

ПАЛАМАРЧУК ВЛАДИСЛАВ ІГОРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки
канд.екон.наук, доцент
_____ Олександр ТРЕГУБОВ
« ____ » _____ 2023 р.

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
(на прикладі ТОВ «Торгтехніка Плюс»)**

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
Лариса ОЛІЙНИК, доцент
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
канд.екон.наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною
шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Паламарчук В.І. Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства (на прикладі ТОВ «Торгтехніка Плюс»). Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2023.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методологічних основ формування та управління кадровим потенціалом підприємства. Проаналізовано понятійний апарат з цього питання, наведено сучасні методики оцінювання стану і ефективності функціонування кадрового потенціалу підприємства та методи управління цим потенціалом. Зроблено детальну характеристику підприємства «Торгтехніка Плюс», проаналізовано основні показники його діяльності, здійснено оцінку стану кадрового потенціалу підприємства та запропоновано план рекомендацій з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

Ключові слова: трудовий потенціал, кадровий потенціал, система управління, відділ кадрів, ефективність, дохід, прибуток.

127 с., 27 табл., 34 рис., 86 джерел.

Palamarchuk V.I. Increasing the efficiency of managing of the company's personnel potential (on the example of LLC «Torgtechnika Plus»). Specialty 051 Economics. Educational program "Enterprise Economics". Vasyly' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2023.

The master's qualification work is devoted to the research of theoretical and methodological bases of formation and management of personnel potential of the enterprise. The conceptual apparatus on this issue is analyzed, modern methods of assessing the state and efficiency of the personnel potential of the enterprise and methods of managing this potential are given. The detailed characteristic of the enterprise «Torgtekhnikha Plus» is made, the basic indicators of its activity are analyzed, the estimation of a condition of personnel potential of the enterprise is carried out and the plan of recommendations on increase of efficiency of management of personnel potential of the enterprise is offered.

Keywords: labor potential, personnel potential, management system, personnel department, efficiency, income, profit.

127 p., 27 tabl., 34 fig., bibliography: 86 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Кадровий потенціал підприємства: сутність, особливості, місце в структурі потенціалу підприємства	8
1.2 Формування та управління кадровим потенціалом підприємства: суть, задачі, особливості, алгоритм.....	29
1.3 Обґрунтування вибору показників оцінювання стану та ефективності функціонування кадрового потенціалу	44
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ТОРГТЕХНІКА ПЛЮС».....	50
2.1 Загальна характеристика підгалузі пакувальних матеріалів	50
2.2 Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Торгтехніка Плюс».....	54
2.3 Аналіз стану та ефективності управління кадровим потенціалом у ТОВ «Торгтехніка Плюс»	81
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ТОРГТЕХНІКА ПЛЮС»	95
3.1 Обґрунтування вибору на середньострокову перспективу стратегії розвитку підприємства та його кадрової стратегії.....	95
3.2 Макетування нової організаційної структури управління колективом підприємства та його кадровим потенціалом	99
3.3 Загальний план рекомендацій та моделювання заходів з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом.....	107
ВИСНОВКИ.....	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	120

ВСТУП

В умовах розгортання у світі економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19, гостро постало питання про суттєве підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств на внутрішніх та зовнішніх ринках. Одним із напрямів розв'язання цього питання є підвищення ефективності функціонування кадрового потенціалу підприємств, оскільки незаперечним є те, що люди, їх майстерність, освіта, професійна підготовка, рівень кваліфікації, мотивація діяльності тощо є важливими складовими продуктивних сил суспільства і головним джерелом розвитку економіки. Існує пряма залежність між конкурентоспроможністю підприємства та ефективністю функціонування кадрового персоналу підприємства.

Загально визнано, що ефективне управління кадровим потенціалом підприємств сприяє максимальному розкриттю творчого потенціалу всіх працівників підприємства, що ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від сучасної матеріально-технічної бази та величини наявних фінансових ресурсів тощо, які є в розпорядженні підприємства, але і від кваліфікації трудового персоналу, який працює на підприємстві, та ефективності управління цим персоналом.

Актуальність теми зумовлена тим, що деякі керівники вітчизняних підприємств все ще не приділяють достатньої уваги збільшенню інвестицій в людину, ігноруючи той факт, що інвестиції в людину є такими ж прибутковими, як і інвестиції у саме виробництво. Внаслідок цього протягом багатьох років в економіці України спостерігаються негативні процеси зменшення обсягів виробництва продукції з високим рівнем доданої вартості, а питанням удосконалення управління кадровим потенціалом підприємств не приділяється першочергової уваги. Саме тому будь-які дослідження, спрямовані на розкриття працівниками підприємств свого виробничого та інтелектуального потенціалу, а також удосконалення управління кадровим персоналом підприємств є актуальними.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методологічних основ організації управління кадровим потенціалом на підприємствах, а також розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління цим потенціалом, щоб працівники підприємств могли використовувати всі свої знання, досвід, всі наявні можливості для зростання продуктивності праці та підвищення якості продукції, щоб кожен працівник був зацікавлений в отриманні підприємством, на якому він працює, максимального прибутку.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі **завдання**:

- дослідити сутність понять «потенціал», «потенціал підприємства» та його різновиди, а також висловити власну точку зору з цього питання;
- дослідити сутність поняття «кадровий потенціал підприємства», його взаємозв'язок з трудовим потенціалом підприємства та висловити власну точку з цього питання;
- виокремити та проаналізувати показники, якими можна оцінити стан кадрового потенціалу підприємства;
- зробити добірку та проаналізувати зміст індивідуальних характеристик працівників, які утворюють кадровий потенціал підприємства;
- довести значення та умови досягнення синергетичного ефекту для забезпечення ефективного функціонування кадрового потенціалу підприємства;
- обґрунтувати вибір методів та показників для оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом підприємства;
- проаналізувати основні економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «Торгтехніка Плюс» за останні 4 роки (2019-2022 роки);
- проаналізувати стан кадрового потенціалу ТОВ «Торгтехніка Плюс», його ефективність та систему управління кадровим потенціалом цього підприємства;
- розробити план рекомендацій з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства ТОВ «Торгтехніка Плюс»
- змакетувати нову організаційну структуру управління кадровим потенціалом підприємства та провести моделювання отриманих результатів.

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал підприємства як економічна категорія.

Предметом дослідження є шляхи підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства ТОВ «Торгтехніка Плюс».

Методи дослідження. Під час проведення досліджень використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів, при дослідженні базових категорій та понять – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; при дослідженні еволюції розвитку досліджуваного явища – історичний метод тощо. В роботі також використовувалися статистичні методи, методи економічного аналізу, монографічні методи, методи зіставлення та інші.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України та інших міністерств і відомств, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, виступи науковців на конференціях, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність ТОВ «Торгтехніка Плюс», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що нами дано більш змістовне означення поняття «кадровий потенціал підприємства», а саме:

а) *кадровий потенціал підприємства – це гранична (максимально можлива) здатність постійно працюючих на підприємстві штатних працівників визначених професій, кваліфікації, з потрібним досвідом, освітою, психофізіологічними особливостями, моральними установками, інтелектуальними здібностями тощо успішно досягти поставлені перед підприємством цілі та виконати встановлені завдання за допомогою виникнення на підприємстві так званого синергетичного ефекту;*

б) *синергетичний ефект від взаємодії працівників з власними індивідуальними потенціалами спричиняє зростання кадрового потенціалу підприємства*

тільки тоді, коли на підприємстві буде створена така система оплати та стимулювання праці, яка буде об'єднувати працівників в досягненні поставленої мети та гарантувати кожному з них отримання справедливого доходу (заробітна плата, премії, пільги тощо) за досягнуті спільною працею результати.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що обґрунтовані теоретичні положення та запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані іншими підприємствами для підвищення ефективності управління своїм кадровим потенціалом.

Положення, що виносяться на захист: зроблено обґрунтування вибору на середньострокову перспективу стратегії розвитку підприємства та його кадрової стратегії; змакетований укрупнений алгоритм взаємодії керівника підприємства, керівників структурних підрозділів та відділу кадрів при відборі кандидатів при прийнятті їх на роботу; розроблено алгоритм розробки кадрової стратегії підприємства; сформовано загальний план рекомендацій з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом ТОВ «Торгтехніка плюс» на 2024-2026 р; зроблено моделювання залежності обсягу чистого доходу підприємства та продуктивності праці працівників від зміни коефіцієнта ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

Апробація результатів Результати дослідження висвітлено у тезах «Синергетичний підхід у змісті категорії «потенціал підприємства», які обговорено на Міжнародні науково-практичні конференції «Актуальні проблеми в економіці, фінансах та управлінні» 23 жовтня 2023 р. , м. Одеса та тези на тему «Фактори впливу на формування кадрового потенціалу підприємства», які розглянуті на The 1st International scientific and practical conference “Innovative development of science, technology and education” (October 19-21, 2023) Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2023. С. 574-578.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, 27 таблиць, 34 рисунків, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Кадровий потенціал підприємства: сутність, особливості, місце в структурі потенціалу підприємства

Останнім часом в економічній літературі поглиблюються дослідження такої економічної категорії, як «потенціал» (англ. *potential*), який у дослівному перекладі трактується як наявність можливостей, сил, запасів, засобів тощо, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей.

В наш час категорія «потенціал» широко використовується в різних соціально-економічних дослідженнях, слугує узагальненою мірою оцінювання можливостей тієї чи іншої економічної системи (або будь-якої іншої, наприклад, виробничої системи тощо) залучати різноманітні ресурси та можливості для забезпечення свого розвитку у нинішньому та майбутньому періодах з врахуванням особливостей зовнішнього та зовнішнього середовища, в якому функціонує ця економічна система.

На думку [2], становлення поняття «потенціал» як економічної категорії насамперед пов'язане з усвідомленням вичерпності і обмеженості ресурсів, що використовуються для розвитку. Запровадження цього терміну в економічних дослідженнях, як зазначається в [2], розпочалося саме з необхідності розв'язання проблеми комплексного оцінювання стану та рівня розвитку продуктивних сил суспільства у 20-ті роки минулого століття з метою розробки обґрунтованих заходів щодо забезпечення його сталого розвитку. У зв'язку з цим, дослідження категорії «потенціал» з різних точок зору постійно перебуває у центрі уваги науковців та дослідників.

Разом з тим, як підкреслює к.е.н. Я.О.Барібіна [3], «наразі в економічній літературі не існує однозначного трактування категорії «потенціал», що причинило існування значної кількості різних поглядів на тлумачення цієї категорії. Тому цією авторкою було зроблено певне узагальнення існуючих підходів науковців до визначення суті поняття «потенціал», які зведено в таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування категорії «потенціал» (за Я.О.Барібіною [3])

Назва підходу	Характеристика підходу. Потенціал – це:
Ресурсний	сукупність різних видів ресурсів, необхідних для функціонування та розвитку системи
Виробничий	можливість для забезпечення максимально можливого обсягу випуску продукції
Факторний	сукупність матеріальних і трудових факторів, що можуть забезпечити досягнення мети системи
Цільовий	наявність у продуктивних сил можливостей забезпечувати досягнення визначеного ефекту
Структурний	така структура системи, яка забезпечує єдність функцій системи та їх спрямованість на досягнення поставленої мети
Системний	сукупність засобів праці, предметів праці, працівників (з їх досвідом роботи, морально-етичними якостями, інтелектуальним рівнем розвитку, мотивами, стимулами і традиціями тощо), яка може забезпечити досягнення поставленої мети
Динамічний	критерій для оцінювання ефективності управління розвитком будь-якої системи
Продуктивний [4]	спроможність системи виробляти матеріальні блага для задоволення тих чи інших потреб

Аналізуючи наведені вище трактування поняття «потенціал», можна зазначити, що практично всі автори підкреслюють, що потенціал – це сукупність можливостей (ресурсів тощо), які притаманні будь-якій системі і які за певних умов можуть бути реалізованими в той чи інший спосіб з метою досягнення поставленої мети.

Разом з тим, на наш погляд, всі ці тлумачення не можна вважати повними, оскільки вони *не акцентують увагу* на тому, що наявність в системі тих чи інших можливостей, ресурсів та резервів може забезпечити досягнення поставленої мети тільки у тому випадку, коли взаємодія цих можливостей ресурсів та резервів спричинить появу так званого *синергетичного ефекту*.

Термін «синергія» походить від грецького «synergos», що означає «діючий разом, погоджений, спільний». Синергетичний ефект виявляється у збільшенні ефективності функціонування системи, яка використовує для свого розвитку

різні можливості, ресурси та резерви, оскільки результативність використання цих можливостей, ресурсів та резервів (при ефективному управлінні системою) має перевищувати результативність використання кожного виду можливостей, ресурсів та резервів, якщо вони використовуються окремо.

Тому нами пропонується таке означення поняття «потенціал»: *потенціал* – це наявність в системі можливостей, сил, резервів, засобів тощо, які (при ефективному управлінні системою) можуть викликати появу так званого синергетичного ефекту і забезпечити найефективніше досягнення системою поставлених цілей.

Досліджуючи сутність поняття «потенціал», нами було встановлено, що зміст цього поняття постійно диференціюється і доповнюється новими складовими.

Так, академік С. Г. Струмилін, увів у науковий обіг поняття «економічний потенціал» і визначив його як продуктивну силу праці всіх працездатних членів суспільства з урахуванням рівня їх професійних знань [5]. Інший дослідник І.О. Дудла запровадив поняття «демографічний потенціал» як спроможність суспільства збільшувати свою чисельність за певних рівнях народжуваності і смертності у разі елімінування, тобто усунення впливу на чисельності населення всіх, крім одного фактору, який обрано за основний [6]. Академік В.С. Немчинов увів у науковий обіг поняття «потенціал розширеного відтворення» [7] тощо.

Наприкінці 20-го та на початку 21-го сторіччя активно почало досліджуватися поняття «потенціал підприємства» [3], [8], [9]. І на це є об'єктивні причини: значне посилення конкурентної боротьби на всіх ринках світу, стрімка глобалізація міжнародних економічних відносин тощо, що примушувало підприємства активніше виявляти та використовувати свої ресурси та резерви (фінансові, кадрові, матеріально-технічні, організаційно-управлінські, інформаційні, ринкові тощо) як для забезпечення свого існування на певному ринку як сьогодні, так і гарантувати свій подальший розвиток у перспективі.

Зокрема, Л.М. Бабкіна стверджує, що «потенціал підприємства – максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих можливостей для якісного розвитку підприємства у певному середовищі господарювання» [9]. Узагальнена структурна схема потенціалу підприємства, запропонована цією авторкою, наведена на рис. 1.1.

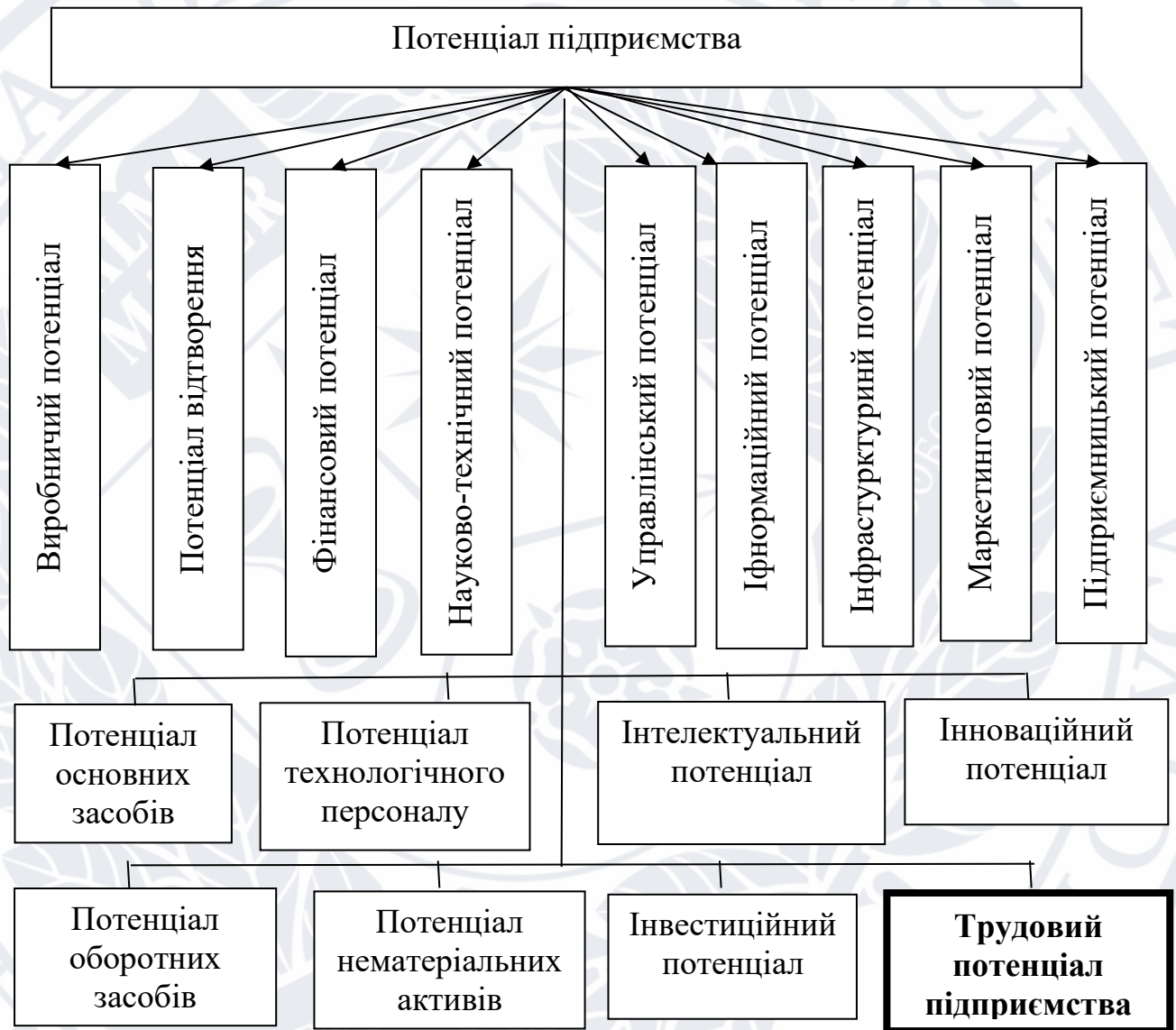


Рисунок 1.1 – Потенціал підприємства (за [9] з власними доопрацюваннями

Аналіз інформації, наведеної на рис. 1.1, показує, що поняття «потенціал підприємства» є надто складною системою, охоплює багато нижчих потенціалів (складових), які перебувають між собою у складних взаємовідносинах і зв'язках, і його формування потребує від менеджменту підприємства наявності глибоких професійних знань, високої кваліфікації, створення відповідної

організаційної структури управління, сучасної матеріально-технічної бази тощо. При цьому потрібно підкреслити, що однією із складових частин потенціалу підприємства авторка [9] виокремлює «трудовий потенціал підприємства», підкреслюючи його визначальний вплив на всі інші потенціали підприємства.

Інша авторка [3], наводить іншу, більш простішу структуру потенціалу підприємства (див. рис. 1.2), також виокремлюючи при цьому «трудовий потенціал підприємства» як важливу складову частину загального потенціалу підприємства.

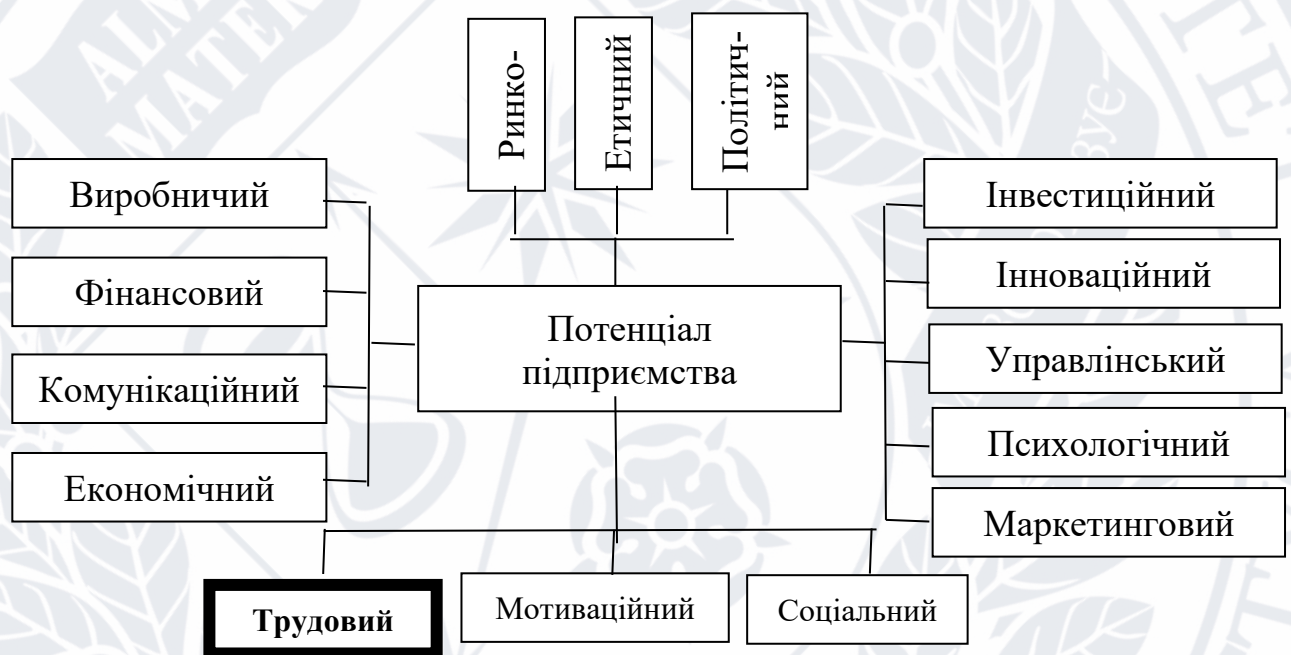


Рисунок 1.2. – Потенціал підприємства та його різновиди (за [3])

Це дає нам підстави перейти до вивчення поняття «трудовий потенціал підприємства детальніше».

Значний внесок у дослідження суті цього актуального питання зробила дійсний член Національної академії наук України Писаревська А. І., яка запропонувала термін «трудовий потенціал підприємства», обґрунтувала його структуру, сформулювала підходи до його оцінювання і способи відтворення на різних етапах життєвого циклу функціонування підприємства [10], [11].

Сьогодні, як показали проведені нами дослідження, існує досить багато трактувань поняття «трудовий потенціал підприємства». Сучасні численні

наукові праці дослідників створили широку теоретичну базу для формування категорії «трудоий потенціал підприємства», яка увібрала в себе не тільки кількісні характеристики трудових ресурсів підприємства, а й нагромаджений підприємствами інтелектуальний й освітній потенціали та сформувала цілісний, інтегральний підхід до людини, як основи для формування будь-якого трудового потенціалу.

Керуючись низкою наукових праць ([12], [13], інші) нами зроблено систематизацію різних тлумачень поняття «трудоий потенціал підприємства», які існують в науковій літературі (див. таблицю 1.2).

Аналізуючи наведені в таблиці 1.2 висловлювання вчених про сутність поняття «трудоий потенціал підприємства», можна зробити висновок, що на сьогодні трактування цього поняття є дуже широким і неоднозначним. Але, якщо узагальнити всі означення цього поняття, то можна виокремити дві загальні риси: а) трудоий потенціал підприємства – це *ресурсна* категорія, яка визначається наявністю на підприємстві працівників потрібної кваліфікації, досвіду, психологічних особливостей тощо (включаючи можливості підприємства в короткі терміни залучити таких працівників); б) це *гранична здатність* цих працівників за певних умов досягти поставлені перед підприємством цілі шляхом забезпечення так званого синергетичного ефекту.

Тому нами пропонується таке трактування поняття трудового потенціалу підприємства: «трудоий потенціал підприємства» – це наявність на підприємстві певної кількості працівників потрібної, кваліфікації, досвіду, освіти тощо (включаючи можливості підприємства в короткі терміни залучити таких працівників), а також *гранична (максимально можлива) здатність* цих працівників успішно досягти поставлені перед підприємством цілі та виконати поставлені завдання шляхом забезпечення працівниками підприємства синергетичного ефекту.

Далі проаналізуємо взаємозв'язок понять «трудоий потенціал підприємства» та «кадровий потенціал підприємства».

Таблиця 1.2 – Підходи до трактування поняття «трудовий потенціал підприємства»

Автор	Тлумачення поняття «трудовий потенціал підприємства»
А.Б. Борисов	Це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості підприємства, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства
І. Курило	Це ... інтегральна оцінка якості населення, яка відображає його трудові можливості, ступінь і якісну специфіку їх реалізації
Н.І. Шаталова	Це міра існуючих ресурсів і можливостей, що безперервно формуються у процесі усього життя особистості, втілених у трудову поведінку та визначаючих його реальну продуктивність
М.І. Долішній	Це прогнозована інтегральна здатність ... колективу підприємства до продуктивної трудової професійної діяльності ...
А.Я. Кібанов	Це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності
О.Л. Бевз, Г.В. Лич	Це інтегральна здібність і готовність людей до праці, незалежно від її сфери, галузі, соціально-професійних характеристик
К.Є.Корбут [13]	Це сукупність як даних природою потенційних здібностей, так і набутих упродовж життя, які використовуються людьми в процесі трудової діяльності
Е.В. Сарапука	Це узагальнена трудова дієздатність колективу підприємства, його ресурсні можливості, виходячи з віку працівників, їх фізичних можливостей, існуючих знань і професійно-кваліфікаційних навичок
Л.В. Фролова, Н.В. Ващенко	Це головний ресурс підприємства, якийможе створювати нову, конкурентоспроможну продукцію
О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк	Це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик та потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому
Колектив авторів [14]	Це гранична величина можливої участі робітників у виробничому процесі з урахуванням психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань, трудового досвіду при наявності необхідних організаційно-технічних умов
В.М.Абрамов [15]	Це все працездатне населення, яке зайняте, а також особи працездатного віку, які потенційно здатні до праці
Р.З.Акбердін та інші [16]	Це запаси праці, що залежать від загальної чисельності трудових ресурсів та їх структури за статтю, віком, знанням, соціальною мобільністю, ступенем відповідності тощо
О.С, Анісімов [17]	Це ресурси праці, якими розпоряджається підприємство (або суспільство)
Л.А.Верещагіна та І.М.Кареліна [18]	Це інтегральна форма, яка кількісно і якісно характеризує здатність ... підприємства ... забезпечувати виробництво людськими ресурсами відповідно до потреб його розвитку
Л.Т.Шевчук [19]	Це гранична кількість і якість запасів праці в конкретних умовах геопросторово-часових координат, якими володіє підприємство

З цього питання існує дві протилежні точки зору. Так, такі автори, як Абрамов В. М., Данюк В. М. і Колот А. М. [20] розглядають трудовий персонал підприємства як працівників, що виконують роботу на певному підприємстві на основі відносин найму, тобто трудовий потенціал підприємства включає в себе постійних працівників (тобто це *кадровий потенціал*) та тимчасових і сезонних працівників, які утворюють так званий *змінний* трудовий потенціал. Іншими словами, кадровий потенціал підприємства є частиною трудового потенціалу підприємства.

Аналогічну точку зору висловлюють Галенко В. Н., Страхова О. А. та Файбушевич С.М. [21], які також вважають, що «трудовий персонал» враховує всіх працюючих на підприємстві, а кадровий потенціал враховує тільки (штатний) склад працівників підприємства. Звідси, у кількісному вимірі кадровий потенціал завжди є меншим за трудовий потенціал підприємства [21].

Інша частина дослідників, до яких належать Журавльов, С.А. Карташов, Н.К. Маусов та Ю.Г. Одегов [22], практично ототожнюють поняття «трудового» і «кадрового» потенціалів підприємства, вважаючи, що всіх працівників (штатних і нештатних) об'єднує здатність до праці. У цьому підході наголос робиться на професійній підготовці працівників, оскільки в сучасних економічних умовах саме ця обставина визначає успіх роботи підприємства на тому чи іншому ринку.

Ще один дослідник Райсс М. [23] також вважає поняття «кадровий» та «трудовий» потенціал тотожними, роблячи наголос на тому, що у питаннях формування персоналу підприємства мова йде перш за все про утворення сталого колективу працівників, що мають відповідну професійну кваліфікацію [23].

На нашу думку, сьогодні, коли умови діяльності підприємств часто і непередбачувано змінюються, коли відбуваються швидкі зміни кадрового складу працівників підприємства (непрогнозований виїзд працівників за кордон, на навчання, зміна професії тощо), доцільним є дослідження саме кадрового потенціалу підприємства без врахування тих працівників, які перебувають з

підприємством у тимчасових відносинах або стоять на його обліку, наприклад, пенсіонери, оскільки саме кадровий потенціал підприємства охоплює тих працівників, які безпосередньо працюють на підприємстві, а їх талант, рівень інтелекту, мотиваційні пріоритети, професії, рівень освіти, рівень кваліфікації тощо у кінцевому результаті безпосередньо впливають на стан виробничого, фінансового, науково-технічного, інформаційного, інфраструктурного, маркетингового, підприємницького та інших потенціалів підприємства. Тому у подальшому ми будемо досліджувати категорію кадрового потенціалу підприємства, хоча і пам'ятати, що з деякими застереженнями поняття «кадровий» та «трудова» потенціали підприємства часто збігаються між собою.

Далі перейдемо до детальнішого дослідження поняття «кадровий потенціал підприємства».

У сучасній економічній літературі дослідженнями поняття «кадровий потенціал підприємства» займається багато вчених. Серед них можна виокремити, якщо спиратися на дослідження, проведені Зінків Г.А. [24], праці вітчизняних науковців: В.Я. Амбросова, В.Г. Андрійчука, М.О. Беседіна, І.В. Бізюкової, Д.П. Богині, О.М. Бородіної, О.А. Бугуцького, П.Ю. Буряк, О. Голубенко, В.К. Горкавого, О.А. Грішної, В.С. Дієсперова, О.В. Жадана, Г.Т. Завіновської, О.І. Здоровцова, І.Ф. Зінов'єва, А.М. Колота, Н.С. Краснокутської, Г.М. Курошевої, К.І. Левківського, М.Й. Маліка, Л.І. Михайлової, В.М. Нагаєва, Т.І. Олійник, В.І. Перебийноса, В.В. Россохи, В.П. Рябокonia, П.Т. Саблука, В.К. Терещенка, О.С. Федоніна, В.Й. Шияна, О.Г. Шпикуляка, К.І. Якуби [24] та ін.

Доцільно також зазначити таких авторів, як Писаревську Г.І, в доробку якої багато наукових праць з кадрового потенціалу підприємства (див. [25], [26], [27], [28], [29]), Безсмертну В.В. (див. [30], [31]), Бузька І.Р. [32], Корбут К.Є [13] та багатьох інших.

Так, відомий фахівець з кадрового менеджменту Г.І. Писаревська дає таке означення кадрового потенціалу підприємства: «кадровий потенціал» – це

сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового, перспективного розвитку підприємства (див. [25] ... [29]).

Цікавим є означення кадрового потенціалу підприємства, яке у своїх наукових працях дає В. В. Безсмертна [30], [31]. На її переконання, кадровий потенціал підприємства, це:

- а) професійні знання, уміння і навички, що обумовлюють професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал) працівника;
- б) пізнавальні здібності (освітній потенціал) працівника;
- в) творчі обдарування, рівень розвитку особистості;
- г) виробничий досвід і знання, працелюбність і працездатність.

Спираючись на висновки, зроблені нами раніше щодо суті поняття «потенціал», нами пропонується таке означення поняття кадровий потенціал підприємства: *кадровий потенціал підприємства – це гранична (максимально можлива) здатність* працюючих на підприємстві у певний період часу штатних (постійних) працівників визначених професій, кваліфікації, з потрібним досвідом, освітою, психо-фізіологічними особливостями, моральними установками, інтелектуальними здібностями тощо успішно досягти поставлені перед підприємством цілі та виконати встановлені завдання за допомогою виникнення на підприємстві так званого синергетичного ефекту.

Проаналізувавши праці низки авторів, ми дійшли до висновку, що основними питаннями, які найчастіше підлягають дослідженню науковцями, є такі:

- фактори, що впливають на кадровий потенціал підприємства;
- структура кадрового потенціалу підприємства та її складові (елементи) [13];
- показники (або характеристики), за допомогою яких можна оцінити кадровий потенціал підприємства;
- метод оцінювання стану, рівня та ефективності функціонування кадрового потенціалу підприємства.

Як свідчить практика, існує багато внутрішніх та зовнішніх чинників, які безпосередньо або опосередковано впливають на формування кадрового потенціалу будь-якого підприємства, його стан та ефективність функціонування.

Проаналізувавши низку літературних джерел [13], [33], [34], нами виокремлено певну систему факторів, які, на наш погляд, найбільш повно впливають на формування кадрового потенціалу підприємства.

Ця система складається із зовнішніх та внутрішніх факторів і наведена на рисунку 1.3. Зрозуміло, що наведену класифікацію факторів впливу не можна вважати повною, але основні фактори, які впливають на формування, стан та ефективність функціонування кадрового потенціалу будь-якого підприємства, вона, на наше переконання, враховує.

Перераховані на рис. 1.3 зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування кадрового потенціалу підприємства підтверджують, що кадровий потенціал підприємства є найбільш гнучкою системою порівняно з іншими складовими потенціалу підприємства. І це зрозуміло, оскільки, з одного боку, зовнішні чинники постійно висувають різні умови та обмеження на формування кадрового потенціалу підприємства, а з іншого боку, працівники підприємства можуть швидко змінювати ставлення до своєї роботи, до свого підприємства тощо; можуть відмовитися від умов, на які вони раніше погодилися при прийомі на роботу; можуть ставити питання про підвищення рівня винагороди за свою працю; можуть вимагати надати їм можливість навчатися новим професіям або спеціальностям тощо; можуть звільнитися за власним бажанням і т. ін., що безумовно впливає на стан та рівень кадрового потенціалу будь-якого підприємства.

На наш погляд, при формуванні кадрового потенціалу підприємства потрібно враховувати не тільки зовнішні та внутрішні чинники впливу, а найголовніше – визначитись: а) якою має бути структура кадрового потенціалу підприємства, тобто з яких частин (складових) може складатися кадровий потенціал; б) якими мають бути кількісні співвідношення між окремими складовими кадрового потенціалу підприємства; в) які частини (складові) кадрового



Рисунок 1.3 – Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування кадрового потенціалу підприємства, його стан та ефективність функціонування

потенціалу підприємства найбільше впливають на досягнення підприємством поставлених цілей та на виконання задач, що постають перед підприємством сьогодні та у перспективі; г) яким чином (якими методами) можна досягти такої взаємодії між окремими складовими кадрового потенціалу підприємства, щоб ця взаємодія привела до виникнення синергетичного ефекту.

В економічній літературі є багато напрацювань з приводу того, якими мають бути складові кадрового потенціалу підприємства. Наприклад, в [35] пропонується низка складових кадрового потенціалу підприємства, які базуються на кількісних та якісних характеристиках кадрового потенціалу. Розгорнуті рекомендації щодо переліку складових кадрового потенціалу підприємства наведено також в [36], [37], [38], [39]. Наприклад, в [24] пропонується така структура кадрового потенціалу підприємства, яка наведена нами на рис. 1.4.

Аналізуючи наведені на рис. 1.4 складові кадрового потенціалу підприємства, можна зазначити, що, по-перше, в наведеній класифікації наголос робиться переважно на ресурсному формуванні кадрового потенціалу підприємства, забезпеченні його необхідними трудовими та матеріальними ресурсами без врахування здатності колективу працівників виконати поставлені завдання, а по-друге, наведені складові кадрового потенціалу підприємства носять узагальнюючий характер і можуть бути трактовані досить широко.

Тому нами на основі опрацювання вищенаведеної низки наукових праць [24], [35] ... [39] було складено власну структуру кадрового потенціалу підприємства, яка наведена на рис. 1.5.

Дамо характеристику пропонованих нами основних складових кадрового потенціалу підприємства (рис. 1.5):

а) *психофізіологічний* потенціал – це максимально можлива схильність працівників підприємства до продуктивної праці, це гранична здатність працівників підтримувати на високому рівні свою працездатність, витривалість, гарний стан здоров'я та нервової системи і т.п.;

б) *кваліфікаційний* потенціал – це максимально можливий обсяг, глибина і різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь

працівників підприємства, які обумовлюють здатність працівників до праці визначеного змісту і складності;

в) *соціальний* потенціал – це граничний рівень свідомості і соціальної зрілості працівників підприємства, їх ціннісних орієнтацій, інтересів, потреб і запитів в сфері праці, виходячи з ієрархії потреб людини, тощо;

г) *творчий* потенціал – це максимально можливі креативні здібності працівників підприємства та їх здатність пропонувати новації та впроваджувати їх у життя;



Рисунок 1.4 – Основні складові кадрового потенціалу підприємства (за [24])



Рисунок 1.5 – Основні складові (елементи) кадрового потенціалу підприємства

д) *інтелектуальний* потенціал – це максимально можлива здатність працівників підприємства до розумової та пізнавальної діяльності, до проведення глибокого причинно-наслідкового аналізу процесів та явищ тощо;

е) *комунікаційний* потенціал – це максимально можлива здатність працівників підприємства до співробітництва з іншими працівниками, до колективної взаємодії тощо;

ж) *мотиваційний* потенціал – це максимально можлива здатність працівників підприємства ефективно використовувати чинну на підприємстві систему

стимулювання, відштовхуючись від моральних та мотиваційних цінностей, які сповідують працівники підприємства;

и) *адаптаційний* потенціал – це гранична здатність працівників підприємства пристосовуватися до змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

к) *управлінський* потенціал – це максимальні можливості менеджерів підприємства забезпечувати ефективну організацію та управління виробничими, комерційними, фінансовими та іншими процесами, що мають місце на підприємстві;

л) *підприємницький* потенціал – це максимальний можливий обсяг підприємницьких здібностей певної частини працівників підприємства як передумови досягнення підприємством найбільшого економічного ефекту;

м) *структурно-формуючий* потенціал – це максимально можливі організаційні та управлінські здібності і навички менеджерів підприємства формувати раціональну виробничу структуру підприємства і його підрозділів, створювати гнучкі, ефективні виробництва та ефективні організаційні структури управління підприємством та його підрозділами.

Але початковою, вихідною структурною одиницею будь-якого кадрового потенціалу будь-якого підприємства є *індивідуальний потенціал кожного працівника*. Саме він утворює основу для формування всіх інших складових кадрового потенціалу підприємства. При цьому потрібно враховувати, що індивідуальний потенціал працівника є змінною величиною: в окремі періоди часу цей потенціал може зростати у міру розвитку й удосконалення знань і навичок, зміцнення здоров'я працівника, поліпшення умов праці тощо; але в інші періоди часу індивідуальний потенціал працівника може і знижуватися, якщо, зокрема, погіршується стан здоров'я працівника, коли стає більш жорстким режим праці і т. п.

Тому, як про це вже було зазначено раніше, і сам кадровий потенціал підприємства є схильним до змін і нестабільності, що висуває перед менеджментом підприємства задачу постійно контролювати стан кадрового потенціалу підприємства і підтримувати цей потенціал на стабільно високому рівні.

І на завершення, проаналізуємо показники (характеристики), за допомогою яких можна оцінити стан, рівень та ефективність кадрового потенціалу підприємства.

В економічній літературі є багато напрацювань з цього питання. Проаналізувавши низку наукових праць [13], [40], [41], нами було встановлено, що стан та рівень кадрового потенціалу підприємства може бути охарактеризований багатьма показниками (так званими характеристиками). Наприклад, це може бути склад та кількість статево-вікових груп штатних працівників, оскільки вони мають різні потенційні можливості, різний освітній та професійно-кваліфікаційний рівень і стаж роботи за обраною спеціальністю тощо, і по різному впливають на стан кадрового потенціалу підприємства. Це можуть бути психофізіологічні особливості і можливості кожного працівника, які дозволяють йому брати участь у виробничому процесі; це можуть бути здібності працівників до генерації нових ідей, методів, уявлень тощо; адекватність та раціональність поведінки працівників; наявність у працівників відповідних знань і навиків, необхідних для виконання поставлених завдань; стан здоров'я, моральність і вміння працівників працювати в колективі; активність, організованість, професіоналізм, ресурси робочого часу тощо.

На підставі наведеного вище, а також керуючись міркуваннями, наведеними в [13], [40], [42] [43], нами складено таблицю, в якій згруповано характеристики та показники, за допомогою яких можна, на наш погляд, досить повно оцінювати стан кадрового потенціалу підприємства (див. таблицю 1.3).

Аналізуючи зміст характеристик та показників, наведених в таблиці 1.3, за якими можна оцінювати стан кадрового потенціалу підприємства, можна зробити висновок, що таких характеристик і показників може бути дуже багато, а їх склад залежить від конкретних умов, в яких функціонує підприємство. Тому запропоновану нами систему показників та характеристик також не можна назвати повною.

Таблиця 1.3 – Основні характеристики та показники, якими можна оцінювати стан кадрового потенціалу підприємства (або колективу працівників підприємства)

Характеристики	Можливі конкретні показники
Організація праці працівників	Втрати часу від простоювання, на ліквідацію наслідків аварій, на очікування матеріалів тощо
Умови праці працюючих	Втрати часу від хвороб працівників, професійних захворювань тощо. Витрати на медичне страхування працівників тощо
Система стимулювання працівників	Витрати на преміювання працівників за вагомі здобутки у праці
Творчість працівників	Кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій в розрахунку на одного працюючого
Організованість в роботі	Втрати від порушень трудової та технологічної дисципліни
Освіта працівників	Частка фахівців з вищою і середньою освітою в загальній чисельності працюючих. Кількість тих, хто навчається за різними формами. Витрати на підвищення кваліфікації працівників
Професіоналізм працівників	Кількість та структура працівників за професіями, кваліфікацією, досвідом роботи тощо
Ресурси робочого часу	Кількість годин роботи за рік одного працівника
Моральний клімат в колективі	Взаємовідносини між працівниками. Дотримання працівниками високих етичних норм. Кількість дисфункціональних конфліктів в колективі. Втрати від конфліктів тощо
Демократичність управління	Структура управлінських кадрів. Питома вага молодих фахівців в управлінських структурах. Можливість кар'єрного росту працівників
Організаційна культура	Наявність стратегії розвитку підприємства, системи контролю за розвитком колективу працівників тощо
Цілеспрямованість	Здатність розв'язувати поставлені задачі. Кількість виконаних та невиконаних завдань тощо
Інші	Інші

Примітка. Дисфункціональний конфлікт – конфлікт, через який конфліктуючі сторони (окремі працівники, групи працівників та ін.) відчувають менше задоволення від роботи; це конфлікт, який послаблює стимули до праці і призводить до зниження ефективності діяльності підприємства загалом.

Але вже як було зазначено вище, основою кадрового потенціалу будь-якого підприємства є *конкретний працівник*, який безпосередньо працює на підприємстві. Саме він утворює основу для формування всіх інших складових кадрового потенціалу підприємства. Як відзначає відомий фахівець з менеджменту О.С.Вихан-ський, «талановиті, кваліфіковані, досвідчені фахівці – це не тільки ресурс, що дозволяє (підприємству) ефективно досягати поставлених

цілей, але і джерело конкурентної переваги... Основою будь-якого підприємства і її головним багатством є людина. При цьому людина стає не тільки ключовим і найціннішим «ресурсом» підприємства, але і найкоштовнішим» [44].

Інша відома вчена Румянцева З.Л. [34] наголошує, що індивідуальний потенціал працівника формується поступово. Причому, до факторів, що впливають на формування індивідуального потенціалу працівника, можна віднести первинні задатки особистості (талант, рівень інтелекту, мотиваційні пріоритети тощо) та характеристики, набуті людиною в процесі її життєдіяльності (професія, рівень освіти, рівень кваліфікації тощо). Особливу увагу, на думку З.Л. Румянцевої, потрібно звертати увагу на такі характеристики, як «пам'ять, сприйняття, знання, навички, досвід, майстерність, фізична сила, творча енергія, ініціатива, відповідальність тощо, які виявляються у конкретних умовах діяльності людини...».

Раніше згадувана нами відома дослідниця Писаревська Г.І. (див. [25], [26] та інші її роботи) підкреслює, що вирішальне значення на формування дієздатного кадрового потенціалу підприємства має високий професійно-кваліфікаційний потенціал працівників, стверджуючи, що 70% браку продукції та 30% поломок обладнання на підприємствах відбувається саме через низьку кваліфікацію працівників. Тому стрімкий розвиток в сучасних умовах науки і техніки вимагає від працівників регулярно підвищувати свою кваліфікацію, оскільки відбувається постійний процес виникнення нових та відмирання старих, традиційних професій. А це, у свою чергу, вимагає від підприємств організації безперервної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації своїх працівників.

Аналізуючи вже вищезгадані нами наукові праці ([13], [40], [41], [42], [43]), нами зроблено добірку *індивідуальних* характеристик працівника, які безпосередньо впливають як на рівень їх індивідуального потенціалу, так і на рівень кадрового потенціалу підприємства загалом (див. рис. 1.6).

Стан здоров'я	Працездатність	Моральність	Професіоналізм
Наполегливість	Ініціативність	Творчість	Активність
Організованість	Освіченість	Не конфліктність. Вміння працювати з людьми	
Заповзятливість	Дисциплінованість	Акуратність	Старанність
Ощадливість	Порядність	Раціональність	Підприємливість
Відповідальність	Цілеспрямованість	Рішучість	Інші позитивні якості

Рисунок 1.6 – Добірка індивідуальних характеристик працівників, які впливають на формування кадрового потенціалу підприємства

Аналізуючи інформацію, наведену нами у таблиці 1.3 та на рис. 1.6, можна зробити, на нашу думку, низку важливих висновків:

1. Між індивідуальними характеристиками працівників та характеристиками і показниками, якими можна оцінювати стан кадрового потенціалу підприємства, є глибокий зв'язок. Дійсно, працівник, який має відмінне здоров'я, сучасні професійні знання та високу кваліфікацію, є дисциплінованим та ініціативним тощо, безперечно бути краще працювати і мати більш високі показники діяльності. І навпаки, працівник з низькими моральними якостями напевно не буде зацікавлений у досягненні високих результатів праці, може не дотримуватись трудової та технологічної дисципліни тощо. Тому підбір працівників з високими індивідуальними якостями є одним із важливих напрямів у формуванні конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства.

2. Але, як ми вже зазначали раніше, *одного правильного підбору працівників з високими індивідуальними якостями недостатньо* для формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства. Так, відома

фахівщина з питань кадрового потенціалу підприємства Гринева В.Н. пише, що кадровий (трудоий) потенціал підприємства – «це складна соціально-економічна категорія, компонентами якої є ресурси знань, навички, досвід, творчі здібності, психічні і психофізіологічні характеристики працівників, ... культура працівників, гармонізація цілей підприємства та інтересів її учасників тощо.... Але тільки завдяки наявності синергетичного ефекту підсилюючого характеру можна досягти визначених цілей розвитку підприємства [47]. Тобто кадровий потенціал підприємства є більшим від сукупності (суми) індивідуальних потенціалів окремих працівників тільки у випадку виникнення *синергетичного ефекту*, який виявляється в процесі спільної праці всіх працівників підприємства. Чим вищим буде величина синергетичного ефекту від такої взаємодії, тим вищим буде кадровий потенціал підприємства і як наслідок – вищими будуть результати діяльності підприємства в обраному сегменті ринку.

3. В умовах економічної кризи, яка розгортається у світі через поширення COVID-19, проблеми підвищення ефективності виробництва на кожному підприємстві можуть бути розв'язані за рахунок зростання кадрового потенціалу підприємства та створення сприятливих умов для виникнення так званого підсилюючого синергетичного ефекту (наприклад, створення сприятливого психологічного клімату, удосконалення системи стимулювання працівників, постійне підвищення кваліфікації працівників та їх перенавчання, створення умов для вияву та стимулювання ініціативи працівників, підвищення організаційної культури на підприємстві, формування сучасної бази знань, створення можливостей для кар'єрного зростання працівників підприємства тощо). При чому все це може бути досягнуто без залучення значних інвестицій.

4. Кадровий потенціал підприємства має бути спрямованим не тільки на досягнення поточних цілей підприємства, а що є набагато важливішим – на забезпечення якісного і ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

1.2 Формування та управління кадровим потенціалом підприємства: суть, задачі, особливості, алгоритм

У сучасній економічній науці дослідження питань щодо формування та управління кадровим потенціалом підприємства займає достатньо вагоме місце. Значний внесок в дослідження цього питання зробили такі економісти, як Михайлова Л.І. [48], Мурашко М.І. [49], Хміль Ф.І. [50], Дахно І.І. [51], Балабанова Л.В, Сардак О.В. [52] та багато інших.

Не викликає сумнівів, що формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства та ефективне управління ним є важливою задачею функціонування будь-якого підприємства, від успішного розв'язання якої багато в чому залежить не тільки ефективність діяльності підприємства, особливо в сучасних умовах розгортання світової економічної кризи, спричиненої COVID-19, але й загалом фізичне існування підприємства на ринку певного товару у перспективі. Основна мета формування та управління кадровим потенціалом підприємства – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання, поставлені перед підприємством, та забезпечити досягнення підприємством поточних і стратегічних цілей.

В підрозділі 1.1 цієї роботи було обгрунтовано, що при формуванні кадрового потенціалу підприємства потрібно визначитись: а) якою має бути структура кадрового потенціалу підприємства, тобто з яких частин (складових) може складатися кадровий потенціал; б) якими мають бути кількісні співвідношення між окремими складовими кадрового потенціалу підприємства; в) які частини (складові) кадрового потенціалу підприємства найбільше впливають на досягнення підприємством поставлених цілей та на виконання задач, що постають перед підприємством сьогодні та у перспективі; г) яким чином (якими методами) можна досягти такої взаємодії між окремими складовими кадрового потенціалу підприємства, щоб ця взаємодія привела до виникнення синергетичного ефекту.

Проаналізувавши низку наукових праць (див. наприклад, [33], [48], [50], [52]), нами запропоновано такий алгоритм управління кадровим потенціалом

підприємства, який складається з 3-х основних етапів і який наведено на рис.

1.7.

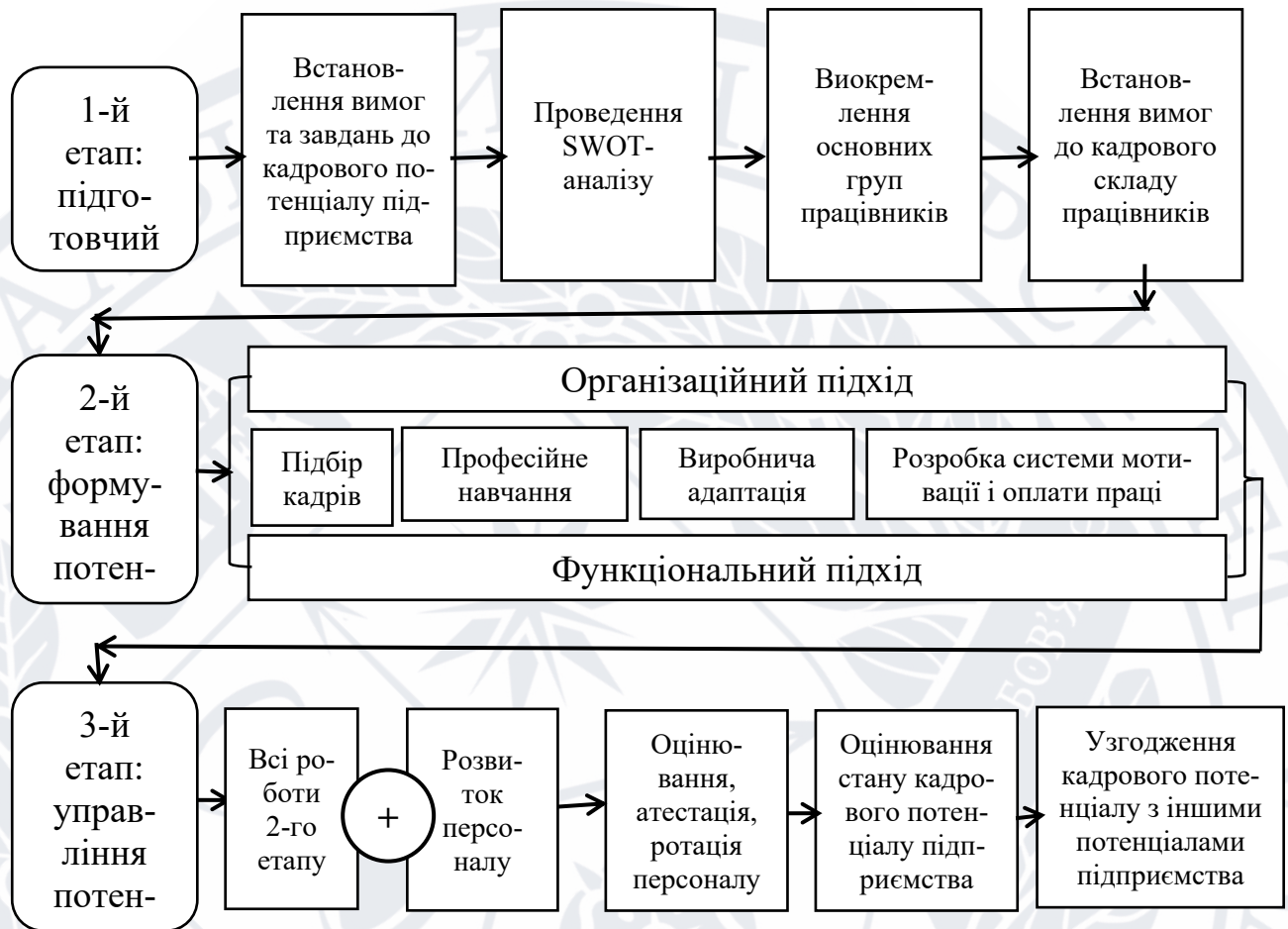


Рисунок 1.7 – Укрупнений алгоритм формування та управління кадровим потенціалом підприємства

Ми розуміємо, що представлений нами на рис. 1.7 укрупнений алгоритм формування та управління кадровим потенціалом підприємства не є повним і вичерпним. Але він, на наше переконання, достатньо повно відображає ті процеси, які відбуваються на підприємстві при формуванні та управління кадровим потенціалом. Тому дамо пояснення окремих складових представлено нами алгоритму.

Формування кадрового потенціалу підприємства описано в багатьох наукових працях (див. наприклад, [57], [58] та інші). На нашу думку, переважна більшість дослідників виокремлює 4 основних блоки робіт (стадії):

1-й блок – підбір кадрів (персоналу) підприємства;

2-й блок – професійне навчання кадрів (персоналу) підприємства;

3-й блок – виробнича адаптація;

4-й блок – мотивація та оплата праці кадрів (персоналу) підприємства.

Дамо характеристику цим блокам.

Перший блок – це системи управління кадровим потенціалом підприємства, яка носить назву «підбір кадрів (персоналу) підприємства». Підбір кадрів (персоналу) – це процес відбору працівників за вимогами і потребами підприємства відповідно до його мети і завдань. І здійснюється цей підбір на основі переліку вимог до кадрів підприємства, які були сформовані в результаті проведеного SWOT-аналізу. Саме від цього блоку суттєво залежать майбутні успіхи підприємства щодо досягнення поставлених цілей. Якщо підбір кадрів підприємства зроблений не вдало, то у подальшому прийдеться докласти значних зусиль та коштів для виправлення допущених прорахунків.

Тому зупинимося на змісті робіт цього блоку детальніше. На основі аналізу наукової літератури [42], [57] можна виокремити такі основні завдання, які ставляться перед цим блоком системи управління кадровим потенціалом підприємства (див. рис. 1.8).

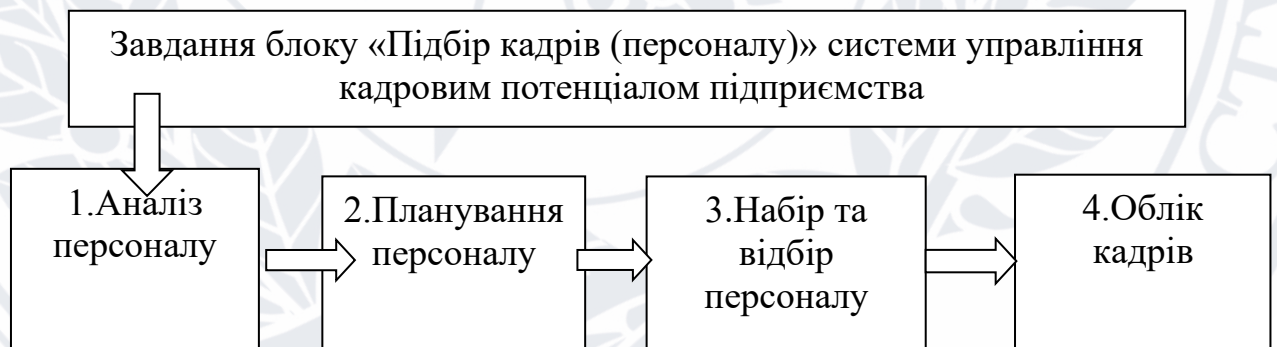


Рисунок 1.8 – Завдання блоку «Підбір кадрів (персоналу)» системи управління кадровим потенціалом підприємства

Для визначення потреби в персоналі більшість науковців пропонує використовувати методи, наведені на рис. 1.9.



Рисунок 1.9 – Поширені методи планування потреби кадрів на підприємстві та формування його кадрового потенціалу

Планування потреби в кадрів передбачає встановлення, за рахунок яких джерел фінансування можуть бути залучені потрібні кадри. Ці джерела можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Внутрішні джерела: це кадровий резерв, підготовка і підвищення кваліфікації працівників безпосередньо на підприємстві тощо. Зовнішні джерела – це інформація служб зайнятості, кадрових агенцій, вищих навчальних закладів про кількість випускників за кваліфікаціями та освітньо-кваліфікаційними рівнями; це і рекомендації поважних осіб, які викликають довіру у ТОП-менеджменту підприємства тощо.

Завершується процес планування кадрів (персоналу) складанням плану (програми) підготовки та залучення фахівців потрібних спеціальності на перспективу.

Аналіз наукової літератури показує, що сьогодні існують багато рекомендацій щодо того, яким чином можна здійснювати відбір кадрів. Узагальнюючі ці рекомендації, ми прийшли до висновку, що можна виокремити 3 основні підходи, за якими можна здійснювати відбір кадрів: здійснення відбору кадрів за загальновизнаними критеріями [57], [58]; здійснення відбору кадрів за компетенціями [59]; здійснення відбору кадрів за новітніми критеріями (див. [60], [61], [62], [63]).

Порівняльний аналіз наведених вище підходів показано нами на рис. 1.10., рис. 1.11 та в таблиці 1.4.

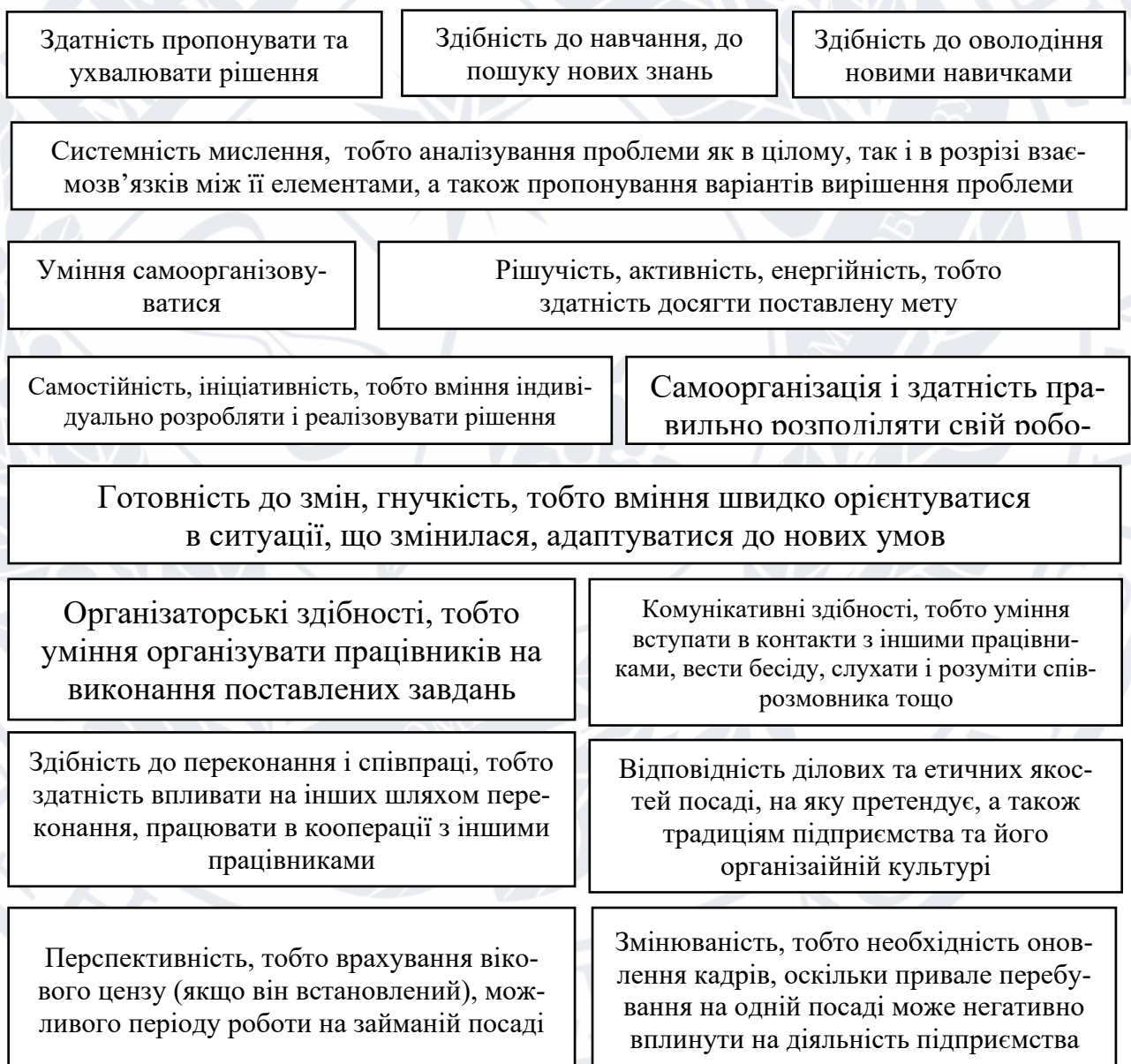


Рисунок 1.10 – Загальновизнані критерії відбору кадрів на підприємстві

Зрозуміло, що наведений на рис. 1.10 перелік загально визнаних критеріїв відбору працівників не є вичерпним. На кожному підприємстві можуть бути застосовані й інші критерії відбору працівників, виходячи із тих завдань, які стоять в даний час перед підприємством.

Разом з тим, потрібно підкреслити, що останнім часом відбір кадрів, які здатні сформувати конкурентоспроможний кадровий потенціал підприємства, здійснюється на основі встановлення відповідності працівників вимогам так званої «карти компетенцій» [59].

Як зазначається в [64], «компетенція – це інтегральна характеристика/критерій, що описує зміст поведінки людини в певній діяльності. Як правило, ця певна ідеальна модель поведінкових проявів, що дозволяють працівнику досягти максимального результату, бути ефективним у певному виді діяльності.

«Карта компетенцій» – це портрет «ідеального працівника», тобто документ, в якому виписані бажані особистісні та фахові характеристики людини, тип її поведінки тощо, які вона повинна мати для виконання тих або інших функцій. Іншими словами, у карті компетенцій формально описані загальні та конкретні вимоги до працівника, який планує виконувати ту чи іншу роботу чи займати певну посаду.

Проведений нами аналіз показав, що існує багато підходів до формулювання змісту компетенцій, які повинен мати працівник, що претендує займати ту чи іншу посаду або виконувати ту чи іншу роботу.

Наприклад, в [64] пропонується такими загальними компетенціями вважати: орієнтацію на результат, лідерство, системне мислення, планування, вміння створювати ефективні комунікації. В іншому дослідженні, для конкретного працівника підприємства всі компетенції поділяються на: а) корпоративні, які необхідні всім працівникам підприємства; б) менеджерські, які необхідні керівникам підприємства чи працівникам, яким доручається виконувати певні управлінські функції; в) спеціальні, які необхідні тільки певній категорії працівників. Зрозуміло, що перелік компетенцій може бути специфічним для

кожного підприємства залежно від виду та мети його діяльності, наявних можливостей тощо.

Заслуговує на увагу і спосіб представлення карти комунікацій. На наш погляд, ефективним є спосіб представлення карти комунікацій у вигляді багатокутника, в якому зазначаються всі ключові компетенції, які повинен мати працівник при зайнятті певної посади (ці компетентності оцінюються максимальною кількістю балів: наприклад 5, 10, 100 тощо). Окрім цього спеціально запрошені експерти оцінюють (у балах) якість кожного претендента, що претендує на зайняття певної посади чи на виконання певної роботи відповідно до встановлених компетенцій.

Приклад такого багатокутника компетенцій наведено на рис. 1.11.



Рисунок 1.11 – Приклад представлення «карти компетенцій» у вигляді багатокутника (приклад умовний)

І нарешті, останнім часом в наукових виданнях з'явилося багато новітніх підходів, за якими може здійснюватися відбір кадрів (див. [60], [61], [62], [63]). Серед таких підходів доцільно відзначити підходи під назвою «керівники 5-го рівня», «концепція їжака» і «наявність 3-х нематеріальних активів».

Сутність цих підходів наведено в таблиці 1.4.

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 1.4, показує, що вимоги до претендентів на заняття певних посад на підприємстві чи на виконання певної роботи постійно ускладнюються. Сьогодні наголос робиться на наявність у претендентів творчих здібностей, широкого світогляду, вмінь швидко аналізувати нестандартні ситуації, що постійно і непередбачено виникають тощо та приймати кваліфіковані рішення щодо їх розв'язання. Особливо це стало помітним в умовах розгортання світової економічної кризи, спричиненої COVID-19.

Все актуальнішим стає твердження, що в сучасних економічних умовах практично всі працівники підприємства, а особливо його ТОП-менеджмент, мають діяти за принципом: «Мисліть глобально, а дій локально».

Таблиця 1.4 – Новітні підходи до відбору кадрів

«Керівники 5-го рівня»	«Концепція їжака»	«Наявність 3-х нематеріальних активів»
Кадри підбираються за принципом: «Спочатку «ХТО», а потім «ЩО»	Претендентам на посаду задаються питання:	1. Наявність концепції, тобто наявність передових ідей, проєктів чи уявлень... на основі аналізу та використання сучасних світових знань
Тобто спочатку підбирають потрібних людей, потім позбавляються непотрібних, далі добиваються, щоб потрібні люди зайняли відповідні посади, а вже потім розв'язували поставлені задачі	Що вас дійсно хвилює? У чому ви можете бути кращим за всіх? На чому ґрунтується ваша впевненість? Що ви особливо любите робити?	2. Компетентність, тобто здатність претендента поставити нові знання та ідеї на службу підприємству, споживачу, країні тощо
Тобто принцип «Кадри вирішують все» замінюється принципом «Потрібні кадри вирішують все»	І тільки після аналізу відповідей приймається рішення про прийняття претендента на роботу	3. Зв'язки, тобто участь претендента у роботі різних об'єднань, конференцій, симпозіумів тощо

Останньою складовою блоку «Підбір кадрів (персоналу)» системи управління кадровим потенціалом підприємства (див. рис. 1.8) є *облік працівників*. Завдання обліку – оформлення працівника на роботу, відкриття особової справи, ознайомлення з умовами та оплатою праці, укладення контракту,

видання наказу про прийом на роботу, переміщення та звільнення, облік винагород та стягнень, ведення кадрового діловодства тощо.

Укрупнений алгоритм проведення процедури відбору кадрів на підприємстві наведено нами на рисунку 1.12.



Рисунок 1.12 – Укрупнений алгоритм проведення відбору кадрів на підприємстві

Наступним блоком робіт з формування кадрового потенціалу підприємства є професійне навчання кадрів (персоналу) (див. рис. 1.7). Як зазначається в [65], професійне навчання персоналу – це процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для

виконання поставлених завдань. Основними чинниками, які примушують підприємства займатися професійним навчанням свого персоналу, є впровадження принципово нових видів техніки, технології, виробництво сучасних видів продукції тощо; постійне зростання конкуренції між підприємствами тощо. Проаналізувавши низку наукових праць (див. [57], [65], нами складено класифікацію найбільш вживаних методів професійного навчання персоналу, які використовуються на сучасних підприємствах і яку нами наведено на рисунку 1.13.

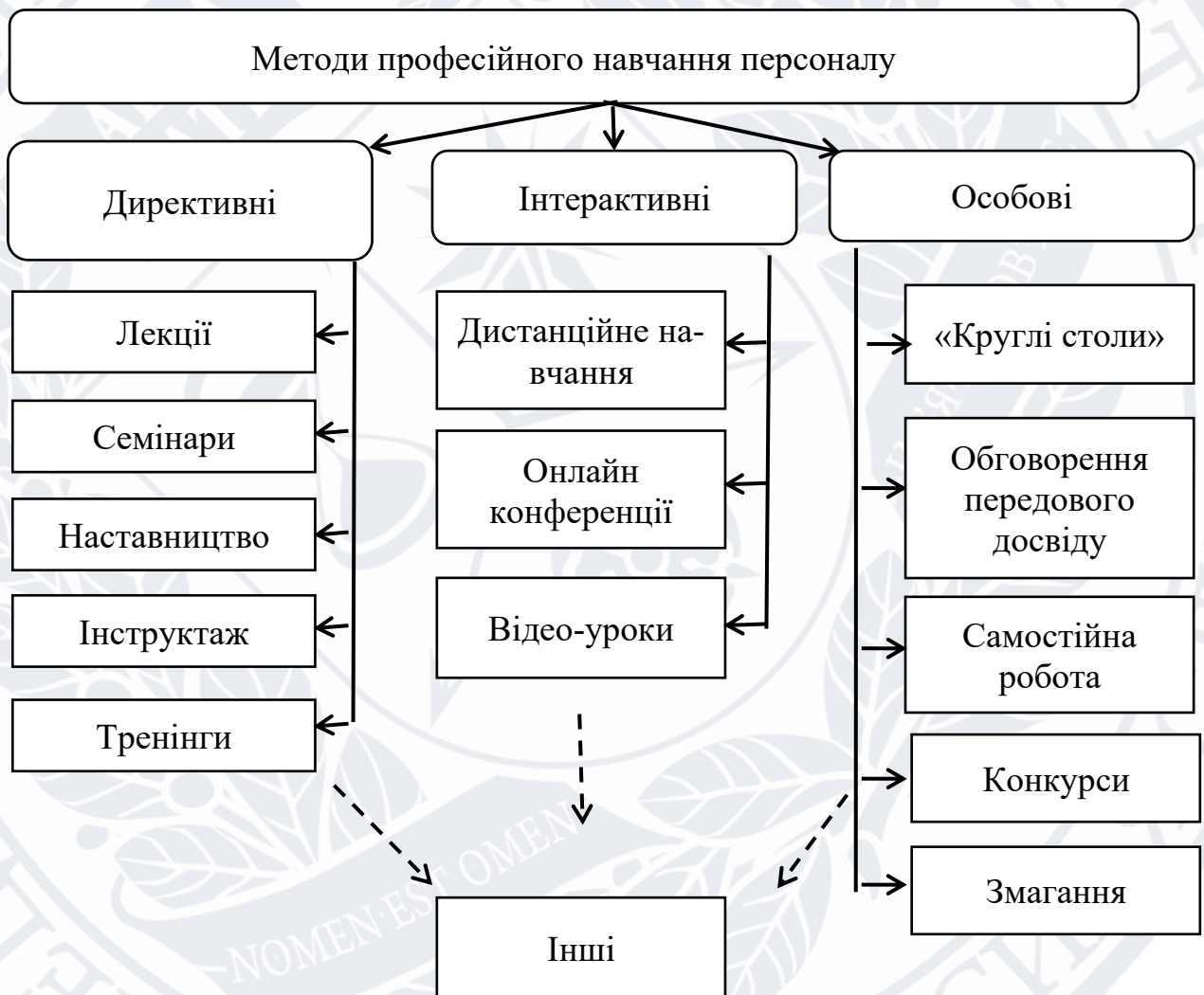


Рисунок 1.13 – Методи проведення професійного навчання кадрів на підприємстві

Складовою частиною робіт з формування кадрового потенціалу підприємства є виробнича *адаптація* працівників до нових умов роботи (див. рис. 1.7). Як зазначається в [66], *виробнича адаптація* — це пристосування працівника до умов певного підприємства, а також самого підприємства до працівника.

Тобто, як наголошують дослідники, виробнича адаптація – це *взаємний процес*, хоча зрозуміло, тут переважає процес пристосування працівника, який поступає на роботу на підприємство, до умов, в яких функціонує це підприємство. Тому виробнича адаптація базується на освоєнні працівником нових професійних, соціальних та організаційних умов праці, які характерні для цього підприємства.

Причини виробничої адаптації можуть бути найрізноманітніші: а) зміна умов праці працівника; б) освоєння ним нового місця роботи; в) перехід в інший підрозділ або/та на нову посаду; г) впровадження нових форм організації і оплати праці; д) впровадження нових технологій тощо. Тому кожна з цих змін вимагає відповідної поведінки людини.

Сучасні дослідники виокремлюють 4 основних видів виробничої адаптації працівників, які зведено нами на рис. 1.14.

Ще однією важливою складовою при формуванні кадрового потенціалу підприємства (див. рис. 1.7) є розробка дієвої системи *мотивації, стимулювання і оплати праці працівників* підприємства. Як зазначається в [67], *мотивація* – це процес свідомого вибору працівником підприємства того або іншого типу поведінки, обумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. У загальному вигляді більшість дослідників виокремлює три типи мотивації: 1-й), коли працівники орієнтовані переважно на змістовність і значимість праці; 2-й), коли працівники орієнтовані переважно на оплату праці; 3-й), коли у працівників значимість цих чинників або змінюється залежно від ситуації, або залишається більш-менш стабільною і збалансованою.

Аналізуючи численну наукову літературу, нами було встановлено, що сьогодні існує декілька нових тенденцій, які потрібно враховувати при розробці на підприємстві системи оплати праці персоналу. Найбільш суттєвими, на наш погляд, є такі:

а) дедалі більш широкого поширення набувають системи плати не за посади і стаж роботи, а за *знання і компетенцію*, при яких розмір винагороди

працівника визначається не місцем його посади в ієрархії управління, а рівнем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями);

б) збільшується частка змінної частини заробітку в оплаті праці працівників усіх рівнів (премії, досягнення в праці тощо);

в) збільшується надання працівникам так званих «гнучких» пільг, тобто пільг, які їм потрібні (у рамках визначеного бюджету);

г) розвиток так званого соціального партнерства, основними формами якого є *система участі в прибутках та колективні договори, що укладаються між трудовим колективом підприємства та його адміністрацією з питань оплати праці, надання соціальних гарантій тощо.*

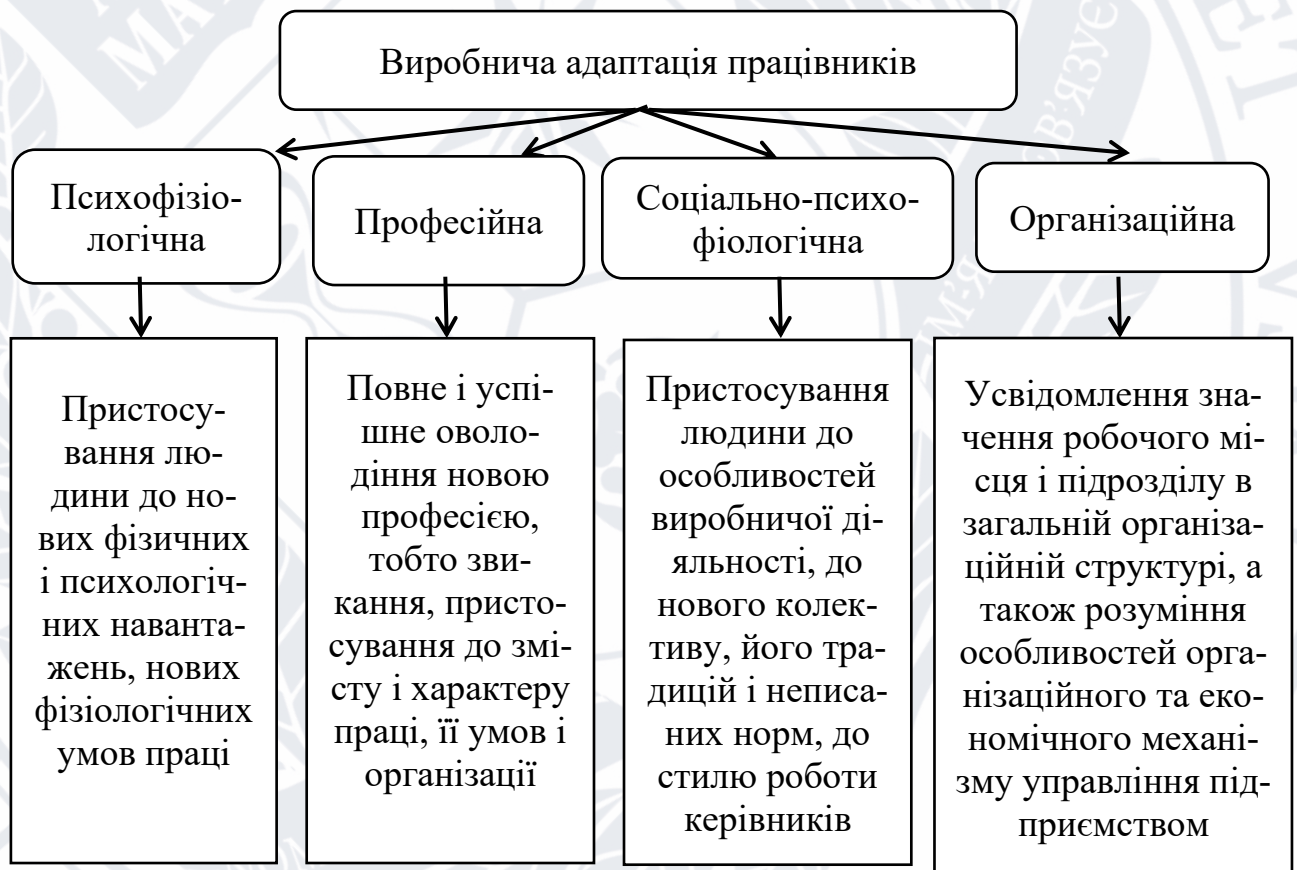


Рисунок 1.14 – Основні види виробничої адаптації працівників підприємства

У зв'язку з викладеним вище, виникає питання, яке вже не раз піднімалося раніше, а саме: «яким чином індивідуальні потенціали кожного працівника підприємства, які утворюють трудовий колектив, можуть забезпечити появу

так званого синергетичного ефекту, тобто за яких умов кадровий потенціал підприємства буде вищим за суму індивідуальних потенціалів працівників».

Відповідь на це питання, на наше переконання, вже давно дали відомі представники світового бізнесу. Тут доречно пригадати Джона Девінсона Рокфеллера-молодшого (1874–1960 рр.) – американського нафтового магната та філантропа, директора компанії «Standard Oil», який зробив свій пророцький вислів: «Дружба, яка базується на бізнесі, краще, ніж бізнес, що базується на дружбі».

Із цього вислову випливає, що дуже часто друзі, партнери тощо, які спільно розпочали той чи інший бізнес, через розбіжність у поглядах *на розподіл доходів*, через різну оцінку особистого внеску в кінцеві результати справи тощо часто перетворюються із друзів і партнерів у ворогів.

Тому наш висновок полягає у тому, що *синергетичний ефект від взаємодії працівників з їхніми індивідуальними потенціалами*, який спричиняє зростання кадрового потенціалу підприємства, може виникнути тільки тоді, коли на підприємстві буде створена така система оплати та стимулювання праці, яка буде об'єднувати працівників в досягненні поставленої мети та гарантувати кожному з них отримання справедливого доходу (заробітна плата, премії, пільги тощо) за досягнуті спільною працею результати.

Третім етапом процесу формування та управління кадровим потенціалом підприємства є безпосереднє управління цим потенціалом керівниками підприємства (див. рисунок 1.7). Цей етап охоплює всі стадії етапу формування кадрового потенціалу підприємства (які було наведено і охарактеризовано раніше), оскільки будь-яке підприємство постійно працює в умовах зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, а також включає низку інших стадій, більшою мірою характерних саме для працюючого підприємства.

Однією із таких стадій є забезпечення *розвитку персоналу* та створення умов для постійного підвищення рівня конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємства. Як стверджується в [57], розвиток персоналу – це систематичний процес, орієнтований на формування складу працівників, що

відповідають потребам підприємства, і в той же час, – на вивчення і розвиток індивідуального потенціалу кожного працівника підприємства. А основними *цільми розвитку персоналу*, на нашу думку, має бути: а) підвищення індивідуального потенціалу працівників в інтересах підприємства; б) зниження плинності кадрів; в) підвищення ефективності праці кожного працівника підприємства; г) створення умов для виникнення на підприємстві підсилюючого синергетичного ефекту.

В науковій літературі є багато напрацювань з цього питання [57], [65], [66] та інші. Найбільш загальні з них зведено нами на рис. 1.15.

Дамо пояснення окремих складових системи «розвиток персоналу», що входять до управління кадровим потенціалом підприємства (про що вже було сказано раніше).

Так, підвищення кваліфікації персоналу являє собою навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок працівників у конкретному виді їх діяльності, що обумовлене постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва тощо.

Сучасні дослідники стверджують [57], [68], що все більш популярним стає метод оцінювання персоналу підприємства під назвою «Метод 360-градусів», коли кожен працівник одержує оцінку своєї діяльності та потенційних можливостей як від свого безпосереднього керівника, так і від підлеглих і партнерів.

Наведений метод було запропоновано Пітером Уордом у 1987 році і набув популярності на початку 21 століття. Головна мета такого методу – кожен працівник підприємства може порівняти оцінки різних людей про свою особистість та результати діяльності з власною точкою зору і зробити відповідні висновки. Переваги та недоліки цього методу зведено нами у таблицю 1.5 (складено за [68]).

Як вже було зазначено вище, оцінювання персоналу підприємства використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він займає або планує зайняти. Оцінювання персоналу, зазвичай, лежить в основі проведення атестації та ротації кадрів підприємства.



Рисунок 1.15 – Основні складові системи «розвиток персоналу», що входять до управління кадровим потенціалом підприємства

Планування ділової кар'єри (див. рис. 1.15) – важлива частина системи розвитку персоналу. Якщо працівник бачить свої перспективи, має чіткий план кар'єрного просування, то росте його довіра до підприємства, зростає задоволеність роботою та ефективність праці тощо. Для планування ділової кар'єри також доцільно створювати на підприємстві резерв кадрів, можливе переміщення яких здійснюється вже не по горизонталі, а по вертикалі, тобто працівники переводяться на вищий рівень в ієрархії системи управління підприємством.

І нарешті, важливою складовою управління кадровим потенціалом підприємства є його *координація і постійне узгодження* з іншими потенціалами підприємства: інноваційним, маркетинговим, виробничим тощо, оскільки працівники підприємства зазвичай одночасно можуть входити до складу різних

потенціалів підприємства. А тому підсумкова результативність (ефективність) праці працівників залежить від ступеня взаємного узгодження дій цих потенціалів, а також тому, що механізми керування кожним з цих потенціалів можуть істотно відрізнятися.

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки «Методу 360 градусів» [68]

Переваги	Недоліки
Можливе отримання працівником порції різнобічної критики, яка може мотивувати працівника до позитивних змін у своїй роботі	Здебільшого оцінюються компетенції працівника і меншою мірою – результати роботи
Можливість для підприємства точніше сформулювати критерії оцінювання працівників та зміст корпоративних стандартів	Можлива необ'єктивність оцінювання та втрата конфіденційності
Не потребує значних витрат ресурсів та часу	Можливість отримання працівником стресу при отриманні результатів оцінювання
Орієнтований на мотивацію персоналу	Значна трудомісткість в обробці результатів оцінювання

Тобто важливою задачею при управлінні кадровим потенціалом підприємства є уникнення дублювання при взаємодії з іншими потенціалами підприємства.

1.3 Обґрунтування вибору показників оцінювання стану та ефективності функціонування кадрового потенціалу

Як було зазначено вище, кадровий потенціал підприємства характеризується значною мінливістю, що закономірно пов'язано з можливою реакцією працівників на зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. На величину кадрового потенціалу впливає безліч факторів: динаміка руху кадрів (звільнення, додатковий прийом працівників); підвищення кваліфікації працівників або її зниження через старіння знань; зміна мотивації працівників; виникнення конфліктних ситуацій у колективі та багато-багато інших факторів.

Тому оцінювання величини та ефективності управління кадровим потенціалом підприємства є досить складною і неоднозначною процедурою, і у дослідників з цього питання немає єдиної точки зору.

Значна частина дослідників віддає перевагу вартісним показникам оцінювання стану кадрового потенціалу підприємства. Зокрема, Дмитренко Г.А. [39] для оцінки рівня кадрового потенціалу підприємства пропонує використовувати показник продуктивності праці. Тобто, якщо зростає продуктивність праці одного працівника підприємства, то тим вищим є ефективність управління кадровим потенціалом підприємства. Професор Румянцева З.П. [34] найбільш придатним для оцінки рівня кадрового потенціалу підприємства вважає розмір валового доходу в розрахунку на одиницю затраченої праці.

Аналогічної точки зору дотримуються Журавльов П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. [22], Любимова Н.Г. [40] та Сай І.Ф. [69], які вважають, що соціально важливою властивістю будь-якої праці є її ефективність. «Будь-яка праця, – писав Сай І.А. – своєю метою має виробити будь-який результат. У цьому розумінні ефективність праці визначається за формулою «праця – продукт» [69].

Разом з тим, для оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства (або окремого працівника) часто використовуються і якісні показники, наприклад, «високий», «низький», «задовільний», «конкурентоспроможний» тощо. Зазвичай, оцінювання у цьому випадку здійснюється на основі експертних оцінок.

Проаналізувавши низку наукових праць [13, [65], [68] та інші, нами встановлено, що всі показники оцінювання стану та ефективності управління кадровим потенціалом підприємства можна розділити на 2 групи:

- а) якісні та кількісні (зазвичай, вартісні) показники;
- б) показники, що оцінюють рівень можливостей працівника (працівників), та показники, що оцінюють результативність його (їх) діяльності.

Тому нами пропонується така система показників для оцінювання рівня та ефективності управління кадровим потенціалом підприємства:

а) показники, що оцінюють рівень (стан) індивідуального потенціалу окремого працівника та кадрового потенціалу певного колективу працівників підприємства;

б) показники, що оцінюють рівень (стан) кадрового потенціалу підприємства;

в) показники, що оцінюють ефективність управління кадровим потенціалом підприємства.

Так, оцінювання рівня індивідуального потенціалу окремого працівника підприємства Π_i можна здійснити за формулою:

$$\Pi_i = \frac{\sum_1^m I_{\phi-i} \cdot \beta_i}{\sum_1^m I_{e-i} \cdot \beta_i}, \quad (1.1)$$

де $I_{\phi-i}$ – фактичне значення певної характеристики (компетенції), яку має працівник, і яка визначається переважно експертним шляхом. Наприклад, це може бути рівень освіти, рівень професійних знань, творча активність, якість виконуваної роботи, трудова дисципліна тощо;

I_{e-i} – еталонне (нормативне) значення певної характеристики (компетенції), яку повинен мати працівник;

β_i – питома вага (значимість) цієї характеристики (компетенції) у загальному рівні індивідуального потенціалу окремого працівника;

m – кількість характеристик (компетенцій), які взяті для оцінювання.

Чим більшим буде значення показника Π_i і чим ближче він наближається до 1, тим вищим буде рівень індивідуального потенціалу працівника за тими компетенціями, які були обрані для оцінювання.

Оцінювання рівня кадрового потенціалу колективу працівників $K\Pi_{\text{кол}}$ можна здійснювати за формулою:

$$K\Pi_{\text{кол}} = \frac{\sum_1^n \Pi_i}{n}, \quad (1.2)$$

де Π_i – рівень індивідуального потенціалу окремого працівника за всіма характеристиками (компетенціями), які є важливими для підприємства;

n – кількість працівників в колективі.

Аналіз формули (1.2) показує, що розрахована величина $K_{\text{пол}}$ характеризує середній рівень кадрового потенціалу колективу працівників підприємства.

Що ж стосується вартісних показників оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом підприємства, то, враховуючи реальну можливість отримання повної та достовірної інформації з питань, що розглядаються, для оцінювання рівня та ефективності управління кадровим потенціалом підприємства можна використовувати такі показники: коефіцієнт плинності кадрів; продуктивність праці персоналу підприємства; продуктивність праці промислово-виробничого персоналу підприємства; коефіцієнт віддачі заробітної плати.

Так, *коефіцієнт плинності кадрів* $K_{\text{пл}}$ [68] можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{пл}} = \frac{(\text{Ч}_{\text{влас}} + \text{Ч}_{\text{пор}})}{\text{Ч}_{\text{сер}}} \cdot 100\% \quad (1.3)$$

де $\text{Ч}_{\text{влас}}$ – кількість працівників, звільнених протягом року за власним бажанням;

$\text{Ч}_{\text{пор}}$ – кількість працівників, звільнених протягом року за порушення трудової дисципліни, за рішеннями суду тощо.

Як відомо, коефіцієнт плинності характеризує ступінь задоволеності працівників своєю роботою: якщо: $K_{\text{пл}} < 0,1$ – то плинність кадрів на підприємстві є низькою; якщо $[0,1 \leq K_{\text{пл}} \leq 0,2]$ – то плинність кадрів середня; при $K_{\text{пл}} > 0,2$ – плинність кадрів на підприємстві є високою, що негативно впливає на кадровий потенціал підприємства.

Продуктивність праці персоналу $\text{ПП}_{\text{пер}}$ підприємства можна розрахувати за формулою:

$$\text{ПП}_{\text{пер}} = \frac{Д}{\text{Ч}_{\text{сер}}}, \quad (1.4)$$

де $Д$ – величина доходу, який був отриманий на підприємстві протягом року; $\text{Ч}_{\text{сер}}$ – середньорічна чисельність працівників підприємства.

Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу $\text{ПП}_{\text{пвп}}$ підприємства можна розрахувати за формулою [70]:

$$\text{ПП}_{\text{пвп}} = \frac{(\text{ЧД} - \text{МЕВ} - \text{А})}{\text{Ч}_{\text{сер-ПВП}}}, \quad (1.5)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства у цьому році;
 МЕВ – величина матеріальних та енергетичних витрат підприємства за рік;
 А – величина амортизаційних відрахувань підприємства за рік;
 Ч_{сер-ПВП} – середньорічна чисельність промислово-виробничих працівників підприємства.

Коефіцієнт віддачі заробітної плати К_{взп} можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{взп}} = \frac{\text{ЧД}}{\Phi_{\text{зп}} + \Phi_{\text{мз}}}, \quad (1.6)$$

де ЧД – чистий дохід, який був отриманий підприємством протягом року;

Φ_{зп} – фонд заробітної плати працівників підприємства;

Φ_{мз} – фонд матеріального заохочення працівників підприємства.

Чим вищим буде коефіцієнт К_{зп}, тим більшу віддачу буде мати праця працівників, тим більше доходу він принесе підприємству.

Окрім того, для оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом підприємства нами пропонується використовувати *коефіцієнт ефективності* К_{еф}, який можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{еф}} = \frac{I_{\text{чд}}}{I_{\text{взп}}}, \quad (1.7)$$

де I_{чд} – індекс зростання чистого доходу підприємства у цьому році відносно попереднього року;

I_{взп} – індекс зростання витрат на оплату праці у цьому році відносно попереднього року.

Зростання цього коефіцієнта ефективності буде свідчити про підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства. Це буде у випадку, коли К_{еф} > 1.

Висновки до розділу 1

Під час виконання цього розділу магістерської кваліфікаційної роботи нами було досліджено сутність понять «потенціал», «потенціал підприємства», «трудова потенціал підприємства»; досліджено поняття «кадровий потенціал підприємства», його взаємозв'язок з трудовим потенціалом

підприємства та висловлено власну точку зору з цього питання; проаналізовано зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування кадрового потенціалу підприємства; виокремлено та проаналізовано основні складові кадрового потенціалу підприємства та охарактеризовано їх зміст; виокремлено та проаналізовано показники, якими можна оцінити рівень індивідуальних характеристик працівників та стан кадрового потенціалу підприємства; розроблено алгоритм формування та управління кадровим потенціалом підприємства; описано зміст основних етапів формування та управління кадровим потенціалом підприємства; винайдено новітні підходи та методи формування та управління кадровим потенціалом підприємства; сформульовано умови досягнення на підприємстві синергетичного ефекту при функціонування кадрового персоналу підприємства; обгрунтовано вибір показників для оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

Було зроблено висновок, що оскільки умови діяльності підприємств часто і непередбачувано змінюються, доцільним є дослідження саме кадрового потенціалу підприємства без врахування тих працівників, які перебувають з підприємством у тимчасових ділових відносинах або стоять на його обліку, тобто саме кадровий потенціал підприємства охоплює тих працівників, які безпосередньо працюють на підприємстві, а їх талант, рівень інтелекту, мотиваційні пріоритети, професії, рівень освіти, рівень кваліфікації тощо у кінцевому результаті безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства.

В результаті проведених досліджень було зроблено важливий висновок, що *синергетичний ефект від взаємодії працівників з власними індивідуальними потенціалами* може спричинити зростання кадрового потенціалу підприємства тільки у тому випадку, коли на підприємстві буде створена така система оплати та стимулювання праці працюючих, яка буде *об'єднувати працівників в досягненні поставленої мети* та гарантувати кожному з них отримання справедливого доходу (заробітна плата, премії, пільги тощо) за досягнуті спільною працею результати.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ТОРГТЕХНІКА ПЛЮС»

2.1 Загальна характеристика підгалузі пакувальних матеріалів

Як зазначається у значній кількості наукових публікацій, важливою характеристикою сучасного етапу розвитку економіки є забезпечення підприємствами ефективної реалізації своєї продукції [71], [72]. Сьогодні товари харчової, хімічної, фармацевтичної, парфюмерно-косметичної та інших багатьох галузей промисловості неможливо уявити собі без звичних для нас таких елементів, як тара, упаковка, етикетки та інш.

Проведений фахівцями аналіз (див [73]) показав, що за своїми соціально-економічними функціями, обсягом виробництва, ступенем використання досягнень науки і техніки пакувальна продукція впевнено виходить на провідні позиції у світовому виробництві. Так, наразі обсяг виробництва пакувальної продукції у світі оцінюється в \$400-500 млрд. дол. США, що значно більше, ніж в таких провідних галузях промисловості, як авіа- та суднобудування разом взятих. Згідно з даними Світової організації упакування (WPO) та Британського дослідницького об'єднання PSRA, світовий ринок упакування щорічно зростає на 4,2%. Особливо суттєве зростання має місце в таких країнах, як Індія (+14,2%) та Китай (+8,2%). В країнах Східної Європи, найвищий приріст виробництва пакувальної продукції має Польща, де цей показник становить +11,0% [73].

Таким чином, пакування продукції, як сфера діяльності людини, стало сьогодні не лише візитною карткою того чи іншого товару, а й рекламою виробника цього товару, показником добропорядності виробника і мірилом високої якості його продукції. Тому не випадково, що фахівці часто називають пакування «німим продавцем» продукції, засобом комунікації між виробником продукції та її споживачами, способом надання споживачам необхідної інформації про товар і особливості його експлуатації або споживання. Тобто у логістичному ланцюжку: «виробництво продукції→зберігання продукції→

транспортування продукції→ реалізація продукції» пакування займає значну роль, яка до того ж постійно зростає.

Як підкреслюється в [74], в наш час ринок пакувальних матеріалів в Україні також стрімко розвивається і є достатньо конкурентним. Сьогодні в Україні сформувалася повноцінна пакувальна галузь, тобто функціонує сукупність підприємств, виробництв, організацій, основна діяльність яких спрямована на виготовлення пакувальних матеріалів, тари, відповідного обладнання тощо, а також на виконання найрізноманітніших операцій пакування, поліграфічного оформлення, утилізації відходів тощо. Причому на багатьох підприємствах пакувальної галузі постійно впроваджуються нові види обладнання, безвідходні прогресивні технології, підвищується загальна культура виробництва тощо.

І на це є об'єктивні причини. За дослідженнями [74], існує низка факторів, які спонукають до розвитку виробництва різноманітної пакувальної продукції. Перелік цих факторів наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Фактори, що пришвидшують сучасні тенденції розвитку ринку пакувальної продукції в Україні [74]

Фактори	Рівень значущості фактору для суб'єкта		
	Споживач	Виробник	Держава
1. Зростання терміну використання продукції	Високий	Високий	Помірний
2. Функціональність упаковки	Високий	Високий	Низький
3. Дизайн упаковки	Високий	Високий	Низький
4. Екологічність упаковки	Високий	Високий	Високий

Численні дослідники також підкреслюють [75], що сучасна упаковка має відповідати певним вимогам і мати високі споживчі властивості, а саме: а) мати *цільове соціальне призначення* (тобто відповідати потребам суспільства в цілому, окремих груп населення, номенклатурі і обсягам виробництва товарів); б) бути *функціональною* (тобто захищати продукції від зовнішнього впливу); в) бути *надійною* (тобто здатною зберігати свої функції і властивості протягом певного часу); г) бути *естетичною* (тобто мати виразність і раціональність форми та зовнішнього дизайну, інформаційну відповідність та

цілісність композиції), д) бути *ергономічною* (тобто зручною у користуванні, безпечною при користуванні нею людиною, відповідати розмірами тіла та рук людини тощо); е) бути *психофізіологічною* (тобто відповідати психічному стану людини та сприйматися людиною на підсвідомому рівні); ж) бути *екологічною* (тобто не мати негативного впливу на навколишнє середовище при виробництві, транспортуванні, зберіганні, експлуатації, а також після її функціонального використання), и) забезпечувати *економічну ефективність* (тобто «розумну» зіставленість ціни з витратами на її виготовлення, експлуатацію та утилізацію) тощо.

Проведеними дослідженнями також було встановлено, що провідне місце в структурі пакувальних матеріалів займає упаковка з паперу та картону. Зокрема, як зазначається [74], в Україні на цей вид упаковки припадає 47% від загального обсягу, у середньому за рік виробляється близько 900 млн м² коробок із гофрокартону та 80 тисяч пакетів і мішків із паперу. Пояснення цього факту є досить простим: завдяки упаковкам із гофрокартону є можливість суттєво заощаджувати час на вантажно-розвантажувальні роботи; гофрокартон не учиняє негативного впливу на забруднення навколишнього середовища, оскільки повторне перероблення використаних упакувань із гофрокартону також є цілком екологічним; коробки із гофрокартону можуть служити набагато довше, аніж з інших матеріалів, тобто вони економічно вигідні й безпечні. Тому упаковки з гофрокартону використовуються переважною більшістю виробників харчових продуктів, алкогольних і безалкогольних напоїв тощо.

Сьогодні в Україні сформована велика група підприємств з виробництва гофротари – ТОВ «ІТАК», ДП «Тетра Пак Україна», Київський завод картонної упаковки «Бліц-Пак», Рубіжанський картонно-тарний комбінат, Київський паперово-картонний комбінат та інші. Продукція цих підприємств експортується до багатьох країн світу.

Не пасе задніх і наше славне місто Вінниця [76], [77]. Тут працює один із відомих виробників гофрокартону та гофротари в Україні – Товариство з

обмеженою відповідальністю «Торгтехніка Плюс», яке виготовляє широкий асортимент продукції із гофрокартону. Споживачами продукції підприємства є такі торговельні фірми, як «Грош», «Сільпо», «Оліяр», «Лімо», «Авіс» та багато інших. Продукція підприємства відрізняється помірними цінами, індивідуальним підходом до кожного клієнта, має високу міцність та довговічність, є зручною у користуванні (див. рис. 2.1).



Рисунок 2.1–Зразки деяких видів продукції підприємства
«Торгтехніка Плюс»

Основним видом діяльності підприємства є «17.21 – Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари». Окрім цього підприємство займається такими видами діяльності, як «46.49 – Оптова торгівля іншими побутовими товарами» та «38.32 – Утилізація відсортованих матеріалів».

Виробництво гофрованої продукції на підприємстві здійснюється на високотехнологічному обладнанні з використанням сучасних автоматичних ліній та верстатів (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Організація виробничого процесу виготовлення гофротари на підприємстві ТОВ «Торгтехніка Плюс»

Контактний телефон підприємства: +38-0432-66-41-07.

Статутний капітал підприємства – 10 млн грн. Кінцевими бенефіціарами підприємства є Слободянюк Олександр Андрійович (внесок — 7 млн грн) та Єрмольчик Сергій Володимирович (внесок — 3 млн грн).

Email : buy@vinpak.com.ua.

2.2 Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Торгтехніка Плюс»»

Зробимо аналіз динаміки основних економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 4 останні роки: з 2019 по 2022 рік. Для цього проаналізуємо такі важливі показники, як чистий дохід підприємства, собівартість реалізованої продукції, матеріальні витрати, адміністративні витрати та витрати на збут продукції. Інформацію [78] з цього приводу наведено в таблиці 2.2 та показано на рис. 2.3 та рис. 2.4.

Таблиця 2.2 – Основні економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 2019-2022 роки, млн грн

Показники	Роки				Відхилення					
	2019	2020	2021	2022	2020 від 2019 року		2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Чистий дохід	154	188,5	259	130	34,5	+22	70,5	+37	-129	-49
2. Собівартість реалізованої продукції	148	177	236	104	29	19	59	33	-132	-55
3. Матеріальні витрати	128	151	206,5	110	26	17	55,5	36	-96,5	-46
4. Адміністративні витрати	1,1	2,25	5,6	1,7	1,15	104	3,35	148	-3,9	-69
5. Витрати на збут	4,95	8,1	16,7	12,8	3,15	63	8,6	106	-3,6	-21

Примітка: Абсолютні та відносні дані, які наведені в таблиці, округлено.

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.2 та зображених на рис. 2.3 та 2.4, показує, що протягом 2019-2021 років відбувалося постійне зростання чистого доходу підприємства, собівартості реалізованої продукції, матеріальних витрат, адміністративних витрат та витрат на збут. Так, якщо у 2019 р. чистий дохід підприємства становив 154 млн грн, то в 2021 році його величина значно зросла і досягла рівня 259 млн грн, тобто зросла на $(259-154)=105$ млн грн або зросла на 68%. Таке зростання величини чистого доходу пояснюється багатьма факторами, серед яких найбільш вагомим, на наше переконання, є зростання цін на всі види ресурсів.

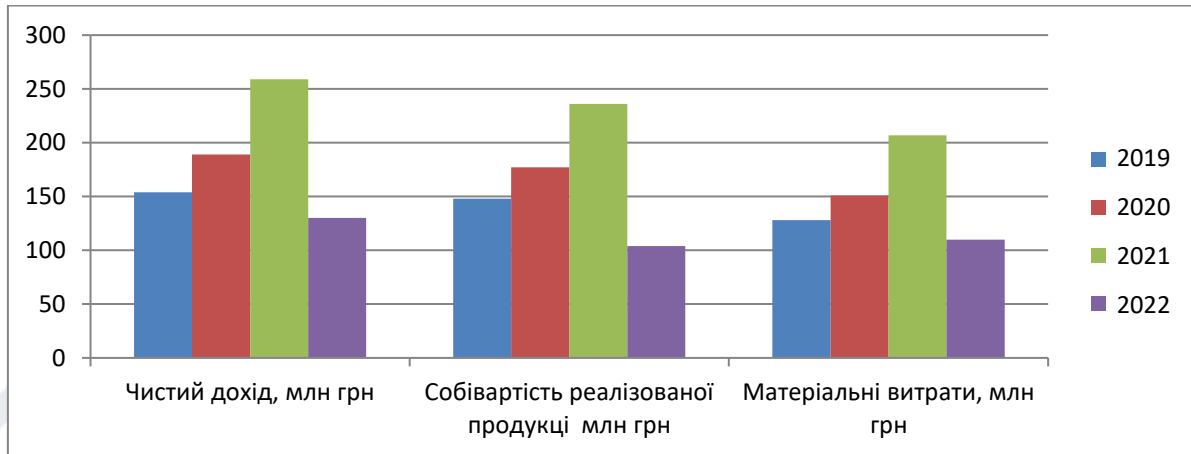


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни основних економічних показників ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 2019-2022 роки (млн грн)

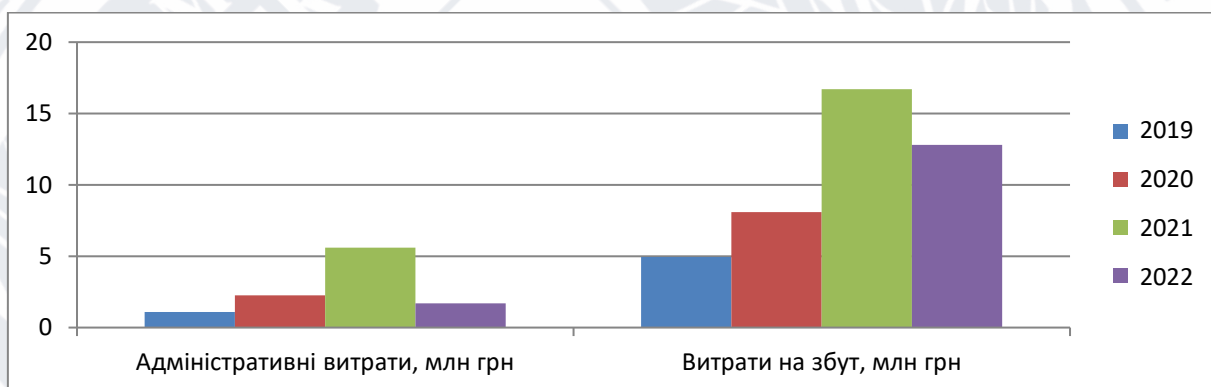


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни основних економічних показників ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 2019-2022 роки (млн грн)

Зазначена тенденція характерна і для такого важливого показника, як собівартість реалізованої продукції, яка також має стійку тенденцію до зростання: якщо у 2019 році ця величина становили 148 млн грн, то в 2021 р. собівартість реалізованої продукції підприємства досягла рівня 236 млн грн, тобто зросла порівняно з 2019 роком на $(236 - 148) = 88$ млн грн, або зросла на 59%. Значний стрибок у зростанні собівартості реалізованої продукції відбувся у 2021 році, коли вона зросла порівняно з попереднім 2020 роком на $(236 - 177) = 59$ млн грн. Основною причиною такого зростання витрат на стало суттєве підвищення цін на матеріальні та енергетичні ресурси, яке відбулося в країні в 2015-2020 роках.

Аналогічною є динаміка зміни матеріальних витрат: якщо у 2019 році ця величина становила 128 млн грн, у 2020 році – 151 млн грн, то у 2021 р.

величина матеріальних витрат досягла рівня 206,5 млн грн, тобто зросла порівняно з 2019 роком на $(206,5-128) = 78,5$ млн грн, або більше ніж на 61%. Основною причиною цього також є суттєве підвищення цін на матеріальні і енергетичні ресурси.

Подібна тенденція спостерігається з динамікою адміністративних витрат. Так, протягом 2019-2022 років ці витрати зросли з величини 1,1 млн грн у 2019 році, до 2,25 млн грн у 2020 році та до 5,6 млн грн у 2022 році. В 2022 році відбувся суттєвий стрибок у зростанні адміністративних витрат: тільки за рік адміністративні витрати зросли з 2,25 млн грн у 2020 році до 5,6 млн грн у 2021 році, або зросли на 3,35 млн грн чи на 148%. Загалом у 2022 р. адміністративні витрати зросли порівняно з 2019 роком з 1,1 млн. грн до 5,6 млн. грн, або зросли на 4,5 млн грн чи в 4,09 разів. Це пояснюється зростанням оплати праці менеджерів з продаж продукції, активним виходом підприємства на зовнішні ринки (оплата відряджень тощо) та іншими причинами.

Протягом 2019-2022 років постійно зростали на підприємстві витрати на збут продукції. Зокрема, витрати на збут продукції зросли з величини 4,95 млн грн у 2019 році до 8,1 млн грн у 2020 році та до 16,7 млн грн у 2022 році. Загалом у 2022 р. витрати на збут зросли порівняно з 2019 роком з 4,95 млн. грн до 16,7 млн. грн, або зросли на $(16,7-4,95)=11,75$ млн грн чи в 2,37 разів. Це пояснюється зростанням витрат на рекламу продукції підприємства, залученням до реалізації продукції підприємства нових посередників, проведенням поглиблених маркетингових досліджень, активним виходом підприємства на нові зовнішні ринки та іншими причинами.

Кардинальна зміна динаміки показників, які були описані вище, відбулася у 2022 році, що було спричинено початком світової економічної кризи, однією з причин якої став COVID-19.

Так (див. рис. 2.4), тільки за рік (2022 рік порівняно з 2021 роком) величина чистого доходу підприємства зменшилася на $(130-259)=-129$ млн грн або на 49%, собівартість реалізованої продукції зменшилася на $(104-236)=-132$ млн грн або на 55%, величина матеріальних витрат зменшилася на $(110-206,5) = -$

96,5 млн грн або на 46%, величина адміністративних витрат зменшилася на $(1,7-5,6)=-3,9$ млн грн або на 69%. При цьому менше всього зменшилися витрати на збут продукції: з 16,7 млн грн до 12,8 млн грн, або зменшилися на $(12,8-16,7) = -3,6$ млн грн чи всього на 21%. Тобто суттєве зменшення величини чистого доходу підприємства відбулося при практично таких же витратах на збут продукції, що свідчить про суттєве загострення конкуренції на ринку гофротари, спричинене розгортанням світової економічної кризи.

Далі проаналізуємо динаміку зміни валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку підприємства за 2019-2022 роки [78]. Інформацію з цього приводу наведено у таблиці 2.3 та показано на рис. 2.5.

Таблиця 2.3– Інформація щодо видів та величини прибутків, що їх отримувало ТОВ «Торгтехніка Плюс» протягом 2019-2022 років, млн грн

Дані для розрахунків	2019	2020	2021	2022
1. Валовий прибуток	5,640	10,970	23,1	25,9
2. Прибуток від операційної діяльності	0,605	0,467	0,587	0,51
3. Чистий прибуток	0,49	0,26	0,318	0,255

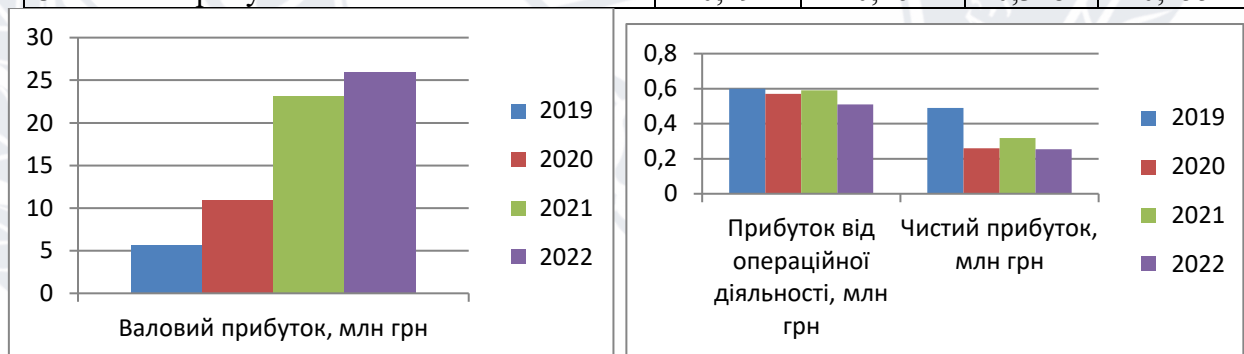


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни показників прибутку підприємства за 2019-2022 р.

Аналіз діаграм, наведених на рис. 2.5, показує, що величина валового прибутку, що його отримувало підприємство протягом 2019-2022 років, постійно зростала (незважаючи на розгортання світової економічної кризи). Так, величина валового прибутку, що його отримувало підприємство, зросла з величини 5,6 млн грн у 2019 році до 10,97 млн грн у 2020 р., до 23,1 млн грн у 2021 році та до 25,9 млн грн у 2022 році. Тобто за 4 роки це зростання становило $(25,9-5,6)=20,3$ млн грн, або 4,62 рази.

В той же час величина прибутку від операційної діяльності та величина чистого прибутку підприємства на 2019-2022 роки практично знаходяться майже на одному рівні, що може свідчити, що ефективність роботи підприємства значно більшою мірою залежить від впливу зовнішніх факторів, ніж від внутрішніх.

Так, величина прибутку, що його отримувало підприємство від операційної діяльності, коливається в межах від 0,605 млн грн у 2019 році до 0,467 млн грн у 2020 році, до 0,587 млн грн у 2021 році та до 0,51 млн грн у 2022 році, тобто коливання величини прибутку від операційної діяльності між мінімальним та максимальним значеннями становить всього $(0,605-0,467) = 0,138$ млн грн.

Якщо проаналізувати динаміку зміни чистого прибутку підприємства, то в 2020 році величина чистого прибутку, що його отримало ТОВ «Торгтехніка Плюс», зменшилася порівняно з 2019 роком з 0,49 млн грн до 0,26 млн грн або зменшилася на $(0,26-0,49)=-0,23$ млн грн, чи 46,9%. В 2021 р. величина чистого прибутку, що його отримало підприємство, незначно зросла з 0,26 млн грн до 0,318 млн грн, або зросла на $(0,318-0,26)=0,058$ млн грн чи на 22,3%. В 2022 р. величина чистого прибутку, що його отримало підприємство, знову зменшилася з 0,318 млн грн до 0,255 млн грн, або зменшилася на $(0,255-0,318)=-0,063$ млн грн чи на 19,8%. Тобто можна констатувати незначну нестабільність в отриманні підприємством чистого прибутку, оскільки коливання чистого прибутку між мінімальним та максимальним значеннями становить $(0,49-0,255) = 0,235$ млн грн.

В результаті проведеного аналізу можна зробити такі висновки: а) існують суттєві відмінності між величиною валового прибутку, що його отримує підприємство, та величиною прибутку від операційної діяльності, що пояснюється тим, що протягом аналізованого періоду суттєво зросли такі статті витрат, як адміністративні витрати, витрати на збут та «інші операційні витрати»; б) величина чистого прибутку підприємства практично знаходиться на рівні $(0,255-0,49)$ млн грн, що є недостатнім для забезпечення подальшого розвитку

підприємства та формування конкурентних переваг підприємства як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках за рахунок власних коштів.

Далі проаналізуємо динаміку зміни такого важливого показника, як середньомісячна заробітна плата працюючих на підприємстві. Інформацію [78] з цього приводу та зроблені розрахунки занесено в таблицю 2.4 та показано на рис. 2.6.

Таблиця 2.4 – Інформація для розрахунку середньомісячної заробітної плати працівників підприємства

Показники	2019	2020	2021	2022
1. Витрати на оплату праці (В), тисяч грн/рік	33990	73080	82920	104000
2. Середня кількість працівників (Ч), осіб	188	196	188	169
3. Середньомісячна заробітна плата (СМ) одного працюючого, грн/особу місяць: $СМ = \frac{В}{12 \cdot Ч}$ (2.1)	11506,64	13107,14	13675,53	15416,66

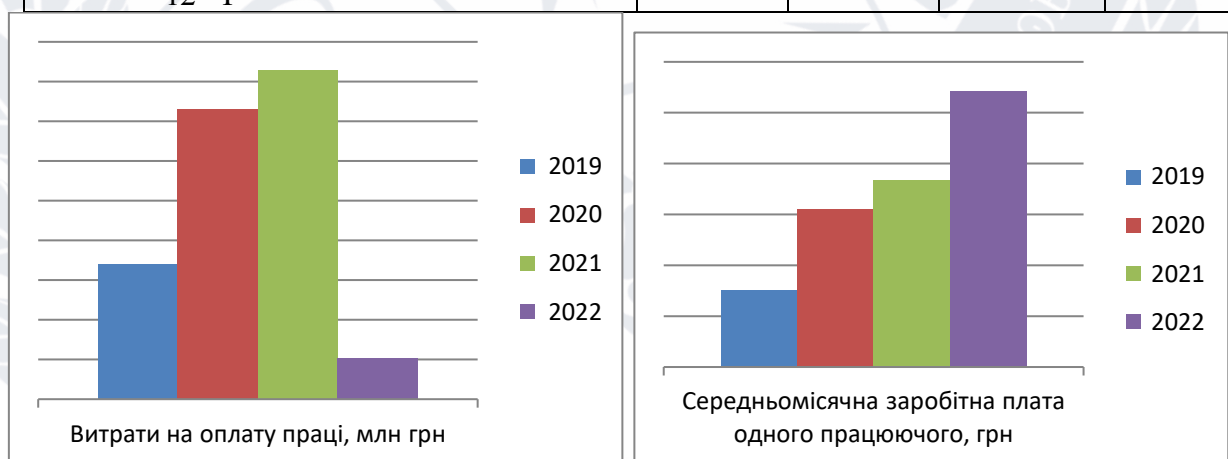


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни витрат на оплату праці та середньомісячної заробітної плати одного працюючого на ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 2019-22 р.

Аналіз діаграм, які наведено на рис. 2.6, показує, що між динамікою витрат на оплату праці працівників підприємства та динамікою середньомісячної заробітної плати одного працівника є певні протиріччя. Так, протягом 2019-2022 років витрати на оплату праці зросли з величини 3,399 млн грн у 2019 році до 7,308 млн грн у 2020 році та до 8,292 млн грн у 2022 році, тобто за 2019-2022 роки витрати на оплату праці працівників підприємства зросли на

$(8,292-3,399)=4,893$ млн грн чи у 1,44 рази. Разом з тим у 2022 році відбулося суттєве зменшення витрат на оплату праці до рівня 1,040 млн грн, тобто скорочення витрат на оплату праці за 2022 рік становило $(1,040-8,292) = -7,252$ млн грн або зменшилося у 7,9 разів.

Якщо ж проаналізувати динаміку зміни середньомісячної заробітної плати одного працюючого на підприємстві, то тут протягом всіх 2019-2022 років спостерігається стабільне зростання середньомісячної заробітної плати працівників підприємства: з 1506,64 грн у 2019 році до 3107,14 грн у 2020 році, до 3675,53 грн у 2021 році та до 5416,66 грн у 2022 році. Тобто за період 2019-2022 роки середньомісячна заробітна плата одного працюючого на підприємстві зросла на $(5416,66-1506,64) = 3910,02$ грн або зросла у 2,6 разів, що є позитивною тенденцією в розвитку підприємства.

Це пояснюється зростанням рівня мінімальної заробітної плати в Україні, який встановлюється рішеннями уряду, суттєвим збільшенням протягом 2019-2021 років обсягів виробництва продукції та іншими причинами. Разом з тим, у 2022 році через розгортання світової економічної кризи та суттєве падіння обсягів виробництва продукції підприємство вимушено було тимчасово звільнити багато працівників, повернення на роботу яких очікується у наступних у 2024-му та 2025-му роках.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Активу» балансу підприємства. Для цього, керуючись рекомендаціями, наведеними в [1] та [79], випишемо значення основних статей «Активу» бухгалтерського балансу підприємства на початок та на кінець кожного 2019, 2020, 2021 та 2022 років та розрахуємо середньорічне значення цих показників (див. табл. 2.5).

Далі, керуючись інформацією та розрахунками, наведеними в таблиці 2.5, розрахуємо динаміку зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу підприємства за 2019-2022 роки (див. таблицю 2.6).

На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.6, побудуємо діаграми, які характеризують динаміку зміни основних статей «Активу» бухгалтерського

балансу підприємства за 2019-2022 роки (див. рис. 2.7) та проведемо горизонтальний аналіз зміни цих показників.

Таблиця 2.5 – Розрахунок середньорічних значень основних статей «Активу» бухгалтерського балансу підприємства (округлено до млн грн) за 2019-2022 роки

Початок	2019		2020		2021		2022	
	Поча-ток року	Кінець року	Поча-ток року	Кі-нець року	Поча-ток року	Кі-нець року	Поча-ток року	Кі-нець року
1. Активи	25,4	35	35	57,4	57,4	65,3	65,3	51,5
↓ Середньорічне значення:	30,2		46,2		61,7		61,35	
2. Оборотні (поточні) активи	25,4	32,6	32,6	54,7	54,7	62,3	62,3	62,3
↓ Середньорічне значення:	29		43,65		58,5		62,3	
3. Необоротні активи	≈ 0	2,3	2,3	2,7	2,7	2,94	2,94	0,27
↓ Середньорічне значення:	1,15		2,5		2,82		1,61	
4. Основні засоби (основний капітал)	≈ 0	2,3	2,3	2,7	2,7	2,94	2,94	0,27
↓ Середньорічне значення:	1,15		2,5		2,8		1,61	

Таблиця 2.6 – Динаміка зміни статей «Активу» бухгалтерського балансу ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 2019 - 2022 роки, округлено

Середньорічні значення статей активу балансу, млн грн	Роки				Відхилення					
	2019	2020	2021	2022	2020/2019		2021/2020		2022/2021	
					Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
1. Активи	30,2	46,2	61,7	61,35	16	+53	15,5	34	-0,35	-0,5
2. Оборотні активи	29	43,65	58,5	62,3	14,65	50,5	14,85	34	-3,8	-6,4
3. Необоротні активи	1,15	2,5	2,82	1,61	1,35	117	0,32	13	-1,21	-43
4. Основний капітал	1,15	2,5	2,82	1,61	1,35	117	0,32	13	-1,21	-43

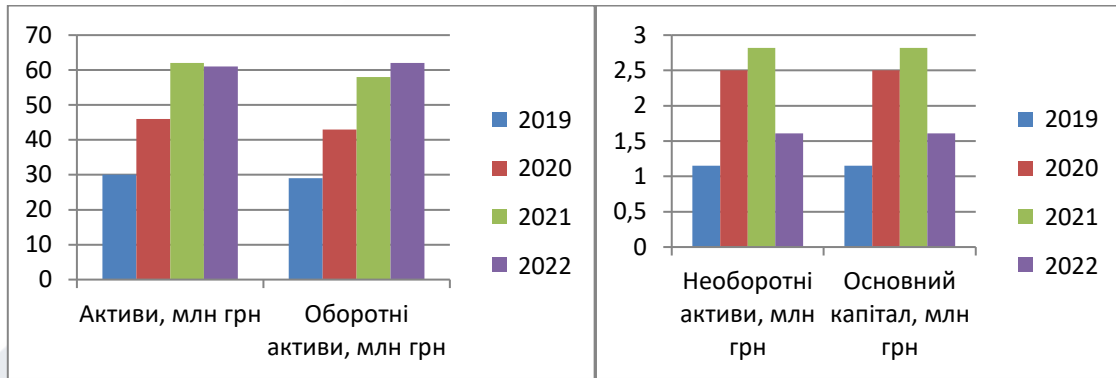


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни основних показників статей «Активу» бухгалтерського балансу ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 2019-2022 роки (млн грн)

Аналіз діаграм, наведених на рис. 2.7, показує, що протягом 2019-2022 років вартість активів та оборотних активів підприємства постійно зростала, що може свідчити про активізацію ділової активності підприємства. Так, протягом 2019-2022 років середньорічне значення активів підприємства зросло з 30,2 млн грн у 2019 році до 61,35 млн грн у 2022 р., або зросло на $(61,35 - 30,2) = 31,15$ млн грн, тобто більше ніж у 2 рази. Найбільше зростання активів підприємства відбулося у 2020 р., коли це зростання порівняно з 2019 роком становило 16 млн грн або 53%. Разом з тим, у 2022 років зростання вартості активів підприємства припинилося (більш того, їх вартість порівняно з попереднім роком зменшилася на 0,35 млн грн або на 0,5%), що свідчить про певні кризові явища, які виникли на підприємстві у зв'язку з розгортанням світової економічної кризи.

Що стосується оборотних активів, то їх вартість постійно зростала протягом всіх 4-х років. Так, у 2022 році середньорічна величина оборотних активів підприємства зроста порівняно з 2019-м роком з 29 млн грн до 62,3,7 млн грн, або зроста на $(62,3 - 29) = 33,3$ млн грн чи більше ніж у в 2,1 рази.

Дещо іншою відслідковується тенденція з необоротними активами та основним капіталом підприємства. Так, протягом 2019-2021 років їх середньорічна вартість стрімко зростала: з 1,15 млн грн у 2019 році до 2,82 млн грн у 2021 році, тобто зростання становило за 3 роки $(2,82 - 1,15) = 1,67$ млн грн або 2,45 разів.

Але у 2022 році відбулося суттєве зменшення середньорічної вартості

необоротних активів та основного капіталу підприємства: з величини 2,82 млн грн у 2021 році до величини 1,61 млн грн у 2022 році, тобто це зменшення становило $(1,61 - 2,82) = -1,21$ млн грн або 42,9%. Це пояснюється тим, що в умовах розгортання світової економічної кризи і посилення конкуренції на світових ринках на підприємстві почалася глибока структурна реорганізація виробничих потужностей підприємства, яка полягала у тому, що застарілі виробничі потужності почали виводитися із експлуатації, а замість них почали встановлюватися нові, більш високопродуктивні верстати, сучасні автоматичні потокові лінії тощо. Не випадково, якщо на початок 2022 року вартість необоротних активів і основного капіталу становила 2,939 млн грн, та кінець цього року – тільки 0,272 млн грн [78].

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2019-2022 роки. Цей аналіз повинен показати, за допомогою яких джерел здійснюється фінансування діяльності підприємства, на які цілі витрачаються кошти підприємства, чи має підприємство фінансову заборгованість, якою є фінансова стійкість підприємства тощо.

Для цього, керуючись рекомендаціями, наведеними в [1] та [79], випишемо значення основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства на початок та на кінець кожного із 2019-го, 2020-го, 2021-го та 2022-го років та розрахуємо середньорічне значення цих показників (див. таблицю 2.7).

Далі, керуючись інформацією та розрахунками, наведеними в таблиці 2.7, розрахуємо відносну динаміку зміни основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2019-2022 роки (див. таблицю 2.8).

На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.8, побудуємо діаграми, які характеризують динаміку зміни основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2019-2022 роки (див. рис. 2.8) та проведемо горизонтальний аналіз зміни цих показників.

Таблиця 2.7 – Розрахунок середньорічних значень основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства (округлено до млн грн) за 2019-2022 роки

Початок	2019		2020		2021		2022	
	Поча-ток року	Кінець року	Поча-ток року	Кі-нець року	Поча-ток року	Кі-нець року	Поча-ток року	Кі-нець року
1. Пасиви	25,4	35	35	57,4	57,4	65,3	65,3	51,5
↓ Середньорічне значення:	30,2		46,2		61,7		61,35	
2. Власний капітал	4,8	7,6	7,6	10,7	10,7	11,1	11,1	11,3
↓ Середньорічне значення:	6,2		9,15		10,9		11,2	
3. Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0	0
↓ Середньорічне значення:	0		0		0		0	
4. Поточні зобов'язання	20,6	27,4	27,4	46,7	46,7	54,2	54,2	40,2
↓ Середньорічне значення:	24		37,1		50,45		47,2	

Таблиця 2.8 – Динаміка зміни основних значень статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 2019-2022 роки (округлено)

Середньорічні значення пасиву балансу, млн грн	Роки				Відхилення					
	2019	2020	2021	2022	2020/2019		2021/2020		2022/2021	
					Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
1. Пасиви	30,2	46,2	61,7	61,35	16	+53	15,5	34	-0,35	-0,5
2. Власний капітал	6,2	9,15	10,9	11,2	2,95	47,5	1,75	19,1	0,3	2,75
3. Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Поточні зобов'язання	24	37,1	50,45	47,2	13,1	54,5	13,35	35,9	-3,25	-6,4

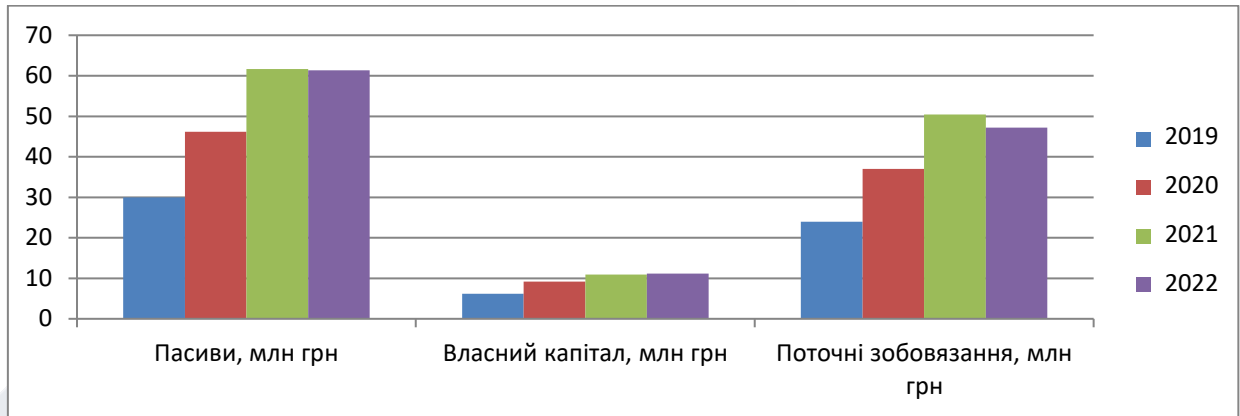


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни основних значень статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 2019-2022 роки, млн. грн.

Аналіз діаграм, наведених на рис. 2.8, показує, що протягом 2019-2022 років вартість пасивів підприємства постійно зростала, що може свідчити про активізацію ділової активності підприємства. Так, протягом 2019-2022 років середньорічне значення пасивів підприємства зросло з 30,2 млн грн у 2019 році до 61,35 млн грн у 2022 р., або зросло на $(61,35 - 30,2) = 31,15$ млн грн, тобто більше ніж у 2 рази. Найбільше зростання пасивів підприємства відбулося у 2020 р., коли це зростання порівняно з 2019 роком становило 16 млн грн або 53%. Разом з тим, у 2022 років зростання вартості пасивів підприємства припинилося (більш того, їх вартість порівняно з попереднім роком зменшилася на 0,35 млн грн або на 0,5%), що свідчить про певні кризові явища, які виникли на підприємстві у зв'язку з розгортанням світової економічної кризи.

Разом з тим, слід підкреслити, що протягом 2019-2022 років, незважаючи на кризові явища в економіці, середньорічна вартість власного капіталу підприємства постійно зростала: з 6,2 млн грн у 2019 році до 11,2 млн грн у 2022 році, тобто за 4 роки зростання вартості власного капіталу становило $(11,2 - 6,2) = 5$ млн грн або 80,6%. Таку тенденцію можна вважати позитивною і пояснити загальним покращенням результатів окремих складових діяльності підприємства.

Позитивним є також той факт, що протягом 2019-2022 років підприємство не має довгострокових зобов'язань.

Протягом 2019-2021 років поточні (короткострокові) зобов'язання підприємства мали стійку тенденцію до зростання: з 24 млн грн у 2019 році до 50,45 млн грн у 2021 році, тобто зростання поточних зобов'язань за цей період становило $(50,45 - 24) = 26,45$ млн грн, або зросло у 1,1 рази. Таке зростання пояснюється тим, що за цей період підприємство суттєво збільшило обсяг виробництва (який частково був викликаний стрімким зростанням цін на матеріальні та енергетичні ресурси), а чим більше виробляється продукції, тим більшими мають бути витрати на придбання матеріалів, сировини тощо, що і знайшло своє відображення у зростанні короткострокових (поточних) зобов'язань підприємства.

У 2022 році відбулося незначне зменшення величини поточних зобов'язань підприємства: з 50,45 млн грн у 2021 році до 47,2 млн грн у 2022 році, тобто таке зменшення становило $(47,2 - 50,45) = -3,25$ млн грн або -6,4%, що пояснюється зменшенням обсягів виробництва продукції наприкінці 2022 року.

Далі, проаналізуємо показники, які характеризують рентабельність (ефективність) окремих сторін діяльності підприємства. На підставі аналізу низки літературних джерел (див. [80], [81]) для нашого дослідження виберемо три основні та найбільш вживані показники рентабельності, зокрема рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність основного капіталу.

Рентабельність активів підприємства P_a розраховується за формулою:

$$P_a = \frac{\Pi_p}{A_{\text{сеп}}} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де Π_p – прибуток, що його отримало підприємство. За прибуток береться: а) валовий прибуток, б) прибуток від операційної діяльності, в) чистий прибуток підприємства в цьому році;

$A_{\text{сеп}}$ – середньорічна вартість активів підприємства у цьому році.

Рентабельність власного капіталу $P_{\text{вк}}$ розраховується за формулою:

$$P_{\text{вк}} = \frac{\Pi_{\text{р}}}{\text{ВК}_{\text{сеп}}} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де $\text{ВК}_{\text{сеп}}$ – середньорічна вартість власного капіталу підприємства у цьому році.

Рентабельність основного капіталу $P_{\text{ок}}$ розраховується за формулою:

$$P_{\text{ок}} = \frac{\Pi_{\text{р}}}{\text{ОК}_{\text{сеп}}} \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

де $\text{ОК}_{\text{сеп}}$ – середньорічна вартість основного капіталу підприємства у цьому році.

Інформацію для розрахунку зазначених показників рентабельності взято із таблиць 2.3, 2.6 та 2.8 і згруповано в таблицю 2.9.

Таблиця 2.9 – Інформація для розрахунку показників рентабельності (млн грн)

Показники	2019	2020	2021	2022
1. Валовий прибуток	5,640	10,970	23,1	25,9
2. Прибуток від операційної діяльності	0,605	0,467	0,587	0,51
3. Чистий прибуток	0,49	0,26	0,318	0,255
4. Середньорічна вартість активів	30,2	46,2	61,7	61,35
5. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	6,2	9,15	10,9	11,2
6. Середньорічна вартість основного капіталу підприємства	1,15	2,5	2,82	1,61

Спочатку розрахуємо рентабельність активів підприємства $P_{\text{а}}$.

Якщо за основу взяти величину *валового прибутку підприємства*, то рентабельність активів підприємства $P_{\text{а(ВП)}}$ буде становити:

$$P_{\text{а(ВП)2019}} = \frac{5,64}{30,2} \cdot 100\% = 18,6\%; \quad P_{\text{а(ВП)2020}} = \frac{10,97}{46,2} \cdot 100\% = 23,7\%;$$

$$P_{\text{а(ВП)2021}} = \frac{23,1}{61,7} \cdot 100\% = 37,4\%; \quad P_{\text{а(ВП)2022}} = \frac{25,9}{61,35} \cdot 100\% = 42,2\%.$$

Якщо за основу взяти величину *прибутку підприємства від операційної діяльності*, то рентабельність активів підприємства $P_{\text{а(ПОД)}}$ буде становити:

$$P_{a(\text{ПОД})2019} = \frac{0,605}{30,2} \cdot 100\% = 2,0\%; \quad P_{a(\text{ПОД})2020} = \frac{0,467}{46,2} \cdot 100\% = 1,0\%;$$

$$P_{a(\text{ПОД})2021} = \frac{0,587}{61,7} \cdot 100\% = 0,95\%; \quad P_{a(\text{ПОД})2022} = \frac{0,51}{61,35} \cdot 100\% = 0,83\%.$$

Якщо за основу взяти величину *чистого прибутку підприємства*, то рентабельність активів підприємства $P_{a(\text{ЧП})}$ буде становити:

$$P_{a(\text{ЧП})2019} = \frac{0,49}{30,2} \cdot 100\% = 1,6\%; \quad P_{a(\text{ЧП})2020} = \frac{0,26}{46,2} \cdot 100\% = 0,56\%;$$

$$P_{a(\text{ЧП})2021} = \frac{0,318}{61,7} \cdot 100\% = 0,515\%; \quad P_{a(\text{ЧП})2022} = \frac{0,255}{61,35} \cdot 100\% = 0,415\%.$$

Далі розрахуємо рентабельність власного капіталу підприємства $P_{\text{ВК}}$.

Якщо за основу взяти величину *валового прибутку підприємства*, то рентабельність власного капіталу підприємства $P_{\text{ВК(ВП)}}$ буде становити:

$$P_{\text{ВК(ВП)2019}} = \frac{5,64}{6,2} \cdot 100\% = 90,9\%; \quad P_{\text{ВК(ВП)2020}} = \frac{10,97}{9,15} \cdot 100\% = 119,8\%;$$

$$P_{\text{ВК(ВП)2021}} = \frac{23,1}{10,9} \cdot 100\% = 211,9\%; \quad P_{\text{ВК(ВП)2022}} = \frac{25,9}{11,2} \cdot 100\% = 231,2\%.$$

Якщо за основу взяти величину *прибутку підприємства від операційної діяльності*, то рентабельність власного капіталу підприємства $P_{\text{ВК(ПОД)}}$ буде становити:

$$P_{\text{ВК(ПОД)2019}} = \frac{0,605}{6,2} \cdot 100\% = 9,8\%; \quad P_{\text{ВК(ПОД)2020}} = \frac{0,467}{9,15} \cdot 100\% = 5,1\%;$$

$$P_{\text{ВК(ПОД)2021}} = \frac{0,587}{10,9} \cdot 100\% = 5,39\%; \quad P_{\text{ВК(ПОД)2022}} = \frac{0,51}{11,2} \cdot 100\% = 4,55\%.$$

Якщо за основу взяти величину *чистого прибутку підприємства*, то рентабельність власного капіталу підприємства $P_{\text{ВК(ЧП)}}$ буде становити:

$$P_{\text{ВК(ЧП)2019}} = \frac{0,49}{6,2} \cdot 100\% = 7,9\%; \quad P_{\text{ВК(ЧП)2020}} = \frac{0,26}{9,15} \cdot 100\% = 2,8\%;$$

$$P_{\text{ВК(ЧП)2021}} = \frac{0,318}{10,9} \cdot 100\% = 2,9\%; \quad P_{\text{ВК(ЧП)2022}} = \frac{0,255}{11,2} \cdot 100\% = 2,27\%.$$

І на завершення, розрахуємо рентабельність основного капіталу підприємства $P_{ок}$.

Якщо за основу взяти величину *валового прибутку підприємства*, то рентабельність основного капіталу підприємства $P_{ок(ВП)}$ буде становити:

$$P_{ок(ВП)2019} = \frac{5,64}{1,15} \cdot 100\% = 490,4\%; \quad P_{ок(ВП)2020} = \frac{10,97}{2,5} \cdot 100\% = 438,8\%;$$

$$P_{ок(ВП)2021} = \frac{23,1}{2,82} \cdot 100\% = 819,1\%;$$

$$P_{ок(ВП)2022} = \frac{25,9}{1,61} \cdot 100\% = 1608,7\%.$$

Якщо за основу взяти величину *прибутку підприємства від операційної діяльності*, то рентабельність основного капіталу підприємства $P_{вк(ПОД)}$ буде становити:

$$P_{ок(ПОД)2019} = \frac{0,605}{1,15} \cdot 100\% = 52,6\%; \quad P_{ок(ПОД)2020} = \frac{0,467}{2,5} \cdot 100\% = 18,68\%;$$

$$P_{ок(ПОД)2021} = \frac{0,587}{2,82} \cdot 100\% = 20,8\%;$$

$$P_{ок(ПОД)2022} = \frac{0,51}{1,61} \cdot 100\% = 31,7\%.$$

Якщо за основу взяти величину *чистого прибутку підприємства*, то рентабельність основного капіталу підприємства $P_{вк(ЧП)}$ буде становити:

$$P_{ок(ЧП)2019} = \frac{0,49}{1,15} \cdot 100\% = 43,6\%; \quad P_{ок(ЧП)2020} = \frac{0,26}{2,5} \cdot 100\% = 10,4\%;$$

$$P_{ок(ЧП)2021} = \frac{0,318}{2,82} \cdot 100\% = 11,28\%; \quad P_{ок(ЧП)2022} = \frac{0,255}{1,61} \cdot 100\% = 15,84\%.$$

Зроблені розрахунки показників рентабельності зведено у таблиці 2.10, 2.11 та 2.12 та наведено на відповідних рисунках 2.9, 2.10 та 2.11.

Таблиця 2.10 – Показники рентабельності активів ТОВ «Торгтехніка Плюс» (%), розраховані за різними видами отриманого прибутку

Рентабельність активів P_a (%), розрахована	Роки			
	2019	2020	2021	2022
- для валового прибутку	18,6	23,7	37,4	42,2
- для прибутку від операційної діяльності	2	1	0,95	0,83
- для чистого прибутку	1,6	0,56	0,515	0,415

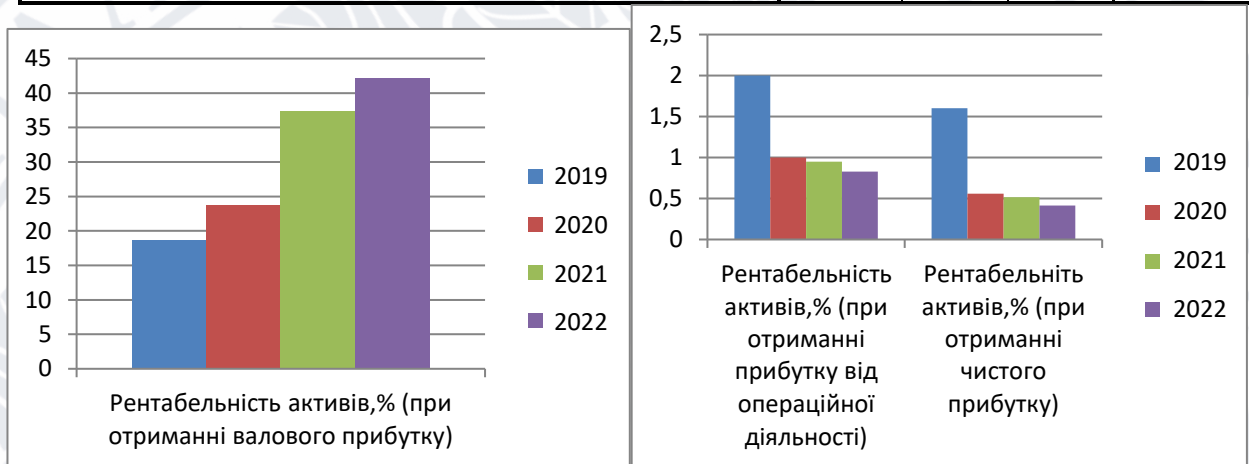


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни показників рентабельності активів ТОВ «Торг-техніка Плюс» за 2019-2022 рр. (у відсотках) при отриманні різних видів прибутку

Аналіз діаграм, наведених на рис. 2.9, показує, що протягом 2019-2022 років рентабельність активів підприємства при отриманні ним валового прибутку постійно зростала: з 18,6% у 2019 році до 42,2% у 2022 році, тобто зростання становило $(42,2 - 18,6)\% = 23,6$ п.п. В той же час, рентабельність активів підприємства при отриманні ним прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку, навпаки, постійно зменшувалася. Так, рентабельність активів підприємства при отриманні прибутку від операційної діяльності зменшилася з 2% у 2019 році до 0,83% у 2022 році, тобто зменшилася на $(0,83 - 2,0)\% = -1,17$ п.п., а рентабельність активів підприємства при отриманні ним чистого прибутку зменшилася з 1,6% у 2019 році до 0,415% у 2022 році, тобто зменшилася на $(0,415 - 1,6)\% = -1,185$ п.п.

При цьому слід зауважити, що рентабельність активів підприємства при отриманні ним валового прибутку значно перевищує рентабельність активів

при отриманні підприємством прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку.

Таблиця 2.11 – Показники рентабельності власного капіталу ТОВ «Торгтехніка Плюс» (%), розраховані за різними видами отриманого прибутку

Рентабельність власного капіталу $P_{вк}$ (%), розрахована	Роки			
	2019	2020	2021	2022
- для валового прибутку	90,9	119,8	211,9	231,2
- для прибутку від операційної діяльності	9,8	5,1	5,39	4,55
- для чистого прибутку	7,9	2,8	2,9	2,27

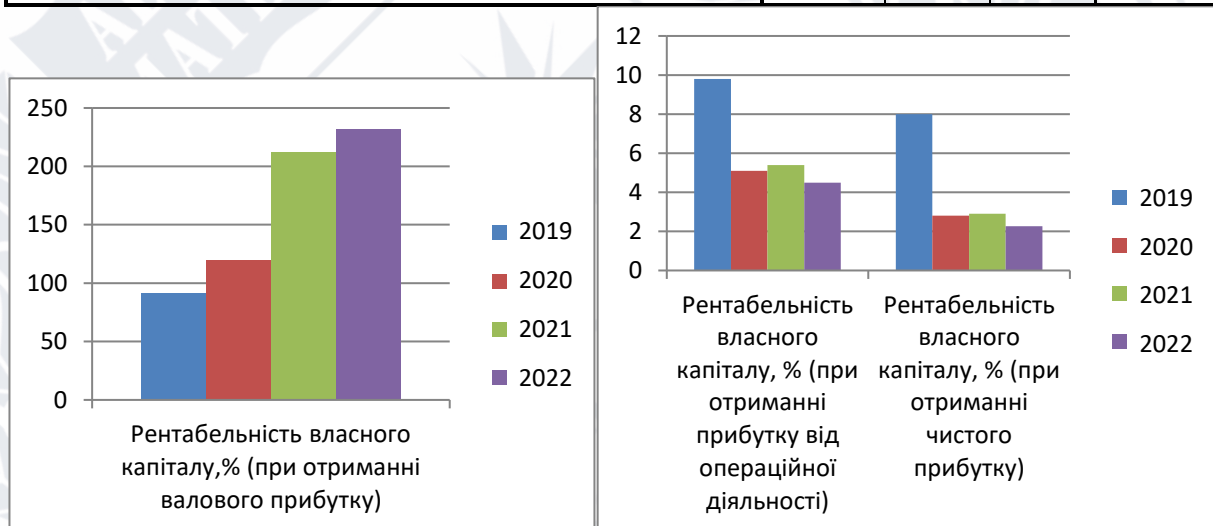


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни показників рентабельності власного капіталу ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 2019-2022 рр. (у відсотках) при отриманні різних видів прибутку

Аналіз діаграм, наведених на рис. 2.10, показує, що протягом 2019-2022 років рентабельність власного капіталу підприємства при отриманні ним валового прибутку постійно зростала: з 90,9% у 2019 році до 119,8% у 2020 році, до 211,9% у 2021 році та до 231,2% у 2022 році, тобто зростання цього показника рентабельності за 4 роки становило $(231,2-90,9)\% = 254,3$ п.п. В той же час, рентабельність власного капіталу підприємства при отриманні ним прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку (як і у випадку з рентабельністю активів), навпаки, постійно зменшувалася. Так, рентабельність

власного капіталу підприємства при отриманні ним прибутку від операційної діяльності зменшилася з 9,8% у 2019 році до 4,55% у 2022 році, тобто зменшилася на $(4,55-9,8)\% = -5,25$ п.п., а рентабельність власного капіталу підприємства при отриманні ним чистого прибутку зменшилася з величини 7,9% у 2019 році до 2,27% у 2022 році, тобто зменшилася на $(2,27-7,9)\% = -5,63$ п.п.

Зрозуміло, що всі показники рентабельності власного капіталу підприємства при отриманні ним всіх видів прибутку є значно вищими, ніж аналогічні показники рентабельності активів підприємства, оскільки сама вартість власного капіталу підприємства є меншою за вартість активів підприємства.

Далі проаналізуємо динаміку показників рентабельності основного капіталу підприємства при отриманні підприємством різних видів прибутку. Інформацію з цього приводу зведено в таблицю 2.12 та показано на діаграмах рисунка 2.11.

Таблиця 2.12 – Показники рентабельності основного капіталу ТОВ «Торгтехніка Плюс» (%), розраховані за різними видами отриманого прибутку

Рентабельність основного капіталу $P_{ок}$ (%), розрахована	Роки			
	2019	2020	2021	2022
- для валового прибутку	490,4	438,8	819,1	1608,7
- для прибутку від операційної діяльності	52,6	18,68	20,8	31,7
- для чистого прибутку	43,6	10,4	11,28	15,84

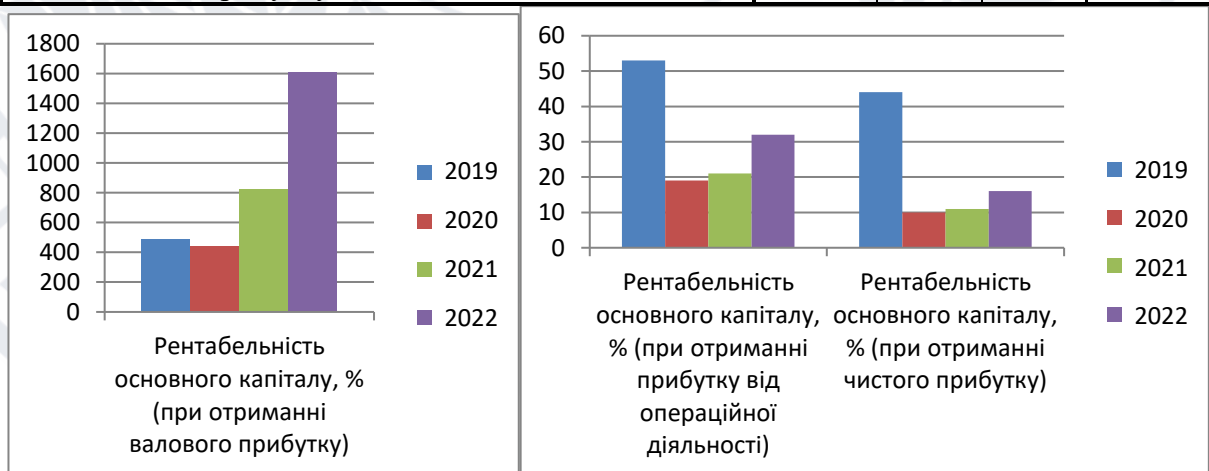


Рисунок 2.11 – Динаміка зміни показників рентабельності основного капіталу ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 2019-2022 рр. (у відсотках) при отриманні різних видів прибутку

Аналіз діаграм, наведених на рис. 2.11, показує, що протягом 2019-2022 років показники рентабельності основного капіталу підприємства мали дещо іншу динаміку зміни, ніж показники рентабельності активів та власного капіталу підприємства. Пояснюється це тим, що протягом 2019-2022 років на підприємстві постійно проводиться робота з модернізації обладнання: списується застаріле обладнання та впроваджується нове, більш продуктивне. А це, у свою чергу, безпосередньо впливає на рентабельність основного капіталу підприємства.

Так, рентабельність основного капіталу підприємства при отриманні ним валового прибутку у 2020 році зменшилася відносно рівня 2019 року з 490,4% до 438,8%, а вже в 2021 році зросла до рівня 819,1% та до рівня 1608,7% у 2022 році. Тобто за 4 роки рентабельність основного капіталу зросла з 490,4% до 1608,7% або зросла на $(1608,7-490,4)\% = 1118,3$ п.п., що красномовно свідчить про активну роботу підприємства з технічного переоснащення свого виробництва.

Більш явно ця тенденція відслідковується для показників рентабельності основного капіталу при отриманні підприємством прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку. Так, рентабельність основного капіталу підприємства при отриманні ним прибутку від операційної діяльності у 2020 році зменшилася відносно рівня 2019 року з 52,6% до 18,68%, а вже в 2021 році зросла до рівня 20,8% та до рівня 31,7% у 2022 році. Хоча за 4 роки рентабельність основного капіталу підприємства при отриманні ним прибутку від операційної діяльності загалом зменшилася з 52,6% до 31,7% або зменшилася на $(52,6-31,7)\% = 20,9$ п.п.

Рентабельність основного капіталу підприємства при отриманні ним чистого прибутку у 2020 році зменшилася відносно рівня 2019 року з 43,6% до 10,4%, а вже в 2021 році зросла до рівня 11,28% та до рівня 15,84% у 2022 році. Хоча за 4 роки (2019-2022 рр.) рентабельність основного капіталу при отриманні підприємством чистого прибутку загалом зменшилася з 43,6% до 15,84% або зменшилася на $(43,6-15,84)\% = 27,76$ п.п., що пояснюється певним

недовантаженням основного капіталу підприємства через зменшення виробництва продукції та посилення конкуренції на ринку гофроупаковки на зовнішніх та внутрішніх ринках.

На завершення проведено аналіз низки загальноприйнятих фінансових коефіцієнтів за 2019-2022 роки.

На основі аналізу рекомендацій, наведених в численних наукових працях [82], [83] та інших, оберемо для дослідження і проаналізуємо динаміку зміни 6-ти фінансових коефіцієнтів: коефіцієнта загальної ліквідності, коефіцієнта платоспроможності, коефіцієнта фінансової стабільності, коефіцієнта фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової незалежності і коефіцієнта фінансової заборгованості.

Коефіцієнт загальної ліквідності $K_{зл}$ розраховується за формулою (2.5):

$$K_{зл} = \frac{OA_{сер}}{ПЗ_{сер}}, \quad (2.5)$$

$OA_{сер}$ – середньорічна вартість оборотних активів підприємства;

$ПЗ_{сер}$ – середньорічна вартість поточних зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності свідчить про рівень спроможності підприємства покривати своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт платоспроможності підприємства $K_{плат}$ розраховується за формулою (2.6):

$$K_{плат} = \frac{A_{сер}}{ПЗ_{сер} + ДЗ_{сер}}, \quad (2.6)$$

де $A_{сер}$ – середньорічна величина активів підприємства;

$ДЗ_{сер}$ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства.

Цей коефіцієнт характеризує здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок активів.

Коефіцієнт фінансової стабільності $K_{фін}$ розраховується за формулою (2.7):

$$K_{\text{фін}} = \frac{BK_{\text{сер}}}{ПЗ_{\text{сер}} + ДЗ_{\text{сер}}}. \quad (2.7)$$

Цей коефіцієнт характеризує здатність підприємства покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу [84].

Коефіцієнт фінансової стійкості $K_{\text{ст}}$ розраховується за формулою (2.8):

$$K_{\text{ст}} = \frac{BK_{\text{сер}} + ДЗ_{\text{сер}}}{П_{\text{сер}}}, \quad (2.8)$$

де $BK_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість власного капіталу підприємства у цьому році;

$П_{\text{сер}}$ – середньорічна величина пасивів (активів) підприємства у цьому році.

Цей коефіцієнт показує, наскільки підприємство є незалежним від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової незалежності підприємства $K_{\text{ф-н}}$ (або частка власного капіталу в структурі пасивів підприємства) розраховується за формулою (2.9):

$$K_{\text{ф-н}} = \frac{BK_{\text{сер}}}{П_{\text{сер}}} \cdot 100\%. \quad (2.9)$$

Цей коефіцієнт подібний до коефіцієнта фінансової стійкості і показує, наскільки підприємство є незалежним від зовнішніх джерел фінансування, не враховуючи при цьому наявність довгострокових кредитних ресурсів.

Коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{\text{заб}}$ розраховують за формулою (2.10):

$$K_{\text{заб}} = \frac{ПЗ_{\text{сер}} + ДЗ_{\text{сер}}}{A_{\text{сер}}}, \quad (2.10)$$

де $A_{\text{сер}}$ – середньорічна величина активів підприємства;

$ПЗ_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість поточних зобов'язань підприємства;

$ДЗ_{\text{сер}}$ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства.

Цей коефіцієнт є оберненим до коефіцієнта платоспроможності і показує, яка частина активів підприємства формується за рахунок поточних та довгострокових позикових коштів.

Інформація для розрахунку коефіцієнтів загальної ліквідності, платоспроможності, фінансування, фінансової стійкості, фінансової незалежності і фінансової заборгованості взята для із таблиць 2.6 та 2.8 і зведена у таблицю 2.13.

Таблиця 2.13 – Інформація для розрахунку фінансових коефіцієнтів, млн грн

Показники	2019	2020	2021	2022
1. Середньорічна вартість активів (пасивів)	30,2	46,2	61,7	61,35
2. Середньорічна вартість оборотних активів	29	43,65	58,5	62,3
3. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	6,2	9,15	10,9	11,2
4. Середньорічна вартість поточних зобов'язань	24	37,1	50,45	47,2
5. Середньорічна вартість довгострокових зобов'язань	0	0	0	0

Тоді для 2019-2022 року коефіцієнт загальної ліквідності $K_{зл}$ підприємства становив:

$$K_{зл}^{2019} = \frac{29}{24} = 1,2; \quad K_{зл}^{2020} = \frac{43,65}{37,1} = 1,18;$$

$$K_{зл}^{2021} = \frac{58,5}{50,45} = 1,16; \quad K_{зл}^{2022} = \frac{62,3}{47,2} = 1,32.$$

Проведені розрахунки показали, що коефіцієнт загальної ліквідності $K_{зл}$ (або ще його називають коефіцієнт покриття) протягом 2019-2022 років практично знаходиться на одному і тому ж рівні ($K_{зл} = 1,16 \dots 1,32$) і не досяг нормативного значення ($K_{зл} > 1,5 \dots 2,5$). Це свідчить, що підприємство відчуває складність у покритті своїми поточними активами своїх поточних зобов'язань, хоча надійність такого покриття поступово збільшується (у 2022 році до $K_{зл} = 1,32$).

Для 2019-2022 року коефіцієнт платоспроможності підприємства $K_{плат}$ становив:

$$K_{плат}^{2019} = \frac{30,2}{24 + 0} = 1,25; \quad K_{плат}^{2020} = \frac{46,2}{37,1 + 0} = 1,25; \quad K_{плат}^{2021} = \frac{61,7}{50,45 + 0} = 1,22;$$

$$K_{\text{плат}}^{2022} = \frac{61,35}{47,2 + 0} = 1,3.$$

Проведені розрахунки показали, що протягом 2019-2022 років коефіцієнт платоспроможності $K_{\text{плат}}$ знаходився на одному і тому же рівні ($K_{\text{плат}} = (1,22...1,3)$) і залишається нижче нормативного значення $K_{\text{плат}} > 2$. Це означає, що за цим коефіцієнтом здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок активів є незадовільною, оскільки саме коефіцієнт платоспроможності $K_{\text{плат}} > 2$ відображає мінімальний фінансовий ризик для підприємства.

Для 2019-2022 року коефіцієнт фінансової стабільності $K_{\text{фін}}$ підприємства становив:

$$K_{\text{фін}}^{2019} = \frac{6,2}{24 + 0} = 0,29; \quad K_{\text{фін}}^{2020} = \frac{9,15}{37,1 + 0} = 0,25; \quad K_{\text{фін}}^{2021} = \frac{10,9}{50,45 + 0} = 0,22;$$

$$K_{\text{фін}}^{2022} = \frac{11,2}{47,2 + 0} = 0,24.$$

Проведені розрахунки показали, що протягом 2019-2022 років коефіцієнт фінансової стабільності $K_{\text{фін}}$ знаходився на одному і тому же рівні ($K_{\text{фін}} = 0,22...0,29$) і залишається нижче нормативного значення ($K_{\text{фін}} > 0,67...1,5$). Це означає, що за цим коефіцієнтом здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного свого капіталу є незадовільною, оскільки коефіцієнт фінансової стабільності $K_{\text{фін}} > 0,67$ відображає саме мінімальний фінансовий ризик для підприємства.

Для 2019-2022 рр. коефіцієнт фінансової стійкості $K_{\text{ст}}$ підприємства становив:

$$K_{\text{ст}}^{2019} = \frac{6,2 + 0}{30,2} = 0,205; \quad K_{\text{ст}}^{2020} = \frac{9,15 + 0}{46,2} = 0,20; \quad K_{\text{ст}}^{2021} = \frac{10,9 + 0}{61,7} = 0,18;$$

$$K_{\text{ст}}^{2022} = \frac{11,2 + 0}{61,35} = 0,18.$$

Проведені розрахунки показали, що протягом 2019-2022 років коефіцієнт фінансової стійкості $K_{\text{ст}}$ знаходився на одному і тому же рівні ($K_{\text{ст}} =$

0,18...0,205) і залишається нижче нормативного значення ($K_{ст} > 0,7...0,9$).

Це свідчить про недостатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Оскільки для 2019-2022 року підприємство не мало довгострокових зобов'язань, то коефіцієнт фінансової стійкості $K_{ст}$ практично дорівнює коефіцієнту фінансової незалежності $K_{ф-н}$, який також знаходиться на рівні ($K_{ф-н} = 0,18...0,205$) і залишається нижче нормативного значення $K_{ф-н} > 0,5$. Це свідчить про значну залежність розвитку підприємства від зовнішніх джерел фінансування і не достатню фінансову впевненість підприємства у виконанні поставлених завдань в довгостроковій перспективі за рахунок власних коштів.

Для 2019-2022 року коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{заб}$ підприємства становив:

$$K_{заб}^{2019} = \frac{24 + 0}{30,2} = 0,79; \quad K_{заб}^{2020} = \frac{37,1 + 0}{46,2} = 0,8;$$

$$K_{заб}^{2021} = \frac{50,45 + 0}{61,7} = 0,82;$$

$$K_{заб}^{2022} = \frac{47,2 + 0}{61,35} = 0,77.$$

Проведені розрахунки показали, що протягом 2019-2022 років коефіцієнт фінансової заборгованості підприємства $K_{заб}$ практично знаходився на одному і тому ж рівні ($K_{заб} = 0,77...0,82$) і залишається вище нормативного значення, яке становить $K_{заб} < (0,5...0,6)$. Це означає, що значна частина активів підприємства формується за рахунок не власних, а позикових коштів і тому здатність підприємства покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок своїх активів є недостатньою.

Розраховані фінансові коефіцієнти зведені у таблицю 2.14 і показані на діаграмах рисунку 2.12.

Таблиця 2.14– Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 2019-2022 роки

Показники	Роки			
	2019	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	1,2	1,18	1,16	1,32
2. Коефіцієнт платоспроможності, $K_{плат}$	1,25	1,25	1,22	1,3
3. Коефіцієнт фінансової стабільності, $K_{фін}$	0,29	0,25	0,22	0,24
3. Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{ст}$	0,205	0,2	0,18	0,18
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{заб}$	0,79	0,8	0,82	0,77

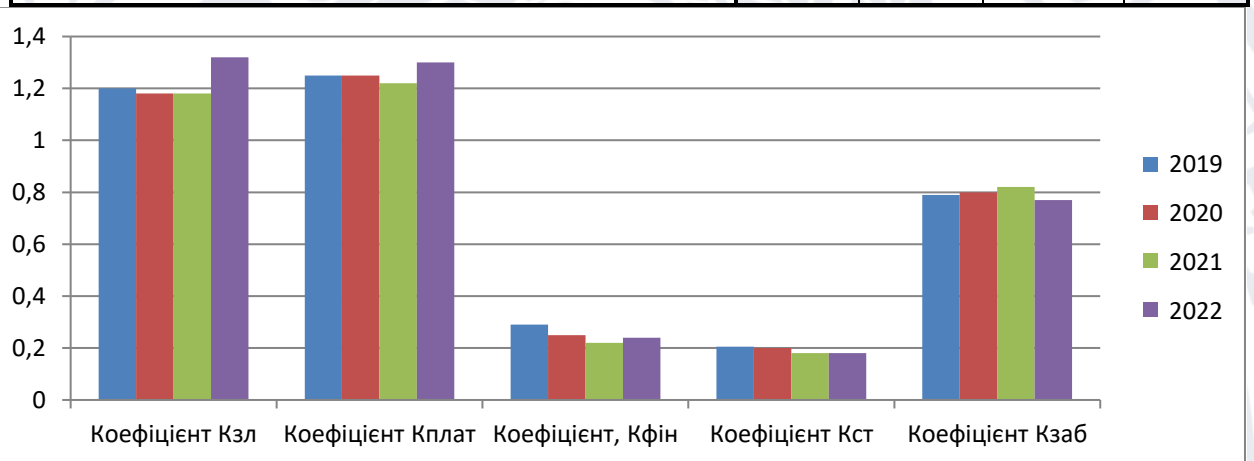


Рисунок 2.12 – Розраховані фінансові коефіцієнти ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 2019-2022 роки (у відносних показниках)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.12, показує, що протягом 2019-2022 років всі проаналізовані фінансові коефіцієнти практично знаходяться на одному і тому ж рівні і не досягли своїх нормативних значень. Так, коефіцієнт загальної ліквідності $K_{зл} = (1,16...1,32) < K_{зл\ норм} = (1,5...2,5)$; коефіцієнт платоспроможності підприємства $K_{плат} = (1,22...1,3) < K_{плат\ норм} > (2 \text{ і більше})$; коефіцієнт фінансової стабільності підприємства $K_{фін} = (0,22...0,29) < K_{фін\ норм} = (0,67...1,5)$; коефіцієнт фінансової стійкості $K_{ст} = (0,18...0,205) < K_{ст\ норм} = (0,7...0,9)$; коефіцієнт фінансової незалежності $K_{ф-н} = (0,18...0,205) < K_{ф-н\ норм} = (0,5 \text{ і більше})$; коефіцієнт фінансової заборгованості підприємства $K_{заб} = (0,77...0,82) > K_{заб\ норм} = (0,5...0,6 \text{ і менше})$.

Це означає, що а) підприємство відчуває складність у покритті своїми поточними активами своїх поточних зобов'язань; б) здатність підприємства

забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок активів є слабкою; в) спроможність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу є незадовільною; г) підприємство має недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі; д) існує значна залежність розвитку підприємства від зовнішніх джерел фінансування і не достатня фінансова впевненість підприємства у виконанні поставлених завдань в довгостроковій перспективі за рахунок власних коштів; е) значна частина активів підприємства формується за рахунок не власних, а позикових коштів і тому здатність підприємства покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок своїх активів є недостатньою.

2.3 Аналіз стану та ефективності управління кадровим потенціалом у ТОВ «Торгтехніка Плюс»

Як було зазначено в підрозділі 1.3 цієї роботи, оцінювання стану та ефективності управління кадровим потенціалом підприємства є досить складною задачею, оскільки: з одного боку, потребує наявності достовірної інформації про стан кадрової роботи на підприємстві, а в іншого боку, зазвичай ця інформація є конфіденційною і небажаною для розголошення.

Тому, виходячи з наших реальних можливостей отримати більш-менш достовірну інформацію про стан кадрового потенціалу підприємства, нами було запропоновано низку показників для оцінювання стану та рівня ефективності управління кадровим потенціалом підприємства (див. формули (1.3), (1.4), (1.5), (1.6), (1.7)).

Інформація, яка потрібна для розрахунку зазначених показників взята нами із [78] і відділу кадрів підприємства та згрупована у таблицю 2.15. При цьому потрібно врахувати, що оскільки у 2022 році у ТОВ «Торгтехніка Плюс» відбулися дуже значні структурні зміни, обумовлені (через розгортання світової економічної кризи) тимчасовим переведенням значної частини працівників на роботу в інше споріднене підприємство, то інформацію про стан кадрового потенціалу підприємства за 2022 рік із розрахунків було виключено.

Таблиця 2.15 – Інформація для розрахунку стану та ефективності управління кадровим потенціалом ТОВ «Торгтехніка Плюс»

Зміст інформації	2019	2020	2021
1. Дохід підприємства за рік, млн грн	≈ 184,8	≈ 227	≈ 312
2. Чистий дохід підприємства за рік, млн грн	154	188,5	259
3. Матеріальні та енергетичні витрати за рік, млн грн	128	151	206,5
4. Амортизаційні відрахування, тисяч грн	38	173	180
5. Витрати на оплату праці працівників, тисяч грн	13399	17308	18292
6. Середня чисельність працівників, осіб	188	196	188
в тому числі:			
- промислово-виробничий персонал	150	155	148
- адміністративний та непромисловий персонал	38	41	40
серед них:			
- керівники	23	24	24
- спеціалісти	12	14	13
- службовці	3	3	3
7. Кількість осіб, які звільнилися протягом року за власним бажанням	19	17	16
8. Кількість працівників, які були звільнені за порушення трудової дисципліни	0	1	0

Далі, керуючись формулами (1.3), (1.4), (1.5), (1.6), (1.7), проведемо розрахунок зазначених вище коефіцієнтів.

Так, коефіцієнт плинності кадрів $K_{пл}$ буде становити (формула 1.3):

$$K_{пл}^{2019} = \frac{(Ч_{влас} + Ч_{пор})}{Ч_{сер}} \cdot 100\% = \frac{19 + 0}{188} \cdot 100\% = 9,57\%;$$

$$K_{пл}^{2020} = \frac{17 + 1}{196} \cdot 100\% = 9,2\%; \quad K_{пл}^{2021} = \frac{16 + 0}{188} \cdot 100\% = 8,6\%.$$

Проведені розрахунки показують, що оскільки коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві становить менше 10%, то це свідчить, що працівники підприємства цінують свою роботу (що в наш скрутний час є цілком виваженим рішенням). Окрім того динаміка зміни коефіцієнта плинності кадрів має тенденцію до зниження (з 9,57% у 2019 році до 8,6% у 2021 році), що також свідчить, що на підприємстві дбають про підтримку свого кадрового потенціалу на більш-менш стабільно високому рівні.

Продуктивність праці персоналу $ПП_{пер}$ підприємства (яка є якби валовою продуктивністю) становить (формула 1.4):

$$\text{ПП}_{\text{пер}}^{2019} = \frac{\text{Д}}{\text{Ч}_{\text{сер}}} = \frac{184,8}{188} = 982,9 \text{ тисяч грн/рік};$$

$$\text{ПП}_{\text{пер}}^{2020} = \frac{227}{196} = 1159 \text{ тис. грн/рік}; \quad \text{ПП}_{\text{пер}}^{2021} = \frac{312}{188} = 1659,6 \text{ тис. грн/рік}.$$

Проведені розрахунки показують, що продуктивність праці на підприємстві (за валовим випуском продукції) в розрахунку на одного працюючого має стійку тенденцію до зростання (з 982,9 тис. грн у 2019 році до 1656,6 тис. грн у 2021 році), що також свідчить про високий рівень кадрового потенціалу підприємства.

Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу $\text{ПП}_{\text{пвп}}$ підприємства (яка є якби чистою продуктивністю) становить (формула 1.5):

$$\text{ПП}_{\text{пвп}}^{2019} = \frac{(\text{ЧД} - \text{МЕВ} - \text{А})}{\text{Ч}_{\text{сер-ПВП}}} = \frac{154 - 128 - 0,038}{150} = 173 \text{ тисяч грн/рік};$$

$$\text{ПП}_{\text{пвп}}^{2020} = \frac{188,5 - 151 - 0,137}{155} = 241 \text{ тис. грн/рік};$$

$$\text{ПП}_{\text{пвп}}^{2021} = \frac{259 - 206,5 - 0,18}{148} = 354 \text{ тис. грн/рік}.$$

Проведені розрахунки показують, що продуктивність праці на підприємстві (за чистим випуском продукції) в розрахунку на одного промислово-виробничого працівника також має стійку тенденцію до зростання (з 173 тис. грн у 2019 році до 354 тис. грн у 2021 році), що також свідчить про високий рівень кадрового потенціалу підприємства.

Коефіцієнт віддачі заробітної плати $\text{К}_{\text{взп}}$ становить (формула 1.6):

$$\text{К}_{\text{взп}}^{2019} = \frac{\text{ЧД}}{\text{Ф}_{\text{зп}} + \text{Ф}_{\text{мз}}} = \frac{154}{3,399} = 45,3 \text{ грн/грн};$$

$$\text{К}_{\text{взп}}^{2020} = \frac{188,5}{7,308} = 25,8 \text{ грн/грн}; \quad \text{К}_{\text{взп}}^{2021} = \frac{259}{8,308} = 31,2 \text{ грн/грн}.$$

Проведені розрахунки показують, що коефіцієнт віддачі заробітної плати працівників підприємства протягом аналізованого періоду має коливальну динаміку (від 45,3 у 2019 році, до 25,8 у 2020 році та до 31,2 у 2021 році), що: а) свідчить про певну нестабільність в роботі самого підприємства; та б) що

кадровий потенціал підприємства спроможний швидко перебудуватися на виконання нових завдань, що постають перед підприємством в сучасних умовах.

І на завершення, розрахуємо *коефіцієнт ефективності* $K_{\text{еф}}$ управління кадровим потенціалом підприємства (див. формулу 1.7), який, на наше переконання, є найбільш об'єктивним показником при проведенні оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

Для 2019 року будемо мати:

$$K_{\text{еф}}^{2019} = \frac{I_{\text{чд}}}{I_{\text{взп}}} = \frac{\frac{154}{133,1}}{\frac{3,399}{2,6}} = \frac{1,157}{1,308} = 0,885;$$

де 133,1 млн грн – чистий дохід підприємства у 2015 році [78];

2,6 млн грн – витрати підприємства на оплату праці у 2015 році [78].

Для 2020 та 218 років отримаємо:

$$K_{\text{еф}}^{2020} = \frac{I_{\text{чд}}}{I_{\text{взп}}} = \frac{\frac{188,5}{154}}{\frac{7,308}{3,399}} = \frac{1,224}{2,15} = 0,57; \quad K_{\text{еф}}^{2021} = \frac{I_{\text{чд}}}{I_{\text{взп}}} = \frac{\frac{259}{188,5}}{\frac{8,292}{7,308}} = \frac{1,374}{1,172} = 1,17.$$

Проведені розрахунки показують, що *коефіцієнт ефективності* $K_{\text{еф}}$ управління кадровим потенціалом підприємства протягом аналізованого періоду є нестабільним (0,885 у 2019 році, 0,57 у 2020 році та 1,17 у 2021 році). Оскільки тільки в 2021 році коефіцієнт ефективності $K_{\text{еф}}$ став більшим за 1, то тільки в цьому році темпи зростання підприємством чистого доходу перевищили темпи зростання витрат на оплату праці персоналу підприємства. А це свідчить про високу ефективність управління кадровим потенціалом підприємства. У 2019 та 2020 роках ефективність управління кадровим потенціалом підприємства була недостатня.

Динаміку розрахованих вище показників, якими можна охарактеризувати рівень ефективності управління кадровим потенціалом підприємства, наведено нами на рис. 2.13.

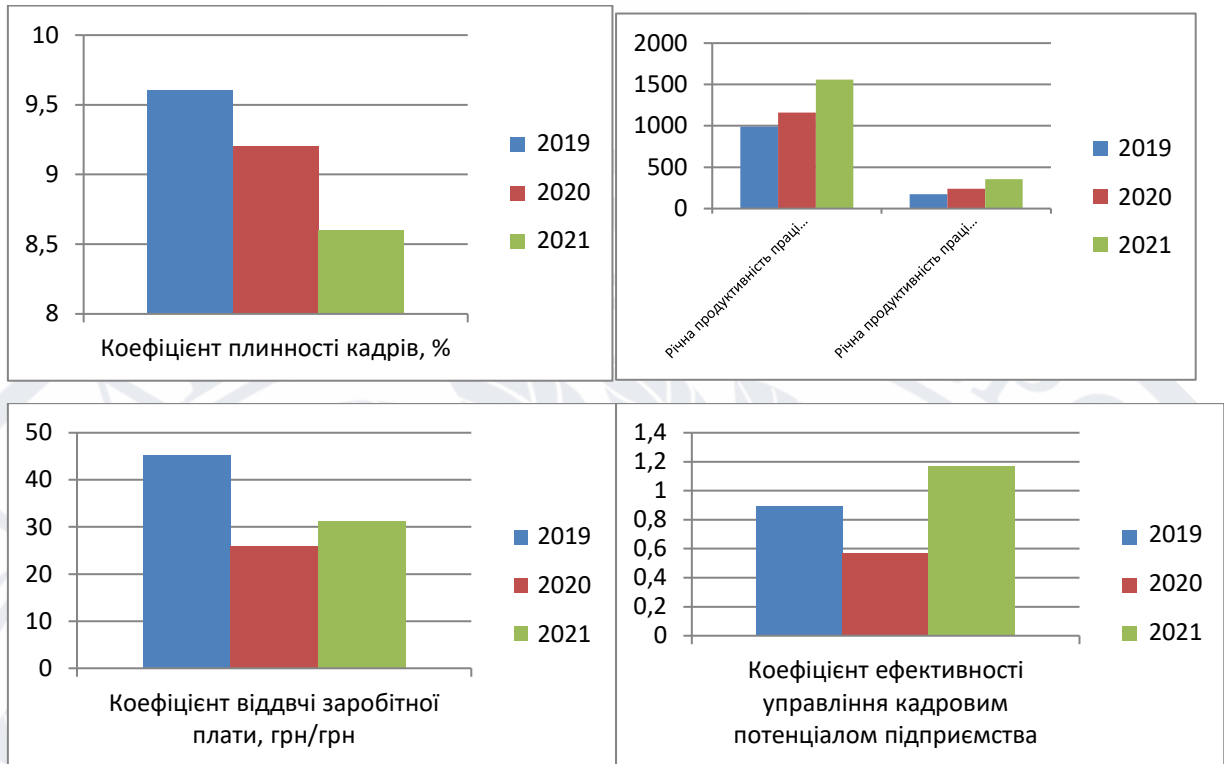


Рисунок 2.13 – Показники, що характеризують стан та рівень ефективності управління кадровим потенціалом підприємства

Аналіз динаміки зміни показників (рис. 2.13), за допомогою яких було зроблено оцінювання рівня ефективності управління кадровим потенціалом підприємства, показує, що позитивна тенденція зміни цих показників спостерігається для коефіцієнта плинності кадрів, який стабільно зменшується, та продуктивності праці персоналу підприємства і продуктивності праці промислово-виробничого персоналу, які постійно зростають. З іншого боку, коефіцієнт віддачі заробітної плати працівників підприємства та коефіцієнт ефективності управління кадровим потенціалом підприємства є нестабільними, що свідчить про певну нестабільність в роботі підприємства.

Негативним можна вважати той факт, що тільки в 2021 р. коефіцієнт ефективності управління кадровим потенціалом підприємства став більше за 1, тобто темпи отримання підприємством чистого доходу перевищили темпи зростання витрат на оплату праці персоналу підприємства. В інші періоди часу (2019 та 2020 роки) ефективність управління кадровим потенціалом підприємства була недостатня.

Для управління діяльністю підприємства та всіма його потенціалами на ТОВ «Торгтехніка Плюс» створена відповідна організаційна структура управління, вигляд якої наведено на рис. 2.14.



Рисунок 2.14 – Укрупнена організаційна структура управління ТОВ «Торгтехніка Плюс»

Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Торгтехніка Плюс» (рис. 2.14) показує, що підприємство очолює директор, якому безпосередньо підпорядковуються основні підрозділи, відділи, служби, виробництва.

До адміністративно-управлінського складу підприємства входять: головний бухгалтер, який керує бухгалтерією; комерційний директор, який очолює відділ менеджерів зі збуту та логістики; заступник директора з виробництва, якому підпорядковуються виробничі дільниці та складське господарство;

головний механік, який очолює відділ ремонтного обслуговування; транспортний відділ; плановий відділ; заступник директора з переробки вторинної сировини, якому підпорядковуються пункти прийому вторинної сировини, ділянки її переробки тощо; відділ технічного контролю, фахівець з охорони праці; юрист та відділ кадрів.

Так, заступник директора з виробництва безпосередньо займається основним виробництвом, тобто процесом виготовлення гофротари і гофроупаковки.

Головний бухгалтер відповідає за належне ведення бухгалтерського обліку, формування статистичної та податкової звітності, проведення економічного аналізу роботи підприємства, своєчасне здійснення розрахунків з контрагентами, нарахування та видачу заробітної плати працівникам підприємства тощо.

Комерційний директор очолює і організує роботу з проведення маркетингових досліджень, організації збуту продукції, включаючи збут продукції за кордоном тощо. Так, збут продукції підприємства відбувається по прямим каналом збуту, тобто фахівці відділу вивчають замовлення, що надходить від споживачів продукції; проводять з ними переговори, готують договори з потенційними клієнтами; контролюють виконання договірних зобов'язань підприємства, стан складських запасів і збереженість готової продукції; вирішують питання, пов'язані з відвантаженням та реалізацією виготовленої продукції замовникам; вивчають ринок та рекламують продукцію підприємства тощо.

Аналіз організаційної структури управління підприємством показує (див. рисунок 2.14), що вона поєднує в собі елементи лінійної та функціональної організаційних структур. Так, загальне управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій, включаючи управління кадровим потенціалом підприємства.

Перевагами такої організаційної структури управління є поєднання переваг лінійних та функціональних структур, забезпечення відносно швидкої реалізації управлінських рішень завдяки своїй лінійності, спеціалізації

функціональних керівників, надійному контролю та високій трудовій дисципліні, оперативності прийняття управлінських рішень вищим керівництвом підприємства тощо.

Важливе місце в організаційній структурі управління ТОВ «Торгтехніка Плюс» займає *відділ кадрів*. Відділ кадрів являє собою самостійний структурний підрозділ підприємства, підлеглий керівникові підприємства. Основні завдання, які покладаються на відділ кадрів підприємства (див. [85]):

- здійснення відбору та розстановки кадрів за діловими та особистісними якостями, контроль за їх правильним використанням;
- формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів та зміцнення трудової дисципліни;
- забезпечення підприємства необхідною кількістю потрібного персоналу (керівників, спеціалістів, основних і допоміжних робітників тощо) відповідно до затверджених штатів та поточної ситуації у виробництві;
- участь у вихованні працівників підприємства у дусі високої відповідальності за доручену справу, суворого додержання трудової і технологічної дисципліни та непримиренності до недоліків;
- формування резерву спеціалістів для їх переміщення та інші штатні посади та висування на більш високі посади, організація підготовки резерву персоналу та інші питання.

Загалом, працівники відділу кадрів підприємства забезпечують своєчасність розв'язання питань найму працівників на роботу, їх звільнення, навчання, підвищення кваліфікації, матеріального стимулювання тощо.

Позитивним у роботі відділу кадрів є те, що на підприємстві створена досить чітка система управління процесом навчання персоналу, оскільки керівництво ТОВ «Торгтехніка Плюс» (через посилення конкуренції на всіх ринках) постійно займається питаннями підвищення технічного рівня виробництва, впровадження нових видів високопродуктивного обладнання тощо, що у кінцевому результаті має підвищення якості гофроупаковки і забезпечити підприємству конкурентні переваги на опанованих ринках. А це, у свою чергу,

вимагає організації на підприємстві постійного процесу навчання та перенавчання працівників підприємства. Алгоритм управління процесом навчання та перенавчання працівників підприємства, який використовується у відділі кадрів підприємства, наведено на рис. 2.15.

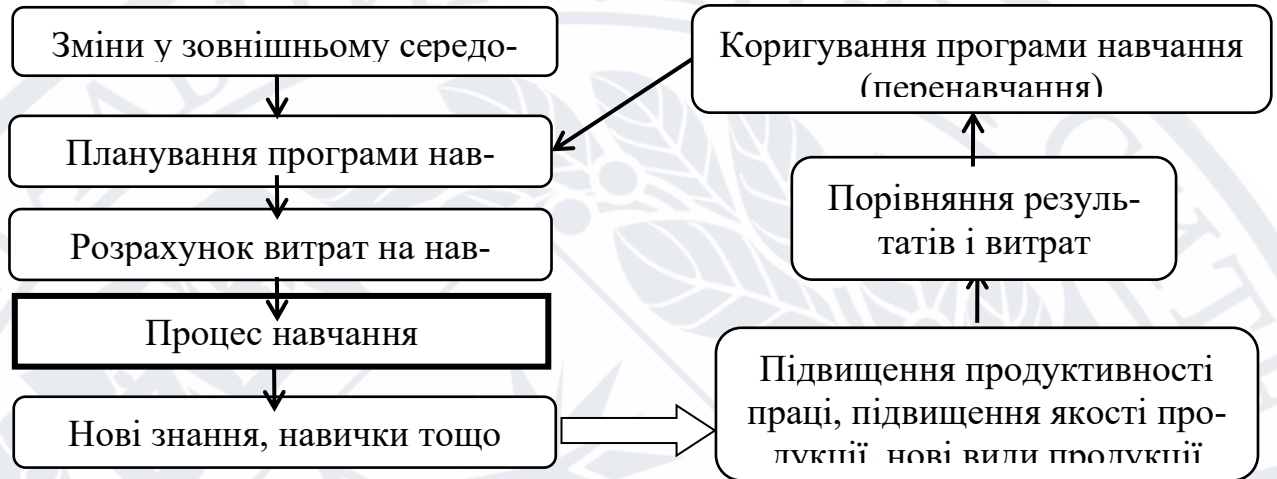


Рисунок 2.15 – Алгоритм управління процесом навчання персоналу на ТОВ «Торгтехніка Плюс»

Проведений аналіз роботи відділу кадрів підприємства показав, що оцінювання індивідуальних якостей працівників, які утворюють кадровий потенціал підприємства, здійснюється фахівцями відділу кадрів за 4-ма групами критеріїв, наведеними нами в таблиці 2.16.

На основі оцінювання індивідуальних якостей працівників, а також їх внеску в кінцеві результати роботи підприємства керівництвом підприємства приймаються рішення про матеріальне стимулювання працівників за досягнуті результати.

Керівництво підприємства приділяє велике значення створенню ефективної системи матеріального стимулювання працівників за досягнуті результати в своїй роботі, вважаючи, що чим ефективніше буде діяти ця система, тим більше зацікавленості буде у працівників підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень, займатися інноваційною діяльністю, підвищувати продуктивність праці тощо.

Таблиця 2.16 – Критерії та показники оцінювання індивідуальних якостей працівників підприємства фахівцями відділу кадрів (спільно з керівниками підприємства)

Критерії	Показники
Професійні	Професійна кваліфікація; професійні знання; витримка; компетентність; уміння висловлювати свої думки тощо
Економічні	Ефективність роботи; любов до своєї справи; заповзятливість; цілеспрямованість; старанність, орієнтація на результат тощо
Трудові	Виробничий досвід; стаж професійної діяльності; уміння передбачати наслідки ухвалених рішень; досвід роботи в колективі; стабільність в роботі; зв'язки і контакти тощо
Індивідуальні	Уміння переконувати, уміння викликати прихильність до себе, впевненість у собі, комунікабельність, рішучість, сприйняття критики та самокритика тощо

Проведений аналіз показав, що на ТОВ «Торгтехніка Плюс» для мотивації працівників застосовується розвинена система матеріальних і нематеріальних стимулів, які згруповано нами у таблиці 2.17.

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 2.17, показує, що на підприємстві існує досить розгалужена система винагород, яка задовольняє як матеріальні, так і нематеріальні потреби членів трудового колективу підприємства. Тому, не зважаючи на те, що оцінювання індивідуальних якостей працівників підприємства та результатів їх роботи, яку проводить відділ кадрів спільно з іншими фахівцями підприємства, є досить складною проблемою, ця робота дає свої позитивні результати, що відображається зокрема у тому, що плінність кадрів на підприємстві є низькою і має постійну тенденцію до зниження (див. підрозділ 2.2 цієї роботи), а працівники підприємства в основному задоволені своєю працею, що створює сприятливі перспективи для підвищення рівня кадрового потенціалу підприємства.

Детальніший аналіз роботи відділу кадрів показує, що робота відділу кадрів підприємства має певні резерви для покращення.

Таблиця 2.17 – Характеристика системи винагород, що застосовується на ТОВ «Торгтехніка Плюс» для підвищення рівня кадрового потенціалу підприємства

Вид винагороди	Характеристика	Приклад застосування	Категорії працівників, для яких застосовується	Ефект від застосування винагороди
Пряма	Базова заробітна плата	Фіксований платіж працівнику за виконану роботу	Весь персонал	Впевненість персоналу в стабільності доходу від виконання своїх функцій
	Премії	Швидке і якісне виконання дорученого завдання	Весь персонал	Стимулює до сумлінної праці і відповідальності за результати роботи
	Плата за наднормову роботу і роботу в святкові дні	Робота в вихідний день	Промислововиробничий персонал	Заохочення виходу на роботу в позаурочний час
Непряма	Програми соціального захисту	Виробничі травми	Весь персонал	Впевненість в тому, що підприємство не залишить працівника зі своїми проблемами
Нефінансова	Індивідуальний режим роботи та відпочинку	Конкретні працівники	Конкретні працівники	Повага до працівників
Внутрішня	Самостійність у роботі	Делегування повноважень	Менеджери різних рівнів	Відчуття працівником своєї значущості для підприємства
	Можливість професійного зростання	Підвищення в посаді, кваліфікації тощо	Всі працівники	Стимулювання до більш ефективного виконання трудових функцій
	Участь у прийнятті рішень	Висування власної ідеї щодо вирішення проблеми	Спеціалісти різних рівнів	Врахування думок спеціалістів при прийнятті рішень, підвищення рівня їх самооцінки

Зокрема було встановлено, що відбір кадрів на роботу здійснює переважно керівник підприємства без ретельного консультування з керівниками нижчих рівнів, тобто керівники нижчих підрозділів іноді отримують своїх працівників без врахування свого бачення проблем, які потрібно розв'язувати (див. рис. 2.16).

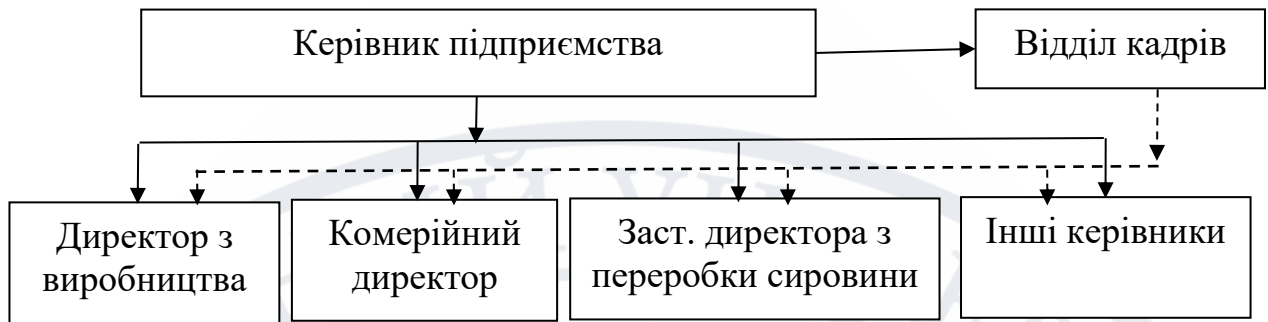


Рисунок 2.16 – Укрупнений алгоритм відбору кадрів та роль в цьому процесі відділу кадрів підприємства (фрагмент)

Наведена на рис. 2.16 система відбору кадрів має певний недолік, який полягає у тому, що може суттєво ускладнитися процес досягнення синергетичного ефекту від взаємодії працівників, що утворюють кадровий потенціал підприємства, який може виникнути через різні об'єктивні та необ'єктивні обставини (наприклад, несумісність поглядів, взаємна неприязнь між працівниками тощо), які не були враховані керівником підприємства. Окрім того, в роботі відділу кадрів практично не використовуються новітні методи відбору кадрів, новітні методи оцінювання їх індивідуальних якостей тощо, що також знижує ефективність системи управління кадровим потенціалом підприємства.

Отже, система управління кадровим потенціалом у ТОВ «Торгтехніка Плюс» має багато позитивних рис, але разом з тим існують реальні можливості для її подальшого удосконалення (див. підрозділ 3.2).

Висновки до розділу 2

В результаті виконання другого розділу магістерської кваліфікаційної роботи нами було дано характеристику пакувальної галузі України та ТОВ «Торгтехніка Плюс», проаналізовано основні показники діяльності цього підприємства.

Було встановлено, що протягом 2019-2021 років чистий дохід підприємства, собівартість реалізованої продукції, матеріальні витрати, витрати на збут та адміністративні витрати постійно зростали, а у 2022 році відбулося стрімке

падіння всіх цих показників, що свідчить про негативний вплив економічної кризи на діяльність підприємства.

Що стосується видів прибутку, що його отримувало підприємство, то протягом 2019-2022 років величина валового прибутку постійно зростала: з 5,64 млн грн у 2019 році до 25,9 млн грн у 2022 році, а величини прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку практично перебували на одному і тому ж рівні: (0,467-0,605) млн грн для прибутку від операційної діяльності та (0,255-0,49) млн грн для чистого прибутку.

Всі проаналізовані фінансові коефіцієнти протягом 2019-2022 років практично знаходяться на одному і тому ж рівні і не досягли своїх нормативних значень. Це означає, що підприємство відчуває складність у покритті своїми поточними активами своїх поточних зобов'язань; здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок активів є слабкою; спроможність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу є незадовільною; підприємство має недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі; існує значна залежність розвитку підприємства від зовнішніх джерел фінансування і не достатня фінансова впевненість підприємства у виконанні поставлених завдань в довгостроковій перспективі за рахунок власних коштів; значна частина активів підприємства формується за рахунок не власних, а позикових коштів і тому здатність підприємства покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок своїх активів є недостатньою.

Оцінювання рівня ефективності управління кадровим потенціалом підприємства, показало, що позитивна тенденція спостерігається для коефіцієнта плинності кадрів, який стабільно зменшується, та продуктивності праці персоналу підприємства і продуктивності праці промислово-виробничого персоналу, які постійно зростають. З іншого боку, коефіцієнт віддачі заробітної плати працівників підприємства та коефіцієнт ефективності управління кадровим потенціалом підприємства є нестабільними, що свідчить про певну нестабільність в роботі підприємства.

Негативним можна вважати той факт, що тільки в 2021 р. коефіцієнт ефективності управління кадровим потенціалом підприємства став більше за 1, тобто темпи отримання підприємством чистого доходу перевищили темпи зростання витрат на оплату праці персоналу підприємства. В інші періоди часу (2019 та 2020 роки) ефективність управління кадровим потенціалом підприємства була недостатня.

Аналіз організаційної структури управління підприємством показує, що вона поєднує в собі елементи лінійної та функціональної організаційних структур.

На підприємстві створена розгалужена система винагород, яка задовольняє матеріальні і нематеріальні потреби членів трудового колективу, що відображається зокрема у тому, що плинність кадрів на підприємстві є низькою, а працівники підприємства в основному задоволені своєю працею, що створює сприятливі перспективи для підвищення рівня кадрового потенціалу підприємства.

Разом з тим існуюча система відбору кадрів має певний недолік, який полягає у невизначеності в досягненні синергетичного ефекту від взаємодії працівників, що утворюють кадровий потенціал підприємства, через різні об'єктивні та необ'єктивні обставини (наприклад, несумісність поглядів, взаємна неприязнь тощо), які не були враховані керівником підприємства при прийомі працівника на роботу. Окрім того, в роботі відділу кадрів практично не використовуються новітні методи відбору працівників та оцінювання їх індивідуальних якостей тощо, що також знижує ефективність системи управління кадровим потенціалом підприємства. Отже, система управління кадровим потенціалом у ТОВ «Торгтехніка Плюс» має багато позитивних рис, але разом з тим існують реальні можливості для її подальшого удосконалення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ТОРГТЕХНІКА ПЛЮС»

3.1 Обґрунтування вибору на середньострокову перспективу стратегії розвитку підприємства та його кадрової стратегії

Для обґрунтування вибору загальної стратегії розвитку ТОВ «Торгтехніка Плюс» проведемо SWOT-аналіз [1]. Для цього спочатку проаналізуємо стан внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому працює підприємство, далі – визначимо фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства сьогодні та в майбутньому. Далі визначимо сильні та слабкі сторони підприємства, а також сприятливі можливості і загрози, які несуть для підприємства зовнішнє та внутрішнє середовище. Результати проведеного аналізу занесемо в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Таблиця SWOT-аналізу

«S» – Сильні сторони підприємства	«W» – Слабкі сторони підприємства
Високоякісна продукція. Наявність сучасного обладнання. Наявність кваліфікованих кадрів та високопрофесійного керівництва	Недостатній рівень оплати праці. Недостатня величини чистого прибутку. Нераціональна структура активів та пасивів бухгалтерського балансу підприємства
«О» – сприятливі можливості, що відкриваються для підприємства	«Т» – Небезпеки (загрози), що можуть виникнути для підприємства
Зростання ринку пакувальної продукції. Стабільний попит на продукцію підприємства.	Посилення конкуренції в багатьох сегментах ринку. Загострення конкурентної боротьби. Зростання цін на матеріальні ресурси. Закриття ринків країн через поглиблення світової економічної кризи

Далі, керуючись методикою, наведеною в [1], складемо матрицю SWOT-аналізу, для чого сильні та слабкі сторони підприємства зіставимо зі сприятливими можливостями та загрозами. При цьому для кожного сегмента матриці

будемо задавати відповідне запитання та давати на нього обґрунтовану відповідь. До основних запитань належать [1]:

- як скористатися можливостями, що відкриваються для підприємства, використовуючи його сильні сторони (так звані SO-стратегії)?
- за рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати існуючі (та потенційні) загрози (так звані ST-стратегії)?
- які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями (так звані WO-стратегії)?
- яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше, і як їх можна пом'якшити (так звані WT-стратегії)?

Результати дослідження показано нами на рис. 3.1.

		Зовнішнє середовище	
		Сприятливі можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони підприємства (S)	<i>Як скористатися можливостями, що відкриваються для підприємства, використовуючи його сильні сторони?</i> Розширити товарний асортимент. Закріпитися на опанованих ринках, включаючи закордонні. Залучити до співпраці інвесторів або отримати кредити.	<i>За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати існуючі (та потенційні) загрози?</i> Проводити активну рекламну кампанію. Постійно підвищувати якість продукції
	Слабкі сторони підприємства (W)	<i>Які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями?</i> Недостатня величина чистого прибутку. Недостатній рівень оплати праці, що може викликати відтік кваліфікованих кадрів.	<i>Яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше?</i> Зростання цін на матеріальні та енергетичні ресурси. Зростання тиску конкурентів. Закриття закордонних ринків через економічну кризу.

Рисунок 3.1 – Матриця SWOT-аналізу для обґрунтування вибору стратегії розвитку ТОВ «Торгтехніка Плюс»

Аналіз інформації, наведеної в матриці SWOT-аналізу, дозволяє зробити висновок, що підприємству ТОВ «Торгтехніка Плюс» на сьогоднішньому етапі доцільно, на наш погляд, обрати для свого розвитку *стратегію стабілізації*, суть якої полягає в *закріпленні існуючого стану підприємства на ринку пакувальної продукції*, тобто в вирівнюванні обсягів продажів і прибутків з поступовим накопиченням ресурсів для подальшого зростання обсягів виробництва та розширення присутності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Успішна реалізація підприємством стратегії стабілізації потребує розробки відповідної якісної та збалансованої кадрової стратегії.

Як відомо, *кадрова стратегія* підприємства – це комплекс організаційних рішень і заходів, система норм і правил тощо, спрямованих на формування трудового колективу підприємства, здатного реалізувати обрану стратегію розвитку самого підприємства.

Як зазначає низка дослідників [86], [87], кадрова стратегія підприємства має відповідати певним вимогам, а саме – кадрова стратегія:

- має бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства;
- має бути достатньо гнучкою, тобто з одного боку, бути стабільною для працівника і відповідати його очікуванням, а з іншого боку, – динамічною, тобто вона може бути достатньо швидко скоригована залежно від зміни зовнішніх умов, в яких працює підприємство;
- має бути економічно обгрунтованою, оскільки формування стабільного трудового колективу з високим кадровим потенціалом вимагає певних витрат (часто достатньо великих);
- має забезпечувати індивідуальний підхід до працівника.

Окрім цього, кадрова стратегія підприємства має базуватися на певних принципах, основні з яких наведено нами в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні принципи розробки кадрової стратегії підприємства

ства

Назва принципу	Зміст
Стратегічна орієнтованість	Тобто потрібно враховувати вплив зовнішніх факторів на подальший розвиток підприємства
Комплексність	Кадрова стратегія має бути узгоджена з іншими стратегіями підприємства і допомагати їх реалізації
Системність	Кадрова стратегія має бути складовою частиною загальної стратегії розвитку підприємства, забезпечуючи їх реалізацію
Логічність і послідовність	Методи, які застосовуються для реалізації кадрової стратегії, не можуть бути суперечливими або взаємно виключними
Економічна ефективність	Оскільки реалізація кадрової стратегії підприємства вимагає певних витрат, то потрібно забезпечити оптимальний баланс між витратами на реалізацію стратегії та прогнозованими результатами діяльності підприємства

Примітка. Таблицю 3.2 складено за матеріалами низки наукових праць [87]

Аналіз низки наукових праць показав [86], що фахівці виокремлюють 3 основні види кадрових стратегій підприємства та багато різновидів кадрових стратегічних альтернатив, які зведено нами на рис. 3.2.

Аналізуючи інформацію, яку наведено на рис. 3.2, можна зробити висновок, що в сучасних умовах економічної нестабільності, обумовленої розгортанням світової економічної кризи, а також враховуючи поставлені перед ТОВ «Торгтехніка Плюс» завдання, для підприємства найбільш підходящою на середньострокову перспективу є обрання кадрової стратегії під назвою «кадрова стратегія стабільності», реалізація якої може бути здійснена за допомогою таких стратегічних альтернатив: підвищення рівня кваліфікації працівників; перенавчання працівників; забезпечення стабільного рівня заробітної праці працівників та посилення їх соціальних гарантій; переміщення працівників; планування кар'єрного зростання працівників; забезпечення стабільності системи матеріального та морального заохочення працівників до продуктивної праці та якісного виконання поставлених завдань.



Рисунок 3.2 – Основні види кадрових стратегій підприємства та відповідних стратегічних альтернатив (створено за [86] з власними доопрацюваннями)

3.2 Макетування нової організаційної структури управління колективом підприємства та його кадровим потенціалом

Як було зазначено в підрозділі 2.3 цієї роботи, основне завдання з управління трудовим колективом підприємства та його кадровим потенціалом покладено на керівника підприємства разом з відділом кадрів підприємства.

Зокрема було встановлено, що відбір кадрів на роботу здійснює переважно керівник підприємства без ретельного консультування з керівниками нижчих

рівнів, тобто керівники нижчих підрозділів іноді отримують своїх працівників без врахування свого бачення проблем, які потрібно розв'язувати. Це може ускладнити досягнення синергетичного ефекту від взаємодії працівників, що утворюють кадровий потенціал підприємства, через різні об'єктивні та необ'єктивні обставини, які не були враховані керівником підприємства при прийомі працівника на роботу.

Тому нами, *по-перше*, пропонується удосконалити організаційну структуру управління кадровим потенціалом підприємства в напрямі удосконалення функціональної взаємодії керівника підприємства, керівників структурних підрозділів та керівника відділу кадрів при відборі кандидатів при прийнятті їх на роботу.

Іншими словами, не змінюючи склад органів управління підприємством – змінити функціональні зв'язки між керівником підприємства, керівниками структурних підрозділів та керівником відділу кадрів при відборі кандидатів при прийнятті їх на роботу, давши керівникам структурних підрозділів право брати безпосередню участь у відборі претендентів на ті чи інші посади чи на виконання певної роботи (див. рис. 3.3). Це, на наше переконання, підвищить рівень кадрового потенціалу підприємства і дозволить досягти підсилюючий синергетичний ефект від взаємодії працівників у більш короткі терміни та більш ефективніше.

Окрім того, при проведенні аналізу роботи відділу кадрів ТОВ «Торгтехніка Плюс» (див. підрозділ 2.3) нами було встановлено, що в роботі відділу кадрів практично не використовуються новітні методи відбору працівників та оцінювання їх індивідуальних якостей тощо, що також знижує ефективність системи управління кадровим потенціалом підприємства, немає чіткої кадрової стратегії розвитку персоналу тощо. Отже, хоча робота відділу кадрів та система управління кадровим потенціалом у ТОВ «Торгтехніка Плюс» має багато позитивних рис, але разом з тим існують реальні можливості для її подальшого удосконалення.

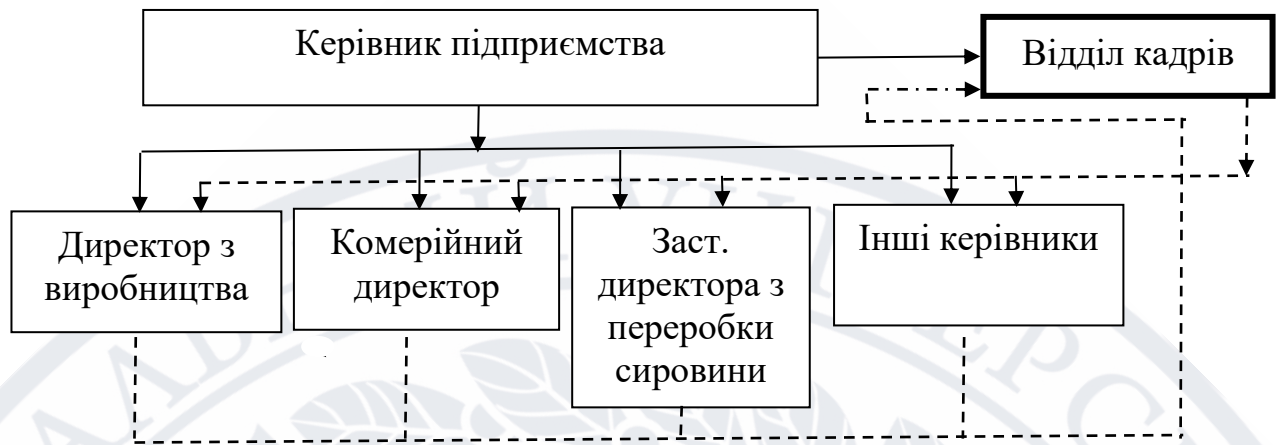


Рисунок 3.3 – Змакетований укрупнений алгоритм взаємодії керівника підприємства, керівників структурних підрозділів та відділу кадрів при відборі кандидатів при прийнятті їх на роботу (фрагмент)

Тому, *по-друге*, нами пропонується дещо розширити або удосконалити перелік функцій, які має виконувати відділ кадрів підприємства (зрозуміло, що спільно з іншими підрозділами підприємства). Перелік пропонованих нами нових та удосконалених функцій та їх зміст наведено в таблиці 3.3.

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 3.3, показує, що всі запропоновані функції мають чітке спрямування на підвищення ефективності роботи відділу кадрів в напрямку формування на підприємстві стабільного та дієздатного трудового колективу працівників та підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

Дамо детальніше пояснення змісту окремих функцій, які пропонуються для впровадження в роботу відділу кадрів підприємства (у порядку їх наведення у таблиці 3.3) і які *не були пояснені раніше*.

Однією із важливих нових функцій відділу кадрів має стати розробка (спільно з іншими підрозділами) *кадрової стратегії* підприємства.

Алгоритм розробки кадрової стратегії підприємства наведено на рис. 3.4.

Таблиця 3.3 – Рекомендації щодо розширення функцій відділу кадрів в напрямку удосконалення та підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства

Назва пропонованої функції	Зміст функції
Стратегічна	Розроблення кадрової стратегії підприємства, спрямованої на реалізації задач підприємства в середньостроковій перспективі та формування кадрового потенціалу підприємства високого рівня (для нашого випадку – це кадрова стратегія стабільності)
Організаційна	Запровадження при відборі кадрів таких новітніх методів відбору кадрів, як «карта компетенцій», «керівники 5-го рівня», «концепція їжака» та інш. (див. підрозділ 1.2)
	Запровадження при оцінюванні персоналу методу «360 градусів» (див. підрозділ 1.2)
	Запровадження системи систематичного опитування та тестування працівників підприємства з актуальних питань, що стосуються їх роботи, оплати праці, умов праці тощо
	Формування системи постійного моніторингу за розвитком персоналу, що дасть можливість якісніше організувати навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації кадрів підприємства, а також ефективніше контролювати рівень знань та навичок, отриманих працівниками при навчанні та перенавчанні
Комунікаційна	Удосконалення вертикальних, горизонтальних та перехресних зв'язків між підрозділами підприємства та окремими працівниками (керівниками, фахівцями тощо) з метою досягнення підсилюючого синергетичного ефекту
Економічна	Розроблення (спільно з плановим відділом та бухгалтерією) адекватних реаліям сьогодення систем морального та матеріального стимулювання працівників підприємства за досягнуті результати у праці як необхідної умови формування кадрового потенціалу підприємства високого рівня
Контролююча	Налагодження постійного контролю за виконанням всіх рішень, що стосуються кадрового складу працівників
Управлінська	Участь у запровадженні системи партисипативного управління підприємством
	Запровадження системи безперервної роботи з кадровими працівниками підприємства

Для підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства нами пропонується удосконалити деякі інші функції, що їх виконує відділ кадрів підприємства. Так, з метою підвищення рівня кадрового потенціалу підприємства пропонується відбір працівників при їх прийомі на роботу здійснювати за двома основними критеріями:

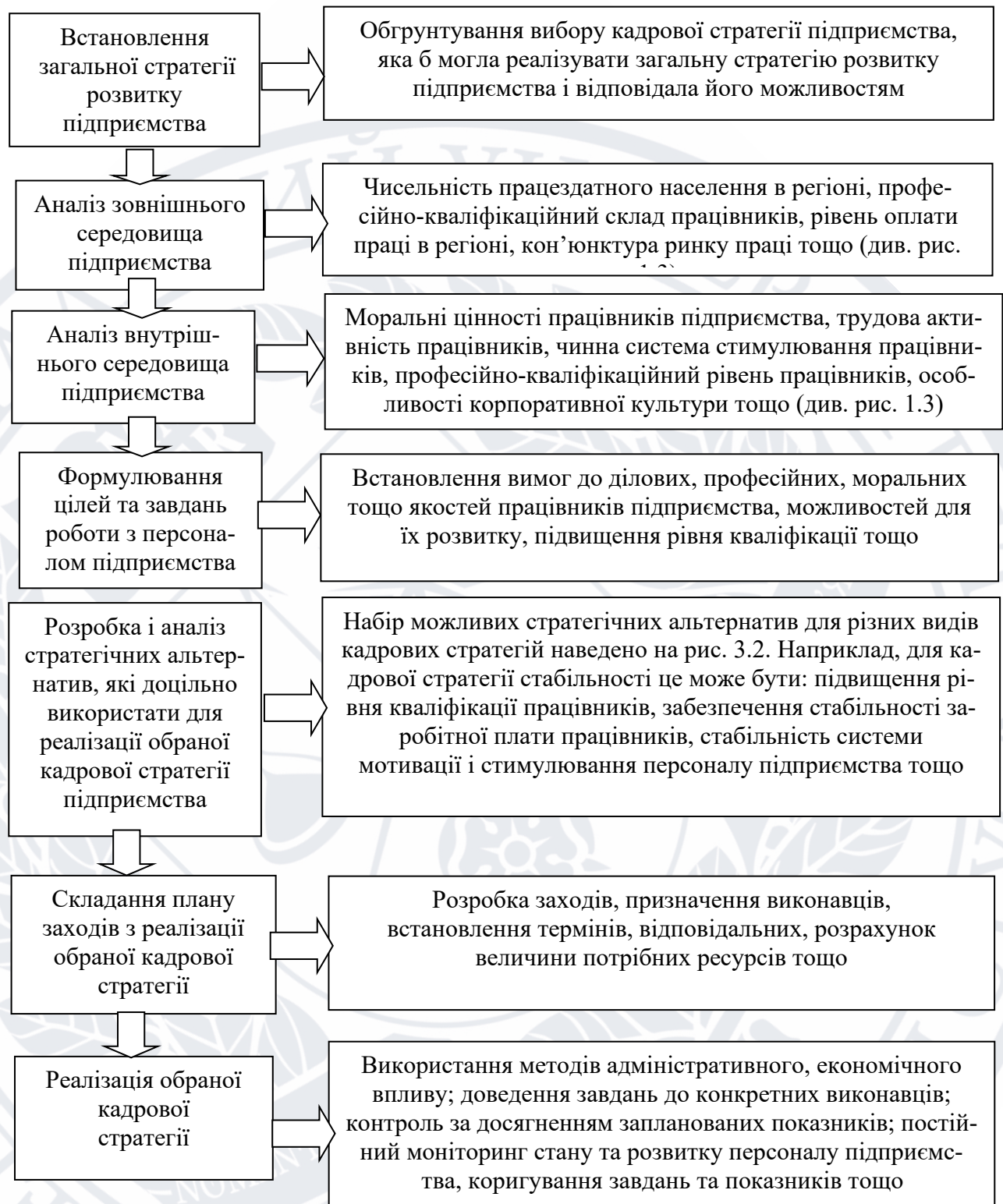


Рисунок 3.4 – Укрупнений алгоритм розробки кадрової стратегії підприємства

а) відповідно до конкретних вимог, які ставляться до того чи іншого працівника при виконанні ним тієї чи іншої роботи. В цьому випадку потрібно

підбирати таких працівників, які могли б якісно виконати поставлені перед ними завдання (чи роботу);

б) з дотриманням принципу «не завдати шкоди підприємству», щоб прийняті на роботу працівники (які зазвичай виконують некваліфіковану роботу) не могли нашкодити підприємству. Для цього у відділі кадрів потрібно ретельно вивчити потенційні небезпечності людей, які наймаються на роботу. Ці небезпечності можна розділити на загальні та специфічні.

Загальні небезпечності – це різноманітні психопатології та деякі небезпечні особистісні риси людей. Психопатології можна виявити під час розмови з людиною. Небезпечні особистісні риси людей виявити складніше, оскільки люди можуть бути прекрасними спеціалістами, але у них може бути порушена сфера соціальних цінностей та установок, що найчастіше виявляється у таких формах, як схильність до брехні, до крадіжок тощо.

Специфічні небезпечності пов'язані з особливостями посади, яку може зайняти людина, тобто на одному місці роботи (посаді) риси людини можуть бути виключно цінними і корисними для підприємства, а на іншому – негативними.

Суттєво підвищити якість кадрового потенціалу підприємства може застосування при відборі кадрів таких новітніх методів відбору, як «карта компетенцій», «керівники 5-го рівня», «концепція їжака», оцінювання ділових якостей та результатів роботи працівника методом «360 градусів», зміст яких було охарактеризовано вище (див. стор. 39).

Важливою функцією відділу кадрів підприємства має стати проведення постійного моніторингу розвитку персоналу і стану морально-психологічного клімату в колективі. Це дозволить швидко виявляти і згладжувати конфліктні питання, які можуть виникнути в трудових колективах або між окремими працівниками.

Постійною функцією відділу кадрів підприємства має стати контроль за удосконаленням системи матеріального і нематеріального стимулювання. Зокрема, доцільним є запровадження та підприємстві концепції стимулювання

під назвою «якість життя», яка досить поширена на зарубіжних підприємствах і базується на таких положеннях: а) справедлива і належна винагорода за працю; б) безпосередня можливість працівника використовувати і розвивати свої творчі здібності; в) захищеність праці; г) гідне місце роботи в житті людини; д) соціальна корисність роботи, яку виконує працівник.

Значні резерви у підвищенні рівня кадрового потенціалу підприємства можуть бути виявлені шляхом застосування нематеріальних методів стимулювання, таких як: гарантування працівникам (особливо молоді) перспектив просування по службі, страхування життя працівників та членів їх родин за рахунок підприємства; часткова або повна оплата туристичних подорожей; право на безоплатне відвідування закладів культури, спорту та багато інших.

Суттєвим кроком у підвищенні рівня кадрового потенціалу підприємства може стати запровадження системи партисипативного управління, яке передбачає участь працівників у прибутках підприємства, а також участь всіх працівників в управлінні підприємством. Участь працівників у прибутках буде мотивувати працівників наполегливо шукати шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства та збільшення його прибутків, а участь працівників в управлінні надає кожному працівникові можливості брати участь в обговоренні та прийнятті управлінських рішень з різних питань діяльності підприємства. Таке обговорення може бути організовано на рівні створених робочих груп, в бригадах, цехах, відділах, на загальних зборах тощо.

Однією із удосконалених функцій відділу кадрів має стати *запровадження системи безперервної роботи з кадровими працівниками підприємства*. Це дозволить чіткіше відслідковувати трудовий шлях кожного працівника, його здобутки та невдачі, якісніше розробляти заходи з підвищення кваліфікації працівника, регулювати його кар'єрне зростання тощо. Алгоритм функціонування системи безперервної роботи з кадровим персоналом підприємства нами наведено на рис. 3.5.

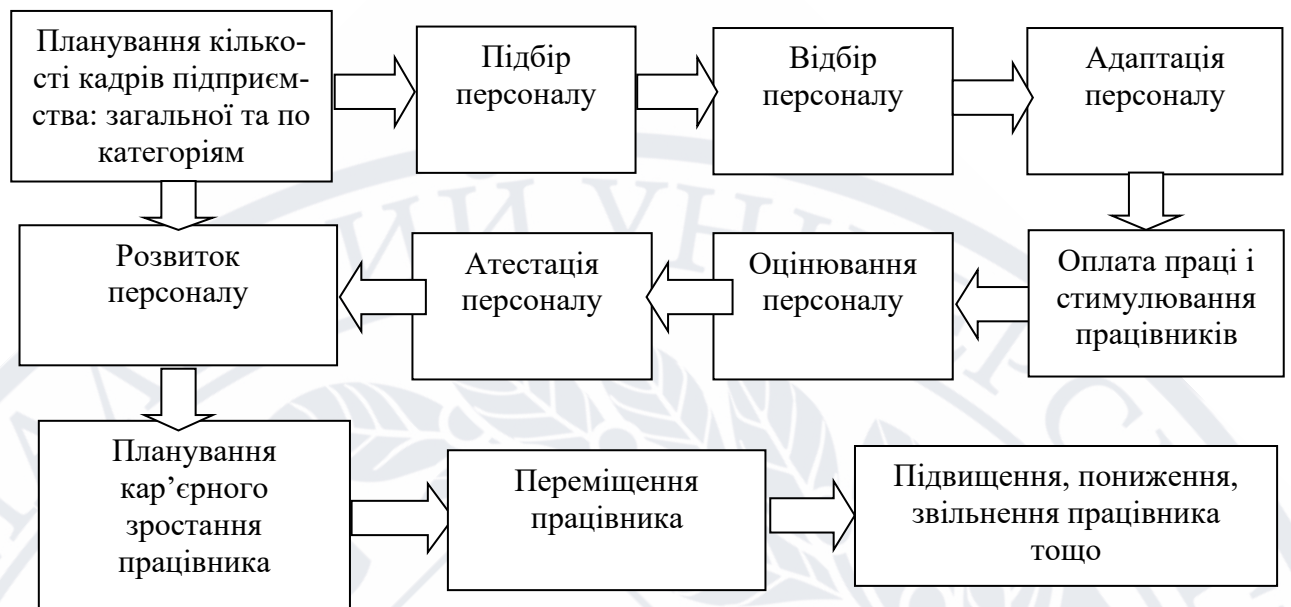


Рисунок 3.5 – Система безперервної роботи з кадровим персоналом підприємства

Оскільки, як зазначається у переважній кількості наукових праць [85], [86], [87] та інш., важливим напрямом підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства є організація на підприємстві чіткої системи безперервного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, підвищення їх кваліфікації тощо, тому нами, *по-третє*, пропонується у відділі кадрів увести посаду (або перерозподілити функції між працівниками відділу) менеджера з персоналу (або менеджера з підготовки кадрів). Основні функції, які має виконувати цей менеджер, можуть бути такими:

- організація професійного навчання працівників і підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів;
- розроблення перспективних і поточних планів підготовки кадрів, підвищення кваліфікації та майстерності працівників;
- встановлення контактів з навчальними закладами та укладання з ними договорів на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- контролювання якості проведення занять; виконання навчальних планів і програм, правильність ведення документації;

- забезпечення навчального процесу необхідною методичною літературою, оснащення навчальних кабінетів обладнанням, технічними засобами навчання, наочними посібниками, впровадження у навчальний процес автоматизованих засобів і сучасних активних методів навчання;

- постійне удосконалення форм і методів професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві, узагальнення і поширення передового досвіду тощо;

- аналізування результатів навчання і його ефективності (зміни професійно-кваліфікаційного і посадового складу працівників, підвищення продуктивності праці, підвищення заробітної плати і т.п.);

- організація і проведення заходів щодо формування стабільного колективу працівників, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни тощо.

Запропоновані нами рекомендації щодо удосконалення роботи відділу кадрів дозволять, на наше переконання, підвищити ефективність управління кадровим потенціалом у ТОВ «Торгтехніка Плюс».

3.3 Загальний план рекомендацій та моделювання заходів з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом

Узагальнюючи сутність положень та висновків, які були зроблені нами при дослідженні питання підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства і які наведені в підрозділах 3.1 та 3.2 цієї роботи, нами було розроблено загальний план рекомендацій, реалізація яких дозволить, на наше переконання, підвищити ефективність управління кадровим потенціалом підприємства, що, у свою чергу, сприятиме суттєвому покращенню результатів діяльності ТОВ «Торгтехніка плюс» в умовах розгортання світової економічної кризи, спричиненої COVID-19. План рекомендацій наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 Загальний план рекомендацій з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом ТОВ «Торгтехніка плюс» на 2024-2026 р.

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
Заходи, що стосуються відділу кадрів підприємства			
1. Зміна функціональних зв'язків у взаємовідносинах між керівниками підрозділів на відділом кадрів в питання відбору працівників на роботу (написання нових інструкцій тощо)	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 5 тис грн.
2. Розширення функцій відділу кадрів, як це запропоновано і показано в табл. 3.3 та на рис. 3.5 (нові інструкції, навчання працівників тощо)	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 5 тис грн
3. Уведення у відділі кадрів нової посади «менеджер з персоналу»	Директор	1 місяць	120 тис. рік
4. Розробка кадрової стратегії підприємства під назвою «кадрова стратегія стабільності»	Директор	1 раз на 1-3 роки	В межах функціональних обов'язків
Організаційно-економічні заходи			
1. Перебудова системи відбору працівників на роботу: запровадження новітніх методів відбору кадрів та їх оцінювання (рис. 1.11 та табл. 1.4)	Відділ кадрів	Постійно	В межах функціональних обов'язків
2. Запровадження регулярного опитування та тестування працівників підприємства	Відділ кадрів	1 раз в квартал	10 тисяч грн на рік
3. Впровадження системи постійного моніторингу за розвитком персоналу та роботи з ним (див. рис. 1.15)	Відділ кадрів	Постійно	В межах функціональних обов'язків
4. Впровадження нових форм навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації кадрів (див. рис. 1.13)	Відділ кадрів	Постійно	10 тис. грн на рік
5. Удосконалення системи виробничої адаптації працівників (рис. 1.14)	Відділ кадрів	Постійно	В межах функціональних обов'язків
Економічні			
1. Впровадження концепції стимулювання працівників під назвою «якість життя»	Директор	Постійно	20 тис. грн на рік
2. Розробка гнучкої системи матеріального стимулювання виконавців за досягнення у праці	Плановий відділ, бухгалтерія	1 раз на рік	10 тис. грн на рік
Управлінські			
1. Впровадження системи партисипативного управління	Директор	Постійно	В межах повноважень
2. Удосконалення вертикальних, горизонтальних та перехресних зв'язків між підрозділами підприємства та окремими працівниками	Директор, відділ кадрів	Постійно	В межах функціональних обов'язків
Технічні			
1. Суттєве покращення умов праці працюючих	Директор	Постійно	50 тис грн щороку
Всього	10 тис грн одноразово та по 220 тис грн щороку		

Таким чином, для реалізації (з 1 січня 2024 року) запропонованих нами рекомендацій потрібно: у 2024 році – $(10+220) = 230$ тис грн, а в 2025 та 2026 роках – по 220 тис. грн щороку.

Впровадження запропонованих нами заходів з удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства має вплинути на покращення результатів роботи підприємства, зокрема, на збільшення величини чистого прибутку, що його отримує підприємство. За прогнозами планового відділу підприємства збільшення чистого прибутку підприємства може становити щороку + 30% відносно до попереднього року.

Оскільки в 2022 році чистий прибуток підприємства становив приблизно 0,255 млн грн, то прогнозне зростання чистого прибутку $\Delta\text{ЧП}$ підприємства протягом 2024-2026 років становитиме:

$$2024\text{-й рік: } \Delta\text{ЧП}_{2024} = 0,255 \times (1 + 0,3) = 0,332 \text{ млн грн};$$

$$2025\text{-й рік: } \Delta\text{ЧП}_{2025} = 0,332 \times (1 + 0,3) = 0,432 \text{ млн грн};$$

$$2026\text{-й рік: } \Delta\text{ЧП}_{2026} = 0,432 \times (1 + 0,3) = 0,562 \text{ млн грн}.$$

Абсолютний економічний ефект від реалізації зроблених рекомендацій $E_{\text{абс}}$ становитиме [1]:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ}, \quad (3.1)$$

де ПП – приведена вартість збільшення величини чистого прибутку, що його може отримати підприємство від впровадження наших рекомендацій, грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат, грн.

Приведена вартість всіх чистих прибутків ПП (або витрат ПВ) підприємства розраховується за формулою [1]:

$$\text{ПП(ПВ)} = \sum_1^t \frac{\Delta\text{П}_i(\Delta\text{В}_i)}{(1 + \tau)^t}, \quad (3.2)$$

де $\Delta\text{П}_i$ – збільшення величини чистого прибутку у кожному із років, грн;

$\Delta\text{В}_i$ – збільшення величини витрат у кожному із років, грн;

t – період часу, за який отримуються прибутки (витрати), роки; $t = 3$ роки;

τ – ставка дисконтування. Для України беремо ставку $\tau = 0,045$ (4,5%), яка є характерною для 2023 року;

t – період часу (роки) від моменту отримання прибутків (здійснення витрат) до розрахункової точки, за яку зазвичай вибирають початок розробки рекомендацій; $t = 4$ роки: це 2023 р., 2024 р., 2025 р. та 2026 р.

Тоді приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП складе:

$$\text{ПП} = \frac{0,332}{(1+0,045)^2} + \frac{0,432}{(1+0,045)^3} + \frac{0,562}{(1+0,045)^4} \approx 0,318+0,379+0,471=1,168 \text{ млн грн.}$$

Тоді приведена вартість всіх витрат ПВ складе:

$$\text{ПВ} = \frac{0,010}{(1+0,045)^1} + \frac{0,22}{(1+0,045)^2} + \frac{0,22}{(1+0,045)^3} + \frac{0,22}{(1+0,04)^4} \approx 0,096+0,201+0,193+0,185=0,675 \text{ млн грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ} = 1,168 - 0,675 = 0,493 \text{ млн грн.}$$

Далі розрахуємо відносну дохідність (ефективність) $E_{\text{в}}$ вкладених коштів:

$$E_{\text{в}} = \sqrt[T_{\text{ж}}]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{\text{ПВ}}} - 1, \quad (3.3)$$

де $E_{\text{абс}}$ – абсолютний ефект, грн; $E_{\text{абс}} = 493$ тисяч грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат; ПВ = 675 тисяч грн;

$T_{\text{ж}}$ – життєвий цикл дії наших рекомендацій, роки; $T_{\text{ж}} = 4$ роки.

Для нашого випадку:

$$E_{\text{в}} = \sqrt[4]{1 + \frac{493}{675}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 0,731} - 1 = \sqrt[4]{1,731} - 1 = 1,147 - 1 = 0,147 \approx 14,7\%.$$

Оскільки внутрішня ефективність коштів, вкладених у впровадження зроблених нами рекомендацій коштів становить $E_{\text{в}} = 14,7\%$, то це свідчить про економічну доцільність впровадження наших рекомендацій з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

Разом з тим, потрібно зазначити, що підприємство не може виділяти на реалізацію наших рекомендацій по 220 грн щорічно, оскільки ця величина буде співставленою з величиною чистого прибутку, що його отримує підприємство.

Тому для реалізації наших пропозицій підприємству доведеться взяти кредит у комерційному банку величиною приблизно 0,4 млн грн терміном на 3 роки.

Тоді (через 3 роки) підприємство має повернути цей кредит у сумі FV , яка буде дорівнювати [88]:

$$FV = PV \cdot (1 + \alpha)^n = 0,4 \cdot (1 + 0,15)^3 = 0,609 \text{ млн грн,} \quad (3.4)$$

де PV – величина отриманого кредиту;

α – процентна ставка за кредитом (ми прийняли, що $\alpha = 15\%$);

n – термін погашення кредиту; $n = 3$ роки.

Оскільки за 3 роки підприємство планує отримати величину чистого прибутку ЧП (у номінальній вартості) $ЧП = (0,332 + 0,432 + 0,562) = 1,326$ млн грн, то підприємство буде спроможне повернути взятий кредит у $PV = 0,4$ млн грн у встановлений термін.

Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства має принести ТОВ «Торгтехніка Плюс» не тільки зростання величини чистого доходу, але й збільшення величини отриманого чистого доходу та зростання продуктивності праці працівників підприємства.

Для проведення моделювання залежності обсягу чистого доходу підприємства та продуктивності праці працівників від зміни коефіцієнта ефективності управління кадровим потенціалом підприємства нами було проведено консультування з працівниками планового відділу підприємства, технічними підрозділами тощо, в результаті чого було отриману інформацію, зведену нами у таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 – Інформація для проведення моделювання

Показники	Базо- вий рік	2024	2025	2026
1. Витрати на оплату праці, млн грн	8,292	+1%	+2%	+3%
2. Чистий дохід підприємства, млн грн (за рік)	259	-	-	-
3. Заплановане зростання доходу підприємства за рахунок технічних факторів, % до попереднього року	-	+4%	+5%	+6%
4. Прогнозоване зростання коефіцієнта ефективності управління кадровим потенціалом підприємства, п.п. до попереднього року	1,17	+ 0,05	+0,07	+0,15
5. Кількість працівників, осіб	188	+1%	+1%	+1%

Примітка. 1. Роки 2022 та 2023 із розрахунків були виключені, оскільки є нехарактерними для підприємства через дію ФОРС-мажорних обставин.

Далі підрахуємо, яким може бути величина чистого доходу ЧД підприємства у 2024, 2025 та 2026 роках за рахунок дії тільки технічних факторів (нова техніка, технології тощо).

$$\text{ЧД}_T^{2024} = 259 \cdot (1 + 0,04) = 269,36 \text{ млн грн};$$

$$\text{ЧД}_T^{2025} = 269,36 \cdot (1 + 0,05) = 282,83 \text{ млн грн};$$

$$\text{ЧД}_T^{2026} = 282,83 \cdot (1 + 0,06) = 299,80 \text{ млн грн}.$$

Далі підрахуємо, яким може бути величина чистого доходу ЧД підприємства у 2024, 2025 та 2026 роках за рахунок підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства, тобто при зростанні коефіцієнта $K_{\text{еф}}$.

Для цього скористаємося формулою (1.7) і зробимо її трансформацію. В результаті отримаємо:

$$\text{ЧД}_{\text{еф-упр}}^{2024} = 269,36 \cdot \frac{(1,17 + 0,05)}{(1 + 0,01)} = 325,37 \text{ млн грн};$$

$$\text{ЧД}_{\text{еф-упр}}^{2025} = 282,83 \cdot \frac{(1,17 + 0,07)}{(1 + 0,02)} = 343,83 \text{ млн грн};$$

$$\text{ЧД}_{\text{еф-упр}}^{2026} = 299,80 \cdot \frac{(1,17 + 0,15)}{(1 + 0,03)} = 364,21 \text{ млн грн}.$$

Результати зробленого моделювання наведено на рис. 3.6.

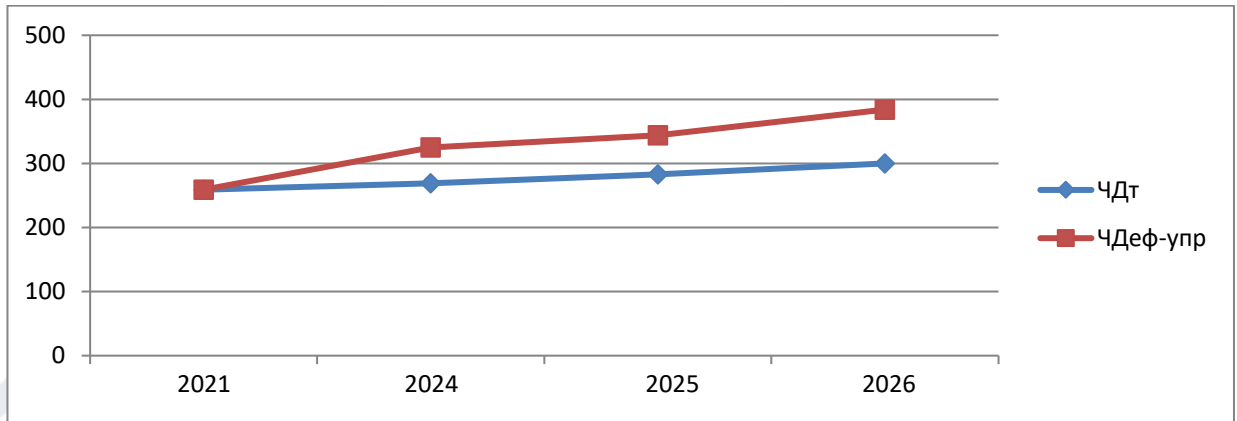


Рисунок 3.6 – Моделювання залежності чистого доходу підприємства від підвищення коефіцієнта ефективності управління кадровим потенціалом підприємства (у млн грн)

Далі спрогнозуємо рівень продуктивності праці працівників ТОВ «Торгтехніка плюс» на 2024-2026 роки.

У випадку дії тільки технічних факторів рівень продуктивності праці ПП працівників становитиме:

$$\text{ПП}_T^{2021} = \frac{259}{188} = 1,378 \text{ млн грн за рік;}$$

$$\text{ПП}_T^{2024} = \frac{269,36}{188 \cdot (1+0,01)} = 1,419 \text{ млн грн за рік;}$$

$$\text{ПП}_T^{2025} = \frac{282,83}{188 \cdot (1+0,01)^2} = 1,4747 \text{ млн грн за рік;}$$

$$\text{ПП}_T^{2026} = \frac{299,80}{188 \cdot (1+0,01)^3} = 1,5478 \text{ млн грн за рік.}$$

У випадку підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства рівень продуктивності праці персоналу становитиме:

$$\text{ПП}_{\text{еф-упр}}^{2024} = \frac{325,37}{188 \cdot (1+0,01)} = 1,714 \text{ млн грн за рік;}$$

$$\text{ПП}_{\text{еф-упр}}^{2025} = \frac{343,83}{188 \cdot (1+0,01)^2} = 1,793 \text{ млн грн за рік;}$$

$$\text{ПП}_{\text{еф-упр}}^{2026} = \frac{364,21}{188 \cdot (1+0,01)^3} = 1,88 \text{ млн грн за рік.}$$

Результати моделювання наведено на рис. 3.7.

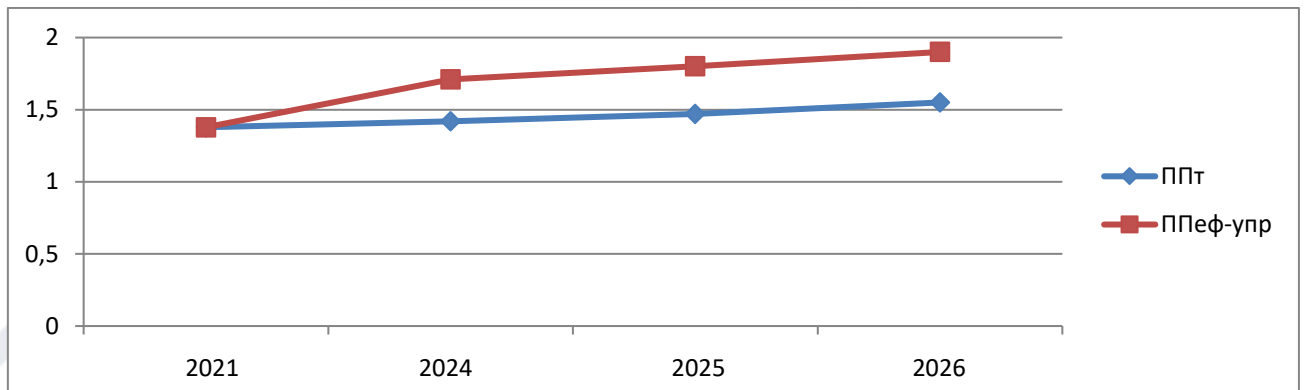


Рисунок 3.7 – Моделювання залежності продуктивності праці працівників підприємства (ПП) залежно від підвищення коефіцієнта ефективності управління кадровим потенціалом підприємства (у млн грн за рік)

Аналіз графіків, наведених на рис. 3.6 та 3.7, показує, що підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства є для підприємства значним резервом покращення основних економічних показників його діяльності.

Висновку до розділу 3

В результаті виконання цього розділу магістерської кваліфікаційної роботи нами на основі проведення SWOT-аналізу було зроблено обґрунтування обрання для підприємства загальної стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації» та відповідної кадрової стратегії під назвою «кадрова стратегія стабільності».

Було змакетовано нову організаційну структуру управління кадровим потенціалом підприємства, в основі якої лежить зміна функціональних зв'язків між керівником підприємства, керівниками структурних підрозділів та керівником відділу кадрів при відборі кандидатів при прийнятті їх на роботу у напрямку підвищення у цьому процесі ролі керівників структурних підрозділів.

Було запропоновано суттєво розширити та/або удосконалити такі функції відділу кадрів підприємства, як стратегічну, організаційну, комунікаційну, економічну, контролюючу та управлінську; запропоновано обов'язково

розробляти на підприємстві стратегію розвитку персоналу, змінити підходи до відбору та оцінювання кадрів, запровадити систему безперервного навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства тощо.

Було розроблено загальний план рекомендацій з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства та розраховано економічну ефективність коштів, вкладених в реалізацію цього плану. Зокрема встановлено, що внутрішня ефективність вкладених в реалізацію плану коштів становить 14,7 %, що свідчить про економічну доцільність і ефективність виконаної роботи. Для реалізації запропонованих заходів підприємство має взяти у комерційному банку кредит у 0,4 млн грн терміном на 3 роки.

Проведене моделювання показало, що підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства є для підприємства значним резервом покращення основних економічних показників його діяльності, зокрема зростання чистого доходу підприємства та підвищення продуктивності праці працюючих.

ВИСНОВКИ

Мета магістерської кваліфікаційної роботи, яка полягала у вивченні стану і ефективності управління кадровим потенціалом у ТОВ «Торгтехніка Плюс» та розробці рекомендацій з підвищення ефективності управління цим потенціалом, досягнута, основні задачі вирішені.

Зокрема, встановлено, що «трудовий потенціал підприємства» – це наявність на підприємстві певної кількості працівників потрібної, кваліфікації, досвіду, освіти тощо (включаючи можливості підприємства в короткі терміни залучити інших потрібних працівників), а також гранична (максимально можлива) здатність цих працівників успішно досягти поставлені перед підприємством цілі та виконати поставлені завдання за умови виникнення так званого синергетичного ефекту. Тобто, трудовий персонал підприємства включає в себе постійних працівників (це так званий *кадровий потенціал підприємства*) та тимчасових працівників (так званий *змінний трудовий потенціал підприємства*). Тобто, кадровий потенціал підприємства є частиною трудового потенціалу підприємства.

Було зроблено висновок, що оскільки умови діяльності підприємств часто і непередбачувано змінюються, доцільним є дослідження саме кадрового потенціалу підприємства без врахування тих працівників, які перебувають з підприємством у тимчасових ділових відносинах або стоять на його обліку.

В результаті було запропоновано таке означення поняття кадровий потенціал підприємства: *кадровий потенціал підприємства – це гранична (максимально можлива) здатність працюючих на підприємстві у певний період часу штатних (постійних) працівників успішно досягти поставлені перед підприємством цілі та виконати встановлені завдання за допомогою виникнення на підприємстві так званого синергетичного ефекту.*

Було досліджено зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на формування кадрового потенціалу підприємства; визначено основні складові кадрового потенціалу підприємства, до яких належать такі потенціали:

психофізіологічний, кваліфікаційний, соціальний, творчий, інтелектуальний, комунікаційний, адаптаційний, мотиваційний, підприємницький управлінський, структуро-формуючий, а також дано тлумачення змісту цих потенціалів.

Підкреслено, що основою формування кадрового потенціалу підприємства є індивідуальний потенціал кожного працівника; при цьому запропоновано систему показників, за якими можна оцінювати як рівень індивідуальних характеристик кожного працівника, так і стан кадрового потенціалу підприємства.

Запропоновано алгоритм управління кадровим потенціалом підприємства, який складається з трьох основних етапів: підготовчого етапу, етапу формування кадрового потенціалу та етапу управління кадровим потенціалом. Наведено основні блоки робіт, що входять до кожного етапу цього алгоритму та охарактеризовано їх суть та особливості.

Для підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства запропоновано використовувати такі новітні методи відбору кадрів, як «карта компетенцій», «керівники 5-го рівня», «концепція їжака», «наявність 3-х нематеріальних активів», а також використовувати для оцінювання персоналу підприємства «метод 360 градусів».

Було зроблено важливий висновок, що синергетичний ефект від взаємодії працівників з власними індивідуальними потенціалами може спричинити зростання кадрового потенціалу підприємства тільки у тому випадку, коли на підприємстві буде створена така система оплати та стимулювання праці працюючих, яка буде об'єднувати працівників в досягненні поставленої мети та гарантувати кожному з них отримання справедливого доходу (заробітної плати, премії, різних пільг тощо) за досягнуті спільною працею результати.

Було дано характеристику пакувальної галузі України та ТОВ «Торгтехніка Плюс», проаналізовано основні показники діяльності цього підприємства.

Було встановлено, що протягом 2019-2021 років чистий дохід підприємства, собівартість реалізованої продукції, матеріальні витрати, витрати на збут та адміністративні витрати постійно зростали, а у 2022 році відбулося стрімке

падіння всіх цих показників, що свідчить про негативний вплив економічної кризи на діяльність підприємства.

Аналіз динаміки основних показників рентабельності показав, що протягом 2019-2022 років рентабельність активів підприємства, рентабельність власного та основного капіталу при отриманні підприємством валового прибутку постійно зростали, в той час, як рентабельність активів, власного та основного капіталу підприємства при отриманні підприємством прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку постійно зменшувалися, що свідчить про зростання додаткових витрат на збут та адміністративних витрат.

Всі проаналізовані фінансові коефіцієнти протягом 2019-2022 років практично знаходяться на одному і тому ж рівні і не досягли своїх нормативних значень. Це означає, що підприємство відчуває складність у покритті своїми поточними активами своїх поточних зобов'язань; здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок активів є слабкою; спроможність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу є незадовільною; а само підприємство має недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі.

Оцінювання рівня ефективності управління кадровим потенціалом підприємства, показало, що позитивна тенденція спостерігається для коефіцієнта плинності кадрів, який стабільно зменшується, та продуктивності праці персоналу підприємства і продуктивності праці промислово-виробничого персоналу, які постійно зростають. З іншого боку, коефіцієнт віддачі заробітної плати працівників підприємства та коефіцієнт ефективності управління кадровим потенціалом підприємства є нестабільними, що свідчить про певну нестабільність в роботі підприємства.

Аналіз організаційної структури управління підприємством показав, що важливе місце в організаційній структурі управління ТОВ «Торгтехніка Плюс» займає відділ кадрів, на який покладається значний обсяг роботи з організації управління кадровим потенціалом підприємства.

Проведений аналіз показав, що існуюча система відбору кадрів на підприємстві має певний недолік, який полягає у невизначеності досягнення синергетичного ефекту від взаємодії працівників через різні об'єктивні та необ'єктивні обставини, які не були враховані керівником підприємства при прийомі працівника на роботу, тощо.

На основі проведення SWOT-аналізу було зроблено обґрунтування обрання для підприємства загальної стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації» та відповідної кадрової стратегії під назвою «кадрова стратегія стабільності».

Було змакетовано нову організаційну структуру управління кадровим потенціалом підприємства, в основі якої лежить зміна функціональних зв'язків між керівником підприємства, керівниками структурних підрозділів та керівником відділу кадрів при відборі кандидатів при прийнятті їх на роботу у напрямку підвищення у цьому процесі ролі керівників структурних підрозділів.

Було запропоновано суттєво розширити та/або удосконалити такі функції відділу кадрів підприємства, як стратегічну, організаційну, комунікаційну, економічну, контролюючу та управлінську тощо.

Було розроблено загальний план рекомендацій з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства та розраховано економічну ефективність коштів, вкладених в реалізацію цього плану. Зокрема встановлено, що внутрішня ефективність вкладених в реалізацію плану коштів становить 14,7%, що свідчить про економічну доцільність і ефективність виконаної роботи. Для реалізації запропонованих заходів підприємство має взяти у комерційному банку кредит у 0,4 млн грн терміном на 3 роки.

Проведене моделювання показало, що підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства є для підприємства значним резервом покращення основних економічних показників його діяльності, зокрема зростання чистого доходу підприємства та підвищення продуктивності праці працюючих.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козловський С. В. Забезпечення стійкості та розвитку сучасних економічних систем : монографія. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. 554 с.
2. Spender, J.-C. (2007). Data, Meaning and Practice: How the Knowledge-Based View Can Clarify Technology's Relationship With Organizations. *International Journal of Technology Management*, vol. 38(1/2), pp. 178-196.
3. Барибіна Я.О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2001. № 6 (51), ч. 2. С. 48-53.
4. Колот, А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник Київ : КНЕУ, 2005. 326 с.
5. Струмилін С.Г. Галерея економістів. URL: <http://gallery.economicus.ru/> (Дата звернення 22 вересня 2023 року).
6. Дудла, І. О. Товарознавчі аспекти маркетингу : навч. посібн. Київ : ЦУЛ. 2007. 223 с.
7. Klein, M. (2022). The reward and contract theories of patents in a model of endogenous growth. *European Economic Review*, vol. 147, pp. 104-178.
8. Писаревская, А. И. Управление трудовым потенциалом: комплексный подход . *Бизнес Информ*. 2007. № 11. С. 170–174.
9. Писаревская, А. И. Определение эффективности системы управления персоналом на предприятии. *Вісник НТУ «ХП»*. Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2014. № 33. С. 154-165.
10. Трудовий потенціал: поняття, структура і показники оцінки. URL: <http://pidruchniki.com/> (дата звернення 23 вересня 2023 року).
11. Корбут К.Є. Трудовий потенціал підприємства: поняття, складові та методи оцінювання. *Вісник ЖДТУ: Сер. Економіка, управління та адміністрування*, 2020, № 2 (80), С. 102-108.
12. Трудовий потенціал суспільства. URL: <https://buklib.net/books/22983/> (дата звернення 23 вересня 2023 року).

13. Cimino, C. F. (2015). The relational economics of commercial contract. *Texas A&M Law Review*, vol. 3, pp. 91-130.
14. Помірна О. М. Необхідність впровадження інноваційної діяльності як рушійної сили економічного розвитку суб'єктів господарювання. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 5. С. 568-572.
15. Верещагина, Л.А. Психология потребностей и мотивация персонала . Харьков : Гуманит. центр., 2007. 190 с.
16. Шевчук Л.Т. Медико-соціальні аспекти використання трудового потенціалу: регіональний аналіз і прогноз. Львів, 2003. 489 с.
17. Тарнавська Н. П. Побудова концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку. *Економіст*. 2010. № 9. С. 30-41.
18. Sun, R., Bookman, L. (1995). *A. Computational Architectures Integrating Neural and Symbolic Processes: A Perspective on the State of the Art*. NY : Springer US. 476 p.
19. Карпенко А. В., Пустовіт Ю. А. Освітні умови формування інтелектуальних активів людського потенціалу в Україні. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. Вип. 1(43). С. 154-165.
20. Писаревська, Г. І. Оцінка кадрового потенціалу підприємства. *Коммунальное хозяйство городов : научно-технический сборник. Серия: Экономические науки*. Харьков : ХНАМГ, 2009. Вип. 87. С. 376–385.
21. Писаревська, Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства на основі його кадрової політики. *Економіка розвитку*. 2008. № 1 (45). С. 78–79.
22. Писаревська, Г. І. Управління кадровим потенціалом як один з ключових проектів підприємства. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» : збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. Х. : НТУ «ХПІ», 2009. № 18. С. 7–12.

23. Писаревська, Г. І. Формування кадрового потенціалу команди проекту. Економіка розвитку. 2009. № 4 (52). С. 29–32.
24. Бессмертная, В. В. Принципиальные подходы к формированию интеллектуального капитала предприятия. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2006. № 4 (98). Ч. I. С. 16-20.
25. Бузько, І. Р. Кадровый потенциал как объект стратегического управления персоналом предприятия. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2006. № 11 (105). С. 28-31.
26. Осовська, Г. В. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2009. 680 с.
27. Олійник Л.В. Стратегія формування інвестиційних ресурсів підприємства. Economic and law paradigm of modern society. – 2019. – № 1. – С. 15-21.
28. Ross, D. T. (1977). Structured Analysis (SA) – a Language for Communicating Ideas. IEEE Trans. Software Eng., SE-3, vol. I, pp. 16-23.
29. Виноградський, М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. Київ : «КОНДОР», 2002. 654 с.
30. Шморгун, Л. Г. Менеджмент організацій. Київ : Знання, 2010. 452 с.
31. Дмитренко, Г.А. Мотивация и оценка персонала. Київ : Межрегион. акад. упр. персоналом, 2008. 288 с.
32. Організаційна культура, її елементи. URL: <https://studfile.net/preview/5013937/page:39/> (дата звернення 25 вересня 2023 року.)
33. Kvasnytska, R., Dotsenko, I., Matviychuk, L., Oliinyk, L. (2023). Organization of Management of Moral Risks of Banking Activity in a Modern Business Environment. ICBT 2021: Sustainable Finance, Digitalization and the Role of Technology. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 487. pp 243–249. Springer, Cham.

34. Трегубов О. Наукові засади управління [інноваційно-активною структурою]. Актуальні проблеми економіки. 2023. №1. С. 64-71. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71 .
35. Панчишин С. Конкурентоспроможність робочої сили у відкритій господарській системі України. Вісник Львівського університету. Серія «Економіка». 2009. Вип. 41. С. 3 - 7.
36. Гринева, В. Н. Оценка уровня кадрового потенциала промышленных предприятий. Бизнес Информ. 2009. № 8. С. 122–126.
37. Михайлова, Л. І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
38. Мурашко, М. І. Менеджмент персоналу. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2008. 435 с.
39. Хміль, Ф. І. Управління персоналом. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
40. Дахно І. І. Ділова кар'єра . К.: Центр учбової літератури, 2011. 528 с.
41. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
42. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2020. 323 с.
43. Управління персоналом. /А.О.Азарова, О.О.Мороз, О.Й.Лесько, І.В.Романець: ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
44. Поняття і види адаптації персоналу. URL: <https://library.if.ua/book/45/3095.html>] (дата звернення 27 вересня 2023 року).
45. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук. Молодий вчений. 2014. № 6(1). С. 73-75.
46. Сай, І. А. Особливості формування трудових ресурсів в економіці. Економіка та держава, 2008. № 2. С.103 -104.
47. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посібник. Київ.: ЦУЛ, 2012. 328 с.

48. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління: Науковий журнал. – Вінниця, 2018р. – Вип. 3(31). – С. 118-126
49. Шредер В.Л. Хронологія розвитку упаковки. Упаковка. 2020. № 6. С.49-53.
50. Олійник Л.В. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства/ Л.В.Олійник // Фінанси, облік, банки : Науковий журнал. – Випуск №1 (22). – Вінниця, 2017.
51. Регей І.І. Мінімізація витрат пакувальних матеріалів (на прикладі виготовлення пакування для сипкої продукції). Упаковка. 2014. № 4. С.38-40.
52. Матросов В.Д., Мельник Д.С. Проблеми розвитку пакувальної галузі в Україні та підготовки кадрів для неї. Ж-л «Економічний вісник Донбасу», № 4, 2009 р., С. 84-85.
53. Шендерівська Л.П., Савенок Д.А. Тенденції розвитку ринку упаковки в Україні. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/16-2019/23.pdf> (дата звернення 2023 року).
54. Перспективні напрями розвитку таропакувальної промисловості України URL: <https://studfile.net/preview/8206002/page:2/> (дата звернення 17 вересня 2023 року).
55. Торгтехніка–Плюс. ТОВ. URL: <https://www.uaregion.com.ua/40123732> (дата звернення 17 вересня 2023 р.).
56. Фінансовий аналіз навчальний посібник. / За заг. ред. Школьник І. О. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 368 с.
57. Гетьман О.О. Економіка підприємства. Київ: «Центр учбової літератури», 2020, 480 с.
58. Черниш С.С. Економічний аналіз. Київ : Видавництво ЦУЛ, 2022, 312 с.
59. Синькевич Н.І. Економічний аналіз. Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пилюя, 2021. 97 с.
60. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз. Полтава : ПДАА, 2019. 430 с.

61. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової стабільності (Коефіцієнт фінансування). Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/348-pokaznik-finansovoji-stabilnosti-koefitsient-finansuvannya> (дата звернення 19.09.2023).
62. Роль і завдання відділів кадрів у апараті управління та його структура. URL: https://pidru4niki.com/1924070150716/menedzhment/rol_zavdannya_viddiliv_kadriv_aparati_upravlinnya_yogo_struktura (дата звернення 1 жовтня 2023 року).
63. Овчиннікова В.О., Островерх Г.Є., Пасіч Я.В. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості, Сер. «Економіка підприємства, 2020, № 60, С. 178-185.
64. Козловський, В.О. Виробниче та комерційне підприємництво. Вінниця : ВНТУ, 2021. 154 с.
65. Ахновська І.О., Ахновський Д.В. Сутність та характерні риси корпоративного міста. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2022. Том 33(72). №2. С.99-105.
66. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. Підприємництво та інновації. 2021. №16. С. 76-82.
67. Kozlovskiy, S., Petrunenko, Ia., Mazur, H., Butenko, V., Ivanyuta, N. (2022), «Assessing the probability of bankruptcy when investing in cryptocurrency», Investment Management and Financial Innovations, Vol. 19(3), pp. 312-321.
68. Trofymenko, O., Ilyash, O., Voitko, S., Dluhopolska, T., Kozlovskiy, S., Hrynkevych, S. (2022), «Impact of energy innovations on the Ukraine's economy: strategic direction and managerial practices», Economics - innovative and economics research journal, Vol. 10(2), pp. 99-116.
69. Клочан І. В., Трегубов О.С., Гнатенко І.А., Парохненко О.С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання

ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. Інвестиції: практика та досвід № 17/2021. С. 6-10.

70. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. V. 10/2. P. 147-156.
71. Трегубов О. С., Солоненко Ю. В., Андронік О. Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2022. Вип. 2 (46). С. 240-249.
72. Солоненко Ю.В, Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. Вип. №. 4 (44). С. 136-145.
73. Л. Олійник, Л. Матвійчук, Трансформація податкової системи України: нові виклики для бізнесу. *Інвестиції: Практика та досвід*. № 11, 2023. С. 31-36.
74. Солоненко Ю. В., Трегубов О. С. Рольова ідентифікація засновника сімейного бізнесу. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. №. 2. С. 52-61.
75. Олійник, Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*, (62), 2021 р., С. 98-106.
76. Олійник Л.В. Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 192-198.
77. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154.
78. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130.

79. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. Статистика України. 2019. №4(87). С. 21-27.
80. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. Вісник економічної науки України. №2. 2021. С. 161-168. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).161-168](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).161-168).
81. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. Статистика України. 2022. № 3–4. С. 45–56.
82. Клочковська В.О., Клочковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. Економіка і організація управління, 2023. №1 (49).
83. Клочковська В.О. Клочковський О.В. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. Економіка і організація управління, № 1 2023 р.
84. Клочковська В.О. Клочковський О.В. Теорія Джона Кейнса як основа розв'язання макроекономічних проблем економіки України Економіка і організація управління, №4 2022 р.
85. Олійник Л.В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. Економіка і організація управління: Науковий журнал. Вінниця, 2017. Вип. 3(27). С. 51–59.
86. Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 540 с.