

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

за матеріалами Державного підприємства Міжгалузевий науково-технічний комплекс «Хімія поверхні» Національної Академії наук України,
м. Київ

Студента 2 курсу 6 м групи,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка та
безпека бізнесу»

Козік Мирослав
Олегович

Науковий керівник –
д-р екон. наук, проф.

Ситник Ганна
Вікторівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ»	19
2.1 Оцінка кадрового потенціалу ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ»	19
2.2 Аналіз результативності та ефективності кадрового потенціалу ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ»	34
2.3 Діагностика системи управління кадровим потенціалом ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ»	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ»	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. Кризова ситуація в Україні, що супроводжується низкою проблем, наявних у сфері оплати праці (низький рівень реальної заробітної плати, невідповідність величини зарплати і результатів праці, низька диференціація оплати кваліфікованої і некваліфікованої праці тощо) та посилюється впливом COVID-19 на економіку і суспільство загалом, потребує формування дієвих концепцій управління, реалізація яких спрямована на консолідацію персоналу для досягнення соціально-економічних цілей підприємств та формування цілісного підходу до управління кадровим потенціалом на підприємстві [28]. В умовах ринкової економіки ефективна, результативна й конкурентоспроможна діяльність будь-якого суб'єкта господарювання не можлива без стратегічного та системного підходу до управління найбільш цінним в сучасних умовах ресурсом підприємства – кадрами. Не безпідставно наукові дослідження й практичний досвід численної кількості підприємств в останні десятиріччя переконливо свідчать про те, що найбільш ефективними інвестиціями з найвищим рівнем віддачі є інвестиції в людський розвиток, тобто, на рівні підприємства, в розвиток його кадрового потенціалу. Зазначене актуалізує дослідження сутності й особливостей побудови та функціонування систем управління кадровим потенціалом на підприємствах України.

Розвиток кадрового потенціалу установ і підприємств, що відповідає потребам і масштабами змін, які відбуваються в суспільстві, є важливою структурною складовою більш загального механізму реалізації стратегії соціального і економічного розвитку країни [21].

Теоретико-методологічні, соціально-економічні й організаційні засади управління кадровим потенціалом підприємств, проблематику удосконалення систем управління кадровим потенціалом, напрями підвищення ефективності процесів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу на підприємствах досліджено в наукових працях іноземних та вітчизняних вчених, з-поміж яких: О. Балацький, Г. Десслер, І. Джаїн, В. Довбенко, Р.

Марр, Г. Мартин, В. Мельник, Е. Мейо, М. Мескон, Д. Сульє, Ф. Тейлор, С. Хетрик, А. Файоль, Г. Шмідт, В. Дятлов, А. Єгоршин, П. Журавльов, А. Кібанов та ін. Нажаль, на сьогодні значна кількість вітчизняних підприємств мають численну кількість проблем в сфері управління власним людським капіталом через відсутність або низьку ефективність функціонування побудованої на підприємстві системи управління кадровим потенціалом, що й зумовлює актуальність поглиблених досліджень в галузі обраної проблематики.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління кадровим потенціалом та його впливу на ефективність діяльності підприємства, а також пошук шляхів удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства.

Відповідно до зазначеної мети були поставлені такі *завдання*:

- провести узагальнення методичних та теоретичних засад управління кадровим потенціалом підприємства;
- здійснити оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства;
- дослідити обсяги та склад кадрового потенціалу підприємства;
- провести аналіз ефективності управління кадровим потенціалом підприємства;
- обґрунтувати резерви підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти щодо управління кадровим потенціалом підприємства.

Емпіричною базою дослідження виступає ДП «МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» – державне підприємство основним видом діяльності якого є за КВЕД: 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук, а також 46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами

та 63.99 Надання інших інформаційних послуг. Юридична адреса: Україна, 03187, місто Київ, проспект Глушкова, буд. 42.

Методологічною основою дослідження є метод спостереження, групування та аналізу статистичної та бухгалтерської інформації. У процесі дослідження використовувалися методи: абстрактно-логічний (дослідження науково-теоретичних засаду правління кадровим потенціалом); економічного аналізу (здійснення аналізу сучасного стану ефективності використання кадрового потенціалу на об'єкті дослідження); розрахунково-конструктивний (при обґрунтуванні необхідності врахування комплексу елементів та факторів впливу на підвищення ефективності управління кадровим потенціалом); графічний (для узагальнення аналітичного матеріалу) тощо.

Інформаційною базою дослідження є матеріали державної служби статистики України, аналітичних та статистичних оглядів та інших видань, матеріали фінансової та статичної звітності управлінського обліку ДП «МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ».

Практична значущість роботи полягає в науково-обґрунтованих напрямках вирішення основних проблем управління кадровим потенціалом та запропонованому проекті впровадження індивідуального соціального пакету працівника (ІСПП) ДП «МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» створить умови для підвищення ефективності діяльності кадрового потенціалу підприємства.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження була опублікована стаття на тему: «Сутність та особливості побудови системи управління кадровим потенціалом підприємства», у збірнику «Економіка і фінанси підприємства : зб. наук. ст. студ. заочної форми навчання / відп. ред. Г. В. Блакита. К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2021. Ч.2. С. 24 – 30

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота виконана в обсязі 53 сторінок, містить 16 таблиць, 15 рисунків та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Кадровий потенціал підприємства є важливим ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності якого, зазвичай, залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність; частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій або іншій сфері діяльності. В економічній літературі більшість дослідників визначають кадровий потенціал як частину населення країни, що володіє необхідними фізичними та розумовими здібностями та знаннями для роботи в галузі економіки. Кадровий потенціал характеризуються потенційною масою живої праці, якою в певний період володіє суспільство для задоволення своїх потреб. Як економічна категорія кадровий потенціал виражають економічні відносини по формуванню, розподілу й використанню працездатного населення [21].

Н.С. Краснокутська трактує кадровий потенціал як «сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства» [25].

В.Н. Слиньков розглядає кадровий потенціал як «кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі» [10].

О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк трактують кадровий потенціал як «існуючі на сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства» [39].

Своєю чергою А.А. Дискіна вказує на те, що кадровий потенціал підприємства «це ресурсні можливості робітників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства» [14].

З наведених визначень можна робити висновок, що поняття кадрового потенціалу, не зважаючи на те, основою досліджуваного поняття є персонал підприємств, є більш широким ніж поняття персоналу адже, по-перше, враховує не лише наявні здібності, але й потенційні можливості працівників, які можуть бути використані відповідно до посадових обов'язків і поставлених перед працівниками цілей на кожному етапі розвитку підприємства, а, по-друге, враховуючи існування синергетичного ефекту, кадровий потенціал як певна сукупність (людських ресурсів та можливостей) за своєю результативністю ніколи не дорівнює простій сумі його окремих складових.

Наступним кроком вважаємо за доцільне розглянути підходи до трактування поняття «управління кадровим потенціалом» з погляду вітчизняних та закордонних науковців (табл. 1.1) [21]. При цьому слід відзначити, що переважна більшість науковців зосереджується на питаннях визначення, оцінювання, формування, використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства або побудови системи управління кадровим потенціалом та її вдосконалення, оминаючи своєю увагою власне управління кадровим потенціалом.

Аналіз наукової літератури з питань управління підприємствами дозволяє зробити висновок, що будь-яка система управління, зокрема, система управління кадровим потенціалом являє собою сукупність взаємозв'язаних та взаємозалежних складових (а, відповідно, взаємозв'язаних та взаємозалежних заходів), які мають відмінності у функціональній спрямованості та виконуваних завданнях, певний рівень незалежності, проте діють упорядковано та злагоджено в напрямі досягнення єдиної мети.

Своєю чергою, забезпечення максимальної ефективності управління кадровим потенціалом зумовлює доцільність побудови на підприємстві системи управління кадровим потенціалом.

**Трактування поняття «управління кадровим потенціалом»
підприємства з погляду окремих авторів**

Автор	Рік	Трактування поняття «управління кадровим потенціалом»
Кібанов А.	2002	генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [34]
Безсмертна В.	2007	процес, що має здійснюватися на основі стратегічного підходу, що означає використання в практиці управління персоналом сучасних підходів, які характерні для стратегічного управління персоналом, концепцій «етичного підприємництва», «організації, що навчається», «управління знаннями», сучасного інструментарію управління персоналом [4, с. 48].
Haslinda A.	2009	процес формування, розвитку і збереження колективних знань, навичок і умінь працівників шляхом впровадження процесів і систем, спрямованих на досягнення мети підприємства та зазначає такі складові процесу управління кадровим потенціалом: набір і відбір персоналу; компенсації та пільги; праця і трудові відносини; безпека праці та здоров'я працівників [48].
Mudor H., Tooksoon P.	2011	процес, реалізації якого позитивно і значущо впливає на задоволеність працівників від роботи, своєю чергою, задоволення від роботи відіграє важливу роль в якості результатів праці [49, с. 45].
Гриньова В. та Писа-ревська Г.	2012	процес, що включає в себе наступні етапи: кадрове планування; набір персоналу; відбір персоналу; профорієнтацію і адаптацію персоналу; навчання і розвиток персоналу; оцінку трудової діяльності персоналу; ротацію; мотивацію; просування по службі та управління діловою кар'єрою [10].

На основі аналізу визначень табл. 1.1, можна зробити висновок, що управління кадровим потенціалом являє собою процес, що включає в себе відповідний перелік етапів або напрямів управління людським капіталом підприємства, ґрунтується на використанні інструментів стратегічного управління персоналом та відіграє важливу роль в підвищенні кількості та якості результатів праці [21].

Аналіз наукової літератури з питань управління підприємствами дозволяє зробити висновок, що будь-яка система управління, зокрема, система управління кадровим потенціалом являє собою сукупність взаємозв'язаних та взаємозалежних складових (а, відповідно, взаємозв'язаних та взаємозалежних заходів), які мають відмінності у функціональній спрямованості та виконуваних завданнях, певний рівень незалежності, проте діють упорядковано та злагоджено в напрямі досягнення єдиної мети.

Відтак, основним завданням системи управління кадровим потенціалом підприємства слід визначити: забезпечення потреб підприємства в кваліфікованих кадрах; підбір та розстановка персоналу; визначення найбільш оптимального стилю управління персоналом; забезпечення підвищення кваліфікації працівників; удосконалення організації робочих місць та поліпшення умов праці; вибір форм та систем оплати праці; вибір найбільш ефективних інструментів стимулювання персоналу; управління кар'єрним зростанням; покращення морально-психологічного клімату на підприємстві; оптимізація витрат на персонал; оцінка результатів праці працівників підприємства [47].

Суб'єктами системи управління кадровим потенціалом можуть бути як окремі менеджери, в ієрархії організаційної системи управління суб'єкта господарювання, так і структурні підрозділи, що функціонально забезпечують реалізацію програми управління кадровим потенціалом. До таких суб'єктів відносяться адміністративний менеджмент, менеджмент, який не входить до складу адміністрації, але організовує роботу структурних

підрозділів, юридичні і фінансові служби, відділи кадрів і підготовки персоналу тощо [1]. Кожний з окреслених суб'єктів, виконуючи власні специфічні функції, забезпечує цілісність системи, її адаптивність, сумісність з іншими системами управління підприємства та зворотний зв'язок в ході організації процесу управління кадровим потенціалом на відповідному підприємстві.

Основні підсистеми системи управління кадровим потенціалом підприємства наведено на рис. 1.1. [21].

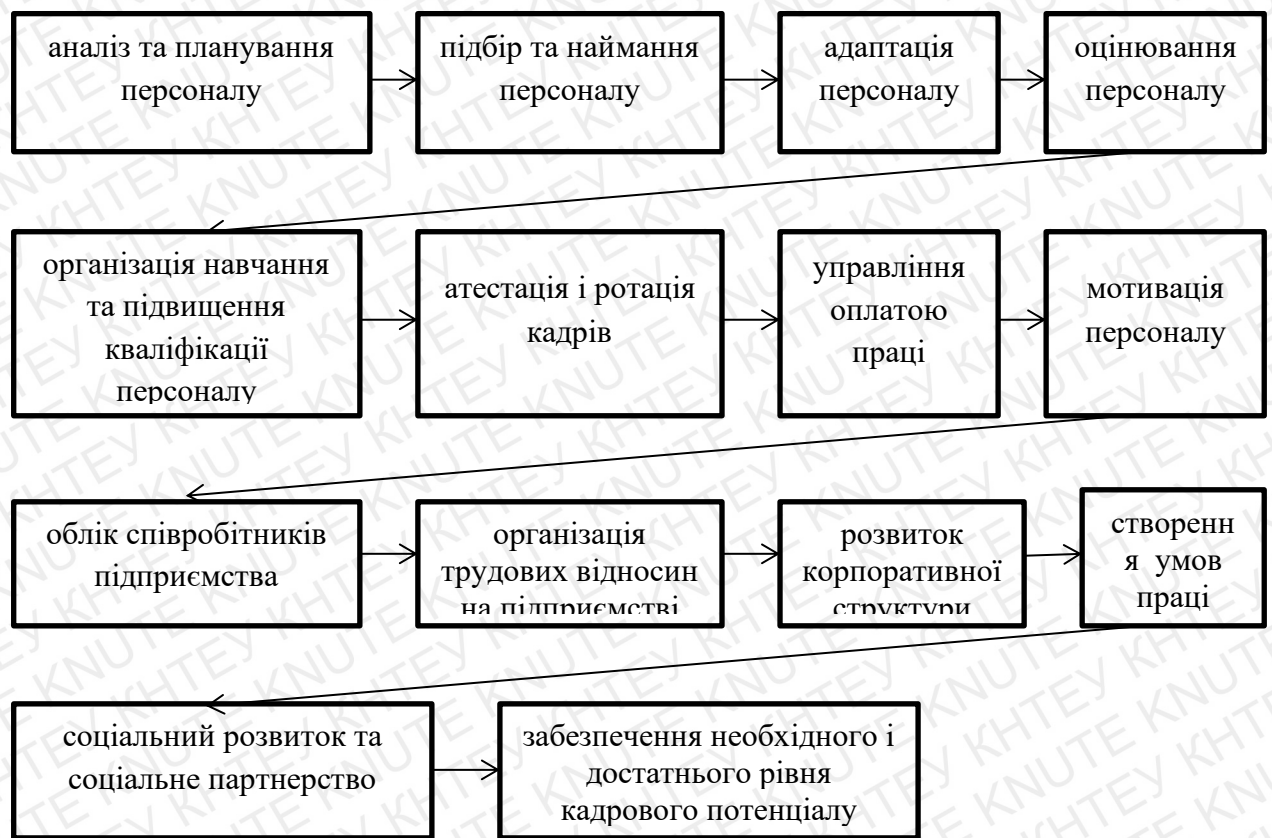


Рис. 1.1. Основні підсистеми системи управління кадровим потенціалом підприємства та взаємозв'язок між ними [31, с. 218]

Як бачимо з рис.1.1, система управління кадровим потенціалом підприємства являє собою складну структуру, що містить численну кількість компонентів, які забезпечують підбір, адаптацію, оцінювання, мотивацію, підвищення кваліфікації, підготовку та перепідготовку, розвиток персоналу, контроль результатів його праці на підприємстві [21].

Своєю чергою, побудова на підприємстві ефективно діючої системи управління кадровим потенціалом у розрізі розглянутих підсистем вимагає чіткого розуміння переліку та послідовності етапів її побудови.

Основні етапи побудови на підприємстві системи управління кадровим потенціалом як складової загальної системи управління персоналом підприємства наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Модель формування системи управління кадровим потенціалом підприємства [побудовано з урахуванням [31, с. 216]]

Як бачимо з рис. 1.2, формування системи управління кадровим потенціалом підприємства передбачає реалізацію ряду послідовних етапів, зокрема, оцінювання стану системи управління кадровим потенціалом на підприємстві з використанням кількісних та якісних показників оцінки (витрати на персонал, показники кадрової безпеки, результативність та ефективність управління персоналом, показники руху, мотивації персоналу та ін.) [47].

Система управління кадровим потенціалом включає ряд функцій, носіями яких є різні підрозділи щодо роботи з персоналом: умови і безпека праці; регулювання соціально-трудова відносин; оформлення обліку і системи роботи з кадрами; підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу; оцінка і розвиток персоналу; організація і нормування праці персоналу; аналіз і удосконалювання форм і методів матеріального стимулювання персоналу. У будь-якій організації основними цілями управління кадровим потенціалом є: формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; задоволення потреб організації в кадрах у відповідності до штатного розпису та професійно-кваліфікаційних характеристик посад; забезпечення соціальної ефективності колективу; узгодження інтересів та потреб працівників з вимогами організації; забезпечення спроможності кадрового потенціалу реалізувати цілі і завдання, що постійно змінюються у відповідності до вимог і запитів оточення функціонування організації.

Основними завданнями управління кадровим потенціалом є удосконалення: кадрової політики; використання і розвитку людських ресурсів; вибору і реалізації стилю управління кадровим потенціалом; організації горизонтальної координації та кооперації; покращення організації робочих місць і умов праці; визнання особистих досягнень у праці; стимулювання.

Аналіз кадрового потенціалу дає змогу визначити потребу в персоналі, забезпеченість підприємства кадровим потенціалом, визначити рівень задоволення персоналу роботою та умовами праці, оцінити ефективність використання персоналу підприємства.

Процес економічного аналізу кадрового потенціалу на підприємстві, як правило, складається з таких послідовних етапів:

1. Визначення необхідних для аналізу показників, що характеризують стан і ефективність використання кадрового потенціалу підприємства за певний період часу. На цьому етапі потрібно визначити показники за якими буде проводиться аналіз кадрового потенціалу на підприємстві. До таких показників можна віднести: Чисельність персоналу, продуктивність праці, коефіцієнт обігу робочої сили за прийманням, коефіцієнт обігу робочої сили за звільненням, коефіцієнт плинності, тощо.

2. Розрахунок фактичних показників і визначення динаміки їх зміни порівняно з минулими періодами. На цьому етапі аналізу розраховуються числові значення показників та порівнюється їх зміна в динаміці.

3. Визначення факторів і причин, що вплинули на зміну показників стану та використання кадрового потенціалу підприємства. На основі розрахованих показників визначаються фактори, які вплинули на їх зміну. Факторний аналіз покликаний допомогти одержати управлінському персоналу відповідь на питання коли, де та які чинники вплинули на ефективність використання кадрового потенціалу підприємства. При цьому розрізняють чинники першого та другого роду. До чинників першого роду відносяться безпосередньо сама зміна обсягу виробництва кінцевих результатів і зміна величини кадрового потенціалу. До чинників другого роду віднесли умови, що своєю діяльністю вплинули на зміну абсолютних розмірів обсягу виробництва кінцевих результатів і зміну розмірів кадрового потенціалу.

4. Аналіз кожного виявленого фактору, як окремо, так і у взаємозв'язку з іншими факторами. На цьому етапі можна використовувати кореляційний

аналіз який допоможе виміряти ступінь впливу факторних ознак на результативні, встановити єдину міру тісноти зв'язку і роль досліджуваного фактора у загальній зміні результативної ознаки.

5. Визначення ступеня впливу аналізованих показників на якість і обсяг виробленої та реалізованої продукції.

6. Розроблення рекомендацій на підставі проведеного економічного аналізу для прийняття рішень щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Це заключний етап, на якому аналітична служба підприємства, що проводила аналіз дає рекомендації щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу спираючись на результати проведеного аналізу [47].

Управління кадровим потенціалом організації, ґрунтується на принципах, які є об'єктивними правилами управлінської поведінки, що витікають із потреб об'єкта управління. До них належать принципи: науковості, системності, економічності, ієрархічності, перспективності та прогресивності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи управління кадровим потенціалом підприємства [6]

Принципи	Зміст
Науковості	Передбачає більш повне пізнання і використання у практиці управління об'єктивно діючих економічних законів, що повинні диктувати логіку поведінки і керівників, і підлеглих працівників
Системності	Передбачає, що при формуванні системи управління кадровим потенціалом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного узгодження окремих груп, завдань і рішень
Економічності	Передбачає ефективну й економічну організацію системи управління кадровим потенціалом
Ієрархічності та зворотного зв'язку	У будь-яких вертикальних зрізах системи управління кадровим потенціалом повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління на основі зворотного зв'язку
Узгодженості	Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самостійними підрозділами по горизонталі повинні бути в цілому узгодженні з цілями організації та синхронізовані у часі
Перспективності та прогресивності	При формуванні системи управління кадровим потенціалом необхідно враховувати перспективи розвитку організації, передові вітчизняні та зарубіжні аналоги

Загальна концепція управління кадровим потенціалом конкретизується в кадровій політиці та кадровій роботі, де управління кадровим потенціалом організації – це гнучка і продумана кадрова політика. Вона здійснюється стратегічними і оперативними системами управління. Кадрова політика, як правило, реалізується після структурного аналізу професійно-кваліфікаційного складу кадрового потенціалу [22].

Управлінню кадровим потенціалом властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи [21].

Ефективне управління кадровим потенціалом є одним з основних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства. При цьому кадровий потенціал виступають важливою її складовою разом з такими, як товар, результати його просування, становище підприємства на ринку, фінансовий стан, виробництво, організація, технологія, розглядати які необхідно у комплексі, оскільки їх взаємопов'язане використання має вирішальний вплив на конкурентоспроможність підприємств [21].

На практиці для оцінки ефективності системи управління кадровим потенціалом використовують три групи показників [45]:

- загальні результативні показники діяльності підприємства – валова продукція в динаміці, фондівдача, прибуток на одного працівника, рентабельність та ін.;
- показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людину-день, затратений в управлінні, суму прибутку на 1 людину-день, затратений в управлінні тощо;

– показники економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління у структурі собівартості продукції та ін. [21].

Конкретним результатом удосконалення системи управління кадровим потенціалом може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення кількості управлінських працівників і підвищення продуктивності праці. Проте не всі складові елементи економічного і соціального ефекту мають кількісне вираження. Тому при оцінці ефективності управління кадровим потенціалом слід враховувати не тільки кількісні, а і якісні показники [21].

Систематизовано сучасні підходи до оцінки ефективності управління кадровим потенціалом з метою їх удосконалення відповідно до сучасних вимог (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Підходи до оцінки ефективності управління кадровим потенціалом

[32]

Усі розглянуті показники певною мірою виражають ефективність або результативність праці і можуть застосовуватися при оцінці трудової діяльності персоналу. Головна задача при цьому полягає в тому, щоб правильно виміряти особисті, групові або внутрішньо фірмові показники результатів і витрат праці. Особливу складність завжди викликає визначення чисельника у формулі продуктивності. В якості узагальненого знаменника можна використовувати відповідні витрати, що наближаються за своїм значенням до сумарних доходів або за робітної плати тієї чи іншої категорії персоналу [21].

З метою аналізу кадрового потенціалу на підприємствах використовують різноманітні показники щодо їх забезпеченості, складу, руху та ефективності використання. Загалом прийнято виділяти 3 групи показників ефективності використання кадрового потенціалу, які наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Показники ефективності використання кадрового потенціалу [28]

Відповідно до представленої класифікації, якісні показники включають:

- коефіцієнт рентабельності персоналу – визначається як відношення річного прибутку від реалізації продукції до середньорічної чисельності працівників;
- трудомісткість – показник, що характеризує затрати часу на одиницю продукції;
- показники руху кадрів – дозволяють дослідити рух кадрів на підприємстві [41].

До кількісних показників характеристики чисельності персоналу підприємства відноситься:

- явочна чисельність працівників – включає всіх працівників, що з'явилися на роботу;
- облікова чисельність працівників – включає всіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, котрих прийнято на роботу терміном на один і більше днів незалежно від того, перебувають вони на роботі, знаходяться у відпустках, відрядженнях, на лікарняному листку тощо;
- середньооблікова чисельність працівників – визначається як сума середньомісячної чисельності за певний період, поділена на кількість місяців у періоді [38].

Управління кадровим потенціалом підприємства це діяльність керівництва і відповідних підрозділів, що включає: залучення робітників, підготовку робітників, мотивацію, оцінку, розвиток колективу, переміщення робітників.

Слід відзначити, що основними елементами структури кадрового потенціалу виступають фізіологічні, соціальні, інтелектуальні, і технологічні складові. Фізіологічний компонент кадрового потенціалу обмежений фізичними здібностями працівників, в яких має потребу підприємство [21].

Соціальний компонент включає морально-психологічний клімат, що склався на підприємстві, а також організаційну культуру. Інтелектуальний компонент виражається в рівні знань, умінь і компетенції працівників, які спрямовані на досягнення тактичних і стратегічних цілей, що стоять перед організацією. Технологічний компонент є складовою частиною інтелектуального і охоплює здібності працівників забезпечувати технологічний розвиток підприємства [21].

В цілому слід відзначити, що від ефективності й результативності управління кадровим потенціалом підприємства безпосередньо залежать можливості успішного функціонування та подальшого розвитку будь-якого підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ»

2.1 Оцінка кадрового потенціалу ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ»

Інститут «Хімія поверхні» був заснований у 1986 році як перший навчальний заклад у Радянському Союзі для вивчення фундаментальних та прикладних завдань у галузі хімії, фізики та технології поверхні твердих тіл, пізніше був реорганізований на науково-дослідну установу, широко відомою у всьому світі. Основними науковими напрямками в Інституті наразі є: теорія хімічної будови та реакційної здатності твердих поверхонь; медико-біологічні та біохімічні проблеми поверхонь; фізико-хімія поверхневих явищ; хімія, фізика та технологія наноматеріалів.

Основним видом діяльності Інституту за КВЕД є: 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук, та інші: 46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами, 63.99 Надання інших інформаційних послуг, 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність. Середньооблікова кількість працюючих – 220 осіб.

Управління персоналом в науково-дослідній установі в умовах конкуренції на ринку праці за кваліфікованих працівників вимагає зваженого та системного підходу. Оптимальна система управління персоналом має забезпечити підприємство належними кадрами, сформувати необхідний рівень кадрового потенціалу, створити можливості для розвитку та мотивації працівників, а також забезпечити раціональне використання робочої сили. З цією метою систему управління персоналом ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» утворюють окремі підсистеми, зокрема: загального і лінійного управління; процесу управління; техніки управління; управління та обліку персоналу; забезпечення нормальних умов праці; управління мотивацією персоналу.

Першою підсистемою управління персоналом ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» є підсистема загального і лінійного управління, яку утворюють

дві складові: сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Як видно із рис.2.1, організаційна структура підприємства є лінійною.

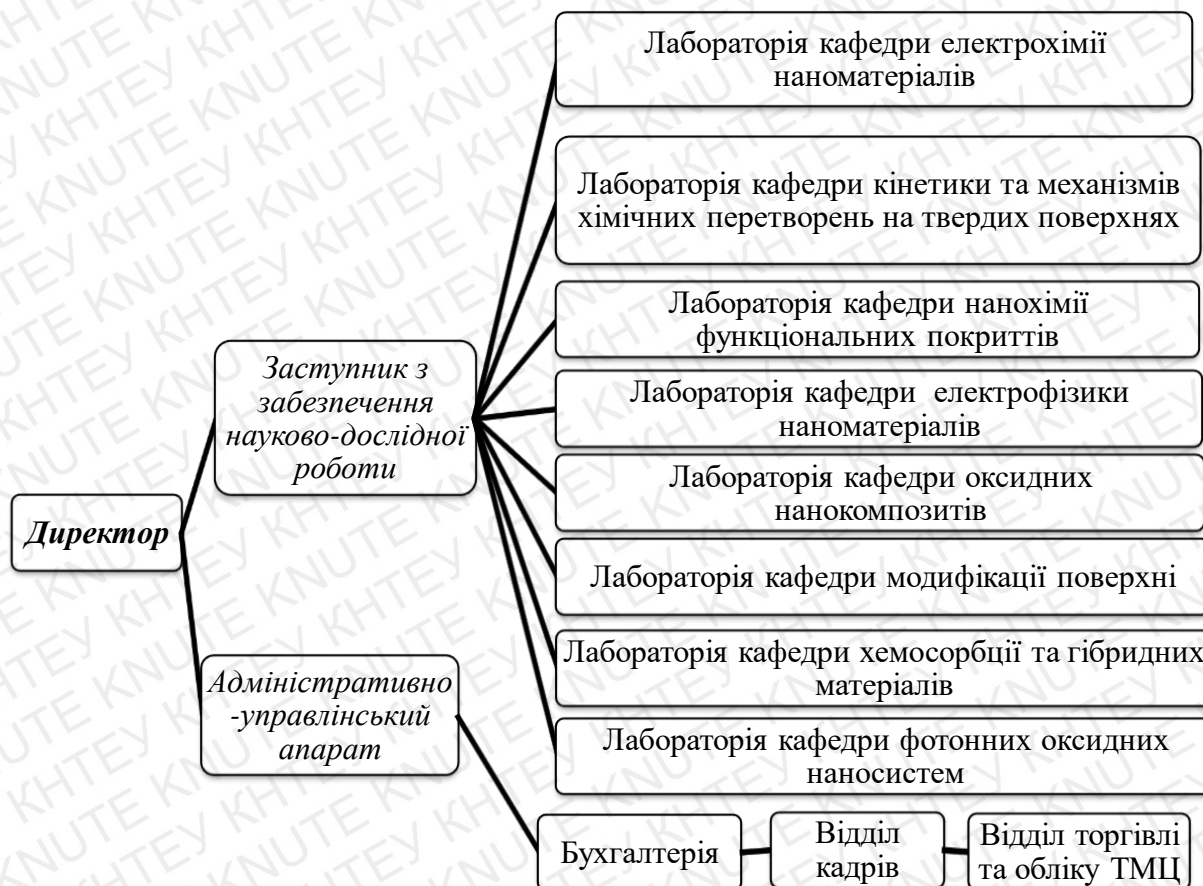


Рис.2.1. Організаційна структура ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ»

У складі інституту налічується 8 кафедр та 8 науково-дослідних лабораторій. Станом на 01.01.2020 р. на ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» працювало 220 працівників (з них 146 наукові співробітники, 18 докторів наук та 80 кандидатів наук). Підготовка висококваліфікованих вчених здійснюється в аспірантурі.

В системі управління персоналом ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» застосовуються організаційно-розпорядчі (адміністративні) та економічні методи управління.

Адміністративні методи на ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» існують у формі:

- обов'язкових приписів (постанова, наказ, розпорядження);
- узгоджувальних дій (резолуції, наради, консультації);
- рекомендацій (роз'яснення, вказівка).

Основною формою розпорядчого впливу на ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» є накази. Накази видаються директором підприємства. Виконання наказу є обов'язковим, оскільки він виявляє волю керівника, який має право одноосібно приймати рішення. Розпорядження на ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» стосуються певного кола питань і виконавців, можуть бути у письмовій або усній формі та, як правило, мають обмежений строк дії. Видають їх керівники підрозділів з метою вирішення оперативних завдань. Також, враховуючи невеликий розмір підприємства, часто застосовується усна вказівка керівників.

До економічних методів управління персоналом на підприємстві відносяться преміювання працівників. Частка премій в загальній оплаті праці персоналу складає 30-100%, залежно від умов трудового договору та продуктивності роботи працівників лабораторій.

Підсистема процесу управління на ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» являє собою систему комунікацій на підприємстві та технологію управління.

На ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» здійснюються комунікації між керівниками й підлеглими, міжрівневі, між співробітниками та між підприємством та зовнішнім середовищем.

Комунікації між керівниками й підлеглими відбуваються у формі бесіди, професійного обговорення, наради тощо. Міжрівневі комунікації проявляються в обміні інформацією між структурними підрозділами, в результаті чого досягається координація й узгодженість діяльності для досягнення спільних цілей. Комунікації між підприємством та зовнішнім середовищем здійснюються працівниками підприємства, які співпрацюють із

контактними аудиторіями, постачальниками, покупцями, контролюючими органами тощо.

Підсистема техніки управління включає: комп'ютерну й організаційну техніку, офісні меблі, мережі зв'язку (внутрішні чи зовнішні типу Інтернет), систему документообігу. На ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» створені всі умови для якісної роботи – сучасні меблі, періодичний ремонт приміщень, адміністративний персонал забезпечений стаціонарним та мобільним зв'язком, комп'ютерною технікою та доступом до мережі Інтернет. Система документообігу включає фінансові та бухгалтерські документи, ділову кореспонденцію, договори, калькуляції та норми витрат, та інші документи, без яких неможлива повноцінна діяльність підприємства.

Підсистема управління наймом та обліком персоналу на ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» охоплює цикл робіт щодо його формування та складається з трьох напрямів:

- 1) планування потреби в персоналі;
- 2) найм працівників;
- 3) комплектування управлінського персоналу на підприємстві.

Для визначення та оцінювання рівня забезпеченості трудовими ресурсами підприємства проведемо аналіз складу, структури та руху трудових ресурсів.

Для аналізу використано дані статистичної звітності за 2018-2020 рр., дані відділу кадрів та відділу праці й заробітної плати підприємства ДП МНТК «Хімія поверхні». Оцінку забезпеченості підприємства трудовими ресурсами наведено в табл. 2.1, показники якої свідчать, що на підприємстві впродовж досліджуваного періоду відбувалось скорочення персоналу як у цілому, так і за окремими категоріями працівників. Загальна чисельність персоналу мала тенденцію до зниження та найбільш суттєво зменшилась у 2020р. порівняно з 2019 р. – на 7 осіб. Найбільша кількість вибулих працівників за власним бажанням, що обумовлено й пандемією в тому числі.

Таблиця 2.1

Оцінка забезпеченості підприємства персоналом ДП МНТК «Хімія поверхні» за 2018-2020 рр.

Показник	За рік			Абсолютна зміна	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	260	230	220	-30	-10
2. Прийнято на роботу протягом року, осіб	25	11	2	-14	-9
3. Вибуло працівників, осіб, зокрема:	25	21	1	-4	-20
за власним бажанням;	5	1	1	-4	0
через вихід на пенсію;	19	19	0	0	-19
за порушення трудової дисципліни	1	1	0	0	-1
4. Кількість працівників, які пропрацювали один рік і більше, осіб	185	184	182	-1	-2
5. Чисельність за штатним розкладом, осіб	227	227	220	0	-7
6. Коефіцієнт обороту з приймання, %	10%	5%	1%	-0,048	-0,039
7. Коефіцієнт обороту з вибуття, %	10%	9%	0%	-0,005	-0,087
8. Коефіцієнт плинності кадрів, %	19%	14%	1%	-0,053	-0,125
9. Коефіцієнт постійності кадрів, %	71%	80%	83%	0,088	0,027
10. Укомплектованість підприємства кадрами, %	99,87	99,89	99,96	0,02	0,07
11. Коефіцієнт стабільності кадрів, %	89,76	97,99	98,53	8,23	0,54

Звільнення за власним бажанням відбувалось переважно через незадовільні умови та оплату праці. Поряд з цим спостерігається низький рівень коефіцієнта з прийому кадрів: 0,10 – у 2018 р., 0,5 – у 2019 р. та 0,1 – у 2020 р. Низький рівень прийому кадрів спричинений в тому числі й зниженням обсягів виробництва та рівнем державного фінансування Інституту.

Отже, зменшення питомої ваги робітників основної діяльності може негативно вплинути на продуктивність праці. Необгрунтоване збільшення керівного складу може призвести до дублювання функцій працівників, неефективного використання праці керівників, перевищення фонду заробітної плати, зниження показників продуктивності праці.

Основи сучасної хімії поверхні ультра дисперсних твердих тіл, нові типи функціональних наноматеріалів та наноматеріали для перспективного спрямування в медичній хімії та наномедицині – найважливіший внесок працівників Інституту у світову хімічну науку сучасності.

Підготовка висококваліфікованих вчених здійснюється в аспірантурі. У спеціалізованій раді інституту захищаються дисертації зі спеціальності «Фізика та хімія поверхонь», «Фізична хімія» та «Фізика твердого тіла». Інституту підпорядковані дві дослідницькі установи.

Дослідження, що проводяться в Інституті в різних галузях хімії поверхні, набули широкого міжнародного визнання, про що свідчить ефективна співпраця з чисельними провідними науковими центрами в різних країнах – США, Великобританії, країнах Західної та Східної Європи, а також Китаю. Спільні дослідження виконувались у межах низки проектів і грантів з різних міжнародних програм і контрактів із великими іноземними корпораціями та підприємствами.

Велику кількість співробітників інституту нагороджено високими державними нагородами, такими як Державні премії України, Премії імені видатних учених АН України, медалями «Знак Пошани», премії зарубіжних академій за комплекс наукових та науково-технічних робіт співробітником інституту.

До кадровий складу Інституту належать: керівники, наукові співробітники, спеціалісти та робітники. До керівників відносять співробітників, що займають управлінські посади на підприємстві.

Наукові працівники – особи, які мають вищу освіту, за основним місцем роботи та відповідно до трудового договору (контракту) професійно займаються науковою, науково-технічною, науково-організаційною або науково-педагогічною діяльністю та мають відповідну кваліфікацію незалежно від наявності наукового-ступеня або вченого звання, підтверджену результатами атестації. Вчене звання старшого наукового співробітника присвоює Міністерство освіти і науки України на підставі рішення вченої

(науково-технічної) ради вищого навчального закладу або наукової установи, яке приймається таємним голосуванням.

До спеціалістів Інститут відносяться особи, що здійснюють технічне й організаційне обслуговування, керівництво обслуговуванням. До робітників – працівники підприємства, безпосередньо зайнятих створенням матеріальних чи інших цінностей або наданням виробничих послуг.

З метою оцінки кадрового потенціалу за якісними критеріями було розроблено ряд питань, які були об'єднані в єдине опитування. Дане опитування було розміщене на платформі Google (Google Форми).

Працівники ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» мали доступ до цього опитування до 1.08.2021 року. Станом на 2.08.2021 рік опитування пройшло 115 працівників, що становить 52% від загальної кількості персоналу. Результати опитування подані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Результати анкетування оцінки кадрового потенціалу за якісними критеріями ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ»

Питання	Результати анкетування	
	Кількість осіб	%
1. Що мотивує Вас найбільше?	-	-
1.1.Заробітна плата, премії	102	88,70
1.2.Саморозвиток	3	2,61
1.3.Соціальний пакет, умови праці	7	6,09
1.4.Визнання в колективі	3	2,61
2. Чи мотивовані Ви до праці?	74	64,35
3. Чи задовільняє Вас заробітна плата?	56	48,70
4. Чи задовільняють Вас умови праці?	79	68,70
5. Чи відчуваєте Ви себе частиною колективу?	85	73,91
6. Оцініть рівень корпоративної культури:	-	-
6.1. Високий	98	85,22
6.2. Середній	12	10,43
6.3.Низький	5	4,35

Результати анкетування свідчать, що заробітна плата є головним мотиватором на підприємстві – 88,7%, друге місце займає соціальний пакет та умови праці 6%. Це означає, що працівники, працівники хочуть отримувати більшу грошову винагороду адже лише 49% задоволені рівнем оплати праці. Варто відмітити що рівень ставлення до умов праці досить високий і становить 68,7%, а рівень корпоративної культури 85,2%. Відповідно можемо зробити висновки що якісні критерії оцінки кадрового потенціалу задовільні, а тому варто оцінити кваліфікаційну складову персоналу.

Кваліфікація працівника визначається рівнем спеціальних знань і практичних навичок і характеризує ступінь складності виконуваного ним конкретного виду роботи.

Структура чисельності працюючих станом за 2018-2020 роки на підприємстві ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу трудових ресурсів ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» за 2018-2020 роки

Показник	2018 р.		2019р.		2020 р.		Відхилення, (+/-)		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р. до 2018 р. р.	2020 р. до 2019 р.	2020 р. до 2018 р.
Середньоспівкова чисельність персоналу, в тому числі:	260	100	230	100	220	100	-30	-10	-40
- керівники	15	5,7	15	6,5	15	6,8	0	0	0
- наукові співробітники	173	67	147	63,9	146	66	-26	-1	-27
- спеціалісти	40	15	43	18,7	35	15,9	3	-8	-5
- робітники	32	12	25	10,8	24	10,9	-7	-1	-8

Як видно зі структури персоналу підприємства, найбільша питома вага припадає на наукових співробітників – 66% (станом на 2020 р.); службовці 15,9%; керівники – 6,8%, а робітники – 10,9%. У цілому протягом 2018–2020 рр. спостерігається скорочення персоналу ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ», причому найбільше спостерігається скорочення категорії наукових співробітників.

Якісний склад трудових ресурсів ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» наведений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Якісний склад трудових ресурсів ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» за 2018 - 2020 роки

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. до 2018 р.	
	осіб	%	Осіб	%	осіб	%	Осіб	%
Чисельність персоналу	260	100	230	100	220	100	-4	84,6
За статтю:								
– жінки	90	34,6	80	34,7	80	36,4	-10	1,8
– чоловіки	170	65,4	150	65,3	140	63,6	-30	1,8
За віком (років):								
– 15-28	40	15,4	40	17,3	40	18,2	0	2,8
– 29-49	70	26,9	60	16,1	50	22,7	-20	-4,2
– 50-55	120	46,15	100	43,4	100	45,5	-20	1-0,65
– старші 56 років	30	11,5	30	13,04	30	13,6	0	2,1
За рівнем освіти:								
– середня	20	7,6	20	8,6	10	4,5	-10	-90,0
– середня спеціальна	30	11,5	10	4,3	10	4,5	0	0
– вища (в т.ч. науковий ступінь та вчене звання)	210	80,7	200	86,9	200	91,0	0	0
За трудовим стажем:								
– до 3 років	50	23,9	40	23,2	40	23,8	-1	90,9
– від 3 до 10 років	120	36,9	110	37,2	100	35,7	-2	88,2
– від 11 до 15 років	60	26,0	50	25,5	50	26,1	-1	91,6
– більше 15 років	30	13,2	30	14,1	30	14,4	0	100

Аналізуючи дані табл. 2.4, можемо дійти висновку, що на підприємстві станом на 2020 рік переважає за статтю чоловічий персонал – 63,6%, жіночий – 36,4% (рис. 2.2). Це менше на 10 чоловіків (32%) порівняно з 2019 роком, кількість працівників жіночої статі порівняно з попереднім роком залишилась не змінно. Слід зазначити, що за останні 2 роки спостерігається поглиблення гендерного розриву у складі докторантів. Якщо у 2018 році співвідношення жінок та чоловіків становило 50 на 50, то у 2019 році жінки становили 72,2%, а у 2020 році – 82,4% докторантів. Це, ймовірно, може свідчити про зниження статусу науковця-доктора наук, падіння престижу та фінансової привабливості наукової діяльності, внаслідок чого відбувається фемінізація цієї діяльності.

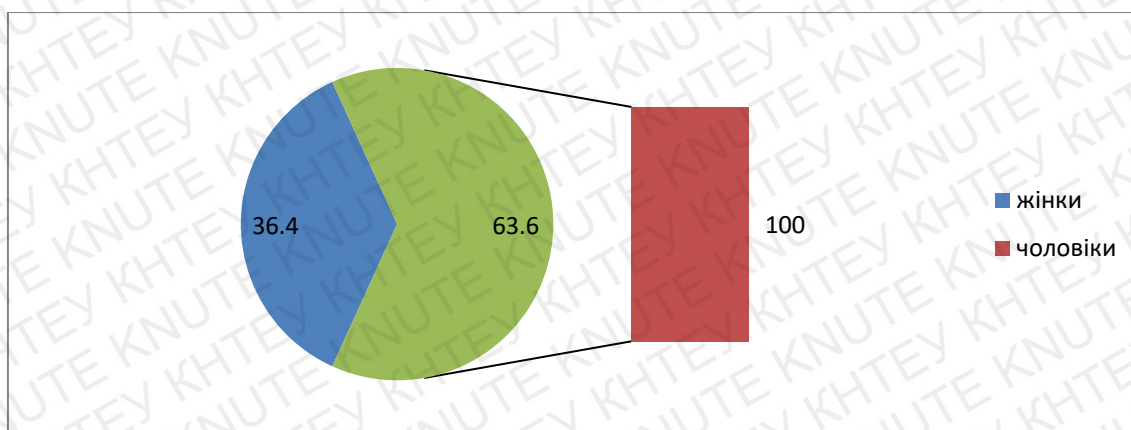


Рис. 2.2. Розподіл трудових ресурсів за статтю ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» у 2020 році, %

За віком на підприємстві персонал вікової категорії 15-28 років має найменшу питому вагу – 18,2%; а найбільшу питому вагу має персонал віком 50–55 років і персонал віком старше 56 років, 45,5% та 13,6% відповідно (рис. 2.3).

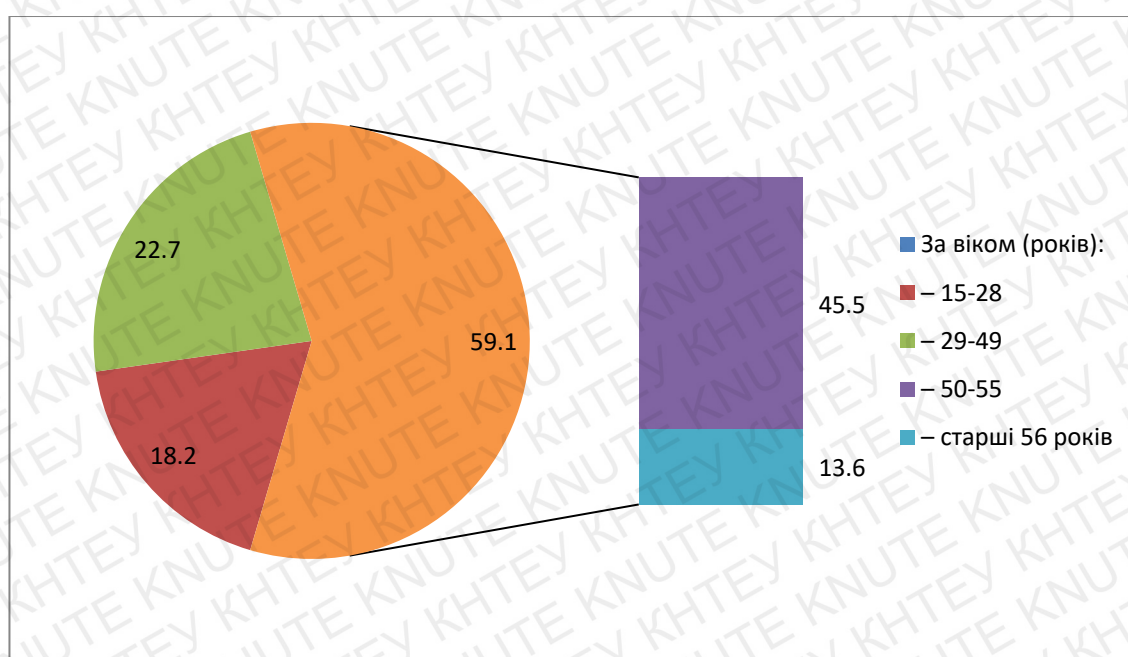


Рис. 2.3. Розподіл трудових ресурсів за віком ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» у 2020 році, %

Ситуацію з переважаючою середньою віковою категорією можна вважати позитивною з точки зору набутою працівниками відповідальності і професійності враховуючи особливості діяльності підприємства.

Прийом на роботу проводиться тільки за погодженням керівництва ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ». З кожним працівником укладаються трудові угоди чи контракти, рішення про наймання і звільнення працівників Інституту приймає директор разом з начальником того відділу або підрозділу, куди влаштовується працівник.

З числа працівників мають вищу освіту – 200 осіб (в т.ч. та мають наукову ступінь та вчене звання), або 91%, середню спеціальну освіту – 10 осіб, або 4,5% (рис. 2.4).

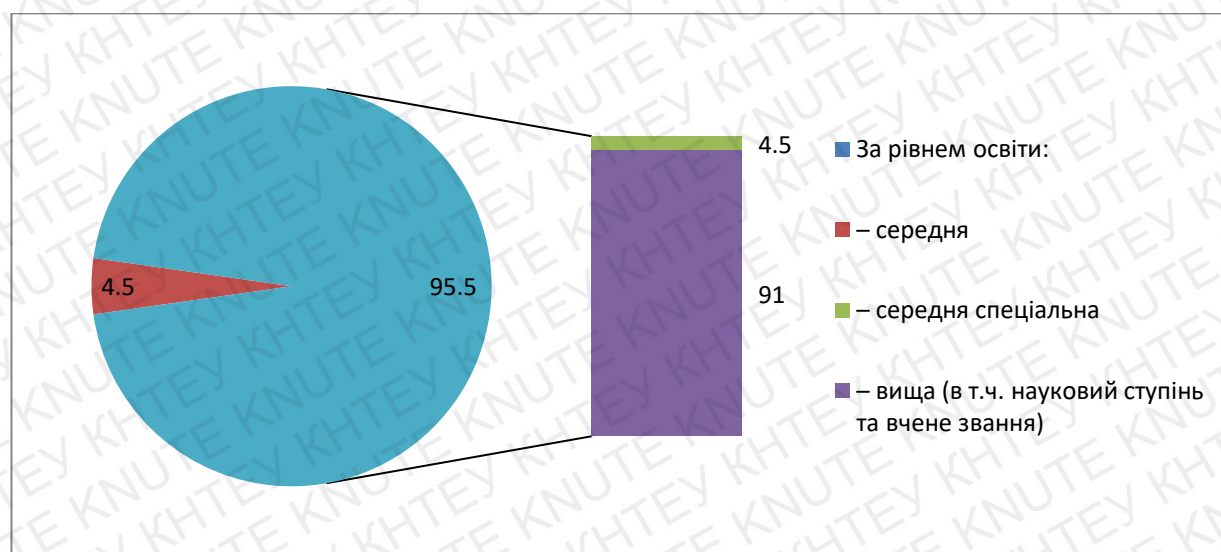


Рис. 2.4. Розподіл трудових ресурсів за освітою ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» у 2020 році, %

Більшості працівників їхнє робоче місце влаштовує завдяки стабільності виплати заробітної плати та соціальних гарантій. Ефективне використання трудового потенціалу можливе за умов зростання його продуктивності праці та посилення мотивації до праці.

Трудовий колектив є стабільним, більшість працівників працюють на даному підприємстві більше трьох років, тому можна сказати про високий рівень відповідальності та взаємодопомоги у колективі. Крім того, на підприємстві працюють переважно працівники, стаж роботи яких у відповідній галузі від 3 до 10 років (рис. 2.5).

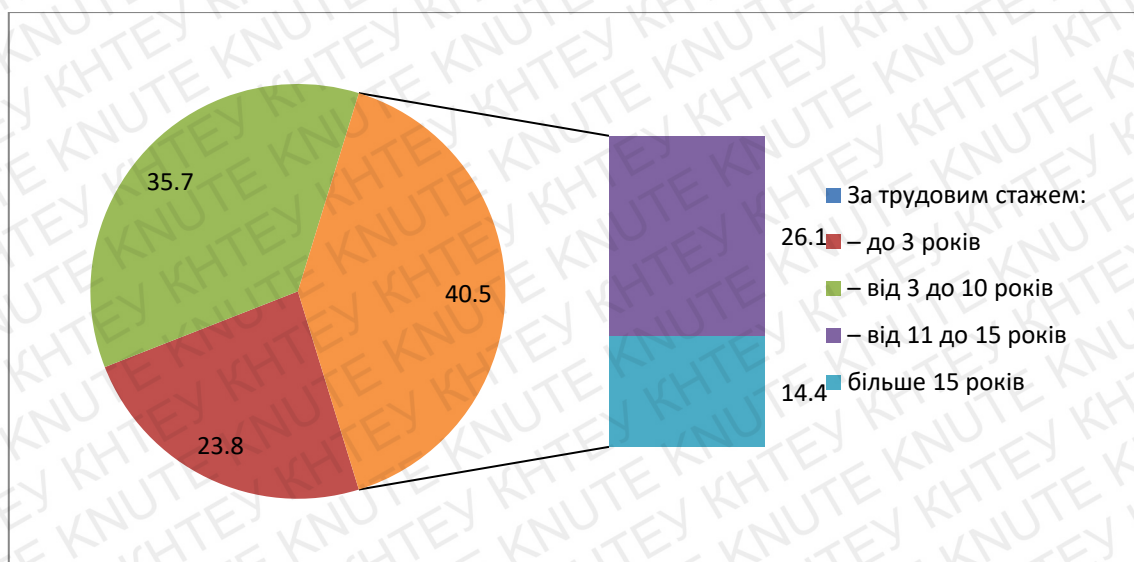


Рис. 2.5. Розподіл трудових ресурсів за трудовим стажем ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» у 2020 році, %

Планування персоналу в ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» полягає в розробці заходів і прогнозуванні параметрів кадрової політики на певну перспективу відповідно до мети і завдань роботи з персоналом і зі стратегією розвитку підприємства в цілому. Пошук персоналу в ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» передбачає виявлення із загальної маси пропозиції робочої сили найбільш придатних для виконання поставлених завдань претендентів у відповідності зі стратегією розвитку підприємства.

Середньоспирова чисельність кадрів становила на кінець 2020 року 220 осіб. Протягом 2020 року було звільнено 1 наукового співробітника, за 2019 рік – 26 наукових співробітників. Суттєвого прийому працівників протягом 3 років не було. Таким чином оборот з приймання становить 0, а оборот із звільнення склав 2020 році 0,02. Стабільність кадрів висока – 97% за 2019-2020 роки. Кількість персоналу скорочується протягом 3 років, про що свідчить показника динаміки чисельного складу. Оборот робочої сили поділяють на необхідний – який відбувається з об'єктивних причин, котрі не залежать від адміністрації підприємства, та надмірний – який включає звільнення працівників за порушення трудової дисципліни, прогули, через недостатньо високу кваліфікацію, у зв'язку з рішенням судових органів. Крім того, може бути недостатній оборот робочої сили, коли з будь-яких причин

уповільнюється необхідне оновлення кадрів підприємства. Про це свідчить зростання кількості працівників пенсійного віку. За даними табл. 2.6 середньоспискова чисельність персоналу зменшилась на 15,4%. Через звільнення чотирьох осіб за досліджуваний період зріс коефіцієнт обороту зі звільнення на 0,02.

Ефективність управління обсягом робіт і числом підлеглих мають свої межі – діапазон контролю, факторами визначення якого стають вміння і навички керівника, мотивація та здібності підлеглих, територіальне розміщення, значущість роботи. Усі ці фактори ефективно застосовує у своїй практичній діяльності ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ».

Аналіз використання робочого часу на ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» за 2018-2020 роки наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка використання робочого часу на
ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» за 2018-2020 роки**

Показники	2018р	2019р	2020р	Середнє відхилення + /-	Ум. позн
1.Середньооблікова чисельність працівників, осіб	260	230	220	-1	ЧР
2. Відпрацьовано одним працівником					
- днів	251	251	248	- 3	Д
- годин	2004	2003	1986	- 17	ЛГр
3.Середня тривалість робочого дня, год.	8,0	8,0	8,0	0	Т
4.Продуктивність праці, тис.грн./ос.	201,7	270,5	288,7	18,1	ПрП
5.Середня заробітна плата, тис.грн./ос.	15,20	15,60	16,20	0,60	СЗП

Таким чином, середня тривалість робочого дня становить 8 год. Слід відмітити позитивну динаміку росту показника продуктивності праці 2020 році порівняно із 2019 роком. При цьому в 2020 році продуктивність праці становила 288,2 тис. грн. / на особу, що вище показника 2019 року на 18,1 тис. грн. Що стосується показника середньої заробітної плати, то він також

має тенденцію росту. При цьому темп приросту заробітної плати в 2019 році становив порівняно із 2018 роком +10%, що нижче показника росту чистого доходу від реалізації, що свідчить про ефективне управління кадровим потенціалом. Проведемо аналізу балансу робочого часу, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Вплив факторів зміни чисельності працівників та робочого часу на формування балансу робочого часу в ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» за 2019-2020 роки

Показники	2019р	2020р		Відхилення +/-	
		за планом	фактичне	від плану (гр.3-гр.2)	від попереднього періоду (гр.2-гр.1)
1. Середньооблікова чисельність робітників, осіб	230	230	220	-1	0
2. Відпрацьовано одним робітником:				0	0
2.1. днів	251	240	248	8	-11
2.2. годин (р.2.1 · гр.3)	2008	1920	1984	64	-88
3. Середня тривалість робочого дня, год (гр.2.2 · гр.2.1)	8	8	8	0	0
4. Фонд робочого часу, тис. год (р.1 · р.2.2)	46,184	44,16	43,648	-0,512	-2,024

Згідно з проведеними вище розрахунками фонд робочого часу в порівнянні з планом скоротився на 0,512 тис. год, в тому числі за рахунок зменшення чисельності робітників – на 1,92 тис. год; зменшення тривалості робочого періоду – зріс на 1,408 тис. год; скорочення тривалості робочого дня – не змінився. Отже, середньоспискова чисельність кадрів ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» становила на кінець 2020 року 220 особи. Найбільша питома вага припадає на найбільша питома вага припадає на наукових співробітників – 66% (станом на 2020 р.); службовців 15,9%; керівників – 6,8% та робітників – 10,9%.

З метою оцінювання якісної характеристики кадрового потенціалу підприємства скористаємось методикою [33], відповідно до якої кадровий потенціал визначається шляхом розрахунку системи показників, які

комплексно формують інтегральний показник структури, творчої активності, руху персоналу та використання робочого часу. Сьогодні методи формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства засновані на активному використанні можливостей ринку праці, формуванні кадрової політики, вдосконаленні механізмів інноваційного розвитку технологій управління персоналом підприємства. Методика розрахунку узагальнена в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Методика оцінки кадрового потенціалу підприємства

Показники	Порядок розрахунку	Коефіцієнт важливості
Показник освіти, %	Кількість працівників з вищою освітою / середньоспиксова чисельність	0,213
Показник якості управлінського персоналу, %	Кількість магістрів у керівних кадрах / середньоспиксова чисельність керівників	0,053
Показник віку персоналу, %	Кількість працівників віком до 50 років / середньоспиксова чисельність	0,034
Показник творчої активності персоналу, %	Кількість винахідників та раціоналізаторів / середньоспиксова чисельність	0,071
Показник навчання персоналу, %	Кількість працівників, що пройшли навчання / середньоспиксова чисельність	0,107
Показник підвищення кваліфікації, %	Кількість працівників, що підвищили кваліфікацію / середньоспиксова чисельність	0,107
Показник трудової дисципліни	Кількість стягнень за порушення трудової дисципліни / середньоспиксова чисельність	0,053
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому, %	Кількість прийнятих працівників / середньоспиксова чисельність	0,043
Коефіцієнт плинності кадрів, %	Кількість звільнених працівників / середньоспиксова чисельність	0,107
Коефіцієнт використання робочого часу, %	Фактично відпрацьований час / Загальний фонд робочого часу	0,034
Коефіцієнт стану здоров'я	Час невиходів на роботу через хвороби / Загальний фонд робочого часу	0,071
Коефіцієнт фізичної працездатності	Кількість працівників у віці до 35 років / середньоспиксова чисельність	0,107
Всього	-	1,000

Джерело: складено автором на основі [33, с.143-147]

Результати розрахунків вище приведених показників для ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» наведені в табл.2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників кадрового потенціалу ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» в 2018-2020рр.

Показники	Питома вага	2018р.		2019р.		2020р.	
		Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Показник освіти, %	0,213	41,94	0,9531	39,39	0,8953	44,00	1
Показник якості управлінського персоналу, %	0,053	66,67	1	66,67	1	66,67	1
Показник віку персоналу, %	0,034	22,58	0,9409	18,18	0,7576	24,00	1
Показник творчої активності персоналу, %	0,071	16,13	1,0000	12,12	0,7515	16,00	0,9920
Показник навчання персоналу, %	0,107	25,81	1	18,18	0,7045	20,00	0,7750
Показник підвищення кваліфікації, %	0,107	19,35	1	15,15	0,7828	16,00	0,8267
Показник трудової дисципліни	0,053	0,35	1	0,27	0,7686	0,32	0,9018
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому, %	0,043	9,68	0,5323	18,18	1	8,00	0,4400
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,107	6,45	1	12,12	0,5323	40,00	0,1613
Коефіцієнт використання робочого часу, %	0,034	97,42	0,9995	97,47	1	97,25	0,9977
Коефіцієнт стану здоров'я	0,071	0,0170	0,8808	0,0193	1	0,0170	0,8813
Коефіцієнт фізичної працездатності	0,107	0,1935	1	0,1818	0,9394	0,1600	0,8267
Інтегральний показник структури, творчої активності, руху персоналу та використання робочого часу	1	x	0,9422	x	0,8443	x	0,8169

За даними табл. 2.8 встановлено, що протягом 2018-2020 років кадровий потенціал ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» зазнав зменшення, про що свідчить зменшення інтегрального показника із 0,9422 в 2019 році до 0,8169 в 2020 році.

Ефективність використання кадрового потенціалу підприємства дозволяють визначити показники продуктивності праці, які виступають індикатором успішності формування та використання персоналу.

2.2 Аналіз результативності та ефективності кадрового потенціалу ДП МНТК «Хімія поверхні»

Оцінку основних показників діяльності досліджуваного підприємства, розпочнемо з динаміки доходів, склад яких відображено в табл. 2.9, з якої видно, що доходи підприємства ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» в основному мають позитивну динаміку, крім інших операційних доходів – їх обсяг зменшився на 547,7 тис. грн. у 2020 році в порівнянні з 2019 роком.

Таблиця 2.9

Динаміка доходів ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» за 2018 - 2020 роки

тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютний приріст	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	30099,1	37926,3	63327,9	7827,2	25401,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	25228,8	32565,8	55431,8	7337,0	22866,0
Валовий: прибуток	4870,3	5360,5	7896,1	490,2	2535,6
збиток					
Інші операційні доходи	2456,6	616,0	68,3	-1840,6	-547,7
Інші операційні витрати	6065,3	4171,4	5566,7	-1893,9	1395,3
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1261,6	1805,1	2397,7	543,5	592,6
Інші доходи	0,5	0,8	7,5	0,3	6,7
Інші витрати	1337,3	1460,8	1622,3	123,5	161,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток		345,1	782,9	420,3	437,8
збиток	75,2				
Витрати (дохід) з податку на прибуток	51,2	122,3	208,4	71,1	86,1
Чистий фінансовий результат: прибуток		222,8	574,5	349,2	351,7
збиток	126,4				

Чистий дохід від реалізації в 2020 році збільшився на 25401,6 тис. грн., і склав 167,0% в порівнянні з 2019 роком.

Також нам дуже важливо розглянути темпи приросту доходів, тобто відносне відхилення, ці дані будуть відображені у табл. 2.10.

Як видно з табл. 2.2. темпи приросту чистого доходу від реалізації у 2019 році склали 26,0%, у 2020 році – 67, 0%.

Собівартість реалізованої продукції у 2019 році збільшилась на 29,1%, а у 2020 – на 70,2%. За рахунок цього збільшився валовий дохід на 10,1% у 2019 році та на 47,3% у 2020 році.

Інші операційні доходи маючи тенденцію до зниження у 2019 році зменшились на 74,9%, а у 2020 році – на 88,9%.

Інші доходи у 2019 році збільшились на 60,0%, а у 2020 році на 837,5% у порівнянні з 2019 роком.

Зобразимо динаміку валового прибутку, інших операційних доходів та витрат, а також фінансового результату від операційної діяльності на рис. 2.6.

Таблиця 2.10.

**Темпи приросту доходів та витрат
ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» у 2018-2020 роках**

Показники	Роки, тис. грн.			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	30099,1	37926,3	63327,9	26,0	67,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	25228,8	32565,8	55431,8	29,1	70,2
Інші операційні доходи	2456,6	616,0	68,3	-74,9	-88,9
Інші операційні витрати	6065,3	4171,4	5566,7	-31,2	33,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1261,6	1805,1	2397,7	43,5	32,8
Інші доходи	0,5	0,8	7,5	60,0	837,5
Інші витрати	(1337,3)	(1460,8)	(1622,3)	9,2	11,1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток		345,1	782,9	-558,9	126,9
Збиток	75,2				
Чистий фінансовий результат: прибуток	126,4	222,8	574,5	-276,3	157,9

Як видно з рис. 2.6. лише інші операційні доходи мають значну динаміку до зменшення за розглянутий період з 2456,6 тис. грн. у 2018 році

до 68,3 тис. грн. у 2020 році. Значно позитивною є динаміка валового прибутку – спостерігається збільшення з 4870,3 тис. грн. у 2018 році до 7896,1 тис. грн. у 2020 році.

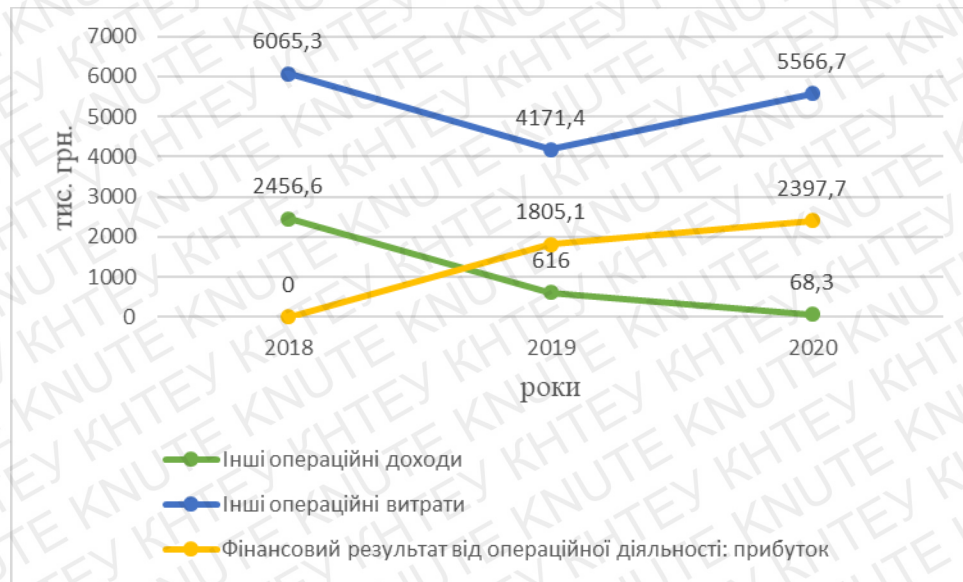


Рис. 2.6. Динаміка фінансового результату від операційної діяльності та інших операційних доходів й витрат ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» у 2018-2020 роках

Інші операційні витрати мають неоднозначну динаміку, оскільки у 2019 році відбулось зменшення до 4171,4 тис. грн. в порівнянні з 2018 роком (6065,3 тис. грн.). Прибуток від операційної діяльності має лінійно позитивну динаміку до збільшення за рахунок значного збільшення валового прибутку.

Отже, в цілому підприємство має позитивну динаміку щодо збільшення як валового прибутку, так і фінансових результатів від операційної діяльності, а також чистого фінансового результату. Значне зменшення інших операційних доходів підприємства у 2020 році в порівнянні з 2019 ніяким чином не вплинуло на чистий фінансовий результат, більш того чистий фінансовий результат у 2020 році збільшився майже у 2,5 рази в порівнянні з 2019 роком.

У 2019 році спостерігалась в основному позитивна динаміка доходів та видатків, крім інших операційних доходів та видатків. У 2018 році підприємство мало збиток, про це свідчить від’ємний чистий фінансовий

результат, а також фінансовий результат до оподаткування. Тенденції 2020 року також говорять про позитивну динаміку майже всіх показників. Враховуючи збитки в 2018 році, можна стверджувати, що на сьогодні кризу неприбутковості підприємство пододало, оскільки другий рік поспіль спостерігається, як збільшення чистого фінансового результату, так і позитивна динаміка майже всіх показників.

Найбільша зміна, як видно з табл. 2.11, відбулась у 2020 році з показником чистого доходу від реалізації продукції, а саме відбулось його збільшення на 25401,6 тис. грн., проте собівартість у 2020 році також зросла – на 22866,0 тис. грн. Це свідчить про можливе розширення обсягів діяльності підприємства за рахунок збільшення обсягів наданих послуг, і як результат збільшення всіх показників. Негативну динаміку мають інші операційні доходи – абсолютне зменшення протягом досліджуваного періоду з 2456,6 тис. грн. у 2018 році до 68,3 тис. грн. у 2020 році. Проте значне зменшення інших операційних доходів не вплинуло на чистий фінансовий результат – спостерігається значне збільшення даного показника: на 349,2 тис. грн. у 2019 році, та на 351,7 тис. грн. у 2020 році в порівнянні з 2019 роком.

Ефективність використання кадрового потенціалу підприємства дозволяють визначити показники продуктивності праці, які виступають індикатором успішності формування та використання персоналу. Для ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» вони розраховані в табл.2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка показників продуктивності праці ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» в 2018-2020рр.

Показники	2018р	2019р	2020р	Відхилення,2020/2018рр.	
				Абсол., (+,-)	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, послуг, тис. грн.	30099,1	37926,3	63327,9	33228,8	210%
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	260	230	220	-40	85%

Продовження таблиці 2.11

Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником	238	242	240	2	101%
Тривалість робочого дня, год.	8	8	8	0	100%
Загальна кількість відпрацьованих людино-днів	61880	55660	52800	-9080	85%
Загальна кількість відпрацьованих людино-годин	495040	445280	422400	-72640	85%
Продуктивність праці середньорічна, тис. грн.	115,77	164,90	287,85	172,09	249%
Продуктивність праці середньоденна, тис. грн.	0,49	0,68	1,20	0,713	247%

У динаміці продуктивності праці на ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» спостерігається зростання цього показника. Якщо у 2018 році середньорічна продуктивність праці працівника на підприємстві складала 115,7 тис. грн., то у 2020 році – 287, 8 тис. грн.

Заробітна плата є системо утворюючим компонентом механізму функціонування ринку праці, одним з основних факторів, що регулює його розвиток у професійному, галузевому та регіональному аспектах. Рівень життя всіх працівників, а також їх родин, залежить у першу чергу від рівня оплати праці та механізму її виплати. Саме заробітна плата є і повинна бути головною складовою доходів населення, а звідси й найбільш потужним стимулом підвищення продуктивності праці.

Незалежно від формулювання сутності заробітної плати, всі науковці вважають, що вона повинна відбивати існуючі в державі соціальні, економічні та виробничі відносини. В сучасних умовах становлення ринку в Україні заробітна плата не спроможна виконувати відповідні функції. Її рівень забезпечує не більше 21% відтворення робочої сили, що не відшкодовує навіть прямих витрат праці і не викликає зацікавленість в переорієнтації робочої сили на пріоритетні сфери діяльності.

Диференціація заробітної плати – об'єктивне явище, що відображає специфіку праці та обумовлюється соціально-економічними відмінностями в

статусі членів суспільства в сфері права, розподілу і споживання, притаманне кожній країні незалежно від рівня достатку її населення. У всіх країнах існує диференціація заробітної плати між працівниками різних професій та галузей. Загалом вона залежить від співвідношення попиту та пропозиції на конкретних ринках праці.

Далі проаналізуємо продуктивність праці на ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» в 2018-2020 рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка основних показників ефективності праці на
ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» в 2018-2020 рр.**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення, % 2019/2018 рр.	Відхилення, % 2020/2019 рр.
Чисельність працівників, чол.	260	230	220	95,7	100,0
Фонд оплати праці на 1 грн. валового прибутку	0,05	0,02	0,02	66,7	100,0
Фонд оплати праці на 1 грн. прибутку, тис.грн.	0,62	0,33	0,89	94,3	269,7
Фонд оплати праці на 1 працівника, тис.грн./чол.	5,2	6,2	6,7	110,7	108,1
Чистий фінансовий результат на 1 працівника, тис.грн	8,3	19,0	7,5	118,8	39,5

Дані табл. 2.12 свідчать про збільшення фонду заробітної плати в ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ», у 2019 році на 5,9% а в 2020 році – на 8,7% що означає приділення більшої уваги матеріальному стимулюванню праці. Зростання оплати праці завжди позитивно відображається на настрої персоналу. Як видно з наведених даних, протягом 2018-2020 років спостерігається зростання даних показників, що є позитивною тенденцією і свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства. Середня заробітна плата на одного працівника зросла на 8,1%,

Для більш повної оцінки ефективності кадрової політики доцільно визначити та порівняти в динаміці значення аналітичних показників, які відображають результати дії системи управління в цілому (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Оцінка ефективності управління кадровим потенціалом
ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» протягом 2018 – 2020 рр.**

Показники	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та чистим прибутком	105,9/113,3= 0,93	108,7/39,6= 2,74
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та валовим прибутком	105,9/97,6= 1,09	108,7/114,8= 0,94
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку та зростанням фонду оплати праці	113,3/105,9= 1,07	39,6/108,7= 0,36
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці	124/105,9= 1,17	102,1/108,7= 0,94
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати	124/110,7= 1,12	102,1/108,1= 0,94
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням фонду оплати праці	118,8/105,9= 1,12	39,5/108,7= 0,36
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням розміру середньої заробітної плати	118,8/110,7= 1,07	39,4/108,1= 0,36
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників	105,9/95,7= 1,11	108,7/100= 1,08

Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та чистим прибутком $K_2 < 1$, та коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці $K_6 > 1$, протягом 2018-2019 роках стверджують, що заробітна плата працівників ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ», як економічний стимул має під собою економічного підґрунтя – зниження джерела здійснення витрат. У 2019-2020 рр. ця тенденція змінилась у протилежному напрямку. Відповідно зменшується питома вага виплат на оплату праці в складі доходів, що призводять до покращення фінансування інших напрямків витрат та зменшення отримання прибутку. Якщо $K_2 < 1$, а $K_6 > 1$, то це свідчить про те, що система управління кадровим потенціалом працівників ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» зорієнтована на зростання доходів, як від реалізації послуг, так і від здійснення інших видів діяльності. Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та валовим прибутком $K_3 > 1$, і коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку та зростанням фонду оплати праці $K_5 < 1$, протягом 2018-

2020 рр. вказують на відсутність необхідного балансу між економічними інтересами працівників підприємства та інтересами підприємства, а тобто система матеріального стимулювання працівників не забезпечує зростання прибутку та економію поточних витрат підприємства.

У 2019-2020 рр. тенденції показників ефективності використання форм і систем оплати праці ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» змінилась у протилежному напрямку. Розміри коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати (К7), коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням фонду оплати праці (К8), коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням розміру середньої заробітної плати (К9), коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників (К10) також наголошують на необхідності врахування результатів фінансово-господарської діяльності під час формування системи управління кадровим потенціалом та її підсистеми стимулювання персоналу.

2.3 Діагностика системи управління кадровим потенціалом ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ»

Оцінка ефективності кадрового потенціалу характеризує результативність роботи як безпосередньо персоналу, так і управлінську спроможність реалізувати даний кадровий потенціал.

Важливий вплив на підсистему управління формуванням кадрового потенціалу має найм працівників. Найм на роботу є рядом дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють необхідним кадровим потенціалом, і їх відбір. Підприємством ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» застосовуються як внутрішні так і зовнішні джерела залучення персоналу, які узагальнені у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Джерела залучення персоналу на ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ»

Зовнішні джерела залучення персоналу	Внутрішні джерела залучення персоналу
Кадрові агенції	Підготовка своїх працівників на підприємстві
Публікації оголошень у пресі, через радіо, телебачення	Просування по службі своїх працівників
Використання засобів Internet	Пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих
	Регулярне інформування колективу про вакансії, які виникають

Комплектування резерву кадрів (а іноді і безпосередній набір) здійснюється з урахуванням вимог, зафіксованих у посадових інструкціях. Чисельний склад кадрів, що комплектуються, враховує майбутній вихід на пенсію, плинність, звільнення по закінченні дії контрактів про найм, а також майбутнє розширення підприємства.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці на ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» включає ведення медичної документації всіх працівників, гігієну праці, наявність аптечки, проведення інструктажу з техніки безпеки, проведення заходів щодо зниження і попередження виробничого травматизму і профзахворювань, дотримання технічних і ергономічних вимог щодо організації робочого місця та інші.

Підсистема управління мотивацією персоналу на ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» включає в себе виплату заробітної плати та премій, згідно з посадовим окладом та за результатами діяльності підприємства. Премії для адміністративного персоналу складають 30-100%, а для виробничого – 30-150%, і залежать від якості та швидкості виконання плану. Ще одним засобом матеріальної індивідуальної мотивації праці персоналу є відсутність затримок по виплаті заробітної плати. В сучасних умовах відсутність затримок по зарплаті добре стимулює працівників, які точно знають, що отримають свої гроші точно у визначений термін. На підприємстві здійснюється також виплата лікарняних. В умовах сьогодення дотримання

умов законодавства про працю є надзвичайно важливим для працівників – вони можуть бути впевнені в своєму майбутньому, знають, що вони потрібні підприємству здоровими.

Також передбачена матеріальна підтримка працівників у випадку втрати ним близьких родичів, хвороби, а також в разі одруження. Розміри матеріальної допомоги постійно переглядаються і станом на кінець 2020 року складають (табл.2.15).

Таблиця 2.15

Розміри матеріальної допомоги на ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ»

Види матеріальної допомоги	Період	Розмір, грн.
на поховання близьких родичів	На рік	4500
на лікування працівників	Одноразово, не більше 2 разів на рік	3000
на одруження	Одноразово	2700

Окрім матеріальної допомоги на поховання близьких родичів, працівнику надаються три дні вихідних із збереженням за ним середньої заробітної плати за цей період. Також підприємство надає додаткові вихідні дні своїм працівникам в разі їх навчання (учбової сесії). Тобто, у ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» цінують професійне зростання персоналу. Крім того на підприємстві використовуються й моральні методи мотивації працівників: визнання у формі особистої похвали; прояв щирої уваги; перерозподіл робочого часу тощо. Водночас поряд з засобами мотивації підприємство використовує каральні стимули: штрафи за запізнення на роботу, за порушення внутрішнього розпорядку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ»

Ефективна діяльність підприємства безпосередньо пов'язана із грамотним і продуманим процесом управління кадровим потенціалом. Необхідним елементом системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» є використання інноваційних підходів.

Сучасна спрямованість інновацій в управлінні кадровим потенціалом ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» пов'язана з вирішенням таких завдань:

- 1) поліпшення якості трудового життя;
- 2) стимулювання креативних ідей;
- 3) лояльність персоналу, згуртованість колективу;
- 4) зростання рівня продуктивності праці;
- 5) ефективне навчання і розвиток персоналу;
- 6) звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей працівників;
- 7) забезпечення балансу інтересів Інституту та співробітника;
- 8) створення творчого середовища;
- 9) підвищення адаптивності персоналу до нововведень та наукових відкриттів [14].

Загалом впровадження інноваційних підходів в системі кадрового менеджменту ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» має бути спрямованим на високий рівень реалізації нововведень, розвиток творчих здібностей працівників та підвищення ефективності роботи підприємства. Крім того, слід відзначити, що управління кадровим потенціалом ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ», зрештою, як і будь-яке управління, переслідує певні цілі, головним елементом з якого воно починається є цілепокладання. Отже, «життєздатність» системи управління кадровим потенціалом ДП МНТК

«ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» буде залежати від того, наскільки реальними будуть поставлені цілі, наскільки вони відповідатимуть стратегії його розвитку.

Одним з найактуальніших питань розвитку кадрового потенціалу ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» та його мотивації є пошук і використання якісно нових HR-технологій. Ефективним засобом, який успішно зарекомендував себе для досягнення загальних цілей, що швидко і успішно розвивається, є використання крауд-технологій. Крауд-технології в даний час активно розвиваються в якості моделі для вирішення будь-якого виду проблем і завдань, що стоять як перед бізнесом, так і перед державою та суспільством в цілому. Таким чином, робота в команді на основі крауд-технологій включає в себе декілька ключових етапів, кожний з яких включає до свого складу декілька процедур (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи та процедури роботи в команді за технологією краудсорсингу для ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» у 2021 році

№	Етапи	Процедури
1	Залучення в процес рішення задач (інформаційний)	Інформування персоналу про наявність процесу
		Інформування щодо сутності задачі
		Інформування щодо методики збору позицій
2	Зарядженість «натовпу» (організаційно-стимулюючий)	Система стимулювання внесення інноваційних пропозицій
		Організація системи збирання ідей і пропозицій
		Організація системи інформування співробітників про реалізовані проекти і досягнуті результати
3	Фільтрація кращих ідей і пропозицій	Визначення принципів фільтрації
		Визначення цільових показників
		Розробка механізмів реалізації інноваційних ідей і пропозицій з урахуванням їх специфіки, спрямованості та строків реалізації
4	Селекція найкращих учасників на основі їх внеску в рішення завдань	Визначення принципів селекції
		Оцінка результатів діяльності окремих працівників і їх команд
		Оцінка можливостей використання потенціалу сформованих команд для рішення наступних завдань

Таким чином, інструментами краудсорсингу можна вважати:

- використання знань і експертного потенціалу групи;
- рішення складних завдань силами великого числа співробітників;
- поширення інформації про завдання, проблеми з метою пошуку оптимального їх вирішення;
- розбивка роботи на дрібні частини (модулі) і делегування роботи різним групам людей.

Досягненням цілей краудсорсингу можна вважати:

- отримання інформації «зсередини» підприємства щодо відповідності прогнозів менеджменту за ключовими показниками підприємства та її регіональними активами фактичних очікувань працівників підприємства;
- включення співробітників у оцінку стратегічних показників підприємства;
- розвиток соціальної моделі бізнесу організації шляхом підключення до оперативного та довгострокового корпоративних рішень співробітників усіх рівнів;
- формування єдиного поля комунікацій.

В залежності від цілей підприємства прийнято виділяти декілька краудсорсингових стратегій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Краудсорсингові стратегії ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» у 2021 році

Стратегія	Ціль створення
Краудфінансування (crowdfunding)	Збір коштів, який здійснюється для реалізації наукових проектів
Краудстворення (crowdcreation)	Організація процесу взаємодії громадян, місцевих органів влади, комунальних підприємств, громадських об'єднань та бізнесу в процесі вирішення актуальних проблем суспільства та отримання необхідної інформації [1].
Краудголосування (crowdvoting)	Голосування в мережі Інтернет за різні варіанти рішень, які пропонуються суспільству, що дозволяє органам державного управління прийняти остаточне рішення щодо на підставі очікувань громадян
Краудрекрутинг (crowdrecruiting)	Спосіб відбору найбільш перспективних носіїв професійних компетенцій на підставі показників їх роботи в краудсорсинговому проекті

Особливої уваги заслуговує стратегія краудрекрутинга, яка відрізняється від існуючих ефективною методикою оцінки кадрового потенціалу через створення найбільш оптимального набору загальних компетенцій при відборі кандидатів, спроможних вирішувати управлінські задачі підприємства. Переваги внутрішнього краудрекрутингу перед традиційними методами відбору полягає в тому, що краудрекрутинг дозволяє:

- перевірити кандидатів в справі, так як вони повністю втягуються в проект, що дозволяє вирішити найбільш складні завдання в короткі терміни.
- оцінити кандидатів, які за час рішення завдань Інституту можуть показати себе з різних сторін.
- оцінювати як кожного співробітника окремо, так і команду в цілому.
- скоротити терміни відбору кандидатів, так як відпадає необхідність на початковому етапі відбору працювати з кожним кандидатом.
- відбирати команду співробітників, здатних в подальшому на постійній основі виконувати складні завдання в найкоротші терміни.
- знизити вартість витрат на добір персоналу.

В цілому, краудсорсинг можна назвати новою епохою в управлінні, так як моделі управління на його основі дозволяють ефективно вирішувати широке коло завдань різної складності і забезпечити цілі розвитку персоналу. Таким чином, використання краудсорсингу в якості технології сучасного менеджменту та основи інноваційних бізнес-моделей стає частиною соціальної реальності, в якій кожен працівник може проявити себе, розвиваючи свій особистісний потенціал та за допомогою процесу синергії зробити внесок у спільну справу Інституту [1].

З урахування вищенаведеного в роботі запропоновано методичний підхід до формування індивідуального соціального пакету працівника ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» як важливої складової в системі стимулювання продуктивної і ефективної праці всіх категорій працівників. Намагання

відмовитись від соціального пакету за рахунок підвищення заробітної платні не принесли очікуваних результатів. Це відбулося за декількох причин:

- підвищення заробітної платні не компенсує в повному обсязі соціальні витрати;
- робітник змушений витратити велику кількість часу, власноруч вирішуючи проблеми, пов'язані з рішенням соціальних питань;
- розмивається мотивуюча складова розміру заробітної платні як інструмента стимулювання підвищення продуктивності праці, зменшуються можливості щодо її диференціації (високий початковий рівень).

Тому, сучасні інтегровані підприємства по-перше, беззаперечно визнають необхідність надання так званого «соціального пакету» своїм працівникам, по-друге, постійно шукають методи і механізми його формування і поліпшення. Для вирішення цього завдання запропоновано двоконтурну модель формування індивідуального соціального пакету працівника ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ».

Індивідуальний підхід проявляється в самостійному виборі працівником опцій соціального пакету, а також у можливості, у разі потреби, зміни опцій в особистому соціальному пакеті. Також індивідуальний соціальний пакет працівника (ІСПП) є повністю безкоштовним, витрати на виконання опцій ІСПП на 99% виконуються за рахунок бюджету підприємства та на 0,71% за рахунок бюджету профспілкової організації працівників. На основі аналізу анкетування та діалогу із працівниками (крауд-взаємодія) запропоновано для формування персонального набору опцій ІСПП працівникові 16 опцій за 4 головними складовими розвитку кадрового потенціалу, загальною вагою 245 балів. Кожен працівник має особисто обрати необхідні йому опції таким чином, щоб максимальна вага ІСПП не перевищувала 100 балів. 100-бальна вага портфелю є однаковою для всіх працівників ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» незалежно від посади, віку, стажу роботи та інше. Слід відзначити, що працівник має право, формуючи ІСПП на початку року, зарезервувати за власним бажанням певну кількість

балів портфелю та обрати їх пізніше протягом року, для більш повного та гнучкого задоволення власних потреб. Для ефективності мотивації та витрат бюджетів з управління розвитком кадрового потенціалу, склад опцій портфелю ІСПП необхідно аналізувати за підсумками року; виявляти шляхом опитування працівників та анкетування фокус-груп малоефективні та незатребувані опції; замінювати їх у складі ІСПП наступного року новими опціями на основі пропозицій працівників, з урахуванням 4 складових розвитку кадрового потенціалу ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ».

У 2020 році кожному працівникові було надано можливість персонального особистого вибору із 13 унікальних опцій ІСПП-2020 на основі бальної системи, середня вага ІСПП-2020 склала 79 балів. Учасниками програми ІСПП-2020 стали 89% від загальної чисельності кадрового потенціалу. Найбільш затребуваними опціями ІСПП-2020 стали «Здешевлення путівок до закладів відпочинку», «Безкоштовна колективна поїздка вихідного дня», «Безоплатні курси професійного навчання та перепідготовки», «Пільгова вартість занять спортом для працівників та їх родин». Порівняння набору опцій індивідуального соціального пакету працівника наведено в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Порівняння набору опцій індивідуального соціального пакету працівника (ІСПП) ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ»

№ в/п	Опції індивідуального соціального пакету ІСПП працівника ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ»	Вага, бали	
		2020р.	2021р.
1	Безоплатні гарантовані курси професійного навчання та перепідготовки із збереженням середньої зарплатні до 6 міс.	5	10
2	Відвідування спортивного залу та басейну у фізкультурно-оздоровчому комплексі працівниками та членами їх родини із оплатою 20% вартості заняття чи абонементу	20	30
3	Надання путівок до закладів відпочинку або інших соціальних закладів відпочинку працівникам та членам їх родини із компенсацією підприємством 30% вартості	Опції не було	30
4	Надання працівнику додаткової оплачуваної відпустки за сімейними обставинами, згідно його письмової заяви:		
4.1	Батькам, діти яких ідуть до першого класу – 1 день, у перший день занять	5	15

Продовження таблиці 3.3

4.2	Батькам, діти яких закінчують навчання у школах I – III ступенів – 2 дні, (День останнього дзвінку, День випускного вечора)	5	15
5	Надання путівок до дитячих закладів оздоровлення та відпочинку чи інших соціальних закладів відпочинку холдингу дітям працівника із компенсацією підприємством 50% вартості	30	40
6	Безкоштовна щорічна колективна поїздка вихідного дня для працівників та їх родин	Опції не було	20
7	Компенсація вартості програми добровільного медичного страхування	Опції не було	20
8	Корпоративна дисконтна програма	Опції не було	10
9	Заохочення та святкові подарунки дітям працівника		
10	Проект «Новорічна казка», безкоштовні солодкі подарунки та відвідування святкових концертів та казок	5	15
11	Проект «Вперше до першого класу», безкоштовні подарункові портфелі та набори шкільної канцелярії, із корпоративними вітаннями	Опції не було	15
12	Оплачувана виробнича та переддипломна практика на підприємстві для студентів технікумів та ВНЗ, які є дітьми працівника	Опції не було	10
13	Прийом на роботу на заявлені підприємством вакансії дітей працівників, що закінчили із відзнакою денне навчання у коледжі, технікумі або ВНЗ, у рік закінчення навчання	10	10
18	Загальна вага опцій ІСПП для вибору працівником	80	245
19	Максимальний бал опцій ІСПП працівника	100	100
20	Кількість опцій у ІСПП	7	13

Найбільш затребуваними опціями ІСПП-2021 стали «Участь у програмі добровільного медичного страхування», «Корпоративна дисконтна програма», «Здешевлення путівок до закладів відпочинку». Середня вага ІСПП у 2021 році підвищилася до 90 балів (+11 балів) за рахунок заміщення непопулярних опцій та введення нових, а також підвищення ваги найпопулярніших опцій. Це дає змогу підвищити дієвість ІСПП, ефективність використання бюджетів з управління розвитком кадрового потенціалу, дієвість корпоративної комунікації менеджменту підприємства із працівниками. Для розвитку пропонованої моделі соціального пакету ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» у подальшому можливо скоригувати перелік опцій ІСПП саме в напрямку збільшення залучення нових та популярних напрямів, підвищивши кількість таких опцій як для працівників, так і для

членів їх родин. За рахунок мотивації креативності, стимулювання до генерації ідей, пошуку контрактів на розробку технологій у прогнозному періоді передбачається зростання чистої виручки ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ», табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозні фінансові результати ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» на протязі впровадження та реалізації проекту (тис. грн.)

Рік	період	Чистий дохід від реалізації і. послуг	Витрати, що вкл. в собівартість послуг	Фінансовий результат до оподаткування	Податок на прибуток	Чистий (прибуток)	Продуктивність праці
2021	1кв	1 381,65	1 135,87	245,78	37,49	208,29	71,96
	2кв	1 756,67	1 299,30	457,37	69,77	387,6	100,75
	3кв	2 121,00	1 606,97	514,03	78,41	435,62	57,57
	4кв	2 805,83	2 208,96	596,87	91,05	505,82	57,57
	Всього	8 065,15	6 251,10	1 814,05	276,72	1 537,33	287,85
2021	Всього	8 664,52	6 814,19	1 850,33	282,25	1 568,08	316,64
2022	Всього	9530,97	7495,61	2035,36	310,48	1724,88	348,30

Виходячи з розрахунків наведених в табл. 3.4 можна зробити наступні висновки: прогнозні фінансові результати ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» рахунок запропонованих заходів та появи контрактів зростуть, в тому числі очікується зростання продуктивності праці у 2021 році на 10%.

Отже, розробка методичного забезпечення оцінки індивідуальної цінності працівника, виконана на основі використання компетентнісного підходу, спрямована на забезпечення сталої та ефективної роботи системи управління розвитком кадрового потенціалу ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ», яка враховує необхідність забезпечення економічної та організаційної ефективності діяльності ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ», дотримання основних цінностей, підвищення рівня задоволеності персоналу.

Слід зазначити, що відповідно до чинного законодавства керівникам підприємств, заснованих на державній власності надається право встановлювати такі виключні умови оплати праці:

1) розмір посадового окладу керівника підприємства залежно від середньооблікової чисельності працівників в еквіваленті повної зайнятості за рік, вартості активів підприємства або чистого доходу від реалізації товарів (робіт, послуг), за даними останньої річної фінансової звітності, у кратності до мінімального посадового окладу (ставки) працівника;

2) розмір посадового окладу керівників об'єднань державних підприємств на рівні посадового окладу керівника найбільшого за чисельністю працюючих підприємства, що входить до складу цього об'єднання, який може підвищуватись до 10 %;

3) умови, диференційовані показники та розміри преміювання за підсумками роботи за: квартал – у розмірі до 3 місячних посадових окладів керівника підприємства; рік – у розмірі до 24 місячних посадових окладів керівника підприємства [23].

Розвиток технологій у сфері інформації та діджиталізації сприяють появі у суспільстві нових методів, форм та принципів управління кадровим потенціалом підприємства. Віртуалізація суспільних процесів та активний розвиток соціальних мереж призводить до необхідності змінювати традиційні підходи до управління на новітні, які відкриваються завдяки інформаційним технологіям.

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду економічної діяльності та особливостей галузі. Сучасна кадрова політика передбачає нормативно встановлену сукупність цілей, задач, принципів, методів, технологій, засобів та ресурсів з відбору, навчання, використання, розвитку професійних знань, вмінь, навичок, можливостей спеціалістів, керівників, інших учасників професійно трудових відносин. Розроблений підхід спрямований на покращення всіх процесів менеджменту системи управління розвитком кадрового потенціалу: управління мотивацією, компетенціями та навчанням, просуванням та ефективністю праці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті дослідження можна узагальнити твердження та зазначити, що кадровий потенціал – це складова частина ресурсного потенціалу, що представляє собою групу населення, яка володіє певними розумовими та фізичними здібностями в процесі здійснення господарської діяльності шляхом взаємодії з основними засобами та матеріальними ресурсами, створює нову продукцію та додаткову вартість.

Управління кадровим потенціалом як цілісна система виконує такі функції: організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу; соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення та використання людських ресурсів; відтворювальну – забезпечення розвитку кадрового потенціалу [21].

В роботі здійснено аналіз динаміки та структури доходів та видатків ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ», в цілому за розглянутий період підприємство має позитивну динаміку щодо збільшення як валового прибутку, так і фінансових результатів від операційної діяльності, а також чистого фінансового результату. Значне зменшення інших операційних доходів у 2020 році в порівнянні з 2019 ніяк не вплинуло на чистий фінансовий результат, більш того чистий фінансовий результат у 2020 році збільшився майже у 2,5 рази в порівнянні з 2019 роком.

За результатами проведено дослідження, можемо зробити висновки, що чистий дохід від реалізації та інші доходи досліджуваного підприємства мають позитивну динаміку і лише інші операційні доходи мають негативну динаміку. Так, чистий дохід від реалізації збільшився на 7827,2 тис. грн. у 2019 в порівнянні з 2018 роком та на 25401,6 тис. грн. у 2020 в порівнянні з 2019 роком. Інші операційні доходи зменшились у 2019 році на 1840,6 (в порівнянні з 2018 роком) та на 547,7 у 2020 році (в порівнянні з 2019 роком). Інші доходи незначно зросли, а саме на 0,3 тис. грн. в 2019 році (до 2018 року) та на 6,7 тис. грн. у 2020 році (до 2019 року).

Дослідження структури персоналу підприємства, вказує на те що найбільша питома вага припадає на наукових співробітників – 66% (станом на 2020 р.); службовців 15,9%; керівників – 6,8%, та робітників – 10,9%. У цілому протягом 2018–2020 рр. спостерігається скорочення персоналу ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ», причому найбільше спостерігається скорочення категорії наукових співробітників.

Слід відмітити про збільшення фонду заробітної плати в ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ», у 2019 році на 5,9% а в 2020 році – на 8,7% що означає приділення більшої уваги матеріальному стимулюванню праці. Зростання оплати праці завжди позитивно відображається на настрої персоналу. Як видно дослідження, протягом 2018-2020 років спостерігається зростання даних показників, що є позитивною тенденцією і свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства. Середня заробітна плата на одного працівника зросла на 8,1%, Продуктивність праці ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» протягом 2019 року зросла на 24%, або на 54,8 грн., а в 2020 році – 2,1%.

Оцінки ефективності кадрової політики свідчить про те, що система управління кадровим потенціалом працівників ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» зорієнтована на зростання доходів, як від реалізації послуг, так і від здійснення інших видів діяльності.

У 2019-2020 рр. тенденції показників ефективності використання форм і систем оплати праці ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» змінилась у протилежному напрямку. Розміри коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати (K7), коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням фонду оплати праці (K8), коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням розміру середньої заробітної плати (K9), коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників (K10) також наголошують на

необхідності врахування результатів фінансово-господарської діяльності під час формування системи управління кадровим потенціалом та її підсистеми стимулювання персоналу.

Впровадження інноваційних підходів в системі кадрового менеджменту ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» має бути спрямованим на високий рівень реалізації нововведень, розвиток творчих здібностей працівників та підвищення ефективності роботи підприємства. Крім того, слід відзначити, що управління кадровим потенціалом ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ», зрештою, як і будь-яке управління, переслідує певні цілі, головним елементом з якого воно починається є цілепокладання. Отже, «життєздатність» системи управління кадровим потенціалом ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» буде залежати від того, наскільки реальними будуть поставлені цілі, наскільки вони відповідатимуть стратегії його розвитку. В роботі запропоновано двоконтурну модель формування індивідуального соціального пакету працівника ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ», він є повністю безкоштовним, витрати на виконання опцій ІСПП на 99 % виконуються за рахунок бюджету підприємства та на 0,71% за рахунок бюджету профспілкової організації працівників. На основі аналізу анкетування та діалогу із працівниками (крауд-взаємодія) запропоновано для формування персонального набору опцій ІСПП працівникові 16 опцій за 4 головними складовими розвитку кадрового потенціалу, загальною вагою 245 балів. Це дає змогу підвищити дієвість ІСПП, ефективність використання бюджетів з управління розвитком кадрового потенціалу, дієвість корпоративної комунікації менеджменту підприємства із працівниками.

Кадровий потенціал наукового комплексу такого рівня як ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» впливає на соціально-економічний розвиток суспільства. Виступаючи осередком інтелектуальних ресурсів, потенціал наукових кадрів забезпечує конкурентоздатність державного наукового сектору і визначає місце держави на світовому ринку наукових та інформаційних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аккерман К. «Краудфандінг як фінансовий інструмент». // «Україна фінансова». - Інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.ufin.com.ua/analit_mat/sdu/139.htm.
2. Байдак І. І. Трудові ресурси України: проблеми та необхідність їх розв'язання на державному рівні / І. І. Байдак, І. А. Застава // Публічне управління та митне адміністрування. – 2016. – № 1. – С. 15–19.
3. Балабанова Л. В. Управління кадровим потенціалом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2018. – 468 с.
4. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка і управління: науково-практичний журнал. 2007. № 3. С. 48–53.
5. Бербенець О. В. Управління кадровим потенціалом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії / О. В. Бербенець // Економіка та держава. – 2018. – № 7. – С. 31-33.
6. Богомазова Л. В. Аналіз чисельності та структури кадрів на підприємстві / Л. В. Богомазова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – 2016. – № 37. – С. 100-10.
7. Бойко О. О. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства / О. О. Бойко, А. В. Ксьоншка, Ю. І. Перемишленікова // Бібліотечний вісник. – 2015. – С. 14-19.
8. Бондаренко Л. П. Побудова структури органу управління кадровим потенціалом на підприємстві / Л. П. Бондаренко, М. І. Тарнавський // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 7. – С. 47-52.
9. Войченко Т. Трудові ресурси та їхня роль у результативності діяльності підприємства / Т. Войченко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. – 2015. – Вип. 34. – С. 249–258.

10. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с. 44.
11. Грішнова О. А. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні / О. А. Грішнова, Г. Ю. Міщук // Демографія та соціальна економіка. – 2015. – № 2. – С. 167-178
12. Данюк В. М. Проблеми первинної виробничої адаптації молодих фахівців і напрями їх подолання. / В. М. Данюк, О. О. Чередник. -Соціально-трудова відносина: теорія та практика № 2 (14). – 2018. – С. 48-57.
13. Денисенко М. П. Управління персоналу на підприємстві / М. П. Денисенко, Л. В. Терещук // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 7. – С. 53-57.
14. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 2. С. 67–71.
15. Довгаль О. В. Інноваційне управління кадровим потенціалом [Електронний ресурс] / О. В. Довгаль. // Ефективна економіка. – 2015. – № 5. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_91
16. Дубинська І. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління кадровим потенціалом / І. І. Дубинська // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 31. – С. 55-62.
17. Єсінова Н. І. Трудові ресурси як чинник розвитку інноваційних процесів / Н. І. Єсінова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2013. – Вип. 2(1). – С. 131–138.
18. Єськов О. Л. Управління професійним розвитком персоналу підприємства на основі його оцінки / О. Л. Єськов, Т. П. Гітіс // Економіка та право. – 2016. – № 2. – С. 87-92
19. Заблодська І. В. Трудові ресурси та оплата праці: регіональний аспект / І. В. Заблодська, О. В. Перепелюкова // Економіка та право. – 2013. – № 3. – С. 101–105.
20. Задорожний І. С. Сучасні підходи до проектування і перепроєктування підсистеми управління кадровим потенціалом / І. С.

Задорожний, С. Г. Козловська, А. В. Катасонов, С. В. Задорожний // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент. – 2015. – № 2. – С. 100-119.

21. Козік М.О. Сутність та особливості побудови системи управління кадровим потенціалом підприємства // Економіка і фінанси підприємства: збірник ст. студ. заочної форми навчання/ від.ред. Г.В. Блакита, –К.: КНТЕУ, 2021. Ч2. С-24-30.

22. Кашуба Я. М. Стратегічний розвиток системи соціального управління кадровим потенціалом торговельних підприємств / Я. М. Кашуба // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2015. – № 1. – С. 29-36.

23. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971 № 322-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

24. Крамаренко А. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом / А. В. Крамаренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 8(2). – С. 95-98.

25. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 350 с.

26. Лазарева А. П. Формування та управління людським капіталом / А. П. Лазарева // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2013. – Вип. 1, Т. 2. – 348 с.

27. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління кадровим потенціалом та їх вплив на ефективність роботи підприємства / Лелі Ю. Г. // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2016. – Вип. 1, Т.2. – 348 с.

28. Лукашевич В. М. Сучасні технології підвищення економічної і соціальної ефективності управління кадровим потенціалом організації / В.

М. Лукашевич // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2018. – Вип. 3. – С. 88-106

29. Мажник Л. О. Обґрунтування складових технології управління кадровим потенціалом підприємства / Л. О. Мажник // Управління розвитком : збірник наукових робіт. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2019. – № 20. – С. 59–61.

30. Михайлова, Ю. Г. Аналіз динаміки середньої заробітної плати в Україні [Текст] / Ю. Г. Михайлова, О. В. Самогєнкова // Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень: збірник наукових студентських праць. Випуск 3. Частина I – Одеса, ОНЕУ. – 2018. – С. 106 – 113

31. Мігус І.П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 4 (52). С. 213–221.

32. Міненко М.А., Альохін Д.І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/5.pdf. (дата звернення 20.04.2021).

33. Назаренко І. Л. Оцінка кадрового потенціалу локомотивного депо / І. Л. Назаренко, Т. Г. Стогнієва // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - Вип. 59. - С. 142-149

34. Пономаренко В. С. Формування професійних компетентностей в умовах інформаційної економіки: [монографія] / В. С. Пономаренко, Г. В. Назарова, К. Г. Наумік та ін. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. — 220 с.

35. Стельмашенко О. В. Комплексна система стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства / О. В. Стельмашенко // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Т. 18, Вип. 3(3). – С. 96-99.

36. Столярська К. М. Методологічні підходи щодо стратегії управління кадровим потенціалом підприємств зв'язку на засадах формування ключових

компетенцій / К. М. Столярська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2016. – Вип. 4. – С. 242-247.

37. Тарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління кадровим потенціалом підприємств / М. І. Тарнавський // Бізнес Інформ. – 2019. – № 3. – С. 381-385.

38. Терьохін С. В. Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством / С. В. Терьохін, І. А. Шеховцова // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. – 2014. – Вип. 13. – С. 269-273

39. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 316 с.

40. Цуркан М.Л. «Компетентнісний підхід в оцінці персоналу інтегрованого холдингу» [Електроний ресурс] / М.Л. Цуркан // Ефективна економіка7. – 2018. – № 7. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5703> (0,5 д. а.).

41. Цуркан М.Л. «Управління розвитком персоналу на основі крауд-технологій» / М.Л. Цуркан // Бізнес Інформ8: Наук. журнал. – 2018. – № 7 (474). – С. 246-251. (0,38 д.а.).

42. Червона О. Ю. Формування системи управління кадровим потенціалом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. Ю. Червона, О. В. Жеребецька // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2018. – Вип. 23(2). – С. 122-125

43. Чуланова О. Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління кадровим потенціалом організації / О.Л. Чуланова // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 33. – С. 212-220.

44. Шестер І. В. Мотивація інноваційної активності персоналу підприємства / І. В. Шестер // Інноваційна економіка: макро-, мезо- та мікрорівні: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 10-11 груд. 2015 р. – Херсон: Гельветика, 2015. – С. 65-67.

45. Шестер І. В. Мотивація персоналу інноваційного підприємства / І. В. Шестер // Формування інноваційної економіки: світовий досвід та вітчизняні реалії: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 12-13 грудня 2014 р. – Херсон, 2014. – С. 116-119.

46. Шульга Н. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів у системі управління діяльністю автотранспортних підприємств / Н. Шульга // Наукові записки: зб. наук. праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль: Економічна думка. – 2014. – Вип. 16. – С. 293–294.

47. Юдіна М. І. Особливості управління кадровим потенціалом на сучасних промислових підприємствах / М. І. Юдіна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2018. – Вип. 27(2). – С. 139-14.

48. Haslinda A. Evolving terms of human resource management and development. The Journal of International Social Research. 2009. Volume 2/9. P. 180–186.

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

**ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
МІЖГАЛУЗЕВИЙ НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ КОМПЛЕКС
«ХІМІЯ ПОВЕРХНІ»
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ**

пр. Глушкова 42, м. Київ, 03187, тел. +38 044 2805001

Код ЄДРПОУ 21575963

КВЕД 72.19 – Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.

тис. грн.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	4859,5	4752,9
первісна вартість	1011	10325,3	10893,1
знос	1012	(5465,8)	(6140,2)
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4859,5	4752,9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12732,8	12162,4
у тому числі готова продукція	1103	9750,0	9409,9
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1100,9	5152,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	514,4	1740,7
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136	34,2	2,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	380,5	313,7
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	129,2	0,3
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	1007,6	922,6
Усього за розділом II	1195	15865,4	20292,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття			
	1200		
Баланс	1300	20724,9	25044,9

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410	3000,0	3000,0
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1157,3)	(582,8)
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	1842,7	2417,2
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	6607,2	6689,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	259,2	903,7
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	9452,4	9844,5
за розрахунками з бюджетом	1620	1176,4	2508,2
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	18,0	25,0
за розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1369,0	2657,3
Усього за розділом III	1695	12275,0	15938,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	20724,9	25044,9

Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	63327,9	37926,3
Інші операційні доходи	2120	68,3	616,0
Інші доходи	2240	7,5	0,8
Разом доходи(2000+2120+2240)	2280	63403,7	38543,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(55431,8)	(32565,8)
Інші операційні витрати	2180	(5566,7)	(4171,4)
Інші витрати	2270	(1622,3)	(1460,8)
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	(62620,8)	(38198,0)
Фінансовий результат до оподаткування	2290	782,9	345,1
Податок на прибуток	2300	(208,4)	(122,3)
Чистий фінансовий результат	2350	574,5	222,8

Продовження додатку А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

тис. грн.			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	5098,8	4859,5
первісна вартість	1011	10000,1	10325,3
знос	1012	(4901,3)	(5465,8)
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	5098,8	4859,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	18272,5	12732,8
у тому числі готова продукція	1103	8797,5	9750,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	906,0	1100,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	1120,9	514,4
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136	27,0	34,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	332,6	380,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	43,1	129,2
Витрати майбутніх періодів	1170	53,5	
Інші оборотні активи	1190	984,1	1007,6
Усього за розділом II	1195	21712,7	15865,4
III. Необоротні активи. утримувані для продажу. та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	26811,5	20724,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410	3000,0	3000,0
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1375,6)	(1157,3)
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	1624,4	1842,7
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	6009,3	6607,2
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	192,9	259,2

Продовження додатку А

Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари. роботи. послуги	1615	17468,6	9452,4
за розрахунками з бюджетом	1620	24,4	1176,4
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	12,6	18,0
за розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1479,3	1369,0
Усього за розділом III	1695	19177,8	12275,0
IV. Зобов'язання. пов'язані з необоротними активами. утримуваними для продажу. та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	26811,5	20724,9

Звіт про фінансові результати за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів. робіт. послуг)	2000	37926,3	30099,11
Інші операційні доходи	2120	616,0	2456,6
Інші доходи	2240	0,8	0,5
Разом доходи(2000+2120+2240)	2280	38543,1	32556,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів. робіт. послуг)	2050	(32565,8)	(25228,8)
Інші операційні витрати	2180	(4171,4)	(6065,3)
Інші витрати	2270	(1460,8)	(1337,3)
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	(38198,0)	(32631,4)
Фінансовий результат до оподаткування	2290	345,1	(72,2)
Податок на прибуток	2300	(122,3)	(51,2)
Чистий фінансовий результат	2350	222,8	(126,4)

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 р.

тис. грн.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	5587,3	5098,8
первісна вартість	1011	9730,9	10000,1
знос	1012	(4143,6)	(4901,3)
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	5587,3	5098,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5997,4	18272,5
у тому числі готова продукція	1103	5117,4	8797,5
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	316,6	906,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	30,0	1120,9
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136	27,0	78,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	215,6	332,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	62,5	43,1
Витрати майбутніх періодів	1170	539,1	53,5
Інші оборотні активи	1190	631,0	984,1
Усього за розділом II	1195	7792,2	21712,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	13379,5	26811,5

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410	3000,0	3000,0
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1249,2)	(1375,6)
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	1750,8	1624,4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	3698,7	6009,3
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		192,9
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	5382,4	17468,6
за розрахунками з бюджетом	1620	328,7	24,4
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	12,6	12,6
за розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2206,3	1479,3
Усього за розділом III	1695	7930,0	19177,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	13379,5	26811,5

Звіт про фінансові результати ра 2018 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30099,11	19869,2
Інші операційні доходи	2120	2456,6	1019,1
Інші доходи	2240	0,5	4,2
Разом доходи(2000+2120+2240)	2280	32556,2	20892,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(25228,8)	(17677,2)
Інші операційні витрати	2180	(6065,3)	(4031,6)
Інші витрати	2270	(1337,3)	(936,9)
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	(32631,4)	(22645,7)
Фінансовий результат до оподаткування	2290	(75,6)	(1753,2)
Податок на прибуток	2300		(43,3)
Чистий фінансовий результат	2350	(75,6)	(1796,5)

Застереження для користувачів!

Аналітична інформація розділу «Фінанси» Системи «YOUCONTROL» (включно з усіма його підрозділами) має виключно рекомендаційний характер.

АНОТАЦІЯ

Козік М.О. Удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства» (за матеріалами ДП МНТК «ХІМІЯ ПОВЕРХНІ» м. Київ). – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка та безпека бізнесу» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2021.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам обґрунтування ефективного управління кадровим потенціалом підприємства. Представлена робота дозволяє дослідити основні фактори визначення потреби кадрового потенціалу та його ефективного використання.

Ключові слова: кадровий потенціал, оплата праці, продуктивність праці, мотивація працівників.

ABSTRACT

Kozik M. "Improving the human resources management system of the enterprise" (based on the materials of LLC "TS GROUP LTD", Kyiv). - Manuscript.

Graduation qualification work in the specialty 051 "Economics", specialization "Business Economics" - Kyiv National University of Trade and Economics - Kyiv, 2021.

The final qualifying work is devoted to theoretical, methodical and practical aspects of substantiation of effective management of personnel potential of the enterprise. The presented work allows to investigate the main factors of determining the need for human resources and its effective use.

Key words: human resources, wages, labor productivity, employee motivation.