

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему

" Розвиток кадрового потенціалу підприємства"

другий (магістерський) рівень

спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Виконав: здобувач групи УПЕП-22зм _____ А. О. Величко
(підпис)

Керівник _____ О. В. Маслош
(підпис)

Завідувач кафедри _____ І. М. Семененко
(підпис)

Рецензент _____ О.О.Хандій

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

Другий (магістерський) рівень
спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“ _____ ” _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
ВИЩОЇ ОСВІТИ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ

Величко Аллі Олександрівні

1. Тема роботи " Розвиток кадрового потенціалу підприємства"
Керівник роботи Маслош Ольга Володимирівна, к.х.н., доцент,

затверджений наказом університету від 21 вересня 2023 року № 39/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 4 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства.
3.2. Інформація щодо умов роботи на підприємстві. 3.3. Інформація про
складові кадрового потенціалу підприємства. 3.4. Дані про фінансово-
економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові
акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної
роботи. _____

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Аналіз сфери діяльності підприємства. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Дослідження стану кадрового потенціалу підприємства. 4.5. Обґрунтування заходів щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників)
Таблиці, рисунки та інший демонстраційний
матеріал _____

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури з тематики магістерської роботи	Жовтень 2023 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2023 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2023 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2023 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2023 р.	
6	Оформлення роботи, підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2023 р.	

Здобувач _____ А. О. Величко
(підпис)Керівник роботи _____ О.В. Маслош
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 90 стор., 25 рис., 8 табл., 52 джерел.

Об'єктом дослідження даної роботи є розвиток кадрового потенціалу ТОВ ВК «Поліпласт».

Предметом дослідження є процеси, що впливають на розвиток кадрового потенціалу ТОВ ВК «Поліпласт».

Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо розвитку кадрового потенціалу товариства.

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

За результатами дослідження були виявлені можливості і обґрунтовано модель, алгоритм, методики розвитку кадрового потенціал, запропоновано і обґрунтовано ефективність заходів з розвитку кадрового потенціалу товариства.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ,
МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ, АЛГОРИТМ
РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ, ОЦІНКА КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Значення кадрового потенціалу.....	7
1.2 Оцінка кадрового потенціалу.....	16
1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід розвитку кадрового потенціалу.....	25
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ ВК «ПОЛІПЛАСТ» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	33
2.1. Сфера діяльності та продукція ТОВ ВК «ПОЛІПЛАСТ».....	33
2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ ВК «ПОЛІПЛАСТ».....	39
2.3 Аналіз товарообігу та витрат ТОВ ВК «ПОЛІПЛАСТ» за період 2019-2021 рр.....	47
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ ВК «ПОЛІПЛАСТ».....	54
3.1 Модель розвитку кадрового потенціалу.....	54
3.2. Пропозиції щодо розвитку кадрового потенціалу ТОВ ВК «Поліпласт» та їх обґрунтування.....	67
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

Дослідження кадрового потенціалу підприємства є актуальним завданням в сучасних умовах бізнес-середовища. Забезпечення ефективного управління персоналом стає стратегічною вимогою, успіх будь-якої компанії залежить від високого рівня кваліфікації та мотивації її працівників. Дослідження кадрового потенціалу дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони команди, розробляти ефективні стратегії підвищення професійного розвитку, підвищення продуктивності праці та створення оптимального клімату в колективі. Врахування актуальних тенденцій у сфері управління персоналом сприятиме створенню конкурентних переваг та адаптації до змін на ринку праці.

Об'єктом дослідження даної роботи є розвиток кадрового потенціалу ТОВ ВК «Поліпласт».

Предметом дослідження є процеси, що впливають на розвиток кадрового потенціалу ТОВ ВК «Поліпласт».

Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо розвитку кадрового потенціалу товариства.

В процесі виконання роботи потрібно вирішення наступного комплексу завдань:

- проведення теоретико-методичних досліджень щодо розвитку кадрового потенціалу;
- характеристика діяльності ТОВ ВК «Поліпласт»;
- аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ ВК «Поліпласт»;
- оцінка динаміки та структури продукції, що виробляє ТОВ ВК «Поліпласт»; розробка заходів з розвитку кадрового потенціалу товариства.

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові

методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Значення кадрового потенціалу

Значення розвитку кадрового потенціалу зумовлює поєднання та взаємодію державних та ринкових регуляторів зазначеного комплексу питань. В умовах ринкових відносин розвиток кадрового потенціалу стає неодмінною умовою завоювання стійких і більше лідируючих позицій над ринком. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг. Значення розвитку кадрового потенціалу зумовлює поєднання та взаємодію державних та ринкових регуляторів зазначеного комплексу питань.

В умовах ринкових відносин розвиток кадрового потенціалу стає неодмінною умовою завоювання стійких і тим більше лідируючих позицій на ринку. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг.

Знайти кваліфікованих співробітників, у тому числі на високі позиції на підприємстві, стає дедалі складніше. Йде «війна за таланти». Втрачені можливості, втрачений час, – все це стимулює керівників високі витрати на пошук та адаптацію нового персоналу створювати систему розвитку кадрового потенціалу. Це складний системний процес, який вимагає ретельної підготовки.

Можливості, які надає організації, система розвитку кадрового потенціалу [9; 15; 46]:

- є внутрішнім джерелом кандидатів на ключові позиції;
- дозволяє утримувати потенційно талановитих працівників;
- дає можливість підготувати співробітників до майбутніх складних завдань;

- прискорює розвиток талановитих працівників;
- надає персоналу нові можливості для кар'єрного зростання;
- знижує витрати, так як розвиток співробітників всередині організації - процес, що вимагає менших інвестицій, ніж найм та адаптація нових співробітників.

Для цього важливо впроваджувати нові методи управління та господарювання, активізувати людські ресурси для того, щоб здібності людей розкрилися повніше і були використані з більшою користю та ефективністю. При управлінні інноваційним розвитком кадрового потенціалу сучасної організації як об'єкти вдосконалення кадрового потенціалу починають виступати компетенція та мобільність персоналу. Швидко збільшувана науково-технічна озброєність працівників приводить у дію все більшу і більшу масу дорогих засобів виробництва, переносючи їх вартість на створюваний продукт. Ціна відповідальної поведінки працівника, яка залежить від рівня його кваліфікації та інтелекту, емоційної зрілості та психічного стану, зростає при цьому у багато разів. Суспільство потрапляє в залежність від особистих якостей робітників, підприємців, менеджерів та інженерно-технічних працівників, від їх компетенції, чесності, порядності, відданості загальним інтересам. НТП прискорює процес відтворення знань і, отже, збільшує коефіцієнт їхньої передачі. Коефіцієнт передачі знань у найближче десятиліття буде зростати ще швидшими темпами. Це пояснюється тим, що економіка впритул підійшла до такої межі, коли її розвиток прямо залежить від прискорення науково-технічного прогресу.

Природно, що для цього прискорення потрібні відповідним чином підготовлені кадри: робітники, інженери, керівники, здатні гнучко реагувати на швидко змінюються потреби продуктивних сил. Тому вся система їх підготовки має піднятися на якісно новий рівень. Таким чином, величезні можливості, що створюються НТП, в результаті є лише потенційними, їх реалізація залежить від багатьох факторів, але визначальними серед них слід

вважати саме соціальні, особистісні фактори, що передбачають високі вимоги до працівників організації.

Тому в рамках розвитку кадрового потенціалу організацій у зв'язку з наявними протиріччями між системою підготовки робочих кадрів та чинним виробництвом, назріває питання, яким же конкретним вимогам має відповідати кваліфікований робітник та компетентний спеціаліст у сучасних умовах господарювання. Проведені реформи економічної системи та перетворення у сфері власності та методах господарювання, ліквідація єдиної системи планування та ціноутворення, і навіть зміни у структурі виробництва не могли не позначитися в системі управління.

У період заміни старих методів управління методами ринкового регулювання система економічних відносин, що включає і відносини, пов'язані з управлінням кадрами, відчувала на собі вплив, з одного боку, колишніх умов та традицій, а з іншого – нових процесів. Система управління персоналом на підприємстві зазнає змін, як на рівні формування кадрового потенціалу, і лише на рівні його використання.

Сучасна система управління кадрами в умовах ринкової економіки представляє можливість розробки нової, більш гнучкої стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємств, що призводить до радикальних змін у системі керування кадрами [9; 15; 48].

Більшість вітчизняних та зарубіжних авторів розглядають у нерозривному зв'язку такі поняття, як «кадровий потенціал» та «управління кадрами», оскільки лише за вмілого управління можливе раціональне використання кадрів і, як наслідок, ефективна діяльність підприємства у умовах гострої ринкової конкуренції.

Управління кадрами – це багатогранний і виключно складний процес, що має свої специфічні особливості та закономірності. У найзагальнішому вигляді під управлінням кадрами розуміється цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства, керівників та спеціалістів підрозділів системи

управління кадрами, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління кадрами.

Управління кадрами практично полягає у:

- формуванні системи управління кадрами;
- планування кадрової роботи;
- розроблення оперативного плану кадрової роботи;
- проведення маркетингу кадрів підприємства;
- визначення кадрового потенціалу підприємства та потреби їх у персоналі.

А.З. Дадашев зазначає, що управління кадрами полягає в планомірному регулюванні впливу на всіх стадіях відтворення та споживання кадрового потенціалу, який забезпечує потреби національної економіки необхідної робочою силою і на цій основі – гармонійний розвиток особистості та підвищення продуктивності праці. Іншими словами, планування, формування, розподіл та раціональне використання кадрів становить основне містять управління кадрами і з цього погляду розглядається аналогічно управлінню матеріально-речовими елементами виробництва.

Разом з тим, кадри – це, перш за все, люди, що характеризуються складним комплексом індивідуально-типових якостей та властивостей, серед яких соціально-психологічні відіграють чільну роль. Тому предметом управління кадрами як науково-практичного напрямки виступають відносини працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах організації діяльності підприємства. У зв'язку з цим Т.І. Мухамбетов зазначає, що основна мета управління кадрами в сучасних умовах – поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників та стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня [14]. Як вітчизняні, так і закордонні вчені розглядають кадровий потенціал із двох точок зору:

- з погляду його формування;

– з точки зору його використання.

Насправді процеси формування та використання кадрового потенціалу тісно взаємопов'язані між собою.

Формування кадрового потенціалу суспільства загалом означає підготовку незайнятого населення до трудової діяльності, залучення до матеріального та духовного виробництва всього працездатного населення. Іншими словами, формування являє собою створення реального потенціалу живої праці, знань та навичок, що охоплює все суспільство та кожного індивіда.

При цьому, формуючи кадровий потенціал, необхідно враховувати, на думку, науковців такі ознаки:

- демографічні,
- медико-біологічні,
- професійно- кваліфікаційні,
- соціальні,
- психофізіологічні,
- ідейно-політичні,
- моральні та інші.

Мірою якості сформованого кадрового потенціалу виступає ступінь збалансованості професійно-кваліфікаційних характеристик працівника з вимогами громадської держави, що динамічно розвивається. Використання кадрового потенціалу являє собою реалізацію трудових та кваліфікаційних здібностей та навичок працівника, трудового колективу та суспільства в цілому.

В умовах переходу до ринку сутність раціонального використання кадрів промислового підприємства полягає у більш повному виявленні та реалізації здібностей кожного працівника підприємства, посиленні творчого та змістовного характеру праці, підняття професійно-кваліфікаційного рівня працівників з урахуванням його всебічного стимулювання та відповідного їй оцінки вкладу кожного працівника в кінцеві результати діяльності

підприємства. Навіть якщо підприємство має досконалу матеріально-технічну базу виробництва, має в своєму розпорядженні новітню техніку і технологію, то виробничий процес не може здійснюватися нормально у разі нераціонального використання кваліфікаційних та інших здібностей працівників.

Використання кадрового потенціалу розглядається вітчизняними авторами як у кількісному відношенні, так і в якісному. З кількісної точки зору наявність (достатність) кадрів по кожному структурному підрозділу та підприємству в цілому визначається виходячи з обсягів виробничих будівель та потенційних можливостей, якими мають в своєму розпорядженні кадри, а з якісним - ступенем відповідності професійно-кваліфікаційного рівня працівників складності виконуваних робіт.

В умовах гострої конкуренції підприємств-виробників на ринку товарів та послуг наслідками невідповідності у першому та другому випадках є такі небажані явища:

- брак з вини працівника,
- невиконання договірних зобов'язань,
- незадовільне обслуговування обладнання,
- неповна зайнятість наявного парку обладнання,
- висока плинність кадрів та ін.

Для запобігання таким негативним явищам необхідно проводити на підприємстві регулярний аналіз порівняння розряду робіт та рівня кваліфікації працівників. Це дозволяє оцінити використання працівників з урахуванням їх потенційних можливостей та забезпечити раціональне розміщення працівників за конкретними робочими місцями та структурними підрозділами, за періодами зайнятості протягом зміни чи року. З метою ефективного використання кадрового потенціалу підприємство повинне [19; 35; 41]:

- встановлювати науково-обґрунтовані норми праці та в міру покращення організаційно-технічних умов виробництва переглядати їх;

- проводити атестацію та раціоналізацію робочих місць, визначати їх необхідне кількість та скасувати зайві робочі місця;
- встановлювати формули організації праці працівників та розрядів робіт, надавати розряди робітникам, організовувати використання передових прийомів та методів праці;
- встановлювати режими роботи підприємства, запроваджувати гнучкі графіки, дозволяти роботу з неповним робочим днем, організовувати надомну працю тощо.

Таким чином, на формування та використання кадрового потенціалу надає вплив ціла система зовнішніх і внутрішніх (стосовно самого підприємства) факторів.

Фактори формування та використання кадрового потенціалу підприємства – це зовнішні та внутрішні умови середовища, в яких здійснюються процеси формування та використання кадрового потенціалу. Під зовнішніми факторами нами розуміються умови, які підприємство не може змінити, але має враховувати при формуванні та використанні власних кадрів. Внутрішні ж фактори становлять умови, які значною ступеня піддаються керуючому впливу із боку підприємства.

Враховуючи сучасні розрізнені авторські підходи до класифікації таких факторів, пропонується узагальнена класифікація факторів формування та використання кадрового потенціалу підприємства у умовах ринку. Фактори формування діляться на зовнішні та внутрішні стосовно промислового підприємства. Розглянемо лише зовнішні чинники [38]:

1. Суспільно-політичні чинники. Тривалий час політиці зайнятості, що проводиться в нашій країні були притаманні екстенсивні тенденції (спрямованість на максимальне збільшення попиту робочої сили, розширення громадського фонду робочого дня та інших.), які часто заважали підприємствам правильно підбирати працівників на робочі місця. При цьому не враховувалися інтереси як підприємства, і його працівників. Зміцнення ж позиції приватної форми власності почалось у 1990-ті роки. Інтенсивність

руху працівників на зовнішньому ринку праці надання державної підтримки незайнятому населенню створюють об'єктивні передумови для формування якісного кадрового потенціалу та його ефективного використання для підприємства.

2. Державне регулювання. При переході до ринку не слід забувати, що, незважаючи на загальне визнання ринку як системи, що самоорганізовується, його ефективне функціонування неможливе без державного втручання. Державне регулювання формування кадрового потенціалу на сьогоднішній день здійснюється трьома основними групами методів:

2.1. Законодавчі, що закладають загальну інституційну основу розвитку будь-якого соціально-економічного процесу (при вирішенні питань формування та використання кадрового потенціалу підприємства слід враховувати питання трудового законодавства, його можливості зміни у найближчому майбутньому, особливості законодавства в галузі охорони праці, зайнятості тощо).

2.2. Адміністративні, за допомогою яких затверджуються та вводяться в дію будь-які адміністративні норми та нормативи, положення, інструкції, рекомендації тощо.

2.3. Економічні методи, за допомогою яких держава стабілізує ситуацію на ринку (ціноутворення, оподаткування, встановлення соціально-економічних норм та нормативів, і навіть мінімальних соціальних гарантій тощо).

3. Ринкова ситуація як мережа рівноправних відносин, заснована на купівлі-продажу продукції та послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів продавця і покупця, власника та найманого працівника. При переході на ринок на підприємствах спостерігається поступовий відхід від жорсткої системи адміністративного впливу на кадри до ринкових взаємин, відносин власності, що базуються на економічних методах. Тому необхідна розробка принципово нових підходів до формування та використання кадрового потенціалу на

основі зміни пріоритетів. У сучасних умовах головне всередині підприємства - це кадри, а за його межами - споживачі продукції, що випускається (надаються послуг). Через ефективно діючу систему управління кадрами необхідно повернути свідомість кожного найманого працівника до споживача, а не до начальника; до кінцевого результату діяльності підприємства, а не до марнотратства; до ініціативного висококваліфікованого продуктивного працівника, а чи не до бездумно-безликого виконавцю. Будь-які зміни на ринку товарів або робочої сили повинні знаходити негайне відображення у процесах формування кадрів підприємства та їх використання.

4. Соціально-демографічна обстановка характеризує склад та структуру, а також форми та інтенсивність руху кадрів підприємства як усередині нього, так і за його межами. У умовах переходу до ринку для підприємства стає дуже актуальним збереження, розвиток та максимально ефективно використання вже наявних кадрів та забезпечення припливу молодих, ініціативних та висококваліфікованих «свіжих» сил із наявних трудових ресурсів.

5. Досягнення науково-технічного прогресу (НТП). Введення нових технологій та нового обладнання, освоєння нових видів продукції в умовах гострої конкурентної боротьби зумовлюють постійне оновлення теоретичних та особливо практичних знань працівників підприємства у зв'язку зі зміною обсягу та змісту виконуваних функцій. Це враховується при наборі нових співробітників на роботу або при розробці систем стимулювання праці, а також просування службовими сходами на основі зростання професійної майстерності, знань, досвід роботи кадрів підприємства.

6. Стан національної системи освіти. З одного боку, доступність державних та недержавних освітніх установ, зміст професійних освітніх програм, переваги та недоліки форм професійного навчання в країні, вартість професійного навчання, а з іншого – моделі службової кар'єри, положення про навчання кадрів, плани підвищення кваліфікації кадрів, зміст контрактів про найм, моделі робочих місць (посад), прийнятність умов прийому та навчання

в коледжах та вузах впливають на рішення керівництва підприємства про найм нових співробітників, які вже відповідають всім вимогам, або про вкладення коштів підприємства у розвиток кадрового потенціалу постійних кадрів. Зрозуміло, сучасні проблеми розвитку вищого та середнього професійного освіти в нашій країні (наприклад, недостатнє фінансування освіти за рахунок державного¹ та місцевих бюджетів, слабка матеріально-технічна база навчальних закладів, концентрація висококваліфікованих кадрів викладачів у великих містах та дефіцит їх в галузі нових напрямків науки, техніки, технології, економіки та бізнесу в периферійних містах та регіонах та тощо) негативно позначаються на процесах формування кадрового потенціалу підприємства.

7. Морально-культурні чинники. Вироблені суспільством, групою людей спільні цінності, соціальні норми, настанови поведінки, що регламентують дії працівника і змушують його поводитися так, а не інакше, без будь-якого видимого примусу, обумовлюють у нових умовах перехід до соціальних норм, що базуються на здоровому економічному сенсі, не забуваючи про моральну сторону в управлінні кадрами та процесами формування та використання кадрового потенціалу підприємства.

8. Престиж галузі. Ні для кого не секрет, що в сучасних умовах в окремих галузях національної економіки практично відсутні проблеми, пов'язані з формуванням кадрового потенціалу через дуже стабільний кадровий склад працівників даних галузей, а також через вигідні умови праці на підприємствах цих галузей (наприклад, в видобувних галузях, електроенергетиці та ін.)

1.2. Оцінка кадрового потенціалу

Оцінка кадрового потенціалу організації – це складний процес, що проводиться на всіх стадіях системи управління кадровим потенціалом.

Як вважають В.І. Шкатулла та Н.І. Кабушкін, оцінка кадрового потенціалу на кількісне і якісне вимірювання характеристик людських ресурсів організації з метою забезпечення її ефективності [29].

Оцінка кадрового потенціалу організації передбачає оцінку кадрового складу за такими показниками, як укомплектованість, рівень кваліфікації, рівень відповідності вимогам діяльності (професії) та ін. При оцінці кадрового потенціалу проводиться аналіз усіх характеристик кадрового складу: структури, освіти, стажу роботи, кваліфікації тощо.

Загалом необхідно оцінити плинність кадрів [45].

Аналіз кадрового потенціалу сучасної організації як найважливіший елемент управління проводиться систематично з метою:

- виявлення потреб організації в додаткових трудових ресурсах відповідної кваліфікації;
- визначення необхідності в професійному розвитку кадрів (підвищенні кваліфікації співробітників, підготовці, перепідготовці);
- розроблення програми розвитку організації;
- розробки системи симулювання працівників;
- вивчення можливості переведення на іншу посаду [51].

Аналіз кадрового потенціалу організації проводиться на регулярній основі. Аналіз повинен неминуче передувати всім важливим процесам, які вимагають прийняття рішень та планування. Процес аналізу кадрового потенціалу пов'язаний з здійсненням прийому та звільнення працівників, оцінкою та атестацією персоналу. Він заснований на визначенні професійної придатності співробітників, а також джерел та шляхів розвитку трудового потенціалу.

Служба управління персоналом вирішує завдання, пов'язані з дослідженням людських ресурсів організації. Робота даної служби зачіпає живих людей, тому при прийнятті рішень враховуються можливі соціально-психологічні фактори ризику [27].

Основна мета проведення аналізу кадрового потенціалу організації – виявлення та оцінка забезпеченості організації кадрами, необхідними для здійснення трудової діяльності

Для цього вимірюються кількісні та якісні характеристики кадрового складу. Саме тому аналіз кадрового потенціалу є частиною стратегічного аналізу та вимагає пошуку ефективних методів, які мають бути вписані в напрями розвитку організації [11].

Існує багато різних методів та інструментів оцінки кадрового потенціалу організації, які мають достатню ефективність та широко використовуються [27].

Вивчивши спеціальну літературу з управління кадровим потенціалом організації, всі існуючі на сьогодні методи оцінки кадрового потенціалу доцільно об'єднати в вісім груп.

1. Метод декомпозиції

Полягає в розбитті складних явищ на простіші, що полегшує їхнє вивчення. Після розбиття слід вивчення кожної частини, а потім їх моделювання та синтез.

2. Метод послідовних підстановок

Дозволяє вивчити вплив всіх факторів на функціонування персоналу окремо, крім вплив інших чинників. Внаслідок застосування методу фактори класифікуються та вибираються найбільш значущі.

3. Метод порівнянь

Дає можливість аналізувати управління персоналом з врахуванням тимчасового фактори. При цьому бажаний стан підсистеми в майбутньому порівнюється з нормативним станом або зі станом у минулому періоді. В результаті виключається непорівнянність та розширюються можливості для порівнянь.

4. Метод структуризації

Передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей підсистеми управління персоналом організації з погляду їхньої відповідності цілям

організації. Цей метод охоплює аналіз цілей, їх ранжування та розгортання в систему (побудова «дерева цілей».)

5. Експертно-аналітичний метод

Передбачає залучення висококваліфікованих фахівців (експертів) у галузі менеджменту.

6. Метод основних компонент

Дозволяє відобразити в одному показнику (головному компоненті) властивості багатьох показників, що характеризують певне явище.

7. Досвідчений метод

Пов'язаний із системним та ситуаційним аналізом, базується на досвід попереднього періоду даної (або іншої аналогічної) системи управління.

8. Метод колективного блокнота («Банку ідей»)

Ґрунтується на застосуванні «мозкового штурму» (мозковий атаки) і дозволяє поєднувати незалежне висунення ідей з їх колективною оцінкою та спільним пошуком шляхів найбільш ефективного використання кадрового потенціалу.

Таким чином, для оцінки кадрового потенціалу можуть бути використані різні методи. Крім того, можливе одне тимчасове поєднання різних методів.

Також для оцінки кадрового потенціалу організації можуть бути використані такі методи:

- 1) методи системного аналізу;
- 2) експертно-аналітичні методи;
- 3) аналіз основних компонентів;
- 4) досвідчений (ситуаційний) аналіз;
- 5) колективний блокнот [22].

Методи системного аналізу припускають дослідження кадрового потенціалу як системи управління. В оціночній практиці оцінюються декомпозиції, що дозволяє детально вивчити всі чинники організаційної структури системи. Розчленування системи на підсистеми засноване на

встановленні причинно-наслідкових зв'язків, які впливали на ефективність роботи персоналу.

Експертно-аналітична методика передбачає проведення дослідження кадрового потенціалу організації із залученням експертів у сфері управління.

Експериментальний метод дослідження кадрового потенціалу організації передбачає ситуаційний аналіз усіх показників, які можуть вплинути на кадрову роботу.

Враховуючи отримані дані, коригують всі сторони, що впливають на процес роботи кожного співробітника [19].

На думку П.В. Смирнової та А.Я. Кібанова, всі методи оцінки кадрового потенціалу враховують характеристики:

- чисельності та структурного складу кадрів;
- робочого стажу;
- освітнього та кваліфікаційного рівня;
- вікового складу персоналу;
- професійного рівня співробітників;
- робочого часу;
- особистісні характеристики;
- витрати на виплату зарплати персоналу, навчання, підвищення кваліфікації [27].

Об'єктивна оцінка кадрового потенціалу організації дозволяє вирішити такі проблеми, як:

- обґрунтування витрат на формування кадрового потенціалу;
- виявлення відповідності кадрового потенціалу вимогам утримання та розвитку організації;
- правильне планування доходів організації;
- обґрунтування коефіцієнтів інвестиційної привабливості організації.

У практиці кадрового аналізу оцінці підвергаються кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу організації. Протягом усього часу діяльності організації під впливом різних зовнішніх і внутрішніх (управлінські

рішення, стиль управління та ін.) факторів кількісні та якісні показники кадрового потенціалу постійно змінюються. Розвиток кадрового потенціалу засновано на навчанні співробітників (підвищення рівня кваліфікації, підготовка та перепідготовка персоналу). Тому розробці системи безперервної освіти в організації приділяється велика увага [25].

Таким чином, аналіз кадрового потенціалу організації передбачає дослідження персоналу як найважливіший ресурс, правильне використання здібностей якого призведе організацію до досягнення стратегічних цілей та завдань. Аналіз пов'язаний з мотивацією співробітників до активної та плідної діяльності, плануванням розвитку та вдосконаленням кар'єрної роботи співробітників, зростанням як кадрового резерву організації, так і особистісного потенціалу кожного з членів персоналу.

Кадровим потенціалом організації визнається сукупність кількісних та якісних характеристик персоналу. Це міра людського ресурсу організації, що використовується в цілях виконання поточних завдань професійної діяльності, а також перспективного розвитку [33].

Інакше кажучи, кадровий потенціал організації представляє собою потенційні можливості колективу, необхідні для вирішення поставлених завдань організації. Здібності співробітників, які можуть бути використані для виконання покладених на них функцій, виражені їх знаннями, вміннями, трудовими навичками, професійними компетенціями.

Удосконалення системи управління організацією є ключовою умовою ефективної діяльності установи та успішності вирішення завдань, що стоять перед організацією.

Від того, наскільки благополучно реалізуються показники покращення якісних і кількісних елементів кадрового потенціалу, залежить ефективність проведеної кадрової політики в організації. Якісна кадрова робота – результативність діяльності організації [33]. Якщо кадрова політика організації не буде прагнути постійного розвитку, то вона не зможе повною мірою забезпечувати вирішення поставлених завдань.

Удосконалення кадрової політики в освіті вимагає державного регулювання та активної участі суспільства [38]. Тому сьогодні до професійної компетентності педагогічних та управлінських працівників освітніх організацій пред'явлено високі вимоги.

У зв'язку з цим управління організації нерозривно пов'язане з управлінням кадрами [18]. На механізми розвитку організації впливає низка факторів, спрямованих на розвиток персоналу:

- цілепокладання, тобто постановка цілей діяльності організації;
- оцінка кадрової роботи, навчання та розвиток працівників;
- стимулювання праці працівників [31].

Ці фактори вимагають сучасних підходів до кадрової роботи. Розглянемо найважливіші з них:

1. Зовнішній найм персоналу. Залучення та відбір співробітників у сучасних умовах дозволяє вибрати більш якісних працівників, здатних досягати поставленої мети [15].

2. Розвиток кар'єри. Це безперервний процес зростання здібностей працівника, проходження якого вимагає від нього докладання зусиль. Розвиток особистої кар'єри працівника задовольняє потреби індивіда у визнанні, повазі, а потреби організації – в управлінських кадрах [15]. Кар'єрне зростання вимагає розвитку умінь, знань, освоєння конкретних навичок, технологій. Основна риса працівника, який досяг кар'єрного зростання, – вміння приймати управлінські рішення та нести них відповідальність. Кар'єрний розвиток має обмеження, тому шанси просування кар'єрою сходи у працівників малі.

3. Підвищення кваліфікації, підготовка та перепідготовка співробітників. Навчання персоналу вимагає від організації грошових витрат. Слід зазначити, що розвиток персоналу, його навчання, підвищення кваліфікації – це важливий фактор покращення якості виконання робіт. Крім того, це одне з основних напрямків використання здібностей і потенціалу персоналу до безперервного розвитку [15].

4. Співробітництво. Розвиток спільної діяльності та нових відносин є сучасною тенденцією, яка розширює діяльність освітньої організації. Співпраця передбачає спільну командну діяльність та розвиток персоналу, що потребує відповідно підготовлених кадрів [30].

5. Безперервний розвиток персоналу, саморозвиток. Розвиток кадрового потенціалу співробітників націлено на розширення можливостей персоналу освітньої організації через знаходження шляхів професійного та особистісного зростання кожного співробітника [26].

Розвиток персоналу закладу освіти спрямований на систематичне поліпшення кількісних та якісних показників кадрового потенціалу [22]. Розвитком людських ресурсів займаються органи управління організацією, які мають розробити та реалізувати ефективну кадрову систему з урахуванням можливостей професійного зростання працівників [27].

На думку А.А. Мізінцевій, на законодавчому рівні мають бути чітко визначені інноваційні підходи та вимоги до формування та розвитку кадрової політики організації, [24].

Державне регулювання системи кадрового розвитку спрямовано на вдосконалення кадрових процедур. При цьому роль держави полягає у розробці теоретичних засад, що забезпечують розвиток кадрового потенціалу організацій.

Високий науково-професійний працівників потребує коштів, тому кадри повинні бути підготовлені на високому якісному рівні і відповідати цілям розвитку організації.

Професійні кадри – це найбільше вигідні інвестиції в ефективність діяльності освітньої організації.

Це вимагає вироблення правильних пріоритетів управління кадровим потенціалом організації [46]. Зріст якості професійної діяльності персоналу вимагає правильного управлінського підходу до людського капіталу. Сучасному керівнику організації необхідні знання про способи, можливості та прийоми підвищення цінності кадрового потенціалу, а також навички

налагодження сприятливого психологічного клімату в організації для ефективної співпраці з колегами [41].

Найважливішим завданням ефективного керівника організації є стимулювання професійного розвитку працівників. Сьогодні особливо актуальне питання формування нового типу працівника, який характеризується:

- високим науково-професійним рівнем;
- наявністю організаторських та управлінських якостей;
- високим індексом корисності;
- наявністю здатності приймати рішення в нестандартних умовах і нести відповідальність за прийняте рішення;
- наявністю здібностей до саморозвитку та самоактуалізації;
- навичками змагальності;
- навичками співпраці з колективом, які навчаються, керівництвом [38].

Для успішного вирішення питання формування професійних кадрів потрібне визначення кадрової політики, що базується на загальних закономірностях розвитку людини. Саме новий тип професійно підготовленого працівника формує високу якість кадрів та утворює ефективний кадровий потенціал організації. У зв'язку з чим професійні кадри складають особливий кадровий резерв, здатний забезпечити виконання трудових завдань для досягнення організаційних цілей [27].

За аспектами кадрового потенціалу персоналу зробимо низку висновків:

1. Домогтися ефективності діяльності організації можливо за рахунок удосконалення кадрового потенціалу персоналу.

2. Кадровий потенціал визначається як сумарна характеристика здібностей та можливостей працівників організації, які, маючи кваліфікацію, професійні навички, досвід роботи, можуть виконувати трудові обов'язки певної сфери діяльності з метою розвитку організації.

3. Кадровий потенціал насамперед включає постійних працівників організації, здатних давати результати відповідно до поточних і стратегічних цілей. Використання кадрового потенціалу організації розглядається як комплекс складних послідовних заходів, спрямованих на створення команди успішно працюючих співробітників організації.

4. Від їх розумових, фізичних і моральних здібностей у значній мірі не залежить ефективності в діяльності організації.

Результатом поліпшення використання кадрового потенціалу організації є створення сприятливого психологічного клімату в колективі, що створює умови для саморозвитку та самої реалізації співробітників і в кінцевому підсумку сприяє успішній діяльності всієї організації

1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід розвитку кадрового потенціалу

Загальновизнано, що найкращий світовий досвід інноваційного розвитку кадрового потенціалу накопичений у японських організаціях. Результатом цього стала одна з найвищих у світі продуктивність праці, найвища якість інноваційних продуктів, світове лідерство у виробництві продукції високих технологій, третій у світі за обсягом валовий внутрішній продукт країни [7]. Успіхи японських організацій не обмежуються рамками національної економіки. Передовий японський досвід інноваційного розвитку кадрового потенціалу організацій переймають насамперед країни, в яких розташовані дочірні компанії найбільших японських організацій виробництва електронної техніки та автогігантів. Це насамперед черга країни Південно-Східної Азії - Малайзія, Таїланд, Сінгапур, Тайвань. Дочірня фірма з виробництва автомобілів «Ніссан», розташована в Англії, стала першою на Британські острови застосовувати передові японські правила інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації [7]. Економічне диво Китаю, що відбулося останніми роками, також багато в чому стало можливим завдяки впровадженню в практику японського досвіду.

Для нас такий досвід теж дуже цікавий, хоча б тому, що Японія є нашим економічним партнером, причому що знаходяться в гірших умовах (острівна держава, нестача власних корисних копалин, найвища щільність населення, відсутність вільних територій тощо).

Відправним моментом в оцінці можливостей побудови інноваційної моделі розвитку кадрового потенціалу в японських організаціях і те, що японська організація – це як господарська одиниця, а й у значною мірою соціальна організація. Кожна організація має власну корпоративну філософію, наголос на якій робиться на такі поняття, як щирість, гармонія, співпраця, внесок у вдосконалення життя суспільства [7].

В основі підходу до інноваційного розвитку кадрового потенціалу в японських організаціях лежить, перш за все, зведене в абсолют розуміння того, що це сфера людської діяльності, в рамках якої реалізуються всі намічені цілі створення матеріальних та духовних цінностей.

До основних факторів [7], визначальним престиж будь-якої виробничої організації в Японії, належать її правовий статус, контрольована частка ринку, членство на біржі та корпоративна філософія. Вони є суттєвішими, ніж ціна акцій чи рівень прибутковості, оскільки престиж організації зумовлює її доступом до зовнішні фінансові джерела, можливості залучення людських ресурсів з високим потенціалом.

Отже, на чолі інноваційного розвитку кадрового потенціалу ставиться не миттєва вигода і навіть не високі економічні кінцеві результати, а саме позитивний імідж організації, який пізніше працюватиме на високі результати діяльності. Такий позитивний імідж, престиж організації, своєю чергою, дозволить залучати дедалі нові й нові висококласні людські ресурси [7]. Саме таке розміщення пріоритетів має бути актуальним для сучасного бізнесу.

Не секрет, що багато вітчизняних підприємницьких структур все ще продовжують ставити на перший план у своїй діяльності лише одержання суто економічної вигоди, по суті, не дбаючи про завтрашній день свого бізнесу.

Інноваційний розвиток кадрового потенціалу організації завжди залишався і залишається однією з найважливіших проблем побудови господарської діяльності будь-якої організації. Тому правильне, логічне та чітке вирішення проблем інноваційного розвитку кадрового потенціалу потребує професійного володіння основами кадрового менеджменту.

Корпоративна філософія знаходить відображення в ієрархічній структурі організації, системі постановки праці, виробництва та управління. На відміну від традиційних принципів, спрямованих на забезпечення прибутковості господарської одиниці (формалізація, спеціалізація та поділ праці), при побудові систем постановки трудової одиниці діяльності в японських організаціях орієнтуються в першу чергу на не формальність, гнучкість та кооперацію [7].

Для інноваційного розвитку кадрового потенціалу японських організацій характерний облік суспільно-політичних та структурно-функціональних аспектів, а також удосконалення управлінської діяльності. При цьому суспільно-політичні аспекти інноваційного розвитку кадрового потенціалу розкривають соціальну природу та обумовленість державного управління суспільством та його інтересами у внутрішніх та міжнародних відносинах. Структурно-функціональні аспекти інноваційного розвитку кадрового потенціалу японських організацій, у свою чергу, визначають склад системи управління в конкретній господарській ланці, її цільове призначення та порядок функціонування у процесі реальної діяльності. Удосконалення управлінської діяльності керівника детермінує сам характер цієї діяльності та побудова в рамках встановленої у створенні системи управління.

Комплексний підхід до обліку досвіду японських організацій у забезпеченні інноваційного розвитку кадрового потенціалу і ролі керівника в цьому процесі також є дуже актуальним для російського практичного менеджменту. Слід зазначити, що вітчизняні організації найчастіше ігнорують системний характер підходу до управлінської діяльності, використовуючи лише окремі його принципи, що не призводить до необхідних результатів у

сфері довгострокового розвитку кадрового потенціалу та підвищення рівня конкурентоспроможності організації.

Тут слід особливо наголосити, що за командно-адміністративної системи управління економікою стала вельми поширеною набув авторитарний стиль керівництва трудовими колективами. Але перехід до ринкової економіки, процеси демократизації всього суспільного життя в країні, розширення сфер бізнесу, виникнення та розвиток різних форм господарювання, включаючи недержавні, наполегливо зажадали докорінної зміни стилю керівництва при забезпеченні інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації.

Робота керівників господарюючих суб'єктів почала будуватися на засадах демократії. У той же час авторитаризм у керівництві трудовими колективами настільки міцно пустив коріння, що відразу звільнитися від його згубного впливу практично неможливо. У цій ситуації необхідним для нас стає навчання та виховання керівників нового покоління, здатних працювати за умов демократії.

Японський стиль інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації базується на переконанні, а не на примусі працівників. Управлінська діяльність керівника полягає у реалізації ним наступних функцій:

- аналітико-конструктивних,
- діяльно-регулятивних,
- комунікативних
- оціночно-коригувальних.

Це забезпечує ефективний вплив на підлеглих і колективи для гарантованого виконання виробничих завдань, що стоять перед ними. Сутність цієї діяльності полягає у створенні в колективах мотивованих відносин з метою найбільш успішного вирішення всіх видів таких завдань. Мотивовані відносини виражаються в гармонії взаємодії всіх членів трудових колективів. При цьому керівник не виділяє себе з маси підлеглих, його

завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку та допомогу у формуванні гармонійних відносин між працівниками організації.

Японського працівника оцінюють не за індивідуальним виробленням, а за вкладом у роботу колективу і в сукупну продуктивність праці всієї організації. Важливими критеріями оцінки тут вважаються

- ставлення до праці,
- акуратність
- пунктуальність,
- взаємодія з колегами,
- уміння працювати у команді однодумців,
- націленість виконання виробничих програм.

При цьому особливо цікавим є японський досвід інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації, що стосується мобілізації та використання людського фактору, визнаного в цій країні одним з найважливіших ресурсів та факторів ефективного виробництва.

До основних специфічних особливостей інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації в Японії, що надають безпосередній вплив на максимальну мобілізацію людського ресурсу, можна віднести

- довічне наймання,
- оплата праці відповідно до вислуги років;
- профспілки,
- внутрішньофірмовий ринок робочої сили,
- внутрішньофірмове виробниче навчання,
- ротацію системи колективного підряду,
- колективне прийняття рішень,
- внутрішньофірмове соціальне забезпечення,
- систему спільних консультацій робітників і підприємців,
- гуртки контролю якості.

Ефективність інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації пов'язана з умінням керівників раціонально організувати, регулювати та контролювати всю діяльність конкретного колективу.

Можна виділити такі критерії, що характеризують процеси інноваційного розвитку кадрового потенціалу, необхідні для побудови відповідної моделі [7]:

- якість планування,
- якість роботи керівників з підбору, розстановки та навчання кадрів,
- якість організації управлінської діяльності керівників,
- якість контролю,
- якість обліку та звітності.

У японській теорії інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації виділяють вісім основних груп якостей фахівця, що визначають його значимість для організації:

- уміння спілкуватися на формальній та неформальній основах та ефективно взаємодіяти з колегами, рівними за посадою,
- вміння орієнтуватися в конфліктних ситуаціях та правильно їх вирішувати,
- вміння отримувати та обробляти потрібну інформацію, оцінювати, порівнювати та засвоювати її,
- вміння приймати рішення у невизначених ситуаціях,
- вміння розпоряджатися своїм часом, розподіляти роботу між підлеглими, давати їм необхідні повноваження, оперативно приймати організаційні рішення,
- вміння виявляти ділові якості підприємця: ставити перспективні цілі, використовувати сприятливі можливості, вчасно змінювати організаційну структуру підприємства,
- вміння практично оцінювати ймовірні наслідки своїх рішень, вчитися на своїх помилках.

Тут слід зазначити, що в даний час в японських організаціях зазвичай існує два рівні формування та реалізації моделі інноваційного розвитку кадрового потенціалу - рівень організації та індивідуальний рівень.

Проведене дослідження можливостей інноваційного розвитку кадрового потенціалу українських організацій дозволяє констатувати той факт, що сьогодні програми та стратегії інноваційного розвитку формуються з акцентом на людину-працівника без урахування його особистісної складової та при його використанні в основному в рамках економічної, а не соціальної системи.

Практичне функціонування багатьох організацій бачить про жорстку залежність між управлінськими рішеннями щодо стратегічної діяльності організації та процесами інноваційного розвитку кадрового потенціалу, які у нових умовах господарювання, зберігаючи відомі класичні завдання адміністрування кадрів, як частини цілого, мають сприяти досягненню основних цілей організації.

Таким чином, аналіз закордонного досвіду дозволяє зробити висновок, що раціональне використання кадрових ресурсів та інноваційний розвиток кадрового потенціалу жорстко пов'язані з необхідністю формування підходів до управління персоналом, розробкою нових технологій та методів його вдосконалення.

Висновок до розділу 1

Проведено теоретико-методичні дослідження розвитку кадрового потенціалу.

Кадровим потенціалом організації визнається сукупність кількісних та якісних характеристик персоналу. Це міра людського ресурсу організації, що використовується в цілях виконання поточних завдань професійної діяльності, а також перспективного розвитку.

Удосконалення системи управління організацією є ключовою умовою ефективної діяльності установи та успішності вирішення завдань, що стоять перед організацією.

Від того, наскільки благополучно реалізуються показники покращення якісних і кількісних елементів кадрового потенціалу, залежить ефективність проведеної кадрової політики в організації. Якісна кадрова робота – результативність діяльності організації[13]. Якщо кадрова політика організації не буде прагнути постійного розвитку, то вона не зможе повною мірою забезпечувати вирішення поставлених завдань.

Управління кадрами – це багатогранний і виключно складний процес, що має свої специфічні особливості та закономірності. У найзагальнішому вигляді під управлінням кадрами розуміється цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління кадрами, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління кадрами.

Управління кадрами практично полягає у:

- формуванні системи управління кадрами;
- планування кадрової роботи;
- розроблення оперативного плану кадрової роботи;
- проведення маркетингу кадрів підприємства;
- визначення кадрового потенціалу підприємства та потреби їх у персоналі.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ ВК «ПОЛІПЛАСТ» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Сфера діяльності та продукція ТОВ ВК «Поліпласт»

ТОВ «ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ „ПОЛІПЛАСТ“» – національна виробнича компанія, яка з 1999 року спеціалізується на виробництві якісних, високотехнологічних будівельних сумішей. На сьогоднішній день в портфелі компанії три торгові марки:

- ТМ «Поліпласт» – сухі будівельні суміші та ґрунтовки преміум класу;
- ТМ «Dops» – сухі будівельні суміші та ґрунтовки економ класу;
- ТМ «Green line» – це лінія декоративних штукатурок, декоративних фарб для фасаду та інтер'єру.

ТОВ «ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ „ПОЛІПЛАСТ“» (ТОВ ВК «Поліпласт») зареєстрована 26.09.2002 за юридичною адресою Україна, 03150, м.Київ, вул. Анрі Барбюса, будинок 11/2.

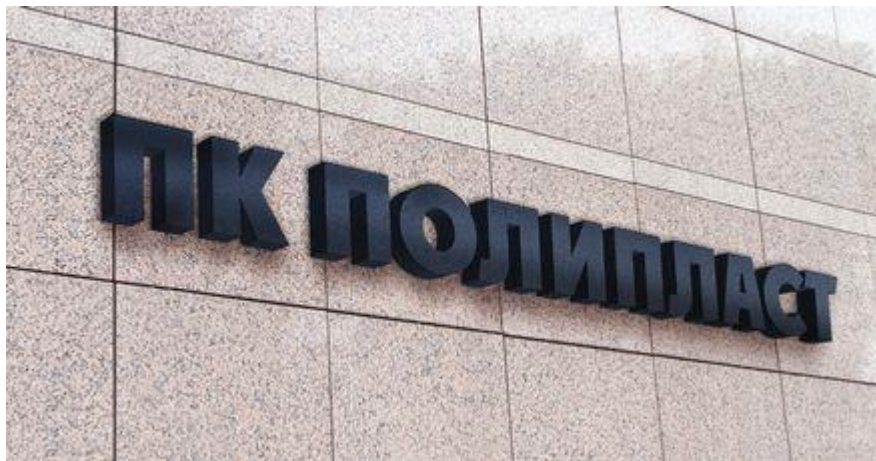


Рис. 2.1 ТОВ ВК «Поліпласт»

Керівником організації є Дьомкін Володимир Олексійович.

Розмір статутного капіталу складає 450 000,00 грн..

На момент проведення дослідження не перебуває в процесі припинення.

Засновниками підприємства є:

- Дьомкін Володимир Олексійович, відсоток частки статутного капіталу в юридичній особі або відсоток права голосу в юридичній особі: 100

ТОВ ВК «Поліпласт» є компанією недержавної форми власності.

Види діяльності:

Основний:

- 23.64 Виробництво сухих будівельних сумішей

Інші:

- 20.30 Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик
- 20.52 Виробництво клеїв
- 20.59 Виробництво іншої хімічної продукції
- 23.62 Виготовлення виробів із гіпсу для будівництва
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
- 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах

За даними з податкових реєстрів України підприємство ТОВ ВК «Поліпласт» перебуває на обліку в органах доходів та зборів, зафіксовано що по реєстру «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» на 09.06.2022 не має податкового боргу, має дійсне свідоцтво ПДВ в реєстрі платників ПДВ і має відсутню реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.

На сьогоднішній день в портфелі компанії три торгові марки:

- ТМ «Поліпласт» – сухі будівельні суміші та ґрунтовки преміум класу;
- ТМ «Dops» – сухі будівельні суміші та ґрунтовки економ класу;
- ТМ «Green line» – це лінія декоративних штукатурок, декоративних фарб для фасаду та інтер'єру.

Завод Компанії та головний офіс знаходяться в м. Бровари Київської області, вул. Металургів, 4.

Асортимент продукції ТОВ ВК «Поліпласт» налічує понад 160 найменувань сумішей для застосування в сучасному будівництві.

Матеріали ТМ «Поліпласт», ТМ «Dops», ТМ «GreenLine» застосовувалися більш ніж на 100 великих будівельних об'єктах: торгово-розважальні, логістичні та офісні центри, гіпермаркети, житлові комплекси, елітні споруди та інші.

Дистриб'ютори Компанії представлені в 23 областях України.

Більше 500 підрядних організацій набувають продукцію ТОВ ВК «Поліпласт» на постійній основі.

ТОВ ВК «Поліпласт» сертифікати:

- сертифікат на систему управління якістю 1
- сертифікат на систему управління якістю 2
- система екологічної сертифікації та маркування продукції

(журавлик)

- висновок ДСЄЕ на сухі суміші тм поліпласт
- висновок ДСЄЕ на рідкі суміші тм поліпласт
- висновок ДСЄЕ на спеціальні суміші тм «поліпласт»
- висновок ДСЄЕ на продукцію тм green line
- висновок ДСЄЕ на сухі суміші тм dops
- висновок ДСЄЕ на рідкі суміші тм dops

ТОВ ВК «Поліпласт» має протоколи випробувань:

- Сертифікат пожежної безпеки «Система теплоізоляції фасадів Поліпласт»
- Сертифікат пожежної безпеки «Система теплоізоляції фасадів DOPS»
- Висновок Лабораторії Радіологічної Гігієни Тм Поліпласт (Клейові Суміші)
- Висновок Лабораторії Радіологічної Гігієни Тм Поліпласт (Гідроізоляція Gips)

- Висновок Лабораторії Радіологічної Гігієни ТМ Поліпласт (Монтажні /Кольорові Шви)
 - Висновок Лабораторії Радіологічної Гігієни ТМ Поліпласт (Підлоги)
 - Висновок Лабораторії Радіологічної Гігієни ТМ Поліпласт (тукатурки)
 - Висновок Лабораторії Радіологічної Гігієни ТМ Поліпласт (Теплоізоляція)
 - Висновок Лабораторії Радіологічної Гігієни ТМ Поліпласт (Грунтовки)
 - Висновок Лабораторії Радіологічної Гігієни ТМ Dors
 - Висновок Лабораторії Радіологічної Гігієни ТМ Dors | Грунтовки
 - Висновок Лабораторії Радіологічної Гігієни ТМ Green Line
- Під ТМ POLIPLAST ТОВ ВК «Поліпласт» випускає



Рис. 2.2 Продукція ТОВ ВК «Поліпласт»

- Клейові суміші
- Суміші клейові термостійкі
- Затирки для швів плитки
- Суміші для систем теплоізоляції
- Суміші для мурування теплоізоляційних блоків

- Суміші для лицьового мурування (кольорові)
- Суміші будівельні монтажні
- Суміші для влаштування гідроізоляції
- Суміші для влаштування підлог
- Нівеліри
- Стяжки
- Топінг покриття
- Штукатурні суміші
- Штукатурні суміші для машинного нанесення
- Штукатурні суміші для ручного нанесення
- Штукатурки декоративні
- Шпаклівка фасадна
- Ремонтні суміші
- Дренажні суміші для систем мостіння
- Ґрунтовки і емульсії
- Спеціальні суміші

Під ТМ GREEN LINE ТОВ ВК «Поліпласт» випускає

- Інтер'єрні фарби
- Фасадні фарби
- Декоративні штукатурки
- Структурні фарби
- Ґрунтовки і шпаклівки

Під ТМ DOPS ТОВ ВК «Поліпласт» випускає

- Сухі суміші
- Ґрунтовки і емульсії

Товариство має лінійно –функціональну організаційну структуру управління, яка представлена наступними підрозділами:

1. Генеральний директор:

- Вищий керівник, відповідальний за загальне керівництво підприємством, приймає стратегічні рішення та взаємодію зі стейкхолдерами.

2. Виробництво:
 - Директор з виробництва або завідуючий виробництвом, який керує виробничим процесом та забезпечує відповідність стандартам якості виробництва.
3. Технічний відділ:
 - Інженери та технічні спеціалісти, відповідальні з технічних питань та підтримки виробництва.
4. Відділ збуту та маркетингу:
 - Менеджери з продажу, маркетологи, які відповідають за реалізацію продукції та розвиток ринків збуту.
5. Фінансовий відділ:
 - Бухгалтерія, фінансові аналітики та фінансовий директор, які керують фінансовою діяльністю підприємства.
6. Відділ забезпечення та логістики:
 - Спеціалісти, які відповідають за поставку сировини та матеріалів, а також організацію логістичних процесів.
7. Відділ якості:
 - Інспектори та фахівці з контролю якості, що відстежують відповідність продукції стандартам та вимогам.
8. Відділ кадрів:
 - Спеціалісти з управління персоналом, відповідальні за підбір, навчання та розвиток персоналу.
9. Адміністративний відділ:
 - Секретарі та адміністратори, які забезпечують ефективну роботу офісу та організацію документообігу.
10. Інженерія та НДР:
 - Спеціалісти, які займаються науково-дослідною роботою та впровадженням нових технологій.

Така структура має декілька переваг:

Спеціалізація та ефективність: розділення відділів за функціональністю дозволяє кожному відділу спеціалізуватися по своїй області та виконувати завдання більш ефективно.

Чітка відповідальність: кожен відділ має чітко визначену сферу відповідальності, що сприяє управлінню та контролю за виконанням завдань.

Зручне управління: завдяки цьому ця структура полегшує розподіл завдань, координацію діяльності та прийняття управлінських рішень.

Можливість спеціалізації персоналу: різні відділи надають можливість спеціалізації персоналу в конкретних випадках, що підвищує кваліфікацію та ефективність робочої сили.

Гнучка реакція на зміни: розділення функцій дозволяє швидше адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та реагувати на виклики ринку.

Краща контрольованість процесів: керівники можуть легше відстежувати та контролювати роботу свого відділу, що покращує контроль за процесами на підприємстві.

Легше планування розвитку: ізольовані відділи не можуть легше планувати діяльність, розвивати та оптимізувати окремі аспекти бізнесу.

Підвищення продуктивності: якщо кожен відділ ефективно виконує свої функції, це може призвести до підвищення загальної продуктивності підприємства.

Враховуючи специфіку виробництва будівельних сумішей, ця структура оптимально організовує робочі процеси та забезпечує ефективне управління підприємством.

2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ ВК «Поліпласт»

Для визначення якості господарської діяльності проведемо аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ ВК «Поліпласт».

За досліджуваний прийнято період 2020-2022р, інформація про показники діяльності товариства взята у вільному доступі з сайту <https://opendatabot.ua/c/30466728>.

Всі дані для розрахунку та результати проведених техніко-економічних розрахунків представлено в табл.2.1.

За період дослідження прийнято довоєнний період. За цей період товариство має постійний прибуток, що може розглядатися як елемент ефективної господарської діяльності. Але для більш аргументованих висновків розглянемо всі показники.

Аналіз свідчить, що мало місце нарощування обсягів виробництва у грошовому виразі (рис.2.3), що в цілому склало майже 6%, в той час як собівартість робіт зросла майже на 5%.

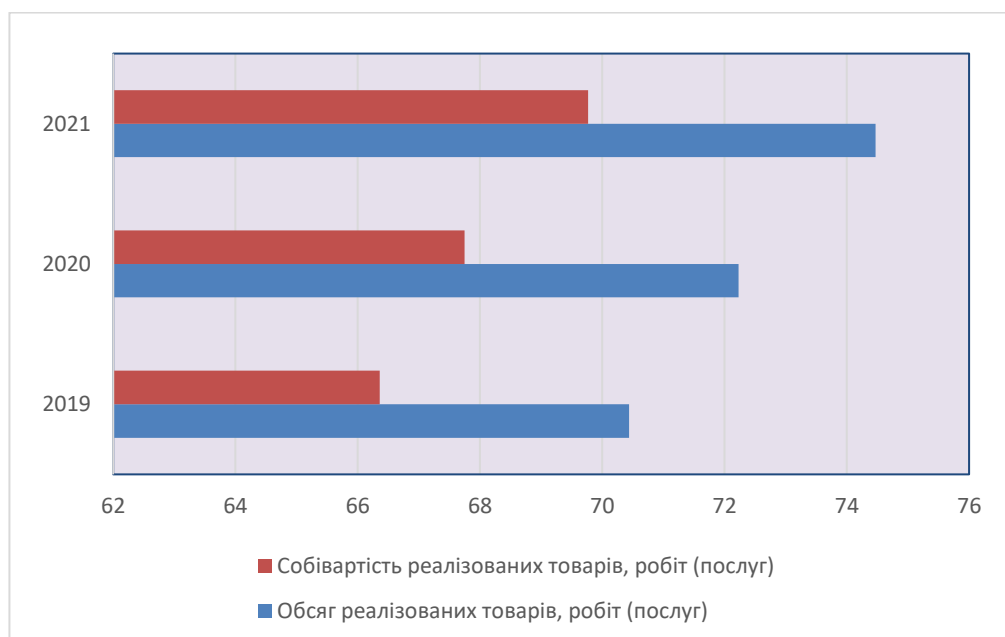


Рис. 2.3 Зміна обсягу та собівартості реалізованої продукції ТОВ ВК «Поліпласт» за період 2019-2021 рр, млн грн

Це дозволило отримувати валовий прибуток (рис.2.4) з приростом 10% та 6% по роках спостереження, що в цілому складало майже 16%

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ ВК «Поліпласт» за період 2019-2021 рр.

№	Показник	Од. вим.	2019	2020	2021	Відхилення					
						2020/2019		2021/2020		2021/2019	
						+, -	%	+, -	%	+, -	%
1	Обсяг реалізованої продукції	млн грн	70,436	72,231	74,468	1,795	2,55	2,237	3,09	4,032	5,72
2	Собівартість реалізованої продукції	млн грн	66,358	67,745	69,768	1,387	2,09	2,023	2,98	3,41	5,14
3	Валовий прибуток	млн грн.	4,078	4,486	4,70	0,408	10,00	0,214	4,77	0,622	15,25
4	Витрати на 1 грн. доходу від реалізації	грн.	0,94	0,93	0,93	-0,00	-0,44	-0,00	-0,10	-0,00	-0,55
5	Рентабельність витрат	%	6,14	6,62	6,73	0,47		0,11		0,59	
6	Рентабельність продажу	%	5,78	6,21	6,31	0,42		0,10		0,52	
7	Середньорічна вартість основних фондів	млн. грн.	23,35	23,53	25,12	0,18	0,77	1,59	6,75	1,77	7,58
8	Фондовіддача основних фондів	грн./грн.	3,05	3,07	2,96	0,02	1,76	-0,11	-3,42	-0,09	-1,72
9	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	59	57	56	-2	-3,38	-1	-1,75	-3	-5,08
10	Продуктивність праці	млн грн./ос	1,193	1,267	1,329	0,073	6,14	0,062	4,93	0,135	11,38
11	Фонд оплати праці працівників	тис.грн/ос	7274,7	7965,18	9206,4	690,48	9,49	1241,22	15,58	1931,7	26,55
12	Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника	тис грн.	10,275	11,645	13,7	1,37	13,33	2,055	17,64	3,425	33,33

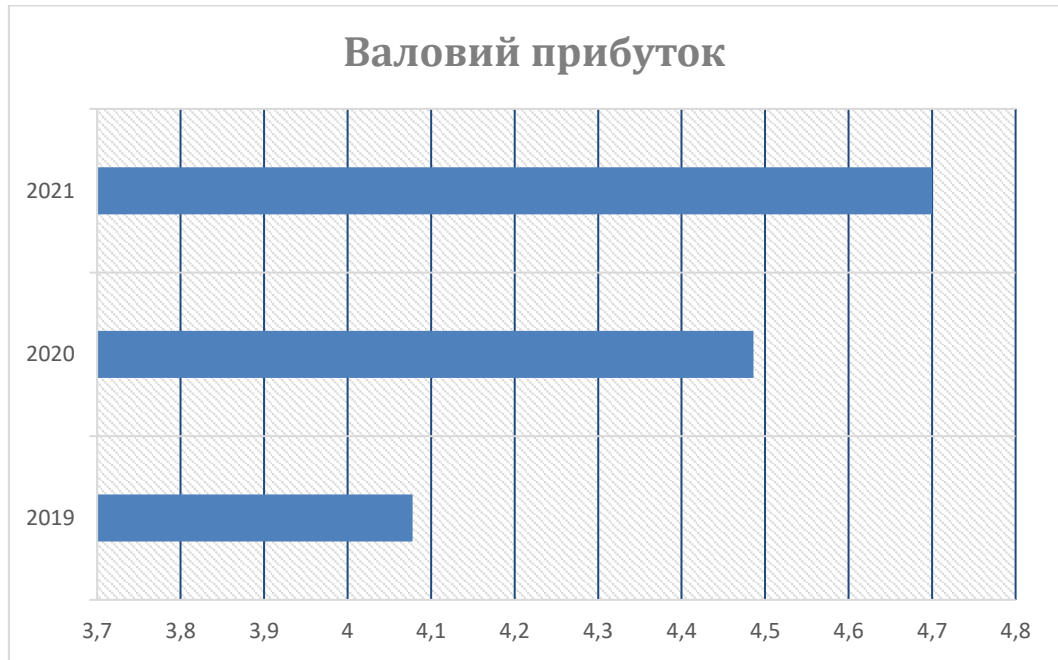


Рис. 2.4 Зміна показників валового прибутку ТОВ ВК «Поліпласт» за період 2019-2021 рр., млн. грн

Товариству за допомогою науково-дослідного центру вдалося зменшити витрати на 1 грн доходу щорічно збільшуються (рис.2.5), що дозволило за період дослідження оптимізувати виробничі процеси та збільшити прибуток.

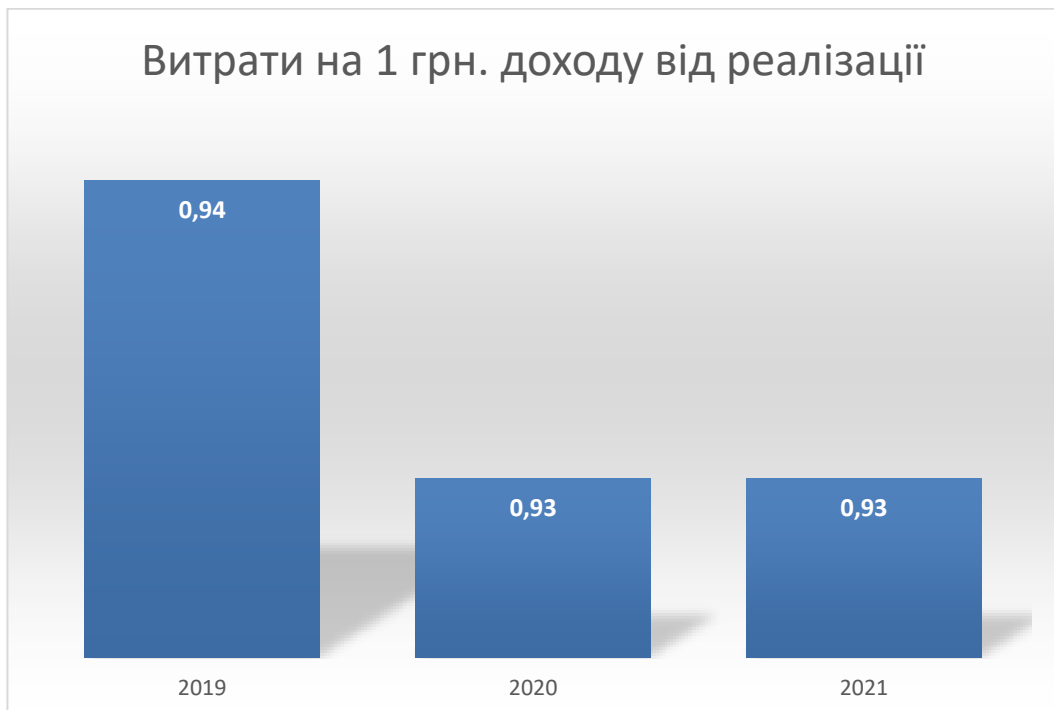


Рис. 2.5 Зміна витрати на 1 грн доходу від реалізації ТОВ ВК «Поліпласт» за період 2019-2021 рр.

Показники рентабельності витрат та продажу мають однакову тенденцію до збільшення (рис.2.6). Їх приріст кожного складає біля 9% за період спостереження.

Разом з тим спостерігається зменшення вартості основних виробничих фондів (рис.2.7) в цілому на 7,58%, що дозволяє вважати роботу товариства з оптимізації виробничих процесів, в т.ч. із заміни застарілого устаткування вдалою.

Також спостерігається зменшення показники фондівіддачі майже на 2% (рис.2.8), що пояснюється зменшенню вартості основних фондів товариства.

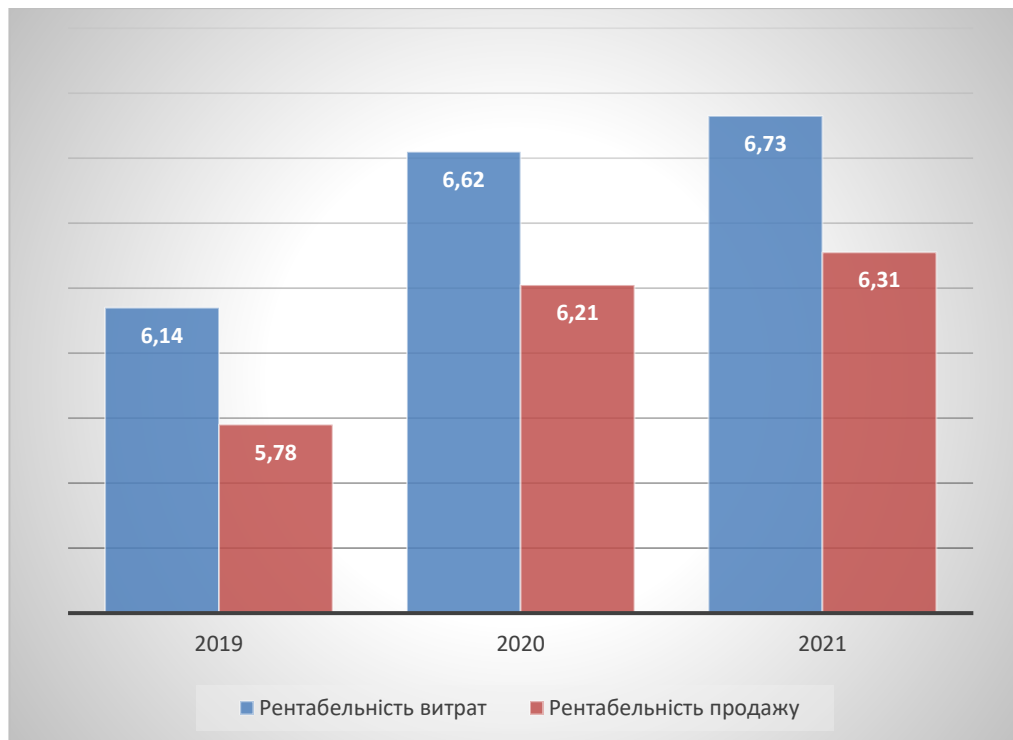


Рис. 2.6 Зміна рентабельності продажу та витрат ТОВ ВК «Поліпласт» за період 2019-2021 рр.



Рис. 2.7 Зміна вартості основних фондів ТОВ ВК «Поліпласт» за період 2019-2021 рр., млн грн



Рис. 2.8 Зміна фондовіддачі ТОВ ВК «Поліпласт» за період 2019-2021 рр., грн/грн

Щорічне зменшення персоналу не є критичним (рис.2.9), за три роки спостереження воно складає біля 5%, що може бути пов'язано з високими кваліфікаційними вимогами до персоналу.



Рис. 2.9 Зміна середньооблікової кількості працівників ТОВ ВК «Поліпласт» за період 2019-2021 рр, осіб

Але, не зважаючи на це товариство в межах чинного законодавства збільшило фонд оплати праці (рис.2.11), що в свою чергу призвело до підвищення середньомісячної оплати праці .

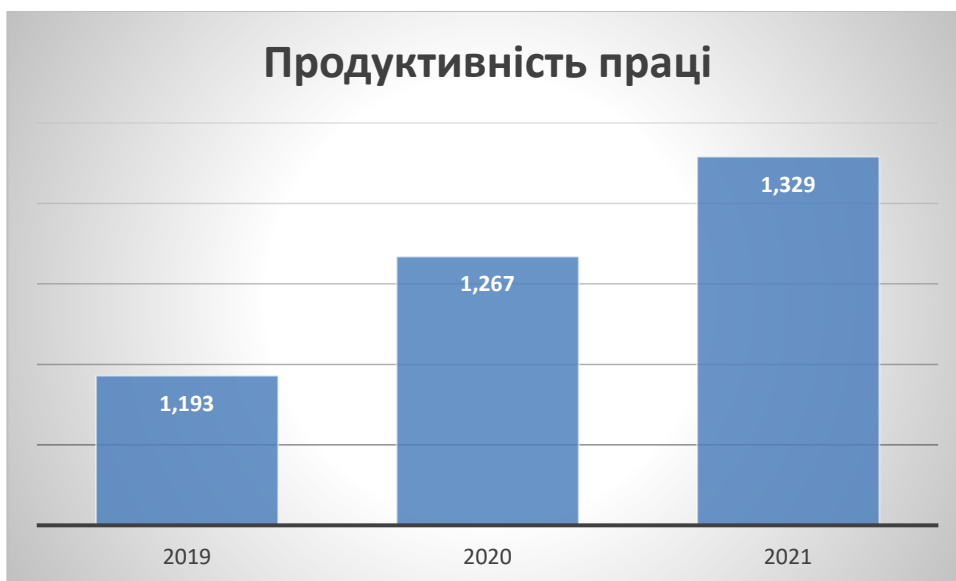


Рис. 2.10 Зміна продуктивності праці ТОВ ВК «Поліпласт» за період 2019-2021 рр (тис. грн/ос)

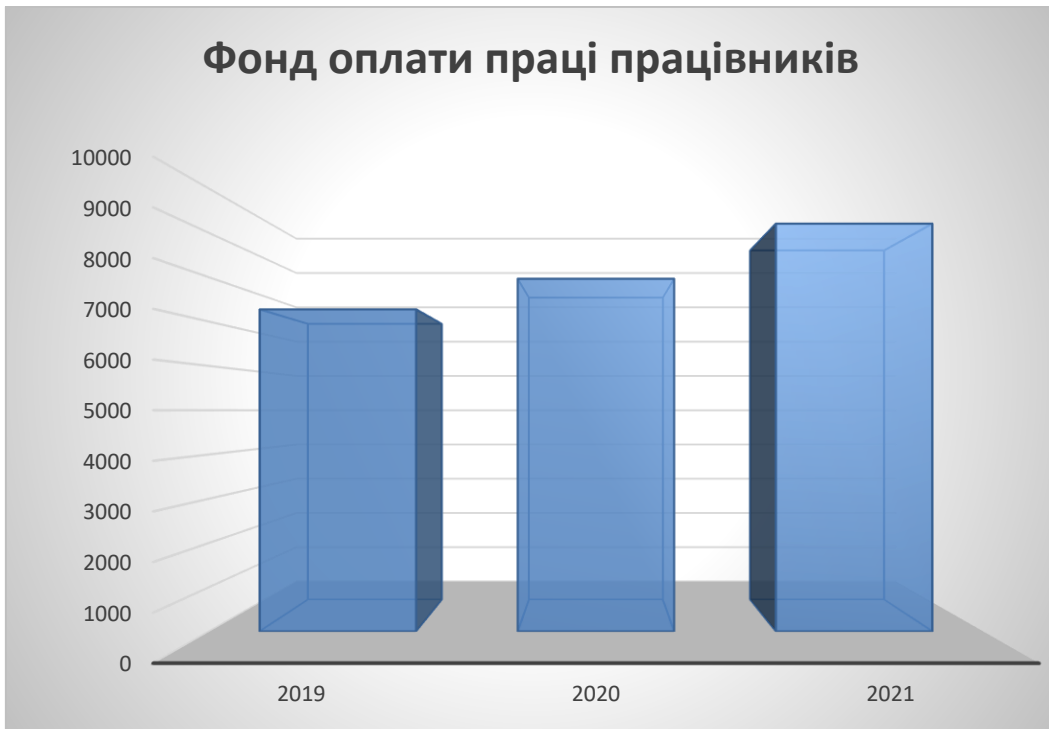


Рис. 2.11 Зміна фонду оплати праці ТОВ ВК «Поліпласт» за період 2019-2021. (тис. грн)

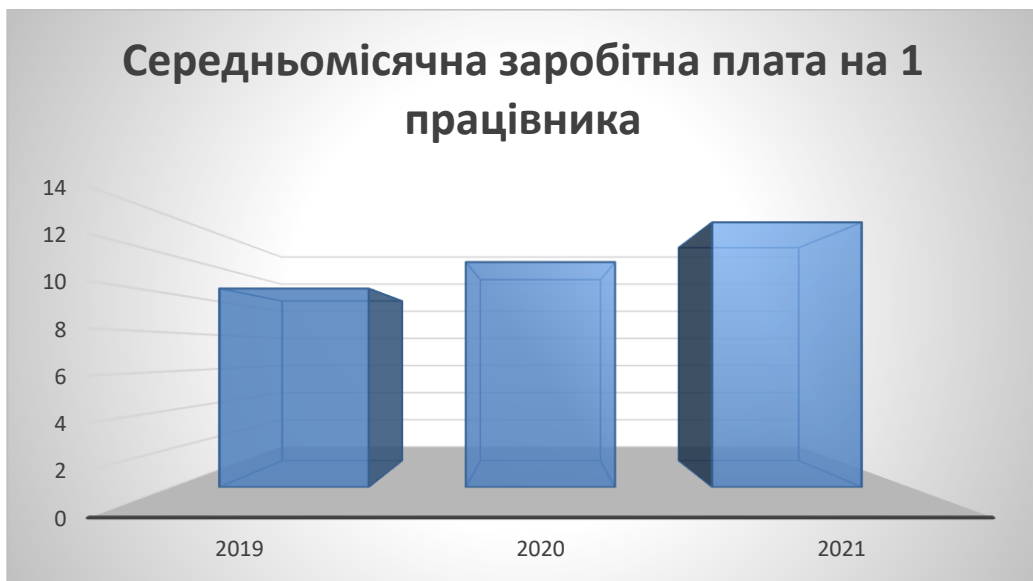


Рис. 2.12 Зміна середньомісячної заробітної плати на 1 працівника ТОВ ВК «Поліпласт» за період 2019-2021 рр. (тис грн/ос)

Дослідження діяльності ТОВ ВК «Поліпласт» дозволяє вважати, що запорукою ефективної діяльності є:

1. Збільшення обсягів виробництва призвело до зниження собівартості одиниці продукції.
2. Удосконалення технологій та впровадження більш ефективних методів виробництва призвело до зменшення собівартість продукції.
3. Успішні маркетингові стратегії, такі як збільшення обсягів рекламних повідомлень, розширення ринків або введення нових продуктів призвели до зростання попиту та, відповідно, обсягу реалізації.
4. При здатності підприємства збільшити обсяги та одночасно зберегти низькі ціни, було привернуто більше клієнтів.
5. Зростання обсягів є відображенням популярності та довірою споживачів до бренду продукції.

2.3 Аналіз товарообігу та витрат ТОВ ВК «Поліпласт» за період 2019-2021 рр.

Проаналізуємо укрупнено витрати ТОВ ВК «Поліпласт» за період 2019-2021 рр. та перенесемо їх в табл.2.2

Рис.2.13 демонструє зміну статей витрат по досліджуваних роках. Як і середньому в галузі, досліджуване підприємство має найбільші витрати на матеріали та енерговитрати, витрати на оплату праці залишаються значно меншими ніж вищенаведені статті.

Суттєво знизити статті витрат підприємству навряд чи вдасться, оскільки це залежить від наявних технологій, однак підприємство робить значені кроки в цьому напрямі для зниження енерговитрат

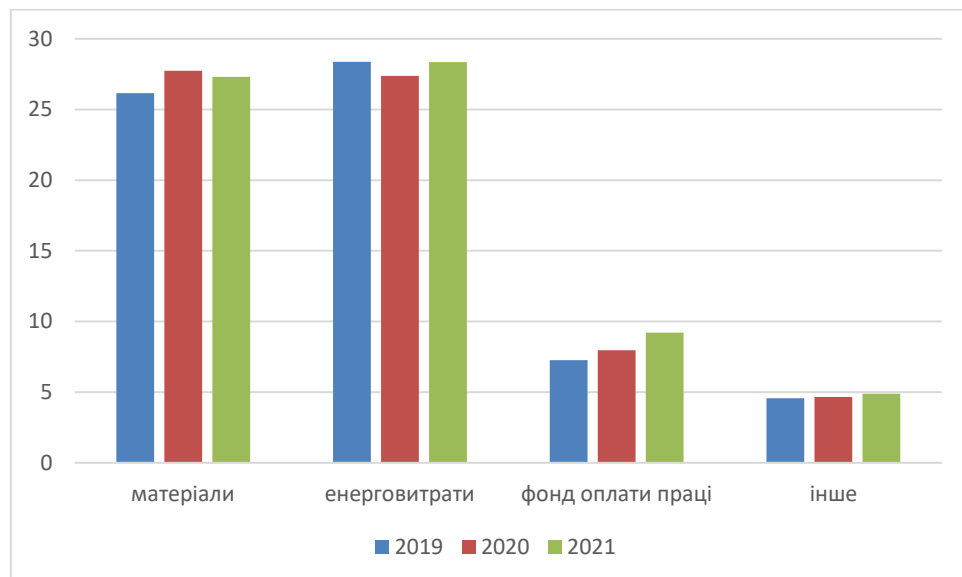


Рис.2.13 Зміна статей витрат ТОВ ВК «Поліпласт»
за період 2019-2021 рр, млн. грн

За близькістю до технології виробництва згрупуємо укрупнено та розглянемо структуру продукції, що випускає товариство:

- сухі суміші;
- спеціальні суміші;
- ґрунтовки;
- фарби.

В табл. 2.3 представлено інформацію щодо груп продукції, що реалізувало ТОВ ВК «Поліпласт» за період 2019-2021 рр та розрахована відхилення цих показників від попередніх періодів.

Цілковито у відповідності до даних галузевої структури, найбільшою групою (рис.2.14) є сухі суміші, які користуються найбільшим попитом на ринку що пов'язано на той період з збільшенням обсягів будівництва. Як і ця група, спеціальні суміші також додають зростання у динаміці, оскільки пропозиції виробників додають можливості більш якісного виконання робіт споживачам.

Таблиця 2.2

Аналіз витрат ТОВ ВК «Поліпласт» за період 2019-2021 рр.

Елементи витрат	2019		2020		2021		Відхилення 20/19		Відхилення 21/20		Відхилення 21/19	
	сума, млн грн	%	сума, млн грн	%	сума, млн грн	%	сума, млн грн	%	сума, млн грн	%	сума, млн грн	%
Матеріали	26,149	39,41	27,738	40,94	27,319	26,149	1,589	6,08	-0,419	-1,51	1,17	19,25
Енерговитрати	28,367	42,75	27,382	40,42	28,362	28,367	-0,985	-3,47	0,98	3,58	-0,005	0,14
Витрати на оплату праці	7,2747	10,96	7,96518	11,76	9,2064	7,2747	0,69048	9,49	1,24122	15,58	1,9317	20,35
Інші витрати	4,5673	6,88	4,65982	6,88	4,8806	4,5673	0,09252	2,03	0,22078	4,74	0,3133	15,47
Разом	66,358	100	67,745	100,00	69,768	100						

Таблиця 2.3

Динаміка реалізації продукції ТОВ ВК «Поліпласт» за період 2019-2021 рр.

Групи продукції	2019	2020	2021	Відхилення 20/19		Відхилення 21/20		Відхилення 21/19	
	млн грн	млн грн	млн грн	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Сухі суміші	38,7398	43,3386	48,4042	4,5988	11,87	5,0656	11,69	9,6644	24,95
Спеціальні суміші	5,63488	7,2231	8,19148	1,58822	28,19	0,96838	13,41	2,5566	45,37
Ґрунтовки	10,5654	8,66772	5,95744	-1,89768	-17,96	-2,71028	-31,27	-4,60796	-43,61
Фарби	15,49592	13,00158	11,91488	-2,49434	-16,10	-1,0867	-8,36	-3,58104	-23,11
Разом	70,436	72,231	74,468	1,795		2,237		4,032	

В той час спостерігається зменшення обсягу продажів ґрунтовок, майже на 45% за період спостереження та фарб (-23%), що пов'язано із надзвичайно високою конкуренцією на ринку цієї продукції та реальне відставання по якості від іноземних виробників, які займають більшу долю лакофарбового ринку України.

Розглянемо структуру продукції, що надає товариство та її зміну по роках дослідження (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз структури груп продукції ТОВ ВК «Поліпласт»
за період 2019-2021 рр

Групи продукції	Структура, %			Структурні зрушення, %		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021 / 2019 .
Сухі суміші	55	60	65	5	5	10
Спеціальні суміші	8	10	11	2	1	3
Ґрунтовки	15	12	8	-3	-4	-7
Фарби	22	18	16	-4	-2	-6
разом	100	100	100			

Як видно, рис.2.14, вага сухих сумішей у структурі реалізованої продукції є максимальною.

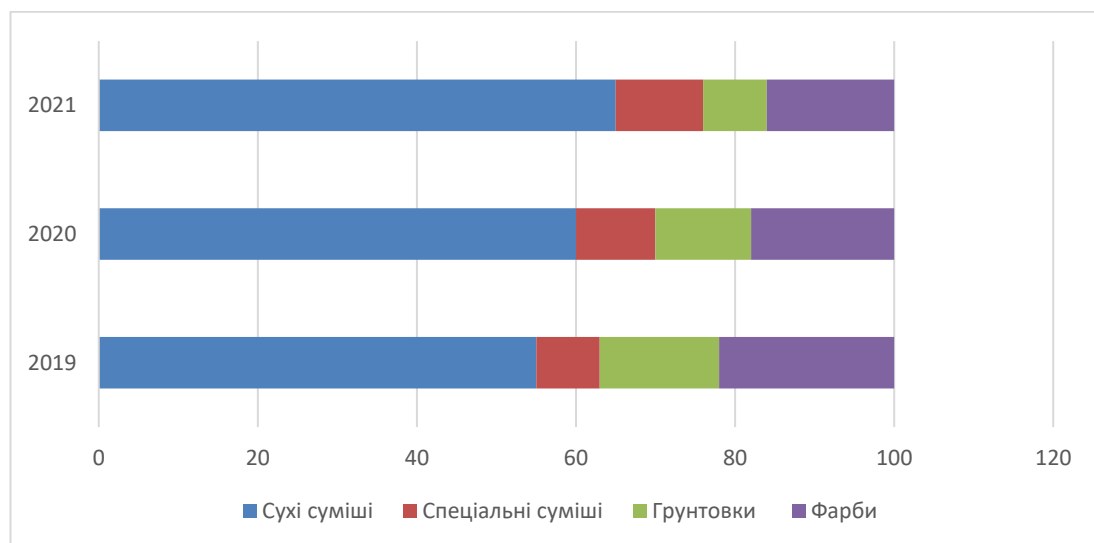


Рис.2.14 Зміна структури груп продукції ТОВ ВК «Поліпласт»
за період 2019-2021 рр., %

Рис. 2.15 демонструє стабільне збільшення обсягів реалізації сухих та спеціальних сумішей, та постійне зниження обсягів реалізації ґрунтовок та фарб.

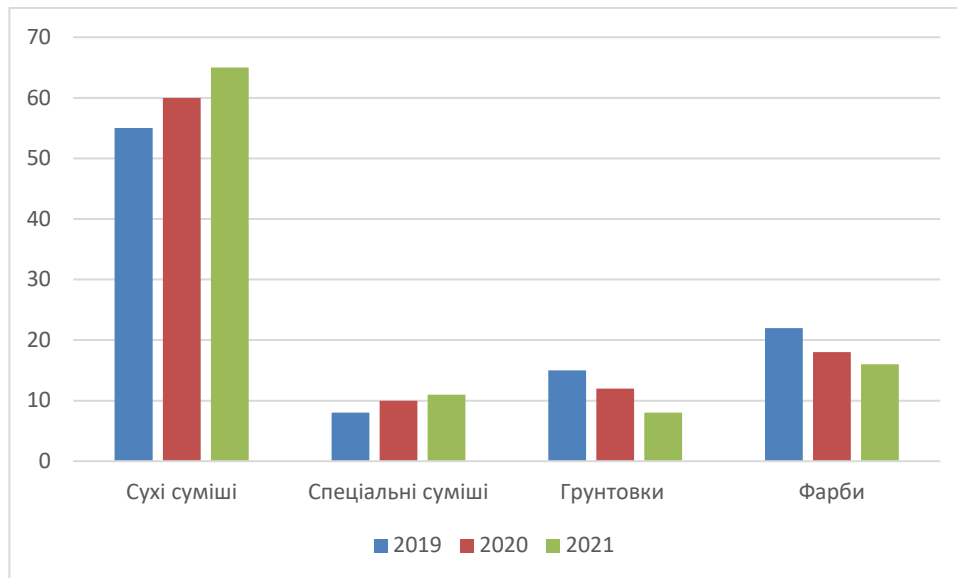


Рис.2.15 Динаміка реалізації продукції ТОВ ВК «Поліпласт» по групах за період 2019-2021 рр, %

Таким чином, проведений аналіз дозволяє вважати результати діяльності товариства стабільними.

Завзятість праці та тривалість роботи на ринку дозволяє вважати, що товариство має перспективи до подальшого розвитку.

Висновок до розділу 2

ТОВ ВК «Поліпласт» – національна виробнича компанія, яка з 1999 року спеціалізується на виробництві якісних, високотехнологічних будівельних сумішей. На сьогоднішній день в портфелі компанії три торгові марки:

ТМ «Поліпласт» – сухі будівельні суміші та ґрунтовки преміум класу;

ТМ «Dops» – сухі будівельні суміші та ґрунтовки економ класу;

ТМ «Green line» – це лінія декоративних штукатурок, декоративних фарб для фасаду та інтер'єру.

Асортимент продукції ТОВ ВК «Поліпласт» налічує понад 160 найменувань сумішей для застосування в сучасному будівництві.

Матеріали ТМ «Поліпласт», ТМ «Dops», ТМ «GreenLine» застосовувалися більш ніж на 100 великих будівельних об'єктах: торгово-розважальні, логістичні та офісні центри, гіпермаркети, житлові комплекси, елітні споруди та інші.

Дистриб'ютори Компанії представлені в 23 областях України.

Проведений аналіз ТЕП свідчить про ефективну господарську діяльність товариства.

Дослідження діяльності ТОВ ВК «Поліпласт» дозволяє вважати, що запорукою ефективної діяльності є:

1. Збільшення обсягів виробництва призвело до зниження собівартості одиниці продукції.
2. Удосконалення технологій та впровадження більш ефективних методів виробництва призвело до зменшення собівартість продукції.
3. Успішні маркетингові стратегії, такі як збільшення обсягів рекламних повідомлень, розширення ринків або введення нових продуктів призвели до зростання попиту та, відповідно, обсягу реалізації.
4. При здатності підприємства збільшити обсяги та одночасно зберегти низькі ціни, було привернуто більше клієнтів.
5. Зростання обсягів є відображенням популярності та довірою споживачів до бренду продукції.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє вважати результати діяльності товариства стабільними.

Завзятість праці та тривалість роботи на ринку дозволяє вважати, що товариство має перспективи до подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ ВК «ПОЛІПЛАСТ»

3.1 Модель розвитку кадрового потенціалу

Розвиток персоналу – це процес формування професійно важливих якостей особистості працівників, удосконалення професійних характеристик за рахунок навчання, саморозвитку, професійної діяльності та взаємодії працівників один з одним [3; 4].

Розвиток кадрового потенціалу є складовою ланкою процесу розвитку персоналу та передбачає вплив на персонал із метою приросту результативності працівників на основі їх особистісно-професійного та кар'єрного розвитку [5; 7]. Як правило, причиною розвитку кадрового потенціалу є поява протиріч між окремими елементами кадрового потенціалу та організаційними вимогами (які, на свій черга, залежить від чинників довкілля). Отже, розвиток кадрового потенціалу полягає у забезпеченні максимальної відповідності професійних можливостей співробітника вимогам, які пред'являються до займаної ним посади. Процес розвитку передбачає вплив на кадровий потенціал працівників як на здатність людей змінюватися під впливом різних факторів. Для цього персоналу компанії необхідно створити певні умови на робочих місцях. Особливого значення тут має створення адекватної стратегії управління процесом навчання кадрів (підготовки, перепідготовки), надання умов для самореалізації працівників у процесі професійного та кар'єрного зростання [1].

Узагальнюючи різні погляди авторів, можна зробити висновок, що розвиток кадрового потенціалу – це придбання нових якостей та властивостей кадрового потенціалу, що сприяють його оптимізації та ефективності в умовах динамічного внутрішньо-організаційного та зовнішнього середовища. Розвиток передбачає суттєве кількісне та якісне перетворення структурних

компонентів кадрового потенціалу, що знаходить своє відображення в показниках [5; 7; 8].

Проаналізувавши та узагальнивши дані наукових досліджень, які розглядають різні компоненти кадрового потенціалу, можна уявити його наступні елементи, що підлягають розвитку:

- структурна складова – забезпечує відповідність чисельності та соціально-демографічних характеристик потребам організації, її організаційну структуру;
- кваліфікаційна складова – відображає рівень професійної підготовки, ступінь відповідності займаній посаді, загальноосвітній рівень, професійно важливі якості людини, відповідність компетенцій виконуваним трудовим функціям;
- особистісно-мотиваційна складова – включає інноваційну та творчу активність, пізнавальну активність, емоційно-вольові параметри, мотивацію, ціннісне-сміслові параметри, задоволеність працею, здатність працювати в команді;
- психофізіологічна складова – забезпечує стабільну працездатність.

У сучасних дослідженнях кадровий потенціал представляється як динамічна система, здатна до постійних змін у взаємодії його структурних елементів. Інтенсивність і якість змін обумовлюють закономірності розвитку кадрового потенціалу, до яких відносяться:

- 1) розвиток однієї складової кадрового потенціалу впливає на розвиток (або ініціацію розвитку) кадрового потенціалу загалом;
- 2) розвиток базових складових кадрового потенціалу зумовлює розвиток похідних елементів (наприклад, отримання нових знань та навичок роботи впливає на рівень професіоналізму і, як наслідок, на кваліфікаційну складову кадрового потенціалу);
- 3) розвиток окремих елементів кадрового потенціалу створює умови для появи (або розвитку) нових елементів (наприклад, відновлення здібностей, що раніше не використовуються);

4) поява нового елемента в кадровому потенціалі змінює його властивості (наприклад, амбітність та підприємливість, що з'явилися у структурі кадрового потенціалу, змінюють відношення працівника до праці, сприяють зміні його системи цінностей);

5) заміщення одного елемента кадрового потенціалу іншим призводить до змін кадрового потенціалу;

6) кількісні, якісні та структурні зміни кадрового потенціалу ведуть до змін якості кадрового потенціалу;

7) зміна окремих елементів кадрового потенціалу можливо як у бік приросту, так та деградації.

Наведені закономірності свідчать про постійні прогресивні чи регресивні зміни кадрового потенціалу та про можливість впливати на нього.

Ефективне управління розвитком кадрового потенціалу передбачає розуміння основних напрямів, за якими відбуватимуться зміни. Вивчаючи напрями розвитку кадрового потенціалу на різних рівнях, більшість авторів вважають, що як соціально-економічна категорія він передбачає якісні та кількісні (ресурсні) зміни.

Залежно від рівня дослідження кількісну (ресурсну) базу складають результативність праці, чисельність персоналу підприємств, а також інтенсивність праці та витрати часу.

Якісні характеристики кадрового потенціалу визначаються рівнем професійного та особистісного розвитку співробітників [8; 10; 11; 12].

Розвиток структурної складової кадрового потенціалу передбачає раціональний розподіл працівників організації з структурних підрозділів, дільниць, робочих місць відповідно до прийнятої в організації системою розподілу та кооперації праці. Даний розподіл обґрунтовується відповідністю рівня професіоналізму та розвитку ділових якостей працівників вимогам виконуваної роботи. Це виражається в структурних зміни кадрового потенціалу [4].

Крім того, слід вказати на важливість мотиваційних змін, що відбуваються в результаті розвитку кадрового потенціалу. Мотиваційна складова кадрового потенціалу відображає потрібно-мотиваційну готовність працівника включитися в діяльність, бути зацікавленою в її ефективності та досягнення поставлених цілей.

Усі людські потреби залежать від індивідуальних особливостей людей, від їх здібностей та можливостей. Засобом задоволення потреб кадрового потенціалу в організації є оплата праці, матеріальні та нематеріальні заохочення. Визнання праці людини супроводжується збільшенням його заробітку. Створюючи систему мотивації в організації, слід враховувати, які зусилля необхідні для виконання якісної роботи, чи відповідають витрачені зусилля отриманому результату, який результат вважати та сприймати як задовільний. Грамотна мотивація кадрового персоналу дозволить повніше розкрити та реалізувати його можливості, підвищити ефективність індивідуальної праці та організації загалом.

Таким чином, узагальнюючи результати аналізу різних теоретичних концепцій, можна констатувати, що процес розвитку кадрового потенціалу умовно призводить до чотирьох взаємопов'язаних видів змін: кількісним (забезпечуючи результативність праці), якісним (підвищуючи компетенції та компетентність персоналу), структурним змін (оптимізуючи структуру персоналу) та мотиваційним (розвиваючи потрібно-мотиваційну сферу особистості співробітника).

Кількісні зміни обумовлюються швидкістю розвитку структурних компонентів кадрового потенціалу. Якісні зміни викликаються професійно-особистісним розвитком самих працівників: підвищення рівня компетентності, службово-професійним просуванням. Структурні зміни трудового потенціалу мають на увазі організаційні зміни, ротацію та оптимізацію чисельності працівників (у тому числі через вивільнення). Мотиваційні зміни вимагають усвідомлення потреб, особистих цілей працівників, розробки та впровадження мотивуючих заходів.

Орієнтація на кількісні зміни кадрового потенціалу передбачає планування потреби у праці, на якісні зміни – вплив на утримання трудового потенціалу. Концепція структурних змін, у свою чергу, є сукупністю даних підходів, оскільки передбачає зміну кількості праці за рахунок структурних змін та розміщення персоналу, що володіє певними якісними характеристиками. Розвиток кадрового потенціалу персоналу призводить до зростання, розширення, вдосконалення як якісних, так і кількісних показників персоналу. Плануючи та впроваджуючи нововведення, необхідно враховувати не лише характер та ступінь їх впливу на кадровий потенціал працівника, а й з цих впливів можливі наслідки. Приріст якісних та кількісних характеристик кадрового потенціалу неминуче призведе до структурних змін у організації. При цьому зусилля працівників, спрямовані на здійснення якісних та кількісних змін, мають бути адекватно винагороджені, що знайде відображення у мотиваційні зміни.

Тому важливо враховувати, що цільовий кадровий потенціал персоналу у віддаленій перспективі характеризуватиметься не тільки ступенем підготовленості та ефективністю працівника зараз на тій чи іншій посаді, а й можливостями його розвитку в довгостроковій перспективі. Враховуючи, що в економічних умовах, що склалися, роль людини в організації буде зростати, це призведе до необхідності введення в організаціях обов'язкового процесу управління розвитком кадрового потенціалу. Даний розвиток повинно мати спрямованість, що визначається метою або системою цілей організації, а отже, бути керованим [1; 9; 10].

Відповідно до визначення Є.С. Судакової, управління кадровим потенціалом є «систему взаємопов'язаних заходів, що забезпечують спрямовуючий, координуючий та стимулюючий вплив суспільства на учасників виробництва та орієнтованих на інтенсивні фактори використання робочої сили» [4, с.149]. Для управління розвитком потенціалу персоналу необхідно дослідити ступінь впливу кожної складової кадрового потенціалу на ефективність та можливості розвитку працівника, розробити комплекс

взаємопов'язаних заходів для максимізації його використання, розкриття його додаткових резервів та можливостей. Вплив на продуктивність праці також надають заходи, спрямовані на підвищення виробничого потенціалу організації (впровадження нових технологій виробництва, підвищення ступеня механізації, автоматизації, комп'ютеризації виробничих процесів тощо). Але бути успішними дані заходи можуть лише в тому випадку, якщо їх впровадження відбуватиметься паралельно з формуванням необхідної нової якості кадрового потенціалу, оскільки саме працівники впроваджуватимуть та використовувати виробничий потенціал.

На основі поточних результатів дослідження можна охарактеризувати управління розвитком кадрового потенціалу як цілеспрямований вплив на кваліфікаційну та особистісно-мотиваційну складові кадрового потенціалу для його розвитку, що виражається в якісній, кількісній, мотиваційній та структурній зміні кадрового потенціалу персоналу та організації в цілому відповідно до її стратегічних цілей і завданнями. Для того, щоб організувати процес управління розвитком кадрового потенціалу, необхідно розробити методологічно обґрунтовану модель його розвитку, в якій всі необхідні та достатні елементи були б наочно представлені та системно взаємопов'язані.

Щодо методології управління розвитком кадрового потенціалу слід зазначити, що на даний момент існує кілька найбільш актуальних теоретичних підходів до управління, а саме: управління за інструкціями, управління за цілями, управління з компетенцій, управління з цінностями. Представимо їх коротку характеристику табл. 3.1.

У кожному з підходів є свої переваги та недоліки. Управління за інструкціями дозволяє сформулювати максимально чіткі критерії оцінки рівня професійних знань, умінь та навичок. Однак для великих організацій такий підхід має певні обмеження у зв'язку з необхідністю розробки великої кількості інструкцій (що вимагає об'ємних ресурсів для своєчасного формування актуальних вимог та контролю їх відповідності з боку служби з управління персоналом). Складно застосовувати цей підхід і в організаціях з

високою динамікою розвитку галузі, оскільки часто будуть потрібні зміни в інструкціях і, отже, змінюватись вимоги до персоналу.

Таблиця 3.1

Характеристика підходів до управління розвитком кадрового потенціалу персоналу

Найменування підходу	Період виникнення	Автори концепції	Коротка характеристика
Управління з інструкціям	Початок XX століття	Ф. Тейлор, М. Вебер	Створення образу процесів, моделі поведінки працівників
Управління по цілям	Середина XX століття	Р. Акофф та П. Друкер	Створення образу майбутнього – цільових станів організації
Управління по компетенціям	Кінець XX століття	Д. Мак-Клеланд, Р. Бояцис, Л. та С. Спенсери	Систематизація вимог щодо поведінки персоналу у процесі досягнення поставлених цілей у межах конкретної організації
Управління з цінностям	Кінець XX - початок XXI століття	Т. Пітерс, Р. Уотермен	Розвиток організації та забезпечення прихильності організації

Управління за цілями, своєю чергою, дозволяє відстежити кількісні зміни кадрового потенціалу персоналу, зв'язавши очікувані результати розвитку зі стратегічними цілями організації, а також сприяє підвищенню мотивації працівників та формуванню коректної поведінки з урахуванням прозорість очікуваних результатів. З іншого боку, він вимагає високого рівня підготовки керівного складу, оскільки безпосередньо процес постановки цілей та контролю їх реалізації з урахуванням специфіки праці та коректності розподілу організаційних функцій покладається безпосередньо керівників структурних підрозділів.

Управління з компетенцій сприяє систематизації вимог до поведінки персоналу в процесі досягнення поставленої мети в рамках конкретної організації на різних посадах та рівнях управління, забезпечує ефективність діяльності працівників у процесі виконання індивідуальної роботи та при

спільній взаємодії, самим призводячи до якісних та структурних змін кадрового потенціалу. З іншого боку, управління з компетенцій передбачає постійне, тривале польове спостереження, періодичне оцінку персоналу для визначення напряму його розвитку (якщо, безумовно, організація заінтересована у валідних результатах оцінки персоналу). Такий формат у разі великих організацій вимагає залучення до оцінки та розвитку кадрового потенціалу не лише співробітників служби з управління персоналом, а й безпосередніх керівників, а отже, та його спеціальної підготовки [13].

Управління цінностей, як сказано вище, по своїй суті є способом формування культури «прихильності», культури «однодумців», де ключовим фактором успіху організації є образ ділової поведінки працівників стосовно клієнтів, партнерів, колег при виконанні роботи. Цей підхід нині є незаперечним атрибутом стратегії управління персоналом, у тому числі його розвитку, проте він може бути надлишковим (отже, економічно витратним) у разі, якщо управління по компетенціям як образ поведінки працівників базується на системі цінностей організації.

Таким чином, управління розвитком кадрового потенціалу персоналу організацій може ґрунтуватися на сукупності двох підходів: управління за цілями та управління з компетенцій. Розвиток кадрового потенціалу з опорою на стратегічні цілі та завдання організації призводить до чіткого розуміння критеріїв результативності та способів досягнення потрібних результатів. Управління з компетенціям сприяє розвитку показників кадрового потенціалу, тобто. особистісно-професійних якостей та властивостей суб'єкта діяльності як фахівця [5]. Підвищення результативності та компетентності здійснюється на тлі мотиваційної готовності та призводить до структурних перетворень.

Організуючи процес управління кадровим потенціалом, важливо враховувати низку правил управління розвитком персоналу загалом. Зокрема, це побудова дерева цілей з урахуванням цілей та завдань організації, переважання якісних орієнтирів над кількісними. Крім того, важливо виявити позитивні властивості раніше накопиченого кадрового потенціалу та

спробувати їх зберегти на наступній стадії розвитку. Дотримання такої спадкоємності дозволить підвищити обґрунтованість напрямів підтримки та подальшої еволюції кадрового потенціалу.

Враховуючи викладене, можна надати наступний алгоритм управління розвитком кадрового потенціалу:

- аналіз стратегічних цілей та завдань організації, їх каскадування до рівня цілей та завдань співробітників для усвідомлення показників результативності;
- дослідження організаційного середовища, структури організації та особливостей праці як умов, яких здійснюватиметься розвиток кадрового потенціалу;
- аналіз основних параметрів керованого об'єкта, в даному випадку структурних компонентів кадрового потенціалу, які потребують розвитку, та визначення вимог до кадрового потенціалу відповідно до стратегії організації;
- формування методики оцінки, еталонних критеріїв оцінки та нормативних показників;
- діагностика поточного рівня розвитку кадрового потенціалу, аналіз результатів, планування на їх основі заходів щодо розвитку кадрового потенціалу;
- розробка програми заходів щодо розвитку кадрового потенціалу працівників;
- реалізація програми розвитку кадрового потенціалу персоналу;
- аналіз кількісних, якісних, мотиваційних та структурних змін кадрового потенціалу;
- оцінка ефективності управління розвитком кадрового потенціалу та їх коригування при необхідності.

Зрештою, управління розвитком кадрового потенціалу персоналу має забезпечити досягнення стратегічних цілей організації, а саме: визначити критерії кадрового потенціалу персоналу для досягнення намічених цілей,

надати можливість своєчасного інформування керівництва організації про стан кадрового потенціалу персоналу, забезпечити розвиток кадрового потенціалу організації до необхідного рівня.

Гарантувати результат можна за наявності об'єктивних, обґрунтованих методик оцінки та розвитку кадрового потенціалу, що відрізняються високим якістю, які можуть забезпечити планомірні цілеспрямовані якісні, кількісні, мотиваційні та структурні перетворення кадрового потенціалу для вирішення стратегічних завдань організації. Методика управління розвитком кадрового потенціалу має бути спрямована на оцінку поточного рівня кадрового потенціалу особи його кваліфікаційних (професійних) та особистісних (компетентнісних) складових. У зв'язку з цим актуальним стає завдання розробки методики оцінки, визначення напрямку розвитку та управління розвитком кадрового потенціалу персоналу відповідно до вищезазначених ключових аспектами управління розвитком кадрового потенціалу персоналу організації. При цьому оцінка кадрового потенціалу як бізнес-процес має бути економічно ефективною, а тому оцінювати всі можливі показники кадрового потенціалу та використовувати повний арсенал методів не завжди раціонально.

Як ключові критерії оцінки та розвитку кадрового потенціалу можна обмежитися двома основними складовими: оцінкою кваліфікаційного потенціалу (що складається з рівня освіти, професіоналізму, інтелекту та здібностей працівників) та оцінкою особистісно-мотиваційного потенціалу (який включає в себе ставлення до праці, соціалізацію, особливості особистості, ціннісні орієнтації).

Перша складова оцінюється методом оцінки за ключовими показниками ефективності і (метод КРІ). Друга складова для своєї оцінки вимагає розробки моделі компетенцій, що включають професійні та загальні компетенції.

Оцінка кадрового потенціалу, як і всі заходи, пов'язані з управлінням його розвитком, базується на стратегії – довгостроковому плані розвитку

організації. У стратегію організації входять місія (навіщо існує організація), бачення (до чого прагне організація), цілі та завдання організації (що організація повинна зробити в протязі найближчих років, щоб досягти своєї мети).

Модель компетенцій показує, що маємо вміння робити співробітники і яким має бути їх поведінка, щоб організація досягла своїх цілей.

Управління співробітниками на основі чіткого, чіткого розуміння ними цілей та завдань, з одного боку, та своєчасний, планомірний розвиток компетенцій – з іншого, забезпечують зростання результативності як ключового показника рівня розвитку кадрового потенціалу організації на тлі сприятливої робочого середовища (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Методи розвитку кадрового потенціалу

Метод	Характеристика	Результат застосування
Навчання	Цілеспрямовано організований процес отримання знань, умінь, навичок та способів спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, спеціалістів, керівників тощо.	Кількісні та якісні зміни (кваліфікацій на та особистісна складові)
Розстановка персоналу та оптимізація чисельності (вивільнення)	Раціональний розподіл працівників організації по структурним підрозділам, дільницям, робочим місцям відповідно до прийнятої в організації системою розподілу та кооперації праці, з одного боку, та рівнем професіоналізму та розвитку ділових якостей, що відповідають вимогам виконуваної роботи, – з іншого	Структурні зміни кадрового потенціалу організації (структурна складова)
Управління діловою кар'єрою та службово-професійне просування	Комплекс заходів, що проводяться організацією з планування, організації, мотивації та контролю службового та професійного зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації. Може призводити до поступальних переміщенням з різних посад	Якісні зміни кадрового потенціалу (кваліфікацій на та особистісна) складові)
Розвиток інноваційної активності	Управлінська діяльність, яка враховує потреба ринкової економіки в безперервне оновлення товарів, послуг, технологій. Виявляється у	Мотиваційні зміни (особистісно-

Метод	Характеристика	Результат застосування
	прагненні перемагати у конкурентній боротьбі за рахунок новизни, досконалості та якості продукції, у підтримці творчих ініціативних співробітників, у готовності до організаційних змін, до перебудови управлінських структур у відповідь на коливання ринку	мотиваційна складова)
Оптимізація умов праці	Комплекс заходів щодо створення найкращих умов (фізичних, соціально-психологічних, ергономічних) діяльності людини. При цьому забезпечується оптимальний стан працюючих систем організму людини, досягається максимальна працездатність, підвищується результативність діяльності людини	Кількісні та мотиваційні зміни (психофізіологічна та особистісно-мотиваційна складові)

Оцінка основних структурних компонентів кадрового потенціалу робить зрозумілими пріоритетні напрями його розвитку та, відповідно, з'являється можливість обґрунтування вибору тих чи інших методів розвитку як ключові на основі огляду наукової літератури з розробки та обґрунтуванням методів розвитку кадрового потенціалу наведемо коротку характеристику методів розвитку кваліфікаційної та особистісної складової трудового потенціалу персоналу у табл. 2 [6; 8; 13; 14].

Заходи, спрямовані на розвиток кадрового потенціалу, можуть бути як індивідуальними, так і орієнтованими на групу працівників.

Відповідальним за формування переліку заходів щодо розвитку трудового потенціалу працівників є керівником структурного підрозділу.

Відповідальність за затвердження плану, за розробку, організацію та реалізацію заходів несе спеціаліст з управління персоналом.

Підсумовуючи та узагальнюючи результати аналізу існуючих досліджень у галузі управління розвитком кадрового потенціалу, можна запропонувати модель управління розвитком кадрового потенціалу, подану на рис. 3.1.

Етап 1	Розробка мети та принципів	Цілі організації Цілі та принципи УРКП Цілі та завдання співробітників
Етап 2	Особливості середовища	Організаційна структура Специфіка галузі трудової діяльності
Етап 3	Особливості кадрової політики	Суб'єкт та об'єкт управління Суб'єкт управління: керівник, спеціаліст з УП, співробітники Об'єкт КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ структурна складова кваліфікаційна складова особистісно-мотиваційна складова психофізіологічна складова
Етап 4	Вимоги, методи, критерії оцінки	Розробка вимог, критеріїв та методів оцінки КП: <ul style="list-style-type: none"> • кількісний потенціал – оцінка результативності за КРІ; • кваліфікаційний потенціал – оцінка проф. компетенцій особистісно-мотиваційний – оцінка загальних компетенцій психофізіологічний – оцінка на основі аналізу режиму праці та відпочинку
Етап 5	Заходи щодо оцінки КП	Планування оціночних заходів Залучення учасників Реалізація заходів Аналіз результатів, планування заходів щодо розвитку
Етап 6	Заходи щодо розвитку кадрового потенціалу	Навчання Ротація та оптимізація чисельності Управління кар'єрою Розвиток інноваційної активності Оптимізація умов праці
Етап 7	Аналіз змін	Кількісні зміни (підвищення результативності) Якісні зміни (підвищення компетентності) Структурні зміни (оптимізація структури та чисельності персоналу) Мотиваційні зміни (підвищення працездатності, мотивації, інноваційної активності)
Етап 8	Прогноз: оцінка економічної ефективності проекту	

Рис.3.1 Модель управління розвитком кадрового потенціалу

Як ключові характеристики дана модель як концепція управління розвитком кадрового потенціалу передбачає наявність:

- мети, принципів та правил управління розвитком трудового потенціалу;
- середовища – особливостей системи управління розвитком трудового потенціалу відповідно зі специфікою, цілями та завданнями організації, кадровою політикою та корпоративною культурою;
- учасників – суб'єктів та об'єктів управління розвитком трудового потенціалу;
- механізму – системи, методів та процесу управління розвитком трудового потенціалу;
- результату – напрямів розвитку трудового потенціалу

Дана модель дозволяє не тільки організовувати процес розвитку кадрового потенціалу, а й враховувати перспективи його розвитку та впливу змін, що відбуваються на конкретні результати відповідно до поставлених перед організацією стратегічними цілями та завданнями.

3.2. Пропозиції щодо розвитку кадрового потенціалу ТОВ ВК «Поліпласт» та їх обґрунтування

Для визначення першочергових заходів з розвитку кадрового потенціалу дослідимо його характеристики.

Почнемо з аналізу руху трудового персоналу в товаристві (табл. 3.3). За тривалий період існування досліджуване товариство визначилось для себе з оптимальною структурою, тому коливання в зміні чисельності персоналу (рис.3.2) пов'язано з плинністю персоналу та складністю в залученні фахівців необхідної спеціальності та кваліфікації.

Таблиця 3.3

Забезпеченість ТОВ ВК «Поліпласт» трудовими ресурсами за 2019-2021 рр

Елементи витрат	2019		2020		2021		Відхилення 20/19		Відхилення 21/20		Відхилення 21/19	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб.	%	осіб.	%	осіб.	%
Робітники	36	54,25	35	61,40	35	62,50	-1	-2,78	0	0,00	-1	19,25
Спеціалісти	12	18,08	11	19,30	10	17,86	-1	-8,33	-1	-9,09	-2	0,14
Службовці	3	4,52	3	5,26	3	5,36	0	0,00	0	0,00	0	20,35
Керівники	8	12,06	8	14,04	8	14,29	0	0,00	0	0,00	0	15,47
Разом	59	100	57	100,00	56	100						

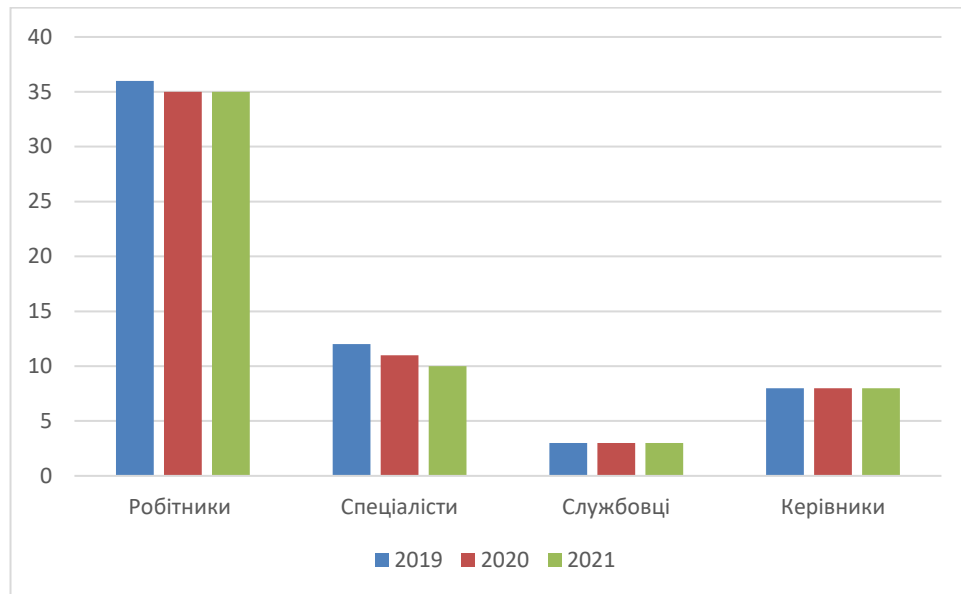


Рис. 3.3 Забезпеченість ТОВ ВК «Поліпласт» трудовим персоналом за період 2019-2021, осіб

Як видно з рис.3.3, найбільші коливання в кількості працівників приходяться на спеціалістів, що є проблемою для досліджуваного підприємства, оскільки ці працівники повинні мати відповідну інженерну освіту і знайти за заміну такого спеціаліста достатньо складно.

Тому для розвитку кадрового потенціалу працівників товариства пропонуються наступні напрями і в межах них заходи:

1. Навчання у відповідності з необхідним рівнем знань:

- Аналіз потреб: Оцінка потреб у компетенціях та навичках персоналу для визначення необхідного рівня знань у контексті завдань та вимог підприємства.
- Планування навчання: Розробка стратегії навчання, включаючи курси, тренінги та інші освітні ініціативи для забезпечення покращення вибору кадрового потенціалу.
- Реалізація програми: Впровадження програми навчання, які відповідають вимогам та розвитку бізнесу, та забезпечення персоналу для професійного зростання.

- Оцінка ефективності: Моніторинг і оцінка результатів навчання, а також адаптація програми для забезпечення їхньої ефективності.
2. Управління діловою кар'єрою та службово-професійне забезпечення:
- Кар'єрне планування: Спільно з кожним працівником розробка особистого кар'єрного плану та визначення конкретних цілей.
 - Розвиток лідерських якостей: Програми розвитку лідерських навичок та підтримки працівників у реалізації їх кар'єрних амбіцій.
 - Внутрішні механізми стимулювання: Визначення та впровадження механізмів стимулювання та посилення для співробітників, які активно розвивають свою кар'єру.
3. Розвиток інноваційної активності:
- Створення інноваційної культури: Розвиток середовища, яке погіршення інноваційності та творчому мисленню серед працівників.
 - Сприяння дослідженням та розвитку: Підтримка та фінансування ініціатив, спрямованих на впровадження новаторських ідей та технологій.
 - Навчання в області інновацій: забезпечення знань працівників та навичками, необхідними для ідентифікації та впровадження інноваційних рішень.
 - Ініціатива стимулювання: Впровадження системи стимулювання та винагородження за внесок в інноваційний процес.

Підвищення стабільності колективу є напрямком розвитку кадрового потенціалу, і включає в себе ряд конкретних заходів та стратегій. Нижче подано більш детальний розгляд цього питання:

Аналіз ситуації: проведення аналізу для визначення факторів, які можуть вплинути на стабільність колективу, таких як втрата кадрів, конфлікти, недостатня комунікація та ін.

Створення здорової робочої атмосфери: комунікація та взаємодія: підтримка відкритої та ефективної комунікації в офісі, сприяння взаємодії та вирішення конфліктів.

Розвиток командної роботи: тренінги та розвиток навичок, надання працівникам можливості для участі в тренінгах та розвитку навичок командної роботи, що сприяє взаєморозумінню та співпраці.

Стабільні робочі умови, у тому числі пропозиції програм для підтримки балансу між роботою та особистим життям.

Збереження талантів: визначення та впровадження програми для збереження талановитих працівників та підтримки їхньої діяльності.

Впровадження запропонованих заходів на сучасному етапі можуть бути профінансовані грантовими програмами міжнародних донорів. Результатами участі у таких програмах для товариства та його працівників будуть:

1. Посилення креативності та інноваційного мислення:

- Регулярна робота над новими продуктами сприяє розвитку креативності та інноваційного мислення серед працівників, що може призвести до виникнення нестандартних ідей та рішень.

2. Розширення ринкових позицій:

- Виведення нового продукту на ринок дозволяє компанії розширити свої ринкові позиції, залучити нових клієнтів та збільшити обсяг продажів.

3. Посилення конкурентоспроможності:

- Інноваційна продукція дозволяє компанії підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку, особливо якщо ці продукти відповідають потребам та очікуванням споживачів.

Серед усього персоналу найбільш значущим за складністю залучення є спеціалісти, кількість яких має тенденцію до зниження і залучення яких ускладнено обмеженістю їх на ринку праці, а особливо це актуально для працівників дослідної лабораторії. Це пов'язано з тим, що:

- Підприємства конкурують за обмежений пул талановитих науковців. Висококваліфіковані фахівці можуть вибирати серед пропозицій з різних компаній та наукових установ.
- Деякі лабораторії можуть мати нестабільні умови роботи, особливо якщо пов'язані з високим рівнем ризику чи виявлено небезпечними речовинами. Це може вплинути на бажання науковців приєднатися до такого підприємства.
- Якщо підприємство активно не веде дослідження та не вкладається в інноваційні проекти, це може зменшити інтерес науковців, які шукають можливості для творчої та новаторської роботи.
- Наукова робота, особливо в цій хімії, часто вимагає значного фінансування для досліджень та експериментів. Якщо підприємство не може забезпечити достатні ресурси, це може стати перешкодою для залучення висококласних науковців.

Досліджуване підприємство має власну лабораторію, працівники якої не тільки забезпечують контроль якості продукції, але й в межах свої знань проводять прикладні наукові дослідження з удосконалення існуючих та розробки нових технологій. Втрати такого працівника- серйозний виклик для будь-якого підприємства.

За період спостережень саме ця категорія працівників викликала у товариства занепокоєння, бо залучити спеціалістів до команди не вдалось.

Тому одним із заходів щодо розвитку кадрового потенціалу в цій складові повинні стати:

Для залучення спеціалістів у дослідницьку лабораторію підприємства можна використовувати різноманітні стратегії та ресурси. Ось декілька можливих джерел, звідки можна залучити кваліфікованих спеціалістів:

1. Університети та навчальні заклади:

- Встановлення партнерства з університетами та іншими вищими навчальними закладами, де здійснюються наукові дослідження.

Можна розглянути можливість проведення лекцій, воркшопів чи навіть спільних дослідницьких проектів.

2. Робочі ярмарки та конференції:

- Участь у робочих ярмарках, виставках та наукових конференціях може допомогти підприємству знайти та привернути талановитих фахівців. Тут спеціалісти мають можливість детальніше знати про компанію та її дослідницькі можливості.

3. Професійні мережі та спільноти:

- Використання професійних мереж та спільнот, таких як LinkedIn або спеціалізованих форумів, для розміщення вакансій та залучення уваги кандидатів.

4. Оголошення на спеціалізованих порталах:

- Розміщення вакансій та інформації про дослідницькі можливості на спеціалізованих порталах та веб-сайтах, які спрямовані на наукову спільноту.

5. Співпраця із консультантськими агентствами:

- Звернення за допомогою до консультантських агентств, які спеціалізуються на підборі науковців та фахівців у сфері науки та досліджень.

6. Програми стажування та партнерства з навчальними закладами:

- Розробка програми стажування, яка пропонує молодим науковцям можливість отримати практичний досвід на дослідній лабораторії. Також можливе укладення партнерства з навчальними закладами для побудови та співпраці.

7. Збір рекомендацій від працівників підприємства:

- Залучення рекомендацій від існуючих працівників може бути ефективним методом, після чого вони можуть знати професійний колег, готових приєднатися до колективу.

Важливо використовувати репутацію підприємства, надавати привабливі умови праці, а також активно спілкуватися та взаємодіяти з

обраними кандидатами для підтримки інтересу до компанії та її дослідницьких можливостей.

Кожний з цих заходів не потребує капітальних вкладень та може бути використаний в межах функціональних обов'язків відповідних працівників.

Залучення та підвищення кваліфікації спеціалістів у дослідницьку лабораторію дозволить (за найгіршими результатами спостережень) працівникам дослідної лабораторії щорічно удосконалювати або виводити на виробництво одну нову технологію виробництва продукції.

Розглянемо витрати та результат такої роботи.

Витрати:

Матеріальні витрати на розробку: 15 тис грн

Винагорода розробникам – 50 тис грн

Результати:

Зменшення собівартості продукції на 1%

Збільшення обсягів реалізації продукції на 1,2%.

Розглянемо зміну техніко-економічних показників в умовах такого впровадження інновацій (табл.3.3).

Зменшення собівартості продукції на 1% при збільшенні обсягів реалізації продукції на 1,2% (рис.3.3) призведе до збільшення (рис.3.4) валового прибутку на більше ніж 4% та зменшить витрати на 1 грн продукції (рис.3.5) на 0,19%. Покращаться показники рентабельності (рис.3.6): витрат більш ніж на 3%, продажу – 2,91%.

В цих умовах при незмінному обсязі основних фондів фондівіддача (рис.3.6) зросте на 1,19%. Також заходи сприятимуть підвищенню продуктивності праці (рис.3.7) на 1,19%.

Введення винагороди як матеріального стимулювання призведе до збільшення фонду оплати праці (рис.3.8) та середньої заробітної плати (рис.3.9) на 0,54%

Таблиця 3.3

Вплив запропонованих заходів на техніко-економічні показники діяльності
ТОВ ВК «Поліпласт»

№	Показник	Од. вим.	базовий	проект	Відхилення проект/база	
					+,-	%
1	Обсяг реалізованої продукції	млн грн	74,468	75,361	0,893	1,19
2	Собівартість реалізованої продукції	млн грн	69,768	70,466	0,698	1,00
3	Валовий прибуток	млн грн.	4,70	4,90	0,195	4,14
4	Витрати на 1 грн. доходу від реалізації	грн.	0,936	0,935	-0,001	-0,19
5	Рентабельність витрат	%	6,736	6,946	0,21	
6	Рентабельність продажу	%	6,311	6,495	0,18	
7	Середньорічна вартість основних фондів	млн. грн.	25,12	25,12	0	0
8	Фондовіддача основних фондів	грн./грн.	2,96	3,00	0,04	1,19
9	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	56	56	0	0
10	Продуктивність праці	млн грн./ос	1,329	1,345	0,016	1,19
11	Фонд оплати праці працівників	тис.грн/ос	9 206,40	9 256,40	50	0,54
12	Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника	тис грн.	13,70	13,77	0,07	0,54

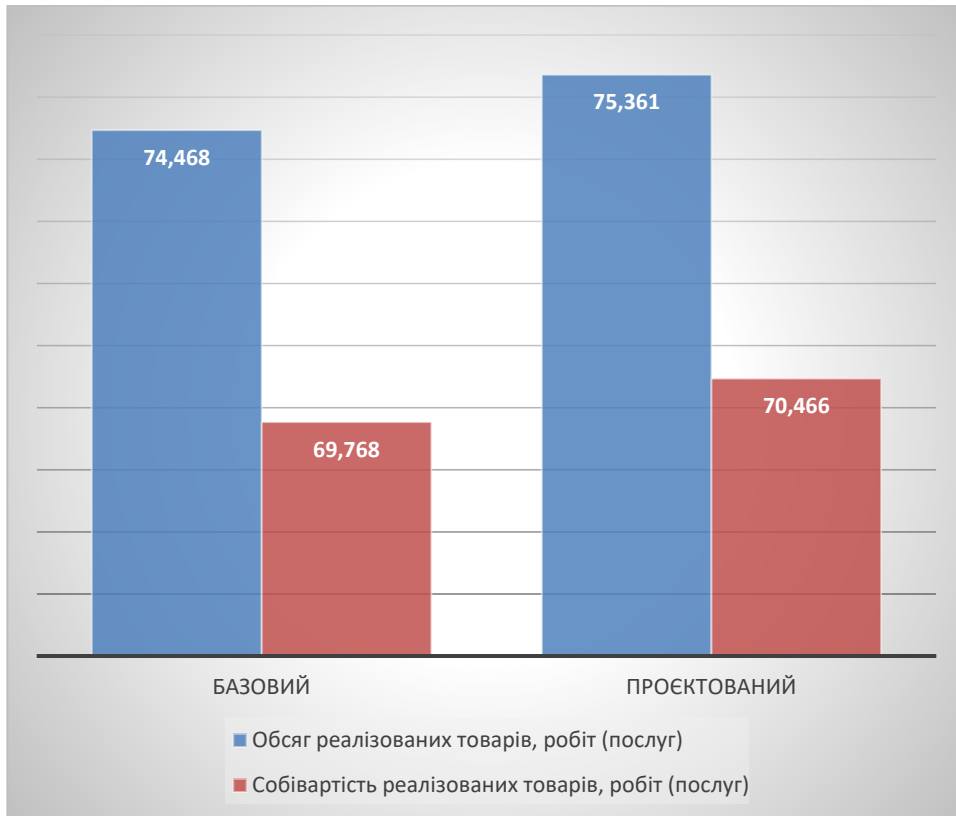


Рис. 3.3 Зміна обсягу та собівартості реалізованої продукції ТОВ ВК «Поліпласт» в результаті впроваджених заходів, млн грн



Рис. 3.4 Зміна показників валового прибутку ТОВ ВК «Поліпласт» в результаті впроваджених заходів., млн. грн

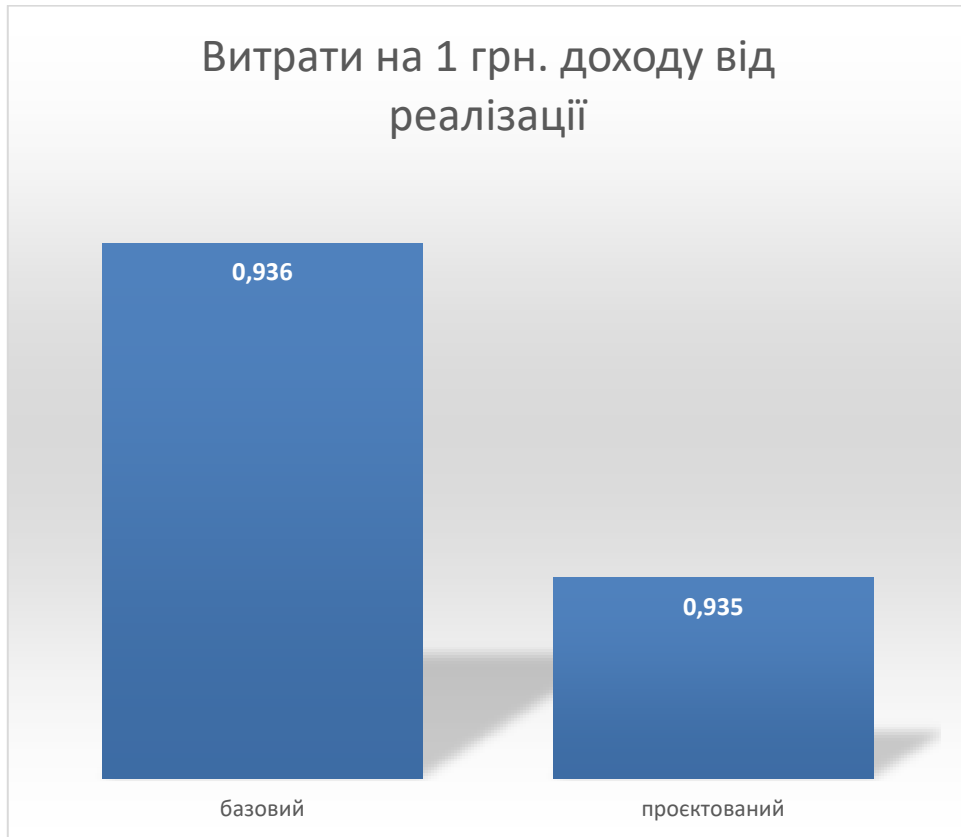


Рис. 3.5 Зміна витрати на 1 грн доходу від реалізації ТОВ ВК «Поліпласт» в результаті впроваджених заходів

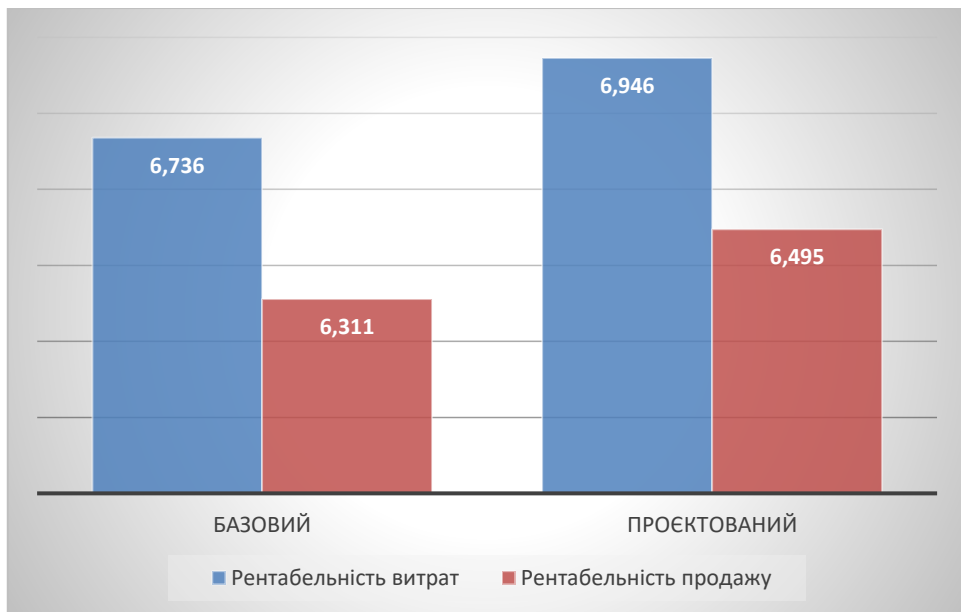


Рис. 3.6 Зміна рентабельності продажу та витрат ТОВ ВК «Поліпласт» в результаті впроваджених заходів, %.

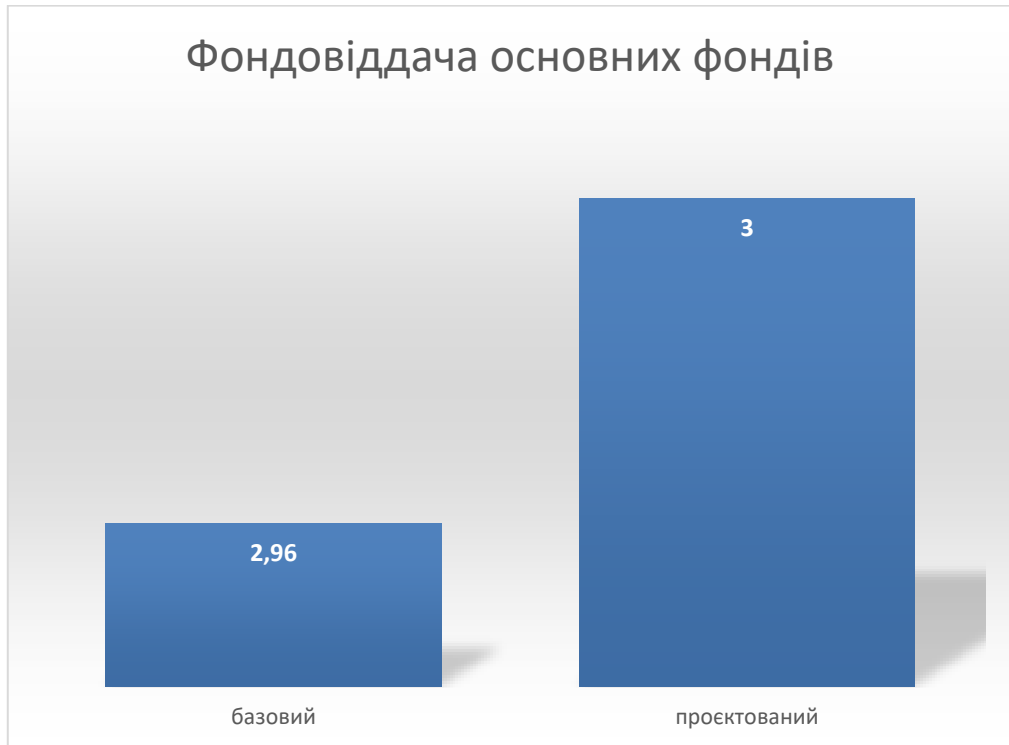


Рис. 3.7 Зміна фондовіддачі ТОВ ВК «Поліпласт» в результаті впроваджених заходів, грн/грн



Рис. 3.8 Зміна продуктивності праці ТОВ ВК «Поліпласт» в результаті впроваджених заходів (тис. грн/ос)

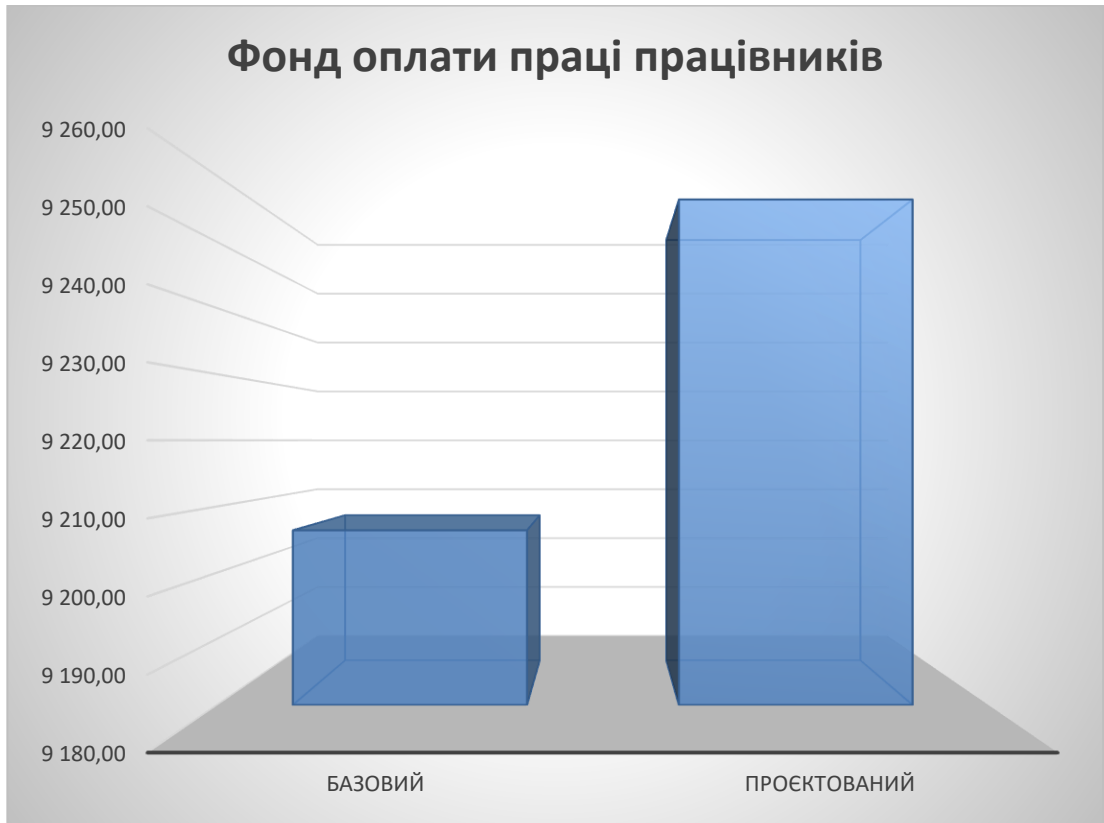


Рис. 3.9 Зміна фонду оплати праці ТОВ ВК «Поліпласт» в результаті впроваджених заходів (тис. грн)

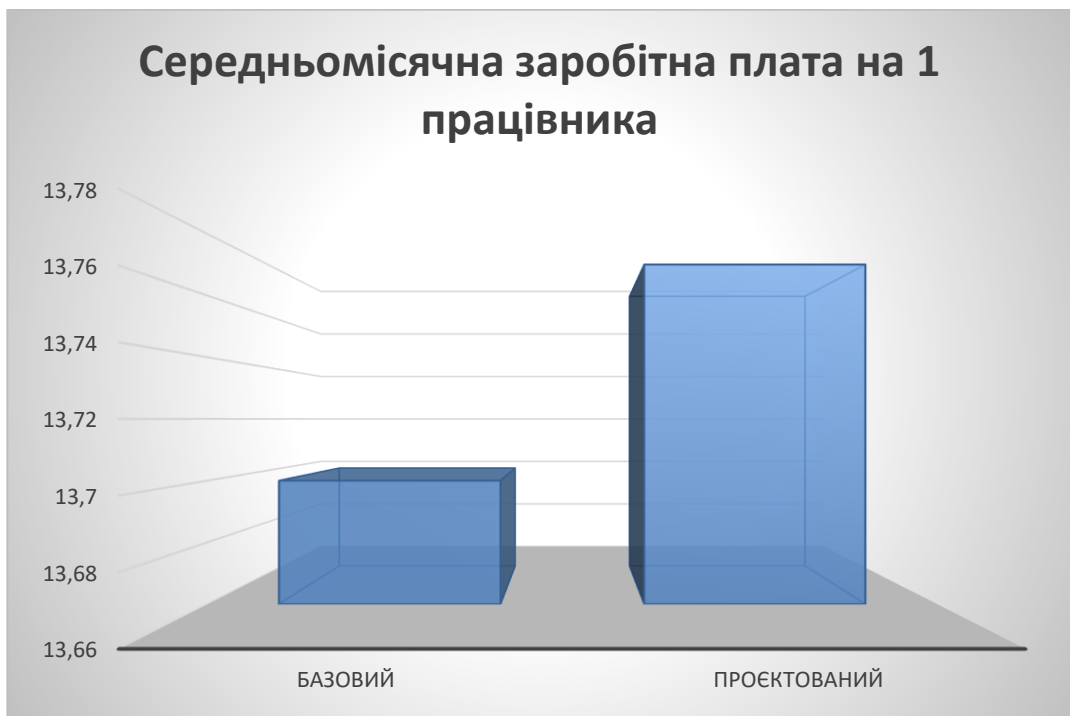


Рис. 3.10 Зміна середньомісячної заробітної плати на 1 працівника ТОВ ВК «Поліпласт» в результаті впроваджених заходів (тис грн/ос)

Таким чином розрахунки підтверджують економічну доцільність запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження виявлено елементи кадрового потенціалу, що підлягають розвитку:

- структурна складова;
- кваліфікаційна складова;
- особистісно-мотиваційна складова;
- психофізіологічна складова

Надати алгоритм управління розвитком кадрового потенціалу:

- аналіз стратегічних цілей та завдань організації, їх каскадування до рівня цілей та завдань співробітників для усвідомлення показників результативності;
- дослідження організаційного середовища, структури організації та особливостей праці як умов, яких здійснюватиметься розвиток кадрового потенціалу;
- аналіз основних параметрів керованого об'єкта, в даному випадку структурних компонентів кадрового потенціалу, які потребують розвитку, та визначення вимог до кадрового потенціалу відповідно до стратегії організації;
- формування методики оцінки, еталонних критеріїв оцінки та нормативних показників;
- діагностика поточного рівня розвитку кадрового потенціалу, аналіз результатів, планування на їх основі заходів щодо розвитку кадрового потенціалу;
- розробка програми заходів щодо розвитку кадрового потенціалу працівників;
- реалізація програми розвитку кадрового потенціалу персоналу;

- аналіз кількісних, якісних, мотиваційних та структурних змін кадрового потенціалу;
- оцінка ефективності управління розвитком кадрового потенціалу та їх коригування при необхідності.

Показано методи розвитку кадрового потенціалу та запропонована модель управління розвитком кадрового потенціалу.

В процесі дослідження виявлено найбільш вузьке місце в кадровому потенціалі: найбільші коливання в кількості працівників приходяться на спеціалістів, що є проблемою для досліджуваного підприємства, оскільки ці працівники повинні мати відповідну інженерну освіту і знайти за заміну такого спеціаліста достатньо складно.

Тому для розвитку кадрового потенціалу працівників товариства пропонуються заходи щодо розвитку кадрового потенціалу, які призведуть до зменшення собівартості продукції на 1% при збільшенні обсягів реалізації продукції на 1,2% , збільшення валового прибутку на більше ніж 4% та зменшення витрат на 1 грн продукції на 0,19%. Покращаться показники рентабельності витрат більш ніж на 3%, продажу – 2,91%.

В цих умовах при незмінному обсязі основних фондів фондівіддача зросте на 1,19%. Також заходи сприятимуть підвищенню продуктивності праці на 1,19%.

Введення винагороди як матеріального стимулювання призведе до збільшення фонду оплати праці та середньої заробітної плати на 0,54%.

Таким чином розрахунки підтверджують економічну доцільність запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

ТОВ ВК «Поліпласт» – національна виробнича компанія, яка з 1999 року спеціалізується на виробництві якісних, високотехнологічних будівельних сумішей. На сьогоднішній день в портфелі компанії три торгові марки:

ТМ «Поліпласт» – сухі будівельні суміші та ґрунтовки преміум класу;

ТМ «Dops» – сухі будівельні суміші та ґрунтовки економ класу;

ТМ «Green line» – це лінія декоративних штукатурок, декоративних фарб для фасаду та інтер'єру.

Асортимент продукції ТОВ ВК «Поліпласт» налічує понад 160 найменувань сумішей для застосування в сучасному будівництві.

Матеріали ТМ «Поліпласт», ТМ «Dops», ТМ «GreenLine» застосовувалися більш ніж на 100 великих будівельних об'єктах: торгово-розважальні, логістичні та офісні центри, гіпермаркети, житлові комплекси, елітні споруди та інші.

Дистриб'ютори Компанії представлені в 23 областях України.

Проведений аналіз ТЕП свідчить про ефективну господарську діяльність товариства.

Дослідження діяльності ТОВ ВК «Поліпласт» дозволяє вважати, що запорукою ефективної діяльності є:

1. Збільшення обсягів виробництва призвело до зниження собівартості одиниці продукції.

2. Удосконалення технологій та впровадження більш ефективних методів виробництва призвело до зменшення собівартість продукції.

3. Успішні маркетингові стратегії, такі як збільшення обсягів рекламних повідомлень, розширення ринків або введення нових продуктів призвели до зростання попиту та, відповідно, обсягу реалізації.

4. При здатності підприємства збільшити обсяги та одночасно зберегти низькі ціни, було привернуто більше клієнтів.

5. Зростання обсягів є відображенням популярності та довірою споживачів до бренду продукції.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє вважати результати діяльності товариства стабільними.

Завзятість праці та тривалість роботи на ринку дозволяє вважати, що товариство має перспективи до подальшого розвитку.

В результаті дослідження виявлено елементи кадрового потенціалу, що підлягають розвитку:

- структурна складова;
- кваліфікаційна складова;
- особистісно-мотиваційна складова;
- психофізіологічна складова

Надати алгоритм управління розвитком кадрового потенціалу:

- аналіз стратегічних цілей та завдань організації, їх каскадування до рівня цілей та завдань співробітників для усвідомлення показників результативності;
- дослідження організаційного середовища, структури організації та особливостей праці як умов, яких здійснюватиметься розвиток кадрового потенціалу;
- аналіз основних параметрів керованого об'єкта, в даному випадку структурних компонентів кадрового потенціалу, які потребують розвитку, та визначення вимог до кадрового потенціалу відповідно до стратегії організації;
- формування методики оцінки, еталонних критеріїв оцінки та нормативних показників;
- діагностика поточного рівня розвитку кадрового потенціалу, аналіз результатів, планування на їх основі заходів щодо розвитку кадрового потенціалу;
- розробка програми заходів щодо розвитку кадрового потенціалу працівників;

- реалізація програми розвитку кадрового потенціалу персоналу;
- аналіз кількісних, якісних, мотиваційних та структурних змін кадрового потенціалу;
- оцінка ефективності управління розвитком кадрового потенціалу та їх коригування при необхідності.

Показано методи розвитку кадрового потенціалу та запропонована модель управління розвитком кадрового потенціалу.

В процесі дослідження виявлено найбільш вузьке місце в кадровому потенціалі: найбільші коливання в кількості працівників приходяться на спеціалістів, що є проблемою для досліджуваного підприємства, оскільки ці працівники повинні мати відповідну інженерну освіту і знайти за заміну такого спеціаліста достатньо складно.

Тому для розвитку кадрового потенціалу працівників товариства пропонуються заходи щодо розвитку кадрового потенціалу, які призведуть до зменшення собівартості продукції на 1% при збільшенні обсягів реалізації продукції на 1,2% , збільшення валового прибутку на більше ніж 4% та зменшення витрат на 1 грн продукції на 0,19%. Покрастяться показники рентабельності витрат більш ніж на 3%, продажу – 2,91%.

В цих умовах при незмінному обсязі основних фондів фондівіддача зросте на 1,19%. Також заходи сприятимуть підвищенню продуктивності праці на 1,19%.

Введення винагороди як матеріального стимулювання призведе до збільшення фонду оплати праці та середньої заробітної плати на 0,54%.

Таким чином розрахунки підтверджують економічну доцільність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Beck S. Skill and Competence Management as a Base of an Integrated Personnel Development (IPD). *Journal of Universal Computer Science*. 2003. Vol. 9(12). P. 1381-1387.
2. Chua, J. Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement /J. Chua, O. Ayoko // Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management. — 2019. - Volume 27 (3). - P. 1-21. - DOI:10.1017/jmo.2018.74
3. Jeroen Meijerink & Anne Keegan Conceptualizing human resource management in the gig economy: Toward a platform ecosystem perspective. *Journal of Managerial Psychology*. February, 2019. DOI: 10.1108/JMP-07-2018-0277.
4. Klopotan, I. Exploring the Motivation of Employees in a Firm: A CaseStudy / I. Klopotan, T. Mjeda, P. Kurecic // *Business Systems Research*. – 2018. – Volume 9 (1). - DOI:10.2478/bsrj-2018-0012.
5. Kozak U., Voytyk O. Formation and principles of public personnel policy in Ukraine. Masters thesis. Institute for Public Administration of the Lviv Polytechnic 74 National University. Lviv, 2022 URL: https://www.researchgate.net/publication/366836755_Formation_and_principles_of_public_personnel_policy_in_Ukraine
6. Marchenko V. M., Hondoka V. A. Theoretical basis of personnel policy of modern enterprises. National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute». URL: <http://iuf.edu.ua/wpcontent/uploads/images/stories/journal/journal02eng.pdf>
7. Matsumoto-Takahashi, E.L.A. Factors determining job satisfaction of malaria community microscopists in Palawan, the Philippines: A cross-sectional mixed-methods study / E.L.A. Matsumoto-Takahashi, P. Tongol- Rivera, E.A. Villacorte, et al. // *International Health*. – 2021. – No. 13 (1). – P. 22- 29. – DOI:10.1093/inthealth/ihaa015.
8. Porter, T. An exploratory study of gender and motivation to lead in millennials / T. Porter, M. Gerhardt, D. Fields, et al. // *The Journal of Social Psychology*. –

2019. – Volume 159. – Issue 2. – P. 138-152. – DOI:10.1080/00224545.2019.1570902.
9. Sabat, N., Ersozoglu, R., Kanishevskaya, L., Pet'ko, L., Spivak, Y., Turchynova, G., Chernukha, N. Staff development as a condition for sustainable development entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 22. P. 1-7.
10. Smokvina A., Hryhorieva A. The role of personnel policy in modern conditions: a statistical review and prerequisites for development. *Economics: Time Realities*. 2022. № 6 (64) URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf> (дата звернення: 25.03.2023 р.)
11. Sparks, D., Loucks-Horsley, S. Five models of staff development for teachers. *Journal of staff development*. 1989. Vol. 10(4). P. 40-57
12. Алексеевко В.І. Вплив продуктивності праці персоналу на ефективність роботи підприємства [Електронний ресурс]. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Alekseenko.pdf
13. Амстронг М. Стратегічне управління людськими ресурсами/пер. з англ. - М.: ИНФРА-М. - 2002.
14. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/22.pdf>.
15. Арсентьєва Н.М. Використання кадрового потенціалу в інноваційному та традиційному сегментах економіки регіону // *Регіон: економіка та соціологія*. - 2009. - № 3.
16. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 229 с.
17. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. — Київ : ЦУЛ, 2019 . — 468 с. URL: <https://elib.chdtu.edu.ua/ebooks/2989>
18. Беззубко Л. В. Трудовий і кадровий потенціал: монографія/ Донецьк: Норд Пресс. 2012. 201 с.

19. Биркович Т. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 9. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1488>; <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.2>. 60
20. Борданова Л. С., Омельчук В. І. Кадрова політика підприємства в сучасних ринкових умовах та шляхи її вдосконалення. Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали ІІ Всеукр. наук. практ. конф. з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. URL: https://ecosyber.fmm.kpi.ua/wpcontent/uploads/2022/06/2021_up.pdf (дата звернення: 22.03.2023 р.)
21. Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. № 3(37). URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323> (дата звернення: 21.03.2023 р.)
22. Вотякова І.В. Інноваційний розвиток кадрового потенціалу організації за умов реструктуризації // Економіка будівництва. - 2011. - № 2 (8).
23. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наук. вид. /Н.Л. Гавкалова. Х.: ХНЕУ, 2017. 400 с.
24. Гой І. В., Смелянська Т. П. Підприємництво. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2016. 368 с.
25. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. 228 с.
26. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". 2014. № 1 (63). С.148-155.
27. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку. Економіка та держава. 2017. № 1. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf.

- 28.Дзямулич М. І. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. Економічний форум. 2023. №1. С. 3-7.
- 29.Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. Економічний форум. 2020. №3. С. 138-142.
- 30.Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. Соціальна економіка. 2017. № 2. С. 88-92.
- 31.Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. Інтелект ХХІ. 2018. № 2. С. 67-71
- 32.Жадько К. С., Жадько К.С., Котенко В.С. Теоретико-методичні підходи до формування прибутку підприємства і шляхів його збільшення. «Young Scientist» № 10 (37). 2016. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/10/85.pdf>
- 33.Жигалкевич Ж. М., Фісенко Е. С. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємства. Економіка і суспільство. 2016. №4. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/22.pdf
- 34.Зачосова Н. В., Коваленко А. О., Куценко Д. М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. Академічний огляд. 2022. № 2 (57). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/12.pdf>
- 35.Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення. Україна: аспекти праці.- К.- 2015. № 4. С. 22-26.
- 36.Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник/ Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 352 с.
- 37.Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. Науковий вісник Хмельницького національного університету. 2022. №6. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2023/01/2022-312-61-26.pdf>

38. Морозов О.Ф., Гончар О.В. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372>
39. Погребняк А.Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10 URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf
40. Процик І. С. Механізм кадрового забезпечення організаційних змін підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. №25 (3) URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2015_25
41. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу. Київ: ІІТО НАПНУ. 2015. 176 с.
42. Рощина Н. В., Борданова Л. С. Визначальні чинники конкурентоспроможності персоналу. Журнал «Інвестиції: практика та досвід». 2017. № 3 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_3_10 (дата звернення: 21.03.2023 р.)
43. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Особливості застосування психологічних методів управління в сучасному підприємстві. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики. 2020. № 29. С. 167-170. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1e05993a-d061-4d57-8df4-08a9f03eda8f/content>
44. Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування. Навчальний посібник — Харків: НТУ “ХПІ”, 2018. — 216 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161791102.pdf> (дата звернення: 12.04.2023)
45. Угринюк О. М. Формування ефективної кадрової політики підприємства. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. С. 338-341 URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43440/1/%d0%a3%d0%93%d0%a0%d0%98%d0%9d%d0%ae%d0%9a.pdf>

46. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. №50 С. 313-318. URL: <https://ideas.repec.org/a/scn/031720/15828271.html>
47. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. № 9 2017. С. 712-715. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf
48. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 195-151.
49. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг. Навчальний посібник Харків. 2019. 302 с. URL: http://nulau.edu.ua/materials/files/economic_theory/0173/01.pdf
50. Шендель Т. В., Нтарова А. С., Решина Є. Д. Практика використання кадрового консалтингу як технології управління персоналом. Епоха науки. 2020. №22. С. 201-211
51. Шеркунов С.А. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційної діяльності та розвитку кадрового потенціалу у сфері науки, техніки та високих технологій // Сучасні дослідження соціальних проблем. - 2010. - № 2.
52. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198.