

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему

**«Управління кадровим потенціалом підприємства торгівлі»**  
(за матеріалами ТОВ «Магазин Егерзунд», м. Київ)

Студента 2 курсу 9м групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Менеджмент персоналу»

Нароушвілі  
Ліани Заурієвни

---

Науковий керівник:  
кандидат медичних наук,  
доцент

Волобуєв  
Михайло Іванович

---

Гарант освітньої  
програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Деєва  
Наталія Едуардівна

---

**Київ 2018**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ</b> .....	6
1.1. Сутність кадрового потенціалу як складової потенціалу підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності системи управління кадровим потенціалом підприємства.....	12
<b>РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ТОВ «МАГАЗИН ЕГЕРЗУНД»</b> .....	18
2.1. Аналіз конкурентного середовища підприємства.....	18
2.2. Оцінка ефективності процесу управління кадровим потенціалом підприємства.....	24
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ТОВ «МАГАЗИН ЕГЕРЗУНД»</b> .....	35
3.1. Напрями удосконалення процесу управління кадровим потенціалом.....	35
3.2. Прогнозна оцінка результатів впровадження заходів щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства.....	42
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	47
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	49
<b>ДОДАТКИ</b> .....	55

## ВСТУП

Життєздатність сучасного підприємства торгівлі знаходиться в прямій залежності від якості управління ним. Сутність управління підприємством полягає в забезпеченні максимальної ефективності функціонування всіх його складових по всіх напрямках. Ефективне управління підприємством будь-якої галузі неможливе без оптимізації процесу управління його кадровим потенціалом – одним з головних чинників виробництва. Досягнення конкурентних переваг підприємством на ринку залежить від правильного формування, оптимального використання і розвитку його кадрового потенціалу. Це пов'язане з тим, що по більшості складових виробничого процесу – технології, техніка, устаткування, доступ до матеріальних ресурсів, переважна більшість підприємств мають однакові або дуже близькі можливості. Це якщо не знищує, то суттєво зменшує можливість розробки унікальних конкурентних переваг. Персонал підприємства та його потенціал виступають саме таким елементом, що може слугувати як унікальна конкурентна відмінність певного підприємства від всіх інших операторів ринку.

Особливо *актуальною* проблемою сьогодення виступає необхідність розробки системи управління кадровим потенціалом на підприємстві. Вивченням можливості вирішення цієї проблеми займалися такі відомі теоретики та практики менеджменту, як Р. Марр, Е. Мейо, М. Мескон, Г. Шмідт, В. Дятлов, А. Єгоршин, П. Журавльов, А. Кібанов, Е. Маслов, Ю. Одегов, В. Травін, С. Шекшня та ін. Вичення питань управління кадровим потенціалом знайшли своє відображення в роботах українських вчених: Д. Богині, Г. Дмитренка, А. Колота, М. Сіроштана, Д. Черваньова, Ф. Хміля, А. Шегди, Г. Щокіна та ін.

*Метою* цієї випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо

управління кадровим потенціалом на підприємстві торгівлі, а також розроблення пропозицій щодо вдосконалення цього процесу.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися такі завдання:

- проаналізувати теоретичні положення, що визначають сутність та зміст поняття «кадровий потенціал» в умовах ринкової економіки;
- розглянути процес формування кадрового потенціалу на підприємстві;
- обґрунтувати особливості оцінки кадрового потенціалу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Магазин Егерзунд» та провести аналіз досліджуваної проблеми на торговельному підприємстві;
- визначити, розробити та обґрунтувати заходи удосконалення процесу управління кадровим потенціалом;
- провести прогностичну оцінку результатів впровадження заходів з удосконалення процесу управління кадровим потенціалом.

*Об'єктом* дослідження є процес управління кадровим потенціалом на підприємстві.

*Предметом* дослідження є методичні та практичні аспекти управління кадровим потенціалом на підприємстві торгівлі.

Методологічною і теоретичною основою випускної кваліфікаційної роботи є діалектичний метод пізнання і системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки щодо кадрового потенціалу. За допомогою абстрактно-логічного методу уточнено поняття «кадровий потенціал», а також сформульовано загальні висновки та пропозиції.

В роботі використовувалися *методи* порівняння і дослідження динаміки і структурних змін показників, метод аналізу і синтезу (на підставі бухгалтерських даних – фінансових звітів, аналізувався загальний стан господарської діяльності підприємства), розрахунковий метод (були використані формули з метою розрахунку резервів підвищення фінансових результатів за рахунок вдосконалення фінансової діяльності), використовувалися таблиці, малюнки, діаграми.

Для написання роботи використовувалися наступні *інформаційні джерела*: спеціальна література з теми дослідження (підручники, навчальні посібники, монографії), періодичні видання, нормативні акти і ухвали, фактичні звіти підприємства, довідкова і статистична інформація.

*Наукова новизна* роботи полягає в висвітленні багатобічного погляду на структуру та процес формування системи управління кадровим потенціалом на виробничому підприємстві.

*Практична цінність* випускної кваліфікаційної роботи полягає в аналізі процесу формування конкурентних переваг ТОВ «Магазин Егерзунд», розроблені конкретних заходів з удосконалення цього процесу.

Апробацію результатів дослідження висвітлено у статті «Оцінка кадрового потенціалу підприємства», що опублікована у збірнику студентських наукових робіт КНТЕУ (Додаток А).

Структурно випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають шість підрозділів, висновків, списку використаної літератури, викладена на 69 сторінках, проілюстрована 6 таблицями та 9 рисунками, доповнена 7 додатками. Список літератури містить 55 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

#### 1.1. Сутність кадрового потенціалу як складової потенціалу підприємства

При рівності можливостей доступу сучасних підприємств до інноваційних розробок у напрямках техніки та технології, сировини, матеріальних ресурсів та фінансових активів, учасники ринку намагаються встановити певні відмінності між собою та іншими ринковими діями – конкурентами. Для цього у підприємства залишається не дуже багато можливостей. Однією з таких відмінностей, яку практично всі вважають унікальною, є персонал підприємства. Підвищення ефективності роботи персоналу завжди було актуальним, на сьогоднішній день та залишається актуальним питанням для будь-якого підприємства. В останнє десятиріччя активізувалися дослідження в галузі управління кадровим потенціалом підприємства, який є складовою частиною його економічного потенціалу [4; 7; 24; 37; 53].

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

Значення ролі працівника в розвитку підприємництва, ділової активності суб'єктів господарювання відповідно до Конституції України, а також право людини на працю, принципи формування оплати праці, основи зайнятості населення, право працівників на охорону праці визначені чинним законодавством України [11; 16; 26; 33; 49].

Проблеми управління трудовими ресурсами та кадровим потенціалом знайшли своє відображення в наукових роботах дослідників минулого та сучасності. Вагомий внесок у вивчення і розвиток ролі людини у виробництві зробило багато теоретиків та практиків різних галузей – економіки, менеджменту, філософії, соціології. Проблема управління персоналом багато уваги приділяється в наукових працях як іноземних фахівців, так і науковців країн СНД. Серед них можна відзначити таких: Г. Десслер, Р. Марр, Е. Мейо, М. Мескон, Д. Сульє, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Шмідт, В. Дятлов, А. Єгоршин, П. Журавльов, А. Кібанов, Е. Маслов, Ю. Одегов, В. Травін, С. Шекшня та ін. Теоретичні, методичні та прикладні аспекти актуальних проблем економіки праці дістали значного розвитку в роботах українських учених: Д. Богині, Г. Дмитренка, М. Долішнього, А. Колота, В. Онікієнка, М. Сіроштана, Д. Черваньова, Ф. Хміля, А. Шегди, Г. Щокіна та ін. [2; 6; 7; 15; 19; 29; 37; 39; 47; 48; 50].

Проте і на сьогодні в цьому напрямі залишається багато дискусійних та невирішених проблем. В науковій літературі відсутня єдина думка щодо поняття «кадровий потенціал», допускається вільне його тлумачення, не сформовано чіткої концепції управління персоналом, відсутні підходи до комплексної оцінки рівня кадрового потенціалу і формування напрямів його подальшого розвитку.

Перш за все, має сенс відмітити, що поняття потенціалу взагалі та людського потенціалу зокрема не може тлумачитися як деяка абсолютна та однозначна міра, яка характеризує свого носія – на манер того, як розуміється, скажімо, коефіцієнт інтелекту.

Термін «потенціал», який походить від слова *potentia* лат., звичайно трактується як сила, потужність. Що стосується потенціалу суспільства, держави, велика енциклопедія визначає його як можливості в певній галузі [34]. Фактично у фізиці, де поняття потенціалу застосовується дуже широко, його співвідносять з роботою, яка ще не виконана, але може бути зроблена. Аналогічно людський потенціал є певною прогностною характеристикою

можливостей (перспектив даного суспільства (держави) реалізувати свої інтереси, досягти своїх цілей) [16].

Багато досліджень в літературі стосується саме визначення «трудоий потенціал» [3; 13; 22; 40]. Використання цього терміну вимагає аналізу різних трактувань. В самому загальному вигляді «трудоий потенціал» характеризує певні можливості, які можуть бути мобілізовані для досягнення конкретної мети [29]. Трудоий потенціал – це складне поєднання фізичних властивостей, знань, досвіду, духовних та моральних цінностей, культурних установок, звичаїв та традицій населення країни [40].

Для ряду досліджень характерні погляди на людину як носія трудового потенціалу [13; 16]. Термін «кадровий потенціал» став застосовуватися в період спроб переходу економіки на інтенсивний шлях розвитку, хоча в економічній літературі дослідники по-різному підходили до його визначення.

На думку В. І. Щелкунова «кадровий потенціал – кількість, демографічний склад, кваліфікаційний та освітній рівень персоналу» [17]. Заслуговує уваги підхід В. Онікієна, який вважає, що «кадровий потенціал» – це територіальна сукупність працездатного населення, яке володіє відповідною професійно-кваліфікаційною підготовкою, і має певне місце прикладання праці в народному господарстві з урахуванням певного рівня їх технологічного та технічного оснащення...» [11].

Дятлов С. А. визначає кадровий капітал як «сформований у результаті інвестицій та накопичень людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивації, які доцільно використовуються в тій або іншій сфері суспільного відтворення, сприяють зростанню продуктивності праці та виробництва і тим самим сприяють зростанню доходів даної людини» [41; 45]. Для порівняння означених визначень була складена таблиця (Додаток Б).

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



термінів, що відносяться до кадрового потенціалу, доцільно розглядати в контексті різних підходів розвитку менеджменту.

Особливістю сучасного підходу до управління кадровим потенціалом підприємства є обґрунтування його триєдиного базису, що поєднує структурну, процесну та функціональну складові, які в сукупності забезпечують системне подання природи кадрового потенціалу підприємства, що у найбільш повній мірі відповідає умовам ринково орієнтованого підприємства [29].

Структурна складова управління кадровим потенціалом підприємства передбачає двовимірне зображення складових кадрового потенціалу за ознаками ключових характеристик персоналу. При цьому основними структурними складовими кадрового потенціалу є інтелектуально-інформаційна складова, дохідна складова, характеристиками персоналу виступають компетенції, освіта, кваліфікація, здоров'я, сприйняття можливості навчання, творчі здібності та здатність до інноваційної діяльності.

Процесна складова передбачає вивчення процесу управління кадровим потенціалом з позицій його формування, розвитку, використання, мотивації, координації, контролю й оцінки діяльності.

Функціональна складова передбачає, що управління кадровим потенціалом здійснюється на основі визначених функцій управління та залежно від співвідношення потенціалу працівника підприємства ( $\Pi$ ), фактичного його використання ( $\Phi$ ) і рівня кадрового потенціалу ( $K\Pi$ ), таких, як запланований обсяг збуту і технологія виробництва, регулювання робочого часу та інше (див. формула 1.1) [35].

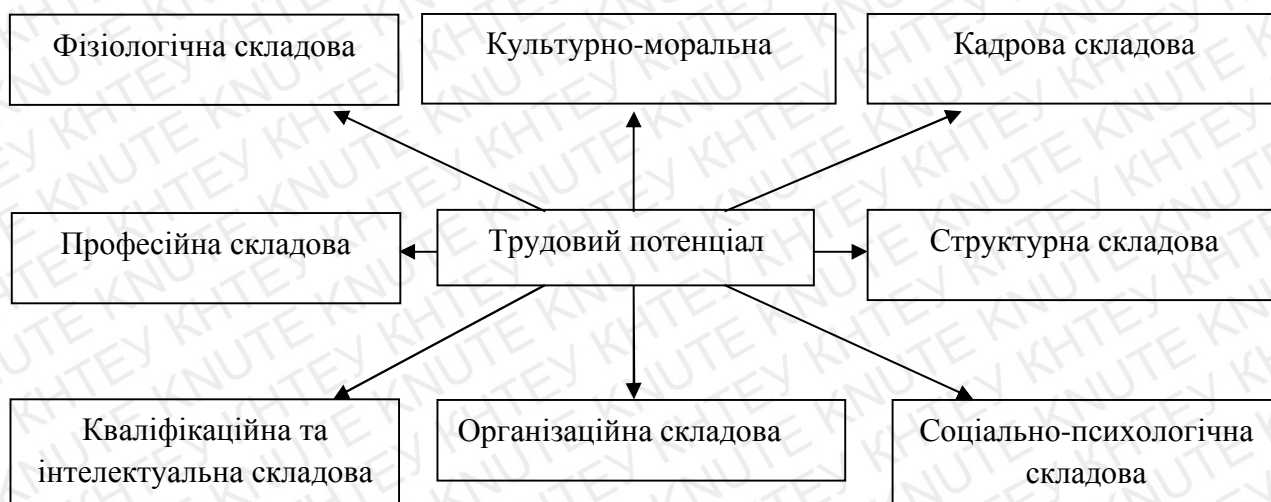
$$\sum \Pi = \sum \Phi = K\Pi \quad (1.1)$$

Таким чином, формула 1.1 означає, що наявний кадровий потенціал, тобто усі можливості працівників, використовується повністю, і це відповідає потребам виробництва.

$$\sum \Pi > \sum \Phi = K\Pi \quad (1.2)$$

Формула 1.2 означає, що наявний кадровий потенціал використовується неповністю, але рівень його фактичного використання відповідає потребам виробництва. Пропозиція робочої сили, її можливості більші, ніж попит на неї. Це зумовлює відсутність необхідності у використанні додаткового резерву кадрового потенціалу.

Щоб мати висококваліфікованих спеціалістів, створити в них мотивацію до ефективної роботи, керівники мають належну увагу приділяти системі управління кадровим потенціалом. Кадровий потенціал розглядається як складова трудового потенціалу (рис. 1.1).

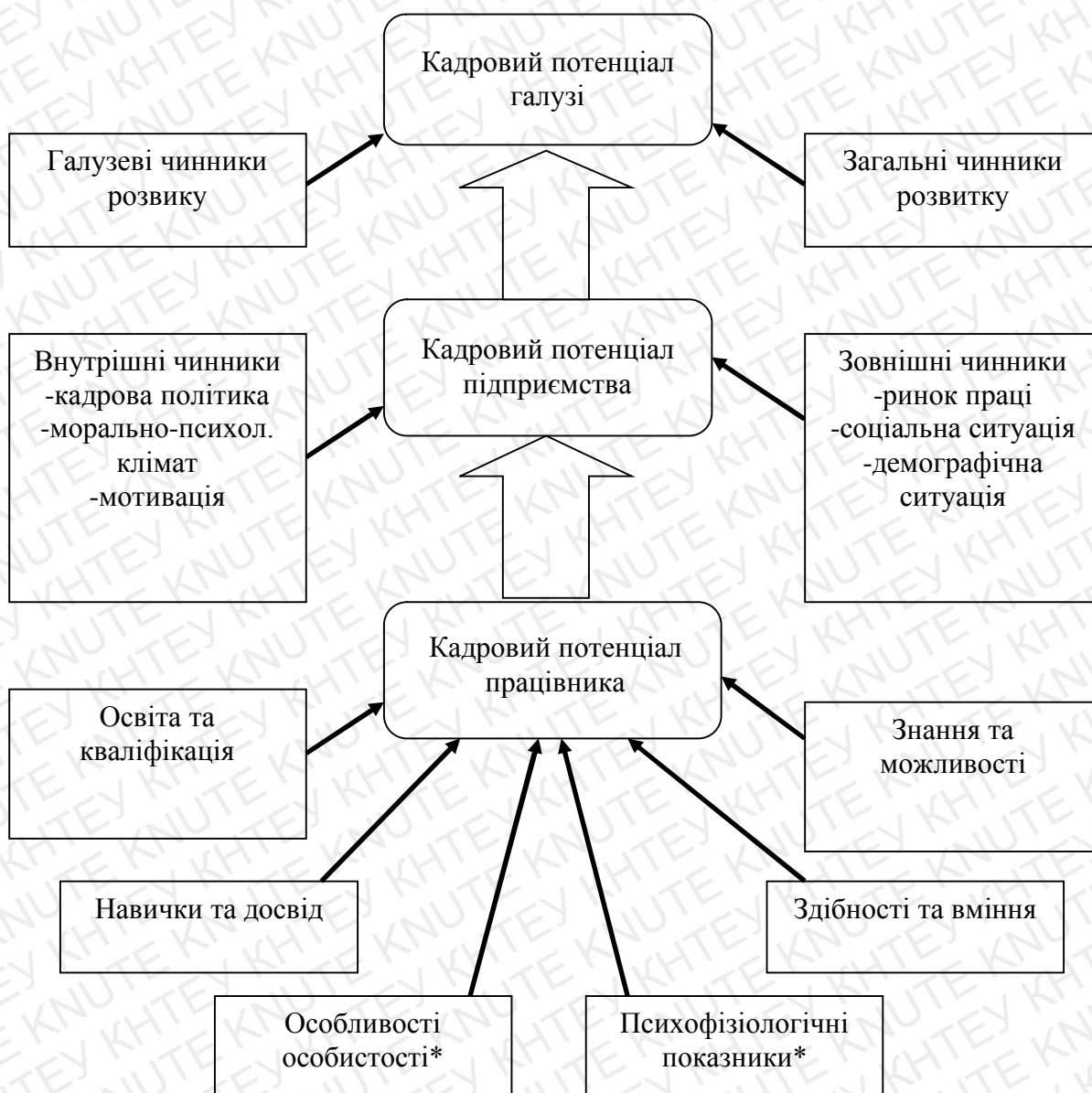


*Рис. 1.1. Складові трудового потенціалу підприємства [14]*

Про недовикористання наявного кадрового потенціалу працівників свідчить недостатнє використання фонду робочого часу, слабка мотивація працівників до високопродуктивної праці, низький рівень інтенсивності праці та ін. При суттєвій розбіжності між кадровим потенціалом та його фактичним використанням у працівників з'являється незадоволеність роботою через відсутність можливостей для професійного зростання. Саме тому варіант формули 1.1 є найбажанішим на підприємстві. Але проведені дослідження показали, що в сучасних умовах, зазвичай, майже відсутні підприємства з таким співвідношенням через недостатній рівень організації кадрового потенціалу та його невідповідність потребам зовнішнього середовища [46].

Кадровий потенціал підприємства нерозривно пов'язаний з цілями самого підприємства. Саме кадровий потенціал підприємства є тим ланцюгом, що поєднує саму структуру ресурсів підприємства з успішністю функціонування цього підприємства [23; 43].

Рисунок 1.2 наочно демонструє, що кадровий потенціал має різні ключові чинники для свого формування в залежності від того, на якому рівні від розглядається.



**Рис. 1.2. Система ключових факторів формування кадрового потенціалу підприємства [23]**

## **1.2. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності системи управління кадровим потенціалом підприємства**

Кадровий потенціал не стабільний в часі і мінливий. Це пов'язане з активним реагуванням кадрового потенціалу на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, зміни кадрового потенціалу окремих працівників. Це обґрунтовує необхідність постійного моніторингу стану кадрового потенціалу та його систематичного оцінювання.

Оцінити систему управління кадровим потенціалом підприємства вважається важливим завданням при створенні ефективної кадрової політики підприємства. Саме ця процедура дозволяє визначити повноцінність та ефективність використання персоналу підприємства та розробити шляхи його покращення.

Проблема розробки методичного підходу до визначення показника оцінки кадрового потенціалу є важливою для різних галузей промисловості. Сучасний підхід до організації оцінки кадрового потенціалу за складовими ґрунтується на необхідності врахування наступного [3; 41]:

- визначення переліку компонентів кадрового потенціалу підприємства;
- обґрунтування вибору зразка та можливості моделювання кадрового потенціалу, який максимально можна було наблизити до потреб підприємства на основі теорії бажаності;
- орієнтації при порівнянні компонентів не на середній рівень, а на максимально можливий (бажаний);
- забезпечення аналізу компонентів, які сприятливо впливають на кадровий потенціал підприємства, та компонентів, які знижують його рівень.

Тому при оцінці необхідно орієнтуватися на кадрові переваги конкурентів та враховувати приховані можливості кадрового потенціалу підприємства.

Предметом оцінки кадрового потенціалу є:

- його відповідність завданням підприємства;

- відповідність чисельності професійно-кваліфікаційного складу, середнього розряду, продуктивності та інших кількісних показників необхідному значенню або значенню, що проектується;
- вплив професійних та особистісних якостей окремих працівників (керівників та спеціалістів) на рівень кадрового потенціалу й оцінку підприємства в цілому;
- взаємовідносини працівників між собою та їх ставлення до підприємства, його продукції, менеджменту, техніки та технології, морально-психологічного клімату в колективах, корпоративної культури;
- витрати на реструктуризацію з метою приведення у відповідність з необхідними перелічених показників, у тому числі на вивільнення, перепідготовку, працевлаштування [20; 44].

Принципова схема визначення рівня кадрового потенціалу представлена на рисунку (Додаток В).

Ця схема рекомендується для використання підприємствам, які діють в ринкових умовах, коли необхідною передумовою успіху стає всебічне та ефективне використання кадрового потенціалу як основного стратегічного ресурсу конкурентоспроможності підприємства, коли кадровий потенціал цього підприємства розглядається як конкурентноспроможна перевага над конкурентами.

Управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу потребує взаємозв'язку не тільки з цілями діяльності підприємства але і з певними стадіями його життєвого циклу. Саме концепція життєвого циклу підприємства, що висвітлена в роботах І.А. Бланка, А.П. Градова, З.Є. Шершньової та ін. [33], наголошує на тому, що управління підсистемами підприємства потрібно здійснювати у відповідності до стадій життєвого циклу на якій воно знаходиться. Тому доцільно виконати аналіз особливостей кадрового потенціалу підприємства в залежності від стадії життєвого циклу підприємства (Додаток Г).

Оцінка кадрового потенціалу може проводитися:

- у цілому по підприємству та охоплювати усіх співробітників – як керівників, так і спеціалістів;
- в окремих підрозділах;
- за рівнями управління;
- для вирішення конкретного завдання управління [38].

В загальній теорії оцінювання потенціалу підприємства виділяють вартісні та відносні методики [6; 22].

1. Вартісна оцінка кадрового потенціалу включає:

- витратний підхід – вартість кадрового потенціалу являє собою сукупність фактичних витрат на його створення ( зарплата, витрати на забезпечення умов праці, оплата соцзабезпечення, ціна компенсації);
- дохідний підхід – вартість кадрового потенціалу ототожнюється з оцінкою реальної вигоди, яку має підприємство від праці працівників (частина прибутку, який генерується цими працівниками).
- порівняльний підхід – проводиться порівняння між працівниками підприємства, їх продуктивністю динамікою особистого професійного зростання.

2. Відносна (якісна) оцінка кадрового потенціалу включає:

- кадровий аудит ( оцінка, при якій визначається відповідність структурного та кадрового потенціалу організації її стратегії розвитку та цілям з метою підготовки і прийняття стратегічних рішень на перспективу);
- експертний метод;
- метод асесмент-центру ( заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, які орієнтуються на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців).

Важливим елементом розрахунку кадрового потенціалу підприємства є вибір конкретних показників, які характеризують кадровий потенціал підприємства (рис. 1.3) [43].



*Рис. 1.3. Система показників оцінки кадрового потенціалу підприємства [43]*

Розробка комплексної методики аналізу кадрового потенціалу виявила необхідність побудови системи показників, що класифікуються відносно певної ознаки. В процесі розробки та апробації методики аналізу кадрового потенціалу здійснена класифікація показників, які його характеризують, на первинні, вторинні та інтегральні.

Інтегральний показник може включати первинні, вторинні і обидва типи показників та відноситися до будь-якої сукупності працівників, структурної одиниці та до всього підприємства. У дослідженні інтегральним показником є значення бажаного та фактичного рівня кадрового потенціалу.

Наведена система показників найбільш точно характеризує рівень кадрового потенціалу підприємства, але можливість оцінки якісних показників часто ускладнюється через суб'єктивність оцінки та складності.

Оцінка рівня кадрового потенціалу за всією сукупністю однорідних показників відбувається шляхом розрахунку групового показника за одиничними показниками групи (професійно-кваліфікаційних, трудових, особистісних, психологічних та фізіологічних якостей) за наступною формулою 1.3 [26]:

$$I^{gp} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i \quad (1.3)$$

де,  $I^{gp}$  - груповий показник, що характеризує певну складову кадрового потенціалу;

$q_i$  –  $i$ -й одиничний показник, що характеризує компонент певної групи;

$a_i$  – вагомість  $i$ -го показника в загальному наборі певної групи (одержана за допомогою методу аналізу ієрархій);

$n$  – кількість показників у групі.

Розраховані таким чином групові показники за складовими кадрового потенціалу є відносними оцінками рівня, які дають відповідь про той чи інший аспект кадрового потенціалу.

Визначення інтегрального показника рівня кадрового потенціалу підприємства з врахуванням його складових за формулою 1.4 [26]:

$$I^{int} = \sum_{j=1}^m I^{gp} \cdot b_j \quad (1.4)$$

де,  $I^{int}$  - інтегральний показник кадрового потенціалу підприємства;

$b_j$  – вагомість  $j$ -ої групи показників кадрового потенціалу (одержана за допомогою методу аналізу ієрархій);

$m$  – кількість груп показників.

Цей показник дає комплексну (інтегральну) характеристику рівня кадрового потенціалу, в якій враховуються всі складові.

На цьому етапі відбувається порівняння фактичного рівня кадрового потенціалу підприємства з рівнем кадрового потенціалу підприємств-конкурентів, а також бажаним рівнем, отриманим експертним шляхом. Це дає



зможу оцінити сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу підприємства та намітити заходи по його покращенню. Для того, щоб підприємство одержало конкурентні переваги, керівництво повинно найточніше визначити прогнозну потребу рівня кадрового потенціалу, яка є найбажанішою для нього. При цьому необхідно врахувати те, що не завжди найкраще є найбажанішим, оскільки є достатній рівень компонентів, вище якого збільшення показника може бути недоцільним. Це пояснюється тим, що деякі компоненти не потребують їх покращання у зв'язку з обмеженістю (або неможливістю) використання такої якості, або їх збільшення занадто впливає на витрати.

Аналіз наукових праць з даної проблематики [24; 37; 47] дозволяє узагальнити, що на даний час не існує єдиного підходу до кількості та якості показників, які необхідно включати до складу кадрового потенціалу.

Таким чином, визначено, що кадровий потенціал підприємства є одним з основних чинників його унікальної конкурентної переваги, яку може використати підприємство для покращення своєї ринкової позиції. Кадровий потенціал підприємства має достатньо складну структуру та характеризується системою показників, що дозволяють провести якісне оцінювання кадрового потенціалу.

## РОЗДІЛ 2

### ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ТОВ «МАГАЗИН ЕГЕРЗУНД»

#### 2.1. Аналіз конкурентного середовища підприємства

ТОВ «Магазин Егерзунд» входить до складу групи компаній Egersund Fisk AS - це один з найбільших виробників риби в Норвегії. Історія компанії починається в 1921 році з заснування фабрики з виробництва рибного борошна - інгредієнта, що використовується в кормах для тварин.

Перетворення оселедця в гроші забезпечило компанії високий прибуток з першого року існування. У 1993 році був також побудований завод з переробки пелагічної риби, виловленої у Північному морі. А перша поставка риби в Україні відбулася вже у 1996 році.

У 2014 році Egersund Fisk AS об'єдналася з компаніями Norway Pelagic AS та Welcon Invest AS у єдиний холдинг Pelagia AS. Сьогодні холдинг керує 26 заводами в Норвегії, Великобританії, Ірландії, Данії та експортує продукцію в 35 країн світу.

Гасло компанії – «VI ER EKSPERTER PA FISK», що в перекладі з норвезької означає «Ми – експерти в рибі». Перший флагманський магазин компанії відкрився в листопаді 2014 року за участю прем'єр-міністра Норвегії пані Ерні Сульберг, яка назвала його взірцем того, як можуть будуватися довгострокові співробітництво та довіра між країнами.

Виробництво поділяється на два підрозділи: Pelagia Food (продукти харчування для людей) та Pelagia Feed (рибні корми для тварин). Ще дві компанії - Leroy Seafood та SalMar - також належать засновникам. Це одні з найбільших виробників та експортерів атлантичного лосося і форелі найвищої якості. ТОВ «Магазин Егерзунд» пропонує виробництво, заморозку, транспортування та прямі продажі без посередників кінцевому споживачу з контролем якості від вилову до прилавку; широкий асортимент морепродуктів

з Норвегії ; відмова від консервантів та антибіотиків в продукції; рекомендації продавців при виборі морепродуктів; високотехнологічна шокова заморозка .

ТОВ «Магазин Егерзунд» працює в галузі продажу морепродуктів власного виробництва та інших виробників на території України.

Розвиток роздрібної торгівлі в Україні експерти відмічають на рівні, що більший, ніж в аналогічній галузі Європи та США – додає приблизно 10% щорічно. За даними Державної служби статистики України, обсяг роздрібного товарообігу підприємств постійно зростає з року в рік. Дані про це надані в табл. 2.1.

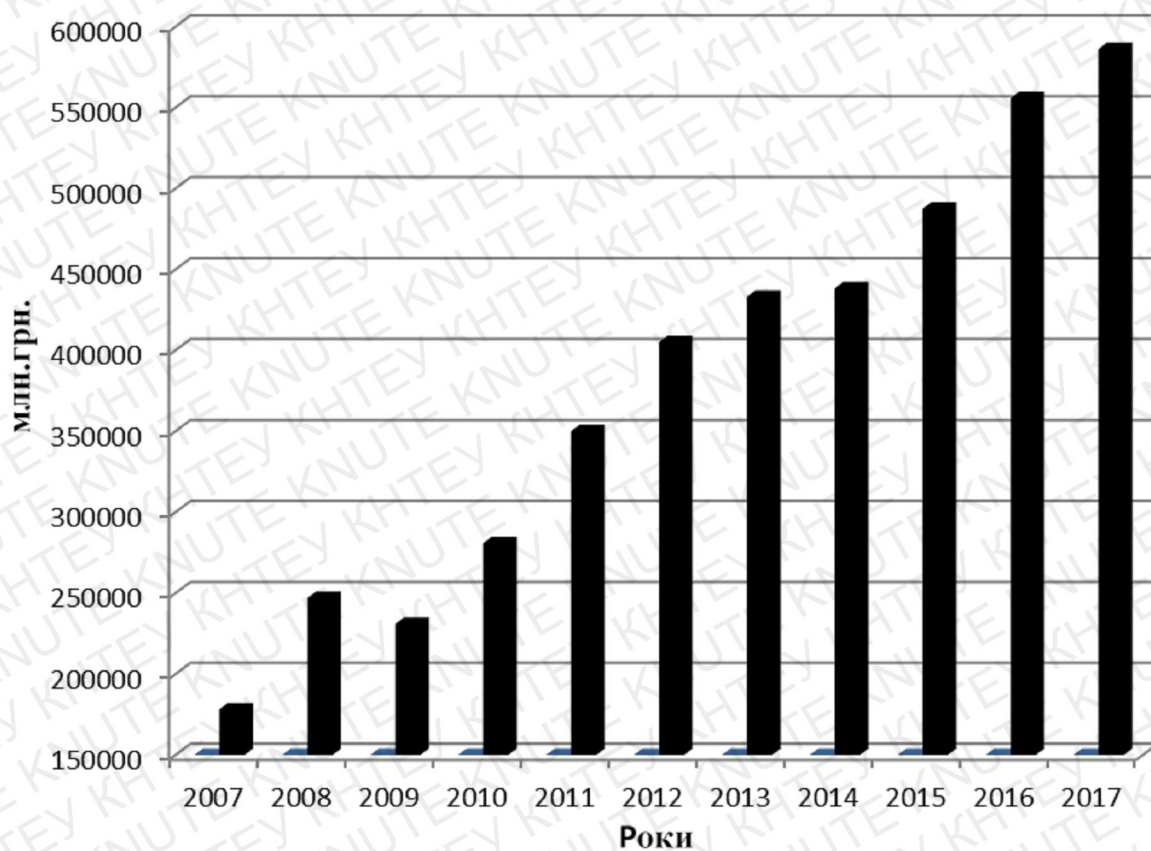
Особливу увагу слід приділити тому, що за цей час суттєво скоротилась чисельність населення України – на 4061,5 млн.

Таблиця 2.1

**Показники роздрібного товарообігу в Україні за 2007-2017 роки [37]**

Рік	Обсяг роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб), млн.грн	Населення України, тис.	У тому числі питома вага, %		Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств до попереднього року, у порівнянних цінах, %	Наявність об'єктів роздрібної торгівлі підприємств (юридичних осіб) на кінець року, тис.од
			Прод. товари	Непрод. товари		
2007	178233	46646,0	35,3	64,7	129,5	71,9
2008	246903	46372,7	34,4	65,6	117,3	69,2
2009	230955	46143,7	40	60	79,1	65,3
2010	280890	45962,9	39,5	60,5	110,1	64,8
2011	350059	45778,5	38,9	61,1	113,2	64,2
2012	405114	45633,6	40,2	59,8	112,3	62,2
2013	433081	45553,0	41,1	58,9	106,1	59,8
2014	438343	45426,2	41,3	58,7	90	49,6
2015	487558	42929,3	41,1	58,9	80,2	49,6
2016	555975	42760,5	41	59	104,5	49,3
2017	586330	42584,5	39,8	60,2	106	39,3

Обсяг роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб) за останні десять років виріс в 3.3 рази (рис. 2.1).



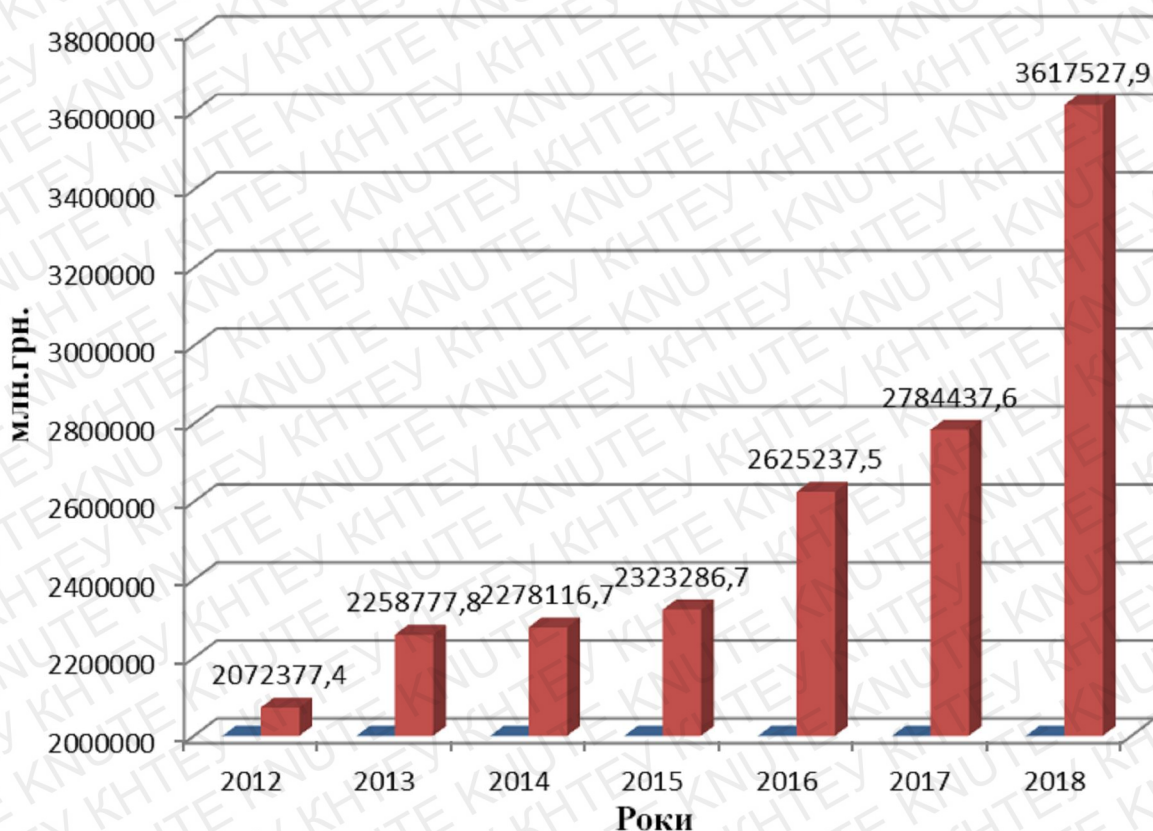
*Рис. 2.1* Обсяг роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб) [37]

За умови зменшення чисельності населення, на кожного українця на кінець 2017 року приходилось 13768,6 грн. товарообігу роздрібної торгівлі. Це в 3,6 разів більше, ніж в 2007 році – всього 3820,9 грн.

Останні десять років спостерігається зменшення кількості точок роздрібної торгівлі. Відповідно, обсяг роздрібних продажів зріс за ці роки у розрахунку на одну торговельну точку з 2,48млн. грн в 2007 році до 14,92 млн. грн в 2017 році.

За цей час практично не змінилась картина уподобань покупців – переважну більшість покупок складають товари непродовольчої групи.

Статистичні дані свідчать про те, що обсяг продажів морепродуктів за останні сім років постійно змінювався. Динаміка таких змін представлена на рис. 2.2.

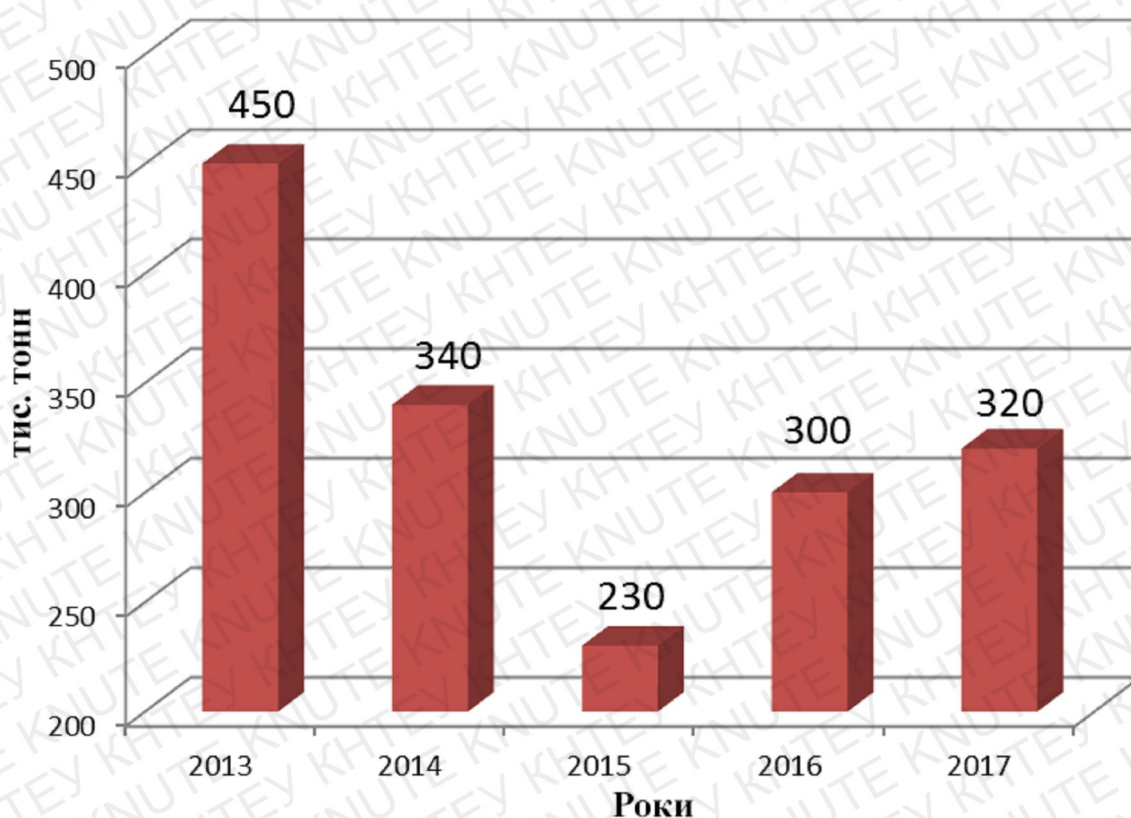


**Рис. 2.2 Динаміка товарообороту морепродуктів та риби в Україні за перше півріччя 2012-2018 років [30; 31]**

Рис. 2.2 надає можливість узагальнити, що за поточний 2018 рік товарообіг виріс на 23% у порівнянні з аналогічним періодом 2017 року. Минулорічний показник зростання товарообігу становить лише 5,7%. Хоча в 2016 році зростання товарообігу продажів риби та морепродуктів становила 11,5% у порівнянні з аналогічним періодом 2015 року.

Діяльність ТОВ «Магазин Егерзунд» відбувається в умовах, коли споживання риби на душу населення в світі виросло з 9,9 кг в середньому в 1960-і роки до 14,4 кг в 1990-і роки і вперше перевищила 20 кг в 2016 році. За результатами 2017 року, за даними ФАО, ця цифра збільшилася до 20,3 кг. Значне зростання споживання риби сприяло поліпшенню харчових раціонів населення в усьому світі за рахунок різноманітних і поживних продуктів. У 2013 році на частку риби припадало близько 17 відсотків тваринного білка в харчовому раціоні населення планети і 6,7 відсотка всього споживаного білка.

При тому, на ринку України відбувається постійна динаміка показників експорту риби та морепродуктів. В 2017 році компаніями-імпортерами було ввезено 320 000 тон риби і морепродуктів, загальною вартістю 500 млн. доларів США. При цьому, в 2016 році було імпортовано 300 000 тон, загальною вартістю 460 млн. Доларів США. Отже, обсяги імпорту хоч і не суттєво, але вирости (рис. 2.3) [30; 31].



*Рис. 2.3. Обсяг імпорту риби в Україну за 2013-2017 роки [30; 31]*

За даними рис. 2.3 можна констатувати, що в 2015 році імпорт риби зменшився суттєво через різку зміну курсу гривні до долару. Оскільки закупівля відбувається за валюту. Але за останні два роки імпорт поступово збільшується.

Така позитивна динаміка імпорту морепродуктів та риби відбувається на тлі того, що в Україні поступово зменшується їх власне виробництво та добича. 20 років тому Україна могла добувати близько 400 000 тон риби

щорічно. Наприклад, в 1997 році обсяг видобутку української риби складав 420 000 тон. На жаль, в подальшому, Україна втратила свій потенціал можливості промислу в морських економічних зонах інших країн, в результаті чого скоротився видобуток водних біоресурсів до 220 000 - 250 000 тон в рік в період з 2007 по 2013 рік.

В результаті анексії Кримського півострова Російською Федерацією в 2014 році, в Україні ще більше знизився видобуток водних біоресурсів, з 225 000 тонн в 2013 році до 90 000 в 2014-2017 роках (рис. 2.4).

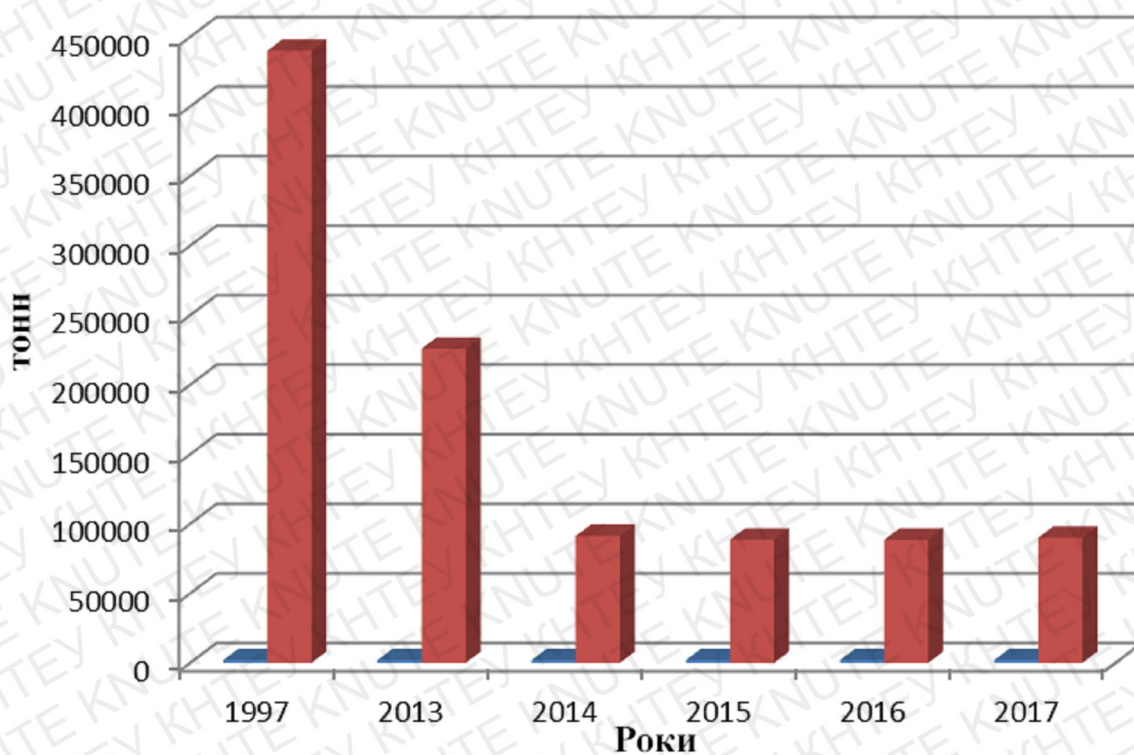


Рис. 2.4. Видобуток водних біоресурсів в Україні [30; 31]

Гострою проблемою в Україні є браконьєрство, так зване ННН-рибальство (неконтрольоване, непідзвітністе, незаконне), і тому частина продукції залишається в тіні, не потрапляючи в офіційну статистику.

Таким чином, можемо спостерігати, що на сьогодні за 20 років видобуток морських біоресурсів зменшилась в 4,9 рази.

## 2.2. Оцінка ефективності процесу управління кадровим потенціалом підприємства

Сучасний підхід до управління персоналом підприємства покладає на працівників кадрової служби нові, більш складні та суттєві за значенням завдання. На другий план відійшло виконання обсягу роботи з персоналом, що регламентований діючим законодавством України щодо працівників підприємства (кадрове діловодство). Підприємство, що спрямоване на отримання конкурентних переваг по відношенню до аналогічних підприємств Києва та України взагалі, повинне впроваджувати в свою практику надбання сучасного менеджменту персоналу. До таких сучасних напрямів роботи з персоналом підприємства, крім іншого, відноситься й робота щодо управління кадровим потенціалом підприємства. Організаційно-штатна структура ТОВ «Магазин Егерзунд» зазначена в Додатку Д.

Кадрові питання у ТОВ «Магазин Егерзунд» вирішує відділ персоналу. В його складі є директор з персоналу, менеджер по роботі з персоналом та інспектор по кадрових питаннях. Директор з персоналу в минулому 2017 році пройшла навчання «Сучасні тенденції в управлінні персоналом підприємства». Всі працівники відділу мають вищу освіту.

Оцінка кадрового потенціалу ТОВ «Магазин Егерзунд» проводилось нами за І.П. Фоміченко (рис. 1.3) [43]. За результатами проведеного дослідження мною було складено табл. 2.2 та табл. 2.3:

Таблиця 2.2

### Кількісна оцінка кадрового потенціалу ТОВ «Магазин Егерзунд»

№ п/п	Показник оцінки кадрового потенціалу	Чисельність, осіб	Частка в %
1	2	3	4
1	Структура персоналу за віком, роки		
1.1	20-24	23	18,1
1.2	25-29	20	15,7
1.3	30-34	39	30,7
1.4	35-39	23	18,1
1.5	40-44	10	7,9
1.6	50-54	12	9,5



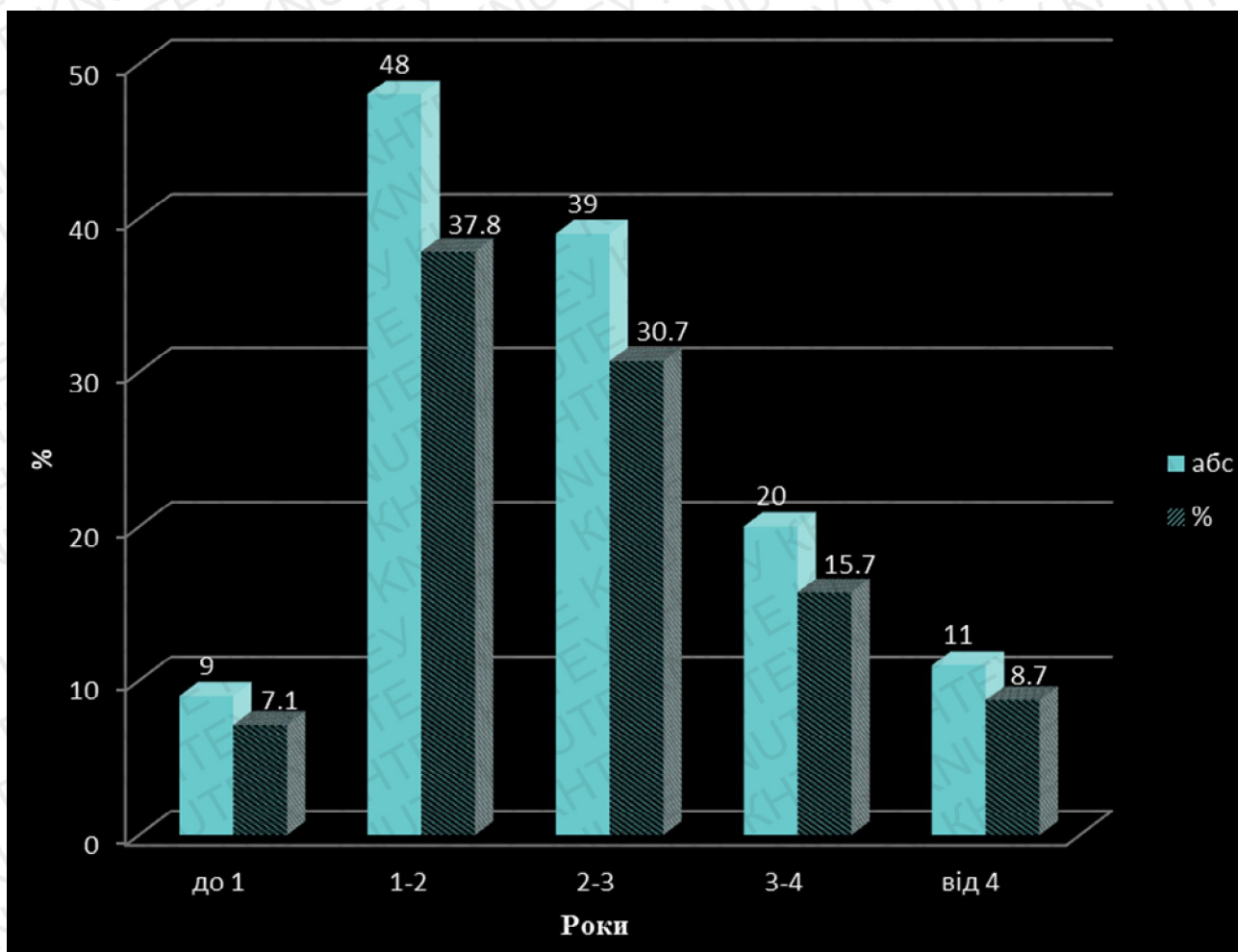
Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4
2	Структура персоналу за освітою		
2.1	Середня	2	1,6
2.2	Середня спеціальна	75	59,1
2.3	Вища	50	39,3
3	Структура персоналу за рівнем кваліфікації		
3.1	Вища категорія (експерт)	8	6,3
3.2	1 категорія (професіонал)	37	29,1
3.3	2 категорія (фахівець)	53	41,7
3.4	3 категорія (початківець)	29	22,8

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що середній вік працівників складає 32,8 років. Переважна більшість працівників у віці 30-34 роки. За освітнім рівнем переважають працівники з середньою спеціальною освітою – 59,1% всіх працівників. Друга група за кількістю – це працівники з вищою освітою – 39,3%.

На ТОВ «Магазин Егерзунд» зайнятий персонал різного рівня кваліфікації. Документальне дослідження дозволило нам визначити, що більшість працівників мають кваліфікацію 2 категорії (або фахівці) – 41,7%. Суттєво менше працівників 1 категорії (професіонали) – 29,1% , трохи менше працівників 3 категорії – 22,8%.

Важливим показником кадрового потенціалу підприємства є лояльність персоналу. В основі лежать дві важливі складові: формування лояльності працівника до організації та особистісні цінності працівника, які співпадають чи не співпадають з цінностями організації та особливості самореалізації особистості працівника. Цей показник визначається середньою тривалістю роботи на підприємстві. Середній термін роботи на підприємстві склав 1,5 роки. Зведені дані з лояльності персоналу наведені на рис. 2.5:



*Рис. 2.5. Лояльність персоналу ТОВ «Магазин Егерзунд»*

Дані рис. 2.5 свідчать про те, що переважна більшість працівників має стаж роботи на ТОВ «Магазин Егерзунд» менше 2 років – 37,8% від загальної кількості. Дещо менше попрацювали на підприємстві від 2 до 3 років – 30,7%.

Додатковими показниками кадрового потенціалу ТОВ «Магазин Егерзунд» ми вважаємо показники руху персоналу (зміна чисельності працівників підприємства в зв'язку з прийомом на роботу і звільненням) та ефективність праці (співвідношення між результативністю праці та величиною витрат (в т.ч. ступенем раціонального використання ресурсів), що виражається у досягненні максимального ефекту за мінімальних витрат). Показники руху персоналу за останні три роки наведені в табл. 2.3:

Таблиця 2.3

**Показники руху персоналу ТОВ «Магазин Егерзунд» за 2015-2017 рр.**

Склад персоналу	Роки			Відхилення			
				абсолютне		Відносне, %	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Середньооблікова чисельність персоналу, в т. ч.	98	110	127	12	17	12,2	15,4
Прийнято	10	16	19	6	3	60,0	18,8
Звільнено	5	4	2	1	2	20,0	50,0
за власним бажанням	4	3	2	1	1	25,0	33,3
за порушення	1	1		-	1	-	100
Жінок	23	24	27	1	3	4,3	12,5
Чоловіків	75	86	100	11	14	14,7	16,3

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що за останні три роки збільшувалась середньооблікова чисельність персоналу. Також спостерігався позитивний градієнт руху персоналу, тобто більше приймалось ніж звільнялось за календарний рік. Спостерігаємо й той факт, що в абсолютному значенні кожного року приймається все більше працівників, тобто відбувається укрупнення ТОВ «Магазин Езергунд». При цьому, переважна більшість працівників звільнялись за власним бажанням, а не за порушення. Слід відмітити, що за три роки, які досліджувалися, збільшувалась частка чоловіків в колектив ТОВ «Магазин Езергунд» - від 76,5% в 2015 році до 78,7% в 2017 році.

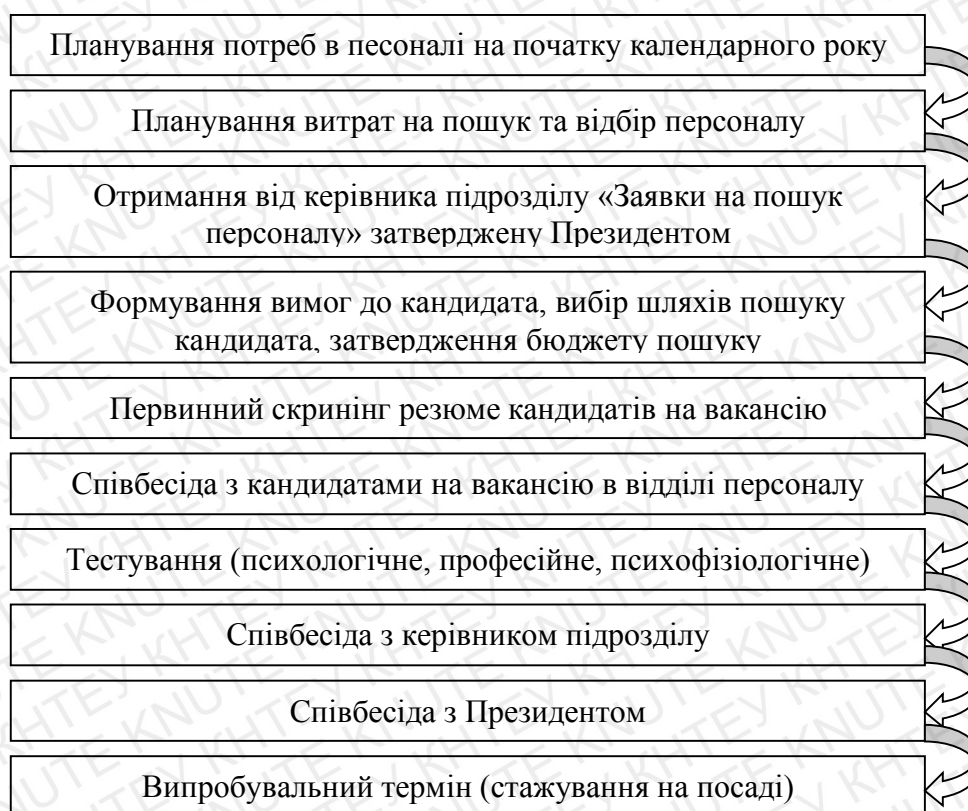
На підприємстві складений та впроваджений в життя документ «Кадрова політика ТОВ «Магазин Егерзунд». Цей документ відображає основні моменти роботи керівництва підприємства з персоналом. При створенні цього документу намагалися зробити так, щоб в ньому були не декларативні речі, а конкретні заходи щодо забезпечення упорядкованого оптимального процесу управління персоналом підприємства. В документі визначені основні алгоритми роботи менеджерів різних рівнів з своїми підлеглими. Крім того, цим документом визначено порядок роботи відділу персоналу з

консультування та допомозі керівництву підприємства з питань менеджменту персоналу. Кадрова політика підприємства містить в собі декілька головних напрямків системи управління кадровим потенціалом підприємства:

– забезпечення підприємства людськими ресурсами (планування потреб в персоналі, пошук та відбір персоналу);

Директор з персоналу та менеджер по роботі з персоналом в разі потреби вирішують питання забезпечення потреб в персоналі. За час проходження виробничої практики та написання роботи такого питання не виникало. Теоретично алгоритм пошуку та відбору персоналу на ТОВ «Магазин Егерзунд» можна відобразити як на рис. 2.6.

Наприкінці випробувального терміну (стажування на посаді) керівник підрозділу приймає остаточне рішення про прийняття нового працівника на роботу та повідомляє своє рішення директору з персоналу та Президенту.



**Рис. 2.6. Алгоритм забезпечення персоналом ТОВ «Магазин Егерзунд»**

(розроблено автором за методикою О. Горячої [15])

– оптимальне використання персоналу (оцінка відповідності займаній посаді, управління кар'єрою);

Наступним елементом управління кадровим потенціалом ТОВ «Магазин Егерзунд» директор з персоналу вважає оптимальне використання персоналу та визначення відповідності кожного з працівників підприємства займаній посаді. В жовтні-листопаді 2017 року на підприємстві відбулася атестація персоналу на визначення такої відповідності працівників займаній посаді. Згідно діючого законодавства України атестації не підлягали певні категорії працівників підприємства. Але для них була проведена процедура оцінки їх відповідності займаній посаді. Єдина різниця полягала в тому, що працівників, що проходили оцінку і отримали незадовільні результати, не можливо було звільнити. Такі працівники отримали попередження про свою невідповідність займаній посаді. При цьому кожен з них отримував інформацію – по яких саме критеріях оцінки вони не відповідали займаній посаді, та наскільки сильний ступінь невідповідності вони мали по цих критеріях. Всі інші працівники підприємства – це 108 з 129 чоловік, за результатами атестацій були поділені на групи:

- повністю відповідає вимогам посади;
- частково не відповідає вимогам посади і спрямовується на навчання;
- не відповідає вимогам посади і буде звільнений;
- не відповідає вимогам посади і буде запропонована посада рівнем нижче;
- перевищує вимоги посади і буде запропоноване підвищення в посаді, або зарахування до кадрового резерву.

Саме остання група працівників і представляла особливий інтерес, оскільки досліджувалась в цій роботі.

Таким чином реалізовувалось завдання управління кар'єрою працівників підприємства.

- управління знаннями та організація системи професійного навчання працівників підприємства.

На ТОВ «Магазин Егерзунд» проводиться навчання персоналу за різними напрямками. Таке навчання керівництво підприємства вважає елементом програми стимулювання персоналу. Тобто програма навчання персоналу є своєрідним заохоченням. На тренінги спрямовуються працівники, які досягли найкращих результатів в своїй роботі. Орієнтуючись на практику, яка започаткована на ТОВ «Магазин Егерзунд» слід зауважити, що на тренінги частіше всього спрямовуються працівники не тільки різних професійних напрямків, але й різних рівнів управління.

Звичайний алгоритм вибору теми навчання виглядає наступним чином. Директор з персоналу готує декілька бізнес-пропозицій щодо проведення чергового бізнес-тренінгу. Ця інформація розповсюджується серед менеджерів вищої та середньої ланок. Протягом тижня вони повинні надати свої рецензії та пропозиції щодо наданої інформації. Та тема тренінгу, що набирає найбільшу кількість позитивних відгуків планується директором з персоналу до проведення. При цьому за аналогічним алгоритмом частіше всього обирається й тренінгові компанія, яка проводитиме цей тренінг. При виборі тренінгової компанії або тренера головну увагу звертають не на відомість їх, вартість послуг, а на наявність позитивних відгуків від інших підприємств, клієнтів ТОВ «Магазин Егерзунд», постачальників, партнерів.

Вимоги до показників кадрового потенціалу зводяться до того, що вони повинні бути:

- аналізованими, тобто придатними для економіко-статистичного та статистикоматематичного аналізу й аналітичними, тобто пояснювати причини явищ, відображуваних аналізованими показниками;
- коректними, тобто забезпечувати потрібну для практичних цілей вірогідність відображуваного досліджуваного об'єкта;
- прогностичними і динамічними, тобто придатними для відображення зміни чи процесу явища в часі;
- однозначними, тобто при інтерпретації допускати тільки одне тлумачення;

- вимірними, тобто піддаватися кількісному вимірюванню;
- документальними, тобто ґрунтуватися на достовірних даних первинного обліку та звітності;
- ефективними, тобто результат при застосуванні повинен перевищувати витрати, пов'язані з одержанням цього результату.

У даний час прийнято виділяти три основні системи критеріальних показників ефективності:

- система, заснована на кінцевих результатах діяльності підприємства, яка включає показники: прибуток до оподаткування, оподатковуваний, чистий прибуток, собівартість, рівень рентабельності, виручка від реалізації, обсяг виробництва, якість продукції, строк окупності інвестицій, рентабельність інвестицій тощо;

- система, заснована на результативності, якості та складності трудової діяльності, яка включає показники: продуктивність праці, темпи зростання продуктивності і заробітної плати, частка фонду оплати праці в собівартості продукції, втрати робочого часу, процент браку, фондоозброєність праці, трудомісткість продукції, коефіцієнти складності праці, чисельність персоналу і т. ін.;

- система, заснована на формах і методах роботи з персоналом, яка включає показники: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення виробничого й адміністративно-управлінського персоналу, соціальна структура персоналу, рівномірність його завантаження, витрати на 1 працівника, витрати на управління, соціально-психологічний клімат у колективі, привабливість праці і т. ін.

За таких умов комплексний показник ефективності розраховується шляхом підсумовування окремих показників, заснованих на тій чи іншій системі критеріїв. Окремі показники визначаються за результатами виконання планових (проектних) економічних і соціальних показників шляхом множення процентів їх виконання на вагові коефіцієнти, що характеризують важливість

того чи іншого показника в загальній сукупності критеріїв ефективності. Отримане значення переводиться в бальну шкалу виміру і свідчить про внесок кожного окремого показника в загальну ефективність використання кадрового потенціалу.

Стосовно ефективності управління кадровим потенціалом на ТОВ «Магазин Егерзунд» слід зазначити наступні положення:

– при проведенні атестації (оцінки) персоналу підприємства окремою групою виділяються ті працівники, що за рівнем своїх професійних знань, умінь та навичок «переросли» ті посади, на яких вони працюють (Додаток Ж). Таким чином ці працівники за можливості призначаються на вищі посади або зараховуються до кадрового резерву підприємства. При цьому повністю відсутня організована робота з тими, хто не був призначений на вищу посаду.

Просте визначення працівників як таких, що зараховані до кадрового резерву має позитивний психологічний вплив на них. Залучення працівника до складу кадрового резерву з часом змінює психолого-емоційний окрас з позитивного на негативний. Світова практика стверджує, що при залученні працівника до кадрового резерву підприємства повинні відбутися певні зміни в статусі працівника, його професійно-кваліфікаційному навчанні та фінансовому забезпеченні;

– в іноземних компаніях працівник, що визначений як кадровий резерв, зазвичай, проголошується як експерт в своєму професійному напрямку для працівників аналогічної спеціальності. Таким чином, він стає головним консультантом для них з професійних питань. Крім того, такі працівники проходять навчання для можливості обіймання посади, на яку вони є кадровим резервом. Автоматично працівники групи кадрового резерву отримують фінансове забезпечення на рівні 75-90% від суми заробітної плати по тій посаді, на яку вони кадровим резервом;

– таким чином, переведення працівників ТОВ «Магазин Егерзунд» до групи кадрового резерву не призводить до тривалого ефекту як частини



системи заохочення. Крім того, через нетривалий проміжок часу – 3-5 місяців, такі працівники починають замислюватися про пошук нової роботи.

– при проведенні атестації (оцінки) кадровий потенціал працівників підприємства визначався тільки в площині їх професійних знань та навичок. При цьому не враховувались такі напрямки кадрового потенціалу, як інтелектуальна складова, освітня складова, статево-вікова складова, продуктивність та якість праці, інноваційність та творчі потенціал працівників тощо. Можна підсумувати, що на підприємстві достатньо однобічно вивчається кадровий потенціал працівників – тільки щодо їх рівня професіоналізму;

– позитивним моментом для працівників ТОВ «Магазин Егерзунд» є те, що планується та проводяться навчальні заходи (частіше всього у вигляді бізнес-тренінгів). Але суттєвим недоліком вважаємо той факт, що, по-перше, відсутній календарний план-графік такого навчання. По-друге, навчання на бізнес-тренінгах необхідно проводити з урахуванням рівня кваліфікації та рівня прийняття рішень та відповідальності. Тобто оптимальним вважається проведення бізнес-тренінгів, семінарів, лекцій тощо по категоріях працівників – топ-менеджмент, менеджери середньої та нижньої ланок, спеціальні навчання для фахівців, загально бізнесові навчання для рядових працівників підприємства. По-третє, на підприємстві сам факт навчання визначений як частина системи заохочення кращих працівників. Таким чином, на навчання часто потрапляють одні і ті самі працівники, оскільки вони є найкращими по своїх напрямках роботи, інша ж частина працівників не потрапляє на такі навчання ніколи. Цим самим зменшується їх професійна мотивація. По-четверте, для проведення професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників слід було б проводити вузько спрямоване навчання фахівців ТОВ «Магазин Егерзунд» за їх спеціалізацією на підприємстві. Таким чином, не тільки підвищували б їх професійну кваліфікацію, забезпечуючи високу якість виконання ними своїх професійних обов'язків, але й їх професійну мотивацію та підприємницьку лояльність до свого місця роботи;

– з моменту відкриття першого магазину в 2014-му році, кращих співробітників компанії (продавці, касири, повари, менеджери) щороку відправляють в тижневу подорож по Норвегії або іншим країнам з розвиненим рибним ринком, такі як Іспанія. У подорожі команда отримує унікальний досвід. Відвідує заводи, де бачить процедуру обробки, тонкощі та нюанси виготовлення норвезького оселедця, етапи виробництва, годівлі та обробки атлантичного лосося на фермах, умови його утримання (чистоту води і навколишнього середовища, якість процесів). Група спілкується з директорами ферм і керівниками підприємств, задає питання і дізнається нюанси, щоб розуміти всі тонкощі виробництва продукту і з упевненістю говорити про якість норвезької продукції, яку продають в магазинах Egersund Seafood. Крім робочих моментів, під час поїздки команда відвідує визначні місця, рибні ринки, рибалить, ходить в походи, знайомиться з місцевою кухнею, культурою та традиціями. Все для максимального занурення і розуміння особливостей ринку і продукту, який компанія представляє в Україні.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ТОВ «МАГАЗИН ЕГЕРЗУНД»

#### 3.1. Напрями вдосконалення процесу управління кадровим потенціалом

В умовах проведення радикальних змін в економіці існує гостра необхідність в нових інструментах та методах, здатних допомогти ТОВ «Магазин Егерзунд» стати більш ефективним.

Для того, щоб процес прийняття рішень в ТОВ «Магазин Егерзунд» з вибору цілей управління кадровим потенціалом був ефективним, треба застосувати формальний аналіз рішень. Дотримання такого принципу, щодо прийняття рішення при формуванні цілей управління кадровим потенціалом дає саме застосування методу аналізу ієрархій.

Метод аналізу ієрархій є математичною процедурою для ієрархічного представлення елементів, які визначають суть будь-якої проблеми, тому для дослідження був обраний саме цей метод. Метод складається з декомпозиції проблеми на простіші складові частини і подальшої обробки суджень особи, яка приймає рішення, по парним порівнянням. В результаті може бути відображено відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії елементів в ієрархії. Ці судження потім відображаються в вигляді чисел.

Виходячи з отриманих в практичній частині роботи даних про рівень розвитку управління кадрового потенціалу ТОВ «Магазин Егерзунд» та зроблених висновків слід визначити наступні напрямки удосконалення цього процесу:

- слід упорядкувати роботу відділу персоналу. Директор з персоналу повинен наприкінці року скласти календарний план-графік роботи з персоналом підприємства за всіма напрямками роботи. Таким чином, упорядкується сама робота з персоналом, персонал підприємства відчує

серйозність планового підходу керівництва підприємства до його розвитку;

– слід розширити планування у сфері кадрової діяльності шляхом розробки системи соціальних, демографічних та економічних прогнозів, комплексної програми розвитку кадрів, регіональних кадрових програм;

– слід впровадити раціональну організацію процесу кадрового планування в ТОВ «Магазин Егерзунд», узгодженість послідовно підготовлених планових матеріалів, забезпечення єдності планового процесу при розробці кадрової політики. Важливим методологічним питанням при розробці прогнозів, програм, основних напрямків, планів розвитку кадрів є забезпечення виконання таких вимог: сумісність структурних елементів (напрямів, розділів, підрозділів) цих документів;

– розвиток програмно-цільового методу при розробці кадрової політики ТОВ «Магазин Егерзунд» передбачає створення крупномасштабних цільових комплексних програм з найважливіших кадрових проблем, а також вдосконалення методів їх ув'язки з планами кадрової роботи, формування сукупності програм на різних рівнях управління кадрами. Особливість розглянутого методу полягає в тому, що в реалізації програми беруть участь структурні ланки управління, найбільш ефективно забезпечують досягнення мети програми незалежно від їх галузевої приналежності;

– удосконалення системи планових показників підготовки, розподілу і використання кваліфікованих кадрів ТОВ «Магазин Егерзунд» передбачає обґрунтування такої системи показників, яка б аналітично відображала систему діючих соціальних та економічних законів, враховувала особливості всіх фаз відтворення робочої сили та реалізації кадрової політики. З урахуванням цих передумов необхідно проаналізувати існуючу систему планових показників розвитку кадрів, виявити їх відповідність системі соціальних та економічних законів і мінливих умов розвитку виробництва і суспільства, намітити шляхи їх оптимізації;

– упорядкування нормативної бази розробки кадрової політики ТОВ «Магазин Егерзунд» передбачає приведення її у відповідність до вимог, що

включають в себе забезпечення можливості розрахунків планових показників розвитку кадрів на всіх стадіях; систематичне оновлення нормативів з урахуванням новітніх досягнень вітчизняного і зарубіжного кадрового менеджменту, прогресивних змін у науковій організації управління персоналом; забезпечення автоматизації збору, накопичення та поновлення норм і нормативів в умовах впровадження АСУ «Кадри»;

– впровадження фірмового планування розвитку кадрів ТОВ «Магазин Егерзунд» припускає правильний облік і відображення інтересів і потреб окремих працівників, підприємств, галузей і регіонів, узгоджених з цілями і можливостями розвитку всієї держави і суспільства. Забезпечення оптимального поєднання галузевого і територіального планування розвитку кадрів потребує вирішення низки проблем: виявлення особливостей розробки і реалізації кадрової політики в умовах регіону, галузі, підприємства; уточнення об'єктів територіального та галузевого планування та управління кадрами; розробки основ організації планування та управління кадрами, а рівні держави, галузі, регіону, підприємства;

– розробка календарного плану навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Магазин Егерзунд» таким чином, щоб таке навчання відбувалось по групах з відповідною кваліфікацією, або по рівнях управління та відповідальності;

– переведення працівників за результатами оцінки та атестації в групу кадрового резерву повинно супроводжуватися додатковим навчанням та покращенням матеріально-фінансового їх забезпечення.

У відповідності до отриманих під час дослідження результатів щодо рівня управління кадровим потенціалом на ТОВ «Магазин Егерзунд» та розроблених напрямків удосконалення, визначених в розділі 3.1 цієї роботи вважаємо за потрібне сформулювати наступні практичні заходи. Вони, за нашим розрахунком сприятимуть не тільки підвищенню продуктивності праці персоналу підприємства, але й сприятимуть підвищенню лояльності працівників, збільшенню їх виробничої мотивації на досягнення

максимального результату, покращенню морально-психологічної атмосфери та виробничого клімату в підрозділах ТОВ «Магазин Егерзунд».

Розглянемо заходи спрямовані на формування та розвиток кадрового потенціалу в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Заходи щодо покращення процесу управління кадровим потенціалом на ТОВ «Магазин Егерзунд»**

Напрямки удосконалення	Принципи	Характеристика
1	2	3
1. Планування управління персоналом підприємства	однакової необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей	необхідність шукати чесні компроміси між адміністрацією та працівниками, а не віддавати перевагу інтересам підприємства
2. Підбір та розстановка персоналу	-відповідності -професійної компетенції -практичних досягнень -індивідуальності	-відповідність обсягу завдань, повноважень і відповідальності можливостям людини -рівень знань, відповідний вимогам посади -необхідний досвід, керівні здібності (організація власної роботи і підлеглих) -облік, інтелектуальні риси, характер, наміри, стиль керівництва
3. Формування та підготовка резерву для висування на керівні посади	-конкурсності -ротації -індивідуальної підготовки -перевірки справами -відповідності посади -регулярності оцінки індивідуальних якостей та можливостей	- конкурсний відбір кандидатів -планомірна зміна посад по вертикалі і горизонталі -підготовка резерву на конкретну посаду за індивідуальною програмою - стажування на керівних посадах - відповідність кандидата на посаду -оцінка результатів діяльності, співбесіди, виявлення схильностей
4. Оцінка та атестація персоналу	-відбір показників оцінки -оцінки кваліфікації -оцінки виконання завдань	-система показників, які враховують мету оцінок, критерії оцінок, частоту оцінок -придатність, визначення знань, необхідних для виконання даного виду діяльності -оцінка результатів діяльності

Закінчення табл. 3.1

1	2	3
5. Розвиток персоналу	-підвищення кваліфікації -самовираження -саморозвитку	-необхідність періодичного перегляду посадових інструкцій для постійного розвитку персоналу -самостійність, самоконтроль, вплив на формування методів виконання -Здатність і можливість саморозвитку
6. Мотивація та стимулювання персоналу, оплата праці.	-принцип відповідності оплати праці обсягу та складності виконуваних робіт -принцип рівномірного поєднання стимулів та санкцій -принцип мотивації	-ефективна система оплати праці -конкретність опису завдань, обов'язків і показників -спонукаючі фактори, що впливають на підвищення ефективності праці

На основі даних табл. 3.1 можна зауважити, що всі напрямки кадрової політики на ТОВ «Магазин Егерзунд» є однаково важливими.

Плановий підхід до всіх питань, що пов'язані з процесом управління персоналом підприємства, спрямований на досягнення основної мети роботи підприємства з оптимальним використанням ресурсів та іноді навіть їх суттєвим заощадженням. Планування дозволяє упорядкувати інформацію та заходи, розробити їх оптимальну послідовність та відпрацювати певний алгоритм, що сприятиме повноцінному виконанню завдання відділу персоналу підприємства. Особливість полягає в тому, що слід врівноважити ресурси для можливості реалізувати не тільки цілі підприємства. Не менш важливим є необхідність реалізувати індивідуальні цілі кожного з учасників управлінського процесу – керівників (як менеджерів своїх підлеглих), керівників (як працівників підприємства) та підлеглих цих керівників.

Завжди актуальним питанням для будь-якого підприємства залишається відпрацювання алгоритму пошуку та підбору кандидатів на вакансії. Особливо важливим в цьому вважаємо забезпечення відповідності відібраних кандидатів на вакансію вимогам конкретного робочого місця. При цьому слід обов'язково зауважити, що при наявності необхідних теоретичних професійних знань, та практичних навичок не будь-який кандидат може впоратися з тим рівнем

відповідальності, що має певне робоче місце. Навпаки, часто при наявності у кандидата великого ступеню впевненості в своїх можливостях та готовності нести високий рівень відповідальності за прийняті рішення та їх наслідки, у кандидата не вистачає елементарних професійних навичок та умінь. Якщо йдеться про керівну посаду, то так само важливим є наявність у кандидатів, окрім професійних знань та навичок, якостей керівника. Саме ці якості сприяють більш якісному та повноцінному виконанню менеджментом своїх обов'язків. Відсутність якостей керівника у кандидата може звести нанівець всі його намагання реалізувати цілі підрозділу та підприємства. Саме ці якості дозволяють керівникам досягати максимально можливого результату при оптимальному використанні власних ресурсів та ресурсів підприємства. Це нормальне прагнення будь-якої бізнесової структури – реалізовувати ціль та завдання підприємства з мінімальними затратами. На сьогодні не дуже часто приділяється увага таким рисам кандидатів на вакансії, як характер. Дослідивши цю особливість особистості кандидатів на вакансію працівники відділу персоналу мають більше шансів вірно спрогнозувати успішність роботи їх на тій чи іншій посаді. Ще більш успішним є відбір кандидатів, якщо працівник відділу персоналу може дослідити внутрішні їх мотиви. Наміри кандидатів щодо змінення місця роботи та претендування на вакансію підприємства дає можливість не тільки визначитися з відповідністю їх цій вакансії. Не менш важливим чинником є можливість побудувати на основі цієї інформації систему індивідуального стимулювання саме цього працівника, що майже завжди дає можливість зменшити монетарну складову системи плати праці за рахунок додаткових виплат та індивідуальної соціальної програми для конкретного працівника.

Робота щодо підготовки кадрового резерву повинна відповідати певним вимогам. Слід проводити таку роботу тільки на конкурсній основі. Тільки присутність відчуття змагання та наявності інших конкурентів сприяє прояву у кандидатів до кадрового резерву максимальних результатів та особистих характеристик. При реалізації програми з підготовки кадрового резерву стає



можливим застосувати індивідуальну програму до кожного з представників резерву. Таким чином можна розробити індивідуальний підхід, що базуватиметься на знанні особливостей особистості та мотивації кожного з представників кадрового резерву. Ще одне завдання, яке вирішує робота з кадровим резервом, це можливість підготувати планове переміщення працівників не тільки по вертикалі, але по горизонталі. Тобто, саме завдяки цій роботі є можливість готувати працівників широкого спектру використання. Так само, робота з кадровим резервом спрямована на періодичне дослідження відповідності працівника тій чи іншій вакансії на сьогоднішній момент. Так можна відслідкувати наявність (або відсутність) динаміки (позитивної або негативної) в розвитку професійно важливих якостей у працівника.

Під час проведення атестації (оцінки) працівників визначається ступінь їх відповідності займаній посаді. При певних недоліках та невідповідностях застосовуються методики, що сприяють подоланню невідповідності (якщо це можливо) або усунення працівників, що мають таку невідповідність. Але більш цікавим є випадки, коли працівники за своїми показниками діяльності перевищують ті вимоги, які висуває до працівника та чи інша посада. Тільки завдяки атестації (оцінки) працівники відділу персоналу (а потім вже й топ-менеджмент підприємства) визначають потенціал кожного з працівників підприємства, саме цей потенціал частіше всього є джерелом «перевиконання» вимог робочого місця. Ще одна проблема, яку вирішує підприємство під час атестації (оцінки) – це вчасно вирахувати таких працівників, що вже переросли свою посаду і таким чином попередити їх самостійний пошук собі нового місця роботи за звільненням.

Розвиток персоналу ТОВ «Магазин Егерзунд» стає основою для самостійного розвитку працівників підприємства як професіоналів та особистостей. Але важливо, щоб такий розвиток був спланований та контролювався на підприємстві. Особливо важливим це стає по тих працівниках, по яких не можливий стрімкий кар'єрний зріст, не

передбачається призначення на вищу посаду. Крім того, саморозвиток працівника майже завжди призводить до розвитку його творчих здібностей та появі можливості самовираження на робочому місці. Саме це сприяє максимальній розробки нових підходів, нових методів, методик, технологій та алгоритмів виконання своїх професійних обов'язків.

Ефективність роботи відділу персоналу ТОВ «Магазин Егерзунд» стає ще більш можливою при реалізації напрямку мотивації та стимулювання персоналу. Мова при цьому йде не тільки у розробці індивідуальних систем стимулювання для кожного з працівників. Так само, важливим є можливість впливу на індивідуальну систему мотивів кожного працівника. В менеджменті персоналу найкращим вважається не розробка стимулів для працівника, а зміна мотивів його. Це, по-перше, стає більш стабільною зміною, яка тривало впливає на успішність роботи працівника. По-друге, така зміна не потребує в подальшому значних зусиль та ресурсів для збереження продуктивності та якості роботи працівника на високому рівні.

Останнім за списком, але не за важливістю є напрям навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Магазин Егерзунд». Навчання працівників повинно плануватися та проводитися за рівнями кваліфікації та рівнями відповідальності (рівнями менеджменту).

### **3.2. Прогнозна оцінка результатів впровадження заходів щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства**

В бізнесовому середовищі важливим є не сам факт можливості покращення роботи працівника, підрозділу або всього підприємства. Кожний сучасний підприємець хоче знати про можливі фінансові переваги, до яких призведуть такі зміни.

Можливі соціальні зміни та напрямки витрат на їх реалізацію наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Соціальні результати та напрямки витрат в ТОВ «Магазин Егерзунд»**

Соціальний результат	Витрати
<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування стабільного колективу</li> <li>- підвищення зацікавленості в довгостроковій зайнятості</li> <li>- можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації</li> <li>- підвищення задоволеності працею на підприємстві</li> <li>- стимулювання прагнень до професійного росту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- на розробку та впровадження необхідної документації</li> <li>- на навчання працівників відділу персоналу</li> </ul>

З таблиці 3.1 видно, що завдяки тим заходам, що запропоновані вище, на ТОВ «Магазин Егерзунд» передбачаються такі зміни:

- формування стабільного колективу. Таким чином, закріплення кадрів на підприємстві призведе до покращення морально-психологічного клімату в колективі, зменшенню витрат на пошук та адаптацію нових працівників, зникне недозаробіток через простоювання незайнятих робочих місць, не буде фінансових втрат через зниження продуктивності працівників, що звільняються та нових неадаптованих працівників. В цифровому вираженні витрати на заміну становлять від 8-12% річної заробітної платні (робочі спеціальності), та 18-30% (спеціалісти) до 50-100% - у менеджерів середньої та вищої ланок;

- підвищення зацікавленості в довгостроковій зайнятості. Наслідками такої зміни може стати більш лояльне ставлення працівників до свого підприємства, техніки та технологій. Ставлення до свого робочого місця, як до власного, призводить до зменшення витрат на ремонт, простої, обслуговування, витрати енергоресурсів;

- можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації. Керівники підприємства, коли отримують стабільний в часі колектив, зазвичай, більше уваги та ресурсів витрачають на навчання та підвищення кваліфікації свого персоналу. Саме стабілізація кадрового складу підприємства стимулює

збільшення фінансування розвитку персоналу, оскільки такий розвиток має довгостроковий та довготривалий характер і може забезпечити так само тривалий ефект;

– підвищення задоволеності працею на підприємстві. Це один з тих чинників, що завжди важко піддається кількісному вираженню. Але, за свідченням практиків сучасного менеджменту, саме він є одним з тих важливих, що сприятиме підвищенню продуктивності роботи персоналу підприємства. Позитивне налаштування на роботу, задоволеність своїм робочим місцем, менеджментом, продуктом сприяє більш тривалому збереженню високої продуктивності та якості виконуваних завдань на їх максимумі;

– стимулювання прагнень до професійного росту. Відчуття працівником свого стабільного положення на підприємстві призводить до зміни світогляду та ставлення до свого робочого місця. З часом працівники відчують недостатність своїх знань та навичок. Через це вони прагнуть отримати вищу кваліфікацію та принести для свого підприємства ще більше користі.

Таким чином, достатньо незначні витрати на розробку та впровадження необхідної документації призведуть до суттєвого покращення багатьох показників роботи підприємства – фінансової успішності, морально-психологічної атмосфери, лояльного ставлення працівників до свого підприємства, свідомого ставлення до процесу підвищення своєї кваліфікації, зменшення плинності персоналу тощо.

Тепер спробуємо провести розрахунок економічної ефективності проекту впровадження нової кадрової політики в напрямку розвитку персоналу підприємства. Для розрахунку використаємо дані, наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Фінансові результати активної діяльності в результаті впровадження  
заходів щодо управління кадровим потенціалом  
ТОВ «Магазин Егерзунд»**

Найменування статей витрат	Формула	Розрахунок, грн.
1	2	3
1. Заробітна плата працівника, що буде розробляти кадрову політику	Оклад*кількість місяців*кількість людей	$8000*2*1=16000$
2. Капітальні вкладення	ПК	13500
3. Витрати служби персоналу	Програмне забезпечення	3000
4. Всього капітальних витрат		34 000
5. Оплата праці робітників кадрової служби	Транспортні послуги, оклад, на відрядження, навчання (10 днів) та проживання.	$(730+300*10+250*10+6000+377*10)=16000$
6. Канцелярські, телефонні, поштові витрати, Інтернет		250
7. Всього поточні витрати		18 500
8. Заощадження грошей на прийом та звільнення за рахунок впровадження кадрової політики		$2000*2+2500*2=9000$
9. Скорочення витрат на підбір персоналу	Оплата праці робітників + канцелярські витрати	$8000+2000=10000$
10. Витрати, пов'язані з простоюванням робочих місць	Оплата в день *кільк-ть днів перерви*кільк-ть людей	$25*4*219=219000$
11. Всього заощадження		238 000

Для розрахунку економічної ефективності необхідно співставити отриману економію та прибутки від реалізації запропонованого проекту з капітальними та поточними витратами, які необхідні для його розробки, впровадження та здійснення. Таким чином отримуємо можливий фінансовий ефект за рік:

$$\text{Екон}^{\text{еф}} = \text{Заг.заощад} - \text{Заг.п}_{\text{витр}} \quad (3.1)$$

де,  $\text{Екон}^{\text{еф}}$  – Економічна ефективність, грн.

$\text{Заг.заощад}$  – Загальні заощадження, грн.

$\text{Заг.п}_{\text{витр}}$  – Загальні поточні витрати, грн.

$$\text{Екон}^{\text{еф}} = 238\,000 - 18\,500 = 219\,500 \text{ грн}$$

Прогнозований ефект від запровадження нового підходу до управління кадровим резервом ТОВ «Магазин Егерзунд» складає 219 500 грн.

І це тільки заощадження від оптимізації процесу пошуку та підбору персоналу. До отриманих результатів щодо заощадження коштів слід ще додати можливі заощадження та додаткові прибутки від двох заходів – оптимізації процесу оцінки та атестації персоналу підприємства та планового навчання та підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Магазин Егерзунд».

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Кадровий потенціал підприємства є складовою частиною загального потенціалу підприємства. Особливістю сучасного підходу до управління кадровим потенціалом підприємства є обґрунтування його триєдиного базису, що поєднує структурну, процесну та функціональну складові.

2. Оцінка кадрового потенціалу підприємства повинна відбуватися по двох напрямках – якісна та кількісна. При цьому слід дотримуватися поетапності такої оцінки. Існує декілька основних методик проведення оцінки кадрового потенціалу підприємства.

3. ТОВ «Магазин Егерзунд» працює на ринку України вже з 1996 року. Основними напрямками роботи підприємства є подаж риби та інших морепродуктів через мережу своїх магазинів. За своїми фінансовими показниками ТОВ «Магазин Егерзунд» є прибутковим та за останні три роки тільки збільшує свої чисті доходи.

4. У ТОВ «Магазин Егерзунд» проводяться організований пошук та підбір кандидатів на свої вакансії, атестація (оцінка) персоналу та навчання як елементи формування кадрового резерву підприємства. При цьому у ТОВ «Магазин Егерзунд» не враховуються достатньо суттєві компоненти алгоритму управління кадровим резервом – освітня складова, статево-вікова складова, продуктивність праці тощо. Під час оцінки та атестації персоналу підприємства визначається група працівників, що «переросли» свої посади – так званий кадровий резерв. Але планової роботи з кадровим резервом не проводиться. Кадровий потенціал визначається як низка професійних знань та навичок, що може використати персонал під час своєї професійної діяльності, але при цьому не враховується психологічний та психофізіологічний потенціал персоналу. Навчання персоналу проводиться виходячи з того, що хто кращий, той і навчатиметься. Хоча оптимальним було б проведення

навчання для всіх працівників. Бажано планувати та проводити навчання по групах працівників за кваліфікацією та рівнем менеджменту.

5. Результати проведеного дослідження дозволяють визначити наступні напрями удосконалення процесу управління кадровим потенціалом ТОВ «Магазин Егерзунд»:

- 5.1. упорядкування роботи служби персоналу,
- 5.2. проведення кадрового прогнозування та планування
- 5.3. створення комплексних програм з найважливіших кадрових проблем підприємства
- 5.4. удосконалення системи показників планування кадрів
- 5.5. упорядкування нормативної бази розробки кадрової політики
- 5.6. забезпечення раціонального поєднання державного, регіонального, галузевого і фірмового планування розвитку кадрів
- 5.7. розробка календарного плану навчання та підвищення кваліфікації персоналу
- 5.8. переведення працівників за результатами оцінки та атестації в групу кадрового резерву з додатковим навчанням та покращенням матеріально-фінансового їх забезпечення.

6. Для реалізації цих напрямків було розроблено певні заходи - планування управління персоналом підприємства, підбір та розстановка персоналу, формування та підготовка резерву для висунання на керівні посади, оцінка та атестація персоналу, розвиток персоналу, мотивація та стимулювання персоналу, оплата праці. Проведені розрахунки дозволяють наголосити на тому, що тільки запровадження планування персоналу та оптимального пошуку, підбору та розстановки його можна розраховувати на заощадження коштів у розмірі біля 220 тис. гривень на рік. Таким чином, впровадження всіх заходів суттєво покращить фінансові показники діяльності ТОВ «Магазин Егерзунд».



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О.К. Аналітичні інструменти управління кадровим потенціалом підприємства / О.К. Абесінова // Роль і місце бухгалтерського обліку, контролю і аналізу в розвитку економічної науки і практики: Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 6 – 7 груд. 2012 р. – К.: КНЕУ, 2012. – С.134 –137.
2. Беззубко Л. В. Трудовий і кадровий потенціал: монографія / Л. В. Беззубко, Л. О. Гончарова, Б. Г. Беззубко. – Донецьк: Норд Пресс, 2008. – 201с.
3. Білорус Т. В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством [Текст] : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Білорус Тетяна Валеріївна ; Київський національний ун-т технологій та дизайну. - К., 2004. - 206 арк.
4. Білявський В. М. Методичні підходи до оцінювання соціально-економічного потенціалу торговельного підприємства [Текст] / В. М. Білявський //Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 4. – С.15-22.
5. Бурачек І.В., Дашенко В.В. Формування кадрового потенціалу та управління його розвитком на підприємстві // Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. - №4. – С. 320 – 323.
6. Вовк О. М. Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства / О. М. Вовк, Т. А. Ковальчук // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. - 2013. - Вип. 37. - С. 35-38.
7. Вотякова И. В. Оценка эффективности инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы: современный аспект/ И. В. Вотякова // Управление персоналом. – 2009. – № 4. – С.44-46.
8. Гайдамака О.М. Управління розвитком кадрового потенціалу організації / О.М. Гайдамака, В.М. Лебідь, Л.С. Вавулін // Управління

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

9. Галаз, Л. В. Підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства [Текст] / Л. В. Галаз // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2010. - № 683. – С. 178-184.

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

11. Гарват О.А., Кравець І.М. Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом підприємств // Науковий вісник Полт. Ун-ту економіки і торгівлі, 2013 - № 1(56). – С. 153 -158.

12. Гармідер Л.Д. Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства // Економіка і регіон, 2013. - №2 (39). – С. 44 – 51.

13. Гармідер Л.Д. Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. - №1 (5). – Т. 2. – С. 53 – 60.

14. Гончаров В.М. Формування стратегії управління кадровим потенціалом./ В.М. Гончаров // Рыночная экономика: современная теория и практика управления. – Одесса: Наука и техника, 2007. – Т. 10, вип. 11. – С. 67-76.

15. Горяча О. Проблема формування та використання кадрового потенціалу підприємств України // Україна: аспекти праці, 2014. – №1. – С. 35 – 41.

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

17. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку / І. М. Дашко // Економіка та держава. - 2017. - № 1. - С. 65-68.

18. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 232с.

19. Закаблук Г.О. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства // Держава та регіони, 2013. - № 5 (74). – С. 61 – 67.

20. Захарова О.В. Комплексна оцінка трудового потенціалу промислового підприємства / О.В. Захарова, А.О. Островська. // Управління розвитком :зб. наук. праць Харків. Нац. екон. ун-ту. = 2006. - №4. – С. 86-89.

21. Іванісов О. В. Трудовий потенціал: сутність та методи оцінки / О. В. Іванісов // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. Серия : Экономические науки :– Х. : ХНАМГ, 2009. – № 87. – С. 352– 357.

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

23. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов – К. : Юрид. кн., 2005. – 358с.

24. Клочан В.В. Особливості формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств / В.В. Клочан, А.В. Прутян // Агросвіт. — 2014. — №4. — С. 35—38.

25. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. докт. екон. наук : 08.07.01 – економіка промисловості / Є. В. Лапін. – Х. : СумДУ, 2006. – 36с.

26. Маркіна І. А. Формування кадрового потенціалу українських підприємств у сучасних реаліях [Текст] / Ірина Анатоліївна Маркіна, Олександр Олександрович Михайлов // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 17. – № 2. – С. 69-75.

27. Михайлюк О.В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу // Наукові праці МАУП, 2014. – Вип. 1(40). – С. 187 – 192.
28. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В.О. Москаленко // Бізнес-Навігатор. – 2010. – №3(20) – С. 165 – 170.
29. Новікова М. М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства : монографія / М. М. Новікова. – Х. : ХНЕУ, 2008. – 211с.
30. Огляд рибного ринку України за 2017 рік. Режим доступу: <https://info.shuvar.com/news/2380/Ohlyad-rybnoho-rynku-Ukrayiny-za-2017-rik>
31. Огляд ринку рибної продукції для видання «Світ продуктів». Режим доступу: <http://uifsa.ua/uk/news/news-of-ukraine/fish-market-survey-for-magazine-world-of-products>
32. Онищенко Е. К. Кадровий потенціал та його місце в структурі потенціалу підприємства / Е. К. Онищенко // Зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля. – 2011. – № 23. – С. 43–46.
33. Писаревська Г. І. Оцінка кадрового потенціалу підприємства / Г. І. Писаревська // Коммунальное хозяйство городов : научно-технический сборник. Серия : экономические науки. – Харків: ХНАМГ, 2009. – № 87 – С. 376–385.
34. Плетникова І. Л. Удосконалення експертно-бальної методики оцінки кадрового потенціалу підприємства / І. Л. Плетникова, І. В. Міронцева // Вісник економіки і транспорту промисловості. – Х. : УкрДАЗТ, 2007. – № 19–20. – С. 78–87.
35. Прижигалінська Н.В. Формування кадрового потенціалу аграрного сектора регіону / Н.В. Прижигалінська // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – Миколаїв. – Спеціальний випуск 3 (42) - 2007. - С. 43-48.
36. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / [Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э. и др.]. – М. : Альпина бизнес Букс, 2008. — 278с.

37. Сайт Державної служби статистики України. Режим доступу:  
<http://www.ukrstat.gov.ua/>

38. Сайт ТОВ «Магазин Егерзунд». Режим доступу:  
<http://egersund.ua/index.html>

39. Сарапука О.В. Система планування кадрового потенціалу підприємства / О.В. Сарапука // Фінансово-економічні проблеми розвитку регіонів України : Всеукр. наук.-практ. конф.: тези доп. / ТНУ. – Т.2: Наука і освіта. – 2004 – С. 196-197.

40. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Економіка та держава. – 2008. – №5. – С. 96 – 99.

41. Стрижак Г.В. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом / Г.В. Стрижак // Науковий вісник НЛТУ України, 2014. — Вип. 24.8. — С. 380—385.

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

43. Федорова В.А., Карпенко Т.В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки/ В.А. Федорова, Т.В. Карпенко // Проблеми економіки, 2011. - №3. – С. 24 – 28.

44. Фоміченко І. П. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / І. П. Фоміченко, С. О. Баркова // Науковий Вісник ДГМА. – 2011. – № 2. – С. 315–321.

45. Хаянок Т.М. Формування кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства // Агросвіт. – 2015. - №9. – С. 65-68.

46. Цветкова И.И. Кадровый потенциал как элемент образовательного потенциала предприятия / И.И. Цветкова, А.В Сиволап // Экономика и управление, 2007. — №6. — С. 106—110.

47. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики

менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2015). — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205— 208.

48. Чобіток В. І. Ефективність формування та використання кадрового потенціалу на вітчизняних промислових підприємствах / В. І. Чобіток // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. – 2013. – № 3.3 (Вип.18). – С. 145–147.

49. Шамілева Л. Л., Шаульська Л. В. Умови формування трудового потенціалу: оцінка і напрями регулювання // Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие: Сб. науч. трудов ИЭП НАН Украины. — Донецк: ИЭП, 2004. — С. 134–140.

50. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України / Л. В. Шаульська. – Донецьк : НАН України; Інститут економіки промисловості, 2005. – 502с.

51. Шевченко О. О. Дослідження проблем формування кадрового потенціалу промислового підприємства / О. О. Шевченко, І. С. Павлюченко // Вісник Київського національного університету технології та дизайну (КНУТД): збірник наукових праць. – 2009. – № 1. – С. 137–140.

52. Шляга О. В. Важелі управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сьогодення / О. В. Шляга // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1(17). – С. 157–160.

53. Щербак В. Г. Управління кадровим потенціалом інноваційної діяльності промислових підприємств / В. Г. Щербак // Вісник економіки і транспорту промисловості. – 2006. – № 15–16. – С. 214–218.

54. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації/ М.М. Якуба// Науковий вісник НЛТУ України -2009.- №7 с.302-305.

55. Янковська Л.А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства // Актуальні проблеми економіки. - 2006.- № 9.- С.200-204.



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

# **УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Збірник  
наукових статей  
студентів  
Частина 2**

**Київ 2018**

<b>ДЕМИДЕНКО Є.</b> Система контролінгу персоналу на підприємстві.....	92
<b>ДМИТРУК М.</b> Складові розвитку персоналу підприємства.....	99
<b>ІЛЬІНА А.</b> Значення організаційної культури в діяльності підприємства.....	105
<b>КОВАЛЬ М.</b> Сутність соціально-трудових відносин на підприємстві.....	110
<b>KOSTYSHYNA D.</b> The role of organizational culture in the activities of organizations enterprises.....	116
<b>ЛЕОНОВИЧ А.</b> Сучасні підходи до формування кадрової політики підприємства.....	121
<b>МОНЧУК В.</b> Алгоритм пошуку персоналу за технологією рекрутменту.....	127
<b>НАРОУШВІЛІ Л.</b> Оцінка кадрового потенціалу підприємства.....	132
<b>ПАНАСЮК С.</b> Сутність, роль та стимулювання управління діловою кар'єрою.....	138
<b>СОЛОВАНЮК Б.</b> Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства.....	143
<b>СПІЦІН П.</b> Методичні підходи до оцінювання системи стимулювання персоналу підприємства.....	149
<b>СТРИЖАК Ю.</b> Компетентнісний підхід в системі управління персоналом.....	155
<b>SHERVAK U.</b> Social development strategy of the enterprise.....	164
<b>ЮХИМЕНКО С.</b> Технології формування та підтримки репутації підприємства.....	170
<b>РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ</b>	
<b>ANTONENKO M.</b> Tools and methods of selection enterprise's development strategy.....	180
<b>ГУБИЧ Ю.</b> Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі.....	186



## ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

НАРОУШВІЛІ Л., І курс ФЕМП КНТЕУ

спеціальність «Менеджмент персоналу»

*Стаття містить теоретичні матеріали щодо сутності поняття «кадровий потенціал» та його місця в системі управління сучасним підприємством. В статті розглянуто різні підходи до визначення поняття «кадровий потенціал». Надано опис принципів проведення оцінювання кадрового потенціалу як визначної складової ефективної кадрової політики підприємства. Проведено аналіз схеми визначення рівня кадрового потенціалу підприємства. розглянуто перелік показників кадрового потенціалу підприємства.*

*Статья содержит теоретические материалы по сущности понятия «кадровый потенциал» и его места в системе управления современным предприятием. В статье рассмотрены различные подходы к определению понятия «кадровый потенциал». Предоставлено описание принципов проведения оценки кадрового потенциала как выдающейся составляющей эффективной кадровой политики предприятия. Проведен анализ схемы определения уровня кадрового потенциала предприятия. рассмотрен перечень показателей кадрового потенциала предприятия.*

*The article contains theoretical materials on the essence of the concept of "personnel potential" and its place in the management system of a modern enterprise. In the article various approaches to the definition of "human potential" are considered. The description of the principles of evaluation of personnel potential as an important part of effective personnel policy of the enterprise is given. The analysis of the scheme of determining the level of personnel potential of the enterprise is carried out. the list of indicators of personnel potential of the enterprise is considered.*

**Актуальність теми.** Ефективне управління підприємством будь-якої галузі неможливе без оптимізації процесу управління його кадровим потенціалом – одним з головних чинників виробництва. Досягнення конкурентних переваг підприємством на ринку залежить від правильного формування, оптимального використання і розвитку його кадрового потенціалу. При цьому, особливо актуальною виступає проблема розробки системи управління кадровим потенціалом на підприємстві. Вирішення цієї проблеми дозволить не лише забезпечити покращення економічних показників діяльності підприємства, але й оптимізувати морально-психологічного клімату в колективі підприємства.

Дослідженню та вирішенню зазначеної проблеми присвячено велику кількість наукових досліджень. Але, при цьому, ці питання залишаються не до кінця дослідженими та мають у дослідників різні точки зору. Важливим питанням для його вирішення є визначення можливості практичного використання теоретичних розробок з питання управління кадровим потенціалом підприємства. Недостатнього розвитку отримала на сьогодні проблема методичного забезпечення процесу створення та розвитку кадрового потенціалу.

Проблема оптимізації роботи персоналу підприємства з підвищенням його ефективності тривалий час турбує дослідників та викликає низку суперечок в науковій

літературі. Ця проблема залишається актуальною не лише для фахівців що працюють в напрямку управління персоналом, але й для економістів та фінансистів, оскільки кадровий потенціал розглядаються всіма як складова частина потенціалу підприємства.

**Мета статті.** Дослідження поняття «кадровий потенціал», його місця в системі управління підприємством та визначення принципів оцінки кадрового потенціалу.

**Завдання.** Виходячи із мети статті, завданнями поставили: висвітлення сутності поняття «кадровий потенціал», дослідження принципів оцінювання кадрового потенціалу на сучасному підприємстві.

**Об'єкт.** Підприємство, на якому здійснюється управління кадровим потенціалом.

Вирішенню питань, пов'язаних з управлінням кадровим потенціалом сучасних підприємств різних галузей виробництва та послуг присвячено багато робіт як вітчизняних, так і закордонних вчених-економістів, менеджерів сфери управління персоналом – Дятлова С.А., Пучкової С.І., Золотогорова В.Г., Шаульської Л.В., Згалат-Лозинської Л.А., Долишнього М.І., Генкіна Б.М., Оленцевич Н.В., Т. Шульца, Шлендера П. та багатьох інших. Однак, таке значне коло наукових досліджень з зазначеної проблеми не дало змогу створити упорядковану систему управління персоналом підприємства, особливо її частини - кадровим потенціалом.

В сучасній теорії та практиці економіки та менеджменту найбільш вживаними є такі поняття, що визначають людей, які працюють на підприємстві: «людський (соціальний) капітал», «людський потенціал», «трудовий потенціал», «персонал», «кадри», «кадровий потенціал», «особистісний потенціал». В закордонній практиці управління персоналом в останні 30 років людські ресурси характеризуються поняттям «людський капітал» під яким розуміють – сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власника [Гринь]. Визначення зазначених вище понять представлені в Таблиці 1.

Таблиця 1.1

Порівняння визначень, що визначають людський ресурс підприємства

Термін	Визначення	Автор
Кадри	основний (штатний) склад кваліфікованих працівників підприємств, установ, партійних, профспілкових та інших громадських організацій певної галузі діяльності; в широкому розумінні - взагалі всі постійні (штатні) працівники.	Український юридичний термінологічний словник [11]
Трудові ресурси	це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.	Грішнова О.А. [7]
Персонал	сукупність постійних працівників, що отримали необхідну фахову підготовку, мають досвід і навички практичної діяльності.	Горбонос Ф.В. [19]
Людські ресурси	сукупність робітників з кваліфікацією до розробки або підтримки продукту або сервісу.	Едвард Бакке
Робоча сила	здатність людини до праці, сукупність фізичних і духовних здібностей, що людина використовує у своїй діяльності	Карл Маркс
Людський капітал	міра втіленої у людині здатності приносити дохід. Людський капітал включає вроджені здібності і талант, а також освіту й набуту кваліфікацію.	Фішер С. [36]

Термін	Визначення	Автор
Трудовий потенціал	головний ресурс підприємства, оскільки завдяки людському інтелекту може створюватись нова, конкурентноздатна продукція	Фролова Л.В., Ващенко Н.В.
Людський потенціал	сукупні можливості суспільства і держави, які визначають могутність країни	Римашевська Н.М.
Кадровий потенціал	величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві; освітній та кваліфікаційний рівні, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використані за допомогою мотиваційних важелів для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку.	Писаревська Г.І.

Для ефективного використання трудових ресурсів як основи кадрового потенціалу необхідно визначити основні поняття, що їх характеризують. При цьому важливим вважається визначення поняття «трудові ресурси», оскільки саме ці ресурси є основою формування трудового потенціалу. Під трудовими ресурсами розуміється працездатне населення, що знаходиться у віці від 15 до 70 років і завдяки своїм фізичним, розумовим, інтелектуальним і професійно-кваліфікаційним характеристикам бере участь чи може постійно брати участь у суспільному виробництві товарів і послуг.

Кадровий потенціал підприємства, на думку Писаревської Г.І., визначається такими характеристиками:

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

Визначення характеристик кадрового потенціалу для оцінювання, вибір методів оцінювання залежать в першу чергу від мети проведення такого оцінювання. Метою оцінювання кадрового потенціалу може бути:

1. Визначення відповідності кадрового потенціалу поставленим перед підприємством (або підрозділом підприємства) цілям.
2. Дослідження відповідності кадрового потенціалу нових працівників їхнім посадам та вимогам, що висувуються посадами до кандидатів. Це дозволить в майбутньому отримати від працівника максимальну виробничу користь.
3. Дослідження оптимальності організаційній структурі підприємства та можливості її оптимізації.
4. Визначення ступеню реалізації кадрового потенціалу конкретного працівника та колективу в цілому для розробки відповідної програми позитивного та/або негативного стимулювання.
5. Визначення ступеню відповідності структури управління підприємства завданням та організаційній структурі цього підприємства.
6. Розробка конкретних методів виміру вартості кадрового потенціалу для оптимізації процесу прийняття управлінського рішення.
7. Оптимізація процесу розподілу ресурсів на розвиток кадрового потенціалу підприємства, програми підготовки працівників тощо.
8. Визначення актуальності наявної кадрової політики підприємства та необхідності та можливості її удосконалення.

Можливість розвитку кадрового потенціалу залежить від складу та якості професійної підготовки усіх робітників, від наявної системи стимулювання, організаційної

структури та організації використання потенціалу кожного працівника в трудовому процесі. На сучасному етапі постійно змінюються та розширюються вимоги до професійної підготовки робітників, їхніх навичок та вмінь, виникає необхідність у підготовці персоналу до роботи в складних умовах та можливих майбутніх змін [Гриньова].

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

Процес оцінювання кадрового потенціалу вимагає впровадження певних технологій у визначеному алгоритмі. Принципова схема оцінки кадрового потенціалу представлена на рис. 1.

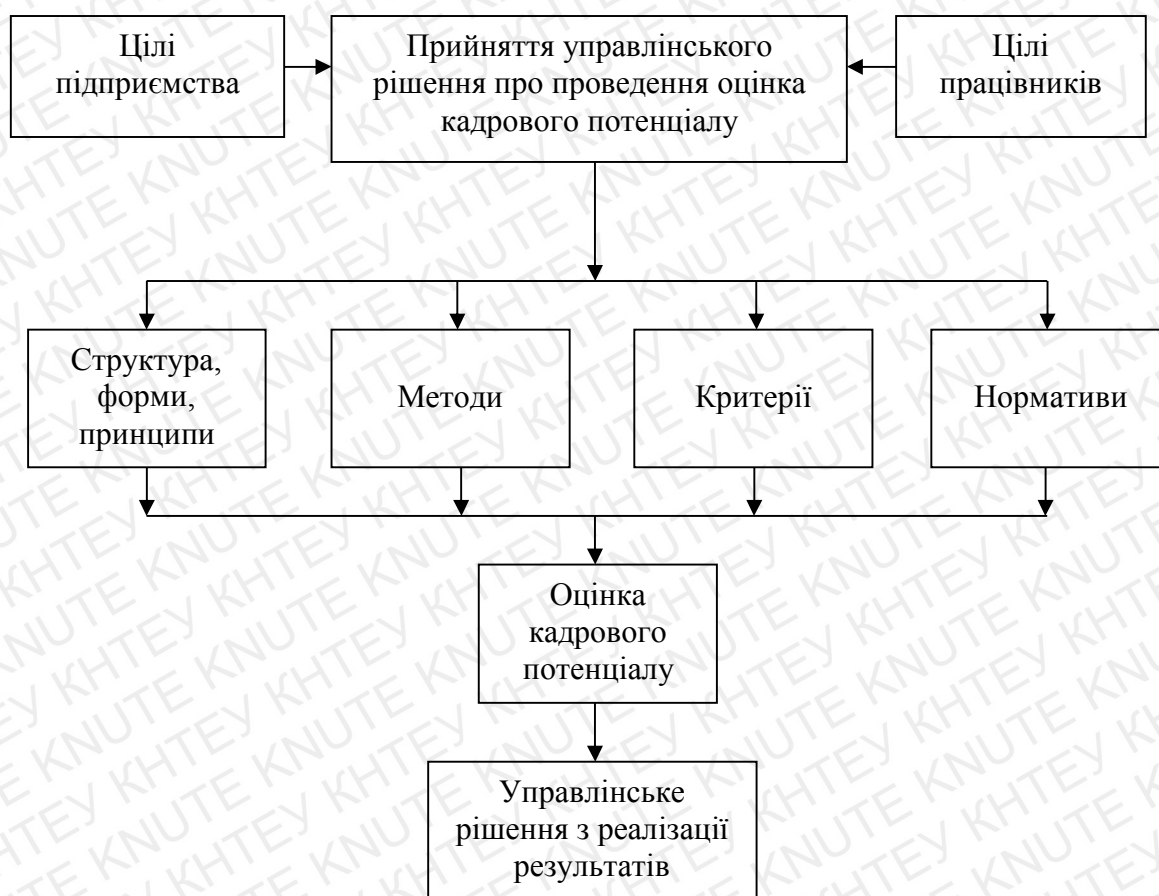


Рис. 1. Схема визначення рівня кадрового потенціалу підприємства. [Писар]

Головною умовою початку процесу оцінювання кадрового потенціалу підприємства є настання певного моменту, коли необхідність такого оцінювання стає актуальною, наочною та терміною. При цьому повинний бути певний рівень впевненості керівництва у необхідності, доцільності такої оцінки. При цьому формується конкретна ціль оцінки та завдання, що будуть вирішуватися під час її проведення.

Предметом оцінки кадрового потенціалу є:

- його відповідність завданням підприємства;
- відповідність чисельності професійно-кваліфікаційного складу, середнього розряду, продуктивності та інших кількісних показників необхідному значенню або значенню, що проектується;

- вплив професійних та особистісних якостей окремих працівників (керівників та спеціалістів) на рівень кадрового потенціалу й оцінку підприємства в цілому;
- витрати на реструктуризацію з метою приведення у відповідність з необхідними перелічених показників, у тому числі на вивільнення, перепідготовку, працевлаштування [Писар].

В першу чергу, при проведенні оцінювання кадрового потенціалу підприємства, слід визначитися – які саме показники будуть підпадати під оцінювання. В своєму науковому дослідженні Гармидер Л.Д. визначає дві основні великі групи показників кадрового потенціалу підприємства – кількісні та якісні (рис. 2). Кожна група показників, в свою чергу, складається з підгруп.

Так, група «Показники руху персоналу» включає в себе такі розповсюджені в практичній діяльності показники, як «Інтенсивність обороту персоналу за наймом», «Інтенсивність обороту персоналу за вибуттям», «Коефіцієнт стабільності кадрового складу» тощо.

Група показників «Ефективність праці» містить в собі показники «Трудомісткість праці», «Співвідношення управлінського та виробничого персоналу» тощо.



Рис. 2. Система показників оцінки кадрового потенціалу підприємства[Гармидер].

В групу якісних показників оцінки кадрового потенціалу увійшли такі підгрупи, як:

- Культурно-моральний потенціал – ступінь засвоєння працівником загальних суспільних норм етики, моралі, поведінки; культура спілкування, професійна етика, загальна обізнаність.
- Кваліфікаційний потенціал – рівень освіти загальної, рівень освіти професійної, стаж роботи, рівень професійної кваліфікації, забезпеченість освітніми послугами від роботодавця.
- Психофізіологічний потенціал – рівень розвитку психофізіологічних функцій (увага, мислення, пам'ять, швидкість реакції тощо), психологічні особливості особистості, харизматичність, емоційний стан, стресостійкість, конфліктність.

- Соціальний потенціал – рівень соціальної свідомості, ставлення до роботодавця, підприємства, власної продукції, ставлення до колег, відносини з колегами, ставлення до праці.
- Техніко-технологічний потенціал – дисципліна праці, технологічна дисципліна, знання устаткування та технології виробництва, технічна оснащеність праці та робочого місця, виробнича дисципліна.
- Інноваційний потенціал – аналітичність мислення, схильність до інновацій, ставлення до інновацій, динамічність мислення, оригінальність мислення, уміння систематизувати та структурувати.

**Висновки.** Таким чином, проведене теоретичне дослідження дає нам змогу зробити наступні висновки та узагальнення:

На сучасному етапі розвитку економіки та менеджменту відсутнє узагальнене та узгоджене розуміння різними науковцями поняття «кадровий потенціал». Крім того, в практиці управління персоналом існує низка понять дуже близьких до поняття «кадровий потенціал» - робоча сила, трудові ресурси, трудовий потенціал, людський фактор, людський капітал, робоча сила.

Поняття «трудовий потенціал» є більш широким та багатограннішим. Поняття «кадровий потенціал» входить до нього як складова.

Проведення оцінки кадрового потенціалу повинно відбуватися за певним алгоритмом, схемою, яка повинно включати в себе не лише принципи, методи, критерії та нормативи оцінки, але й сам процес прийняття рішення про необхідність проведення оцінки.

Вибір методів та критеріїв оцінки залежить від мети, яку ставить перед собою підприємство при плануванні оцінювання.

Серед критеріїв оцінки кадрового потенціалу підприємства вирізняють дві великі групи показників – кількісні та якісні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 480 с.
2. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 252 с.
3. Гармидер Л.Д. Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства // Економіка і регіон. № 2(39). – 2013. – С. 44-51.
4. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія/ Гриньова В.М., Писаревська Г.І. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228с.
5. Іванісов О. В. Удосконалення оцінки трудового потенціалу підприємства // О. В. Іванісов Науковий журнал “Економіка і фінанси”. м. Дніпропетровськ, 2017 – №1. С. 33-39.
6. Ільч Л. М. Трудовий потенціал України та ефективність його використання : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / Л. М. Ільч. – К. : Інститут демографії та соціальних досліджень, 2006. – 20 с.
7. Писаревська Г.І. Оцінка кадрового потенціалу підприємства // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник №87. 2008. – С. 376-385.
8. Шехлович А. М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження ІТ-технологій. [Електронний ресурс] / А. М. Шехлович. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: [https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a\\_1.pdf](https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf).

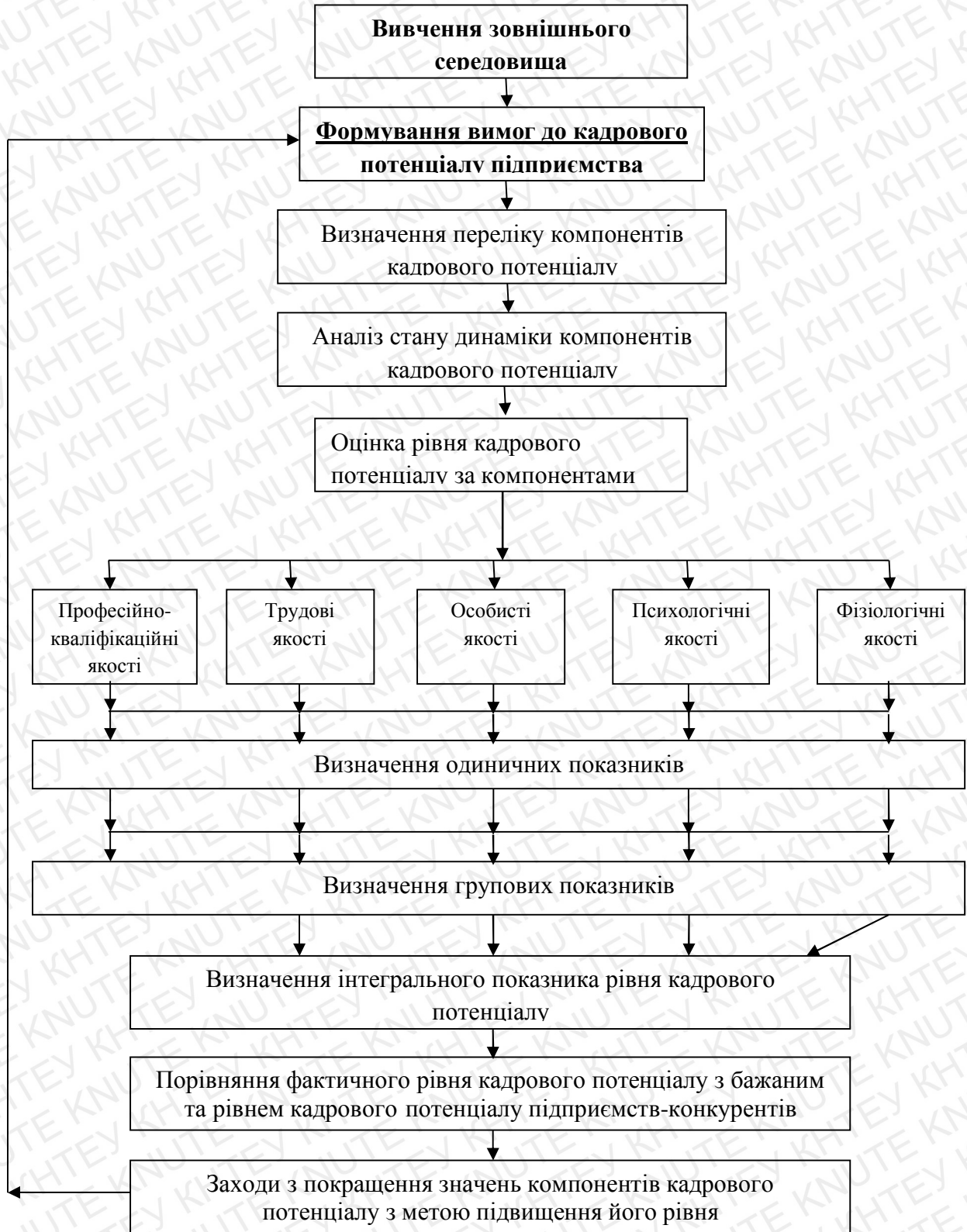
Робота виконана під науковим керівництвом канд. мед. наук,

доцента ВОЛОБУЄВА М.І.

## Поняття, що визначають людський ресурс підприємства

<b>Термін</b>	<b>Визначення</b>	<b>Автор</b>
Кадри	основний (штатний) склад кваліфікованих працівників підприємств, установ, партійних, профспілкових та інших громадських організацій певної галузі діяльності; в широкому розумінні - взагалі всі постійні (штатні) працівники.	Український юридичний термінологічний словник [11]
Трудові ресурси	це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.	Грішнова О.А. [16]
Персонал	сукупність постійних працівників, що отримали необхідну фахову підготовку, мають досвід і навички практичної діяльності.	Горбонос Ф.В. [19]
Людські ресурси	сукупність робітників з кваліфікацією до розробки або підтримки продукту або сервісу.	Едвард Бакке
Робоча сила	здатність людини до праці, сукупність фізичних і духовних здібностей, що людина використовує у своїй діяльності	Карл Маркс
Людський капітал	міра втіленої у людині здатності приносити дохід. Людський капітал включає вроджені здібності і талант, а також освіту й набуту кваліфікацію.	Фішер С. [36]
Трудовий потенціал	головний ресурс підприємства, оскільки завдяки людському інтелекту може створюватись нова, конкурентноздатна продукція	Фролова Л.В., Ващенко Н.В.
Людський потенціал	сукупні можливості суспільства і держави, які визначають могутність країни	Римашевська Н.М.
Кадровий потенціал	величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві; освітній та кваліфікаційний рівні, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використані за допомогою мотиваційних важелів для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку.	Писаревська Г.І. [31]

## Схема визначення рівня кадрового потенціалу підприємства





**Співвідношення стадій життєвого циклу підприємства  
та особливостей кадрового потенціалу**

<b>№ п/п</b>	<b>Стадія життєвого циклу підприємства</b>	<b>Цілі діяльності підприємства</b>	<b>Характеристика кадрового потенціалу</b>
1	Формування	Привернути увагу до товару, знайти свого споживача, організувати продаж та сервіс, стати привабливим для споживача.	Працівники повинні бути новаторами, ініціативними, контактними, з довгостроковою орієнтацією, готовими ризикувати, не боятися відповідальності. Мала зміна ведучих співробітників
2	Інтенсивне зростання	Зростання обсягів та якості послуг	Організаційна стабільність, тісна взаємодія між працівниками, гнучкість в умовах, що змінюються, проблемна орієнтація персоналу
3	Стабілізація	Підтримання системи у рівновазі	Працівники, які досягають максимальних результатів (кількісних та якісних) при невисоких рівнях витрат та ризику
4	Спад	Ліквідація частини виробництва, продаж з максимальною вигодою	Працівники готові працювати короткий час, вузько орієнтовані
5	Відродження	Зниження обсягів, пошук нового продукту та шляхів оптимізації діяльності	Гнучкість в умовах, що змінюються, орієнтація на довгострокові цілі, самовідданість, готовність переносити тимчасовий дискомфорт в умовах та оплаті праці

## Структура управління ТОВ «Магазин Егерзунд»



## ОЦІНОЧНИЙ ЛИСТ

---

Прізвище, Ім'я, По-батькові

Посада

---

### ІНСТРУКЦІЯ

Оцінка критеріїв базується на підставі об'єктивного та виваженого ставлення до свого колеги. Кожен елемент критерію визначається в балах згідно запропонованої оціночної шкали. При цьому вагомість кожної оцінки порівнюється з еталоном, ідеальною моделлю, критерієм якої є "5" баллів.

**Оціночна шкала:** «5» - елемент критерію виключно високий - оцінка відповідає самому високому ступені розвитку параметра та свідчить про унікальність та виключність робітника.

«4» - оцінка відповідає високому рівню розвитку параметра та свідчить про те, що робітник може бути прикладом для інших.

«3» - оцінка відповідає оптимальному розвитку параметра.

«2» - оцінка відповідає недостатньому рівню розвитку параметра та свідчить про наявність деяких недоліків, необхідності корекції параметра.

«1» - оцінка свідчить про відсутність проявів параметра, елемент критерію не відповідає вимогам.

Уважно прочитайте оцінюваний критерій та його параметри. Не торопіться з оцінкою. Визначившись з оцінкою, обведіть обрану цифру олівцем. Не слід підписувати оціночний лист або залишати інші примітки, що не стосуються само

ї процедури оцінки.

№ п/п	Критерії та його параметри	Оцінки
<b>1</b>	<b><i>Професійна компетентність</i></b>	
1.1.	Розуміння мети та завдання діяльності підрозділу	5 4 3 2 1
1.2.	Теоретичні знання за фахом	5 4 3 2 1
1.3.	Практичні знання та уміння	5 4 3 2 1
1.4.	Знання за суміжними спеціальностями	5 4 3 2 1
1.5.	Безпомилковість роботи	5 4 3 2 1
1.6.	Рівень професійного досвіду	5 4 3 2 1
1.7.	Якісне виконанні своїх обов'язків	5 4 3 2 1
1.8.	Вміння користуватись комп'ютером та оргтехнікою	5 4 3 2 1
	Середній бал	
<b>2</b>	<b><i>Ділові якості</i></b>	
2.1.	Ініціативність	5 4 3 2 1
2.2.	Винахідливість, здатність нестандартно мислити	5 4 3 2 1
2.3.	Особиста відповідальність за доручене діло	5 4 3 2 1
2.4.	Наявність лідерських якостей	5 4 3 2 1
2.5.	Авторитетність, повага з боку колег по роботі	5 4 3 2 1
2.6.	Здатність у незвичній ситуації взяти відповідальність на себе	5 4 3 2 1
2.7.	Вміння контролювати свої емоції	5 4 3 2 1
2.8.	Наполегливість	5 4 3 2 1
2.9.	Ретельність (Исполнительность)	5 4 3 2 1
2.10.	Відстоювання інтересів компанії	5 4 3 2 1
2.11.	Своєчасність виконання завдання	5 4 3 2 1
2.12.	Творче відношення до роботи	5 4 3 2 1
2.13.	Самостійність	5 4 3 2 1
2.14.	Активність	5 4 3 2 1
	Середній бал	
<b>3</b>	<b><i>Особисті якості</i></b>	
3.1.	Дисциплінованість	5 4 3 2 1
3.2.	Высока внутрішня культура, дотримання етичних норм поведінки та професійного такту	5 4 3 2 1
3.3.	Чесність	5 4 3 2 1
3.4.	Комунікабельність	5 4 3 2 1
3.5.	Порядність	5 4 3 2 1
3.6.	Неконфліктність	5 4 3 2 1
	<b><i>Середній бал</i></b>	
	<b>Загальний середній бал</b>	

## Парманеров Сергій Вікторович

## Інженер проектного відділу

№ п/п	Критерії та його параметри	Оцінки
1	<i>Професійна компетентність</i>	
1.1.	Розуміння мети та завдання діяльності підрозділу	4
1.2.	Теоретичні знання за фахом	4
1.3.	Практичні знання та уміння	5
1.4.	Знання за суміжними спеціальностями	3
1.5.	Безпомилковість роботи	3
1.6.	Рівень професійного досвіду	4
1.7.	Якісне виконанні своїх обов'язків	4
1.8.	Вміння користуватись комп'ютером та оргтехнікою	5
	Середній бал	4,00
2	<i>Ділові якості</i>	
2.1.	Ініціативність	3
2.2.	Винахідливість, здатність нестандартно мислити	4
2.3.	Особиста відповідальність за доручене діло	4
2.4.	Наявність лідерських якостей	5
2.5.	Авторитетність, повага з боку колег по роботі	5
2.6.	Здатність у незвичній ситуації взяти відповідальність на себе	5
2.7.	Вміння контролювати свої емоції	4
2.8.	Наполегливість	4
2.9.	Ретельність (Исполнительность)	4
2.10.	Відстоювання інтересів компанії	4
2.11.	Своєчасність виконання завдання	4
2.12.	Творче відношення до роботи	5
2.13.	Самостійність	4
2.14.	Активність	5
	Середній бал	4,29
3	<i>Особисті якості</i>	
3.1.	Дисциплінованість	4
3.2.	Высока внутрішня культура, дотримання етичних норм поведінки та професійного такту	5
3.3.	Чесність	5
3.4.	Комунікабельність	5
3.5.	Порядність	5
3.6.	Неконфліктність	4
	Середній бал	4,67
	Загальний середній бал	4,32