

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

Алтабіб Абдуразагх Алмохтар Т.

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

Сєвєродонецьк, 2021

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Міністерства освіти і науки,  
молоді та спорту України  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ  
(повне найменування вищого навчального закладу)  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

## Пояснювальна записка

до дипломної роботи магістра  
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства

Виконав: студент (ка) гр. МОА-20дм  
напряму підготовки (спеціальності)  
073 Менеджмент  
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)  
Алтабіб Абдуразагх Алмохтар Т.  
(прізвище та ініціали) (підпис)  
Керівник Белоусова Л.І.  
(прізвище та ініціали) (підпис)  
Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Зав. кафедри публічного управління,  
менеджменту та маркетингу

Хандій О.О.

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки,  
молоді та спорту УкраїниСХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управлінняКафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингуОсвітньо-кваліфікаційний рівень магістрСпеціальність 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та маркетингу

д.е.н., проф. Хандій О.О.2021 рокуЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРААлтабіб Абдуразагх Алмохтар Т.

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємствакерівник роботи Белоусова Любов Іванівна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» жовтня 2021 р. №144/14.012. Строк подання студентом роботи 09.12.2021 р.3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління кадровим потенціалом підприємства; данні звіту з магістерського стажування за матеріалами діяльності ПрАТ «Інфузія»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Дослідження теоретичних аспектів у галузі управління кадровим потенціалом підприємства; характеристика, аналіз результатів діяльності та діагностика управління кадровим потенціалом підприємств ПрАТ «Інфузія»; формування пропозицій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Визначення поняття «кадровий потенціал»; взаємозв'язок практики управління кадровим потенціалом, задоволеності роботою та результатами роботи; управління кадровим потенціалом підприємства; перелік компетенцій працівників; модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників; SWOT-аналіз ПрАТ «Інфузія»; аналіз джерел фінансування активів ПрАТ «Інфузія»; аналіз доходів витрат та фінансових результатів діяльності ПрАТ «Інфузія»; оцінювання психофізіологічної, професійно-кваліфікаційної, соціальної та трудової складових кадрового потенціалу; схема застосування компетентнісного підходу в удосконаленні управління кадровим потенціалом підприємства; логіко-послідовна схема оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу; складові елементи моделі та послідовність етапів удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства через його розвиток; пропонована програма розвитку кадрового потенціалу підприємства.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	жовтень 2021 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	жовтень 2021 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	жовтень 2021 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2021 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	листопад 2021 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2021 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2021 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	грудень 2021 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	грудень 2021 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2021 р.	

Студент \_\_\_\_\_ Алтабіб Абдуразагх Алмохтар Т.  
 ( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Белоусова Л.І.  
 ( підпис ) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Текст стор. 112, табл. 22, рис. 14

Потенціал, кадровий потенціал, структурні елементи кадрового потенціалу, компетенції персоналу, перелік компетенцій персоналу, розвиток персоналу, управління персоналом, система управління персоналом, компетентнісний підхід, програма удосконалення кадрового потенціалу.

У дипломній роботі магістра вивчено поняття та зміст кадрового потенціалу підприємства як об'єкта управління; досліджено управління кадровим потенціалом на основі врахування його основної компоненти – компетенції працівників; надана характеристика функціонування та проведений аналіз результатів діяльності ПрАТ «Інфузія»; проведена діагностика стану системи управління та стану кадрового забезпечення ПрАТ «Інфузія»; оцінений стан управління кадровим потенціалом підприємств ПрАТ «Інфузія». У частині формування пропозицій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства у дипломній роботі виявлені підстави для застосування компетентнісного підходу в удосконаленні управління кадровим потенціалом підприємства; сформовані пропозиції по удосконаленню управління кадровим потенціалом підприємства через його розвиток із застосуванням компетентнісного підходу; сформована практична програма удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства через його розвиток.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ У ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття та зміст кадрового потенціалу підприємства як об'єкта управління	8
1.2. Управління кадрового потенціалу на основі врахування його основної компоненти – компетенції працівників	20
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	32
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА, АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ПРАТ «ІНФУЗІЯ»	34
2.1. Характеристика функціонування та аналіз результатів діяльності ПрАТ «Інфузія»	34
2.2. Діагностика стану системи управління та стану кадрового забезпечення ПрАТ «Інфузія»	44
2.3. Оцінка стану управління кадровим потенціалом підприємств ПрАТ «Інфузія»	55
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	66
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	68
3.1. Виявлення підстав застосування компетентнісного підходу в удосконаленні управління кадровим потенціалом підприємства	68
3.2. Пропозиції по удосконаленню управління кадровим потенціалом підприємства через його розвиток із застосуванням компетентнісного підходу	78
3.3. Формування практичної програми удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства через його розвиток	87
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	98
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107

## ВСТУП

Трансформація економічної політики держави, соціально-трудових відносин, середовища підприємств, зумовлені прискоренням глобалізаційних та інноваційних процесів, науково-технічним та інформаційним прогресом, спонукає до змін в управлінні підприємствами, змінює вимоги до працівників та створює потребу у високо-компетентних фахівцях. Практиці управління кадровим потенціалом підприємств притаманно мінливий та фрагментарний характер, невідзначеність послідовності процедур та конкретних методів, неспрямованість на сучасні технології управління кадровим потенціалом.

Удосконалення управління кадровим потенціалом через його розвиток шляхом створення відповідних можливостей для формування і удосконалення компетенцій працівників та використання компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом, як ефективного інструмента забезпечення висококомпетентними фахівцями, є одним з найважливіших чинників, що визначає успішність діяльності підприємства.

Значний внесок у дослідження проблем пов'язаних з системою управління кадровим потенціалом здійснено такими зарубіжними вченими: М. Амстронг, Б. Беккер, Г. Десслер, П. Друкер, Є. Маслов, М. Мескон, М. Хучек. Проблематику використання компетентнісного підходу та інші аспекти управління кадровим потенціалом опрацьовано у роботах українських науковців, зокрема: Ж. Балабанюка, В. Безсмертної, Т. Білорус, І. Бузька, І. Н. Верхоглядової, О. Гайдамаки, Л. Гармідера, О. Герасименко, М. Голованя, О. Грішнєвої, В. Гриньової, Г. Закаблука, О. Ільїної, В. Криська, В. Павлової, О. Ястремської та ін.

Дослідження ґрунтується на використанні таких методів, як: абстрактно-логічний метод; метод налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST) – для визначення категорії «кадровий потенціал»; метод теоретичного узагальнення; метод порівняння; діалектичний метод; економіко-статистичний аналіз; експертний метод та ранжування; метод багатовимірної моделювання; системний підхід; SWOT-аналіз; табличний та графічний методи.

Об'єктом дипломної роботи є кадровий потенціал як об'єкт управління на підприємстві, його змістовні та понятійні аспекти. Предметом дипломної роботи виступає управління кадровим потенціалом на основі врахування його основної компоненти – компетенції працівників. Метою дипломної роботи є формування пропозицій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства. Інформаційною базою практичного дослідження виступає Приватне акціонерне товариство «Інфузія». Для досягнення мети у дипломній роботі виконані такі завдання: вивчено поняття та зміст кадрового потенціалу підприємства як об'єкта управління; досліджено управління кадровим потенціалом на основі врахування його основної компоненти – компетенції працівників; надана характеристика функціонування та проведений аналіз результатів діяльності ПрАТ «Інфузія»; проведена діагностика стану системи управління та стану кадрового забезпечення ПрАТ «Інфузія»; оцінений стан управління кадровим потенціалом підприємств ПрАТ «Інфузія». У частині формування пропозицій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства у дипломній роботі виявлені підстави для застосування компетентнісного підходу в удосконаленні управління кадровим потенціалом підприємства; сформовані пропозиції по удосконаленню управління кадровим потенціалом підприємства через його розвиток із застосуванням компетентнісного підходу; сформована практична програма удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства через його розвиток.



## РОЗДІЛ 1

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ У ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Поняття та зміст кадрового потенціалу підприємства як об'єкта управління

Успішне функціонування підприємств, їхня конкурентоздатність залежить від багатьох чинників, одним з яких є людський. Провідна роль у ітурі потенціалу підприємства належить кадровому потенціалу, оскільки саме він забезпечує взаємозв'язок організації з зовнішнім середовищем і забезпечує узгоджену діяльність усіх підрозділів усередині. Кадровий потенціал поєднує ділові і особистісні якості, а також можливості працівників, які можуть бути приведені в дію й використані для вирішення безпосередніх завдань та досягнення поставлених цілей. Ступінь розуміння вагомості кадрового потенціалу на розвиток підприємства має визначальний вплив на результати її діяльності [20].

Проблема дослідження кадрового потенціалу не втратила своєї актуальності та потребує подальшого розгляду для впровадження нових підходів в практику управління кадровим потенціалом і розробки заходів щодо нарощування та розвитку кадрового потенціалу підприємства [20].

Дослідження категорії «кадровий потенціал» автором пропонується починати з аналізу поняття «потенціал». Сучасна наукова література містить різні аспекти та вказує на існування відмінних підходів щодо визначення сутності поняття «потенціал» [20].

Термін «потенціал» походить від латинського слова «*potentia*» та етимологічно означає «приховані можливості, потужність, силу» [11]. Часто поняття «потенціал» ототожнюють з терміном «ресурси», які необхідно використовувати для вирішення завдань та спрямовувати на досягнення цілей [20, 48, 55]. Так, Россоха В. В. визначає поняття «потенціал» як економічну категорію, яка поєднує в собі кількісні показники ресурсу та їх конкретні потенційні

характеристики [55].

Інший підхід схиляється до співвідношення поняття «потенціал» зі здібностями та можливостями особистості. Так, дослідниця Артем'єва Є. Ю. відносить до «потенціалу» цілі, прагнення та ідеали людини, наголошуючи, що перехід від потенційного до актуального можливий тільки за умови активності самої особистості [3]. Представляє також інтерес думка Дейнеки А. В., яка звертає увагу на потенціал окремої людини та співвідносить його з можливостями в майбутньому щось зробити, реалізувати свої інтереси, досягти своїх цілей [26].

Аналіз підходів до визначення поняття «потенціал» дозволив виявити недолік, який полягає у ототожненні потенціалу як ресурсів або як можливостей. У дипломній роботі пропонується трактувати «потенціал» як здатну до саморозвитку систему ресурсів особистості, що включає в себе здібності та можливості необхідні для досягнення певної мети.

На наступному етапі дослідження категорії «кадровий потенціал» необхідно розглянути поняття «кадри» та відокремити його від загальноновживаних економічних категорій «персонал» та «робоча сила».

В сучасних економічних джерелах одні автори ототожнюють поняття «кадри» та «персонал», яке набуває форми людського капіталу та характеризує конкретну кількість працівників, які мають певну здатність до праці і використовують її у своїй трудовій діяльності [15]. Можна також погодитися з твердженням таких вчених [11, 20, 67], які розрізняють дані поняття.

З точки зору Шегди А. В. «кадри» – це штатний склад працівників підприємства, а «персонал» розглядається як склад робітників, що представляє кваліфіковану і некваліфіковану працю [67]. Варто відзначити, що Щекін Г. В. під поняттям «кадри» розуміє сукупність зайнятих працівників підприємства, а «персонал» тлумачить як весь особовий склад або частину складу підприємства, що представляє собою групу по професійним чи іншим ознакам [67].

Великий тлумачний словник української мови визначає «кадри» як основний склад працівників підприємства та потенційних кандидатів на заміщення робочих місць [12]. Деякі автори під поняттям «персонал» розуміють постійних

та тимчасових представників кваліфікованої та некваліфікованої праці та провідними складовими, що характеризують поняття «кадри» зазначають постійність та кваліфікацію [35].

Доцільно зазначити, що урахування думок вищезгаданих дослідників дозволяє більш точно ідентифікувати розбіжність понять «кадри» як основний склад працівників і «персонал» як весь особовий склад працівників та зазначити, що поняття «кадри» вужче за значенням ніж «персонал».

Виділяють кадри підприємства, галузі, регіону та країни в залежності від навколишнього середовища, у якому розглядається поняття «кадри». Амстронг М., Бажан І. І., Данилишин Б. М., Чернюк Л. Г., Фашевський М. І. розглядають особливості формування та використання трудових ресурсів галузі, регіону та країни [2, 6, 20]. Для нашого дослідження важливо вказати, що поняття «кадри» включає в себе штатний склад соціальних працівників, тобто працездатних громадян, на відміну від трудових ресурсів, що об'єднують усе працездатне населення країни як зайнятих, так і потенційних працівників в [61].

Зазначимо розбіжність між поняттями «робоча сила» та «кадри». Андрущенко В. П., Бех В. П., Десслер Г., Лукашевич М. П., Маршавін Ю. М., Мигович І. І., Михальченко М. І., Пінчук І. М., Толстоухова С. В., Туленков М. В. визначають «робочу силу» як сукупність фізичних та духовних якостей, загальну здатність до продуктивної праці, застосування яких пов'язано з виробництвом матеріальних, духовних та будь-яких споживчої вартості благ [20, 61]. Під кадрами ж розуміють штатних, кваліфікованих працівників, що мають попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи в обраній сфері діяльності [61]. Варто відзначити, що поняття «кадри» враховує не тільки сукупність характеристик і здатностей до праці, а й кваліфікацію та професіоналізм.

Тож, у дипломній роботі застосовано поняття «кадри» як соціально-економічна категорія, що характеризує постійний склад працівників, які мають відповідну професійну підготовку, практичні навички, досвід роботи і складають трудові відносини з установою.

Виникає необхідність у з'ясуванні сутності поняття «кадрового потенціалу» як визначального людського чинника на здійснення ефективного функціонування підприємства. Перш ніж визначити сутність «кадрового потенціалу» слід відокремити його від категорії «трудоий потенціал».

Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. визначають «трудоий потенціал» як сукупну суспільну здібність до праці, потенційну дієздатність суспільства, його ресурси праці. Автори відзначають, що поняття «трудоий потенціал» охоплює не тільки працездатне населення, а й тих, хто ще тільки готується до ефективної трудової діяльності (діти) та хто вже вийшов з сфери зайнятості (пенсіонери) [1]. Маслов Є. В. визначає трудоий потенціал працівника як його можливу трудову дієздатність, його ресурсні можливості [20, 42]. Тож, трудоий потенціал характеризує загальну можливу трудову дієздатність, певні ресурсні можливості, а кадровий потенціал відображає здібності, професійно-кваліфікаційні навички, наявні вміння і можливості працівників необхідні для ефективної та результативної діяльності відповідно до особливостей та цілей організації.

Підводячи підсумок, варто зауважити, що значна частина наведених визначень не дає комплексного і однозначного уявлення про сутність поняття «кадровий потенціал», а у науковій літературі немає єдиної думки щодо трактування даного поняття. У дипломній роботі зроблена спроба проведення аналізу визначення «кадровий потенціал» за допомогою методології стратегічного управління з налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST) [57]. Початковим етапом методології налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST) є визначення часткових логічних припущень.

Дані про визначення часткових логічних припущень у визначеннях поняття «кадровий потенціал» у трактуванні різних авторів за допомогою методології стратегічного управління з налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST) подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «кадровий потенціал» за допомогою методології стратегічного управління з налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST) [20, 57]

Автор	Зміст поняття	Частковими логічними припущеннями
Кри-сько В. Ф. [40]	1) кадровий потенціал – це складну соціально-економічну категорію, компонентами якої є ресурси знань, навички, досвід, творчі здібності, психічні і психофізіологічні характеристики працівників, технологічний рівень (спроможність виробничої підсистеми) й економічна компетентність (здатність соціальної підсистеми), культура індивідуумів, гармонізація цілей організації та інтересів її учасників»	1.1) Соціально-економічна категорія; 1.2) Знання, навички, досвід, творчі здібності, психічні, психофізіологічні характеристики працівників та культура індивідуумів; 1.3) Виробнича та соціальна підсистема організації; 1.4) Відповідність цілей організації та інтересів її учасників.
Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетник О. О. [72]	2) кадровий потенціал відображає якісну сторону властивості даного ресурсу забезпечити виконання технологічного процесу створення матеріальних або нематеріальних цінностей з характеристиками, які відповідають вимогам ринку	2.1) Якісна сторона кадрового ресурсу; 2.2) Матеріальні та нематеріальних цінностей.
Слиньков В. Н. [60]	3) під кадровим потенціалом розуміються кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, що розкривають незалучені можливості, сили, внутрішні цінності, які можна використовувати у кадровій роботі	3.1) Кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, незалучені можливості, сили, внутрішні цінності; 3.2) Кадрова робота.
Афанасьєв В. Я. і Корнев І. К. [4]	4) кадровий потенціал – це сукупність здібностей всіх людей, які зайняті в даній організації і вирішують певні завдання. Кадровий потенціал закладений в тих функціях, які він виконує як професіонал і в силу своїх здібностей, знань та досвіду	4.1) Сукупність здібностей працівників; 4.2) Завдання організації.
Ілларіонов А. Є. [32]	5) кадровий потенціал – це сукупність людських ресурсів і резервів суспільства, які формуються з метою і в процесі створення матеріальних і духовних цінностей і в управлінні громадськими справами	5.1) Сукупність людських ресурсів і резервів суспільства; 5.2) Матеріальні і духовні цінності.
Безсмертна В. В. [8]	6) кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і ітуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики»	6.1) Сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства; 6.2) Чисельність, склад, ітура; 6.3) Фізичні і психологічні можливості, інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці.

Продовження табл. 1.1

Автор	Зміст поняття	Частковими логічними припущеннями
Берглезова Т. В. [28]	7) кадровий потенціал підприємства – це вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту	7.1) Вміння та навички робітників; 7.2) Різні сфери виробництва; 7.3) Отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту.
Маслов Є. В. [43]	8) кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок»	8.1) Сукупна трудова дієздатність колективу; 8.2) Ресурсні можливості працівників підприємства; 8.3) Вік, фізичні можливості, знання, професійно-кваліфікаційні навички.
Головка А. С. [19]	9) кадровий потенціал – це можливості певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути приведені у дію в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов’язків і поставленими перед суспільством, галуззю, колективом метою на певному етапі розвитку	9.1) Можливості робітників, фахівців, працівників; 9.2) Трудова діяльність і посадові обов’язки; 9.3) Суспільство, галузь, колектив; 9.4) Мета на певному етапі розвитку.
Міждисциплінарному словнику з менеджменту [46]	Згідно: «кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивації»	10.1) Гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності; 10.2) Компетентність, психофізичні особливості, інтереси, мотивація працівників

Зібрані аналітичні дані про часткові логічні припущення дозволили віднайти групи, узгоджені за змістом, і узагальнити їх певними припущеннями, які допоможуть сформувати кінцевий варіант визначення поняття «кадровий потенціал» (рис. 1.1) та розглянути неузгоджені припущення на графіку налагодження та тестування стратегічних припущень (рис. 1.2) для визначення ступеня їхньої важливості та доречності у кінцевому визначенні.

Відповідно до рис. 1.1 визначені такі неузгоджені припущення як: 1.1 (соціально-економічна категорія) та 9.3 (суспільство, галузь, колектив). Згідно рис. 1.2 припущення 1.1 варто врахувати при розробці кінцевого варіанта визначення «кадровий потенціал», а припущення 9.3 пропонується не враховувати.

Завершальним етапом методології налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST) є розробка кінцевого варіанта визначення.



Рис. 1.1. Визначення припущень до формування поняття «кадровий потенціал» за допомогою методології SAST [20, 57]

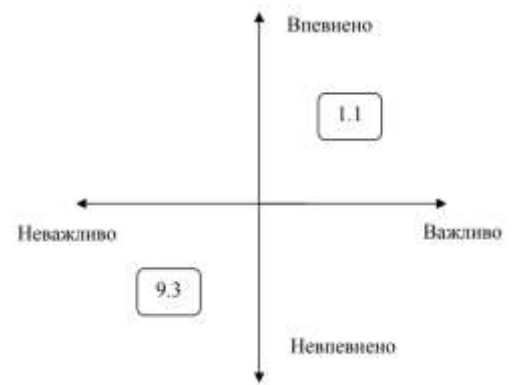


Рис. 1.2. Графік налагодження та тестування стратегічних припущень до формування поняття «кадровий потенціал» [20, 57]

Виходячи з даних проведеного аналітичного дослідження та узагальнення різноманітних припущень у трактуванні різних авторів щодо поняття «кадровий потенціал» у дипломній роботі «кадровий потенціал» визначено як це соціально-економічна категорія, яка відображає сукупність особистісних якісних (психофізіологічних, соціальних, інтелектуальних, креативних), професійних (професійні знання, кваліфікаційні навички, досвід роботи, відношення до праці) характеристик і можливостей працівників, необхідних для ефективної та результативної діяльності, відповідно до особливостей та цілей підприємства.

У цілому управління кадровим потенціалом багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних проблем. Управління кадровим потенціалом підприємства необхідне для розкриття існуючих та потенційних можливостей працівників шляхом використання стратегічних і логічно послідовних заходів. На думку Безсмертної В. В., управління кадровим

потенціалом повинне здійснюватися на основі стратегічного підходу, що означає використання в практиці управління персоналом сучасних підходів, які характерні для стратегічного управління персоналом, концепцій «етичного підприємництва», «організації, що навчається», «управління знаннями», сучасного інструментарію управління персоналом [8, 20]. Тож, удосконалення управління кадровим потенціалом може проходити через його формування, нарощування та розвиток.

Згідно аналізу наукової літератури [14, 20], управління кадровим потенціалом підприємств включає в себе наступні етапи: кадрове планування; набір персоналу; відбір персоналу; профорієнтацію і адаптацію персоналу; навчання і розвиток персоналу; оцінку трудової діяльності персоналу; ротацію; мотивацію; просування по службі та управління діловою кар'єрою.

У своїй праці В. А. Гонтюк провела дослідження літератури зарубіжних авторів, що дозволило їй виявити наступне [20, 69]:

1) зміст поняття «управління кадровим потенціалом» можна розглядати як процес формування, розвитку і збереження колективних знань, навичок і умінь працівників шляхом впровадження процесів і систем, спрямованих на досягнення мети підприємства та зазначає такі складові процесу управління кадровим потенціалом: набір і відбір персоналу; компенсації та пільги; праця і трудові відносини; безпека праці та здоров'я працівників;

2) існування концептуальної основи по відношенню до управління кадровим потенціалом у складі з трьох аспектів: практики управління кадровим потенціалом, задоволеності роботою і результатами роботи та пояснили взаємозв'язок між цими змінними (рис. 1.3) [20, 71].

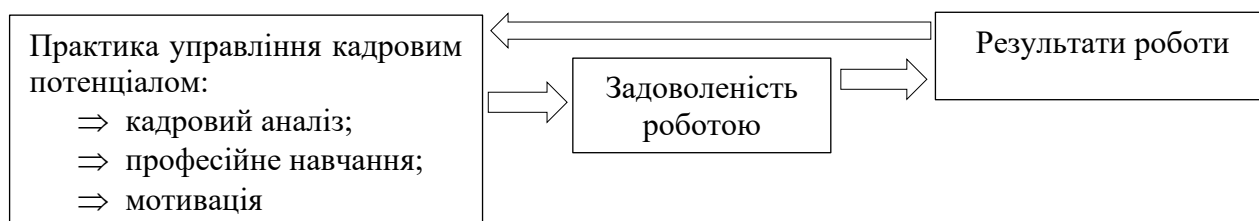


Рис. 1.3. Взаємозв'язок практики управління кадровим потенціалом, задоволеності роботою та результатами роботи [20]



Основна ідея концепції полягає у тому, що практика управління кадровим потенціалом позитивно і значущо впливає на задоволеність працівників від роботи, відповідно, задоволення від роботи відіграє важливу роль в якості результатів праці. Тож, на підприємстві необхідно запроваджувати заходи для зростання задоволеності роботою і застосовувати практику управління кадровим потенціалом на робочих місцях з метою скорочення плинності кадрів і досягнення цілей.

Управління кадровим потенціалом неможливо відокремити від системи управління підприємством в цілому. Значний вплив на досягнення мети підприємства має рівень розвитку кадрового потенціалу, адже чим він вищий, тим краще реалізуються завдання та цілі підприємства. Схематичне відображення управління кадровим потенціалом підприємства подано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Управління кадровим потенціалом підприємства [20, 70]

Загальна мета і основні цілі підприємств, зазвичай, полягають в досягненні економічних, науково-технічних, виробничо-комерційних чи соціальних результатів. Система управління підприємством призначена для досягнення мети, цілей та сприяє реалізації завдань установи в цілому. На думку іноземних дослідників [20], система управління необхідна для дотримання організаційної політики, процедур і процесів, а також спрямована на безперервне вдосконалення підприємства. Автор вважає, що система управління повинна відповідати етапу розвитку підприємства, логіці його функціонування, особливостям внутрішнього і зовнішнього середовища та бути орієнтованою на досягнення результатів.

Управління кадровим потенціалом підприємства спрямоване на формування, використання, розвиток кадрового потенціалу. У дипломній роботі пропонується розглядати управління кадровим потенціалом як сукупність впливів, методів та процесів формування, використання, оцінювання і розвитку кадрового потенціалу, необхідних для досягнення ефективної діяльності підприємства. Компетентнісний підхід дозволяє визначити, яким чином та як реалізувати досягнення цих завдань. Застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом дасть поштовх до створення неупередженої і об'єктивної кадрової політики для практичної реалізації загальної мети та цілей підприємства [20].

Використання компетентнісного підходу стане системо-утворюючою основою, що сприятиме формуванню нових процесів в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом спрямовується на формування, використання, розвиток кадрового потенціалу та застосовується в підборі, адаптації, оцінюванні, управлінні кадровим резервом, мотивації, навчанні та розвитку працівників.

Пропонується зазначити основні особливості удосконалення управління кадровим потенціалом за рахунок застосування компетентнісного підходу:

зміна цілей управління кадровим потенціалом. В наукових роботах [5, 13, 20] використання компетентнісного підходу спонукає до переорієнтації цілей управління від рішення оперативних кадрових проблем до проблем більш високого стратегічного характеру, що призводять до організаційних змін;

зміна акценту з психофізіологічних і кваліфікаційних характеристик, навичок і здібностей працівників на об'єктивні елементи його професійної діяльності;  
посилення гнучкості політик та процедур в управлінні кадровим потенціалом;  
проведення підбору на основі компетентнісного підходу шляхом з'ясування відповідності компетенцій працівника вимогам посади. Успішне проведення підбору залежить від точної оцінки індивідуальних компетенцій, моделей компетенцій для даної роботи і методу оцінки відповідності компетенцій працівника і посади [20, 62];

використання компетенцій як інструмента прогнозування рівня виконання обов'язків та досягнення конкретних результатів;

розробка критеріїв оцінювання компетенцій, відповідних до вимог посад для залучення працівників з потенціалом, необхідним для здійснення певної діяльності;

формування компетенцій кадрового резерву шляхом проведення відбору кандидатів на основі ключових компетенцій для посад кадрового резерву та розвиток рівня компетентності резервістів на основі результатів оцінювання;

запровадження заходів щодо розкриття потенціалу нових працівників шляхом допомоги у використанні виявлених компетенцій, забезпеченні цілей і потреб для швидкої трудової адаптації та попередження незадоволеністю праці;

забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій;

розробка комплексної системи навчання та розвитку, забезпечення її ефективної реалізації як важливої складової розвитку компетентнісного рівня працівників.

Застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом слугуватиме ефективним інструментом забезпечення висококомпетентними працівниками, необхідними для реалізації поставлених завдань у контексті підвищення ефективності діяльності підприємства.

Розробка стратегії управління кадровим потенціалом спрямована на розкриття існуючих та потенційних можливостей працівників, формуванні, нарощуванні та розвитку компетенцій шляхом використання стратегічних і логічно послідовних заходів. Застосування даної практики управління кадровим потенціалом сприятиме реалізації, використанню та розвитку потенціалу окремого

працівника та трудового колективу в цілому.

Таким чином, успішне функціонування підприємств, їхня конкурентоздатність залежить від багатьох чинників, одним з яких є людський. Провідна роль у структурі потенціалу підприємства належить кадровому потенціалу, оскільки саме він забезпечує взаємозв'язок організації з зовнішнім середовищем і забезпечує узгоджену діяльність усіх підрозділів усередині. У дипломній роботі під потенціалом розуміється здатна до саморозвитку система ресурсів особистості, що включає в себе здібності та можливості необхідні для досягнення певної мети. У свою чергу кадри як соціально-економічна категорія характеризується постійним складом працівників, які мають відповідну професійну підготовку, практичні навички, досвід роботи і складають трудові відносини з установою. Для формування остаточної думки щодо кадрового потенціалу у дипломній роботі був застосована методологія стратегічного управління з налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST), початковим етапом якої є визначення часткових логічних припущень серед трактувань різних авторів. Результатом цього стало визначення, згідно якого під кадровим потенціалом розуміється соціально-економічна категорія, яка відображає сукупність особистісних якісних (психофізіологічних, соціальних, інтелектуальних, креативних), професійних (професійні знання, кваліфікаційні навички, досвід роботи, відношення до праці) характеристик і можливостей працівників, необхідних для ефективної та результативної діяльності, відповідно до особливостей та цілей підприємства. Удосконалення управління кадровим потенціалом може проходити через його формування, нарісчування та розвиток. При цьому саме розвиток кадрового потенціалу допомагає краще реалізовуватися завдання та цілі підприємства. Тож, управління кадровим потенціалом як сукупність впливів, методів та процесів формування, використання, оцінювання і розвитку кадрового потенціалу, необхідних для досягнення ефективної діяльності підприємства. Компетентнісний підхід дозволяє визначити, яким чином та як реалізувати досягнення цих завдань. Застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом дасть поштовх до створення неупередженої і об'єктивної кадрової політики для практичної реалізації загальної мети та цілей підприємства.

## 1.2. Управління кадровим потенціалом на основі врахування його основної компоненти – компетенції працівників

В науковій літературі та в практиці все частіше компетенції працівників визначають як найбільш важливий актив підприємства, що пов'язано з новою роллю людських ресурсів, яка виникає в результаті перетворення економіки на «економіку знань». Варто підкреслити зростаюче усвідомлення важливості компетенцій працівників у новій економіці, адже знання і його застосування стає джерелом розвитку підприємств, а компетенції працівників розглядають як потенційну довгострокову цінність. Чітке розуміння та опис компетенцій дасть змогу визначити повноту посадових обов'язків працівників та деталізувати вимоги до їхньої роботи [20].

У вітчизняній літературі компетенції пов'язують з відповідністю вимог організації та певного виду діяльності до знань, умінь і навичок працівника, тоді як компетентність – з надбаннями і здібностями особистості та їх використання [34]. Деякі автори [20, 41, 54, 56, 58] об'єднують поняття «компетенції» та «компетентність» та пов'язують їх зі здатністю систематично виконувати певні дії в напрямку отримання цінних результатів та високих стандартів праці. У дипломній роботі підтримується думка дослідників [20, 34, 46], які розділяють і не ототожнюють ці поняття, а розглядають їхній взаємозв'язок. Пропонується уточнити відмінність понять: «компетенції» визначаються сукупністю знань, умінь, навичок і досвіду працівника, його готовності до ефективного виконання обов'язків відповідно вимогам посади; «компетентність» пов'язуємо зі здатністю успішно застосувати дані компетенції в процесі виконання діяльності та досягнення результатів праці.

В основний зміст поняття «компетенції» Носик О. А. [49] вкладає знання, коло питань, в яких працівник повинен бути обізнаний, та досвід. Зеєр Е. Ф. визначає компетенції як сукупність професійних знань, умінь та способів виконання професійної діяльності [31]. Хуторський А. В. [63] ототожнює компетенції зі сукупністю взаємопов'язаних якостей особистості. З точки зору інших авторів [20, 18, 34, 23] компетенції визначаються сукупністю знань, умінь,

навичок, досвіду, особистісних та професійних властивостей. Проведений аналіз даних робіт дозволяє стверджувати, що першочерговим у визначенні поняття «компетенції» автори визначають знання та орієнтуються на сукупність індивідуальних якостей особистості, не враховуючи характеристики, що визначають готовність до дій.

Згідно досліджень Чуланової О. Л. [65] операціоналізація поняття «компетенції» простежується у взаємозв'язку таких понять як: знання, досвід, дія, вміння і навички, професійні здібності, розумова діяльність, мотивація. Це твердження, з нашої точки зору, ключове для розуміння сутності поняття «компетенції».

На відміну від підходу орієнтованому на працівника, в якому індивід формує компетенції, другий підхід орієнтований на працю, де спочатку формуються заходи, необхідні для виконання завдань, а потім ці заходи визначають індивідуальні особливості, якими повинен володіти працівник. Відповідно до підходу, орієнтованого на працю, іноземні автори [20] поняття «компетенції» визначають як: характеристики працівників, які сприяють успішному виконанню роботи і досягненню поставлених результатів; сукупність повноважень і обов'язків, покладених на працівника, які залежать від його розміщення в ієрархічній структурі підприємства, а також від виконання завдань у відповідній функціональній області підприємства або виконання тимчасових функцій.

Аналіз даних підходів до визначення поняття «компетенції» дозволив виокремити суттєвий недолік, який полягає у суперечливому розподілі компетенцій, пов'язаних з працівником як індивідуальною особистістю або власне його працею. До того ж, у дипломній роботі підтримується думка [20] щодо актуальності застосування змішаного підходу до трактування цієї категорії. Змішаний підхід передбачає поєднання роботи і працівників, орієнтованих на компетенції. Даний підхід включає в себе такі компетенції, як лідерство, вирішення проблем або прийняття рішень. Згідно змішаного підходу під поняттям «компетенції» розуміють [20]: здатність працівника застосовувати знання, практичні і абстрактні навички для досягнення очікуваних результатів, сумісних зі стандартними вимогами до посади; характеристики працівників (знання, навички, досвід,

здібності, амбіції, цінності, поведінку), застосування яких дозволяє реалізовувати цілі організації.

Варто зауважити, що змішаний підхід до визначення поняття «компетенції» найбільш ширше розкриває його зміст та є більш всебічним порівняно з підходом, орієнтованим на працівника як індивідуальну особистість, і підходом, орієнтованим на працю.

Загалом під поняттям «компетенції» розуміють сукупність характеристик, які дозволяють працівникам виконувати свої обов'язки та досягати поставлених цілей. Виявлення, формування та оцінка компетенцій мають вирішальне значення для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства. В рамках компетентнісного підходу враховуються індивідуальні здібності працівників і використовуються їхні компетенції як спосіб досягнення конкретних результатів роботи.

Виходячи з вищевикладеного, у дипломній роботі поняття «компетенція» розглядається як сукупність знань, досвіду, професійних вмінь і мотиваційних характеристик працівника, його готовність до ефективного виконання обов'язків, відповідно вимогам посади та досягнення певних результатів праці.

Аналіз наукових джерел засвідчив про існування різних поглядів на групування компетенцій працівників. Одними з найбільш розповсюджених, на нашу думку, є групування компетенцій на особистісні, професійні, соціальні та управлінські [20, 18, 34], а також у виокремленні професійних знань і вмінь, комунікативних, особистісно-ділових компетенцій та керуючих компетенцій [65].

Варто звернути увагу на виокремленні Білорус Т. В. та Омеляненко А. І. два вектори групування компетенцій керівника, а саме компетенції, спрямовані на результативну роботу підприємства, та компетенції, спрямовані на ефективне управління колективом [9].

Важливим є виділення основних компетенцій працівників, до яких відносяться професійні, соціальні, особистісні та трудові компетенції. Більш того, варто зазначити додаткові компетенції працівників, що займають керівні посади, адже вони відрізняються своєю управлінською спрямованістю. У табл. 1.2 представлений перелік компетенцій працівників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Перелік компетенцій працівників [9, 18, 20, 34, 38]

Основні компетенції:	Розкриття змісту
професійні	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено; володіння професійними знаннями, уміннями і навичками, необхідними для виконання посадових обов'язків; уміння формулювати точку зору (усно, письмово); чітка орієнтація в особливостях професії; постійне оволодіння новими знаннями та вміннями у своїй професійній сфері та здатність до професійного розвитку; здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду; чітке дотримання професійних норм
соціальні (комунікативні)	Високий рівень комунікаційних характеристик; відкритість та здатність до співпраці; здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації; навички роботи в команді; наявність лідерських позицій в залежності від займаної посади; уміння проводити переговори; здатність дотримання загальнолюдських моральних норм.
особистісні	Здатність до засвоєння знань та їх реалізації у практичній діяльності; оперативність та системність мислення; здатність до саморозвитку; здатність до самостійного прийняття рішень; здатність ефективно використовувати розумові здібності; стресостійкість та емоційна врівноваженість; відповідальність; працездатність та витривалість.
трудові	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів; здатність до планування та організації роботи; дисциплінованість; гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації; готовність до дій та ініціативність; уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей; здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей; ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі.
Особливі компетенції працівників, що займають керівні посади	Лідерство; стратегічне мислення; здатність до контролю роботи підлеглих; здатність до розподілу відповідальності та повноважень; здатність організовувати роботу підлеглих; здатність до оцінки, заохочення та мотивації співробітників; професіоналізм у керівництві роботою підрозділу.

Сучасні підприємства шукають нові методи і способи для максимального використання знань, навичок працівників в поточних операціях і в реалізації довгострокових цілей. У широкому розумінні вся діяльність підприємства заснована на компетенціях працівників. Тож виникає потреба у виявленні і розвитку компетенцій для підвищення ефективності роботи підприємства. Це стає можливим завдяки розробці і впровадженню моделей компетенцій, які в наслідку призводять до пошуку нових методів управління та розвитку компетенцій працівників [20].



На сьогодні, історично сформовані три моделі (американська, японська та європейська) [20].

Американська модель до переліку компетенцій працівників відносить [66]: 1) здатність до управління змінами, які полягають в баченні майбутнього, усвідомленні мінливості зовнішнього середовища, наявності у працівників творчого та інноваційного підходу до вирішення проблем, стратегічного мислення, гнучкості, адаптації, високого рівня мотивації, бажання до безперервного навчання; 2) здатність до управління персоналом, яке передбачає управління конфліктами, розуміння культурних чинників, формування команди; 3) здатність до управління фінансовими та людськими ресурсами; 4) здатність до управління технологіями; 5) результативність, яка досягається високим рівнем відповідальності та вмінням вирішувати проблеми; 6) комунікативність; 7) здатність до роботи в команді. У цій моделі враховано лише необхідні компетенції працівників, що займають керівні посади. На нашу думку, дана модель характеризується індивідуалізованими і вузькопрофільними управлінськими компетенціями і не може застосовуватися для різних підприємств, що свідчить про недоліки такої моделі.

Японська модель компетенцій працівників аналогічна американській і враховує лише управлінські компетенції. Єдина відмінність моделей полягає в тому, що японська модель компетенцій більш орієнтована на професійні навички, здібності працівників та їх розвиток для універсального застосування в рамках одного підприємства.

Європейська модель компетенцій працівників включає наступні складові [66]: 1) здатність до системного управління, яке полягає в баченні майбутнього, цільовому управлінні, роботі в команді та лідерстві; 2) здатність до вирішення проблем передбачає аналіз інформації, формування альтернатив, концептуальну гнучкість, прийняття рішень; 3) міжособистісні відносини, які характеризуються вмінням слухати, розуміння колег, гнучкою поведінкою та допомогою підлеглим в професійному розвитку; 4) оперативна ефективність, яка передбачає ініціативність, оперативний контроль, делегування повноважень, вміння зосередитися; 5) трудові характеристики: ораторські здібності, навички до усних

презентацій, впевненість в собі, вміння переконувати; 6) особисті якості: енергійність, стресостійкість, мотивація, бажання розвиватись; 7) здатність до управління з урахуванням середовища передбачає усвідомлення зовнішнього середовища, розуміння політичних чинників, етика поведінки відповідно до моральних норм. Європейська модель компетентності працівників також орієнтована на управлінців, але більш ширше та деталізованіше розглядає компетенції керівників ніж попередні дві моделі.

Загалом американська, японська та європейська моделі компетенцій практично ідентичні, структура яких змінюється в залежності від специфіки управлінської діяльності. Порівнюючи вітчизняну і зарубіжні моделі можна стверджувати, що вітчизняна направлена на загальні компетенції працівників та лише в розрізі розглядає управлінські компетенції.

В цілому вітчизняна модель компетенцій працівників, повинна вирішувати низку основних завдань [41]: 1) фіксація акценту на людських ресурсах; 2) важливість переваги колективної роботи перед виконанням індивідуальних завдань; 3) розвиток гнучкості і адаптивності для швидкої реакції на зміни; 4) можливість якісної оцінки компетенцій на всіх етапах їх діяльності; – Розвиток кадрового потенціалу; 5) розвиток взаємної підтримки і спільної залученості; 6) можливість оцінки змін, що відбуваються в результаті навчання, підвищення кваліфікації, переведення на іншу посаду; 7) розвиток нових видів кар'єри; 8) підтримка ідеї необхідності безперервного розвитку працівників.

Модель компетенцій працівників характеризується сукупністю всіх компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків та завдань. Для розробки моделі компетенцій пропонується з'ясувати взаємозв'язок структури кадрового потенціалу і компетенцій працівників. У зв'язку з цим, виникає необхідність у з'ясуванні компонентів, що характеризують структуру кадрового потенціалу підприємства [20].

Аналіз підходів різних авторів до даної проблематики, дав змогу узагальнити компоненти кадрового потенціалу підприємства [20, 26]: 1) соціально-демографічний (статеві-вікова структура, рівень освіти, сімейна структура); 2) фізіологічний (стан здоров'я, фізичний розвиток, працездатність, витривалість,

тип нервової системи працівників); 3) психологічний (відповідальність, свідомість, інтерес, співпричетність до організаційної культури, моральна зрілість, ступень соціальної зрілості та ціннісні орієнтири працівників); 4) виробничо-кваліфікаційний або професійно-кваліфікаційний (знання, трудові навички та вміння працівників, професійно-кваліфікаційна структура, рівень професійної підготовки, підвищення і оновлення професійного рівня, творча активність).

В структурі кадрового потенціалу характеризують кількісну та якісну сторони [11, 20, 43]. Як правило, кількісні та якісні структурні параметри дозволяють в повній мірі охарактеризувати кадровий потенціал працівника. Усі перелічені складові є базовими і повинні бути присутніми в структурі кадрового потенціалу підприємства.

Дослідження компонентів, що характеризують структуру кадрового потенціалу, формування переліку компетенцій працівників та аналіз зарубіжних моделей компетенцій дозволяє автору запропонувати модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу і компетенцій працівників (рис. 1.5).

У моделі виділено чотири структурних елемента кадрового потенціалу (психофізіологічний, професійно-кваліфікаційний, соціальний, трудовий) та відповідні компетенції працівників. Крім того, надана характеристика кожній компетенції за компонентами кадрового потенціалу [20].

Високий рівень компетенцій, які віднесено до психофізіологічної компоненти є запорукою ефективності виконання покладених на працівників обов'язків та загалом здійснення діяльності. Одна з таких компетенцій – здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності виявляється в забезпеченні виконання практичних завдань професійного характеру. Оперативність та системність мислення полягає в швидкому сприйнятті нових завдань і ситуацій, виявленні впливових факторів та суті справи, прогнозуванні тенденції розвитку або можливих проблем. Здатність до саморозвитку характеризується ефективністю використання самостійно накопиченого досвіду та самонавчання. Здатність ефективно використовувати розумові здібності виявляється в засвоєнні знань та їх реалізації у практичній діяльності, що дозволяє приймати ефективні рішення, досягати позитивних результатів і цілей в професійній

діяльності. Здатність до самостійного прийняття рішень полягає в прогнозуванні та вирішенні проблем, прийнятті ефективних рішень [20].

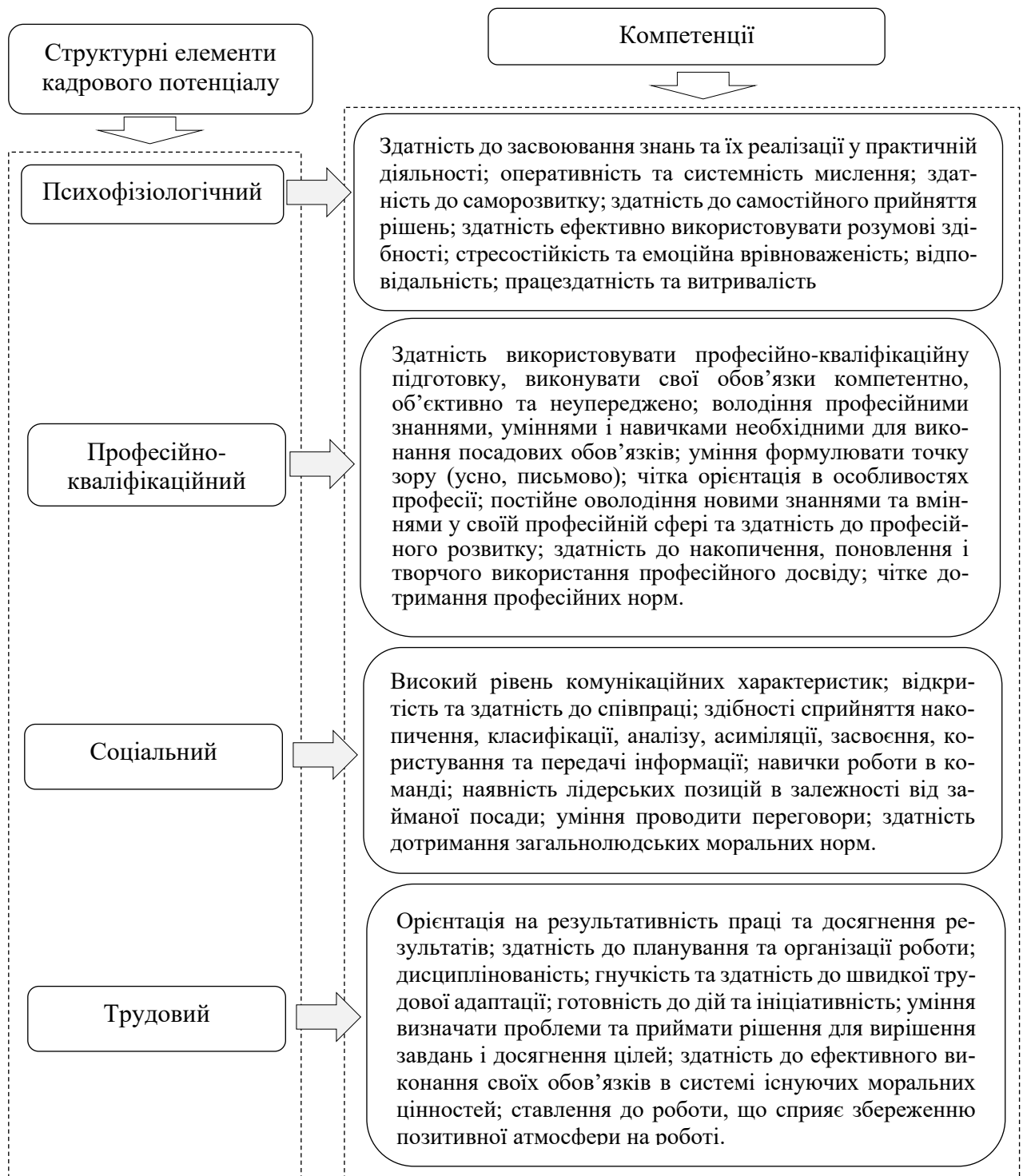


Рис. 1.5. Модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників

Стресостійкість та емоційна врівноваженість проявляється у

витривалості, готовності та врівноваженості в умовах стресу. Відповідальність характеризується наявністю розвинутого почуття обов'язку та виконавчої дисципліни. Працездатність та витривалість виявляється в трудовій відповідальності, витриманні навантажень, реагуванні активністю на підвищення вимог.

Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено, що відноситься до професійно-кваліфікаційного елемента кадрового потенціалу, необхідна для сумлінного вирішення завдань і проблем в контексті конкретної професійної діяльності. Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків характеризується гнучким мисленням, глибокими, міцними, системними та всебічними уміннями, що дають змогу розв'язувати складні завдання теоретичного характеру у професійній сфері. Наступна компетенція така, як уміння формулювати точку зору (усно, письмово) проявляється в чіткому і переконливому викладенні думок, логічно побудованих висловленнях, влучному виборі належної лексики та формулювань, впорядкованості викладення думок у документах. Чітка орієнтація в особливостях професії полягає у здатності визначити мету і пріоритети в професійній діяльності та раціонально розподіляти власні професійні пріоритети. Постійне оволодіння новими знаннями і вміннями у своїй професійній сфері та здатність до професійного розвитку виявляється у прийнятті участі в заходах з підвищення кваліфікації, здобуванні нових знань та вмінь у професійній сфері. Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду полягає у здобутті та збереженні професійного досвіду, здатності реалізувати і підтримати нове у професійній сфері. Чітке дотримання професійних норм проявляється у володінні та дотриманні професійних норм, належному та доречному їх використанні.

Соціальну компоненту кадрового потенціалу можна охарактеризувати як здібності, в основі яких лежить дія людського фактору. Високий рівень комунікаційних характеристик одна з компетенцій соціальної складової кадрового потенціалу, яка характеризується чіткою репрезентацією точки зору,

переконливою аргументацією, максимально ефективною комунікацією зі співробітниками. Відкритість і здатність до співпраці проявляється у здібностях до роботи в колективі, відкритості та ефективності співпраці, наданні цінних імпульсів для досягнення спільної мети, забезпеченні зворотнього інформаційного зв'язку. Здатністю до сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації повинен володіти працівник для виконання посадових обов'язків.

Навички роботи в команді полягають у тісній взаємодії й взаємозалежності, відчутті приналежності до команди, спільності роботи, відчутті відповідальності за результати командної роботи. Наявність лідерських позицій в залежності від займаної посади характеризується володінням високо розвинутими здібностями позитивного впливу на людей та яскраво виявленими якостями лідера. Уміння проводити переговори визначаються високим рівнем навичок ділового спілкування, здібностями до переконання та ефективного проведення переговорів. Здатність дотримання загальнолюдських моральних норм характеризується володінням відповідним рівнем культури поведінки і спілкування з людьми, гнучкістю у використанні стилів спілкування та поведінки, коректністю і водночас розумінням у критичних ситуаціях.

Перша з компетенцій трудового елементу кадрового потенціалу (орієнтація на результативність праці та досягнення результатів) полягає у відповідності очікуваному результату, ефективному виконанні завдань, отриманні результатів роботи високої якості, орієнтації на вирішення складних проблем. Друга компетенція (здатність до планування та організації роботи) характеризується високим рівнем організованості і зібраності, цілеспрямованістю здійснення планування роботи. Дисциплінованість визначається чітким дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку. Високий рівень гнучкості та здатності до швидкої трудової адаптації характеризує наступну компетенцію. Готовність до дій та ініціативність проявляється у творчому відношенні до вирішення практичних завдань, здатності генерувати обґрунтовані ідеї та пропозиції, сприянні їх реалізації.

Високий рівень здатності визначати складні проблеми та приймати

ефективні рішення для вирішення конкретних завдань та досягнення цілей характеризує наступну компетенцію. Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей характеризується ефективним виконанням своїх обов'язків з дотриманням норм поведінки та моральних цінностей. Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери проявляється у застосуванні комплексу заходів для створення і підтримки позитивної атмосфери та сприятливого організаційного клімату.

Здійснена характеристика компетенцій за структурними елементами кадрового потенціалу дозволяє автору запропонувати критерії оцінки рівня компетентності для різних категорій посад, а саме для спеціалістів та керівників. Розробка критеріїв оцінки рівня компетенцій за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими кадрового потенціалу необхідна для методичного забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві.

Виявлення та розуміння складових кадрового потенціалу необхідне для формування відповідних компетенцій працівників, програм навчання, підготовки, підвищення кваліфікації кадрів, забезпечення істотного внеску у розвиток кадрового потенціалу, зростання ефективності функціонування системи управління підприємств в цілому. Кадровому потенціалу властива мінливість, пов'язана зі зміною зовнішнього і внутрішнього середовища, кадрової політики, рухом кадрів, зміни кваліфікації і професійних характеристик працівників, тому перед підприємствами постає важливе завдання управління процесом розвитку кадрового потенціалу, який повинен базуватися на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника і організації та досягнення високої продуктивності праці. Розроблена модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників слугуватиме орієнтиром у розвитку кадрового потенціалу.

Таким чином, зростаюче значення компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом та усвідомлення важливості компетенцій і компетентностей працівників в отриманні результатів діяльності є джерелом розвитку

підприємства. При цьому слід зауважити на відомість між двома поняттями «компетенція» та «компетентність», які є дещо різними проте взаємозв'язаними категоріями. Так, «компетенція» розглядається як сукупність знань, досвіду, професійних вмінь і мотиваційних характеристик працівника, його готовність до ефективного виконання обов'язків, відповідно вимогам посади та досягнення певних результатів праці, у той час як «компетентність» є продовженням і пов'язується зі здатністю успішно застосувати дані компетенції в процесі виконання діяльності та досягнення результатів праці. Важливим є виділення основних компетенцій працівників, до яких відносяться професійні, соціальні, особистісні та трудові компетенції. Більш того, варто зазначити додаткові компетенції працівників, що займають керівні посади, адже вони відрізняються своєю управлінською спрямованістю. У широкому розумінні вся діяльність підприємства заснована на компетенціях працівників. Тож виникає потреба у виявленні і розвитку компетенцій для підвищення ефективності роботи підприємства. Це стає можливим завдяки розробці і впровадженню моделей компетенцій, які в наслідку призводять до пошуку нових методів управління та розвитку компетенцій працівників. У науковій літературі висвітлюються як зарубіжні (американська, японська та європейська), так і вітчизняні моделі компетенцій працівників. Модель компетенцій працівників характеризується сукупністю всіх компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків та завдань. У зв'язку з цим, виникає необхідність у з'ясуванні компонентів, що характеризують структуру кадрового потенціалу підприємства. В структурі кадрового потенціалу характеризують кількісну та якісну сторони. Як правило, кількісні та якісні структурні параметри дозволяють в повній мірі охарактеризувати кадровий потенціал працівника. Усі перелічені складові є базовими і повинні бути присутніми в структурі кадрового потенціалу підприємства. Дослідження компонентів, що характеризують структуру кадрового потенціалу, формування переліку компетенцій працівників та аналіз зарубіжних моделей компетенцій дозволяє автору запропонувати модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу і компетенцій працівників.



## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Успішне функціонування підприємств, їхня конкурентоздатність залежить від багатьох чинників, одним з яких є людський. Провідна роль у ітурі потенціалу підприємства належить кадровому потенціалу, оскільки саме він забезпечує взаємозв'язок організації з зовнішнім середовищем і забезпечує узгоджену діяльність усіх підрозділів усередині. У дипломній роботі під потенціалом розуміється здатна до саморозвитку система ресурсів особистості, що включає в себе здібності та можливості необхідні для досягнення певної мети. У свою чергу кадри як соціально-економічна категорія характеризується постійним складом працівників, які мають відповідну професійну підготовку, практичні навички, досвід роботи і складають трудові відносини з установою. Для формування остаточної думки щодо кадрового потенціалу у дипломній роботі був застосована методологія стратегічного управління з налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST), початковим етапом якої є визначення часткових логічних припущень серед трактувань різних авторів. Результатом цього стало визначення, згідно якого під кадровим потенціалом розуміється соціально-економічна категорія, яка відображає сукупність особистісних якісних (психофізіологічних, соціальних, інтелектуальних, креативних), професійних (професійні знання, кваліфікаційні навички, досвід роботи, відношення до праці) характеристик і можливостей працівників, необхідних для ефективної та результативної діяльності, відповідно до особливостей та цілей підприємства. Удосконалення управління кадровим потенціалом може проходити через його формування, нарощування та розвиток. При цьому саме розвиток кадрового потенціалу допомагає краще реалізуються завдання та цілі підприємства. Тож, управління кадровим потенціалом як сукупність впливів, методів та процесів формування, використання, оцінювання і розвитку кадрового потенціалу, необхідних для досягнення ефективної діяльності підприємства.

Зростаюче значення компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом та усвідомлення важливості компетенцій і компетентностей працівників в отриманні результатів діяльності є джерелом розвитку підприємства.

При цьому слід зауважити на відомість між двома поняттями «компетенція» та «компетентність», які є дещо різними проте взаємозв'язаними категоріями. Так, «компетенція» розглядається як сукупність знань, досвіду, професійних вмінь і мотиваційних характеристик працівника, його готовність до ефективного виконання обов'язків, відповідно вимогам посади та досягнення певних результатів праці, у той час як «компетентність» є продовженням і пов'язується зі здатністю успішно застосувати дані компетенції в процесі виконання діяльності та досягнення результатів праці. Важливим є виділення основних компетенцій працівників, до яких відносяться професійні, соціальні, особистісні та трудові компетенції. Більш того, варто зазначити додаткові компетенції працівників, що займають керівні посади, адже вони відрізняються своєю управлінською спрямованістю. У широкому розумінні вся діяльність підприємства заснована на компетенціях працівників. Тож виникає потреба у виявленні і розвитку компетенцій для підвищення ефективності роботи підприємства. Це стає можливим завдяки розробці і впровадженню моделей компетенцій, які в наслідку призводять до пошуку нових методів управління та розвитку компетенцій працівників. У науковій літературі висвітлюються як зарубіжні (американська, японська та європейська), так і вітчизняні моделі компетенцій працівників. В цілому якісна модель компетенцій працівників, має вирішувати низку основних завдань. Модель компетенцій працівників характеризується сукупністю всіх компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків та завдань. Для розробки моделі компетенцій пропонується з'ясувати взаємозв'язок ітури кадрового потенціалу і компетенцій працівників. В ітурі кадрового потенціалу характеризують кількісну та якісну сторони. Як правило, кількісні та якісні ітурні параметри дозволяють в повній мірі охарактеризувати кадровий потенціал працівника. Усі перелічені складові є базовими і повинні бути присутніми в ітурі кадрового потенціалу підприємства. Дослідження компонентів, що характеризують структуру кадрового потенціалу, формування переліку компетенцій працівників та аналіз зарубіжних моделей компетенцій дозволяє запропонувати модель взаємозв'язку елементів кадрового потенціалу і компетенцій працівників.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА, АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ПрАТ «ІНФУЗІЯ»

#### 2.1. Характеристика функціонування та аналіз результатів діяльності ПрАТ «Інфузія»

Приватне акціонерне товариство "ІНФУЗІЯ". Компанія «Інфузія» – підприємство з виробництва інфузійних розчинів, яке динамічно розвивається на ринку України. Компанія була створена 15 лютого 2001 року на виробничих потужностях відомого ще з 1967 року підприємства з виробництва медичних препаратів в місті Вінниця. Підприємство почало своє виробництво з препарату Реополіглюкін. На сьогоднішній день компанія виробляє більше 50 найменувань інфузійних розчинів. Компанія постійно продовжує нарощувати виробничі потужності.

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ: 31287944 [29, 50, 53].

Юридична адреса: 04073м. Київ, Московський проспект, 21-А.

Основною діяльністю підприємства є [29, 50, 53]: "Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів (основний); "Оптова торгівля фармацевтичними товарами; З моменту створення підприємство не змінювало вид діяльності, поступово розширювало виробничі потужності та чисельність персоналу. Основні види діяльності за КВЕД: "21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів (основний); "46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами; "46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням; "46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; "47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах; "52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Предметом діяльності товариства є: виробництво лікарських засобів, оптова, роздрібна торгівля лікарськими засобами; виробництво ветеринарних медикаментів і препаратів, оптова, роздрібна торгівля ветеринарними медикаментами і препаратами; виробництво виробів медичного призначення; виконання

робіт з розробки і впровадження нових технологій в галузі виробництва лікарських засобів, виробів медичного призначення та медичного устаткування; розроблення, виробництво, виготовлення, зберігання, перевезення, придбання, реалізація (відпуск), ввезення на територію України, вивезення з території України, використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, включених до Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів; проведення дезінфекційних, дезінсекційних, дератизаційних робіт; медична практика; ветеринарна практика; переробка донорської крові та її компонентів, виготовлення з них препаратів; операції у сфері поводження з небезпечними відходами; збирання, заготівля окремих видів відходів як вторинної сировини; транспортно-експедиторські послуги та митне оформлення; експлуатація автомобільного, залізничного, річкового, морського та повітряного транспорту, здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень; купівля, продаж, комісійна торгівля, сервісне обслуговування та ремонт транспортних засобів; надання послуг з перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом загального користування; організація та експлуатація складів, в тому числі митно-ліцензійних; посередницька діяльність митного брокера та митного перевізника; зовнішньоекономічна діяльність, що підпорядкована забезпеченню статутних цілей та завдань товариства; надання консультативно-інформаційних послуг [29, 50, 53].

На наступні роки підприємство планує продовжувати виконання своїх довгострокових та короткострокових планів, пов'язаних з розширенням виробництва фармацевтичних препаратів, пошуком нових платоспроможних клієнтів, розробкою нової маркетингової стратегії ціноутворення, гнучкий підхід до кожного клієнта. Основною метою на 2020 рік менеджмент компанії ставить підняття ефективності всіх показників діяльності, а саме: зменшення вартості фармацевтичних препаратів за рахунок пошуку нових постачальників матеріалів на більш вигідних умовах, впровадження вискоєфективної системи управління, підвищення ефективності роботи персоналу [29, 50, 53].

Отримані ліцензії на здійснення діяльності: 1) Державна служба України з лікарських засобів видала ПрАТ "Інфузія" Ліцензію на виробництво

лікарських засобів, за № 444 від 17 травня 2016р.; 2) Державний комітет України з питань контролю за наркотиками видав ПрАТ "Інфузія" Ліцензію на придбання, зберігання, знищення, використання прекурсорів "Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів"; 3) Державний комітет України з питань контролю за наркотиками видав Вінницькій філії ПрАТ "Інфузія" Ліцензію на придбання, зберігання, знищення, використання "Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів" [29, 50, 53].

ПрАТ "ІНФУЗІЯ" видано Ліцензії на провадження діяльності з оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами. Назва аптечного закладу: Аптечний склад №1, Аптека №2 "Хемотека", Аптека №1, Аптека №3 "Хемотека", Аптечний склад №1 ПрАТ "Інфузія" [29, 50, 53].

У своїй діяльності ПрАТ "ІНФУЗІЯ" дотримується найвищих стандартів. Приділяє велику увагу захисту навколишнього середовища. Тільки таким чином можна досягти успіхів, відповідаючи очікуванням наших споживачів, акціонерів та працівників.

Мета: ПрАТ "Інфузія" прагне бути прогресивною фармацевтичною компанією, гідною поваги, здатною конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. ПрАТ "ІНФУЗІЯ" втілює в життя мету шляхом вдосконалення, розвитку існуючих технологій, нарощування виробничих потужностей.

Основою інфузійних розчинів є спеціально очищена вода. Досягнення високих показників апірогенності води можливе лише за наявності сучасної системи водопідготовки. Цю проблему в ПрАТ "ІНФУЗІЯ" успішно вирішили завдяки застосуванню установки зворотнього осмосу німецької фірми "Rochem". Всі субстанції зареєстровані в Україні, їх якість відповідає діючим Європейській, Британській та Японській Фармакопеям. Використання сировини всесвітньо відомих виробників таких, як "Biotika", Словаччина; "Roquette", Франція; "Salinen", Австрія; "ISP International Corp.", США; "Merck", Німеччина; "Purac Biochem BV", Нідерланди, є гарантією якості препаратів, які ми виготовляємо. Перед розливом розчин проходить багатоступеневу систему стерилізуючої фільтрації, яка обладнана комплектуючими провідних світових компаній "Pall" та

"Sartorius". Процес відбувається в спеціальних приміщеннях найвищого класу чистоти А – "чистих приміщеннях". Одна із основних вимог GMP - наявність "чистих приміщень" в критичних точках технологічного процесу. Комплекс "чистих приміщень" – це триступенева система очищення повітря, яка дозволяє уникнути забруднення інфузійних розчинів мікроорганізмами, пірогенами та іншими частками, які можуть бути небезпечними для життя людини. Після цього кожна пляшка з препаратом укупорюється стерильною пробкою та закатується ковпачком. Для кожного найменування продукції, щоб уникнути підробки та фальсифікації, ми запровадили спеціальний розпізнавальний колір препарату на етикетці, який дублюється також відповідним кольором ковпачка [29, 50, 53].

Компанія "Інфузія" – відносно молоде підприємство на ринку України. Але навіть за відносно короткий час свого існування воно змогло досягти визнання у багатьох споживачів нашої продукції. Запорука успіху це постійна робота, рух вперед, самовдосконалення. Компанія не зупиняється на досягнутому, вона прагне найбільш гармонійно влитися в існуючий на Україні ринок. Вже зараз в процесі розробки та підготовки до серійного виробництва знаходяться декілька препаратів – інфузійних розчинів, які, на нашу думку, потрібні на ринку та будуть користуватися попитом у кінцевого споживача [29, 50, 53].

ПрАТ «Інфузія» використовуючи всі переваги географічного розташування, воно створило таку систему збуту – склади оптової реалізації, які б ефективно обслуговували навіть найвіддаленіші куточки нашої країни. Таким чином створена ефективна розгалужена мережа збуту в Західному, Південному та Центральному регіонах [29, 50, 53].

Завдання та політика емітента щодо управління фінансовими ризиками передбачає здійснення таких основних заходів [29, 50, 53]: 1) ідентифікація окремих видів ризиків, пов'язаних з фінансовою діяльністю підприємства. Процес ідентифікації окремих видів фінансових ризиків передбачає виділення систематичних та несистематичних видів ризиків, що характерні для господарської діяльності підприємства, а також формування загального портфеля фінансових ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства; 2) оцінка широти і достовірності

інформації, необхідної для визначення рівня фінансових ризиків; 3) визначення розміру можливих фінансових втрат при настанні ризикової події за окремими видами фінансових ризиків. Розмір можливих фінансових втрат визначається характером здійснюваних фінансових операцій, обсягом задіяних в них активів (капіталу) та максимальним рівнем амплітуди коливання доходів при відповідних видах фінансових ризиків. Емітент у звітному році не використовував страхування кожного основного виду прогнозованої операції та хеджування як метод страхування цінового ризику. ПрАТ "Інфузія" не схильне до цінових ризиків, кредитного ризику, ризику ліквідності. На Товаристві враховують міру ризику в кожному конкретному випадку.

У табл. 2.1 представлений SWOT-аналіз ПрАТ «Інфузія»

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ПрАТ «Інфузія» [29, 50, 53]

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Прибутковість. Стабільний ріст обсягів виробництва. Високий контроль якості продукції. Висока частка керівників та спеціалістів від фактичної чисельності. Висока частка працівників, які мають вищу освіту. Висока чисельність працівників, які підвищують кваліфікацію і навчаються. Високий рівень кадрового потенціалу підприємства.	Періодичні збої в постачанні. Недосконалість рекламної компанії. Недостатня спрямованість на посадове просування, планування кар'єри, навчання, підготовку та перепідготовку працівників. Слабка орієнтація на адаптацію, мотивацію та оцінювання працівників.
Можливості (O)	Загрози (T)
Покращення рівня життя населення. Збільшення власних оборотних коштів для модернізації виробництва. Зниження цін на сировину	Поява товарів субститутів. Розвиток конкуренції. Зменшення пакету замовлень на наступний рік. Підвищення рівня цін. Здороження ресурсів для виробництва.

Згідно рис. 2.1 доведено, що для реалізації запланованих заходів з підвищення ефективності діяльності підприємств виникає необхідність у компетентних працівниках, що спонукає до формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства.

На основі SWOT-аналізу доведено, що для реалізації запланованих

заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства виникає необхідність у компетентних працівниках, що спонукає до формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства [29, 50, 53].

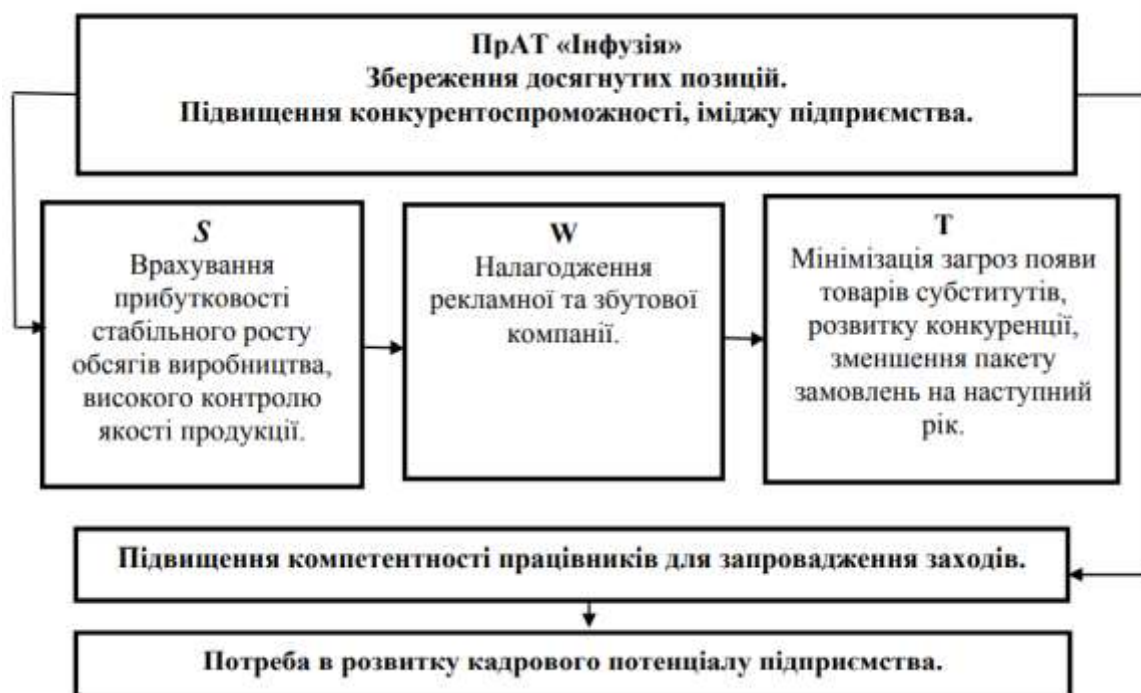


Рис. 2.1. Заплановані заходи з підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Інфузія» на основі SWOT-аналізу [29, 50, 53]

В перспективі підприємство планує продовжувати здійснювати ті ж види діяльності, що і в звітному році. Перспективність подальшого розвитку емітента залежить від нестабільності та неузгодженості чинного законодавства та підзаконних нормативних документів, вона пов'язана із забезпеченням прийняття та виконання адекватних управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. Перспективи подальшого розвитку підприємства визначаються рівнем ефективності реалізації фінансової, інвестиційної, інноваційної політики, покращення кадрового забезпечення, успішної реалізації маркетингових програм тощо. Для Емітента необхідним є розроблення та запровадження раціональної економічної політики розвитку з метою досягнення ефективних результатів своєї діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ "Інфузія" та результатів діяльності представлено у табл. 2.2, 2.3, 2.4 [53]



Таблиця 2.2

## Аналіз стану господарських активів ПрАТ «Інфузія» [53]

Показники	2019р.	2020р.	Зміни, +/-
1) Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	147	493	346
первісна вартість	260	679	419
накопичена амортизація	113	186	73
Незавершені капітальні інвестиції	18812	80800	61988
Основні засоби:	101994	93628	-8366
первісна вартість	126598	130914	4316
знос	24604	37286	12682
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств (інші фінансові інвестиції)	958	958	0
Усього необоротних активів	121911	175879	53968
2) Оборотні активи			
Запаси	40987	64575	23588
Виробничі запаси	20085	20056	-29
Незавершене виробництво	3925	3047	-878
Готова продукція	16945	41464	24519
Товари	32	8	-24
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	28348	57928	29580
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	3768	2770	-998
з бюджетом	4890	2464	-2426
у тому числі з податку на прибуток	686	686	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	4125	3646	-479
Поточні фінансові інвестиції	4	4	0
Гроші та їх еквіваленти	3380	10091	6711
Рахунки в банках	3380	10091	6711
Витрати майбутніх періодів	140	794	654
Інші оборотні активи	745	425	-320
Усього оборотних активів	86387	142697	56310
Разом господарських активів	208298	318576	110278
Показники аналізу			0
Ступінь зносу основних засобів, %	19,43	28,48	9,05
Платоспроможність (загальна), %	140,58	155,06	14,48
Платоспроможність (швидка), %	5,50	10,97	5,46

Протягом досліджуваного періоду на ПрАТ «Інфузія» спостерігається зростання загальної суми активів підприємства за рахунок як необоротної, так і оборотної їх частин. Зростання необоротних активів відбувається за рахунок незавершених капітальних інвестицій, у той час як оборотні зростають через збільшення вартості запасів готової продукції та дебіторської заборгованості

споживачів за продукцію, товари, роботи, послуги у два рази. Ступінь зносу основних засобів, які складають промисловий потенціал підприємства, знаходиться у допустимих межах. Підприємство є платоспроможним в частині залучення всіх оборотних активів до розрахунків за своїми зобов'язаннями. Проте швидка платоспроможність, яка залежить від акумулювання грошових коштів на рахунку підприємства є нижчою за нормою, проте має позитивну тенденцію. Тож, ПрАТ «Інфузія» у своїй діяльності забезпечено всіма необхідними господарчими активами необхідної якості. Викликає занепокоєння зростання суми готової продукції, що може привести до відволікання коштів з оборотну, та дебіторської заборгованості споживачів, яка може погіршити платіжну дисципліну на підприємстві у розрахунках за своїми зобов'язаннями.

Таблиця 2.3

## Аналіз джерел фінансування активів ПрАТ «Інфузія» [53]

Показники	2019р.	2020р.	Зміни, +/-
1) Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	5900	5900	0
Додатковий капітал	270	270	0
Резервний капітал	939	939	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-24783	11081	35864
Усього власний капітал	-17674	18190	35864
2) Довгострокові зобов'язання і забезпечення			0
Відстрочені податкові зобов'язання	161	161	0
Довгострокові кредити банків	19826	59214	39388
Інші довгострокові зобов'язання	144533	148983	4450
Усього довгострокові зобов'язання	164520	208358	43838
3) Поточні зобов'язання і забезпечення			0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	11330	17783	6453
за товари, роботи, послуги	7650	16656	9006
за розрахунками з бюджетом	138	205	67
за розрахунками зі страхування	124	179	55
за розрахунками з оплати праці	697	919	222
за одержаними авансами	4166	2722	-1444
Поточні забезпечення	3982	2794	-1188
Доходи майбутніх періодів	22	0	-22
Інші поточні зобов'язання	33343	50770	17427
Усього поточні зобов'язання	61452	92028	30576
Разом джерела фінансування	208298	318576	110278
Показники аналізу			
Фінансова стійкість, %	0,00	5,71	5,71
Фінансовий ризик, %	-12,79	16,51	29,30
Довгострокова фінансова незалежність, %	70,50	71,11	0,61

Дані аналізу вказують, що сума джерел фінансування господарчих активів ПрАТ «Інфузія» протягом досліджуваного періоду зростає за рахунок стрімкого збільшення суми власного капіталу підприємства, довгострокових та поточних зобов'язань. Звертає на себе увагу занижений рівень фінансової стійкості, який попри позитивну динаміку зріс всього до 5,71%. Проте, низький рівень фінансової стійкості підприємство виправляє за рахунок активного залучення довгострокових зобов'язань, що утримує його довгострокову фінансову незалежність на рівні 70-71%. Тривожним моментом залишається фінансовий ризик діяльності підприємства, який виникає через неоптимальну структуру між запозиченим та власним капіталом.

Таблиця 2.4

Аналіз доходів витрат та фінансових результатів діяльності ПрАТ «Інфузія» [53]

Показники	2019р.	2020р.	Зміни, +/-
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	201163	163916	-37247
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	105791	86860	-18931
Валовий: прибуток	95372	77056	-18316
Інші операційні доходи	4192	9005	4813
Адміністративні витрати	12191	10130	-2061
Витрати на збут	16287	15963	-324
Інші операційні витрати	12731	13306	575
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	58355	46662	-11693
Інші доходи	9878	16860	6982
Фінансові витрати	13416	13777	361
Інші витрати	18953	37154	18201
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	35864	12591	-23273
Чистий фінансовий результат: прибуток	35864	12591	-23273
Показники аналізу			0
Рентабельність активів, %	17,22	3,95	-13,27
Рентабельність власного капіталу, %	0,00	69,22	69,22
Комерційна рентабельність, %	29,01	28,47	-0,54
Рентабельність витрат, %	90,15	88,71	-1,44

Протягом досліджуваного періоду діяльність підприємства є цілком прибутковою та рентабельною. Однак, на фоні зниження чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 р. спостерігається зниження усіх видів прибутку, що у результаті привело до зниження суми чистого прибутку на 23273 тис. грн. З точки зору рентабельності активів, то замалою є рентабельність активів, яка на кінець 2020 р. становить лише 3,95%. Нестійка динаміка фінансової

рентабельності є свідченням зміни суми власного капіталу у балансі підприємства (від непокритого збитку до нерозподіленого прибутку). Комерційна рентабельність та рентабельність витрат знаходяться на оптимальному рівні.

Таким чином, Приватне акціонерне товариство "ІНФУЗІЯ" є підприємством з виробництва інфузійних розчинів, яке динамічно розвивається на ринку України. Компанія була створена 15 лютого 2001 року на виробничих потужностях відомого ще з 1967 року підприємства з виробництва медичних препаратів в місті Вінниця. На сьогоднішній день компанія виробляє більше 50 найменувань інфузійних розчинів. Компанія постійно продовжує нарощувати виробничі потужності. Предметом діяльності товариства є: виробництво лікарських засобів, оптова, роздрібна торгівля лікарськими засобами; виробництво ветеринарних медикаментів і препаратів, оптова, роздрібна торгівля ветеринарними медикаментами і препаратами; виробництво виробів медичного призначення та ін. Метою ПрАТ "Інфузія" є підтриманні статусу прогресивної фармацевтичної компанії, здатної конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. ПрАТ «Інфузія» використовуючи всі переваги географічного розташування, воно створило таку розгалужену проте контрольовану систему збуту, яка ефективно діє у Західному, Південному та Центральному регіонах. Протягом досліджуваного періоду на ПрАТ «Інфузія» спостерігається зростання загальної суми активів підприємства за рахунок як необоротної, так і оборотної їх частин. Дані аналізу вказують, що сума джерел фінансування господарчих активів ПрАТ «Інфузія» протягом досліджуваного періоду зростає за рахунок стрімкого збільшення суми власного капіталу підприємства, довгострокових та поточних зобов'язань. Протягом досліджуваного періоду діяльність підприємства є цілком прибутковою та рентабельною. Однак, на фоні зниження чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 р. спостерігається зниження усіх видів прибутку. На основі SWOT-аналізу доведено, що для реалізації запланованих заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства виникає необхідність у компетентних працівниках, що спонукає до формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства.

## 2.2. Діагностика стану системи управління та стану кадрового забезпечення ПрАТ «Інфузія»

ПрАТ "Інфузія" представляє собою єдине ціле підприємство без створення дочірніх підприємств, філій та представництв [29, 50, 53].

Колегіальним виконавчим органом ПрАТ "Інфузія", який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Рада Директорів Товариства. Члени Ради Директорів обираються та відкликаються Зборами Товариства. До компетенції Ради Директорів належить вирішення питань, передбачених законодавством, статутом, а також переданих на вирішення Ради Директорів Загальними зборами.

Ефективність праці кожного працівника залежить від правильності розподілу обов'язків та постановки завдань перед ними. Чітко поставлене питання – вже майже правильна відповідь та шлях до успіху. А це, в першу чергу, залежить від керівництва компанії. Чітко сформульоване завдання та відпрацьована структура підприємства принесли свої позитивні результати. Діяльність підприємства розгалужена на окремі самостійні сегменти із вмілою координацією їх діяльності. Одним з методів співробітництва цих сегментів є так званий "мозковий штурм". Саме співробітництво керівників різних напрямків діяльності дає оригінальні та плідні результати [29, 50, 53].

На підприємстві працюють хімічна, мікробіологічна, фармакологічна лабораторії, відділ контролю якості та відділ по забезпеченню якості. Тож, кожна серія лікарського засобу проходить обов'язковий контроль згідно аналітичної нормативної документації в лабораторіях заводу. Лабораторії обладнані сучасними приборами, які дозволяють проводити всі необхідні аналізи та види контролю. Кожна серія розчинів проходить тести на стерильність, пірогенність та токсичність. Існуюча система контролю якості здійснює всі передбачені аналітичною документацією дослідження та аналізи, не допускає готову продукцію до використання, якщо її якість визнано незадовільною. Ця система постійно удосконалюється з врахуванням вимог GMP: проводиться реконіція лабораторій, оновлення обладнання [29, 50, 53].

Керівниками ПрАТ «Інфузія» є: президент (Лимар В.І.) та уповноважена

особа (Дейлик І. В.). ДО ради директорів входять: директор з розвитку (Пенська Н.В.), директор з виробництва (Чураков В.Г.), директор з якості (Порядько Ю.В.), комерційний директор (Кеда Ю.М.), фінансовий директор (Шехет О.Г.), головний бухгалтер (Крась В.М.) [29, 50, 53].

Таблиця 2.5

## Склад виконавчого органу ПрАТ «Інфузія» [29, 50, 53]

Члени виконавчого комітету	Пояснення
Президент – Лимар В. І.	У звітному періоді посадова особа виконує повноваження та обов'язки – Президента, які полягають у здійсненні керівництвом поточної діяльності та вирішенні всіх питань діяльності Товариства. Президент керує роботою Ради директорів. Призначається на посаду Зборами. Компетенція Президента визначається чинним законодавством України та Статутом Товариства.
Член Ради директорів: Директор з виробництва Департаменту з виробництва інфузійних розчинів – Чураков В.Г.	У звітному періоді посадова особа виконує повноваження та обов'язки - Члена Ради директорів - Директор з виробництва Департаменту з виробництва інфузійних розчинів. Повноваження Ради директорів полягають у здійсненні керівництва поточної діяльності Товариства. Рада директорів підзвітна та обирається Зборами Товариства. Роботою ради директорів керує Президент. Компетенція Ради Директорів визначається чинним законодавством України та Статутом Товариства.
Член Ради директорів: Директор Вінницької філії ПрАТ "Інфузія" Чураков В. Г.	У звітному періоді посадова особа виконує повноваження та обов'язки - Члена Ради директорів - Директор Вінницької філії ПрАТ "Інфузія" у порядку суміщення посад. Повноваження Ради директорів полягають у здійсненні керівництва поточної діяльності Товариства. Рада директорів підзвітна та обирається Зборами Товариства. Роботою ради директорів керує Президент. Компетенція Ради Директорів визначається чинним законодавством України та Статутом Товариства.
Член Ради директорів: Директор з розвитку Пенська Н. В.	У звітному періоді посадова особа виконує повноваження та обов'язки - члена Ради директорів - Директор з розвитку. Повноваження Ради директорів полягають у здійсненні керівництва поточної діяльності Товариства. Визначає основні напрями діяльності Товариства. Рада директорів підзвітна та обирається Зборами Товариства. Роботою ради директорів керує Президент. Компетенція Ради Директорів визначається чинним законодавством України та Статутом Товариства.
Член Ради Директорів: Фінансовий директор Шехет О. Г.	У звітному періоді посадова особа виконує повноваження та обов'язки - Члена Ради директорів - фінансовий директор. Повноваження Ради директорів полягають у здійсненні керівництва поточної діяльності Товариства. Рада директорів підзвітна та обирається Зборами Товариства. Роботою ради директорів керує Президент. Компетенція Ради Директорів визначається чинним законодавством України та Статутом Товариства.
Член Ради директорів - Директор з якості Порядько Юлія Василівна	У звітному періоді посадова особа виконує повноваження та обов'язки - Члена Ради директорів - Директор з якості. Повноваження Ради директорів полягають у здійсненні керівництва поточної діяльності Товариства. Рада директорів підзвітна та обирається Зборами Товариства. Роботою ради директорів керує Президент. Компетенція Ради Директорів визначається чинним законодавством України та Статутом Товариства.
Комерційний директор Кеда Юрій Миколайович	У звітному періоді посадова особа виконує повноваження та обов'язки - Комерційний директор. Повноваження Ради директорів полягають у здійсненні керівництва поточної діяльності Товариства. Рада директорів підзвітна та обирається Зборами Товариства. Роботою ради директорів керує Президент. Компетенція Ради Директорів визначається чинним законодавством України та Статутом Товариства.

Місія ПрАТ «Інфузія». Як український виробник, ПрАТ «Інфузія» усвідомлює відповідальність за якість і безпеку своєї продукції. Керівництво впевнено, що інфузійні розчини компанії, допомагають рятувати людські життя. Зберігаючи довіру споживачів, компанія виробляє ефективні, безпечні та якісні лікарські засоби. На підприємстві впроваджуються в життя цілі шляхом удосконалення, розвитку існуючих технологій; нарощуються виробничі потужності і встановлюються довгострокові і взаємовигідні відносини із споживачами та партнерами [29, 50, 53].

Стратегія ПрАТ «Інфузія». Розробка новинок і виробництво класичних інфузійних розчинів, що відповідають найвищим стандартам якості. У своїй діяльності компанія дотримується найвищих стандартів, використовуємо сучасні технології виробництва та менеджменту. Керівництво ПрАТ «Інфузія» вибудовує довгострокові взаємини зі своїми партнерами. У компанії приділяється велика увага захисту навколишнього середовища [29, 50, 53].

Кількість персоналу на ПрАТ «ІнФузія»: 263 особи [29, 50, 53].

Реалізація цілей і завдань управління персоналом ПрАТ «Інфузія» здійснюється через кадрову політику. Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Серед елементів кадрової політики слід назвати [29, 50, 53]:

політику зайнятості, що охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих умов праці, гарантування її безпеки, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою;

політику навчання, яка передбачає формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень до професійного зростання;

політику оплати праці, що полягає в наданні достатньо високої порівняно з іншими роботодавцями заробітної плати, яка б відповідала досвіду, здібностям

і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудовому внеску;

політику добробуту, яка ґрунтується на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов, привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для фірми;

політику трудових відносин, що передбачає встановлення певних процедур для попередження виникнення трудового конфлікту, становлення кращого стилю керівництва, відносин з профспілками тощо.

Нагадаємо, що ПрАТ «Інфузія» – підприємство, що займається виробництвом фармацевтичних препаратів і матеріалів, основною метою якого є отримання прибутку під час виробництва і реалізації якісних медикаментів на госпітальному сегменті фармацевтичного ринку України [29, 50, 53].

Результати здійсненого аналізу кадрового забезпечення для ПрАТ «Інфузія» розпочато зі статтєво-вікової характеристики складу працівників у 2014–2020 рр. (рис. 2.2, рис. 2.3, табл. 2.8).

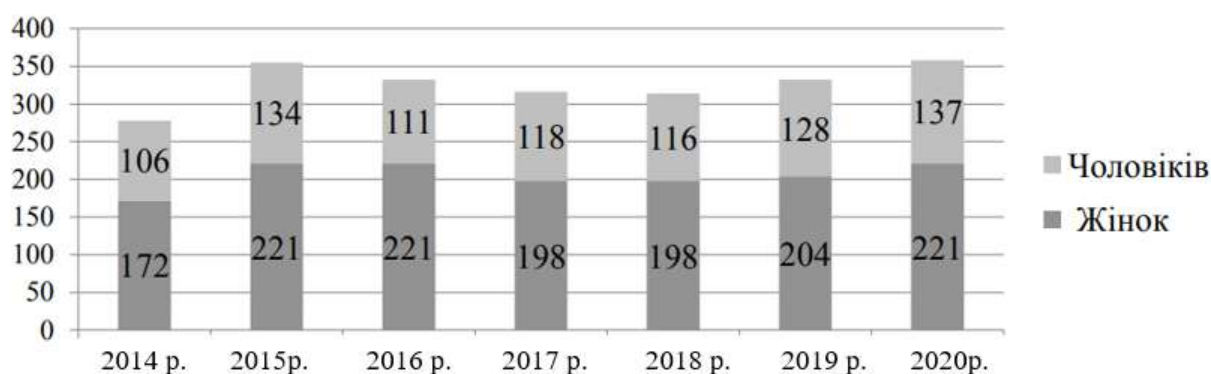


Рис. 2.2. Розподіл працівників ПрАТ «Інфузія» за статтю у 2014–2020 р. [30]

На рис. 2.3 наведено розподіл працівників ПрАТ «Інфузія» за статтю у 2014–2020 рр. Згідно статтєвого розподілу, чисельність жінок, які працюють на підприємстві, коливається в межах 61,4 % – 66,6 %, а чоловіків близько 33,4 %–38,6 %. Питома вага працівників ПрАТ «Інфузія» віком до 35 років у 2014–2020 рр. знаходиться в межах 29,7–38,9 %, на працівників віком 36–45 років припадає 45,6 %–54,2 % всіх працюючих, 15,5 %–19,1 % – від 46 років і вище. Тобто основний склад підприємства становлять працівники віком від 36 до 45



років.

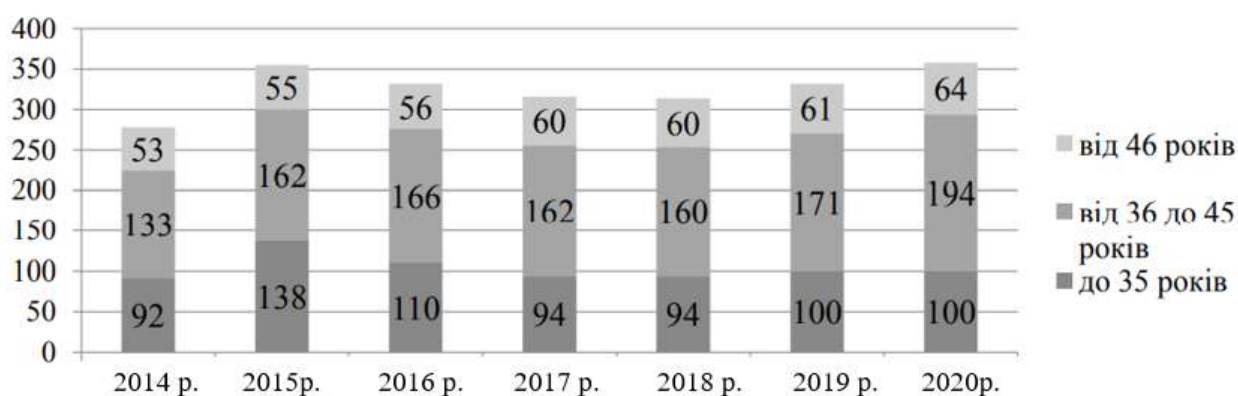


Рис. 2.3. Вікова характеристика складу працівників ПрАТ «Інфузія» [30]

Статеві-віковий розподіл складу працівників ПрАТ «Інфузія» у 2014–2020 рр. надано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Статеві-віковий розподіл складу працівників ПрАТ «Інфузія» (осіб)

Роки	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
до 35 років, у т.ч.:	92	138	110	94	94	100	100
жінок	45	77	66	66	66	60	59
чоловіків	47	61	44	28	28	40	41
від 36 до 45 років, у т.ч.:	133	162	166	162	160	171	194
жінок	92	107	115	92	92	101	119
чоловіків	41	55	51	70	68	70	75
від 46 років, у т.ч.:	53	55	56	60	60	61	64
жінок	35	37	40	40	40	43	43
чоловіків	18	18	16	20	20	18	21

На рис. 2.4 наведено розподіл працівників ПрАТ «Інфузія» за категоріями посад.

Основна категорія посад – це спеціалісти в системі АТ. Звертає на себе увагу, що з 2014 р. до 2016 р. чисельність спеціалістів переважала чисельність інших категорій посад, що вказує на підвищення кваліфікації кадрового складу працівників. У 2017–2018 кризових роках, ситуація погіршилась, що відбилось на значному падінню майже всіх показників економіки України. Не стала виключенням і діяльність підприємств Вінниччини, їхній кадровий склад і кадровий потенціал. Починаючи з 2019–2020 рр. відбулися врешті позитивні зміни,

чисельність і частка спеціалістів ПрАТ «Інфузія» значно зросли, підвищився і якісний склад кадрів.

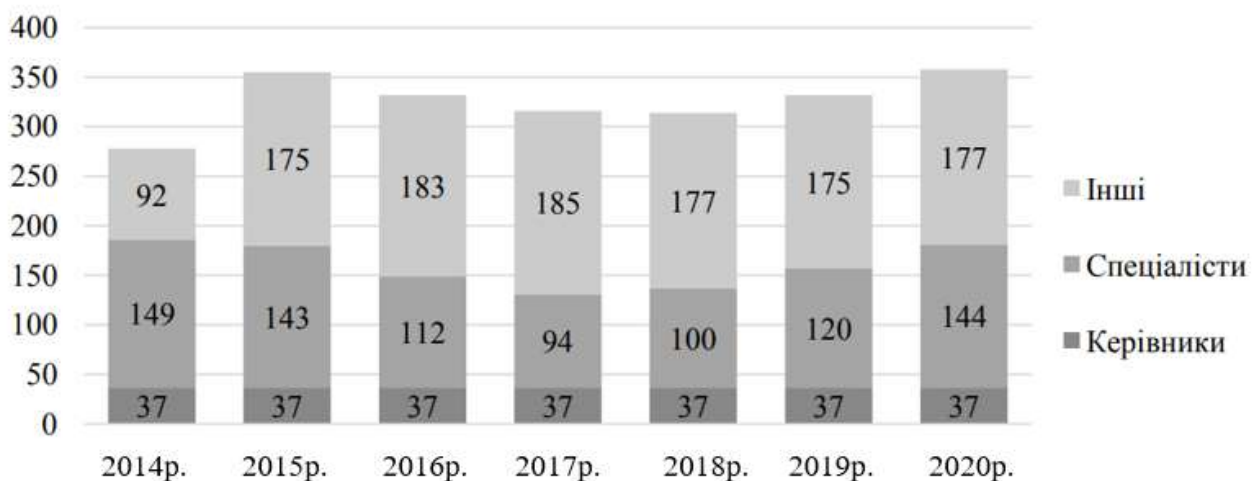


Рис. 2.4. Розподіл працівників ПрАТ «Інфузія» за категоріями посад (осіб) [30]

Підтверджує висновок наведені зміни в динаміці структури спеціалістів ПрАТ «Інфузія» (рис. 2.5). Питома вага спеціалістів у фактичній чисельності працівників коливається в дуже широких межах (29,7–53,6 %), питома вага керівників змінювалась несуттєво.

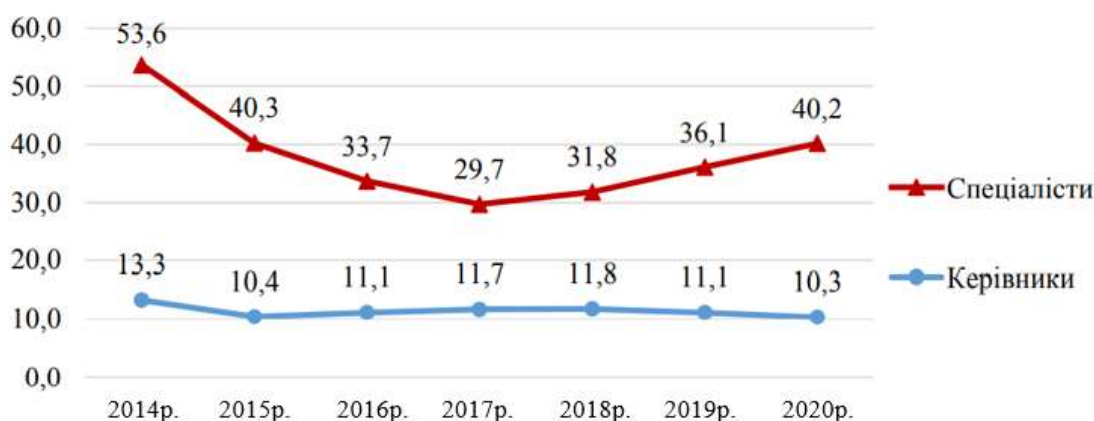


Рис. 2.5. Питома вага керівників та спеціалістів ПрАТ «Інфузія» у фактичній чисельності працівників (%) [30]

Наявність необхідних компетенцій для якісного виконання своїх обов'язків керівниками та спеціалістами компанії залежить від рівня освіти. Розподіл управлінського складу за рівнем освіти наведено на рис. 2.6.

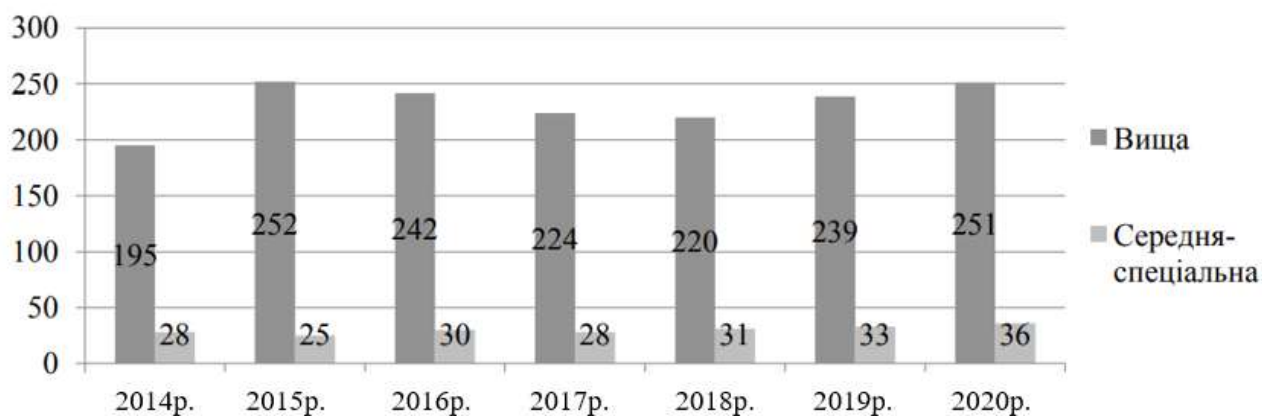


Рис. 2.6. Розподіл працівників ПрАТ «Інфузія» за рівнем освіти (осіб) [30]

Наведені дані свідчать, що чисельність працівників ПрАТ «Інфузія», які мають вищу освіту й частку 70,0–72,9 %, характеризується тенденцією до зниження. І тільки в 2020 р. чисельність працівників з вищою освітою майже зрівнялась з найвищою чисельністю в 2015 р. Для працівників з середньою спеціальною освітою, частка яких складає в досліджуваному періоді 7,0–10,1 % характерна тенденція уповільненого зростання.

На результатах діяльності компанії суттєво відбиваються показники руху й плинності кадрів. Динаміку прийнятих та звільнених працівників наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка прийнятих та звільнених працівників ПрАТ «Інфузія» (осіб) [29, 50]

	2014 рік	2015 рік	Відхилення 2015/2014	2016 рік	Відхилення 2016/2015	2017 рік	Відхилення 2017/2016	2018 рік	Відхилення 2018/2017	2019 рік	Відхилення 2019/2018	2020 рік	Відхилення 2020/2019
Прийнято нових працівників	89	105	16	99	-6	124	25	78	-46	107	29	115	8
Звільнено працівників	56	28	-28	122	94	114	-8	80	-34	70	-10	56	-14

Чисельність прийнятих працівників ПрАТ «Інфузія» у 2014-2020 рр. коливалась в межах 78-124 осіб, що пояснюється стабільною кадровою політикою підприємства. Основні причини звільнення працівників ПрАТ «Інфузія» протягом 2014–2020 рр. за власним бажання, за угодою сторін, переведення на іншу

роботу, а також за порушення трудової дисципліни.

Таблиця 2.8

Аналіз руху кадрів ПрАТ «Інфузія» у 2014–2020 рр. [29, 50]

Коефіцієнти	Роки						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт прийому (%)	32	30	30	39	25	32	32
Коефіцієнт звільнення (%)	20	8	37	36	25	21	16
Коефіцієнт плинності (%)	20	8	37	36	25	21	16

Дані обчислення свідчать, що найвище значення коефіцієнту прийому було у 2017 р. та становило 39 %, найнижче у 2018 р. – 25 %. Найнижче значення коефіцієнту звільнення у 2015 р. становило 8 % і було пов'язане зі зростанням виробничих потужностей. Коефіцієнт плинності відповідає значенням коефіцієнту звільнення, адже за даний період не було звільнень, які не вважаються плинністю кадрів (у зв'язку зі смертю, з виходом на пенсію, скорочення штатів та ін.).

На формування спеціальних компетентностей працівників значний вплив здійснюють заходи з підвищення кваліфікації за різними програмами (рис. 2.7).

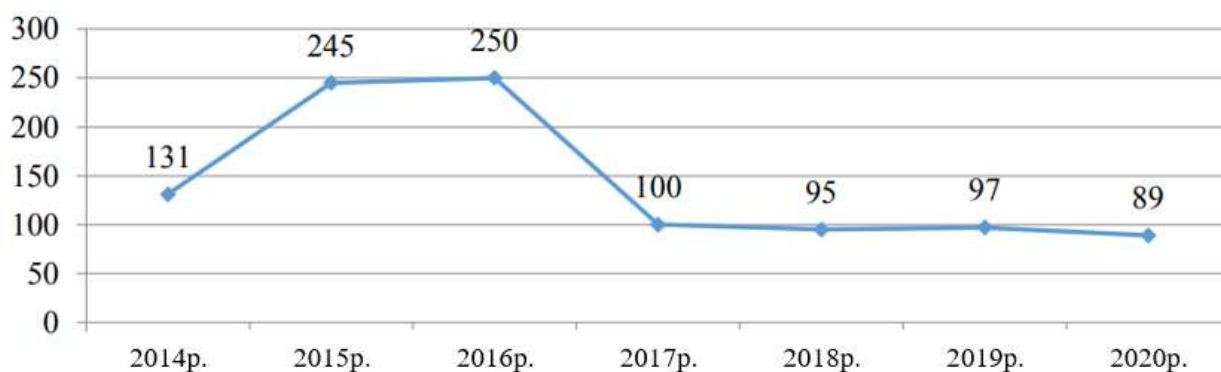


Рис. 2.7. Чисельність працівників ПрАТ «Інфузія», які підвищили кваліфікацію упродовж (осіб) [30, 53]

Позитивною тенденцією для ПрАТ «Інфузія» є висока частка працівників, які підвищили кваліфікацію та навчались у 2014–2016 рр. (47,1–75,3 %) до фактичної чисельності. З 2017 р. і до сьогодні чисельність працівників, які підвищили кваліфікацію та навчались, скоротилася в 2,5 і більше разів, що характеризується недостатньою стабільністю.

Проведений аналіз стану кадрового забезпечення КП «Вінницька транспортна компанія» та ПрАТ «Інфузія» за 2014–2020 рр. дозволив установити для різних компаній такі тенденції [29, 30, 50, 53]:

1) Достатньо рівномірний, але протилежний статевий розподіл кадрового складу: для КП «Вінницька транспортна компанія» переважання чоловіків (44,8–49,5 % жінок; 50,5–55,2 % чоловіків), а основну частину працівників ПрАТ «Інфузія» складають жінки (61,4–66,6 %.).

2) Основний кадровий склад КП «Вінницька транспортна компанія» становлять працівники віком від 46 років і старші (52,3–69,8 %), а для ПрАТ «Інфузія» – більш молоді працівники, віком від 36 до 45 років (45,6–54,2 %).

3) Технічні службовці, кваліфіковані та інші робітники – основна категорія посад в КП «Вінницька транспортна компанія» (86,0–88,3 %), на відміну від ПрАТ «Інфузія», де спеціалісти – основна категорія посад в системі (29,7–53,6 %).

4) Питома вага керівників ПрАТ «Інфузія» коливається в межах 10,3–13,3%.

5) Висока частка працівників ПрАТ «Інфузія» з вищою освітою (70,0–72,9 % до фактичної чисельності).

6) Спостерігалось скорочення фактичної чисельності працівників ПрАТ «Інфузія» протягом в 2016–2018 рр.

7) На ПрАТ «Інфузія» спостерігається висока плинність кадрів, у деякі роки в 2 і більше разів перевищувала плинність кадрів транспортної компанії.

8) Висока частка працівників ПрАТ «Інфузія» (47,1–75,3 %), які підвищили кваліфікацію.

Тож, згідно аналізу кадрового забезпечення для ПрАТ «Інфузія», позитивними ознаками виявлено: високу частку керівників та спеціалістів, високу частку працівників, які мають вищу освіту, підвищують кваліфікацію і навчаються, що дає змогу стверджувати про більш високий управлінський потенціал. У той же час, негативним фактором є висока плинність кадрів. Аналіз кадрового забезпечення зумовлює необхідність здійснення управління кадровим потенціалом підприємства. Проведений аналіз слугуватиме підґрунтям для забезпечення дієвого впливу на працівників та реалізацію заходів з розвитку кадрового

потенціалу, запорукою підвищення рівня компетентності працівників, нарощування кадрового потенціалу та ефективного функціонування і розвитку підприємства в цілому.

Успіх, якого досягло підприємство, базується на: 1) кваліфікаційному підборі персоналу та поточному навчанні і підвищенні кваліфікації співробітників; 2) стимулююча соціальної підтримки працівників; 3) співробітництві із науковцями, лабораторіями та університетами фармацевтичної галузі.

1) Вдало підібрані кадри - запорука успіху. На сьогоднішній день працівники проходять відбір на конкурсній основі. Жорстка конкуренція завжди породжує позитивні результати. Колектив підприємства переважно складається з молодих спеціалістів. Відомо, що молодий мозок - це безперечно рухома сила будь-якого процесу. Працівники нашої компанії проходять атестацію та курси підвищення кваліфікації на кафедрах відомих науково-дослідних інститутів фармацевтичної галузі.

2) На підприємстві створені всі необхідні умови для плідної роботи. Запроваджено систему надання профілактично-лікувальних відпусток. Вводиться в дію програма страхування життя та здоров'я працівників. На сьогоднішній день працює система заохочення провідних спеціалістів компанії. Вони мають можливість стати Акціонерами підприємства. Відомо, що мотивований працівник - це половина успіху. На підприємстві також існує гнучка система преміювання працівників.

3) Вивчення та дослідження різних підходів до аналізу та розроблення нових лікарських засобів відбувається за допомогою ефективною координації досвіду та знань різних науковців в фармацевтичній галузі. Також персонал отримує нові знання, використовуючи сучасну оновлену професійну літературу, Інтернет-ресурси, за допомогою співробітництва з медичними закладами, університетами нашої та інших країн. Інша інформація, яка може бути істотною для оцінки інвестором фінансового стану та результатів діяльності емітента відсутня.

Таким чином, ПрАТ "Інфузія" представляє собою єдине ціле підприємство без створення дочірніх підприємств, філій та представництв. Колегіальним

виконавчим органом ПрАТ "Інфузія", який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Рада директорів товариства. Члени Ради директорів обираються та відкликаються Зборами товариства. Керівниками ПрАТ «Інфузія» є: президент та уповноважена особа. До складу ради директорів входять: директор з розвитку, директор з виробництва, директор з якості, комерційний директор, фінансовий директор, головний бухгалтер. Кількість персоналу на ПрАТ «ІнФузія»: 263 особи. Реалізація цілей і завдань управління персоналом ПрАТ «Інфузія» здійснюється через кадрову політику. Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці. Основний склад підприємства становлять працівники віком від 36 до 45 років. Основна категорія посад – це спеціалісти у системі акціонерного товариства. Починаючи з 2017–2018 рр. відбулися врешті позитивні зміни, чисельність і частка спеціалістів ПрАТ «Інфузія» значно зросли, підвищився і якісний склад кадрів. Згідно результатам аналізу кадрового забезпечення для ПрАТ «Інфузія», позитивними ознаками виявлено: високу частку керівників та спеціалістів, високу частку працівників, які мають вищу освіту, підвищують кваліфікацію і навчаються, що дає змогу стверджувати про більш високий управлінський потенціал. У той же час, негативним фактором є висока плинність кадрів. Аналіз кадрового забезпечення зумовлює необхідність здійснення управління кадровим потенціалом підприємства. Проведений аналіз слугуватиме підґрунтям для забезпечення дієвого впливу на працівників та реалізацію заходів з розвитку кадрового потенціалу, запорукою підвищення рівня компетентності працівників, нарощування кадрового потенціалу та ефективного функціонування і розвитку підприємства в цілому. Успіх, якого досягло підприємство, базується на: 1) кваліфікаційному підборі персоналу та поточному навчанні і підвищенні кваліфікації співробітників; 2) стимулююча соціальної підтримки працівників; 3) співробітництві із науковцями, лабораторіями та університетами фармацевтичної галузі.

### 2.3. Оцінка стану управління кадровим потенціалом підприємств ПрАТ «Інфузія»

Діагностика управління кадровим потенціалом підприємства, а саме виявлення проблем і визначення відхилень, дозволяє надати інформацію для прийняття рішень з управління кадровим потенціалом та формування основних напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства [29, 50, 53].

Діагностика управління кадровим потенціалом підприємства, а саме виявлення проблем і визначення відхилень, дозволяє надати інформацію для прийняття рішень з управління кадровим потенціалом та формування основних напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Мета оцінювання кадрового потенціалу підприємства полягає у визначенні його поточного стану і перспектив розвитку. Реалізація даної мети створює необхідність у здійсненні оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу.

На сьогодні існує чимало методик оцінювання кадрового потенціалу підприємства, які розроблені, пройшли апробацію та активно використовуються в управлінні [9, 20, 27, 70].

Основна відмінність оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом від існуючих методик полягає в предметі оцінки. Оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом відрізняється системою критеріїв оцінки рівня компетентності, визначених для конкретної посади, що дозволяє надати інформацію для прийняття управлінських рішень щодо розробки комплексної системи розвитку кадрового потенціалу. Зазначимо, що компетенції визначаються сукупністю знань, вмінь, навичок і досвіду працівника, його готовності до ефективного виконання обов'язків відповідно вимогам посади, а оцінюється рівень компетентності, який пов'язуємо зі здатністю успішно застосовувати дані компетенції в процесі виконання своїх обов'язків та досягнення результатів діяльності підприємства.

Методичний підхід оцінювання кадрового потенціалу базується



деталізованих критеріях оцінки, експертному методі для визначення рівня компетентності за основними категоріями посад, статистичних методах для з'ясування узгодженості думок експертів та методу ранжування для визначення рівня кадрового потенціалу за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими. Необхідність здійснення оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом забезпечується потребою розробки рекомендацій для зменшення розходження між наявним та бажаним рівнем компетентності та програм розвитку кадрового потенціалу.

З метою оцінювання кадрового потенціалу пропонується скористатись алгоритмом оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу.

Підготовчий етап включає процедуру визначення цілей оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу. Основні цілі використання компетентнісного підходу в оцінюванні кадрового потенціалу підприємства полягають у з'ясуванні розходження між наявним та бажаним рівнем компетентності, виявленні перспектив розвитку кадрового потенціалу та розробки заходів з його розвитку.

Наступні процедури підготовчого етапу оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу полягають в формуванні переліку компетенцій відповідно до посади, визначенні критеріїв оцінки, методу та показників оцінювання. Автором пропонується здійснювати оцінювання рівня компетентності для основних категорій посад (групи керівників і групи спеціалістів).

З метою оцінювання рівня компетентності використаємо розроблені автором у першому розділі роботи критерії оцінки рівня компетентності за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими кадрового потенціалу [20].

Діапазон оцінки рівня компетентності наступний (кількість балів):

низький (від 0 до 10 балів включно);

задовільний (від 10 до 20 балів включно);

добрий (від 20 до 30 балів включно);

високий (від 30 до 40 балів включно).

Оцінювання кадрового потенціалу здійснюється на основі експертних оцінок за компетентностями для групи спеціалістів та керівників ПрАТ «Інфузія».

Запропонований методичний підхід до оцінювання кадрового потенціалу здійснюється для окремих працівників за кожною виокремленою компетентністю, чисельність оцінених спеціалістів становить 40 осіб та чисельність оцінених керівників 10 осіб. Аналіз був здійснений на усереднених оцінках для двох груп працівників (спеціалістів та керівників) [29, 50, 53].

Результати опитування експертів щодо оцінювання групи спеціалістів та керівного складу на ПрАТ «Інфузія» наведено в табл. 2.6, 2.7, 2.8, 2.9.

Опитування експертів на ПрАТ «Інфузія» у розрізі груп спеціалістів та керівного складу проводилися щодо психофізіологічної, професійно-кваліфікаційної, соціальної та трудової складовими кадрового потенціалу.

Результати оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів та групи керівників ПрАТ «Інфузія» за психофізіологічною складовою кадрового потенціалу надано в табл. 2.9 [20].

Таблиця 2.9

Результати оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів та групи керівників ПрАТ «Інфузія» за психофізіологічною складовою кадрового потенціалу

Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівного складу			
	Середнє значення оцінок експертів	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)	Середнє значення оцінок експертів	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
1) Здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності	24,7	9,41	3,07	12	28,3	10,01	3,16	11
2) Оперативність та системність мислення	16,8	20,16	4,49	27	24	9,00	3,00	13
3) Здатність до саморозвитку	11,4	21,44	4,63	41	32,7	3,41	1,85	6
4) Здатність до самостійного прийняття рішень	16,8	13,56	3,68	22	28,4	15,04	3,88	14
5) Відповідальність	34	8,60	2,93	9	32,2	4,96	2,23	7
6) Працездатність та витривалість	28,8	4,96	2,23	8	32,4	3,44	1,85	6
7) Здатність ефективно використовувати розумові здібності	20,9	8,09	2,84	14	34,4	9,24	3,04	9
8) Стресостійкість та емоційна врівноваженість	21,6	12,04	3,47	16	31,3	7,01	2,65	8

Коефіцієнт варіації для групи спеціалістів коливається від 8 % до 27 %, що свідчить про узгодженість думок експертів, лише для компетентностей «здатність до саморозвитку» думки експертів неузгоджені (41 %). Для групи керівників – від 6 % до 14 %, що характеризує узгодженість думок експертів.

За даними табл. 2.9 «Високим» рівнем оцінки компетентності для групи спеціалістів ПрАТ «Інфузія» експерти визначили «відповідальність», в діапазон «доброго» рівня оцінки компетентності потрапили «здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності», «працездатність та витривалість», «здатність ефективно використовувати розумові здібності», «стресостійкість та емоційна врівноваженість». «Задовільним» рівнем оцінено компетентності «оперативність та системність мислення», «здатність до саморозвитку», «здатність до самостійного прийняття рішень» [20, 50].

Таблиця 2.10

Оцінювання психофізіологічної складової кадрового потенціалу ПрАТ «Інфузія»

Критерії	Показники для групи спеціалістів					Показники для групи керівного складу				
	Середнє значення оцінок експертів	Оцінка за ранжуванням O (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O} k_i$ (бал.)	Середнє значення оцінок експертів	Оцінка за ранжуванням O (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O} k_i$ (бал.)
1) Здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності	24,7	7,5	6,9	0,25	1,7	28,3	7,5	9,1	0,2	1,8
2) Оперативність та системність мислення	16,8	5				24	7,5			
3) Здатність до саморозвитку	11,4	5				32,7	10			
4) Здатність до самостійного прийняття рішень	16,8	5				28,4	7,5			
5) Відповідальність	34	10				32,2	10			
6) Працездатність та витривалість	28,8	7,5				32,4	10			
7) Здатність ефективно використовувати розумові здібності	20,9	7,5				34,4	10			
8) Стресостійкість та емоційна врівноваженість	21,6	7,5				31,3	10			

Згідно показників результату експертної оцінки для групи керівного

складу «добрим» рівнем оцінено компетентності «здатність до самостійного прийняття рішень», «здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності», «оперативність та системність мислення», решту віднесено до «високого» рівня.

За даними табл. 2.10 загальна оцінка психофізіологічного елемента кадрового потенціалу для групи спеціалістів ПрАТ «Інфузія» становить 1,7 бали, а для групи керівників – 1,8 бали.

Таблиця 2.11

Результати оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів та групи керівників ПрАТ «Інфузія» за професійно-кваліфікаційною складовою кадрового потенціалу [20, 50]

Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівного складу			
	Середнє значення оцінок експертів	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)	Середнє значення оцінок експертів	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
1) Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено	22,5	9,05	3,01	13	25,6	3,84	1,96	8
2) Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків	22,3	7,21	2,69	12	29,5	17,85	4,22	14
3) Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	21,7	9,21	3,03	14	35,8	7,56	2,75	8
4) Орієнтація в особливостях професії	21,2	11,36	3,37	16	22,3	8,61	2,93	13
5) Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями та здатність до професійного розвитку	11,6	9,44	3,07	26	28,5	2,65	1,63	6
6) Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду	6,5	4,65	2,16	33	26,3	5,21	2,28	9
7) Дотримання професійних норм	24,6	12,84	3,58	15	29,8	6,36	2,52	8

Згідно табл. 2.11 «Низьким» рівнем оцінено компетентності для групи спеціалістів ПрАТ «Інфузія» «здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду», «задовільним» — «постійне оволодіння

новими знаннями та вміннями». Решту компетентностей віднесено до «доброго» рівня.

Згідно показників результату експертної оцінки для групи керівного складу, «високий» рівень отримали компетентності «уміння формулювати точку зору», інші віднесено до «доброго» рівня. Коефіцієнти варіації свідчать про узгодженість думок експертів.

Таблиця 2.12

Оцінювання професійно-кваліфікаційної складової кадрового потенціалу

ПрАТ «Інфузія» [20, 50]

Критерії	Показники для групи спеціалістів					Показники для групи керівного складу				
	Середнє значення оцінок експертів	Оцінка за ранжуванням $\bar{O}$ (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O} k_i$ (бал.)	Середнє значення оцінок експертів	Оцінка за ранжуванням $\bar{O}$ (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O} k_i$ (бал.)
1) Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено	22,5	7,5	6,4	0,25	1,6	25,6	7,5	7,9	0,25	2,0
2) Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків	22,3	7,5				29,5	7,5			
3) Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	21,7	7,5				35,8	10			
4) Орієнтація в особливостях професії	21,2	7,5				22,3	7,5			
5) Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями та здатність до професійного розвитку	11,6	5				28,5	7,5			
6) Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду	6,5	2,5				26,3	7,5			
7) Дотримання професійних норм	24,6	7,5				29,8	7,5			

Згідно оцінювання професійно-кваліфікаційної складової кадрового потенціалу, група спеціалістів ПрАТ «Інфузія» отримала 1,6 бали, а група керівного

складу 2,0 бали (табл. 2.12).

Таблиця 2.13

Результати оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів та групи керівників ПрАТ «Інфузія» за соціальною складовою кадрового потенціалу [20,50]

Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівного складу			
	Середнє значення оцінок експертів	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)	Середнє значення оцінок експертів	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
1) Комунікаційна здатність	21	21,60	4,65	22	25,1	10,49	3,24	13
2) Відкритість та здатність до співпраці	18,8	11,76	3,43	18	32	2,80	1,67	5
3) накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації	26,4	9,44	3,07	12	32	9,00	3,00	9
4) Навички роботи в команді	20,9	8,89	2,98	14	27	5,00	2,24	8
5) Здатність до лідерства	16,3	5,61	2,37	15	28,5	11,25	3,35	12
6) Уміння проводити переговори	10,5	7,65	2,77	26	29	19,20	4,38	15
7) Здатність дотримання загальнолюдських моральних норм	30,1	4,69	2,17	7	30,3	4,81	2,19	7

Згідно табл. 2.13 «Задовільним» рівнем компетентності для групи спеціалістів ПрАТ «Інфузія» експерти визначили «відкритість та здатність до співпраці), «здатність до лідерства», «уміння проводити переговори», «добрим» — «навички роботи в команді», «комунікаційну здатність», а також «здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації». Для групи спеціалістів в діапазон «високого» рівня віднесено «здатність дотримання загальнолюдських моральних норм».

«Високим» рівнем компетентності керівників характеризуються «здатність дотримання загальнолюдських моральних норм», «відкритість та здатність до співпраці», а також «здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації», інші компетентності віднесено до «доброго» рівня оцінки. За коефіцієнтом варіації, думки експертів узгоджені.

Таблиця 2.14

## Оцінювання соціальної складової кадрового потенціалу ПрАТ «Інфузія» [20,50]

Критерії	Показники для групи спеціалістів					Показники для групи керівного складу				
	Середнє значення оцінок експертів	Оцінка за ранжуванням O (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O} k_i$ (бал.)	Середнє значення оцінок експертів	Оцінка за ранжуванням O (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O} k_i$ (бал.)
1) Комунікаційна здатність	21	7,5	6,4	0,2	1,3	25,1	7,5	8,6	0,3	2,6
2) Відкритість та здатність до співпраці	18,8	5				32	10			
3) накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації	26,4	7,5				32	10			
4) Навички роботи в команді	20,9	7,5				27	7,5			
5) Здатність до лідерства	16,3	5				28,5	7,5			
6) Уміння проводити переговори	10,5	5				29	7,5			
7) Здатність дотримання загальнолюдських моральних норм	30,1	7,5				30,3	10			

Згідно оцінювання соціальної складової кадрового потенціалу група спеціалістів ПрАТ «Інфузія» отримала 1,3 бали, а група керівного складу – 2,6 бали, яка найвища з усіх інших складових (табл.2.14).

Згідно розрахункам у табл. 2.15, «ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі» для спеціалістів віднесено в діапазон «високого» рівня компетентності. «Добрим» рівнем компетентності спеціалістів характеризуються «дисциплінованість, здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей». «Високим» рівнем компетентності керівників характеризуються здатність до планування та організації роботи, готовність до дій та ініціативність, ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі, а також уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей, інші компетентності віднесено до «доброго» рівня. За всіма значеннями коефіцієнта варіації думки експертів узгоджені.

Таблиця 2.15

Результати оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів та групи керівників ПрАТ «Інфузія» за трудовою складовою кадрового потенціалу [20, 50]

Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівного складу			
	Середнє значення оцінок експертів	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)	Середнє значення оцінок експертів	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
1) Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів	17,2	5,56	2,36	14	26,7	10,81	3,29	12
2) Здатність до планування та організації роботи	13,9	12,49	3,53	25	32,6	5,84	2,42	7
3) Дисциплінованість	28,7	29,61	5,44	19	27,8	52,36	7,24	26
4) Гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації	15,3	7,21	2,69	18	28,1	9,09	3,01	11
5) Готовність до дій та ініціативність	15,6	15,84	3,98	26	32,4	5,64	2,37	7
6) Уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей	18	6,00	2,45	14	32,9	19,29	4,39	13
7) Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей	21,2	44,16	6,65	31	26,8	3,36	1,83	7
8) Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі	34,1	9,89	3,14	9	32,3	2,61	1,62	5

Згідно оцінювання трудової складової кадрового потенціалу (табл. 2.16), загальна оцінка для групи спеціалістів становить 1,9 бали, яка найвища з усіх інших складових. Загальна оцінка за даною складовою кадрового потенціалу для групи керівного складу становила 2,2 бали.

Отже, після здійснення оцінювання кадрового потенціалу ПрАТ «Інфузія», нами отримано загальну оцінку для групи спеціалістів 6,5 бали (з 10) та для групи керівного складу – 8,6 бал. (з 10). Найбільші показники кадрового потенціалу отримали: соціальна складова – для керівників і психофізіологічна – для спеціалістів. Відповідно, для підтримання високого рівня ефективності діяльності працівників ПрАТ «Інфузія» доцільно підвищувати рівень основних складових кадрового потенціалу. Особливу увагу звернути на покращення психофізіологічної – для групи керівників; соціальної – для групи спеціалістів.



Таблиця 2.16

Оцінювання трудової складової кадрового потенціалу ПрАТ «Інфузія» [20, 50]

Критерії	Показники для групи спеціалістів					Показники для групи керівного складу				
	Середнє значення оцінок експертів	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O} k_i$ (бал.)	Середнє значення оцінок експертів	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O} k_i$ (бал.)
1) Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів	17,2	5	6,3	0,3	1,9	26,7	7,5	8,8	0,25	2,2
2) Здатність до планування та організації роботи	13,9	5				32,6	10			
3) Дисциплінованість	28,7	7,5				27,8	7,5			
4) Гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації	15,3	5				28,1	7,5			
5) Готовність до дій та ініціативність	15,6	5				32,4	10			
6) Уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей	18	5				32,9	10			
7) Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей	21,2	7,5				26,8	7,5			
8) Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі	34,1	10				32,3	10			

Узагальнюючі результати оцінювання кадрового потенціалу КП «Вінницька транспортна компанія» та ПрАТ «Інфузія» за компетентнісним підходом надано в табл. 2.17.

Отже, після здійснення оцінювання кадрового потенціалу Загальна оцінка для спеціалістів ПрАТ «Інфузія» – 6,5; для керівників – 8,6 (з 10 б.). Кращі показники в оцінці кадрового потенціалу для керівників отримали соціальна складова (2,6) та трудова (2,2)., для спеціалістів – трудова (1,9) та психофізіологічна (1,7).

То ж, ПрАТ «Інфузія» має задовільний рівень кадрового потенціалу має. Доведено, що запропоноване методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу дозволяє застосовувати цю методику оцінки для підприємств різних видів економічної діяльності, галузей і

підприємств.

Таблиця 2.17

Зведені результати оцінювання кадрового потенціалу ПрАТ «Інфузія»  
за компетентнісним підходом [20, 50]

Складові кадрового потенціалу	Показники для групи спеціалістів		Показники для групи керівників	
	Оцінка рівня компетентності за складовими кадрового потенціалу	Загальна оцінка	Оцінка рівня компетентності за складовими кадрового потенціалу	Загальна оцінка
Психофізіологічна	1,7	6,5	1,8	8,6
Професійно-кваліфікаційна	1,6		2,0	
Соціальна	1,3		2,6	
Трудова	1,9		2,2	

Таким чином, після здійснення оцінювання кадрового потенціалу Загальна оцінка для спеціалістів ПрАТ «Інфузія» – 6,5; для керівників – 8,6 (з 10 б.). Кращі показники в оцінці кадрового потенціалу для керівників отримали соціальна складова (2,6) та трудова (2,2), для спеціалістів – трудова (1,9) та психофізіологічна (1,7). То ж, ПрАТ «Інфузія» має задовільний рівень кадрового потенціалу має. Доведено, що запропоноване методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу дозволяє застосовувати цю методику оцінки для підприємств різних видів економічної діяльності, галузей і підприємств. Виходячи з оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу, вплив компетентностей працівників на рівень кадрового потенціалу є досить значним та математично обґрунтованим. За допомогою оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та за умов постійного, об'єктивного його проведення і використання результатів обґрунтовується та забезпечується істотний внесок в розробку заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства. Перед підприємством постають завдання, пов'язані з розробкою таких заходів з управління, які б формували умови для досягнення високого рівня кадрового потенціалу.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Приватне акціонерне товариство "ІНФУЗІЯ" є підприємством з виробництва інфузійних розчинів, яке динамічно розвивається на ринку України. На сьогоднішній день компанія виробляє більше 50 найменувань інфузійних розчинів. Предметом діяльності товариства є: виробництво лікарських засобів, оптова, роздрібна торгівля лікарськими засобами; виробництво ветеринарних медикаментів і препаратів, оптова, роздрібна торгівля ветеринарними медикаментами і препаратами; виробництво виробів медичного призначення та ін. Метою ПрАТ "Інфузія" є підтриманні статусу прогресивної фармацевтичної компанії, здатної конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Протягом досліджуваного періоду на ПрАТ «Інфузія» спостерігається зростання загальної суми активів підприємства за рахунок як необоротної, так і оборотної їх частин. Дані аналізу вказують, що сума джерел фінансування господарчих активів ПрАТ «Інфузія» протягом досліджуваного періоду зростає за рахунок стрімкого збільшення суми власного капіталу підприємства, довгострокових та поточних зобов'язань. Протягом досліджуваного періоду діяльність підприємства є цілком прибутковою та рентабельною. Однак, на фоні зниження чистого доходу від реалізації продукції у 2020 р. спостерігається зниження усіх видів прибутку. На основі SWOT-аналізу доведено, що для реалізації запланованих заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства виникає необхідність у компетентних працівниках, що спонукає до формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства.

ПрАТ "Інфузія" представляє собою єдине ціле підприємство без створення дочірніх підприємств, філій та представництв. Колегіальним керівним органом ПрАТ "Інфузія" є Рада директорів товариства. Члени Ради директорів обираються та відкликаються Зборами товариства. Керівниками ПрАТ «Інфузія» є: президент та уповноважена особа. До складу ради директорів входять: директор з розвитку, директор з виробництва, директор з якості, комерційний директор, фінансовий директор, головний бухгалтер. Кількість персоналу на ПрАТ «Інфузія»: 263 особи. Реалізація цілей і завдань управління персоналом ПрАТ

«Інфузія» здійснюється через кадрову політику. Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці. Згідно результатам аналізу кадрового забезпечення для ПрАТ «Інфузія», позитивними ознаками виявлено: високу частку керівників та спеціалістів, високу частку працівників, які мають вищу освіту, підвищують кваліфікацію і навчаються, що дає змогу стверджувати про більш високий управлінський потенціал. У той же час, негативним фактором є висока плинність кадрів. Аналіз кадрового забезпечення зумовлює необхідність здійснення управління кадровим потенціалом підприємства. Проведений аналіз слугуватиме підґрунтям для забезпечення дієвого впливу на працівників та реалізацію заходів з розвитку кадрового потенціалу, запорукою підвищення рівня компетентності працівників, нарощування кадрового потенціалу та ефективного функціонування і розвитку підприємства в цілому.

Після здійснення оцінювання кадрового потенціалу Загальна оцінка для спеціалістів ПрАТ «Інфузія» – 6,5; для керівників – 8,6 (з 10 б.). Кращі показники в оцінці кадрового потенціалу для керівників отримали соціальна складова (2,6) та трудова (2,2), для спеціалістів – трудова (1,9) та психофізіологічна (1,7). То ж, ПрАТ «Інфузія» має задовільний рівень кадрового потенціалу має. Доведено, що запропоноване методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу дозволяє застосовувати цю методику оцінки для підприємств різних видів економічної діяльності, галузей і підприємств. Виходячи з оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу, вплив компетентностей працівників на рівень кадрового потенціалу є досить значним та математично обґрунтованим. За допомогою оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та за умов постійного, об'єктивного його проведення і використання результатів обґрунтовується та забезпечується істотний внесок в розробку заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства. Перед підприємством постають завдання, пов'язані з розробкою таких заходів з управління, які б формували умови для досягнення високого рівня кадрового потенціалу.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Виявлення підстав застосування компетентнісного підходу в удосконаленні управління кадровим потенціалом підприємства

Управління кадровим потенціалом підприємства шляхом створення відповідних можливостей для формування та удосконалення компетенцій працівників є одним з найважливіших чинників успіху діяльності як для підприємства в цілому, так і для окремих працівників. Управління кадровим потенціалом з урахуванням компетентнісного підходу дозволяє зосередитись на навичках, знаннях і інших здібностях, які мають найбільший вплив на продуктивність праці та забезпечує зв'язок між компетенціями працівників і необхідними заходами з розвитку кадрового потенціалу. Найбільш важливі причини для проведення заходів, пов'язаних з управлінням кадровим потенціалом полягають в підвищенні продуктивності праці шляхом забезпечення набуття нових та удосконаленню наявних компетенцій.

Водночас, за наявністю великої кількості у науковій літературі положень, пропозицій, узагальнень та різних аспектів щодо системи управління підприємством загалом [20, 21] та кадровим потенціалом [10, 14, 24], виникає потреба в більш детальному дослідженні особливостей управління кадровим потенціалом на підприємствах з урахуванням компетентнісного підходу.

Застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом слугуватиме інструментом змін на сучасні та гнучкі управлінські методики. У дипломній роботі розглянута схема застосування компетентнісного підходу в удосконаленні управління кадровим потенціалом підприємства, яка полягає в проведенні таких послідовних етапів: компетентнісно-орієнтоване формування кадрового забезпечення, оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку

компетенцій працівників, управління розвитком кадрового потенціалу та створення умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу (рис. 3.1).

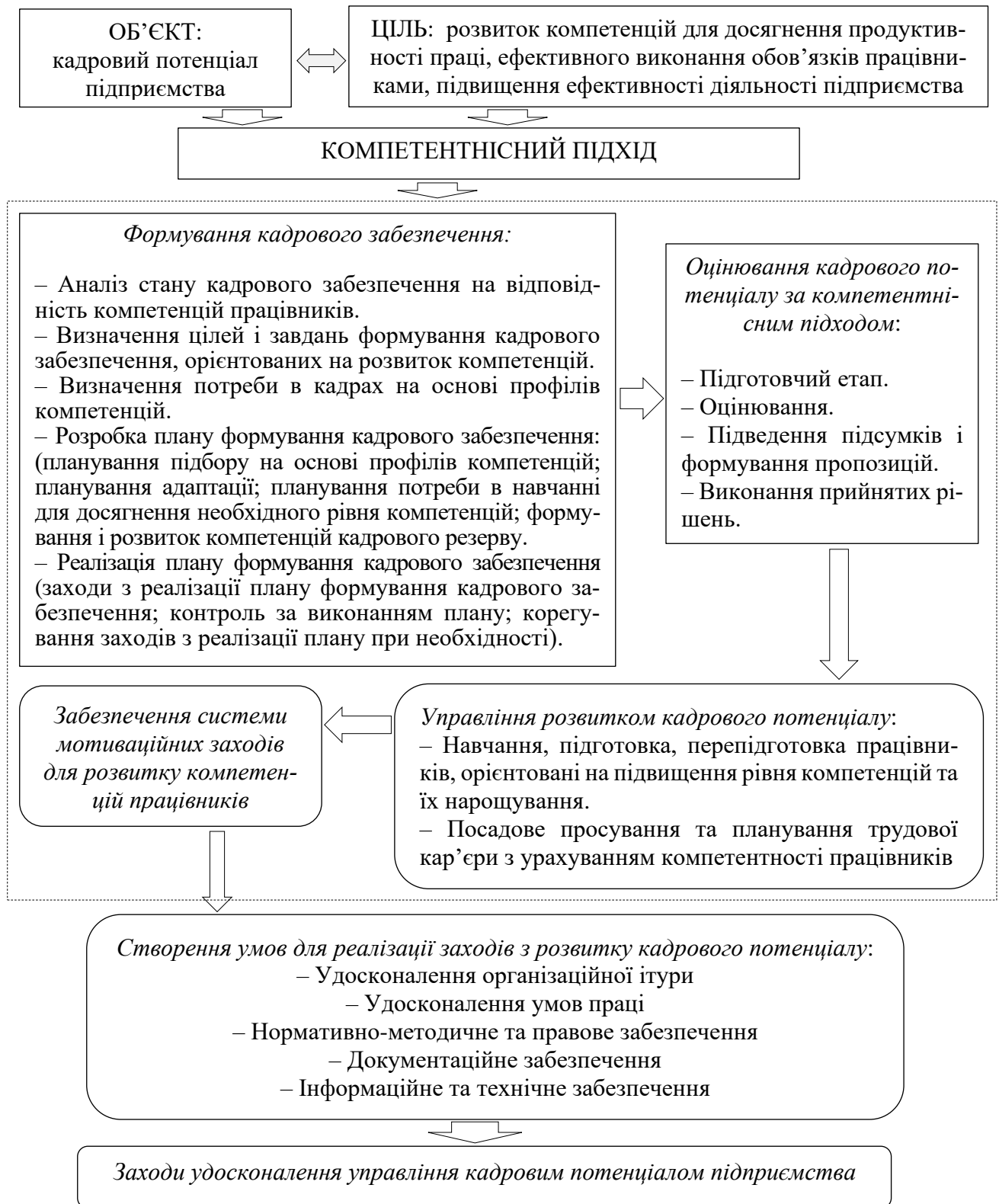


Рис. 3.1. Схема застосування компетентнісного підходу в удосконаленні управління кадровим потенціалом підприємства [20]

Під час вирішення питання щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства необхідно визначити основні орієнтири цього процесу. Одним з них є компетентнісно орієнтоване формування кадрового забезпечення [20].

В умовах вітчизняних соціально-економічних, політичних змін та під впливом загальносвітових закономірностей відбувається трансформація сфери кадрового забезпечення підприємств. Недостатність сучасних підходів і рішень щодо кадрового забезпечення підтверджує необхідність проведення досліджень у даній сфері для пошуку нових методів і моделей формування кадрового забезпечення [20].

В практиці більшість керівників або спеціалістів кадрових відділів не використовують науково-обґрунтованих підходів та моделей щодо компетентнісно орієнтованого формування кадрового забезпечення, на основі якого визначається потреба в кадрах та розробляється і втілюється план формування кадрового забезпечення. Використання компетентнісного підходу в формуванні кадрового забезпечення підприємства сприяє появі в керівників і функціональних менеджерів розуміння важливості раціональної науково обґрунтованої роботи з кадрами, зростання вагомості, престижності роботи кадрових служб, підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу [20].

У поданій схемі застосування компетентнісного підходу в удосконаленні управління кадровим потенціалом підприємства у частині «формування кадрового забезпечення підприємства» передбачається реалізація послідовних дій:

- 1) Аналіз стану кадрового забезпечення на відповідність компетенцій працівників.
- 2) Визначення цілей і завдань формування кадрового забезпечення орієнтованих на розвиток компетенцій.
- 3) Визначення потреби в кадрах на основі профілів компетенцій.
- 4) Розробка плану формування кадрового забезпечення, який передбачає: планування підбору на основі профілів компетенцій; планування адаптації; планування потреби в навчанні для досягнення необхідного рівня компетенцій; формування і розвиток компетенцій кадрового резерву.

5) Реалізація плану формування кадрового забезпечення, який передбачає: заходи з реалізації плану формування кадрового забезпечення; контроль за виконанням плану; корегування заходів з реалізації плану при необхідності.

Кадрове планування потребує здійснення аналізу кадрового забезпечення. Аналіз стану кадрового забезпечення починається з вивчення відповідності необхідних компетенцій працівників, а саме ключових компетенцій посад на підприємстві. На основі аналізу стану кадрового забезпечення на відповідність компетенцій, характерних для посад, визначаються цілі і завдання формування кадрового забезпечення підприємства [20].

Основні цілі і завдання формування кадрового забезпечення необхідно спрямовувати на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетенцій, забезпечення можливості кар'єрного просування з урахуванням компетентності працівників, створення сприятливих умов праці для підвищення рівня їх компетентності. Планування комплексу взаємопов'язаних між собою цілей і завдань, формування кадрового забезпечення, орієнтованих на розвиток компетенцій, передбачає створення якісного складу працівників, спроможних продуктивно виконувати заплановані обсяги робіт, можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення та реалізовувати завдання з досягнення мети, що, в свою чергу, дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства загалом.

В науковій літературі [20, 25, 47] основним аспектом формування кадрового забезпечення визначають потребу в кадрах. При визначенні потреби в кадрах необхідно враховувати особливості кадрового потенціалу та орієнтуватись на реалізацію як поточних завдань, так і загальної мети підприємства. Згідно різних досліджень [20, 47], прогнозування є основою визначення потреби в кадрах. Його метою є передбачення змін в кадровій роботі на основі аналізу тенденцій попереднього періоду. Автор погоджується з думкою дослідників [20, 25, 34], що профілі компетенцій є інструментом для використання в різних сферах управління кадрами і пропонує використовувати профілі компетенцій як параметри при визначенні потреби в кадрах та основою для прогнозування



потреби в кадрах шляхом визначення кількості працівників, які б якісно відповідали необхідним профілям компетенцій.

З метою розробки плану формування кадрового забезпечення пропонується здійснити планування підбору на основі профілів компетенцій, планування адаптації, планування потреби в навчанні для досягнення необхідного рівня компетенцій та формування кадрового резерву.

Дослідники в своїх роботах [20, 38, 49] зазначають, що після набору та проходження випробувального терміну здійснюється оцінка нових працівників з обов'язковим зворотним зв'язком, який дає змогу визначаючи необхідність у плануванні навчання. Автор погоджується з цим твердженням та пропонує віднести планування потреби в навчанні для досягнення необхідного рівня компетенцій в наступний етап розробки плану формування кадрового забезпечення.

В науковій літературі [20, 18, 34] основними інструментами формування, нарощування та розвитку компетенцій під час здійснення управлінських процесів розвитку кадрового потенціалу окрім підбору, підготовки, перепідготовки та навчання працівників є планування адаптації до змін середовища діяльності підприємства. Діяльність у сфері використання компетентнісного підходу в адаптаційних процесах повинна відповідати кадровій ситуації та середовищу підприємства.

Наступний етап плану передбачає формування і розвиток компетенцій кадрового резерву. Деякі дослідники [38, 62] вважають, що формування кадрового резерву здійснюється лише на основі віднесення тих працівників, рівень компетентності яких перевищує необхідний для певної посади. Автор пропонує доповнити дане твердження шляхом розширення сфери використання компетентнісного підходу під час формування кадрового резерву. Процес формування і розвитку компетенцій кадрового резерву включає такі етапи: 1) розробка ключових компетенцій для посад кадрового резерву; 2) проведення процедури відбору кандидатів до кадрового резерву по вимогам щодо компетентнісного рівня майбутнього резервіста; 3) навчання та підвищення рівня компетентності резервістів на основі результатів оцінювання.

Наступним етапом реалізації плану формування кадрового забезпечення є контроль та регулювання при виявленні відхилень від наміченого плану. Без контролю кадрове планування не може бути успішним. Контроль є складовою частиною цілеспрямованого процесу прийняття кадрових рішень [20, 35]. Визначення відхилень відповідно до зіставлення запланованих і отриманих результатів необхідне для коригування заходів з реалізації плану формування кадрового забезпечення. Відповідно до цієї інтерпретації, кадровий контроль є регулярною завершальною фазою процесу формування кадрового забезпечення.

Тож, схема застосування компетентнісного підходу в удосконаленні управління кадровим потенціалом підприємства має у підсумку передбачати підготовку відповідних заходів, які спрямовані на формування оптимального компетентнісного складу кадрів, адаптованих до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, та систематичне здійснення послідовних заходів з аналізу стану кадрового забезпечення на відповідність компетенцій працівників, визначення цілей і завдань формування кадрового забезпечення, орієнтованих на розвиток компетенцій, визначення потреби в кадрах на основі профілів компетенцій, розробки та реалізації плану формування кадрового забезпечення. Застосування запропонованої схеми формування кадрового забезпечення дозволяє вдосконалити роботу з кадрами в напрямку підвищення рівня компетентності працівників та кадрового потенціалу підприємства загалом.

Важливою складовою частиною в управлінні розвитком кадрового потенціалу є проведення оцінювання кадрового потенціалу. Тож, з метою визначення необхідних заходів щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом в частині його розвитку наступним етапом є здійснити оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом. Оцінювання кадрового потенціалу необхідно спрямовувати на визначення рівня компетентності працівників за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною і трудовою складовими кадрового потенціалу. Пропонується розглянути теоретичні положення оцінювання кадрового потенціалу та відокремити відмінності в оцінюванні за компетентнісним підходом (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика елементів оцінювання кадрового потенціалу та оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом [20, 38]

Елементи	Оцінювання кадрового потенціалу	Оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом
Ціль	Розвиток кадрового потенціалу організації шляхом підвищення продуктивності праці, ефективного виконання обов'язків працівниками	Розвиток кадрового потенціалу організації шляхом досягнення необхідного рівня компетенцій працівників, його підвищення та розвитку
Завдання	Встановлення відповідності професійних вмінь, навичок займаній посаді та визначення можливостей працівника	Визначення рівня компетентності працівника та встановлення його відповідності профілю компетенції посади
Предмет	Кадровий потенціал	Компетенції за складовими кадрового потенціалу
Суб'єкт	Працівники кадрового відділу, керівники, експерти	
Об'єкт	Працівники, група працівників за категоріями посад	
Області застосування	Управління кадровим забезпеченням Навчання, розвиток та планування трудової кар'єри Мотивація Розробка заходів з розвитку кадрового потенціалу	Управління кадровим забезпеченням Навчання, підготовка, перепідготовка працівників, орієнтованих на підвищення рівня компетенцій та їх нарощування Службове просування з урахуванням компетентності Забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій Розробка заходів з розвитку кадрового потенціалу

На сьогодні існує чимало методик оцінювання кадрового потенціалу підприємства, які розроблені, пройшли апробацію та активно використовуються службами з управління персоналом. Основні методи актуальні для оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом. Методи оцінювання персоналу вибирають залежно від мети проведення оцінки, особливостей кадрового забезпечення організації, категорії оцінюваних працівників, а також складності, відповідальності і характеру їх діяльності. Відомі в практичному застосуванні та в теорії управління персоналом [20, 59] методи оцінювання поділяються на якісні тобто методи описового характеру; комбіновані, в основу яких покладено як описовий принцип, так і кількісні характеристики кількісні методи, які використовують кількісні ідентифікації. Провідні автори наполягають на сумісному використанні різних методичних підходів до оцінювання кадрового потенціалу, тобто найповніше оцінювання кадрового потенціалу

проявляється в його комплексному виражені.

На думку деяких дослідників [7], ефективна система оцінювання кадрового потенціалу є надзвичайно важлива для проведення реформ у всіх сферах економічного й суспільного життя. Вони розглядають питання оцінювання кадрового потенціалу як шлях збагачення компетентності, а також підвищення рівня підготовки, перепідготовки та кваліфікації працівників в розрізі трудового ресурсу.

В сучасному розумінні оцінювання кадрового потенціалу зводиться до визначення відповідності професійно-кваліфікаційного рівня, не приділяючи належної уваги оцінюванню компетентнісного рівня працівників. У дипломній роботі підтримується думка, що оцінювання кадрового потенціалу не є адміністративним інструментом чи дисциплінарним способом впливу на працівників, а повинно здійснюватися при постійному та безперервному відстежуванні результативності прийнятих рішень в конкретних ситуаціях.

У дипломній роботі розглянута логіко-послідовна схему оцінювання кадрового потенціалу підприємства на основі компетентнісного підходу, який складається з етапів, елементів і власне процедур (рис. 3.2) [20].

Етапи оцінювання кадрового потенціалу: підготовчий, безпосереднє проведення оцінювання, підведення підсумків і формування пропозицій, виконання прийнятих рішень. Послідовність проведення етапів оцінювання кадрового потенціалу забезпечується методикою, організацією та інформаційною підтримкою. Методика необхідна для визначення мети та розробки методики проведення оцінювання і супроводжується такими процедурами як: визначення цілей та завдань оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу; формування переліку ключових компетенцій відповідно до посади; визначення критеріїв оцінки рівня компетенцій; визначення методу та показників оцінювання; визначення складу комісії та розробка плану роботи. Організація оцінювання передбачає визначення системи організаційно-розпорядчих форм і документів оцінювання, проведення оцінювання, збір інформації та отримання результатів оцінювання, аналіз проведеного оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу, розробка рекомендацій для зменшення

розходження між наявним та бажаним рівнем компетенцій. Інформаційне забезпечення передбачає використання інформаційних систем для проведення оцінювання. Для ефективності проведення оцінювання кадрового потенціалу всі елементи оцінки повинні використовуватися в комплексі [20].



Рис. 3.2. Логіко-послідовна схема оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу [20]

З рис. 3.3 видно, що три етапи оцінювання кадрового потенціалу супроводжуються інформаційною підтримкою. Для систематичного, безперебійного оцінювання кадрового потенціалу необхідна інформаційна система. Віддалена робота, економія часу на трудомісткі завдання, автоматизовані процеси управління людськими ресурсами – переваги використання новітніх технологій.

Таким чином, схема застосування компетентнісного підходу в удосконаленні управління кадровим потенціалом підприємства має у підсумку передбачати підготовку відповідних заходів, які спрямовані на формування оптимального компетентнісного складу кадрів, адаптованих до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, та систематичне здійснення послідовних заходів з аналізу стану кадрового забезпечення на відповідність компетенцій працівників, визначення цілей і завдань формування кадрового забезпечення, орієнтованих на розвиток компетенцій, визначення потреби в кадрах на основі профілів компетенцій, розробки та реалізації плану формування кадрового забезпечення. Застосування запропонованої схеми формування кадрового забезпечення дозволяє вдосконалити роботу з кадрами в напрямку підвищення рівня компетентності працівників та кадрового потенціалу підприємства загалом. Важливою складовою частиною в управлінні розвитком кадрового потенціалу є проведення оцінювання кадрового потенціалу. Тож, з метою визначення необхідних заходів щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом в частині його розвитку наступним етапом є здійснити оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом. Оцінювання кадрового потенціалу не є адміністративним інструментом чи дисциплінарним способом впливу на працівників, а повинно здійснюватися при постійному та безперервному відстежуванні результативності прийнятих рішень в конкретних ситуаціях. Основна відмінність оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом полягає в предметі оцінки. Оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом відрізняється єдиною системою критеріїв (компетенцій) оцінки, визначених для конкретної посади, що дозволяє надати інформацію для прийняття управлінських рішень по розробці комплексної системи розвитку кадрового потенціалу. Етапи оцінювання кадрового потенціалу: підготовчий, безпосереднє проведення оцінювання, підведення підсумків і формування пропозицій, виконання прийнятих рішень. Послідовність проведення етапів оцінювання кадрового потенціалу забезпечується методикою, організацією та інформаційною підтримкою.

### 3.2. Пропозиції по удосконаленню управління кадровим потенціалом підприємства через його розвиток із застосуванням компетентнісного підходу

В сучасній практиці управлінські рішення стосовно розвитку кадрового потенціалу підприємств спрямовані на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників та, зазвичай, приймаються керівництвом інтуїтивно, відповідно до конкретної ситуації. Функціонування вітчизняних підприємств пов'язане із використанням в управлінні застарілих підходів, відсутністю нових заходів щодо розвитку кадрового потенціалу. У зв'язку з цим, актуалізується питання розробки моделі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства за компетентнісним підходом, адже успішне вирішення проблем розвитку кадрового потенціалу сприяє підвищенню продуктивності праці, забезпеченню професійного і кар'єрного росту працівників, удосконаленню компетенцій працівників, нарощуванню кадрового потенціалу та підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом.

На думку багатьох дослідників [7, 33] управління кадровим потенціалом багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. Крім того вважається, що управління кадровим потенціалом необхідне для розкриття існуючого та потенційного активу працівників організації, шляхом використання стратегічних і логічно-послідовних заходів. Враховуючи багатомірність процесу управління кадровим потенціалом виникає об'єктивна необхідність подальшого розвитку теоретичних, методико-прикладних засад управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

У дипломній роботі представлені складові елементи моделі удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства в частині його розвитку за компетентнісним підходом (цільова, інформаційно-змістова і організаційна складові), а також послідовність заходів з управління розвитком кадрового потенціалу у межах організаційної складової. Складові елементи системи та послідовність етапів удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу

підприємства за компетентнісним підходом представлені на рис. 3.2.

Таблиця 3.2

Складові елементи моделі та послідовність етапів удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства у частині його розвитку за компетентнісним підходом

Удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу підприємства	
Цільова складова:	1) Мета та цілі управління розвитком кадрового потенціалу. 2) Завдання управління розвитком кадрового потенціалу.
Інформаційно-змістова складова:	1) Нормативно-правові положення. 2) Теоретико-методичні засади управління розвитком кадрового потенціалу
Організаційна складова:	1) Суб'єкти (кадрові служби, керівники, експерти). 2) Об'єкт (кадровий потенціал підприємства). 3) Заходи з управління розвитком кадрового потенціалу
Послідовність заходів з управління розвитком кадрового потенціалу:	
1) Забезпечення спрямованості цілей і завдань кадрової політики на набуття та розвиток компетенцій, досягнення необхідного рівня компетентності	
2) Забезпечення взаємозв'язку компетентнісно-орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління кадровим потенціалом	
3) Впровадження компетентнісного підходу в систему управління розвитком кадрового потенціалу	
4) Адаптація компетентнісного підходу до завдань кадрових служб	
5) Забезпечення підготовки фахівців кадрових служб та закріплення за ними повноважень відповідно до компетенцій	
6) Забезпечення процесу формування і розвитку компетенцій кадрового резерву	
7) Впровадження профілів компетентності посад під час підбору персоналу для планування потреби розвитку кадрового потенціалу	
8) Здійснення адаптації як форми індивідуально спрямованого фахового навчання новопризначених працівників під керівництвом наставників	
9) Здійснення оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом необхідне для моніторингу управління розвитком кадрового потенціалу	
10) Планування потреби в навчанні для досягнення необхідного рівня компетентності	
11) Створення ефективної системи формування та розподілу працівників на навчання, підготовку та перепідготовку	
12) Оновлення змісту системи професійного навчання та підвищення кваліфікації на основі забезпечення працівників необхідного рівня компетентності	
13) Підвищення рівня компетентності керівників шляхом навчання, підготовки та перепідготовки	
14) Посадове просування з урахуванням результатів оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом	
15) Планування трудової кар'єри з урахуванням компетентності працівників	
16) Забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників	
17) Створення середовища, сприятливого для професійного розвитку та нарощування кадрового потенціалу	
18) Удосконалення організації управління з метою забезпечення необхідних умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу	



Цільова складова інтуїтивно-логічної моделі містить мету, цілі і завдання управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Мета та цілі управління розвитком кадрового потенціалу полягають у виявленні, підтримці індивідуальної ефективності та потенціалу працівників у заохоченні і спрямованості на зростання рівня компетентності. Очевидно, що основні напрямки розвитку кадрового потенціалу повинні бути спрямовані на досягнення такого рівня компетентності, який відповідає загальній меті та цілям підприємства. Іноземні дослідники вважають [20], що основні цілі розвитку кадрового потенціалу полягають у розкритті, удосконаленні та підтримці потенціалу працівників, а також підвищенні ефективності процесів і практик управління кадровим потенціалом.

Важливим є визначення завдань розвитку кадрового потенціалу, оскільки вони забезпечують основу для формування комплексу робіт і заходів, таких як: навчання, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, вдосконалення трудових і організаційних процесів, які впливають на кадровий потенціал, необхідних для отримання конкретних результатів. Коротков А. С. зводить завдання розвитку кадрового потенціалу організацій до: забезпечення обґрунтованого планування, своєчасного підбору і залучення працівників; оптимізації системи визначення мети й мотивації працівників; розвитку ефективної системи оцінки працівників; формування ефективної системи розвитку працівників; створення ефективної системи роботи з кадровим резервом; забезпечення збалансованої вікової структури персоналу; забезпечення ефективної роботи з установами освіти і молодими фахівцями [39]. Тож, завдання розвитку кадрового потенціалу мають бути спрямовані на вдосконалення компетенцій працівників, підвищення рівня кадрового потенціалу, залучення ефективних методів управління розвитком кадрового потенціалу.

Практика управління розвитком кадрового потенціалу підприємств регулюється нормативно-правовим забезпеченням з питань праці та не враховує теоретико-практичних рекомендацій і методичних підходів. У дипломній роботі пропонується в інформаційно-змістовій складовій структурно-логічної моделі враховувати не тільки нормативно-правові положення, але й теоретико-

методичні засади управління розвитком кадрового потенціалу як інструмент формування нових процесів управління кадровим потенціалом підприємств, орієнтованих на використання компетентнісного підходу.

Організаційна складова структурно-логічної моделі управління розвитком кадрового потенціалу містить суб'єкти (кадрові служби, керівники, експерти), об'єкт (кадровий потенціал підприємства) та безпосередньо заходи з управління розвитком кадрового потенціалу.

В практиці часто існуючі заходи з управління розвитком кадрового потенціалу підприємств не спрямовані на використання, нарощування та розвиток кадрового потенціалу, не враховують процесів управління трудовою кар'єрою на основі аналізу цілей, потреб, можливостей та компетенцій працівників, а оцінювання, необхідне для виявлення і формування заходів щодо удосконалення кадрового потенціалу, характеризується недостатньою гнучкістю та має суб'єктивний характер само-оцінювання. В основному, розвиток кадрового потенціалу досліджуваних підприємств орієнтується на професійно-кваліфікаційне зростання, яке полягає в навчання, професійної підготовки, перепідготовки і підвищенні кваліфікації. У дипломній роботі визначені заходи щодо управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваних підприємств [20]:

- 1) забезпечення спрямованості цілей і завдань кадрової політики на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці працівників та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності;

- 2) забезпечення взаємозв'язку компетентнісно орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління кадровим потенціалом;

- 3) впровадження компетентнісного підходу в систему управління розвитком кадрового потенціалу;

- 4) адаптація компетентнісного підходу до завдань кадрових служб;

- 5) забезпечення підготовки фахівців кадрових служб та закріплення за ними повноважень відповідно до компетенцій;

- 6) формування кадрового резерву та забезпечення процесу формування і

розвитку компетенцій кадрового резерву шляхом розробки ключових компетенцій для посад кадрового резерву, проведення процедури відбору кандидатів до кадрового резерву по вимогам щодо компетентнісного рівня майбутнього резервіста, навчання та підвищення рівня компетентності резервістів на основі результатів оцінювання;

7) впровадження профілів компетентності посад під час підбору та залучення молодих спеціалістів на основі вивчення відповідності ключових компетенцій посад, що дасть можливість планувати потребу в розвитку кадрового потенціалу;

8) здійснення адаптації як форми індивідуально спрямованого фахового навчання новопризначених працівників під керівництвом наставників, а також способу виявлення та використання компетенцій;

9) здійснення оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, необхідного для моніторингу управління розвитком кадрового потенціалу;

10) планування потреби в навчанні для досягнення необхідного рівня компетенцій;

11) створення ефективної системи формування та розподілу на навчання, підготовку та перепідготовку працівників;

12) оновлення змісту системи професійного навчання та підвищення кваліфікації на основі забезпечення працівниками необхідного рівня компетенцій;

13) підвищення рівня компетентності керівників шляхом навчання, підготовки та перепідготовки, необхідного для діагностики, реалізації потенціалу підлеглих на практиці та допомоги в розвитку їх ключових компетенцій;

14) посадове просування з урахуванням результатів оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та за рахунок кадрового резерву;

15) планування трудової кар'єри з урахуванням компетентності працівників;

16) забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників. Управління розвитком кадрового потенціалу можливе за умови визначення, що мотивує працівників;

17) створення середовища, сприятливого для професійного розвитку та

нарощування кадрового потенціалу;

18) удосконалення організації управління з метою забезпечення необхідних умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу.

З урахуванням вищезначеного, першочерговим в удосконаленні управління кадровим потенціалом підприємства через його розвиток є: забезпечення спрямованості цілей і завдань кадрової політики на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності, а також забезпечення взаємозв'язку компетентнісно орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління кадровим потенціалом підприємства [20].

Практика управління досліджуваних підприємств характеризується недостатньою спрямованістю на процеси розвитку кадрового потенціалу, що спонукає до впровадження компетентнісного підходу при вдосконаленні управління кадровим потенціалом через його розвиток; адаптації компетентнісного підходу до завдань кадрових служб; забезпечення підготовки фахівців кадрових служб та закріплення за ними повноважень відповідно до компетенцій.

Формування кадрового резерву сприяє забезпеченню потреби в швидкому заміщенні посад, системному і цілеспрямованому розвитку працівників. Наступний захід з управління розвитком кадрового потенціалу – формування кадрового резерву та забезпечення процесу формування і розвитку компетенцій кадрового резерву шляхом розробки ключових компетенцій для посад кадрового резерву, проведення процедури відбору кандидатів до кадрового резерву за вимогами щодо компетентнісного рівня майбутнього резервіста, навчання та підвищення рівня компетентності резервістів на основі результатів оцінювання [20].

У дипломній роботі пропонується впровадження профілів компетентності посад під час підбору персоналу та залучення молодих спеціалістів на основі вивчення відповідності ключових компетенцій посад, що дасть можливість планувати потребу в розвитку кадрового потенціалу.

Організація трудової адаптації, як напрям удосконалення кадрового потенціалу, призначена зробити період звикання нового працівника максимально

комфортним. Пропонується одним із заходів з управління розвитком кадрового потенціалу здійснення адаптації, як форми індивідуально спрямованого фахового навчання новопризначених працівників під керівництвом наставників, а також способу виявлення та використання компетенцій.

Наступним заходом з управління розвитком кадрового потенціалу визначено здійснення оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, необхідне для моніторингу управління розвитком кадрового потенціалу. Оцінювання кадрового потенціалу є одним із інструментів удосконалення кадрового потенціалу, адже на основі їх результатів плануються і розробляються напрями, програми і заходи розвитку кадрового потенціалу. Пропонується застосування розроблених у другому розділі методичних рекомендацій щодо оцінювання кадрового потенціалу підприємства на основі компетентнісного підходу [20].

Головний напрям управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваного підприємства полягає у підвищенні кваліфікації за різними програмами. На підставі аналізу стану кадрового забезпечення виявлено порівняно високу частку працівників ПрАТ «Інфузія», які підвищили кваліфікацію та навчались у попередні періоди. В ПрАТ «Інфузія» Однак за останні чотири роки на ПрАТ «Інфузія» виявлено тенденцію до зниження чисельності працівників, які підвищили кваліфікацію та навчались.

Враховуючи дані негативні аспекти в ітурно-логічній моделі управління розвитком кадрового потенціалу, передбачено такі заходи, пов'язані з підвищенням рівня професійної компетентності працівників: планування потреби в навчанні для досягнення необхідного рівня компетенцій; створення ефективної системи формування та направлення керівників та спеціалістів на навчання, підготовку та перепідготовку; оновлення змісту системи професійного навчання та підвищення кваліфікації на основі забезпечення працівниками необхідного рівня компетенцій; підвищення рівня компетентності керівників шляхом навчання, підготовки та перепідготовки.

В практиці досліджуваних підприємств посадове просування працівників

не враховує результатів оцінювання кадрового потенціалу та процесів управління трудовою кар'єрою на основі аналізу цілей, потреб, можливостей і компетенцій працівників. То ж заходами з управління розвитком кадрового потенціалу слід вважати посадове просування з урахуванням результатів оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та за рахунок кадрового резерву, а також планування трудової кар'єри з урахуванням компетентності працівників. Посадове просування та управління кар'єрою працівників має бути систематичним процесом та спрямовуватись на розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Мотивація – один із орієнтирів процесу управління розвитком кадрового потенціалу, адже розуміння того, що рухає і мотивує працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, дає можливість визначити, в якому напрямі і як розвивати компетенції. Структурно-логічна модель управління розвитком кадрового потенціалу передбачає забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників.

Деякі дослідники [20, 45, 51] основними факторами мотивації трудової діяльності працівників виділяють матеріальне забезпечення, сприяння досягненню високих показників у професійній кар'єрі, самоствердження і самореалізацію в професійній діяльності.

На підприємствах часто однією з основних форм мотивації визначають матеріальне забезпечення. Проте, застосування такого способу мотивації не завжди можливе через обмеженість фонду оплати праці. В такому разі, слід зосередитись і на нематеріальних методах, адже матеріальне забезпечення не може бути одним засобом мотивації працівників.

На думку, що підтримується у дипломній роботі, використання мотивації, як наряду удосконалення кадрового потенціалу, полягає у застосуванні фінансових та нефінансових стимулів для підвищення компетенцій працівників; забезпеченні конкурентоспроможного рівня оплати праці; матеріальне стимулювання за якість праці і досягнення високих результатів праці шляхом перерозподілу фонду оплати праці; сприянні саморозвитку працівників, професійного

та посадового зростання; забезпеченні належних умов праці та позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Важливими факторам в управлінні розвитком кадрового потенціалу є створення середовища, сприятливого для професійного розвитку та нарощування кадрового потенціалу й удосконалення організації управління з метою забезпечення необхідних умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства. Забезпечення необхідних умов для реалізації заходів розвитку кадрового потенціалу слід вважати: вдосконалення функціональної та організаційної структури; покращення умов та організації праці; належне технічне, методичне та правове забезпечення; здійснення нагляду за дотриманням професійної етики поведінки працівників; забезпечення поінформованості працівників; поглиблення та розширення персональної безпеки і стабільності [20].

Таким чином, враховуючи багатомірність процесу управління кадровим потенціалом виникає об'єктивна необхідність подальшого розвитку теоретичних, методико-прикладних засад управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Запропоновано розробку та реалізацію моделі удосконалення управління кадрового потенціалу на основі його розвитку, яка складається з цільової, інформаційно-змістової і організаційної складових та представляє собою сукупність систематичних і запланованих заходів щодо управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Це дозволяє вирішити існуючі проблеми, пов'язані з направленістю на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності, а також забезпечення взаємозв'язку компетентнісно-орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління кадровим потенціалом підприємства. Подальше практичне втілення запропонованої моделі удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства у частині його розвитку за компетентнісним підходом дозволить вдосконалити роботу з кадрами, яка сприятиме нарощуванню, удосконаленню і розвитку кадрового потенціалу та спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

### 3.3. Формування практичної програми удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства через його розвиток

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємним аспектом набуття та поглиблення компетенцій, що передбачає покращення виконання посадових обов'язків, впровадження та підтримку змін, сприяння підвищення перспектив роботи підприємства. Спроможність постійно підвищувати та розвивати кадровий потенціал є одним із найважливіших факторів ефективного функціонування підприємства. Важливе завдання розвитку кадрового потенціалу полягає у забезпеченні його якісно-високого рівня, створенні адекватних планів і прогнозів стану та тенденцій розвитку трудового співробітництва, а також формуванні і реалізації комплексу заходів та рекомендацій щодо забезпечення неухильного зростання і удосконалення кадрового потенціалу [20].

На розвиток кадрового потенціалу підприємства впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх належать такі, як системи управління на підприємстві, кадрова політика, програми і заходи з розвитку кадрового потенціалу тощо. У складі зовнішніх виділяють економічні, політичні, соціальні чинники.

Деякі автори [17, 44, 68] до зовнішніх чинників відносять такі, які визначають загальні умови зростання продуктивності праці на всіх підприємствах (політика держави, розвиток науково-технічного прогресу, кваліфікаційний рівень населення, рівень інфляції, рівень матеріального добробуту населення, кон'юнктура споживчого ринку, динаміка грошових доходів населення та ін.).

Один з ключових факторів розвитку кадрового потенціалу полягає в набутті та удосконаленні тих компетенцій працівників, які безпосередньо впливають на досягнення цілей і завдань підприємства. Не менш важливим фактором є підвищення рівня компетентності працівників для ефективного виконання завдань та обов'язків. Автором пропонується зазначити фактори розвитку кадрового потенціалу, які полягають в наступному: підвищення продуктивності праці; набуття нових компетенцій; розширення компетентностей; забезпечення професійного розвитку; сприяння особистісному зростанню; сприяння розвитку



трудової кар'єри; підвищення організаційної обізнаності; підвищення рівня мотивації працівників; підвищення адаптаційної гнучкості працівників; забезпечення більш високої якості трудового життя; заохочення працівників проявляти ініціативу; підвищення задоволеністю роботою; сприяння згуртованості працівників та сприятливому середовищу в колективі; підвищення прихильності, лояльності і готовності працівників залишитися на підприємстві та зміцнення бажаного уставу поведінки; зміцнення позитивного ставлення до виконуваних завдань, необхідних змін на підприємстві [20].

Деякі дослідники вважають [14, 16], що удосконалення кадрового потенціалу шляхом залучення працівників в програми розвитку дозволяє: підвищити сприйнятливість і відкритість працівників до змін для забезпечення зацікавленості у впровадженні змін; виявити найбільш компетентних працівників, на яких можна в подальшому спиратися в процесі впровадження змін і вирішення проблемних питань; посилити мотивацію діяльності працівників шляхом їхньої участі в програмах розвитку; посилити прихильність, лояльність і відданість працівників організації; підвищити якість виконання посадових обов'язків; посилити командний дух і потенціал команди, удосконалити навички командної роботи та підвищити рівень згуртованості колективу.

Отже, забезпечення розвитку кадрового потенціалу працівників необхідне для ефективного функціонування підприємства та задоволення індивідуальних потреб працівників.

Реалізація програм розвитку кадрового потенціалу забезпечується шляхом дотримання принципів. Основними принципами розвитку кадрового потенціалу підприємства пропонується визначити [20] : 1) принципи справедливості і доступності, які передбачають надання всім працівникам рівних можливостей участі в програмах розвитку кадрового потенціалу; 2) принцип відповідальності, який полягає в закріпленні за окремими працівниками кадрових служб обов'язків і завдань пов'язаних з розвитком і удосконаленням кадрового потенціалу; 3) принципи результативності і ефективності, які передбачає орієнтацію на конкретні результати; 4) принцип забезпеченості орієнтований на методичне,

правове, інформаційне та технічне забезпечення; 5) принцип науковості, який полягає у використанні сучасних, ефективних, спрямованих на конкретні досягнення, методів розвитку та удосконалення кадрового потенціалу; 6) принцип системності полягає в комплексному вирішенні проблем розвитку кадрового потенціалу; 7) принцип безперервності забезпечує постійне проведення заходів з розвитку кадрового потенціалу; 8) принцип загальності, тобто орієнтація на розвиток потенціалу особистості, так і кадрового потенціалу організації в цілому; 9) принцип альтернативності спрямований на вибір різних методів, способів і програм розвитку кадрового потенціалу; 10) принцип специфічності, який полягає у використанні індивідуального підходу щодо удосконалення і розвитку потенціалу кожного працівника; 11) принцип прозорості процедур і заходів проведення процедур розвитку кадрового потенціалу, відкритості комунікацій кадрових служб з працівниками.

Розвиток кадрового потенціалу підприємства з урахуванням запропонованих принципів сприятиме формуванню шляхів накопичення та розвитку кадрового потенціалу в його комплексному вигляді [20].

Розвиток кадрового потенціалу підприємства пропонується здійснювати через процес систематичного забезпечення поглиблення та розширення компетенцій, накопичення знань і досвіду, удосконалення особистих якостей шляхом навчання, підготовки, перепідготовки, планування трудової кар'єри, посадового просування та сприяння саморозвитку працівників із застосуванням різних методів та способів реалізації цих заходів [20].

Наступним етапом цього дослідження пропонується сформулювати програму розвитку кадрового потенціалу підприємства, яка передбачає визначення цілей, завдань, напрямів і методів розвитку потенціалу окремого працівника, так і кадрового потенціалу підприємства в цілому (табл. 3.3) [20].

Чітке визначення і досягнення цілей та завдань розвитку кадрового потенціалу окремого працівника та підприємства загалом є передумовою отримання відчутних та необхідних результатів.

Таблиця 3.3

## Пропонована програма розвитку кадрового потенціалу підприємства [20]

Розвиток	Окремого працівника	Підприємства загалом
Цілі	Розвиток потенціалу особистості.	Розвиток кадрового потенціалу підприємства.
Завдання	1) набуття нових компетенцій; 2) нарощування і поглиблення наявних компетенцій; 3) накопичення професійного досвіду; 4) особистісний розвиток.	1) досягнення необхідного рівня компетентності; 2) підвищення продуктивності праці; 3) підвищення гнучкості та адаптивності кадрового потенціалу; 4) ефективне використання та нарощування кадрового потенціалу; 5) розвиток управлінського потенціалу
Напрями	1) Навчання, підготовка, перепідготовка на основі професійних компетенцій. 2) Забезпечення більш повного використання компетенцій працівників та підвищення їхнього рівня компетентності. 3) Сприяння саморозвитку працівників. 4) Планування трудової кар'єри та просування по службі згідно з вимогами до професійної компетентності.	1 Організація процесів розвитку кадрового потенціалу.
Методи	1) Ознайомлення. 2) Методи трудового розвитку: тимчасове заступництво; застосування складних завдань; ротація; перехресний тренінг. 3) Консультування, коучинг. 4) Навчання: курси підготовки і перепідготовки працівників; методи підвищення кваліфікаційно-професійного рівня; стажування; лекції; професійні семінари; конференції; майстер-класи; тренінги; групові дискусії; практичні ситуації; бізнес-симуляції; ділові, рольові та імітаційні ігри; розвиваючі проекти і завдання; індивідуальні плани розвитку; професійний інітаж; демонстрування.	1) Методи організаційного розвитку. 2) Методи удосконалення організаційних ітур. 3) Методи розвитку та використання різноманітних інструментів спрямовані на засвоєння і отримання працівниками нових компетенцій, досягнення необхідного рівня компетенцій. 4) Методи встановлення норм, стандартів, критеріїв оцінювання отриманих результатів після проходження працівниками програм удосконалення кадрового потенціалу. 5) Методи контролю за програмами удосконалення і розвитку кадрового потенціалу підприємства.

У дипломній роботі зазначаються завдання розвитку потенціалу окремого працівника, які полягають у здобутті нових компетенцій, нарощуванні і поглибленні наявних компетенцій, накопиченні професійного досвіду та особистісному розвитку. Завдання розвитку спрямовані на досягнення необхідного рівня

компетентності кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці, підвищення гнучкості та адаптивності кадрового потенціалу, ефективне використання та нарощування кадрового потенціалу, розвиток управлінського потенціалу [20].

Одним із напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства автором визначено навчання, підготовку, перепідготовку на основі професійних компетенцій. Застосування систематичного навчання сприяє зростанню і розширенню сфери компетенцій працівників. Систематичне навчання складається з низки логічно пов'язаних і взаємозалежних етапів: 1) аналіз потреб в навчанні; 2) розробка цілей і навчальних планів; 3) здійснення навчальних планів; 4) оцінювання результатів навчання [20].

Одним із напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства автором визначено навчання, підготовку, перепідготовку на основі професійних компетенцій. Застосування систематичного навчання сприяє зростанню і розширенню сфери компетенцій працівників. Систематичне навчання складається з низки логічно пов'язаних і взаємозалежних етапів: 1) аналіз потреб в навчанні; 2) розробка цілей і навчальних планів; 3) здійснення навчальних планів; 4) оцінювання результатів навчання; 5) кваліфікаційно-професійні стандарти, які охоплюють детальну інформацію про знання, навички, особистісні якості необхідні для виконання конкретного завдання; 6) результати попереднього навчання містять важливу інформацію про нові потреби в навчанні; 7) документація кадрової служби, що охоплює інформацію про працівників і яка може являти собою додаткове джерело інформації про потреби в навчанні.

Планування навчання полягає у визначенні цілей, розробці навчальних планів, відбору працівників і методів підготовки, перепідготовки та підвищення професійного рівня. Наступним етапом є безпосереднє здійснення навчальних планів та програм.

Оцінювання результатів навчання є важливим етапом процесу навчання. Загальна мета оцінювання ефективності процесу навчання полягає у виявленні результатів та визначенні розриву між бажаним рівнем компетентності

працівників і досягнутим. В практиці оцінювання результатів навчання відбувається шляхом перевірки з боку безпосереднього керівника чи кадрової служби, за допомогою аналізу впливу навчання на продуктивність праці та виявлення рівня використання в роботі набутих знань і досвіду.

Кадрові служби та керівники досліджуваних підприємств повинні спрямовувати свою діяльність на забезпечення більш повного використання компетенцій працівників та підвищення рівня компетентності для ефективного виконання покладених на них функцій і завдань. З метою здійснення впливу на рівень компетентності працівників автором пропонується використовувати комплекс заходів [20]:

1) використання профілів компетенцій, а саме визначення сукупності необхідних компетенцій для різних посад і виконання конкретних завдань та переліку ключових, які мають найбільший вплив на продуктивність праці;

2) оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, результати оцінювання використовуються в якості основи для прийняття рішень про необхідність покращення певних напрямів розвитку компетенцій, визначення завдань підвищення рівня компетентності та формування спеціальних програми навчання і удосконалення компетенцій працівників;

3) розробка індивідуальних професійних планів для розвитку конкретних компетенцій працівників;

4) особливе приділення уваги чинникам, пов'язаним з покращенням продуктивності праці, набуттям нових компетенцій, розширенні наявних компетенцій, підвищенням мотивації та адаптаційної гнучкості;

5) забезпечення обізнаності працівників про переваги розвитку компетенцій;

6) Стимулювання та підтримка ініціативи розвитку компетенцій працівників;

7) Аналіз ефективності змін в компетентності працівників.

Іншим напрямом розвитку кадрового потенціалу підприємства автором визначено сприяння саморозвитку працівників. Вплив на саморозвиток працівників організація може здійснювати шляхом спрямованості організаційної структури на посадове просування та кар'єрний розвиток працівників, ціннісної

спрямованості організаційної культури на ініціативність, професійне удосконалення, навчання та особистісний розвиток, забезпечення комплексної мотивації працівників і їхньої участі в програмах підготовки, перепідготовки та підвищення рівня компетентності.

Згідно досліджень Комарова С. В. сприяння саморозвитку означає зміну розуміння аспектів про суб'єкта управління організацією і полягає у вирішенні наступних питань [37]: 1) створення механізмів формування в організації нових суб'єктів управління (лідерів змін); 2) організація може і повинна використовувати здатність працівників до самореалізації як фактор ефективного саморозвитку; 3) створення механізмів самоорганізації як поєднання процесів адміністративного управління і свідомого саморозвитку працівників; 4) цілеспрямована побудова системи управління поведінкою працівників розглядається як фактор і потенціал розвитку організації в цілому, пов'язаний з поєднанням ініціативи працівників і її цілеспрямованим управлінським використанням.

В іншій праці [36] дослідник розглядає дві складові саморозвитку, а саме цільові мотиваційні механізми (пов'язані з розвитком особистості, визначенням мети і цілей, оцінюванням результатів і досягнень) та організаційні механізми розвитку (формальні механізми, пов'язані з організаційною ітурою та розподілом функцій). На нашу думку, при сприянні саморозвитку працівників також необхідно враховувати ціннісну орієнтацію на організаційну культуру та забезпечити можливість участі працівників в різних навчальних програмах.

Планування трудової кар'єри згідно з вимогами до професійної компетентності як напрям розвитку кадрового потенціалу здійснюється при формуванні призначень на посади шляхом порівняння та використання інформації про відповідність рівня компетентності конкретного працівника посаді, а також вимогам до виконання майбутніх обов'язків, функцій та завдань на новому робочому місці.

Завдяки комплексному підходу до організації процесів розвитку можна здійснювати вплив на рівень потенціалу окремого працівника та кадрового потенціалу підприємства загалом. Організація процесів розвитку кадрового потенціалу полягає у скоординованих і цілеспрямованих діях щодо [20]: 1) відбору

способів і програм підвищення рівня компетентності; 2) методів відбору працівників для навчання, підготовки, перепідготовки на основі професійних компетенцій та інших форм професійного і особистісного розвитку; 3) розробки індивідуальних планів розвитку компетенцій для конкретних працівників; 4) планування трудової кар'єри з урахуванням професійної компетентності; 5) аналізу ефективності програм удосконалення та розвитку кадрового потенціалу на рівні змін в поведінці та компетентності працівників; 6) удосконалення організаційної структури спрямованої на посадове просування та кар'єрний розвиток працівників; 7) забезпечення ціннісної спрямованості організаційної культури на ініціативність, професійне удосконалення, навчання та особистісний розвиток; 8) ресурсного забезпечення.

Методи розвитку кадрового потенціалу спрямовуються на розвиток компетенцій працівників необхідних для ефективного виконання завдань та обов'язків, сприяють покращенню комунікативних навичок та підвищенню продуктивності праці. У дипломній роботі пропонується згрупувати методи розвитку кадрового потенціалу за ознакою корисності для окремого працівника та підприємства в цілому.

Методи розвитку кадрового потенціалу підприємства [20]: 1) методи організаційного розвитку; 2) методи удосконалення організаційних структур; 3) методи розвитку та використання різноманітних інструментів спрямовані на засвоєння і отримання працівниками нових компетенцій, досягнення необхідного рівня компетентності; 4) методи встановлення норм, стандартів і критеріїв оцінювання отриманих результатів після проходження працівниками програм розвитку та удосконалення кадрового потенціалу; 5) методи контролю за програмами удосконалення і розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Головне завдання інтеграції розвитку кадрового потенціалу з використанням компетентнісного підходу полягає в способах та методах включення цього процесу в управління кадровим потенціалом на різних організаційних рівнях. Набуття та розвиток компетенцій пропонується реалізувати шляхом [20]:

1) передачі організаційних знань новим працівникам, ознайомлення з

конкретними завданнями та обов'язками, забезпечення процесу соціалізації, в якому новий працівник долучається до організаційних цінностей, культури та правил [70];

2) тимчасового заступництва як способу набуття нових компетенцій, що передбачає виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників;

3) застосування складних завдань для конкретних працівників як програми розвитку специфічних компетенцій;

4) ротації як способу набуття нових та розширення наявних компетенцій, шляхом трудового переміщення, що передбачає зміну посадових обов'язків. Метод ротації працівників передбачає зміну посад для поглиблення компетенцій, отримання загального уявлення про організацію та дозволяє розширити взаємодію колективу;

5) перехресного тренінгу, що передбачає ознайомлення працівників з завданнями та обов'язками один одного для покращення організаційної гнучкості, підвищення рівня компетентності працівників [70];

6) консультування як пошук рішень щодо вирішення певних проблем;

7) системі коуч-наставництва, яка допомагає швидшій інтеграції працівника в бізнес-процес організації, полегшує процес виведення нових працівників на необхідний рівень робочих результатів, забезпечує процес безперервності навчання, допомагає подолати розрив між навчанням і досягненням результатів [22]. Основними перевагами коуч-наставництва є отримання як загальної інформації про організацію, так і спеціальних знань про посадові обов'язки та завдання, незначні витрати на навчання, а також популяризація поглядів, поведінки і організаційних цінностей;

8) навчання: курси підготовки і перепідготовки працівників, методи підвищення кваліфікаційно-професійного рівня, стажування, лекції, професійні семінари, конференції, майстер-класи, тренінги, групові дискусії, практичні ситуації, бізнес-симуляції, ділові ігри, рольові ігри, імітаційні ігри, метод ротації, розвиваючі проекти і завдання; індивідуальні плани розвитку, коуч-наставництво, професійний імідж, демонстрування.



Розвиток кадрового потенціалу шляхом методів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікаційно-професійного рівня та стажування дозволяє зосередитись на компетенціях працівників, які мають найбільший вплив на продуктивність праці, забезпечує зв'язок між навчанням працівників, цілями і цінностями організації та сприяє ефективному використанню ресурсів виділених на навчання.

Проведення лекцій часто використовуваний, простий і економічно ефективний метод, оскільки він охоплює максимальну чисельність працівників протягом короткого періоду часу. Даний метод не передбачає активної участі з боку слухачів, крім того, лекція може бути корисна в разі вміло розробленої презентації та доступності у розумінні.

Професійні семінари, конференції та майстер-класи охоплюють незначну кількість працівників і спрямовані на обговорення різних питань і проблеми, вироблення рішень. Такі методи дозволяють контролювати ступінь розуміння слухачами пройденого матеріалу.

Тренінги професійних і управлінських навичок спрямовані на практичний аспект навчання, набуття необхідних навичок і умінь шляхом групових дискусій, практичних ситуацій, менеджмент-тренінгах, бізнес-симуляцій, ділових, рольових та імітаційних ігор. Перевагами даного методу є [52]: ефективність в оволодінні або розвитку конкретних компетенцій; можливість застосування отриманих знань, навичок, умінь на практиці відразу після оволодіння ними; актуальність отримуваних знань; підвищення мотивації працівників під час проходження тренінгу. Недоліки полягають у необхідності залучення сторонніх осіб до складання програм тренінгу та забезпечення післятренінгової підтримки, закріплення та посилення ефектів.

Групові дискусії полягають у спільному обговоренні питань та груповому вирішенні проблем. Перевагами методу є підвищення рівня згуртованості колективу, крім того, кожен учасник має можливість представити свої власні ідеї і бачення вирішення певних проблем та отримати зворотній зв'язок від інших членів групи. Недоліком даного методу можуть бути різні соціальні бар'єри.

Бізнес-симуляції, практичні ситуації та імітаційні ігри реалізується за допомогою моделювання бізнес-процесів, ситуацій, проблем. Даний метод сприяє отриманню спеціальних знань.

Ділові і рольові ігри передбачає вивчення і обговорення ситуацій і матеріалу, що моделюють ті чи інші аспекти професійної діяльності працівників. Перевагами даного методу є [52]: можливість різностороннього дослідження проблем; максимальна наближеність до професійної діяльності; моделювання рішень ситуацій; дозволяє оцінити готовність і вміння працівників вирішувати ті чи інші проблемні ситуації; може служити інформацією для вибору співробітників на вакантні посади. Недоліки полягають в охопленні незначної чисельності працівників.

Розвиваючі проекти (спеціальні проекти в межах організації, так і зовнішні), завдання та індивідуальні плани розвитку спрямовані на досягнення конкретних результатів, формування нових і удосконалення існуючих компетенцій, орієнтованих на окремих працівників.

Відео та дистанційне навчання реалізується за допомогою надання працівникам аудіо і відео програм, електронних документів та використання телекомунікаційних технологій для навчання працівників на відстані [52]. Перевага таких методів полягає у незначних витратах, гнучкості і зручності у виборі графіку навчання.

Професійний імідж і демонстрування полягає у навчанні працівників шляхом розповіді, показу, пояснень і демонстрування. Даний метод передбачає отримання загальних знань про об'єкт.

Таким чином, на підставі вищевикладеного, удосконалення управління кадровим потенціалом на основі його розвитку є одним із важелів підвищення ефективності роботи працівників, продуктивності праці, мотивації та адаптаційної гнучкості, а також чинником професійного і кар'єрного зростання, самореалізації і саморозвитку, набуття нових компетенцій і удосконалення наявних компетенцій. Запропонована програма розвитку кадрового потенціалу спрямована на довгострокову перспективу, формування сприятливого організаційного

клімату, загальний розвиток працівників та підприємства в цілому. Реалізація програм розвитку кадрового потенціалу забезпечується шляхом дотримання принципів. Основними принципами розвитку кадрового потенціалу підприємства визначено: принцип справедливості, доступності, відповідальності, результативності, ефективності, забезпеченості, науковості, системності, безперервності, загальності, альтернативності, специфічності та прозорості. У дипломній роботі сформовано програму розвитку кадрового потенціалу, яка забезпечується через орієнтацію на цілі, завдання, напрями (навчання, підготовка, перепідготовка на основі професійних компетенцій; забезпечення більш повного використання компетенцій працівників та підвищення їхнього рівня компетентності; сприяння саморозвитку працівників; планування трудової кар'єри та посадового просування згідно з вимогами до професійної компетентності; організація процесів розвитку кадрового потенціалу) та методи розвитку потенціалу окремого працівника і кадрового потенціалу підприємства в цілому.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Схема застосування компетентнісного підходу в удосконаленні управління кадровим потенціалом підприємства має у підсумку передбачати підготовку відповідних заходів, які спрямовані на формування оптимального компетентнісного складу кадрів, адаптованих до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, та систематичне здійснення послідовних заходів з аналізу стану кадрового забезпечення на відповідність компетенцій працівників, визначення цілей і завдань формування кадрового забезпечення, орієнтованих на розвиток компетенцій, визначення потреби в кадрах на основі профілів компетенцій, розробки та реалізації плану формування кадрового забезпечення. Застосування запропонованої схеми формування кадрового забезпечення дозволяє вдосконалити роботу з кадрами в напрямку підвищення рівня компетентності працівників та кадрового потенціалу підприємства загалом. Важливою складовою частиною в управлінні розвитком кадрового потенціалу є проведення оцінювання

кадрового потенціалу. Тож, з метою визначення необхідних заходів щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом в частині його розвитку наступним етапом є здійснити оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом. Оцінювання кадрового потенціалу не є адміністративним інструментом чи дисциплінарним способом впливу на працівників, а повинно здійснюватися при постійному та безперервному відстежуванні результативності прийнятих рішень в конкретних ситуаціях. Основна відмінність оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом полягає в предметі оцінки. Оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом відрізняється єдиною системою критеріїв (компетенцій) оцінки, визначених для конкретної посади, що дозволяє надати інформацію для прийняття управлінських рішень по розробці комплексної системи розвитку кадрового потенціалу. Етапи оцінювання кадрового потенціалу: підготовчий, безпосереднє проведення оцінювання, підведення підсумків і формування пропозицій, виконання прийнятих рішень. Послідовність проведення етапів оцінювання кадрового потенціалу забезпечується методикою, організацією та інформаційною підтримкою

Враховуючи багатомірність процесу управління кадровим потенціалом виникає об'єктивна необхідність подальшого розвитку теоретичних, методико-прикладних засад управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Запропоновано розробку та реалізацію моделі удосконалення управління кадрового потенціалу на основі його розвитку, яка складається з цільової, інформаційно-змістової і організаційної складових та представляє собою сукупність систематичних і запланованих заходів щодо управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Це дозволяє вирішити існуючі проблеми, пов'язані з направленістю на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності, а також забезпечення взаємозв'язку компетентнісно-орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління кадровим потенціалом підприємства. Подальше практичне втілення запропонованої моделі удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства у частині

його розвитку за компетентнісним підходом дозволить вдосконалити роботу з кадрами, яка сприятиме нарощуванню, удосконаленню і розвитку кадрового потенціалу та спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Реалізація програм розвитку кадрового потенціалу забезпечується шляхом дотримання принципів. Основними принципами розвитку кадрового потенціалу підприємства визначено: принцип справедливості, доступності, відповідальності, результативності, ефективності, забезпеченості, науковості, системності, безперервності, загальності, альтернативності, специфічності та прозорості. У дипломній роботі сформовано програму розвитку кадрового потенціалу, яка забезпечується через орієнтацію на цілі, завдання, напрями (навчання, підготовка, перепідготовка на основі професійних компетенцій; забезпечення більш повного використання компетенцій працівників та підвищення їхнього рівня компетентності; сприяння саморозвитку працівників; планування трудової кар'єри та посадового просування згідно з вимогами до професійної компетентності; організація процесів розвитку кадрового потенціалу) та методи розвитку потенціалу окремого працівника і кадрового потенціалу підприємства в цілому.

## ВИСНОВКИ

Успішне функціонування підприємств, їхня конкурентоздатність залежить від багатьох чинників, одним з яких є людський. Провідна роль у ітурі потенціалу підприємства належить кадровому потенціалу, оскільки саме він забезпечує взаємозв'язок організації з зовнішнім середовищем і забезпечує узгоджену діяльність усіх підрозділів усередині. У дипломній роботі під потенціалом розуміється здатна до саморозвитку система ресурсів особистості, що включає в себе здібності та можливості необхідні для досягнення певної мети. У свою чергу кадри як соціально-економічна категорія характеризується постійним складом працівників, які мають відповідну професійну підготовку, практичні навички, досвід роботи і складають трудові відносини з установою. Для формування остаточної думки щодо кадрового потенціалу у дипломній роботі був застосована методологія стратегічного управління з налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST), початковим етапом якої є визначення часткових логічних припущень серед трактувань різних авторів. Результатом цього стало визначення, згідно якого під кадровим потенціалом розуміється соціально-економічна категорія, яка відображає сукупність особистісних якісних (психофізіологічних, соціальних, інтелектуальних, креативних), професійних (професійні знання, кваліфікаційні навички, досвід роботи, відношення до праці) характеристик і можливостей працівників, необхідних для ефективної та результативної діяльності, відповідно до особливостей та цілей підприємства. Удосконалення управління кадровим потенціалом може проходити через його формування, нарощування та розвиток. При цьому саме розвиток кадрового потенціалу допомагає краще реалізуються завдання та цілі підприємства. Тож, управління кадровим потенціалом як сукупність впливів, методів та процесів формування, використання, оцінювання і розвитку кадрового потенціалу, необхідних для досягнення ефективної діяльності підприємства.

Зростаюче значення компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом та усвідомлення важливості компетенцій і компетентностей працівників в отриманні результатів діяльності є джерелом розвитку підприємства.

При цьому слід зауважити на відомість між двома поняттями «компетенція» та «компетентність», які є дещо різними проте взаємозв'язаними категоріями. Так, «компетенція» розглядається як сукупність знань, досвіду, професійних вмінь і мотиваційних характеристик працівника, його готовність до ефективного виконання обов'язків, відповідно вимогам посади та досягнення певних результатів праці, у той час як «компетентність» є продовженням і пов'язується зі здатністю успішно застосувати дані компетенції в процесі виконання діяльності та досягнення результатів праці. Важливим є виділення основних компетенцій працівників, до яких відносяться професійні, соціальні, особистісні та трудові компетенції. Більш того, варто зазначити додаткові компетенції працівників, що займають керівні посади, адже вони відрізняються своєю управлінською спрямованістю. У широкому розумінні вся діяльність підприємства заснована на компетенціях працівників. Тож виникає потреба у виявленні і розвитку компетенцій для підвищення ефективності роботи підприємства. Це стає можливим завдяки розробці і впровадженню моделей компетенцій, які в наслідку призводять до пошуку нових методів управління та розвитку компетенцій працівників. У науковій літературі висвітлюються як зарубіжні (американська, японська та європейська), так і вітчизняні моделі компетенцій працівників. В цілому якісна модель компетенцій працівників, має вирішувати низку основних завдань. Модель компетенцій працівників характеризується сукупністю всіх компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків та завдань. Для розробки моделі компетенцій пропонується з'ясувати взаємозв'язок ітури кадрового потенціалу і компетенцій працівників. В ітурі кадрового потенціалу характеризують кількісну та якісну сторони. Як правило, кількісні та якісні ітурні параметри дозволяють в повній мірі охарактеризувати кадровий потенціал працівника. Усі перелічені складові є базовими і повинні бути присутніми в ітурі кадрового потенціалу підприємства. Дослідження компонентів, що характеризують структуру кадрового потенціалу, формування переліку компетенцій працівників та аналіз зарубіжних моделей компетенцій дозволяє запропонувати модель взаємозв'язку елементів кадрового потенціалу і компетенцій працівників.

Приватне акціонерне товариство "ІНФУЗІЯ" є підприємством з

виробництва інфузійних розчинів, яке динамічно розвивається на ринку України. На сьогоднішній день компанія виробляє більше 50 найменувань інфузійних розчинів. Предметом діяльності товариства є: виробництво лікарських засобів, оптова, роздрібна торгівля лікарськими засобами; виробництво ветеринарних медикаментів і препаратів, оптова, роздрібна торгівля ветеринарними медикаментами і препаратами; виробництво виробів медичного призначення та ін. Метою ПрАТ "Інфузія" є підтримання статусу прогресивної фармацевтичної компанії, здатної конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Протягом досліджуваного періоду на ПрАТ «Інфузія» спостерігається зростання загальної суми активів підприємства за рахунок як необоротної, так і оборотної їх частин. Дані аналізу вказують, що сума джерел фінансування господарчих активів ПрАТ «Інфузія» протягом досліджуваного періоду зростає за рахунок стрімкого збільшення суми власного капіталу підприємства, довгострокових та поточних зобов'язань. Протягом досліджуваного періоду діяльність підприємства є цілком прибутковою та рентабельною. Однак, на фоні зниження чистого доходу від реалізації продукції у 2020 р. спостерігається зниження усіх видів прибутку. На основі SWOT-аналізу доведено, що для реалізації запланованих заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства виникає необхідність у компетентних працівниках, що спонукає до формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства.

ПрАТ "Інфузія" представляє собою єдине ціле підприємство без створення дочірніх підприємств, філій та представництв. Колегіальним керівним органом ПрАТ "Інфузія" є Рада директорів товариства. Члени Ради директорів обираються та відкликаються Зборами товариства. Керівниками ПрАТ «Інфузія» є: президент та уповноважена особа. До складу ради директорів входять: директор з розвитку, директор з виробництва, директор з якості, комерційний директор, фінансовий директор, головний бухгалтер. Кількість персоналу на ПрАТ «Інфузія»: 263 особи. Реалізація цілей і завдань управління персоналом ПрАТ «Інфузія» здійснюється через кадрову політику. Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог



діючого законодавства та стану ринку праці. Згідно результатам аналізу кадрового забезпечення для ПрАТ «Інфузія», позитивними ознаками виявлено: високу частку керівників та спеціалістів, високу частку працівників, які мають вищу освіту, підвищують кваліфікацію і навчаються, що дає змогу стверджувати про більш високий управлінський потенціал. У той же час, негативним фактором є висока плинність кадрів. Аналіз кадрового забезпечення зумовлює необхідність здійснення управління кадровим потенціалом підприємства. Проведений аналіз слугуватиме підґрунтям для забезпечення дієвого впливу на працівників та реалізацію заходів з розвитку кадрового потенціалу, запорукою підвищення рівня компетентності працівників, нарощування кадрового потенціалу та ефективного функціонування і розвитку підприємства в цілому.

Після здійснення оцінювання кадрового потенціалу Загальна оцінка для спеціалістів ПрАТ «Інфузія» – 6,5; для керівників – 8,6 (з 10 б.). Кращі показники в оцінці кадрового потенціалу для керівників отримали соціальна складова (2,6) та трудова (2,2), для спеціалістів – трудова (1,9) та психофізіологічна (1,7). То ж, ПрАТ «Інфузія» має задовільний рівень кадрового потенціалу має. Доведено, що запропоноване методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу дозволяє застосовувати цю методику оцінки для підприємств різних видів економічної діяльності, галузей і підприємств. Виходячи з оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу, вплив компетентностей працівників на рівень кадрового потенціалу є досить значним та математично обґрунтованим. За допомогою оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та за умов постійного, об'єктивного його проведення і використання результатів обґрунтовується та забезпечується істотний внесок в розробку заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства. Перед підприємством постають завдання, пов'язані з розробкою таких заходів з управління, які б формували умови для досягнення високого рівня кадрового потенціалу.

Схема застосування компетентнісного підходу в удосконаленні управління кадровим потенціалом підприємства має у підсумку передбачати підготовку

відповідних заходів, які спрямовані на формування оптимального компетентного складу кадрів, адаптованих до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, та систематичне здійснення послідовних заходів з аналізу стану кадрового забезпечення на відповідність компетенцій працівників, визначення цілей і завдань формування кадрового забезпечення, орієнтованих на розвиток компетенцій, визначення потреби в кадрах на основі профілів компетенцій, розробки та реалізації плану формування кадрового забезпечення. Застосування запропонованої схеми формування кадрового забезпечення дозволяє вдосконалити роботу з кадрами в напрямку підвищення рівня компетентності працівників та кадрового потенціалу підприємства загалом. Важливою складовою частиною в управлінні розвитком кадрового потенціалу є проведення оцінювання кадрового потенціалу. Тож, з метою визначення необхідних заходів щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом в частині його розвитку наступним етапом є здійснити оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом. Оцінювання кадрового потенціалу не є адміністративним інструментом чи дисциплінарним способом впливу на працівників, а повинно здійснюватися при постійному та безперервному відстежуванні результативності прийнятих рішень в конкретних ситуаціях. Основна відмінність оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом полягає в предметі оцінки. Оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом відрізняється єдиною системою критеріїв (компетенцій) оцінки, визначених для конкретної посади, що дозволяє надати інформацію для прийняття управлінських рішень по розробці комплексної системи розвитку кадрового потенціалу. Етапи оцінювання кадрового потенціалу: підготовчий, безпосереднє проведення оцінювання, підведення підсумків і формування пропозицій, виконання прийнятих рішень. Послідовність проведення етапів оцінювання кадрового потенціалу забезпечується методикою, організацією та інформаційною підтримкою

Враховуючи багатомірність процесу управління кадровим потенціалом виникає об'єктивна необхідність подальшого розвитку теоретичних, методико-прикладних засад управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Запропоновано розробку та реалізацію моделі удосконалення управління кадрового потенціалу на основі його розвитку, яка складається з цільової, інформаційно-змістової і організаційної складових та представляє собою сукупність систематичних і запланованих заходів щодо управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Це дозволяє вирішити існуючі проблеми, пов'язані з направленістю на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності, а також забезпечення взаємозв'язку компетентнісно-орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління кадровим потенціалом підприємства. Подальше практичне втілення запропонованої моделі удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства у частині його розвитку за компетентнісним підходом дозволить вдосконалити роботу з кадрами, яка сприятиме нарощуванню, удосконаленню і розвитку кадрового потенціалу та спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Реалізація програм розвитку кадрового потенціалу забезпечується шляхом дотримання принципів. Основними принципами розвитку кадрового потенціалу підприємства визначено: принцип справедливості, доступності, відповідальності, результативності, ефективності, забезпеченості, науковості, системності, безперервності, загальності, альтернативності, специфічності та прозорості. У дипломній роботі сформовано програму розвитку кадрового потенціалу, яка забезпечується через орієнтацію на цілі, завдання, напрями (навчання, підготовка, перепідготовка на основі професійних компетенцій; забезпечення більш повного використання компетенцій працівників та підвищення їхнього рівня компетентності; сприяння саморозвитку працівників; планування трудової кар'єри та посадового просування згідно з вимогами до професійної компетентності; організація процесів розвитку кадрового потенціалу) та методи розвитку потенціалу окремого працівника і кадрового потенціалу підприємства в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. Економіка праці і соціально трудові відносини. К.: Центр уч. літератури, 2012. 328 с.
2. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. С. К. Мордовина. 8-е изд. СПб.: Питер, 2008. 832 с.
3. Артемьева Е. Ю. Основы психологии субъективной семантики / под ред. И. Б. Ханиной. М.: Наука; Смысл, 2004. 520 с.
4. Афанасьев В. Я., Корнев И. К. Введение в государственное управление : учеб.пособие. Кн. 3. М.: Финстатинформ, 1998. 48 с.
5. Афанасьєв М. В. Тренінг формування компетенцій з економіки підприємства: навч. посіб. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 328 с.
6. Бажан І. І. Трудовий потенціал України: формування та використання. Донецьк: Юго-Восток, 2006. 144 с.
7. Беззубко Л. В., Гончарова Л. О., Беззубко Б. І. Трудовий і кадровий потенціали : монографія. Донецьк: Норд прес, 2008. С. 10–18.
8. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. Экономика и управление: Научно-практический журнал. 2007. № 3. С. 48–53.
9. Білорус Т. В., Омеляненко А. І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. Молодий вчений. 2016. № 2. С. 12–16. URL: [http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2\\_29\\_2016.pdf](http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2_29_2016.pdf)
10. Білорус Т. В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством : автореф. дис. к.е.н. : 08.06.01. Нац. ун-т харч. технологій. К., 2004. 21 с.
11. Бузько І. Р., Бессмертная В. В. Кадровый потенциал как объект стратегического управления персоналом предприятия. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2006. № 11 (105). С. 28–31.
12. Великий тлумачний словник української мови (з дод. і допов.) / уклад. і гол.ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТ «Перун», 2005. 1728 с.
13. Вєрба В. А. Гребешкова О. М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. Проб- леми науки. 2004. № 7. С. 23–28.
14. Гайдамака О. М., Лебідь В. М., Вавулін Л. С. Управління розвитком

- кадрового потенціалу організації. Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. № 4 (32). С. 118–123.
15. Галаз Л. В. Підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства. Вісник Нац. ун-ту Львівська політехніка. Проблеми економіки та управління. Львів: Вид-во Нац. ун-ту Львівська політехніка. 2010. № 683. С. 178–184.
  16. Гармідер Л. Д. Механізм розвитку кадрового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми національної економіки : зб. наук. праць. Серія «Економіка». т. XII, вип. 205. Донецьк : ДонДУУ, 2011. С. 74–81.
  17. Гармідер Л. Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. Сталий розвиток економіки. 2013. № 1(18). С. 92–96.
  18. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. Вища освіта України. – 2008. – № 3. – С. 23–30.
  19. Головка А. С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудова потенція», «кадровий потенціал» та «трудова ресурси». Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 3. Т. 2. С. 14–16.
  20. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства: дис. на здобуття наук. ступ. к.е.н. за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). ДонНУ ім. В. Стуса. Вінниця, 2019. 175 с.
  21. Гончарук В. А. Развитие предприятия. М.: Дело, 2000. 208 с.
  22. Горшкова Е. Г., Кухаркова О. В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство. СПб.: Речь. 2007. 144 с. URL: <http://lib.sale/kouching-psihologiya/kouch-nastavnichestvo-kak-instrument>
  23. Горшкова О. В. Управление кадровым потенциалом предпринимательского университета: новые компетенции. Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 4. С. 57-63.
  24. Гринкевич С. С., Гураль Н. Р. Дослідження взаємозв'язку трудового та кадрового потенціалів. Економічний форум. 2011. № 3. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekfor/2011\\_3/54.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_3/54.pdf)

- 25.Грішнова О. А. Формування і розвиток людського капіталу в організації. Управління організацією: регіональні аспекти : Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції 12–13 квітня 2002 р. / за редакцією В. Г. Герасимчука. К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2002. 428 с.
- 26.Дейнека А. В., Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. 392 с.
- 27.Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента: Весь Питер Друкер в одной книге: лучшие работы по менеджменту, написанные за 60 лет / пер. с англ. О. Л. Пелявский. М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 421 с.
- 28.Берглезова Т. В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия. Проблемы предпринимательства в экономике. 2005. № 8. С. 75–80.
- 29.Звіт керівництва (звіт про управління) Приватне акціонерне товариство «Інфузія». URL: [https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/corp\\_upr/33492](https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/corp_upr/33492)
- 30.Звіт про кількість працівників, їх якісний стан та професійне навчання. — Інформація Державної служби статистики України (Форма № 6- ПВ) : кадрова звітність підприємств 2014–2020 р.
- 31.Зеер, Э. Ф. Ключевые квалификации и компетентности в личностно-ориентированном профессиональном образовании. Образование и наука. 2000. — № 3. — С. 90–120
- 32.Илларионов А. Е. Основы теории государственной кадровой политики: учебно-методическое пособие и конспект лекцій. ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Владимирский филиал : Владимир. 2009. 90 с.
- 33.Іваницька С. Б. Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». № 10. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
- 34.Ільїна О. А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Економіка і Суспільство. 2016 р. Випуск № 7. С. 72–77.

35. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2005. 638 с.
36. Комаров С. В., Молодчик А. В, Пустовойт К. С. На рубеже изменения парадигмы менеджмента: саморазвивающиеся, самоорганизующиеся системы. Журнал экономической теории. 2012. № 3. С. 132–141.
37. Комаров С. В. Механизмы развития и саморазвития организации. Шумпетеровские чтения : Материалы 3-й Междунар. науч.-практ. конф. Пермь : Изд-во Перм. нац.-исслед. политехн. ун-та, 2013. С. 28–36.
38. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / Чуланова О. Л, Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г. : монография. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 156 с.
39. Коротков А. С. Формирование основных направлений развития кадрового потенциала промышленных предприятий. Подготовка кадров. № 3 (801). 2011. С. 42–44.
40. Крисько В. Ф. Використання кадрового потенціалу в контексті сільського розвитку. Агроінком. 2010. №1–3. С. 12–17.
41. Кудрявцева Е. И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы. Управленческое консультирование. 2013. № 6 (54). С. 22–31.
42. Маслов Е. В. Методы оценки персонала предприятия. М.: ЮНИТИ, 1999. 246 с.
43. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / под ред. П. В. Шеметова. М.: ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. 312 с.
44. Махначова Н. М. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Економіка і суспільство. № 8. 2017. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/8\\_ukr/54.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/54.pdf)
45. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Медведь О. М.: Вильямс, 2009. 672 с.
46. Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. К.: Нічлава, 2011. 624 с.
47. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. Науково-виробничий журнал Бізнес-Навігатор. 2010. № 3 (20). URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/biznes/2010\\_3/2010/03/100330.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2010_3/2010/03/100330.pdf)

- 48.Новікова М. М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства : монографія. Х. : ХНЕУ, 2008. 211 с.
- 49.Носик О. А. Компетентністний підхід в управлінні кадровим потенціалом  
Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 2. С. 177– 183.
- 50.Офіційний сайт Приватне акціонерне товариство «Інфузія». URL:  
<http://www.infuzia.com/>
- 51.Петрова Н. И. Модели трудовой мотивации в процессе управления персоналом. Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. 2010. № 1. С. 481–485.
- 52.Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 43. 2013. URL : <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-professionalnogo-azvitiya-personala-predpriyatiya>
- 53.Приватне акціонерне товариство "Інфузія" 31287944. URL:  
<https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/112879>
- 54.Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія / Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубєдова А. О. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.
- 55.Россоха В. В. Методичні аспекти формування та розвитку потенціалу підприємств аграрної сфери АПК. Економіка АПК. 2005. № 8. С. 36–42.
- 56.Рудавина Е. Р. Построение системы компетенций в организации : методическое пособие. М.: МЦФЭР ; ВКК – национальный союз кадровиков, 2008. 52 с.
- 57.Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем / К. Кернс. М.: Радио и связь, 1991. 224 с.
- 58.Савчук Л. М. Компетенції персоналу в умовах економіки знань. URL:  
[http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2009\\_3/savchuk\\_309.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2009_3/savchuk_309.htm)
- 59.Синиця Т. В. Визначення змісту соціально-економічної категорії трудового потенціалу. Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб. Сер. «Экономические науки». К.: Техника. 2001. Вып. 34. С. 298–300.



- 60.Слиньков В. Н. Управление персоналом (Практические рекомендации). К. : Алерта, 2004. 240 с.
- 61.Соціальна робота. Менеджмент соціальної роботи / В.П. Андрущенко та ін. Книга 7. К.: ДЦССМ, 2003. 372 с.
- 62.Спенсер-мл. М. Лайм, Спенсер М. Сайн. Компетенции на работе / пер. с англ. М: НІРРО, 2005. 384 с.
- 63.Хуторской А. В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты. URL: <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm>.
- 64.Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. М.: Прогресс-Универс, 2000. 315 с.
- 65.Чуланова, О. Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом. Интернет-журнал «Науковедение». 2014. № 5(24). URL : <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf>
- 66.Шакина М. А., Турняк К. В. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт. *Ars administrandi (Искусство управления)*. 2012. № 4. С. 41–55.
- 67.Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. 583 с.
- 68.Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. Випуск: 2-ге видання. Київ: «КНЕУ», 2004. 669 с.
- 69.Haslinda A. Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*. 2009. Volume 2/9. P. 180–186.
- 70.Laakso-Manninen R., Viitala R. Competence management and human resource development. *Haaga-Helia University of Applied Sciences*, 2007. 121 p.
- 71.Mudor H., Tooksoon P. Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. 2011. Vol. 2, No. 2. P. 41–49.
- 72.Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетник О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.