резерву;
- забезпечити навчання спеціалістів кадрової служби та забезпечення їх повноважень відповідно до повноважень;
- оновлення змісту системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації на основі забезпечення необхідного рівня компетентності працівників;
- планування кар'єри з урахуванням компетентності співробітників.

Відповідно до запропонованих заходів з управління розвитком кадрового потенціалу в структурно-логічній моделі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства відповідно до компетентнісного підходу визначено: пріоритетність цілі та завдання кадрової політики спрямовані на набуття та розвиток компетентностей, підвищення продуктивності праці та необхідної компетенції, що забезпечує ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення рівня, а також забезпечує взаємодію компетентнісно-орієнтованих цілей та цілі кадрової політики та функції системи управління кадровим потенціалом підприємства.

Досвід управління досліджуваного підприємства характеризується недостатньою увагою до процесів розвитку персоналу, що спонукає до впровадження компетентнісного підходу до системи управління розвитком персоналу; адаптація компетентнісного підходу до кадрових завдань; забезпечити підготовку спеціалістів кадрової служби та забезпечення їх повноважень відповідно до повноважень.

Формування кадрового резерву дозволяє задовольнити потребу в швидкій зміні посад, систематичному і цілеспрямованому розвитку співробітників.

Наступним кроком щодо забезпечення процесу формування та розвитку кадрового потенціалу шляхом управління розвитком кадрового потенціалу та розвитку базових компетентностей для виконання обов'язків кадрового резерву буде відбір кандидатів до кадрового резерву відповідно до встановлених вимог

на рівень компетентності резервіста, за результатами оцінювання підвищення рівня компетентності та підготовки резервістів.

Організація трудової адаптації має на меті зробити період звикання до нового працівника максимально комфортним, як напрям підвищення кадрового потенціалу. Автором запропоновано один із заходів управління розвитком кадрового потенціалу, яким є реалізація адаптації як форми індивідуально орієнтованого професійного навчання новопризначених працівників під керівництвом наставників, а також методу виявлення та використання компетентностей.

Наступним кроком в управлінні розвитком людських ресурсів є оцінка людських ресурсів відповідно до компетентнісного підходу, необхідного для моніторингу управління розвитком людських ресурсів. Оцінка кадрового потенціалу є одним із інструментів підвищення кадрового потенціалу, оскільки за її результатами плануються та готуються напрями, програми та заходи щодо розвитку кадрового потенціалу.

У структурно-логічній моделі управління розвитком кадрового потенціалу з урахуванням недоліків передбачено такі заходи щодо підвищення рівня професійної компетентності працівників:

- планування потреби в навчанні для досягнення необхідного рівня компетентності;
- створення ефективної системи формування та диспетчеризації підготовки, підготовки та підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів;
- оновлення змісту системи професійного навчання та підвищення кваліфікації на основі забезпечення необхідного рівня компетентності працівників;
- підвищення рівня кваліфікації керівників шляхом навчання, навчання та перепідготовки.

У практиці досліджуваного підприємства з'ясовано, що під час просування працівників не враховуються результати оцінки кадрового потенціалу та процесів управління кар'єрою на основі аналізу цілей, потреб, можливостей та

компетентностей працівників. Також слід розглядати управлінські заходи щодо розвитку кадрового потенціалу з урахуванням результатів оцінки кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та з урахуванням просування за рахунок кадрового резерву, а також планування кар'єри, компетентність співробітників. Просування співробітників і управління кар'єрою має бути системним процесом і бути спрямованим на розвиток кадрового потенціалу компанії.

Мотивація є одним із керівних принципів процесу управління розвитком кадрового потенціалу, адже розуміння того, що рухає і мотивує співробітників, сприяє підвищенню продуктивності праці, дозволяє визначити, в якому напрямку і як розвивати компетенції. Структурно-логічна модель управління розвитком кадрового потенціалу передбачає забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетентностей працівників. Деякі дослідники основними чинниками мотивації трудової діяльності працівників виділяють матеріальне забезпечення, сприяння досягненню високих досягнень у професійній кар'єрі, самоствердженню та самореалізації у професійній діяльності.

На підприємствах фінансова підтримка часто визначається як одна з основних форм мотивації. Проте через обмеженість фонду заробітної плати не завжди є можливість використовувати цей метод мотивації. У цей час варто звернути увагу і на нематеріальні методи, оскільки матеріальна підтримка не може бути єдиним засобом мотивації співробітників.

На нашу думку, використання мотивації як способу підвищення кадрового потенціалу полягає у застосуванні матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення повноважень працівників; забезпечення конкурентного рівня оплати праці; матеріальне стимулювання якості праці та досягнення високих результатів праці шляхом перерозподілу фонду оплати праці; сприяти саморозвитку, професійному та професійному зростанню працівників; забезпечення належних умов праці та позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Важливими факторами в управлінні розвитком кадрового потенціалу є створення сприятливого середовища для професійного розвитку та формування

кадрового потенціалу та вдосконалення організації управління з метою забезпечення необхідних умов для реалізації заходів щодо розвитку кадровий потенціал підприємства. Забезпечення необхідних умов для реалізації заходів розвитку персоналу має враховувати: вдосконалення функціональної та організаційної структури; поліпшення умов і організації праці; відповідне технічне, методичне та правове забезпечення; контролює дотримання професійної етики в поведінці працівників; забезпечення інформованості працівників; поглиблення та розширення особистої безпеки та стабільності.

Практична реалізація запропонованої структурно-логічної моделі управління розвитком кадрового потенціалу за компетентнісним підходом сприятиме підвищенню, вдосконаленню та розвитку кадрового потенціалу та дозволить удосконалити роботу з персоналом, спрямовану на розвиток кадрового потенціалу підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

3.3 Оптимізація системи управління кадровим потенціалом підприємства через запровадження ефективної моделі алгоритму управління його персоналом та HRM-системи HURMA

Розробка ефективної моделі для удосконалення системи управління кадровим потенціалом сільськогосподарського підприємства в умовах війни може бути складним завданням, оскільки військовий конфлікт може значно вплинути на звичайні процеси функціонування підприємства та людські ресурси.

Одним із можливих підходів є використання моделі, яка враховує наступні аспекти:

1. Оцінка втрат та ризиків: Врахування можливих втрат персоналу через мобілізацію, травми або зміни в умовах праці через воєнний конфлікт. Модель може враховувати ймовірність втрат та їх вплив на ефективність підприємства.

2. Управління ризиками та резервування кадрів: Розробка стратегій для зменшення впливу втрат на підприємство через планування заміщення вакансій, резервування кадрів або створення запасних планів у разі втрат персоналу.

3. Аналіз ресурсів та оптимізація робочих процесів: Врахування змін у потребах у робочій силі та оптимізація процесів для підтримки ефективності підприємства при обмеженому персоналі.

4. Планування навчання та розвитку персоналу: Розробка програм навчання та розвитку для підготовки персоналу до можливих змін у виробничих процесах або в умовах роботи.

Це лише загальні напрями розробки моделі. Зрозуміло, що реалізація такої моделі потребує детального аналізу ситуації на конкретному підприємстві та в умовах конфлікту, щоб врахувати всі важливі фактори.

Розробка дієвої моделі оптимізації управління кадровим потенціалом сільськогосподарського підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» може включати наступні етапи:

1. Аналіз поточного стану:

Огляд сучасної ситуації підприємства: Оцінка існуючих кадрових ресурсів, включаючи навички, досвід та потенціал.

Аналіз внутрішніх процесів: Оцінка ефективності управління персоналом, ідентифікація слабких місць та можливостей для оптимізації.

2. Визначення цілей оптимізації:

Формулювання цілей: Створення чітких цілей оптимізації, таких як підвищення продуктивності, зменшення втрат кадрів тощо.

Постановка завдань: Визначення конкретних завдань та кроків для досягнення цілей.

3. Стратегії та заходи:

Удосконалення управління персоналом: Впровадження ефективних систем оцінки та мотивації персоналу, можливо, за допомогою програм навчання та розвитку.

Оптимізація робочих процесів: Впровадження інноваційних технологій та методів, які зменшать навантаження на персонал і підвищать продуктивність.

Планування кадрових резервів: Розробка стратегій для резервування та підготовки кваліфікованих кадрів для запобігання втратам у випадку військових конфліктів або непередбачених обставин.

4. Фінансовий план:

Оцінка витрат: Розрахунок витрат на впровадження нових програм та технологій, навчання персоналу та інші витрати.

Прогноз доходів: Проаналізувати очікувані покращення у виробництві та продажах, що можуть бути результатом оптимізації управління кадрами.

5. Моніторинг та оцінка результатів:

Ключові показники ефективності: Визначення метрик успіху для відстеження прогресу та оцінки результатів.

Періодичний аналіз: Проведення періодичних оглядів для коригування стратегій та планів у відповідності до змінних умов.

Це загальний шаблон, але деталізація та конкретика для ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» будуть визначатися на основі конкретних потреб, ресурсів та цілей підприємства.

Для удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства дієвим заходом може стати запровадження автоматизованої системи управління персоналом підприємства.

Для розрахунку вартості впровадження автоматизованої системи управління персоналом у ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» потрібно врахувати кілька факторів, таких як витрати на програмне забезпечення, його впровадження та навчання персоналу. Однак, наявних даних не вистачає для конкретного розрахунку вартості впровадження системи управління персоналом.

Для розрахунку вартості впровадження системи управління персоналом, потрібні детальні відомості про вибране програмне забезпечення, витрати на його придбання та налаштування, а також витрати на навчання персоналу та можливі додаткові витрати.

Успішність впровадження такої системи великою мірою залежить від вибору правильного рішення, а також від того, як ефективно воно буде інтегроване в бізнес-процеси компанії. Це може включати в себе не лише витрати на програмне забезпечення, але і витрати на консультації фахівців з впровадження систем управління персоналом, тренінги для персоналу тощо.

Для розрахунку вартості впровадження системи управління персоналом для сільськогосподарського підприємства, такого як ТОВ "Нива Поділля", потрібно врахувати декілька ключових аспектів:

1. Вибір програмного забезпечення:

Обрання системи управління персоналом, яка відповідає потребам підприємства та його специфіці.

Вартість ліцензій або вартість користування програмою (якщо вона базується на абонентській платі).

2. Витрати на інтеграцію та налаштування:

Вартість розробки та інтеграції системи для потреб підприємства.

Витрати на налаштування програмного забезпечення під конкретні процеси та вимоги підприємства.

3. Навчання та консультації:

Витрати на тренінги для персоналу з використання нової системи.

Вартість консультацій фахівців під час впровадження та підтримки.

4. Витрати на технічну підтримку:

Вартість технічної підтримки програмного забезпечення.

Зазвичай системи автоматизації управління персоналом для сільськогосподарських підприємств мають певний перелік витрат та вимог. Однак, конкретні ціни та витрати можуть значно відрізнятися залежно від постачальника програмного забезпечення, його функцій та можливостей, розміру підприємства та інших факторів.

Отже, ось загальний список витрат та вимог, які можуть бути пов'язані з впровадженням системи управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві:

1. Ліцензійні витрати та вартість програмного забезпечення:

Вартість придбання ліцензій на програмне забезпечення для управління персоналом.

Підписка на користування програмою (якщо це за моделлю SaaS).

2. Інтеграція та налаштування:

Витрати на інтеграцію програмного забезпечення з існуючими системами у підприємстві.

Вартість налаштування програми під потреби та процеси підприємства.

3. Тренінг та навчання персоналу:

Витрати на проведення навчальних курсів для персоналу з використання системи управління персоналом.

Оплата консультацій та навчання від постачальника програми.

4. Технічна підтримка та обслуговування:

Вартість підписки на технічну підтримку та оновлення програмного забезпечення.

Витрати на обслуговування та виправлення помилок.

5. Інфраструктура та обладнання:

Витрати на придбання необхідного обладнання (якщо необхідно) для використання системи.

6. Безпека та захист даних:

Витрати на забезпечення безпеки даних та їх захист від несанкціонованого доступу.

7. Інші витрати:

Додаткові витрати, такі як консультації з імплементації системи, витрати на переорієнтацію та підготовку персоналу тощо.

Таким чином, модель оптимізації системи управління кадровим потенціалом та запровадження HRM системи ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» матиме вигляд:

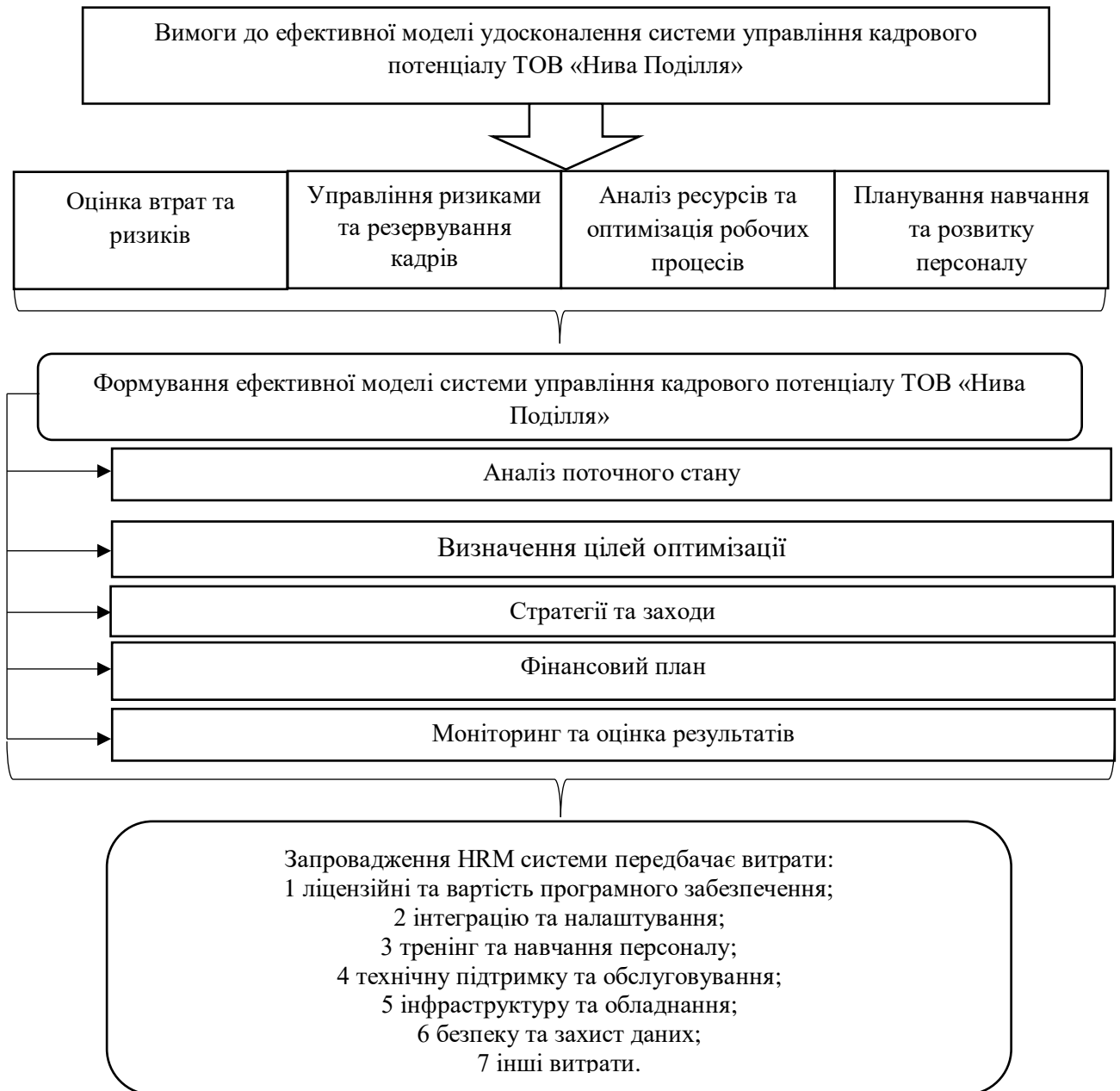


Рисунок 3.5 – Модель алгоритму управління кадровим потенціалом та запровадження HRM системи ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»

Джерело: розроблено авторами

Ці витрати можуть варіюватися від кількох тисяч до десятків тисяч доларів, залежно від обраного рішення та розміру підприємства. Для отримання конкретних цін на впровадження певних систем краще звернутися до постачальників програмного забезпечення з прямим запитом на пропозицію.

Вибір системи автоматизації управління персоналом для сільськогосподарського підприємства може залежати від кількох факторів, у тому числі від розміру підприємства, його потреб, складності операцій та багатьох інших чинників. Однак, ось кілька систем, які можуть бути відповідними для підприємства з 60 працівниками в сільському господарстві:

1. BambooHR: Це хороша система для маленьких і середніх підприємств, що дозволяє керувати основними кадровими процесами, включаючи відомості про співробітників, відпустки, навчання та заробітну плату.

2. Zoho People: Ця система також підходить для невеликих і середніх підприємств. Вона включає в себе модулі для управління кадровими досьє, відомостями про оплату праці, навчанням та відпустками.

3. Workday: Це рішення більш розширене і зазвичай використовується у великих компаніях, але може бути придатним для підприємств зі значною кількістю працівників. Воно включає в себе широкий спектр функцій управління кадрами.

4. HURMA: Це рішення найбільш розширене і зазвичай використовується у великих компаніях, але може бути придатним для підприємств зі значною кількістю працівників. Воно включає в себе широкий спектр функцій управління кадрами.

5. Sage HR: Ця система також може бути корисною для менших підприємств. Вона надає інструменти для ведення кадрового обліку, відомостей про оплату праці, управління відпустками та інші.

Кожна з цих систем має свої переваги, і вибір залежатиме від конкретних потреб вашого підприємства, бюджету та особливостей бізнесу. Важливо також враховувати вимоги до інтеграції з існуючими системами, можливості розширення та підтримку, яку надає постачальник програмного забезпечення.

Системи HURMA

HURMA є лідером серед українських HRM/HRIS систем. Система допомагає спеціалістам з кадрів та рекрутингу на ключових етапах їх роботи.

HURMA має багато переваг, серед яких виділяється:

- система пропонує інтуїтивно зрозумілий і зручний інтерфейс, який полегшує процес навчання та роботи з системою. Ваші співробітники швидко це зрозуміють;

- HURMA підтримує інтеграцію з українськими порталами вакансій, що дозволяє легко та швидко розміщувати вакансії, приймати резюме та зв'язуватися з потенційними кандидатами, роблячи процес підбору персоналу ефективнішим та швидшим рисунок 3.6;

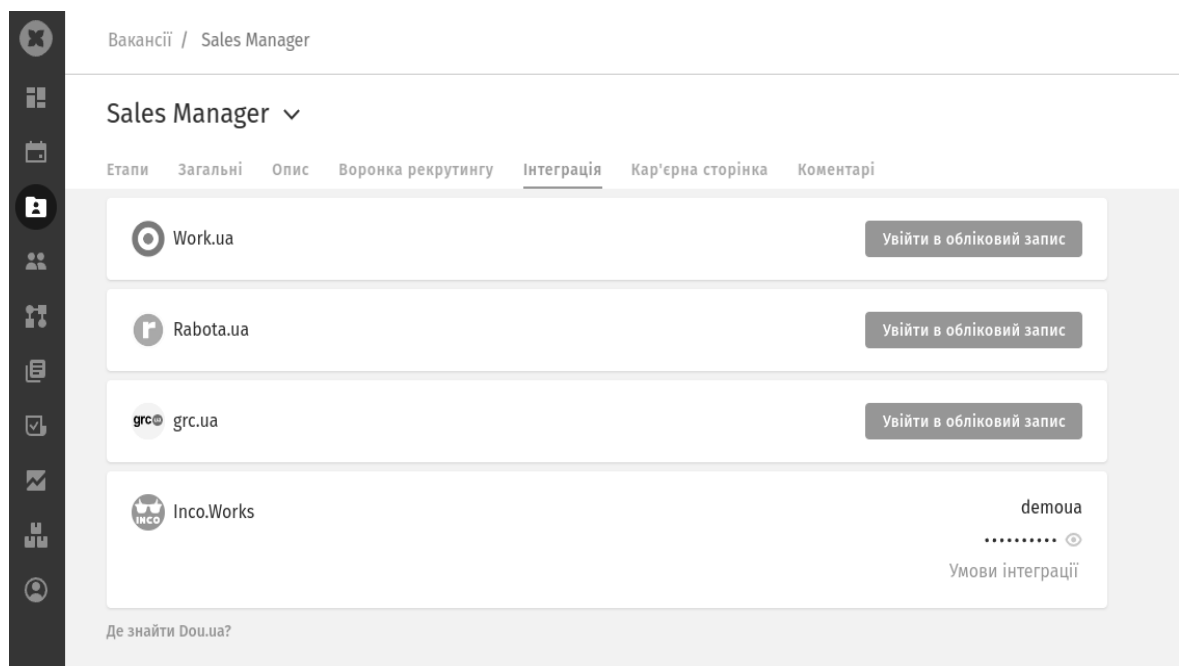
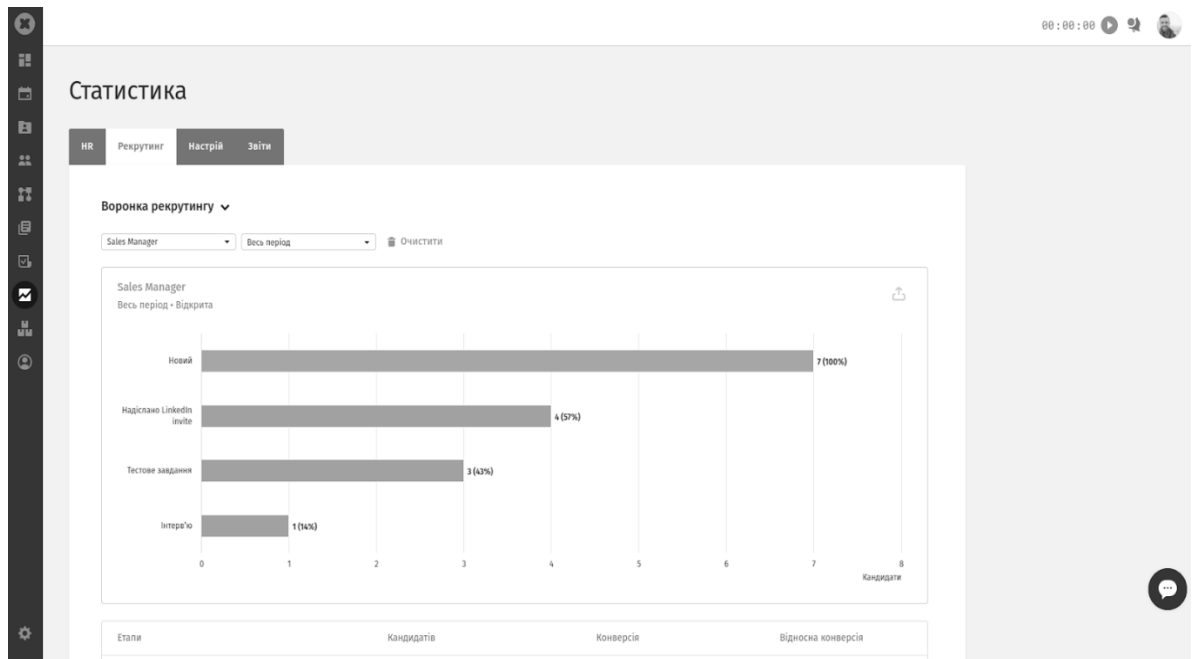


Рисунок 3.6 – Інтеграції які HURMA підтримує з українським партнерами
Джерело: використано [78]

- у HURMA є аналітичний модуль, який допоможе легко аналізувати кадрову статистику та ефективність підбору персоналу рисунок 3.7. Він надає детальну звітність за різними параметрами: від гендерної статистики та кількості закритих вакансій до моніторингу морального стану співробітників;



Рисунк 3.7 – Аналітична модель HURMA яка аналізу кадрову статистику
Джерело: використано [78]

– HURMA враховує масштаб вашої компанії. Завдяки своїй гнучкості система підходить як для невеликих команд, так і для компаній з кількістю співробітників понад 200 осіб;

– функціонал HURMA доступний українською, англійською та російською мовами.

Для оцінки витрат на впровадження HRM HURMA важливо врахувати такі фактори:

1. Вартість ліцензій або підписки: Це може бути щомісячна або щорічна вартість використання програми для конкретної кількості користувачів.
2. Вартість впровадження та інтеграції: Якщо ви замовляєте послуги консультантів для налаштування та інтеграції системи з існуючими процесами управління персоналом.
3. Тренінги та навчання персоналу: Вартість підготовки персоналу до роботи з новою системою.
4. Технічна підтримка та обслуговування: Витрати на підтримку, оновлення та обслуговування програмного забезпечення.

5. Інші можливі витрати: Наприклад, консультації фахівців, які можуть знадобитися для налагодження чи вирішення питань під час використання системи.

Загальні витрати на HRM HURMA за даними її розробників становлять:

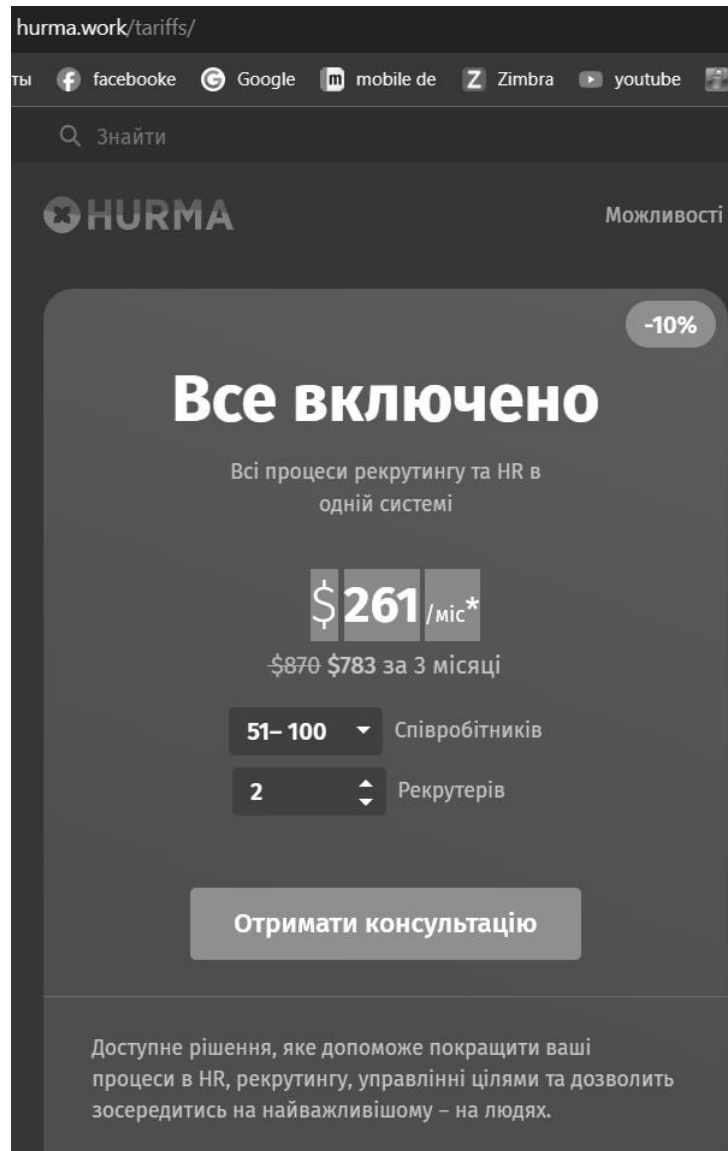


Рисунок 3.8 – Загальні витрати на HRM HURMA

Джерело: використано [79]

Для розрахунку ефективності впровадження HRM системи можна скористатися наступними показниками:

1. Місячна плата за HRM систему: \$261.
2. Річна вартість використання HRM системи: $\$261 \cdot 12 = \3132 .

3. Чистий прибуток від реалізації продукції ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ»: 62745.9 тис. грн.

4. Рентабельність реалізованої продукції: 41 %.

5. Фондовіддача: 3.616 грн/грн.

6. Собівартість реалізованої продукції: 77710.2 тис. грн.

За допомогою цих даних можна розрахувати, наскільки впровадження HRM системи вплине на рентабельність підприємства. Знайдемо частку вартості впровадження системи у відношенні до чистого прибутку:

Частка вартості використання HRM системи = $\frac{\text{Річна вартість використання HRM}}{\text{Чистий прибуток}} \cdot 100\%$

Частка вартості використання HRM системи = $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Річна вартість використання HRM}} \cdot 100\%$

Частка вартості використання HRM системи = $313262745.9 \cdot 100\% \approx 5\%$

Частка вартості використання HRM системи = $62745.93132 \cdot 100\% \approx 5\%$

Це означає, що вартість використання системи становить приблизно 5 % від чистого прибутку підприємства. Цей показник може слугувати орієнтиром для оцінки того, наскільки ефективним може бути використання HRM системи в контексті загального прибутку підприємства.

Крім того, розрахуємо дисконтовані грошові потоки (DCF), щоб потім використати їх для розрахунку NPV та коефіцієнту вигоди-затрати:

1. Чисті дисконтовані грошові потоки (NPV):

Грошовий потік = Чистий прибуток - Річна вартість використання HRM системи

Грошовий потік = 62745.9 тис. грн - 3132 дол. · 37,45 грн = 62628,606 тис. грн

2. Коефіцієнт вигоди – затрати (B/C):

$B/C = \frac{\text{Сума вигод}}{\text{Сума затрат}}$

$B/C = \frac{62628,606 \text{ тис. грн}}{3132 \text{ дол} \cdot 37,45 \text{ грн}} = \frac{62628,606 \text{ тис. грн}}{117293,4 \text{ грн}} = 533,95$

Висновки до розділу 3

Надзвичайно гостро стоїть проблема кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств. Як свідчать статистичні дані, рівень освіти зайнятих у сільському господарстві є найнижчим серед усіх видів економічної діяльності, що негативно позначається на економічних результатах господарської діяльності.

Застосування моделей компетентностей у процесі відбору та оцінки керівних кадрів сільськогосподарських підприємств є важливим і перспективним напрямком. Моделі компетентностей повинні оцінювати такі ролі менеджера в процесі управління соціально-економічною системою: міжособистісні ролі, інформаційні ролі, ролі, пов'язані з прийняттям управлінських рішень. Враховуючи широкий перелік вимог до сучасного менеджера, перелік таких вимог та критерії їх оцінки мають бути достатньо формалізованими та водночас диференційованими. Це дозволить максимально точно оцінити кадри, раціонально їх підібрати і розмістити. Виконання цих завдань можливе за допомогою моделей компетентностей. Враховуючи те, що подібні методи практично не застосовуються в Україні, вкрай важливо адаптувати західний досвід і розвивати місцеві методики для застосування у сфері сільського господарства.

Тому доцільно враховувати здатність працівників реалізувати свої потенційні можливості та здібності для досягнення стабільного розвитку підприємства за кадрового потенціалу. Формування ефективного механізму кадрового потенціалу підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ», який передбачає комплекс певних етапів роботи, сприятиме вдосконаленню роботи персоналу, що забезпечить конкурентоспроможність, економічне зростання, розвиток та підвищення ефективності. і загальна ефективність підприємства.

На основі SWOT-аналізу доведено, що для реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності підприємства, існує потреба у компетентних працівниках, що спонукає до формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства. Проведено робота з експертами, що до розвитку кадрового потенціалу яка показала наявність недоліків в управлінні персоналом.

Встановлено, що за умови підвищення якісного рівня кадрового потенціалу підприємств досягається ефективне управління управлінським персоналом, а також покращується управління в цілому. Пропонується розробити та реалізувати структурно-логічну модель управління розвитком персоналу з використанням компетентнісного підходу, яка складається з цільової, інформаційної, змістової та організаційної складових і являє собою комплекс системних і планомірних заходів з управління розвиток кадрового потенціалу підприємства. Досягнувши необхідного рівня компетентності, це дозволить вирішити існуючі проблеми, пов'язані з недостатньою увагою до набуття та розвитку компетентностей, підвищення продуктивності праці та ефективного виконання завдань, а також забезпечити взаємодію компетентностейно- орієнтовані цілі кадрової політики та функції системи управління персоналом підприємства.

Цифровий HR надає нову платформу для покращення продуктивності співробітників і досвіду кандидатів шляхом поєднання соціальних мереж, мобільних додатків, аналітики та хмарних технологій. У той час як виробники пропонують рішення, компанії повинні створювати власні інтегровані цифрові стратегії та програми з управління персоналом. Впровадження програмного забезпечення для оцифрування робочих процесів управління персоналом передбачає використання кадрових платформ, які пропонують функціональність для багатьох категорій програмного забезпечення для управління персоналом. Системи HRM використовуються для управління всією інформацією про людські ресурси в рамках інтегрованої модульної системи. Компанії використовують системи управління персоналом для керування критично

важливими кадровими функціями, такими як підбір персоналу, управління продуктивністю та навчання в рамках централізованої системи, яка оптимізує робочі процеси та звітність у відділі кадрів. Завдяки модульній конструкції системи HRM можна налаштувати та організувати відповідно до потреб організації.

ВИСНОВКИ

Кадровий потенціал – це узагальнена характеристика здібностей і навичок працівників підприємства, які мають необхідну кваліфікацію, пройшли професійне навчання та володіють спеціальними професійними знаннями, уміннями, навичками, досвідом роботи та компетентністю у певній сфері діяльності, які можуть ефективно виконувати і забезпечують економічні результати виконання своїх функціональних завдань і досягнення цілей підприємства.

Встановлено зв'язок між структурними елементами кадрового потенціалу та компетенціями працівників, що довело актуальність застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Характеристика компетентностей працівників за структурними елементами кадрового потенціалу (психофізіологічним, професійно-кваліфікаційним, соціальним, трудовим) дозволила запропонувати критерії оцінки рівня компетентності для різних категорій (спеціалісти, керівники), які є орієнтиром у оцінці кадрового потенціалу підприємства.

Від того, наскільки сформований кадровий потенціал, залежить наявність продуктивного, ефективного та мотивованого персоналу, тому здійснення кадрового планування та вибір найбільш оптимального методу пошуку та відбору спеціалістів є стратегічно важливими етапами. У результаті дослідження сучасних методів пошуково-відбіркового процесу, зокрема особливостей новітніх методів пошуку, встановлено, що на доцільність використання одного з них впливає ряд факторів, наприклад категорія вакансії, яку необхідно заповнити, та витрати часу та фінансових витрат на пошук спеціаліста. Розробка алгоритму пошуку та відбору персоналу та порівняння цих процесів у рамках використання власної кадрової служби компанії або із залученням послуг кадрових агентств, які сьогодні є більш затребуваними, показали, що з точки зору ефективності за критерієм кожен із методів має ряд недоліків і переваг.

Обов'язковою умовою для прийняття рішення щодо вибору одного з варіантів має бути якісне стратегічне планування діяльності компанії, але ми вважаємо, що незважаючи на значні витрати на користування послугами кадрових та аутсорсингових агентств, цей вид послуг є перспективним і дозволить у майбутньому вони стануть частиною функцій розвинутих і більш локальних компаній, вони перейдуть від управління персоналом до сторонніх організацій підтримки.

В Україні небагато сільськогосподарських підприємств, ця галузь прибуткова. Зараз у світі спостерігається великий попит на зернові культури. Є багато клієнтів, які цікавляться продукцією, вирощеною на підприємстві. Місцеві підприємства купують продукцію для подальшої переробки, промисловість зацікавлена в даних культурах для виготовлення продуктів.

З проаналізованих основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» видно, що підприємство розвивається стабільно і має дохід. Кількість працівників на підприємстві не значно змінюється за даний період. Підприємство має значні прибуток, на 2022 р у розмірі 62745,9 тис. грн що є найбільшим прибутком за весь період роботи підприємства. На скільки збільшується попит на продукцію на стільки збільшиться прибуток.

Фінансово-економічний аналіз показав нам що підприємство має велику рентабельність, ефективно використовує основні засобів і перспективне розвивання. Рентабельність активів зростає з кожним роком і вже на кінець 2022 р становить 34,64 % що свідчить про ефективність використання активів підприємством ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» для генерації прибутку. Рентабельність діяльності підприємства була зменшилась в 2021 р на -19,8 % і становить 68,07 % порівняно з 2020 р коли становив 87,87 %, а в 2022 р виріс на 5,78 % порівняно 2021 р і вже становить 73,85 %. Рентабельність діяльності підприємства показує на скільки ефективно підприємство використовує матеріальні, трудові, грошові та інші ресурси. Рентабельність продукції зростала з кожним роком і на кінець 2022 р становить 80,74 %.

Чисельність працівників на підприємства ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ» за три роки змінила не суттєво, що свідчить про ефективну роботу апарату управління який знаходить підхід до всіх працівників.

Продуктивність праці на одного працівника зросла в 2022 р бо було залучено нових працівників так як в 2021 р більшість працівників чоловічої статі було мобілізовано на захист батьківщини. Заробітна плата зростає з кожним роком і в 2022 р вже становила 9021,1 грн/особу, що свідчить про поліпшення добробуту працівників.

Розроблено методику оцінки стану кадрового потенціалу підприємства, яка передбачає визначення індивідуальних, групових та інтегральних показників. Для цього вирішувалися наступні завдання: визначено перелік складових частин кадрового потенціалу підприємства та показники, що їх характеризують; обґрунтовано вибір зразка та можливості його моделювання; проведено аналіз показників, що позитивно впливають на кадровий потенціал, та показників, що знижують його рівень.

Аналіз галузей дослідження кадрового потенціалу та систематизація теоретичних основ менеджменту дали змогу визначити його основні кількісні та якісні складові. Запропоновані в роботі методологічні аспекти формування кадрового потенціалу спрощують процес його діагностики та дозволяють формалізувати всі складові в кількісній оцінці.

Кількісна оцінка стану кадрового потенціалу провідних підприємств швейної промисловості дала змогу визначити відхилення фактичних цін на комплектуючі від бажаних визначених експертами та підкреслила необхідність розробки нормативів, встановлених у ustalений спосіб у стратегії розвитку кадрового потенціалу.

Дослідження процесу формування кадрового потенціалу дало змогу визначити його основні види та визначити специфічні прояви залежно від рівня управління. На основі цього розроблено класифікацію типів кадрового потенціалу за їх ознаками: за рівнем узагальненості оцінок; за обсягом можливостей; за характером участі у виробничо-господарському процесі; за

місцем розташування в соціально-економічній системі підприємства. Визначено основні фактори формування кадрового потенціалу підприємства, визначено його кількісні та якісні складові, які об'єднані в такі групи: демографічні, соціально-економічні, техніко-економічні та організаційні фактори. Визначено, що кадровий потенціал підприємства залежить від повноти його використання, що підтверджено результатами аналізу його ефективності.

Розвиток кадрового потенціалу спрямований на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Формування та розвиток кадрового потенціалу в умовах конкуренції між підприємствами вимагає застосування системного підходу. На розвиток кадрового потенціалу підприємства істотний вплив має низка факторів: зовнішніх, внутрішньо-організаційних, внутрішньо-системних, індивідуальних. Рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства в основному визначається внутрішніми та індивідуальними факторами.

Розвиток кадрового потенціалу є важливим стратегічним напрямом розвитку кожної організації та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкуренції. Дотримання принципу формування унікального кадрового потенціалу організації підвищує її конкурентоспроможність та ефективність.

Для підвищення ефективності процесу формування кадрового потенціалу необхідно постійно брати участь у створенні не тільки кадрової служби, а й керівників структурних підрозділів. Також необхідно створити чіткий розподіл функцій між усіма учасниками процесу формування кадрового потенціалу та координувати їх дії. Ефективно впливає на формування кадрового потенціалу, визначення пріоритетів у роботі з трудовим потенціалом.

Кадровий потенціал підприємства визначає рівень його конкурентоспроможності, соціальної, економічної та іншої ефективності його діяльності. Це також джерело певного кадрового резерву: групи найбільш перспективних працівників формуються за критеріями, спеціально визначеними компетентним керівництвом організації. Основна функція керівника та

адміністрації полягає не тільки в кадровому забезпеченні, а й у розвитку кадрового потенціалу.

На основі SWOT-аналізу доведено, що для реалізації заходів підвищення ефективності підприємства існує потреба у компетентних працівниках, що спонукає до формування програми розвитку кадрового потенціалу. Сформовано програму розвитку кадрового потенціалу, що реалізується через орієнтацію на цілі, завдання, принципи, напрямки (підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка на основі професійних компетентностей; забезпечення більш повного використання компетентностей працівників та підвищення їх кваліфікації та рівень компетентності; допомога співробітникам у саморозвитку; планування кар'єри та просування по службі відповідно до вимог професійної компетентності; організація процесів розвитку персоналу) та методи розвитку потенціалу окремого працівника та кадрового потенціалу підприємства в цілому.

Запропоновано структурно-логічну модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства відповідно до компетентнісного підходу, що складається з цільової, інформаційної, змістової та організаційної складових і являє собою комплекс системних і планомірних заходів з управління кадрового потенціалу розвиток кадрового потенціалу, що дозволить вирішити наявні проблеми, пов'язані з ефективним виконанням обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності, компетентнісно орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій кадрового забезпечення підприємства система управління.

Необхідність застосування систем HRM зумовлена критичними потребами для успішного розвитку бізнесу: управління витратами (витрати на оплату праці є однією з найбільших статей витрат), ефективне управління бізнес-процесами, дотримання всіх правових норм, що регулюють відносини працівник-роботодавець. Використання систем HRM дозволяє грамотно вирішувати складні питання, впроваджувати гнучкі схеми розрахунку заробітної плати та кадрового документообігу; підвищення цінності людського капіталу. Відповідно, впровадження та використання HRM-систем в HR-практиці дозволить компанії

економити час, зберігати всі дані в хмарних сервісах та автоматизувати більшість бізнес-процесів, що в свою чергу позитивно позначиться на прибутках компанії. Системи HRM є одними з найважливіших корпоративних додатків, які використовуються в компаніях будь-якого розміру та в усіх видах економічної діяльності. Проте завдання розробки показників ефективності для оцінки цифровізації управління персоналом в компаніях не виконано в повній мірі, що є перспективою для подальших досліджень у цьому напрямі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Череп О. Г. Управління кадровим потенціалом підприємств. Запоріжжя : Вид-во ЗНУ, 2016.
- 2 Римаренко В. О. Розвиток кадрового потенціалу підприємств харчової промисловості.
URL: http://vuzlib.com.ua/articles/book/Rozvitok_kadrovogo_potencial.
- 3 Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2015. 316 с. с
- 4 Балабанова Л. Б., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2014. 512 с.
- 5 Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2015. 350 с.
- 6 Фоміченко І. П., Баркова С. О. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Науковий вісник*. 2014. С. 315–320.
- 7 Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2014. 229 с.
- 8 Россоха В. В., Гуменна О. В., Пічик К. В. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / Авт. Н. В. Романченко. Київ : ННЦ "ІАЕ", 2014.
- 9 Олексюк О. І. Результативність діяльності підприємств як основа формування їх інвестиційної привабливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. С. 21–26.
- 10 Федонін О. С., Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 257 с.
- 11 Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка та управління: науково-практичний журнал*. 2017. № 3. С. 48–53.
- 12 Федонін О. С., Рєпіна І. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Авт. О. І. Олексюк. Київ : КНЕУ, 2014. 316 с.

- 13 Балабанова Л. Б., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2015. 512 с.
- 14 Слиньков В. М. Персонал та його менеджмент : практ. рек. Київ : КНТ, 2017. 476 с.
- 15 Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Х : ХДУХТ, 2014. 578 с.
- 16 Чернишова Л. І., Тропанець М. В., Гайтанжий В. В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. *IV Міжнародна інтернет_конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту"* : ОНПУ, м. Одеса, 22 трав. 2017 р. Одеса, 2015. С. 205–208.
- 17 Богиня Д. П. Мотиваційний механізм конкурентоспроможності робочої сили : Зб. наук. пр. К : Ін-т економіки НАН України, 2015. 188 с.
- 18 Олійник Т. І. Економічна стійкість – основна складова сталої діяльності сільськогосподарського підприємства. *Вісник ХНАУ*. 2014. № 3. С. 262–268.
- 19 Малік М. Й. Підприємництво і розвиток сільських територій. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 97–103.
- 20 Завіновська Г. Т. Економіка праці. : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016. 300 с.
- 21 Бутнік-Сіверський О. Б. Формування неоекономіки у сфері інтелектуальної власності з позиції процесів інтенсифікації. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2017. № 3. С. 57–67.
- 22 Шпикуляк О. Г., Білокінна І. Д. Формування інституційних складових кооперативного розвитку альтернативної енергетики в аграрному секторі економіки. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 72–81.
- 23 Крисальний О. В. Організаційно-економічні особливості інноваційної діяльності. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 12.
- 24 Понятійно-категорійні основи кадрового менеджменту. : підруч. і посіб. 7-ме вид. Тернопіль : Укр. наука: минуле, сучасне, майбут., 2014.
- 25 *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24.8.
- 26 Іванова С. Розвиток потенціалу співробітників: професійні компетенції, лідерство, комунікації,. 2016. С. 278.

- 27 Дудар А. П. Менеджмент людських ресурсів у сфері обігу / реч.: А. П. Румянцев, Ю. Н. Новіков, В. В. Чепурко. С., 2015. 287 с.
- 28 Беззубко Л. В., Беззубко Б. І., Гончарова Л. О. Трудовий і кадровий потенціали (держава, регіон, галузь, підприємство) : Норд прес. Д., 2017. 201 с.
- 29 Економіка підприємства : навч. посіб. / З. В. Герасимчук та ін. Луцьк : РВВ ЛНТУ, 2018. 630 с.
- 30 Колот А. М. Економіка праці і соціально-трудова відносини: підручник. К. : КНЕУ, 2015. 711 с.
- 31 Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці : підручник. К. : КНЕУ, 2014. 367 с.
- 32 Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х. : ХНЕУ, 2015. 228 с.
- 33 Мордовія С. К. Управління людськими ресурсами: 17 модульна програма для менеджерів «Управління розвитком організації» модуль 16.
- 34 Одегов Ю. Г., Ніконова Т. В. Аудит та контролінг персоналу : навч. посіб. 2014. 544 с.
- 35 Померанцева Є. Моделі управління персоналом: дослідження, розробка, впровадження, 2016. 256 с.
- 36 Маренков П. Л., Алімаріна Є. А. Управління трудовими ресурсами. 2014. 448 с.
- 37 Прохорова М. В. Персонал, який приносить прибуток. Технології раціонального управління персоналом. 2019. 623 с.
- 38 Іванова С., Борчанінова Е., Болдогоєв Д. Розвиток потенціалу співробітників: Професійні компетенції, лідерство, комунікації. 2018. 278 с.
- 39 Беззубко Л. В., Гончарова Л. О. Трудовий і кадровий потенціали : монографія. Д., 2018.
- 40 Biliavskiy V., Biliavska J. Evaluation of personal career management efficiency of trade enterprise employees. *Canadian Journal of Science and Education : journal.* – Toronto. 2014. No. 2(6). P. 684–695.

41 Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2017. 174 с.

42 Томашук І. В. Аналіз та статистика ресурсного потенціалу сільських територій аграрного сектору України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління* : Електронне наукове фахове видання. 2017. № 5(10). С. 142–148.

43 Гриньова В. М., Грузіна І. А. Обґрунтування необхідності індивідуалізації методів мотивації праці персоналу. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2012. № 87. С. 332–338.

44 Полтавського університету економіки і торгівлі. *Науковий вісник*. 2013. № 1(56).

45 Коломоєць Є. Н. Управління кадровим потенціалом організації. URL: www.mai.ua/events/sfiro/articles/sec5/kolomoec.doc.

46 Римкевич О. Бюджет персоналу із нуля. *Плануємо підбір персоналу*. URL: <http://www.hr-director.ru/article/63487-byudjet-na-personal-s-nulya-planiruem-podbor-personala-skolko-sotrudnikov-nujno-nayti-kakimi>.

47 Гірняк К. Х. . Інноваційні технології в управлінні кадрового потенціалу підприємства. *Миколаївський національний університет ім. О.В. Сухомлинського*. 2015. № 4. С. 130–132.

48 Хринюк О. С., Орехова А. А. Особливості новаторських підходів до управління кадровим потенціалом підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2015. № 1.

49 Починок Н. В. Методика обліку процесу формування персоналу : Екон. аналіз : зб. наук. пр. Тернопіль : Видавничо-полігр. центр Терноп. нац. екон. ун-ту “Екон. думка”, 2014. 235 с.

50 Види сільськогосподарських підприємств в Україні. URL: http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/umovi_vedennya_agrobiznesu/vidi_silskogospodarskikh_pidpriemstv_v_ukraini.

51 Малихіна Т. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *«Економіка, організація і управління підприємствами»*. 2016. С. 20.

52 Показники стану та ефективності використання основних засобів.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=668>.

53 Тхорик В. А. Збереження кадрового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка : Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2012. № 1. С. 96–99.

54 Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. / В. С. Васильченко та ін. К. : КНЕУ, 2015. 403 с.

55 Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2017. 316 с.

56 Качана Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. посібник. Тернопіль : ТДЕУ, 2016. 373 с.

57 Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2016. 300 с.

58 Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. *Вісник ТНЕУ : Економіка підприємства і управління виробництвом*. 2012. № 1. С. 137–144.

59 Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2017. 316 с.

60 Авраменко М. С. Оцінка ефективності формування кадрового потенціалу системи споживчої кооперації України. *Інноваційна економіка : Всеукраїнський наукововиробничий журнал*. 2011. № 5. С. 311–314.

61 Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 342–348.

62 Дончак Л. Г., Бойківська Г. М. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. Інфраструктура ринку. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/15.pdf. (дата звернення: 20.05.2021).

63 Коваленко В. С., Маркова С. В., Розвиток О. М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1(12). С. 82–89.

64 Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 228 с.

65 Дискіна А. А. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 228 с. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–71.

66 Смачило В. В. Система оціночних показників кадрового потенціалу на підприємств. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18, № 2(42). С. 58–70.

67 Richard E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, 2012.

68 Мельничук Д. П. Критеріальний та інтуїтивний підходи в управління доборою керівних кадрів. *Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. Ч.ІІ. – Житомир:ЖДТУ*. 2015. № 1. С. 174–180.

69 Бойківська Г. М. Напрями підвищення ефективності використання виробничого потенціалу переробних підприємств системи АПК : монографія. Тернопіль : Крок, 2021. 238 с.

70 Бойківська Г., Дончак Л. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 28. С. 88–93.

71 Ясінець П. С. Управління підприємством. К. : Лібра, 2018. 212 с.

72 Яхнін Я. К. Сучасні підходи до управління підприємством. К. : Наук. думка, 2012. 143 с.

73 Galperin L. Bella, Lituchy R. Terri. Human Resource Development in Service Firms Across Cultures. *Human Resource Development Review*. 2014 . Vol.13. P. 336–368.

74 Global S. Kim, McLean N. Gary. Talent Management: Necessity, Challenges, and the Roles of HRD. *Advances in Developing Human Resources*. 2012. Vol. 14. P. 566–585.

75 Mace S., Donald V., Amell J. Human Trafficking: Integrating Human Resource Development Toward a Solution. *Advances in Developing Human Resources*. 2012. Vol. 14. P. 333–344.

76 Quinn S. From Reactive to Proactive: High Impact Strategic HR. Ventus Publishing ApS, 2011. 60 p.

77 Tan C., Nasurdin A. Human resource management practices and organizational innovation. An empirical study in Malaysia, Journal of Applied Business Research. 2010. Vol. 2, No. 4. P. 105–115.

78 Топ 3 HRM системи для малого та середнього бізнесу.
URL: <https://hurma.work/blog/top-3-hrm-systemy-dlya-malogo-ta-serednogo-biznesu/>.

79 Загальні витрати на HRM HURMA за даними її розробників становлять:.
URL: <https://hurma.work/tariffs/>.

ДОДАТКИ

Thu Dec 14 09:52:45 EET 2023, Волянська-Савчук Леся Вікторівна, Хмельницький національний університет, ХНУ

Anti-Plagiarism v-15.257

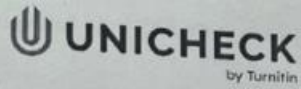
Максимальне співпадіння з одним документом 0.0%

Словники перевірки: en_US, ru_RU, ua_UA. Помилки в документах: 6%

ID: 123186 Назва: Удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства (на прикладі ТОВ «НИВА ПОДІЛЛЯ», Хмельницької обл.) Додано в БД: 2023-12-14 Автора: Цюзік Світлана Олегівна Керівники: к.е.н., доц. Шелест Є. О. Консультанти: Опоненти:	Документ		Сумарний збіг по Базі Даних	
	Символи	Лексеми	Символи	Лексеми
	186629	1206	7921 (4%)	90 (7%)

Джерело плагіату

ID	Опис	Наявність плагіату в документі	
		Символи	Лексеми



Ім'я користувача:
Кафедра_УПЕП Волянська_Савчук

Дата перевірки:
11.12.2023 18:43:04 EET

Дата звіту:
11.12.2023 20:50:57 EET

ID перевірки:
1015994217

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100008309

Назва документа: Диплом Цюзік

Кількість сторінок: 126 Кількість слів: 26053 Кількість символів: 210986 Розмір файлу: 805.70 KB ID файлу: 1015676724

14.7% Схожість

Найбільша схожість: 1.15% з Інтернет-джерелом (<http://ep3.nuwm.edu.ua/20803>)

14.5% Джерела з Інтернету	836	Сторінка 128
2.17% Джерела з Бібліотеки	76	Сторінка 143

0.15% Цитат

Цитати	2	Сторінка 144
Посилання	1	Сторінка 144

3.47% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

3.47% Вилучення з Інтернету	80	Сторінка 145
0.46% Вилученого тексту з Бібліотеки	1	Сторінка 146

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	42
------------------	----