

113  
20.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ

СТАНІШЕВСЬКИЙ Віктор Романович  
(студент групи ЗМО-22-2М)

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

### РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

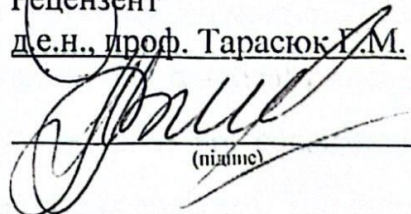
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності  
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту  
протокол № 8  
від 29.11.2023  
зав. кафедри менеджменту, бізнесу  
та маркетингових технологій  
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи.  
д.е.н., проф. Леґенчук С.Ф.

  
(підпис)

Рецензент  
д.е.н., проф. Тарасюк Г.М.

  
(підпис)

Житомир, 2023

### **Анотація**

Станішевський В.Р. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні засади щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства. Проаналізовано сучасний стан управління кадровим потенціалом на підприємстві. Обґрунтовано напрями зростання кадрового потенціалу підприємства.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, персонал, управління персоналом, кадрова політика.

### **Annotation**

Stanishevsky V. Development of personnel potential of the enterprise. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the theoretical and practical principles of the development of the personnel potential of the enterprise are considered. The current state of personnel management at the enterprise is analyzed. The directions of growth of the personnel potential of the enterprise are substantiated.

**Keywords:** personnel potential, personnel, personnel management, personnel policy.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                 | 5  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО<br>ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....                                             | 7  |
| 1.1. Сутність кадрового потенціалу підприємства.....                                                                       | 7  |
| 1.2. Методи оцінки кадрового потенціалу підприємства.....                                                                  | 13 |
| 1.3. Можливості формування та використання кадрового потенціалу<br>підприємства.....                                       | 19 |
| 1.4. Нормативно-правове забезпечення кадрового потенціалу<br>підприємства.....                                             | 27 |
| <i>Висновки до розділу 1.....</i>                                                                                          | 33 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ<br>ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ<br>СИРЗАВОД»..... | 35 |
| 2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства .....                                                      | 35 |
| 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....                                                            | 39 |
| 2.3. Аналіз стану формування та використання кадрового потенціалу<br>підприємства.....                                     | 44 |
| <i>Висновки до розділу 2.....</i>                                                                                          | 55 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ<br>ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД».....                                         | 57 |
| 3.1. Шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства.....                                                                 | 57 |
| 3.2. Покращення мотиваційної складової наявного кадрового потенціалу<br>підприємства.....                                  | 63 |
| 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів .....                                                                      | 71 |
| <i>Висновки до розділу 3.....</i>                                                                                          | 77 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                              | 79 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                            | 82 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                               | 91 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В сучасних умовах, із розвитком підприємств, коли роль і місце людини в процесі виробництва постійно зростають, у функціонуванні виробничих підприємств усе більшого значення набуває роль працівників як основного з чинників ефективного розвитку підприємства в сучасних умовах. Світовий досвід управління виробництвом переконує, що вирішальним чинником стабільного і тривалого функціонування організації, а також її поступального розвитку є високоефективне управління працівниками, тому виникає необхідність розроблення проблем комплексної оцінки рівня розвитку підприємства та його залежності від якісних потенційних можливостей працівників, у результаті чого й запроваджено в економічний обіг термін «кадровий потенціал».

Методологічні засади дослідження управління кадровим потенціалом було закладено в наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як: Д.П. Богиня, Н.І. Верхоглядова, О.А. Грішнова, В.М. Данюк, Т.П. Макаровська, Л.І. Михайлова, В.М. Петюх, Ф.І. Хміль, А. Сміт, К. Маркс, Е.В. Маслов, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Наумов, Ф. Тейлор та ін. Аналіз літературних джерел дав змогу оцінити проблему управління персоналом у різних аспектах сприйняття людини та прослідкувати еволюцію відношення до людського фактору. Таким чином тематика магістерської кваліфікаційної роботи є актуальною та заслуговує на проведення відповідних дослідження на виробничому підприємстві України.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної магістерської роботи є вивчення теоретичних засад кадрового потенціалу підприємства, аналіз стану формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві, а також обґрунтування напрямів розвитку кадрового потенціалу досліджуваного підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення таких **завдань**:

- здійснити теоретичне обґрунтування сутності кадрового потенціалу підприємства;

- розкрити суть управління кадровим потенціалом на підприємстві;
- проаналізувати інформаційне забезпечення оцінки кадрового потенціалу підприємства;
- проаналізувати організацію керівництва персоналом на підприємстві;
- здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку ефективності використання кадрового потенціалу підприємства;
- запропонувати власні напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- розрахувати ефект від запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління формуванням та ефективністю використання кадрового потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод».

*Предметом дослідження* є теоретичні та прикладні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємства в теперішніх умовах.

**Методи дослідження.** При написанні магістерської кваліфікаційної роботи застосовано загальнонаукові принципи та методи пізнання: емпірико-теоретичні (спостереження, вимір, опис) та логіко-теоретичні (порівняння, аналіз та синтез, дедукція, моделювання) методи дослідження; проектний підхід; системний, процесний підходи; статистичні методи опрацювання даних.

*Інформаційною базою дослідження* є законодавчі акти України, постанови Кабінету Міністрів України, а також наукова література з відповідної тематики, електронні наукові джерела, підручники, посібники, а також звітність ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2020-2022 рр.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає у тому, що запропоновані заходи щодо покращення розвитку кадрового потенціалу підприємства є актуальним використати в діяльності підприємств відповідної галузі.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у обґрунтуванні стратегії управління економічним потенціалом ТОВ «Пирятинський сирзавод»,

а також в цифровізації логістики в межах підприємства.

**За результатами дослідження опубліковано:**

Гаврилюк С.А., Станішевський В.Р. Сутність потенціалу підприємства. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів IV Міжнар. науково-практичної конф. (9-10 листопада 2023 р.). Житомир: Житомирська політехніка, 2023. 443 с. (С. 37).

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження було апробовано під час участі в наступній науковій конференції: IV Міжнар. науково-практичної конференції (9-10 листопада 2023 р.).

**Структура і обсяг кваліфікаційної магістерської роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи становить 81 сторінку, до складу яких входить 9 рисунків та 25 таблиць. Список використаних джерел містить 98 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність кадрового потенціалу підприємства

Розвиток підприємств будь-якої форми власності та організаційно-правової форми в умовах кризи залежить, як свідчить практика господарювання, не від рівня матеріально-технічної бази, а від компетентності і професіоналізму керівників, їх здатності приймати ситуаційні рішення в умовах обмеженої кількості інформації, ресурсів та часу, працювати в напружених умовах, враховувати можливості факторів зовнішнього середовища, сильні сторони підприємства і стратегічні цілі.

Для початку варто визначити сутність кадрів на підприємстві. Кадри – це штатний розклад працівників підприємства, це сукупність зайнятих працівників підприємства. З точки зору Шегди А. В. «кадри» – це штатний склад працівників підприємства, а «персонал» розглядається як склад робітників, що представляє кваліфіковану і некваліфіковану працю [91, С. 219]. Варто відзначити, що Стрехова С. В. під поняттям «кадри» розуміє сукупність зайнятих працівників підприємства, а «персонал» тлумачить як весь особовий склад або частину складу підприємства, що представляє собою групу по професійним чи іншим ознакам [83, С. 70].

До основних якісних показників розвитку кадрів належать: професійні характеристики кожного працівника, досвід діяльності в даній сфері, соціальні та психологічні особливості кожного співробітника, мікроклімат організації та ін. До основних кількісних показників належать: середній вік працівників, рівень ротації кадрів, стаж роботи на даній посаді та в організації в цілому, середня чисельність працівників, укомплектованість та ін. [7, С. 49].

Стратегія управління кадрами передбачає: визначення цілей управління персоналом, тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні

бути враховані як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників. Тому не слід забувати, що стратегія управління персоналом ефективна настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей [15, С. 27].

В умовах розвитку євроінтеграційних процесів в Україні, поширення процесів глобалізації та інтернаціоналізації зростають вимоги до сутності «кадрового потенціалу» та його ролі у процесі формування стійкого розвитку національної економіки. Тому виникає необхідність дослідження поняття «кадровий потенціал» у контексті сучасних процесів, що відбуваються у суспільстві і впливають на процес управління сучасними соціально-економічними системами.

На початок ХХІ ст. у менеджменті, мікро- та макроекономіці, економіці сформувалися і широко вживаються поняття «трудові ресурси», «людські ресурси», «персонал», «трудовий потенціал», «кадри», «кадровий потенціал», «робоча сила» (табл.1.1), які вживаються на різних рівнях аналізу суб'єктів господарювання.

Таблиця 1.1

Основні категорії, які є пов'язаними з поняттям «кадровий потенціал»

| Поняття                      | Сутність                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Робоча сила                  | сукупність фізичних і розумових здібностей людини, які вона використовує для виробництва матеріальних благ в конкретній сфері діяльності; сукупність властивостей людини, які забезпечують її здатність до праці                                                                                                    |
| Людські ресурси              | відповідний вид фактора виробництва, який в умовах ринку взаємодіє на принципах залежності й заміності з іншими видами ресурсів; сукупність різних якостей людей, які проявляються в процесі їх трудової діяльності                                                                                                 |
| Трудові ресурси              | все соціально активне населення, всі фактичні і потенційні працівники, які здатні до праці, та частина населення, яка володіє необхідним фізичним розвитком, здоров'ям, здібностями, кваліфікацією, професійними знаннями для роботи в сфері суспільно-корисної діяльності                                          |
| Економічно активне населення | населення обох статей віком 15-70 років, яке займається економічною діяльністю, або шукає роботу і готове приступати до неї                                                                                                                                                                                         |
| Трудовий потенціал           | сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягти в певних умовах результатів, а також удосконалювати в процесі праці; частина потенціалу особистості, який формується на основі здібностей, освіти, виховання та життєвого досвіду |

Продовження табл. 1.1

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Персонал                  | працівники, що виконують роботу на даному підприємстві на основі відносин найму. Включає в себе постійну (постійні працівники) і змінну частини (тимчасові і сезонні працівники)»; основні складові трудового потенціалу організації, що являють собою сукупність працездатних працівників, які можуть працювати в організації за наявності необхідних організаційно-технічних умов |
| Кадри                     | персонал, що володіє професійною здатністю до праці, тобто має спеціальну підготовку                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Людський капітал          | вартість запасу здібностей, досвіду, знань, які залучені до процесу господарювання, капіталізовані на основі найму та приносять прибуток                                                                                                                                                                                                                                            |
| Людський потенціал        | сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій та інших продуктивних якостей, які цілеспрямовано використовуються в тій чи іншій сфері економічної діяльності                                                                                                                                 |
| Інтелектуальний потенціал | нагромаджений людиною та сформований на основі інвестицій у людину запас інформації, знань, творчих здібностей, який за умов включення у потік суспільного відтворення зумовлює створення інтелектуального продукту, що сприяє інноваційним перетворенням на макро- й мікро- рівні та забезпечує його власнику прибуток                                                             |

Джерело: [7, 21, 23, 35, 45, 49, 96]

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що наявність такого різноманіття базових категорій, відображає багатогранність, важливість і одночасно складність прояву людського чинника на сучасному етапі, який виник не спонтанно, а еволюційно і є одночасно об'єктом дослідження різних наукових шкіл і напрямів.

Розвиток науково-методологічних основ сучасного виробництва не можливий без врахування екології, а саме впливу інноваційної складової на навколишнє середовище, яка забезпечує конкурентоспроможність сучасних соціально-економічних систем. Це підтверджують сучасні системи управління якістю різного покоління, які не тільки дозволяють формувати конкурентні переваги продукції, системи управління, але і зменшувати вплив результатів господарювання на навколишнє середовище.

Тому виникає необхідність дослідження сутності поняття «кадровий потенціал» підприємства в контексті сучасних тенденцій (табл. 1.2).

Кадровий потенціал підприємства – це складне, багатогранне поняття, під яким доцільно розуміти сукупність здатності працівників, які виникають у результаті синергетичного ефекту на рівні соціально – економічної системи під час

їх взаємодії, що дозволяє перетворити можливості та сильні сторони підприємства в певний момент часу у готовий та конкурентоспроможний продукт чи послугу, створити додаткову вартість, забезпечити зростання вартості підприємства та його сталий розвиток.

Таблиця 1.2

## Генезис поняття «кадровий потенціал» у працях сучасних науковців

| Автор                            | Сутність поняття «кадровий потенціал»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Н.А. Гебер                       | Можливість досягнення цілей перспективного розвитку, які створюються кількісними та якісними характеристиками, якими володіє організація в певний момент часу                                                                                                                                                                                          |
| Н.С. Краснокутська               | Можливості працівників підприємства досягти поставлені ними цілі (комерційні, операційні, фінансові)                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Л.С. Головкова                   | сукупність наявних кадрів, які забезпечують господарську діяльність підприємства і є головною рушійною силою його функціонування                                                                                                                                                                                                                       |
| Л. Шаульська                     | сукупність штатних працівників, кількісні та якісні характеристики яких за відповідної мотивації та з урахуванням особливостей сільського господарства забезпечують можливість та здатність в умовах ринкового середовища здійснювати виробничо-господарську діяльність з максимальною результативністю                                                |
| А.М. Шехлович                    | величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку                                      |
| Л.В. Балабанова                  | гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізіологічних особливостей, інтересів, мотивацій                                                                                                                                                                                    |
| В.О. Москаленко                  | кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають не задіяні можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можливо використовувати в кадровій роботі                                                                                                                                                                                |
| В.В. Безсмертна                  | сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні й психологічні можливості працівника, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики |
| Т.М. Касіч-Пилипенко, Т.А. Дячко | Сукупність потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства, які використовуються або можуть бути використані в певний момент часу, щоб забезпечити виконання завдань перспективного розвитку підприємства і досягнення його цілей                                                                                                             |

Джерело: [18, 56, 21, 92, 4, 65; 7; 45]

Організація повинна не просто набирати фахівців з тих, хто взагалі може і хоче працювати, їй необхідно формувати свій кадровий потенціал. Адже, внутрішня структура колективу неповторна, як немає в природі двох зовсім

однакових людей, так немає абсолютно ідентичних колективів. При цьому необхідно також враховувати, що кожен працівник, володіючи трудовим потенціалом, при виконанні конкретної роботи різною мірою реалізує свої потенційні можливості. У результаті цього до складу колективної праці він може ввійти в якості певного «множника». Якщо при об'єднанні в колектив усі конкретні трудові потенціали працівників входять до складу колективної праці як множники, то це означає, що кожен працівник вніс у спільну роботу щось більше, ніж його трудовий потенціал. З одного боку, він своєю працею спонукав інших працівників ефективніше використовувати їхній особистий трудовий потенціал, а з іншого боку – він сам випробував такий же вплив.

Необхідно зазначити, що нині деякі автори виділяють дві категорії кадрового потенціалу підприємства : зовнішній і внутрішній [94]. Внутрішній кадровий потенціал – це активні громадяни, які працюють на конкретному підприємстві, здатні до саморозвитку, просування по службі. Зовнішній потенціал представляє собою претендентів на вакантні місця на підприємстві із числа випускників навчальних закладів, безробітних, громадян, які займаються підприємництвом без оформлення документів і які не мають спеціальної освіти, проте здібні до ініціативної діяльності.

Розглядаючи кадровий потенціал організації, слід враховувати, що колективи мають різні потенціали не тільки в залежності від територіального розташування, галузевої приналежності, розмірів виробництва, віку й ін., але кожне підприємство має свої особливості в джерелах і характері формування виробничого колективу, у його трудових традиціях, у сформованих взаєминах між працівниками. Структура кадрового потенціалу організації являє собою співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних й інших характеристик груп працівників і відносин між ними.

На практиці, кадровий потенціал представляє собою єдину систему, де внутрішня і зовнішня частини управління кадрами повинна бути збалансованою. У цьому випадку з'являється необхідність економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних з наймом, навчанням та можливостями працівника

розкрити свій талант.

Розвиток кадрового потенціалу підприємств в Україні за умов її поступової інтеграції до світового співтовариства та загальна подальша тенденція до зближення соціально-економічних систем різних країн не лише дають змогу поліпшити конкурентоспроможні позиції на вітчизняному і світовому ринках товарів та послуг, а є невід'ємною умовою його існування та реалізації кожним громадянином держави своїх прав на працю та гідне життя (рис. 1.1).

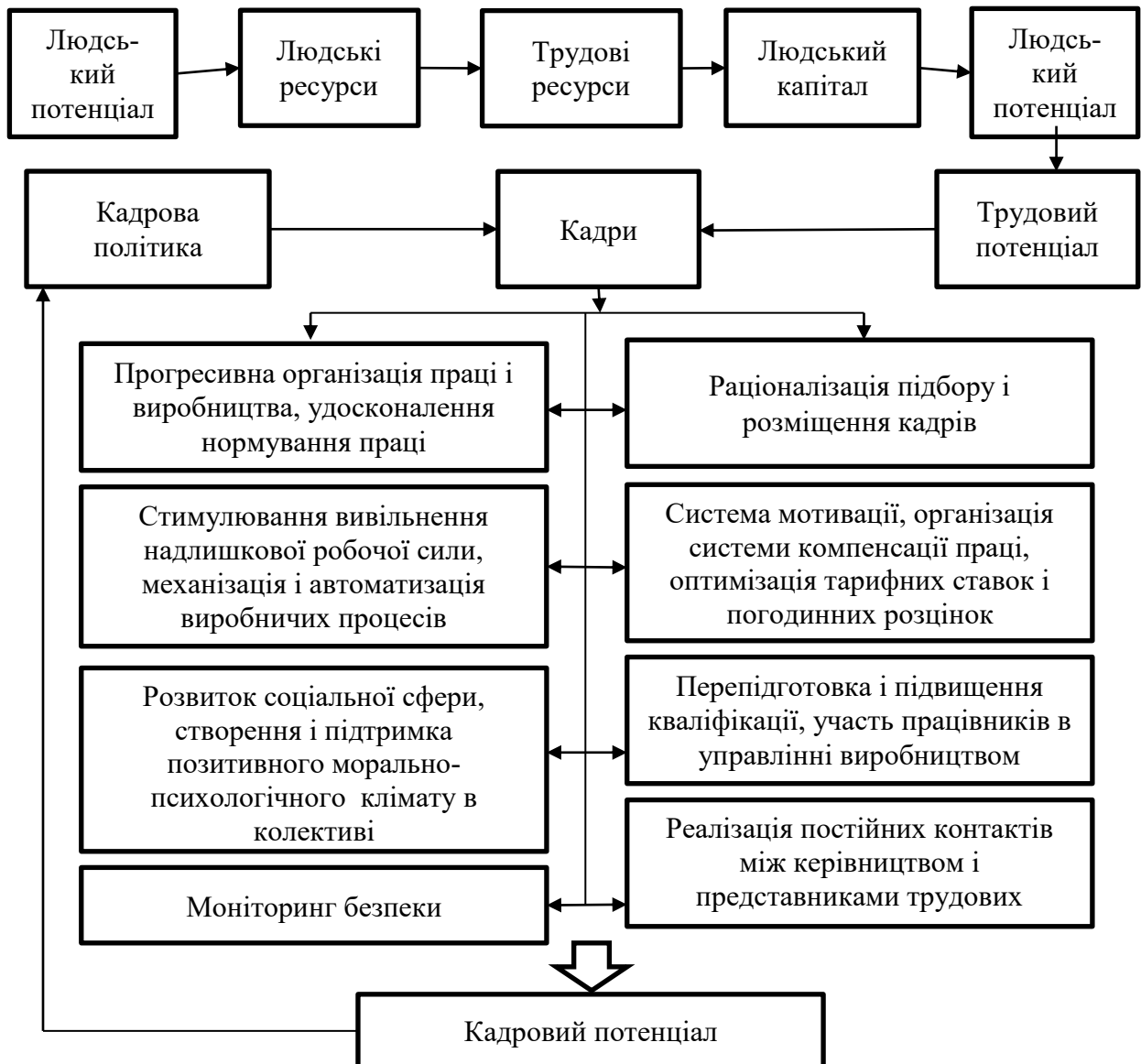


Рис. 1.1. Процес формування кадрового потенціалу підприємства

Джерело: [65]

Зокрема, якщо ми розглядаємо кадровий потенціал як сукупність потенціалів, які дозволяють перетворити ресурси у готовий продукт в межах окремої операційної системи (статика), то з позиції динаміки – це здатність

працівників до самовдосконалення, професійного розвитку, що призводить до підвищення рівня компетентності, знань та вмінь у процесі функціонування соціально – економічної системи.

Доцільно його розглядати через призму кадрової політики підприємства, під якою слід розуміти напрям роботи з персоналом, який є задокументованим і містить вимоги, форми і методи роботи, які дозволяють своєчасно забезпечити оптимальний баланс процесів комплектування, збереження персоналу, розвитку його потенціалу відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці. Таким чином, основним підтвердженням і відображенням процесу управління кадровим потенціалом є кадрова політика підприємства.

## **1.2. Методи оцінки кадрового потенціалу підприємства**

Ефективна робота підприємства, в умовах ринкових відносин, неможлива без створення механізму розвитку його кадрового потенціалу. Через низький рівень професійної підготовки кадрів на підприємствах особливо значущим є теоретична розробка соціально-економічних механізмів відтворення фахівців підприємства. Проблема розвитку та управління кадровим потенціалом на підприємствах має міждисциплінарний характер, що обумовлює необхідність застосування в її вирішенні комплексних підходів, з урахуванням економічних, соціологічних, психологічних та інших факторів.

В сучасних мовах існує багато підходів та методів оцінки кадрового потенціалу підприємств. У 1998 році в наукових працях І. М. Рєпіної вперше запропоновано графоаналітичний метод діагностики потенціалу підприємства, названий автором «Квадрат потенціалу». Такий метод дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на підставі цього обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства [78].

Т.В. Білорус, при оцінці кадрового потенціалу підприємства, виявила необхідність побудови системи показників, що класифікуються відносно певної ознаки [10, С. 41].

Н.С. Краснокутська пропонує методику комплексної оцінки якості робочої сили, що характеризує ступінь відповідності якостей співробітника вимогам функціонального і предметного поділу праці [55, С. 234].

Узагальнюючи наявний досвід у практиці діагностики, Н.Т. Рудь, О.С. Колтунович приходять до висновку, що діагностику кадрового потенціалу доцільно проводити методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за такими функціональними блоками [50]: продуктивність праці; професійно-кваліфікаційний рівень; ефективність використання робочого часу; кадровий резерв підприємства; підготовка кадрів.

Перелік показників має задовольняти такі вимоги: найбільш повне охоплення усіх сторін виробничо-господарської, фінансової та інших видів діяльності працівників, простота збирання показників; відсутність дублювання показників [50].

О. Онищенко пропонує систему управління кадровим потенціалом підприємства через аналіз його складових, що є базою для розроблення прогнозів у сфері праці (можливої потреби в робочій силі, її кваліфікації), планування заходів щодо підбору, навчання і адаптації кадрів. Перш за все аналіз фактичного складу і структури кадрового потенціалу дає змогу критично оцінити характер і форму використання персоналу на підприємстві, виявити вузькі місця, внести з урахуванням нових вимог необхідні зміни в організацію праці і виробничо-технологічний процес, відкоригувати професійно-кваліфікаційний склад працівника підприємства (табл. 1.3). Оцінювати якість виконання кожної трудової операції кожним працівником повинен безпосередньо лінійний керівник. У результаті всебічної, комплексної оцінки керівник інформує працівника про рівень ефективності його праці, вказує напрями її вдосконалення. Крім того, така оцінка дає можливість скласти умовний професійний портрет працівника і схему його подальшої роботи. За результатами аналізу виявляються обсяги вибуття кадрів, що

вимагають заміни, визначаються заходи щодо вирішення соціальних проблем (для молоді, осіб передпенсійного віку), питань підготовки кадрів, професійного прасування, стабілізації колективу [71]:

Таблиця 1.3

Елементи проведення аналізу кадрового потенціалу підприємства.

| Напрямок аналізу                                                 | Методика аналізу                                                                                                                              | Використання результатів аналізу                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Динаміка кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу | Порівняння показників за окремими складовими кадрового потенціалу в звітному і попередніх періодах                                            | Оцінка результативності проведених заходів щодо зміни характеристик кадрового потенціалу                         |
| Відповідність фактичного рівня кадрового потенціалу необхідному  | За показниками, які плануються шляхом порівняння фактичної і планової величини показника. Порівняння необхідного рівня показника і фактичного | Управлінські рішення щодо коригування кадрової політики з метою зміни кадрового потенціалу в потрібному напрямі. |
| Рівень використання кадрового потенціалу                         | Порівняння фактичної величини показника з потенційною можливою                                                                                | Заходи щодо більш повного використання можливостей працівників.                                                  |

Джерело: [72]

О.Г. Шпикуляк визначає поняття «Статистика людських ресурсів» як систему даних про різні сторони управління персоналом - продуктивності, витратах на робочу силу, професійному навчанні, динаміці робочої сили [95]. Вчений наводить приклад такого набору даних про персонал підприємства [95]:

- структура і динаміка робочої сили за категоріями зайнятих (виробничий, невиробничий і адміністративний персонал, співвідношення між ними), за віком, за рівнем освіти, за стажем роботи в організації, за статтю, за плинності, за показником абсентеїзму, за коефіцієнтом мобільності;

- продуктивність: обсяг реалізованої продукції на одного працівника за рік, виробленої за одну годину, обсяг прибутку на одного працівника, об'єм втраченої через абсентеїзму продуктивності;

витрати на робочу силу: загальні, частка в обсязі реалізації, на одного співробітника, на один продуктивний годину;

- професійне навчання: частка співробітників, що пройшли навчання, частка годин на навчання в загальному балансі робочого часу, середнє число

годин навчання на одного навченого. Витрати на навчання: загальні, на одного навченого, на одну годину навчання, на одного працівника організації, частка на навчання в обсязі реалізації.

Т.І. Рапіцький виділяє, що кадровий потенціал можливо класифікувати за ознаками постачання резервів. Зовнішній кадровий потенціал характерний тим, що для потенційних співробітників зрозумілі задачі та перспективи розвитку на будь-якому рівні. Підприємство готове прийняти на роботу кваліфікованого спеціаліста, якщо він готовий проявити свій потенціал. Зовнішній кадровий потенціал дозволяє підприємствам, які ставлять за мету завоювання ринку, проявити лідерство у певному секторі економіки. Внутрішній кадровий потенціал характерний тим, що підприємство орієнтується виключно на внутрішні резерви. Кадровий потенціал такого рівня характерний для підприємств, які прагнуть до формування певної корпоративної культури, виховання почуття відповідальності, причетності до розвитку бізнесу. Отже, кадровий потенціал це не лише кваліфікація кадрів але і їх соціально-психологічна орієнтація [77].

Оцінювати кадровий потенціал автор пропонує, враховуючи як економічні показники діяльності підприємства так і його організаційну культуру. Ефективність праці залежить не тільки від самого індивіда але і від складних групових внутрішньоекономічних взаємозв'язків. Також науковець багато уваги приділяє корпоративній культурі підприємства як важливому фактору підвищення ефективності кадрового потенціалу. Визначну роль тут відіграє система цінностей, традиції і стиль відносин між співробітниками, підлеглими та керівництвом [77].

Вчені Посилкіна О. В., Братішко Ю.С., Кубасова Г. В. пропонують процедуру вимірювання кадрового потенціалу підприємства, що складається з трьох етапів [74, С. 148]:

Етап 1: на підприємстві створюється група експертів, у складі 4-7 осіб.

Етап 2а: Група експертів розробляє модель умінь для кожної посади і ранжує їх за значимістю, при цьому найбільш важливому вмінню присвоюється найвищий бал.

Етап 2б: Розробка моделі якостей і ранжування їх по значимості.

Етап 2в: за описом вище принципом вимірюємо діяльність.

Етап 3: Експерти ставлять усі підготовлені заздалегідь питання кожному співробітнику і виставляють свою оцінку.

Порівнюючи моделі різних підприємств певних працівників, підрахував бали, можна відзначити особистий потенціал працівника, а для загальної картини слід скласти всі фактичні результати. Дана методика дозволяє [74, С. 148]:

- визначити, де саме зібрати найбільший потенціал для зростання (у підрозділі, на управлінському рівні та інше);
- для реалізації проекту потрібні титанічні зусилля групи експертів, особливо якщо така проводиться вперше;
- для зменшення ризиків бажано залучати до роботи групи стороннього експерта, який зможе забезпечити неупередженість вимірювальної шкали.

В.А. Савченко пропонує оцінювати кадровий потенціал в тривимірному аспекті. Можна виділити етапи комплексної оцінки та аналізу розвитку кадрового потенціалу [81]:

- перший етап – комплексна кількісна та якісна оцінка кадрового складу підприємства, яка лежить в основі оцінки кадрового потенціалу. Для комплексної оцінки кадрового потенціалу використовуються три групи взаємодоповнюючих оцінок: вартісні; кількісні, якісні. До якісних показників слід віднести всі виділені елементи структури кадрового потенціалу. Від розвитку кожного елемента структури кадрового потенціалу, хоча і з різним ступенем впливу залежить приріст кадрового потенціалу підприємства.
- другий етап – комплексна оцінка індивідуального трудового потенціалу працівників підприємства, їх професійних знань і умінь, виробничого досвіду, ділових і моральних якостей, психологію особистості, здоров'я і працездатність, рівень загальної культури.
- третій етап – оцінка індивідуального внеску кожного працівника в бізнес процес, яка дозволить встановити якість, складність і результативність праці конкретного співробітника, і його відповідність займаному місцю за

допомогою спеціальних методик.

- четвертий етап – оцінка ефективності реалізації кадрового потенціалу через кадровий моніторинг.
- п'ятий етап – оцінка рівня корпоративної культури і виявлення ядра кадрового потенціалу, що представляє особливу цінність для підприємства.
- шостий етап – проведення кадрового аудиту для оцінки відповідності кадрового потенціалу підприємства її цілям і стратегії розвитку.
- сьомий етап – аналіз ефективності роботи з оцінки кадрового потенціалу підприємства [9].

Практично кожне підприємство уважно ставиться до такої сфери як управління персоналом. Якісний кадровий менеджмент дозволяє забезпечити організацію кваліфікованою робочою силою та оптимально її використовувати. В ході дослідження було проаналізовано проблему недосконалого використання кадрового потенціалу, яка полягає в тому, існує високий рівень плинності кадрів. Для дослідження глибини проблеми та її наслідків нами було розраховано ряд важливих для комплексного дослідження показників, розрахунок яких наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Показники проблеми плинності кадрів та її наслідків і формули їх розрахунку

| Показник                                                                  | Формула                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коефіцієнт обороту по прийому                                             | $\text{Кількість прийнятих працівників в організацію за рік} / \text{Середньооблікова кількість працівників за рік} \times 100\%$            |
| Коефіцієнт плинності кадрів                                               | $\text{Число звільнених співробітників} / \text{Середньооблікова кількість працівників за рік} \times 100\%$                                 |
| Загальний коефіцієнт обороту персоналу                                    | $(\text{Звільнені працівники} + \text{прийняті працівники}) / \text{Середньооблікова кількість працівників за рік} \times 100\%$             |
| Продуктивність праці персоналу                                            | $\text{Сума вартості наданих послуг} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}$                                                        |
| Структура працівників підприємства за кваліфікацією                       | $\text{Частка працівників з відповідною кваліфікацією} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу} \times 100\%$                         |
| Кількість працівників, які за рік пройшли курси з підвищення кваліфікації | $\text{Кількість працівників, які пройшли курс підвищення кваліфікації за рік} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу} \times 100\%$ |

Продовження табл. 1.4

|                                                                                                     |                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Частка витрат на навчання персоналу у структурі витрат на підвищення кваліфікації персоналу         | Витрати на навчання персоналу / Витрати на підвищення кваліфікації персоналу $\times 100\%$         |
| Частка витрат на навчання нових працівників у структурі витрат на підвищення кваліфікації персоналу | Витрати на навчання нових працівників / витрати на підвищення кваліфікації персоналу $\times 100\%$ |

Джерело: [62]

Дослідження наукових джерел засвідчило, що проблемою виявлення основних методів та підходів оцінки кадрового потенціалу, як важливої прикладної задачі управління підприємством, займаються багато вчених. Зазначимо, що аналіз та оцінка кадрового потенціалу є процесом виявлення відповідності системи взаємодій сукупності фізичних, психологічних, особистісних і професійно-кваліфікаційних якостей окремих працівників головної мети підприємства, а також необхідна для розробки системи розширення кола потенційних можливостей сукупності кадрів.

### **1.3. Можливості формування та використання кадрового потенціалу підприємства**

В даний час існує три підходи до визначення поняття «потенціал».

Прихильники першого підходу вважають, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням виробництва і прискоренням науково-технічного прогресу. Проблему управління персоналом аналізують з погляду постулатів «людина як ресурс». Таким чином, людина розглядається як ресурс виробничої системи і найважливіший елемент процесу виробництва і управління.

Згідно з цією концепцією, персонал є одним з найважливіших ресурсів підприємства, який за своєю економічній природою потребує управління, яке включає, як необхідний чинник, забезпечення соціального, професійного й

структурного розвитку персоналу. Таким чином, відбувається істотна зміна загальної парадигми управління підприємствами. Персонал стає важливим стратегічним ресурсом підприємства, а його формування й використання – найважливішим чинником досягнення конкурентних переваг.

Визначення сутності потенціалу зумовлює підхід до його оцінки, вимірювання і управління. Дійсно, коли потенціал розглядається як сукупність ресурсів, його оцінка полягає у встановленні якісних і кількісних характеристик значень окремих видів ресурсів, причому їх взаємний вплив не враховується і не вимірюється. Коли йдеться про систему ресурсів, то характеристики її окремих складових повинні доповнюватися показниками, що описують систему в цілому.

Відмінність поняття «кадровий потенціал» від понять «робоча сила» і «трудові ресурси» полягає в тому, що кадровий потенціал – це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Дане поняття дозволяє, по-перше, визначити ступінь використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і їх сукупності, забезпечуючи на практиці активізацію людського чинника, і, по-друге, забезпечити якісну (структурну) збалансованість особистого і речовинного чинників виробництва.

Виходячи з усього вищевикладеного можна визначити, що кадровий потенціал підприємства представляє собою інтегральну сукупність можливостей персоналу до трудової активності, під якою розуміється його спроможність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технології та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо. Таким чином, носієм кадрового потенціалу, враховуючи стадії його формування, розвитку, використання, є персонал підприємства без обмеження його вікових рамок, освітнього рівня, професіоналізму та кваліфікації.

Приклади характеристик кадрового потенціалу підприємства, які визначають його основні компоненти, подано в таблиці 1.5.

Як об'єкт стратегічного управління персоналом, кадровий потенціал характеризується не ступенем підготовленості працівника зараз до заняття тієї або

іншої посади, а його можливостями в довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, освіти, ділових якостей, рівня мотивації.

Таблиця 1.5

### Приклади характеристик кадрового потенціалу підприємства

| Складові кадрового потенціалу | Показники                                                                               |                                                                                                                                |                                                                                                             |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | Людина                                                                                  | Підприємство                                                                                                                   | Суспільство                                                                                                 |
| Здоров'я                      | Працездатність<br>Час відсутності на роботі через хвороби                               | Втрати робочого часу через хворобу і травми<br>Витрати на забезпечення здоров'я персоналу                                      | Середня тривалість життя, витрати на охорону здоров'я<br>Смертність по віках                                |
| Моральність                   | Відношення до оточуючих                                                                 | Взаєморозуміння між робітниками<br>Втрати від конфліктів                                                                       | Відношення до інвалідів, дітей, людей похилого віку<br>Злочинність, соціальна напруженість                  |
| Творчий потенціал             | Творчі здібності                                                                        | Кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій нових виробів на одного працюючого                               | Доходи від авторських прав<br>Кількість патентів і міжнародних премій на одного жителя країни               |
| Активність                    | Прагнення до реалізації здібностей<br>Заповзятливість                                   |                                                                                                                                |                                                                                                             |
| Організованість               | Акуратність, раціональність, дисциплінованість, ощадливість, обов'язковість, порядність | Втрати від порушень дисципліни<br>Чистота<br>Старанність                                                                       | Якість законодавства<br>Дотримання договорів і законів                                                      |
| Освіта                        | Знання<br>Кількість років навчання в школі і вузі                                       | Частка фахівців з вищою і середньою освітою в загальній чисельності працюючих.<br>Витрати на підвищення кваліфікації персоналу | Середня кількість років навчання в школі і вузі<br>Частка витрат на освіту в держбюджеті                    |
| Професіоналізм                | Уміння<br>Рівень кваліфікації                                                           | Якість продукції<br>Втрати від браку                                                                                           | Доходи від експорту<br>Втрати від аварій                                                                    |
| Ресурси робочого часу         | Час зайнятості протягом року                                                            | Кількість співробітників<br>Кількість годин роботи за рік одного співробітника                                                 | Працездатне населення.<br>Кількість зайнятих.<br>Рівень безробіття.<br>Кількість годинника зайнятості в рік |

Джерело: [72]

З позиції стратегічного управління персоналом, кадровий потенціал є сукупними здібностями і можливостями персоналу підприємства, які необхідні для того, щоб здійснювати дії, що забезпечують підприємству стратегічні переваги серед конкурентів. Значення кадрового потенціалу для досягнення

стратегічних цілей підприємства в області управління персоналом визначає його роль і місце в процесі стратегічного управління персоналом. Таким чином, на нашу думку, об'єктом стратегічного управління персоналом підприємства є кадровий потенціал, можливості його формування і ефективного використання.

Як об'єкт стратегічного управління персоналом, кадровий потенціал може істотно вплинути на результати діяльності підприємства за умови, що всі складові елементи технології роботи з персоналом – набір, вибір, адаптація, кар'єрне просування, оцінка результатів праці, сучасні форми мотивації і організації праці, поєднані у цілісну програму, яка є невід'ємним елементом стратегії управління персоналом підприємства. Реалізація такого підходу дозволить забезпечити підприємству стратегічні переваги на ринку праці.

До показників кадрового потенціалу підприємства, які впливають на його стратегічний рівень, відносяться наступні параметри (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Показники кадрового потенціалу підприємства

Джерело: [71]

Таким чином, кадровий потенціал підприємства включає наступні характеристики:

- кількісні показники (чисельність, склад і структура персоналу, потенційний фонд робочого часу підприємства);
- якісні характеристики (фізичний, психологічний, адаптаційний, інтелектуальний, етичний, духовно-творчий і кваліфікаційний потенціал).

Розглядаючи кадровий потенціал підприємства як об'єкт стратегічного управління персоналом, слід зазначити, що управління кадровим потенціалом підприємства здійснюється з двох напрямів: його формування та ефективного використання. На практиці процеси формування і використання кадрового потенціалу тісно взаємозв'язані між собою.

Основні завдання, які вирішуються на окремих етапах розвитку кадрового потенціалу, подані на рисунку 1.3.

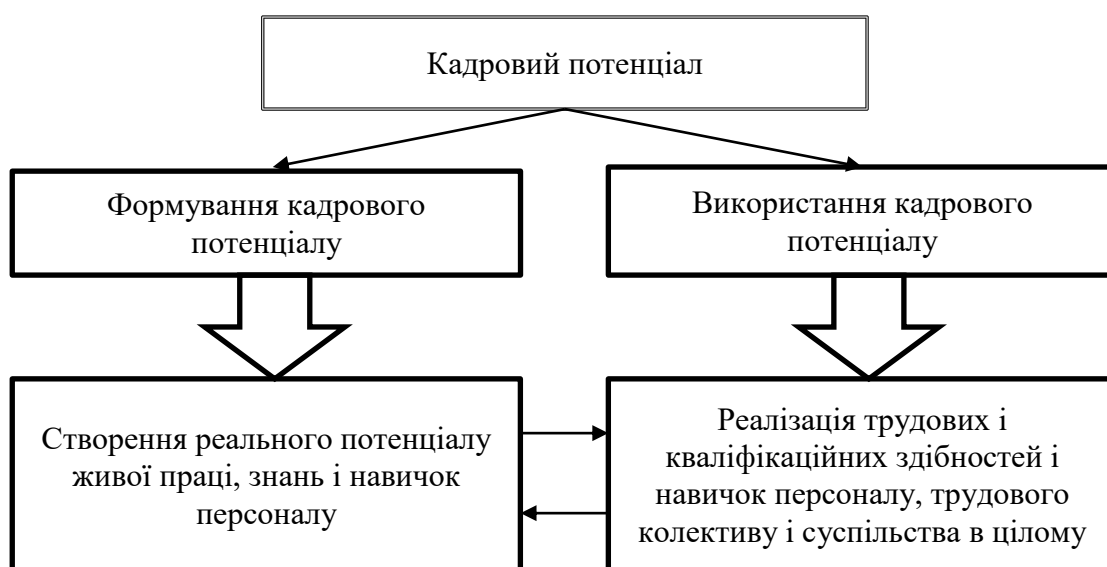


Рис. 1.3. Основні завдання формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства

Джерело: [56]

Процес формування кадрового потенціалу охоплює широке коло економічних і соціальних питань. Формування кадрового потенціалу представляє собою процес набуття людиною рис, необхідних для використання в трудовій діяльності, здобуття певних знань і навичок, фізичного, емоційного, духовного, професійного розвитку. Цей процес відбувається протягом більшої частини

життя людини, починаючи з дитинства і до кінця трудового періоду. Однак найбільш інтенсивно формування кадрового потенціалу відбувається в період навчання та перші роки професійної діяльності людини. В основі формування трудового потенціалу лежать демографічні, економічні та соціальні процеси (рис. 1.4.). Це визначає необхідність цілеспрямованого дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку ринку праці, які можуть істотно вплинути на формування та використання кадрового потенціалу підприємства.

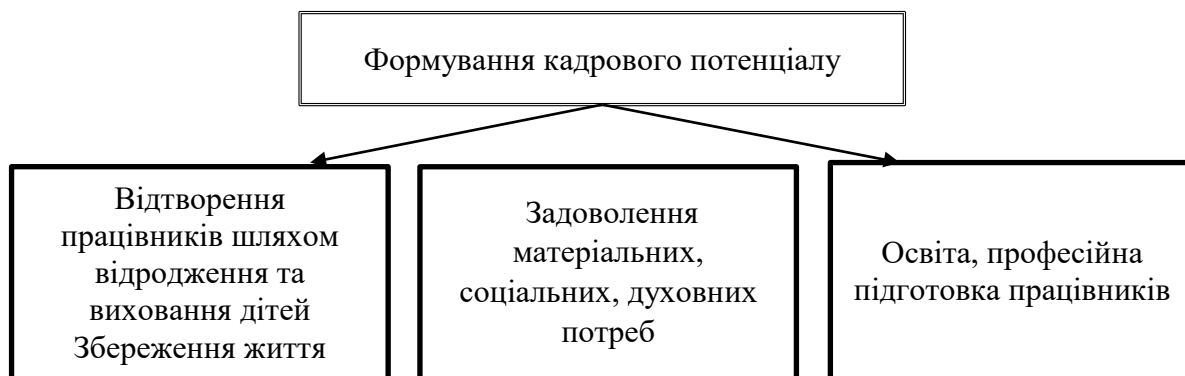


Рис. 1.4. Елементи формування кадрового потенціалу

Джерело: [84]

Формування кадрового потенціалу суспільства в цілому означає підготовку незайнятого населення до трудової діяльності, залучення в матеріальне і духовне виробництво всього працездатного населення країни. Іншими словами, цей процес передбачає створення реального потенціалу живої праці, знань і навичок, який охоплює все суспільство і кожного індивіда окремо. На процес формування кадрового потенціалу підприємства впливають демографічні, медико-біологічні, професійно-кваліфікаційні, соціальні, психофізіологічні, ідейно-політичні, етичні і інші чинники.

Економічна основа формування кадрового потенціалу включає процес задоволення матеріальних, соціальних і культурних потреб персоналу. Цей процес безпосередньо пов'язаний із створенням умов для нормальної життєдіяльності працівників та їх розвитку. Споживання матеріальних благ забезпечує щоденне відтворення життєвих сил працівника, споживання соціальних і культурних послуг, створює можливості для його розвитку.

Рациональне використання і розвиток кадрового потенціалу полягає в більш

повному виявленні і реалізації здібностей кожного працівника підприємства, доданні праці характеру творчості, підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників за рахунок стимулювання і оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат.

Ефективному використанню кадрового потенціалу підприємства сприяє [16]:

- встановлення науково обґрунтованих норм праці;
- своєчасний перегляд їх залежно від умов виробництва; проведення атестації і раціоналізації робочих місць;
- визначення необхідної кількості і скорочення зайвих робочих місць; навчання персоналу;
- упровадження передових методів організації праці; використання гнучких графіків роботи.

На процеси формування і використання кадрового потенціалу впливає ціла низка зовнішніх і внутрішніх (по відношенню до самого підприємства) чинників. До зовнішніх чинників, що впливають на формування кадрового потенціалу підприємства, можна віднести такі групи чинників.

1. Суспільно-політичні чинники. Політиці зайнятості, що тривалий час проводиться в нашій країні, були властиві екстенсивні тенденції (спрямованість на максимальне збільшення попиту на робочу силу, розширення суспільного фонду робочого часу і ін.), які часто перешкоджали підприємствам здійснювати підбір персоналу на робочі місця. При цьому, на наш погляд, не враховувалися інтереси, як підприємства, так і його працівників. Зміцнення ж позиції приватної форми власності у 1990-е р., інтенсивність руху працівників на зовнішньому ринку праці, надання державної підтримки незайнятому населенню створює об'єктивні передумови для формування якісного кадрового потенціалу і його ефективного використання на підприємстві [16].

2. Державне регулювання ринку праці. Не дивлячись на загальне визнання ринку як системи, що самоорганізовується, його ефективне функціонування неможливе без державного втручання. Державне регулювання процесів

формування кадрового потенціалу на сьогоднішній день здійснюється на основі законодавчих, адміністративних і економічних методів.

3. Соціально-демографічна ситуація характеризує склад і структуру, а також форми і інтенсивність руху кадрів як усередині підприємства, так і за його межами. В умовах дефіциту професіоналів стає особливо актуальним збереження, розвиток і максимально ефективне використання вже наявних кадрів і забезпечення припливу молодих, ініціативних і високо кваліфікованих "свіжих" сил з наявних трудових ресурсів.

4. Досягнення науково-технічного прогресу. Введення нових технологій і нового устаткування, освоєння нових видів продукції в умовах жорсткої конкурентної боротьби обумовлюють постійне оновлення теоретичних і практичних знань працівників підприємства у зв'язку із зміною обсягів і змісту виконуваних ними функцій. Це враховується при наборі нових працівників на роботу або при розробці систем стимулювання праці, а також кар'єрного просування на підставі зростання професійної майстерності, знань, досвіду роботи персоналу підприємства.

5. Сучасний стан національної системи освіти. Доступність освіти, кількість освітніх установ, зміст професійних освітніх програм, переваги і недоліки форм професійного навчання в країні, вартість професійного навчання, – з одного боку, а також моделі службової кар'єри, положення про навчання кадрів, плани підвищення кваліфікації кадрів, зміст контрактів про найом, моделі робочих місць (посад), прийнятність умов прийому і навчання в коледжах і вузах, – з другого боку, впливають на рішення керівництва підприємств про найм нових робітників, які відповідають усім вимогам, що пред'являються, або про вкладення засобів підприємства в розвиток власного кадрового потенціалу.

6. Етично-культурні чинники. Цінності, що виробляються суспільством, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії працівника і визначають його поведінку, без якого-небудь видимого примушення, обумовлюють виникнення соціальних норм, що базуються на здоровому економічному глузді, проте враховують етичні аспекти управління персоналом і

процесами формування і використання кадрового потенціалу підприємства.

7. Престиж галузі. Потрібно відзначити, що окремі галузі економіки розвиваються нерівномірно. Це зв'язано різними рівнями прибутковості діяльності галузей, що визначає диференціацію у рівнях оплати праці. Саме рівень заробітної плати визначає престиж галузі на ринку праці. В даний час в Україні найбільш престижними за цим критерієм є фінансова діяльність і авіація. Престижність галузі визначає умови й можливості залучення персоналу, реалізацію програм розвитку персоналу, наявність сучасних методів управління персоналом.

#### **1.4. Нормативно-правове забезпечення кадрового потенціалу підприємства**

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства включає в себе комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньо-фірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди).

При цьому ресурсне забезпечення системи управління персоналом є необхідною складовою для ефективного функціонування підприємства в умовах динамічних змін, що характерне для сучасних організацій. Від унікальних особливостей ресурсів, якими володіє підприємство і від вміння керуючого складу підприємства управляти ресурсним потенціалом залежить можливість отримання і підтримки конкурентних переваг підприємства, які, в свою чергу, виступають фактором забезпечення ефективності діяльності будь-якого підприємства.

Досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління персоналом є однією з найголовніших умов забезпечення належної

ефективності функціонування організації. При цьому потрібно не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко уявляти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, методичного, інформаційного, кадрового, фінансового та матеріально-технічного забезпечення.

До нормативно-правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи [74, С. 132].

Право громадянина України на працю гарантує Конституція України, згідно з якою (ст. 43) кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом [51].

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

1. Кодекс законів про працю (КЗпП) України. КЗпП регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працюючих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини [46].

2. Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості населення, гарантії держави щодо захисту прав громадян на працю та реалізації їхніх прав на соціальний захист від безробіття [37].

3. Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові

засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців [38].

4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними [42].

5. Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі – підприємства), а також із окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати [39].

6. Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником із питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні [40].

7. Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Цей закон спрямований на те, щоб повніше враховувалася суспільно корисна праця, як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення робітників, членів колгоспів та інших категорій працюючих. Законом гарантується соціальна захищеність пенсіонерів шляхом встановлення пенсій на рівні, орієнтованому на

прожитковий мінімум, а також регулярного перегляду їх розмірів у зв'язку із збільшенням розміру мінімального споживчого бюджету і підвищенням ефективності національної економіки [41].

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, що використовуються під час вирішення задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, ухвалення і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом [74, С. 134].

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);
- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом.

Так, важливими організаційно-розпорядницькими документами є Правила внутрішнього трудового розпорядку, що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;

- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Найважливішим організаційним документом є колективний договір, який розробляється за особистої участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). Колективний договір – це угода, що укладається трудовим колективом із адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік.

До документів організаційно-методичного і методичного характеру відносяться ті, які регламентують виконання функцій із управління персоналом, до них належать:

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки тощо [68, С. 43-45].

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом. Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації, які регламентують діяльність служби управління персоналом, є:

- положення про підрозділи, які входять до складу служби управління персоналом;
- посадові інструкції працівників, зайнятих у процесі управління персоналом. Важливої уваги заслуговує правове забезпечення системи управління персоналом, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації.

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, які впливають із трудових відносин. У зв'язку з вказаними завданнями правове забезпечення системи управління персоналом включає:
- виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру;
- підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять до їхньої компетенції. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в галузі трудового законодавства є юридичний відділ. Одна зі специфічних умов роботи кадрових служб полягає в тому, що їхня повсякденна діяльність пов'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу з якими можливо тільки на основі чіткого врегулювання прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом установлення правових норм централізованого чи локального характеру [74, С. 135-136].

До норм централізованого характеру відносяться, перш за все, акти централізованого регулювання – Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Разом із тим, є питання праці, що можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих у кожній організації. В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання відносять такі акти:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу);
- положення про підрозділи, посадові інструкції;
- стандарти організації й ін.

До системи нормативних актів про працю входять угоди генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори й інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в організаціях.

До актів ненормативного характеру відносять розпорядження і вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділами.

## **Висновки до розділу 1**

Кадровий потенціал підприємства – фактор конкурентної переваги як з точки зору управління персоналом, так і з точки зору стратегічного менеджменту, оскільки під час повної його оцінки будь-яке підприємство може досягти економічного успіху в умовах посилення конкуренції та зростання ризику діяльності. Тобто кадровий потенціал підприємства – найважливіший стратегічний чинник його успіху. Якісні та кількісні характеристики кадрового потенціалу визначають можливість реалізації економічних програм, структурної перебудови, розширення виробництва, вдосконалення якості продукції та продуктивності праці, тобто економічного розвитку підприємства в цілому.

Отже, необхідно зазначити, що розвиток кадрового потенціалу полягає у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього постійного оновлення знань, умінь, навичок за рахунок стимулювання та оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат, а це в свою чергу буде сприяти вирішенню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його конкурентоспроможних позицій та економічному розвитку.

Варто зазначити, що для розрахунків коефіцієнтів руху персоналу використовуються наступні показники: кількість прийнятих працівників в

організацію, кількість звільнених працівників з організації, середньооблікова кількість працівників за відповідний період, загальна кількість прийнятих та звільнених працівників, кількість працівників, що звільнилися з організації (за мінусом неменуче звільнених), чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше одного року, чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років), частка працівників і-й групи в чисельності вибутих з причин плинності до частки і-й групи в загальній кількості працівників, кількість осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію, чисельність працівників, що змінили робочі місця всередині організації, за певні періоди та ін.

При формуванні кадрового потенціалу доцільно орієнтуватися на такі принципи: системності; правової й соціальної захищеності; оптимізації. Для ефективної і результативної роботи висококваліфікованих фахівців суб'єкт управління підприємством має успішно використовувати систему управління кадровим потенціалом та розробляти напрями її розвитку, зокрема, щодо підвищення кваліфікації, нових систем мотивації та результативності персоналу.

**РОЗДІЛ 2**  
**ОЦІНКА СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ**  
**ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**  
**ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»**

**2.1 Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства**

Об'єктом дослідження магістерської роботи є ТОВ «Пирятинський сир завод», який розміщений за адресою: 37000, Україна, Полтавська обл., Пирятинський р-н., м. Пирятин, вул. Сумська, буд. 1.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» почало свою діяльність в 1973 році. За більш чим 45 річну історію, проведено декілька етапів розширення та реконструкцій. Результатом є зростання потужності, і на сьогодні підприємство спроможне переробляти до 500 тон на добу. Виробництво сирів твердих, включаючи молоковмісні продукти, займає до 80 відсотків асортименту продукції підприємства.

Протоколом за №1, загальних зборів учасників, від 10 серпня 2017 року, вирішено створити Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод», визначено цілі Товариства, склад засновників, розмір часток учасників товариства, статутний капітал, обрано Дирекцію та Ревізійну комісію тощо. Шляхом перетворення акціонерного товариства зареєстроване Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод». Державна реєстрація проведена 05.09.2017 року та зареєстровано приватним нотаріусом в реєстрі за № 798,799.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» при здійсненні своєї діяльності керується нормами Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок», Закону України «Про Національну депозитарну систему та особливості електронного обігу цінних паперів в Україні» Законом України «Про акціонерні товариства» та іншими законними і підзаконними нормативними актами України і цим Статутом,

колективним договором, внутрішніми документами ТОВ «Пирятинський сирзавод» та рішеннями Загальних зборів акціонерів.

Статутний капітал ТОВ «Пирятинський сирзавод» утворений з вартості вкладів акціонерів, внесених внаслідок придбання ними акцій. Головним розпорядником товариства є ПАТ «Молочний альянс». Товариство входить до Групи компаній «Молочний альянс».

Органами управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» є: Загальні збори акціонерів Товариства; Наглядова рада Товариства; Правління Товариства; Ревізійна комісія Товариства.

Організаційна структура підприємства подана в додатку Б. Головними структурними частинами є адміністративні підрозділи, відокремлені підрозділи, виробничі підрозділи, допоміжні підрозділи, підрозділи пов'язані із закупівлею сировини та збутові підрозділи.

Діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод», як і групи в цілому, пов'язана із випуском молочної продукції: сиру твердого, сиру плавленого, продукції із незбираного молока, сухих молочних продуктів.

Основними видами продукції та послуг, від реалізації яких ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримало в 2022 році значний дохід, є: виробництво сиру; виробництво сиру плавленого; виробництво сухих молочних продуктів; оптова торгівля таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2022 році

| Код   | Вид діяльності                                                                                                   |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10.51 | Перероблення молока, виробництво масла та сиру                                                                   |
| 46.33 | Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами                                         |
| 47.11 | Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами |
| 49.41 | Вантажний автомобільний транспорт                                                                                |
| 74.90 | Інша професійна, наукова та технічна діяльність                                                                  |
| 73.20 | Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки                                                     |

Джерело: дані аудиторського звіту

Кількість та вартість виробленої продукції та наданих послуг в 2022 році, за рахунок реалізації яких отримано більше 10% доходу в наступному переліку: сир

твердий – 3741,8 т. на суму 624922 тис. грн.; сир плавлений – 1826,7 т. на суму 198983 тис. грн.; сирні продукти тверді – 4120,0 т. на суму 461329 тис. грн.; сироватка суха – 4132,3 т на суму 127829 тис. грн. Оптова та роздрібна торгівля, реалізація інших молочних та немолочних продуктів, молочної сировини, послуг – на суму 97736,4 тис. грн.

Продукція ТОВ «Пирятинський сирзавод» має ряд особливостей серед подібних, що випускається іншими підприємствами. Насамперед – висока якість сировини та компонентів, діюча система менеджменту якості – ISO 9001:2008 та система менеджменту безпечності харчових продуктів – ISO 22000:2005, сучасне обладнання та висока кваліфікація спеціалістів.

Основні види продукції, та їх частку в обсязі реалізації в 2020 році можна побачити в таблиці 2.2.

Як свідчать дані таблиці 2.2 в структурі експорту підприємства переважає сирний продукт білково-жировий та суха молочна сироватка демінералізована. Щодо внутрішнього ринку, то тут основна частка припадає на сир твердий та молочну сировину.

Таблиця 2.2

## Основні види продукції ТОВ «Пирятинський сир завод»

| У розрізі продуктів/послуг              | %, до загального обсягу реалізації | Сума   |
|-----------------------------------------|------------------------------------|--------|
| <b>Експорт</b>                          |                                    |        |
| Сирний продукт білково-жировий          | 21,8%                              | 299291 |
| Сир твердий                             | 0,5%                               | 6364   |
| Суха молочна сироватка демінералізована | 7,7%                               | 105190 |
| Сирний продукт плавлений                | 0,4%                               | 5415   |
| Сир плавлений                           | 0,0%                               | 129    |
| Усього:                                 |                                    | 416389 |
| <b>Внутрішній ринок</b>                 |                                    |        |
| Сирний продукт білково-жировий          | 4,5%                               | 61434  |
| Сир твердий                             | 29,6%                              | 406358 |
| Суха молочна сироватка демінералізована | 0,6%                               | 8431   |
| Сирний продукт плавлений                | 1,5%                               | 20194  |
| Сир плавлений                           | 7,3%                               | 100358 |
| Сир чедерний                            | 0,3%                               | 4118   |
| Сирно – творожна продукція              | 0,1%                               | 1595   |

Продовження табл. 2.2

|                                     |        |         |
|-------------------------------------|--------|---------|
| Молоко                              | 0,9%   | 12813   |
| Молочна сировина (продукція)        | 22,5%  | 309032  |
| Кисло-молочна продукція,<br>сметана | 1,6%   | 21642   |
| Олійна продукція                    | 0,1%   | 773     |
| Інша продукція                      | 0,2%   | 2961    |
| Послуги                             | 0,4%   | 4922    |
| Усього:                             |        | 954 631 |
| Разом:                              | 100,0% | 1371020 |

Джерело: дані аудиторського звіту

На теперішній час, молочна галузь України, як і інші галузі української економіки, продовжувала зазнавати труднощі від політичної нестабільності та падіння економіки. Перспективи галузі багато в чому залежать від того, наскільки реально сьогодні можна вибудувати партнерські відносини між усіма учасниками ринку, що дозволить через механізм еквівалентного ціноутворення створити необхідні економічні умови для збільшення поголів'я молочних корів за рахунок власного відтворення стада та закупівлі племінних телиць, нетелей та корів, а також зростання обсягів виробництва молока завдяки збільшенню продуктивності дійного стада.

Неузгоджена цінова політика основних учасників на ринку, яка суттєво знижує прибутковість та мотивацію до розвитку молочного скотарства, повільне формування системи збуту продукції і недостатня кількість обслуговуючих кооперативів, а також складна демографічна ситуація у сільській місцевості, де середній вік мешканців вже давно сягнув позначку понад 55 років при відсутності будь-яких перспектив вирішення проблеми відсутності нових робочих місць для молоді негативно впливає на розвиток молочно переробної галузі. Крім цього, війна в країні, що ще більше ускладнює демографію та відтворення населення України.

Подальший економічний розвиток України значною мірою залежить від ефективності економічних, фінансових та монетарних заходів, які вживаються Урядом, а також від змін у податковій, юридичній, регулятивній та політичній сферах.

Також, молочна галузь характеризується досить складними економічними умовами господарювання, оскільки основні постачальники підприємства – сільськогосподарські підприємства і особисті селянські господарства, деякою мірою не забезпечують вимог технологічних стандартів переробки молока.

Через складнощі при реалізації готової продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку та високій мінливості цін на сировину, рентабельність переробки молока є низькою для розширеної модернізації засобів виробництва.

ТОВ «Пирятинський сир завод» здійснює свою діяльність на ринках (як сировини так і продукції), які мають ознаки ринків чистої конкуренції і монополістичної конкуренції. У межах групи переробників молока, яка, зокрема об'єднує виробників сиру, як таких, що виробляють та реалізують товари подібної якості, можливості їх маркетингової цінової політики є обмеженими. Проте ТОВ «Пирятинський сирзавод», протягом 2020-2022 років, ніс великі витрати коштів на рекламу власної продукції через телебачення, інтернет та засобами зовнішньої реклами.

Отже, керівництво ТОВ «Пирятинський сирзавод» не може передбачити всі тенденції, які можуть впливати на молочну галузь, а також те, який вплив (за наявності такого) вони можуть мати на майбутній фінансовий стан підприємства. Керівництво впевнене, що воно вживає всіх необхідних заходів для забезпечення стабільної діяльності та розвитку підприємства в теперішніх умовах.

## **2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства**

Економічний стан підприємства – комплексне поняття, що характеризується забезпеченістю ресурсами, необхідними для нормальної виробничої діяльності всіх суб'єктів господарювання, доцільністю і ефективністю їх розміщення і використання, комерційними взаємовідносинами з іншими суб'єктами господарювання, стійкістю та платоспроможністю.

Актуальним питанням менеджменту є діагностика поточного стану підприємства з метою виявлення проблемних питань його функціонування й розвитку та розробки на основі отриманих результатів, комплексу заходів спрямованих на покращення ситуації, що склалась.

Основні економічні показники діяльності підприємства подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Основні економічні показники діяльності

## ТОВ «Пирятинський сирзавод»

| №  | Показник                                              | Роки    |          |          | Відхилення 2022 р. до 2020 р. |           |
|----|-------------------------------------------------------|---------|----------|----------|-------------------------------|-----------|
|    |                                                       | 2020    | 2021     | 2022     | +/-                           | %         |
| 1  | Чистий дохід, тис. грн.                               | 1371020 | 1404740  | 1753605  | 382585                        | 27,9      |
| 2  | Валовий прибуток, тис. грн.                           | 129005  | 64334    | 227136   | 98131                         | 76,06     |
| 3  | Чистий прибуток, тис. грн.                            | 37602   | -42257   | 113548   | 75946                         | в 3 р. б. |
| 4  | Середньорічна вартість активів, тис. грн.             | 491059  | 566120,5 | 671807,5 | 180748,5                      | 36,81     |
| 5  | Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн. | 104952  | 103243   | 105585   | 633                           | 0,6       |
| 6  | Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.   | 386107  | 462877,5 | 566222,5 | 180115,5                      | 46,65     |
| 7  | Середньооблікова чисельність працівників, осіб        | 612     | 610      | 588      | -24                           | -3,92     |
| 8  | Фондовіддача                                          | 4,68    | 4,59     | 5,49     | 0,81                          | 17,31     |
| 9  | Фондомісткість                                        | 0,21    | 0,22     | 0,18     | -0,03                         | -14,29    |
| 10 | Фондоозброєність, тис. грн. /ос.                      | 478,32  | 501,12   | 542,74   | 64,42                         | 13,47     |
| 11 | Продуктивність праці, тис. грн. /ос.                  | 2240,23 | 2302,85  | 2982,32  | 742,09                        | 33,13     |
| 12 | Коефіцієнт оборотності оборотних активів              | 3,55    | 3,03     | 3,09     | -0,46                         | -12,96    |

Джерело: звітність підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.3 ТОВ «Пирятинський сирзавод» є прибутковим підприємством, принаймні в 2022 році. Так, у чистий дохід в 2022 році становив 1753605 тис. грн., що 27,9% більше ніж в 2020 році. За аналогічний період, валовий прибуток також зріс на 76,06% та в 2022 році становив 227136 тис. грн.. Зросла також середньорічна вартість активів у 2022 році до рівня 671807,5 тис. грн. на 36,81% в порівнянні з 2020 роком, що свідчить про динамічний розвиток підприємства. Середньорічна вартість необоротних активів

за вказаний період зросла не значно, лише на 0,6%. Щодо вартості оборотних активів, то вони зросли на 46,65%, та становили в 2022 році 566222,5 тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася у 2022 році на 24 особи, що пов'язано з війною в Україні. Фондовіддача зросла за вказаний період. Також, зросла продуктивність праці працівників на 33,12%. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився, що є негативним явищем.

Щодо аналізу характеристики майна ТОВ «Пирятинський сирзавод» та джерел його формування за балансом у таблиці 2.4, то є можливим зробити наступні висновки.

Таблиця 2.4

Характеристика майна ТОВ «Пирятинський сирзавод» та джерел його  
формування за балансом

| Показники                                    | На 31.12.2020 |                 | На 31.12.2021 |                 | На 31.12.2022 |                 | Відхилення 2022 р. до 2020 р. |          |        |
|----------------------------------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|-------------------------------|----------|--------|
|                                              | тис. грн.     | пито-ма вага, % | тис. грн.     | пито-ма вага, % | тис. грн.     | пито-ма вага, % | +, -                          | %        | п.с.   |
| 1                                            | 2             | 3               | 4             | 5               | 6             | 7               | 8                             | 9        | 10     |
| <b>АКТИВИ</b>                                |               |                 |               |                 |               |                 |                               |          |        |
| 1. Необоротні активи:                        | 103041        | 20,51           | 103445        | 16,42           | 107725        | 15,09           | 46,84                         | 4,55     | -5,42  |
| в т.ч. основні засоби                        | 99195         | 19,74           | 98612         | 15,66           | 85683         | 12,00           | -13512                        | -13,62   | -7,74  |
| 2. Оборотні активи                           | 386107        | 76,86           | 526432        | 83,58           | 606013        | 84,91           | 219906                        | 56,95    | 8,05   |
| в т.ч. запаси                                | 142425        | 28,35           | 263317        | 41,80           | 207823        | 29,12           | 65398                         | 45,92    | 0,77   |
| дебіторська заборгованість                   | 165898        | 33,02           | 219606        | 34,86           | 280896        | 39,36           | 114998                        | 69,32    | 6,34   |
| грошові кошти                                | 89403         | 19,59           | 40871         | 6,49            | 13022         | 15,84           | 23619                         | 26,42    | -3,75  |
| <b>ПАСИВИ</b>                                |               |                 |               |                 |               |                 |                               |          |        |
| 1. Власний капітал                           | 120258        | 23,94           | 78730         | 12,5            | 191813        | 26,87           | 7155                          | 59,5     | 2,93   |
| в т.ч. зареєстрований капітал                | 13350         | 2,76            | 13350         | 2,13            | 133350        | 1,9             | -                             | -        | -0,86  |
| нерозподілений прибуток                      | 106352        | 21,27           | 62845         | 9,98            | 175949        | 24,65           | 69597                         | 65,44    | 3,38   |
| 2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 89329         | 17,88           | 102921        | 16,34           | 184595        | 23,86           | 95266                         | в 2 р.б. | 7,98   |
| 3. Поточні зобов'язання і забезпечення       | 290777        | 57,98           | 448226        | 71,16           | 337330        | 47,26           | 46553                         | 16,01    | -10,72 |
| БАЛАНС:                                      | 502364        | 100,0           | 629877        | 100,0           | 713738        | 100,0           | 211374                        | 42,08    | -      |

Джерело: звітність підприємства

В структурі активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2022 році основну частку складають оборотні активи, в т.ч: дебіторська заборгованість та запаси. Так, в 2022 році оборотні активи становили 606013 тис. грн. та займали в структурі активів близько 85,0%. Грошові кошти та необоротні активи в структурі зменшуються в порівнянні з 2020 роком.

Щодо пасиву балансу ТОВ «Пирятинський сирзавод», то в структурі найбільшу частку в 2022 році займають поточні зобов'язання та забезпечення 337330 тис. грн. або 47,26%. Однак, якщо порівнювати з 2021 роком динаміка є позитивною. Підприємство розраховується зі своїми зобов'язаннями перед сторонніми організаціями.

Фінансовий стан підприємства – це така різнобічна характеристика якості виробничої і фінансової діяльності підприємства, як визначає рух, склад та ефективне використання фінансових ресурсів, реалізацію фінансових відносин за допомогою системи показників як на фіксований момент часу, так і в динаміці. Оцінку фінансового стану підприємства можна об'єктивно здійснити тільки за допомогою комплексу показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства. Саме за допомогою діагностики можна детально оцінити та спрогнозувати фінансовий стан підприємства.

Діагностика фінансового стану підприємства покликана забезпечувати комплексне виявлення, аналіз, ліквідування та прогнозування проблем підприємств з метою забезпечення прийняття випереджуючих управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних та тактичних цілей.

Проаналізуємо механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» в таблиці 2.5. Аналіз розрахунків в таблиці 2.5 засвідчив, що підприємство в 2020 та 2022 році було прибутковим. Якщо порівнювати чистий дохід від реалізації продукції з собівартістю реалізованої продукції, то тенденція позитивна. Дохід зростає швидше, ніж собівартість.

Щодо валового прибутку він також зріс на 76,06% та в 2022 році становив 227136 тис. грн. Інші операційні доходи за вказаний період також зросли в 4 рази.

Адміністративні витрати в 2022 році також показали зростання на 13,72%

та в 2022 році становили 20642 тис. грн.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності

ТОВ «Пирятинський сирзавод»

| Показники                                                          | Роки    |         |         | Відхилення 2022 р.<br>до 2020 р. |             |
|--------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------------|-------------|
|                                                                    | 2020    | 2021    | 2022    | +,-                              | %           |
|                                                                    |         |         |         |                                  |             |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)     | 1371020 | 1404740 | 1753605 | 382585                           | 27,9        |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)       | 1242015 | 1340406 | 1526469 | 284454                           | 22,9        |
| Валовий: прибуток (збиток)                                         | 129005  | 64334   | 227136  | 98131                            | 76,06       |
| Інші операційні доходи                                             | 19355   | 25298   | 80013   | 60658                            | в 4 р. б.   |
| Адміністративні витрати                                            | 18152   | 18394   | 20642   | 2490                             | 13,72       |
| Витрати на збут                                                    | 47107   | 50267   | 70542   | 23435                            | 49,75       |
| Інші операційні витрати                                            | 18872   | 34376   | 55708   | 36836                            | в 3 р. б.   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток) | 64229   | -13414  | 160257  | 96028                            | в 2,5 р.б.  |
| Фінансові витрати                                                  | 27995   | 31010   | 38557   | 10562                            | 37,73       |
| Інші витрати                                                       | 22      | 4927    | 5086    | 5064                             | в 231 р.б.  |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)           | 37602   | -42257  | 122423  | 84821                            | в 3,2 р. б. |
| Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)                     | 37602   | -42257  | 113548  | 75946                            | в 3 р. б.   |

Джерело: звітність підприємства

Щодо втрат на збут, то вони також зросли в 2022 році в порівнянні з 2020 роком на 49,75%, що пов'язано з активною рекламною кампанією підприємства на внутрішньому ринку. Інші операційні витрати також зросли в 3 рази за вказаний період. Разом з цим, зріс чистий фінансовий результат в 3 рази та в 2022 році становив 113548 тис. грн. в порівнянні з 2020 роком. В 2021 році підприємство мало збиток 42257 тис. грн., що пов'язано з певними проблемами галузі та відповідною політикою материнської компанії.

Проаналізуємо динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» в таблиці 2.6. Аналіз таблиці 2.6 підтверджує позитивну динаміку розвитку підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс, коефіцієнт абсолютної ліквідності також зріс. Коефіцієнт загальної автономії в 2022 році зріс до рівня 0,28.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод»

| Показники                                         | Роки   |        |        | Відхилення<br>2022 р.<br>до 2020 р |             |
|---------------------------------------------------|--------|--------|--------|------------------------------------|-------------|
|                                                   | 2020   | 2021   | 2022   | +,-                                | %           |
|                                                   |        |        |        |                                    |             |
| 1. Коефіцієнт загальної ліквідності               | 1,37   | 1,17   | 1,79   | 0,45                               | 33,58       |
| 2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності              | 0,31   | 0,09   | 0,34   | 0,03                               | 9,68        |
| 3. Чистий оборотний капітал                       | 78206  | 108546 | 268683 | 190477                             | в 3,4 р. б. |
| 4. Коефіцієнт автономії                           | 0,26   | 0,14   | 0,28   | 0,02                               | 7,7         |
| 5. Коефіцієнт фінансової стабільності             | 3,11   | 7,0    | 2,72   | -0,39                              | -12,54      |
| 6. Коефіцієнт забезпеченості<br>власними засобами | 0,05   | -0,05  | 0,14   | 0,09                               | в 2,8 р. б. |
| 7. Коефіцієнт оборотності активів                 | 2,79   | 2,48   | 2,61   | -0,18                              | -6,45       |
| 8. Коефіцієнт оборотності власного<br>капіталу    | 13,25  | 13,98  | 12,96  | -0,29                              | -2,19       |
| 9. Рентабельність господарської<br>діяльності, %  | 2,83   | -2,93  | 7,31   | 4,48                               | в 2,6 р. б. |
| 10. Рентабельність власного капіталу,<br>%        | 36,34  | -42,05 | 83,94  | 47,6                               | в 2,3 р. б. |
| 11. Рентабельність продукції, %                   | 110,39 | 104,8  | 114,88 | 4,49                               | 4,07        |

Джерело: звітність підприємства

Коефіцієнт фінансової стабільності в 2022 році зменшився на 0,39 пункти в порівнянні з 2020 роком, а також зменшився коефіцієнт оборотності активів та власного капіталу. В загальному рентабельність господарської діяльності підприємства за 2020-2022 роки зросла до 7,31, що стала у 2,6 рази більшою в порівнянні 2020 роком.

В загальному стан підприємства можна охарактеризувати як стабільний, керівництво докладає максимум зусиль щоб підприємство працювала ефективно та намагається зберегти наявні трудові ресурси в умовах війни.

### 2.3. Аналіз стану формування та використання кадрового потенціалу підприємства

Проаналізуємо кадровий потенціал та відповідну кваліфікаційну роботу на ТОВ «Пирятинський сирзавод». Слід зазначити, щодо питаннями формування та

використання кадрового потенціалу на підприємстві займається керівник відділу кадрів та 3 фахівці.

Вони реалізують кадрове планування за допомогою здійснення цілого комплексу взаємозалежних заходів, поєднаних в оперативному плані роботи з персоналом. Оперативний план роботи з кадрами на ТОВ «Пирятинський сирзавод» включає такі основні положення:

- планування залучення персоналу – планування заходів щодо наймання та прийому з метою задоволення в перспективі потреби підприємства в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел;

- планування звільнення або скорочення персоналу – має істотне значення в процесі кадрового планування і дає змогу уникнути передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів та створення для цієї категорії персоналу труднощів;

- планування використання персоналу – здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад;

- планування ділової кар'єри, службово-фахового просування – полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття робітника на підприємство і закінчуючи можливим звільненням, необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне його кар'єрне просування;

- планування витрат на персонал – насамперед, варто мати на увазі такі статті витрат, як основна і додаткова заробітна плата, відрахування на соціальне страхування, витрати на відрядження, на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації, оплата за навчання, оплата за навчальну відпустку.

Основними завданнями кадрової політики на ТОВ «Пирятинський сирзавод», є:

- своєчасне забезпечення персоналом необхідної якості й у достатній кількості;

- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;

- раціональне використання трудового потенціалу;

– формування і підтримання ефективної роботи трудового колективу.

Вдалий досвід роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод» свідчить про те, що його головною конкурентною перевагою, серед підприємств в регіоні, є унікальний кадровий потенціал. Досить високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, своєю чергою, створюють відповідну репутацію для підприємства. Головним завданням підприємства є сприяння зростанню професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь.

Підприємство проводить активну кадрову політику. Так, адміністрація має прогноз і засоби впливу на ситуацію – проводиться постійний моніторинг ситуації, розроблення та коригування програм відповідно до внутрішніх та зовнішніх впливів. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної).

Зобов'язання ТОВ «Пирятинський сирзавод» по внесках відповідно за пенсійними планами з встановленими внесками, в тому числі внесків до Державного пенсійного фонду України, визнаються в складі витрат на виплати працівникам в тому періоді, в якому вони підлягають сплаті.

Заробітну плату, внески до фондів соціального страхування, оплачувані щорічні відпустки та лікарняні, премії і не грошові винагороди нараховуються у відповідних періодах. Товариство перераховує ЄСВ із заробітної плати своїх співробітників, відповідно до законодавства України. Ці виплати відносяться на витрати того періоду, в якому вони були понесені. Після виходу працівника на пенсію фінансові зобов'язання Товариство щодо соціальних виплат припиняються, і всі подальші виплати працівникам, які вийшли на пенсію, відносяться до компетенції державних і приватних накопичувальних пенсійних фондів.

Основні кадрові процес проведення кадрового аудиту в умовах

ТОВ «Пирятинський сирзавод», який реалізує менеджер по персоналу підприємства представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Процес проведення кадрового аудиту кадрового потенціалу  
на ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

| <b>Основні кадрові процеси організації</b>                                                    | <b>Індикатори аудиту (параметри діагностики)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планування трудових ресурсів                                                                  | Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, потреби в кадрах                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Набір персоналу                                                                               | Опис засобів поширення інформації про потребу в персоналі, використовуваних засобів набору.<br>Оцінка результативності набору (фінансової і якісної).<br>Оцінка перспективного списку кандидатів на роботу, забезпеченості вакансій кандидатами                                                                                                                                                                                             |
| Добір персоналу                                                                               | Оцінка результативності розробленої програми оцінних процедур.<br>Аналіз змін кадрового потенціалу підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Розробка системи стимулювання                                                                 | Аналіз структури оплати праці, частки базової і преміальної ставок, наявність схем, що персоніфікують виплати відповідно до ефективності.<br>Оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати і пільг умовам на ринку праці, продуктивності і прибутковості організації.<br>Проведення порівняльних досліджень, визначення ефективної системи винагороди                                                                      |
| Адаптація персоналу                                                                           | Опис використовуваних процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість робітників, які звільняються протягом півроку, одного року, конфлікти в підрозділах новачків).<br>Опис проблем, що виникають у період адаптації                                                                                                                                                                                                                 |
| Навчання персоналу                                                                            | Аналіз цілей і використовуваних форм навчання.<br>Оцінка кількості минулих навчань (за темами).<br>Аналіз процесу збору і поширення в організації інформації про програми навчання.<br>Аналіз системи оцінювання ефективності навчання (виділення параметрів оцінки: із погляду витрат, кількості персоналу, практичної орієнтованості програм, фактичних результатів, зміни мотивації до праці і соціально-психологічного клімату і т. д.) |
| Оцінювання трудової діяльності                                                                | Оцінка атестації, періодичності її проведення, результатів і рішень, прийнятих за результатами атестації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Підвищення, зниження, переведення, звільнення                                                 | Оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу.<br>Оцінка результативності методів планування кар'єри                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Підготовка керівних кадрів                                                                    | Аналіз і проектування управлінської діяльності в організації.<br>Оцінка управлінського потенціалу і визначення потреби в підготованні управлінського персоналу                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації усередині підприємства | Діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації.<br>Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам організації (цілям, структурі, технології, фінансам, системі управління, кадровому складу).<br>Визначення потреби в підготовці і реалізації програм розвитку внутрішньоорганізаційної комунікації   |

Джерело: дані підприємства

Розглянемо структуру внутрішнього кадрового потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020-2022 роках (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Чисельність і структура персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

| Персонал    | 2020 р. |      | 2021 р. |        | 2022 р. |        | Відхилення,<br>2022 р. / 2020 р. |       |      |
|-------------|---------|------|---------|--------|---------|--------|----------------------------------|-------|------|
|             | осіб    | %    | осіб    | %      | осіб    | %      | +/-                              | %     | п.с. |
| Керівники   | 74      | 12,1 | 78      | 12,8   | 76      | 12,9   | 2                                | 2,7   | 0,8  |
| Спеціалісти | 208     | 34,0 | 212     | 34,8   | 220     | 37,4   | 12                               | 5,8   | 3,4  |
| Робітники   | 261     | 42,6 | 252     | 41,3   | 228     | 38,8   | -33                              | -12,7 | -3,8 |
| Інші        | 69      | 11,3 | 68      | 11,1   | 64      | 10,9   | -5                               | -7,3  | -0,4 |
| Всього      | 612     | 100  | 610     | 100,00 | 588     | 100,00 | -24                              | -4,0  | -    |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз поданих даних таблиці 2.8 дає можливість зробити наступний висновок, що в 2022 році чисельність персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» зменшилася на 24 особи або на 4,0% причиною чого стала війна в країні. Кількість керівників в структурі персоналу змінилася не значно на 2 особи. В структурі кадрів ТОВ «Пирятинський сирзавод» переважають робітники та спеціалісти. Так спеціалістів та робітників в 2022 році було відповідно 37,4% та 38,8%.

Кваліфікація персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» відповідає займаним посадам. В майбутньому доцільно підвищувати рівень освіти кадрів через тренінги та навчання за фахом.

Зобразимо на основі даних підприємства показники обороту, плинності персоналу в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Вихідні дані для розрахунку показників руху персоналу  
ТОВ «Пирятинський сирзавод», осіб

| Показники                              | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення,<br>2022 р. / 2020 р.,<br>+/- |
|----------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------------------------|
| Середньоспискова чисельність персоналу | 612     | 610     | 588     | 5,0                                      |
| Прийнято                               | 45      | 30      | 35      | -5,0                                     |
| Звільнено                              | 30      | 20      | 45      | 15,0                                     |
| Звільнено за власним бажанням          | 25      | 15      | 35      | 10,0                                     |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За досліджуваний період у 2022 рр. на ТОВ «Пирятинський сирзавод» було прийнято 35 працівників: 15 спеціалістів, 20 робітників. В 2022 році було звільнено 45 працівників. В основному за власним бажанням, декілька за порушення трудової дисципліни та не відповідність займаній посаді.

Важливою характеристикою кадрового потенціалу підприємства є освітній рівень персоналу, адже від рівня знань, кваліфікації залежить і результативність господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». В таблиці 2.10 здійснимо розподіл персоналу підприємства за освітнім рівнем протягом 2020-2022 років.

Таблиця 2.10

Розподіл персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за освітнім рівнем

| Показники          | 2020 р. |       | 2021 р. |       | 2022 р. |       | Відхилення,<br>2022 р. до 2020 р. |       |      |
|--------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|-----------------------------------|-------|------|
|                    | осіб    | %     | осіб    | %     | осіб    | %     | +/-                               | %     | п/с  |
| Неповна середня    | 11      | 1,8   | 9       | 1,5   | 8       | 1,4   | -3                                | -23,7 | -0,4 |
| Середня            | 128     | 20,9  | 124     | 20,3  | 120     | 20,4  | -8                                | -6,3  | -0,5 |
| Середня спеціальна | 212     | 34,6  | 204     | 33,5  | 190     | 32,3  | -22                               | -10,4 | -2,3 |
| Вища               | 261     | 42,7  | 273     | 44,7  | 270     | 45,9  | 9                                 | 3,4   | 3,2  |
| Разом              | 612     | 100,0 | 610     | 100,0 | 588     | 100,0 | -24                               | -4    | -    |

Джерело: за даними внутрішньої звітності підприємства

Отже, дані таблиці 2.10 засвідчують, що на ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022 році працювало 8 осіб з неповною середньою освітою, 120 осіб з середньою, 190 середньою спеціальною освітою, що склало в сумі 54,1% всього персоналу підприємства, що підтверджує необхідність навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Стосовно працівників з вищою освітою, то динаміка є позитивною, так у 2022 році їх кількість збільшилась на 9 осіб, в порівнянні 2020 року, але це не свідчить про покращення освіти працівників, адже за даний період збільшилась кількість керівників.

Ще однією характеристикою кадрового потенціалу підприємства є поділ працівників за віковою структурою, тому здійснимо аналіз вікової структури працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

## Вікова структура працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод»

| Показники                          | 2020 р. |       | 2021 р. |       | 2022 р. |       | Відхилення,<br>2022 р. до 2020 р. |       |     |
|------------------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|-----------------------------------|-------|-----|
|                                    | осіб    | %     | осіб    | %     | осіб    | %     | +/-                               | %     | п/с |
| Вік працівників від 15 до 30 років | 189     | 30,9  | 192     | 31,4  | 169     | 28,9  | -20                               | -10,6 | -2  |
| Від 30 до 50 років                 | 378     | 61,8  | 376     | 61,8  | 368     | 62,5  | -10                               | -2,6  | 0,7 |
| Від 50 років                       | 45      | 7,3   | 42      | 6,8   | 51      | 8,6   | 6                                 | 13,3  | 1,3 |
| Разом                              | 612     | 100,0 | 610     | 100,0 | 588     | 100,0 | -24                               | -4    | -   |

Джерело: за даними внутрішньої звітності підприємства

Як свідчить аналіз даних таблиці 2.11, що здебільшого на підприємстві працюють працівник віком 30-50 років, причому їх частка зменшилася незначно, зокрема у 2022 році на 0,7 пункти порівняно з 2020 роком, що склало 62,6% всіх працівників підприємства. Отже, бачимо тенденцію наближення значної частки працівників до пенсійного віку. Тому, підприємстві потрібно потурбуватися про передачу досвіду цих працівників молодому поколінню.

В таблиці 2.12 запропоновано аналіз статевої структури працівників протягом 2020-2022 років на ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Таблиця 2.12

## Статева структура працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод»

| Показники | 2020 р. |       | 2021 р. |       | 2022 р. |       | Відхилення,<br>2022 р. до 2020 р. |      |      |
|-----------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|-----------------------------------|------|------|
|           | чол.    | %     | чол.    | %     | чол.    | %     | +/-                               | %    | п/с  |
| Чоловіки  | 344     | 56,2  | 334     | 54,8  | 307     | 52,1  | -37                               | -8,1 | -4,1 |
| Жінки     | 268     | 43,8  | 276     | 45,2  | 281     | 47,9  | 13                                | 4,9  | 4,1  |
| Разом     | 612     | 100,0 | 610     | 100,0 | 588     | 100,0 | -24                               | -4   | -    |

Джерело: за даними внутрішньої звітності підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.12 чисельність чоловіків у 2022 році становила 307 осіб 52,1% всього персоналу, однак їх частка зменшилась на 4,1 пункти відносно рівня 2020 року, причиною чого стала війна в країні. Разом з цим, в 2022 році частка жінок зросла до 47,9% та становила 281 особу. В цілому, така статевая структура підприємства є типовою для підприємств відповідного профілю та сприяє ефективному використанню персоналу.

Ще одним суттєвим критерієм оцінки кадрового потенціалу

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є аналіз працівників за трудовим стажем  
таблиця 2.13.

Таблиця 2.13

Структура працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод»  
за трудовим стажем, років

| Показники         | 2020 р. |       | 2021 р. |       | 2022 р. |       | Відхилення,<br>2022 р. до 2020 р. |       |      |
|-------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|-----------------------------------|-------|------|
|                   | чол.    | %     | чол.    | %     | чол.    | %     | +/-                               | %     | п/с  |
| До 3 років        | 89      | 14,5  | 59      | 9,6   | 52      | 8,9   | -37                               | -41,6 | -5,6 |
| Від 3 до 7 років  | 156     | 25,5  | 158     | 25,9  | 146     | 24,9  | -10                               | -6,4  | -0,6 |
| Від 7 до 15 років | 236     | 38,6  | 266     | 43,6  | 264     | 44,9  | 28                                | 11,9  | 6,3  |
| Понад 15 років    | 131     | 21,4  | 127     | 20,9  | 125     | 21,3  | -6                                | -4,6  | -0,1 |
| Разом             | 612     | 100,0 | 610     | 100,0 | 588     | 100,0 | -24                               | -4    | -    |

Джерело: за даними внутрішньої звітності підприємства

Отже, дані таблиці 2.13 свідчать, що найбільшу частку в 2022 році та в інших роках становлять працівники з трудовим стажем роботи від 7 до 15 років, це говорить про грамотну політику керівництва в сфері управління персоналом підприємства. Також важливо, що зберігається частка працівників зі стажем понад 15 років. Вони становлять 21,3% всього персоналу. Це ті люди, які можуть передати значний досвід молодому поколінню працівників. Щодо працівників зі стажем до трьох років, то динаміка негативна, частково викликана також зі ситуацією в Україні.

Тому, можна зробити наступний висновок, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» володіє значним трудовим потенціалом, однак потрібно приділяти йому увагу та займатися навчанням та підвищенням кваліфікації.

Однак, досліджуючи кадровий потенціал підприємства не можливо нічого не сказати про систему мотивації на ньому. Так, на ТОВ «Пирятинський сирзавод» система оплати праці включає як матеріальну складову так і нематеріальну складову. В матеріальній складові є винагорода за результати роботи підприємства за підсумками господарського року. Фонд даної винагороди формується з розрахунку 1,5% від чистого прибутку підприємства за звітний рік. Виплати здійснюють кращим працівникам, за поданням керівників структурних підрозділів, в залежності від їх трудового внеску в результати діяльності

підприємства.

Матеріальну складову системи мотивації можна побачити в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Показники використання коштів, що направляються на утримання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод», тис. грн.

| Вид оплати                                                             | 2020 р.  | 2021 р.  | 2022 р.  | Відхилення,<br>2022 р. /<br>2020 р. |         |
|------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------------------|---------|
|                                                                        |          |          |          | +/-                                 | %       |
| 1. Фонд оплати праці тис. грн.:                                        | 72072,00 | 78129,00 | 86170,00 | 14098,00                            | 19,6    |
| 1.1. За окладами                                                       | 57657,6  | 62503,2  | 68936,0  | 11278,4                             | 17,9    |
| 1.2. Премії за виробничі результати                                    | 3243,24  | 3515,81  | 3877,65  | 634,41                              | 18,5    |
| 1.3. Доплати за професійну майстерність                                | 720,72   | 781,29   | 861,7    | 140,98                              | 17,7    |
| 1.4. Оплата щорічних і додаткових відпусток                            | 10450,44 | 11328,71 | 12494,65 | 2044,21                             | 19,6    |
| 2. Винагорода за результати роботи за підсумками року з прибутку, грн. | 564030   | -        | 1703220  | 1139190                             | в 3 р.б |
| 3. Середньоспискова чисельність персоналу, чол.                        | 612      | 610      | 588      | -24                                 | -4      |
| 4. Відрахування на соціальні заходи                                    | 16377    | 18681    | 21884    | 5507                                | 33,6    |
| 5. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.                  | 9813,73  | 10673,36 | 12212,30 | 2398,57                             | 24,4    |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Отже, як свідчать дані таблиці 2.14 фонд оплати праці в 2022 році зріс на 14098,0 тис. грн. або на 19,6%. Середньомісячна заробітна плата одного працівника в 2022 році становила 12212,3 грн. Зростання становило 24,4% в порівнянні з 2020 роком. Однак, в теперішніх умовах рівень заробітної плати є не високим, тому керівництву потрібно подумати про мотиваційну складову.

Проте, хоча рівень освіти і має тенденцію до підвищення, на даний час він є невисоким. Тому при введенні на підприємстві нових технологій та устаткування, необхідно підвищувати кваліфікацію працівників, проводити їх перепідготовку та навчати новим професіям, тобто займатися професійним навчанням персоналу. Це вигідно як підприємству, так і самому працівнику.

Основними причинами, які мотивують працівників навчатися за своєю професією, є: бажання зберегти роботу чи посаду; бажання мати вищий рівень оплати праці; бажання досягти кар'єрного зростання, а також інтерес до процесу освоєння нових завдань і навиків.

Тому, в умовах ТОВ «Пирятинський сирзавод» реалізуються програми навчання та підготовки працівників та застосовуються різні форми розвитку персоналу. За період 2020-2022 рр., проводилось підвищення кваліфікації і перепідготовка працівників (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Показники розвитку персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»  
у 2020-2022 рр.

| Показники                                         | Рік  |      |      | Відхилення,<br>2022 р. до<br>2020 р., % |
|---------------------------------------------------|------|------|------|-----------------------------------------|
|                                                   | 2020 | 2021 | 2022 |                                         |
| Загальна кількість працівників, які навчалися за: | 16   | 27   | 25   | 56,3                                    |
| - новими спеціальностями                          | 3    | 4    | 5    |                                         |
| - підвищення кваліфікації                         | 9    | 16   | 15   | 66,7                                    |
| - перепідготовка працівників                      | 4    | 7    | 5    | 25,0                                    |
| % до загальної чисельності персоналу              | 2,6  | 4,4  | 4,3  | +1,7                                    |

Джерело: за даними підприємства

В сучасних умовах забезпеченість підприємств працівниками, що мають необхідний досвід, знання і навички, високий рівень продуктивності праці мають дуже важливе значення для забезпечення розвитку підприємства та зростання його результативності. Тому, розглянемо показники руху робочої сили на ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Показники руху персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

| Показники                                      | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення,<br>2022 р. /<br>2020 р., +/- |
|------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------------------------|
| Коефіцієнт обороту по прийому працівників, Кпр | 0,07    | 0,05    | 0,06    | -0,01                                    |
| Коефіцієнт обороту по вибуттю, Кв              | 0,07    | 0,05    | 0,08    | 0,01                                     |
| Коефіцієнт плинності кадрів Кп                 | 0,027   | 0,038   | 0,043   | 0,016                                    |
| Коефіцієнт стабільності складу персоналу Кпс   | 0,85    | 0,90    | 0,91    | 0,06                                     |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З даних таблиці 2.16 за 2020-2022 рр. можна зробити висновок, що коефіцієнт обороту по прийому працівників в 2022 році становив 0,06 з від'ємною динамікою у 0,01 пункти. В 2022 році коефіцієнт обороту по вибуттю зріс з 0,07 до 0,08 за рахунок збільшення кількості працівників, що звільнилися. В

2022 році коефіцієнт плинності кадрів зріс з 0,027 до 0,043 за рахунок збільшення кількості працівників, що вибули за власним бажанням та відповідною ситуацією в країні.

Отже, в 2022 році було погіршено показники формування персоналу. Відбувся більший рух кадрів ніж в 2021 році було більше звільнено працівників. За рахунок цього в 2022 році погіршилася стабільність персоналу з 0,773 до 0,578.

Для оцінки рівня ефективності кадрової політики на підприємстві може служити продуктивність праці (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Показники продуктивності праці ТОВ «Пирятинський сирзавод», тис. грн.

| Показник                                                                                             | Одиниці виміру | 2020 р.            | 2021 р.            | 2022 р.          | Відхилення, 2022 р. / 2020 р., +/- |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------|--------------------|------------------|------------------------------------|
| Фонд оплати праці                                                                                    | тис. грн.      | 72072,00           | 78129,00           | 86170,00         | 14098,00                           |
| Середньооблікова чисельність                                                                         | осіб           | 612                | 610                | 588              | -24                                |
| Прибуток (збиток) на одного працівника                                                               | тис. грн.      | 61,44              | -69,27             | 193,11           | 131,67                             |
| Прибуток (збиток) на одного фахівця                                                                  | тис. грн.      | 79,50              | -88,59             | 246,93           | 167,43                             |
| Середньомісячна зарплата одного працівника                                                           | грн.           | 9813,73            | 10673,36           | 12212,30         | 2398,57                            |
| Питома вага в фахівців загальній чисельності працівників (ПВ)                                        | %              | 77,3               | 78,2               | 78,2             | 0,9                                |
| Продуктивність праці                                                                                 | тис. грн.      | 2240,23            | 2302,85            | 2982,32          | 742,09                             |
| Відпрацьовано днів одним працівником за рік (Д)                                                      | днів           | 215                | 220                | 210              | -5                                 |
| Середня тривалість робочого дня (Т)                                                                  | годин          | 7,9                | 7,95               | 7,8              | -0,1                               |
| Загальна кількість відпрацьованого часу:<br>усіма фахівцями за рік (К)<br>в том числі одним фахівцем | людино-годин   | 803390,5<br>1698,5 | 834273,0<br>1749,0 | 753480<br>1638,0 | -49910,5<br>-60,5                  |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Узагальнюючим показником продуктивності праці працівників є обсяг виробництва продукції та надання послуг одним працівником. Його значення залежить не тільки від результатів діяльності підприємства, до складу якого входять фахівці, але і їх частки в загальній чисельності персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод», а також від кількості відпрацьованих ними днів і тривалості робочого дня.

Отже, аналіз даних таблиці 2.17 засвідчує, що продуктивність праці одного працівника в 2022 році зросла на 742,09 тис. грн. порівняно з 2021 роком. Фонд оплати праці в звітному році зріс на 19,6%. Також, в 2022 році відбулося підвищення рівня оплати праці на 24,4%.

Чистий прибуток на одного працівника ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2022 році зріс на 131,67 тис. грн., на одного фахівця зріс на 167,43 не дивлячись на те що в 2022 році кількість фахових працівників знизилася на 13 осіб.

Отже, досліджуючи кадровий потенціал ТОВ «Пирятинський сирзавод» можна зробити висновок, що загалом кадрова робота на підприємстві вимагає певного вдосконалення в напрямі покращення мотиваційної системи, сприянні розвитку персоналу, його навчанню та підвищенню кваліфікації. Управління кадровим потенціалом на підприємстві реалізує керівник та фахівці відділу кадрів. Їх робота є складною та вимагає додаткових спеціалістів з управління кадровим потенціалом. Також, в 2022 році спостерігалася тенденція до зменшення середньоспискової кількості працівників, зменшення кількості фахівців в загальній структурі персоналу, що має дати сигнал керівництву підприємства про необхідність збереження власного кадрового потенціалу. Хоча зрозуміло, що це спричинено і військовими діями в Україні.

## **Висновки до розділу 2**

Отже, об'єктом дослідження магістерської кваліфікаційної роботи є ТОВ «Пирятинський сир завод». Підприємство здійснює свою діяльність на ринках (як сировини так і продукції), які мають ознаки ринків чистої конкуренції і монополістичної конкуренції. У межах групи переробників молока, яка, зокрема об'єднує виробників сиру, як таких, що виробляють та реалізують товари подібної якості, можливості їх маркетингової цінової політики є обмеженими. Проте ТОВ «Пирятинський сирзавод», протягом 2020-2022 років, ніс великі витрати

коштів на рекламу власної продукції через телебачення, інтернет та засобами зовнішньої реклами.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є прибутковим підприємством, принаймні в 2022 році. Так, у чистий дохід в 2022 році становив 1753605 тис. грн., що 27,9% більше ніж в 2020 році. За аналогічний період, валовий прибуток також зріс на 76,06% та в 2022 році становив 227136 тис. грн.. Зросла також середньорічна вартість активів у 2022 році до рівня 671807,5 тис. грн. на 36,81% в порівнянні з 2020 роком, що свідчить про динамічний розвиток підприємства. Середньорічна вартість необоротних активів за вказаний період зросла не значно, лише на 0,6%. Щодо вартості оборотних активів, то вони зросли на 46,65%, та становили в 2022 році 566222,5 тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася у 2022 році на 24 особи, що пов'язано з війною в Україні. Фондовіддача зросла за вказаний період. Також, зросла продуктивність праці працівників на 33,12%. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився, що є негативним явищем.

Досліджуючи кадровий потенціал підприємства слід зазначити, що загалом кадрова робота на підприємстві вимагає певного вдосконалення в напрямі покращення мотиваційної системи, сприянні розвитку персоналу, його навчанню та підвищенню кваліфікації.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ РОЗВИКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

### 3.1. Шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства

Розвиток кадрового потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» має передбачати реалізацію стратегічних аспектів його управління, зокрема, таких, як розробка та реалізація кадрової політики підприємства, що має охоплювати принципи та враховувати сучасні тенденції управління персоналом, базуватися на соціальних та економічних законах, враховувати наукові рекомендації у сфері психології праці та теорії менеджменту.

З огляду на зазначене, на ТОВ «Пирятинський сирзавод» мають функціонувати наступні компоненти розвитку кадрового потенціалу (рис. 3.1).

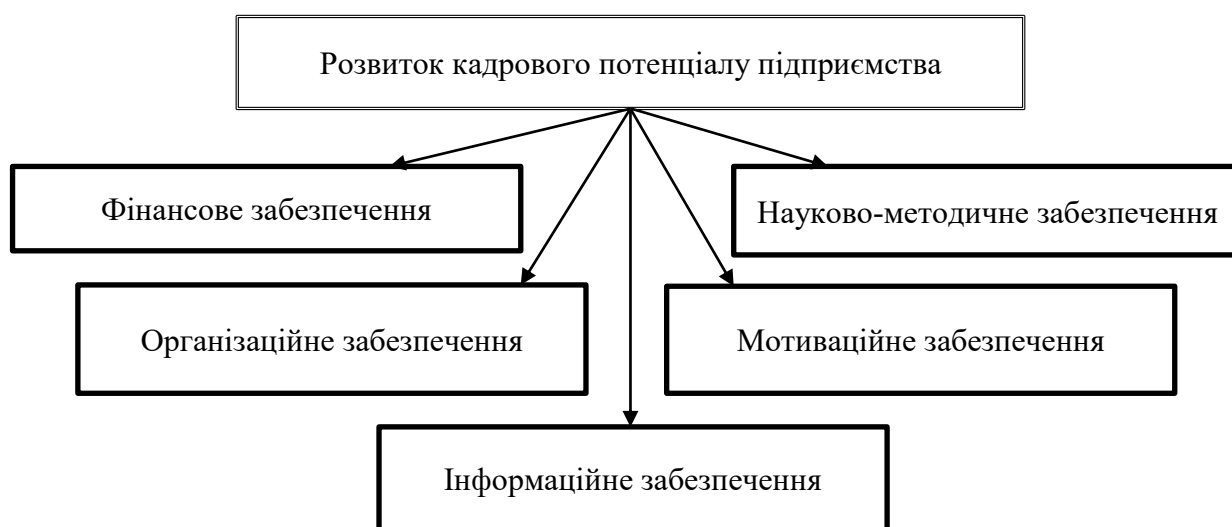


Рис. 3.1. Складові забезпечення розвитку кадрового потенціалу  
ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: власна пропозиція

Аналізуючи рисунок 3.1, можемо зробити висновок про те, що:

1) фінансове забезпечення має бути завжди наявним, адже, без нього неможливе кадрове управління. Тому на ТОВ «Пирятинський сирзавод» має бути

фонд, кошти з якого спрямовуватимуться на розвиток професійних якостей персоналу та здійснення стимулюючих виплат. Дані вкладення завжди окуповуються в майбутньому, адже сприяють не лише розвитку професійних якостей працівників, але й підвищенню ефективності діяльності (як наслідок) підприємства загалом;

2) організаційне забезпечення – взаємозалежна сукупність структурних підрозділів підприємства, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень по окремих аспектах кадрової діяльності, і несуть відповідальність за результати цих рішень [14, с. 98]. Основа – менеджери, служби, підрозділи управлінського апарату;

3) інформаційне забезпечення – сукупність реалізованих управлінських рішень, пов'язаних з комунікаційним та інформаційним процесом в межах підприємства. Включає оперативну інформацію та інформацію стосовно стратегічного розвитку, інформацію щодо планування чисельності кадрів та їх професійного підбору, нормативно-довідкову інформацію (щодо посадових обов'язків, охорони праці, нормування праці, стимулюванням праці тощо);

4) мотиваційне забезпечення передбачає формування важелів, стимулів, які б зацікавлювали персонал у досягненні бажаних для підприємства економічних та соціальних результатів діяльності. Необхідно звернути увагу на зміст праці, об'єктивність оцінювання результатів праці, можливості службового зростання, формування почуття відповідальності та бажання розвитку, визнання заслуг персоналу тощо. Але мотиваційний набір у кожного працівника індивідуальний, тому важливо в межах підприємства проводити мотиваційний моніторинг задля того, щоб зрозуміти який дієвий набір стимулів буде саме для його персоналу;

5) науково-методичне забезпечення – формування єдиної системи документів організаційно-методичного характеру. Дана документація має визначати норми, правила та вимоги до розвитку персоналу. Дане забезпечення необхідне для формування ефективної системи підвищення кваліфікації, професійної підготовки персоналу в конкретному підприємстві, стимулювання

професійного зростання, підвищення профмайстерності та компетентності.

Для успішного здійснення процесу управління кадровим потенціалом на підприємстві в сучасних умовах, на наш погляд, необхідною є реалізація функцій менеджменту, перелік та зміст яких наведемо за допомогою даних таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Пропонований зміст функцій управління кадровим потенціалом

ТОВ «Пирятинський сирзавод»

| Функція     | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планування  | Розробка кадрової політики. Планування потреби у кадрах, планування та управління рухом кадрів. Ведення облікової документації, статистичної звітності щодо використання персоналу, формування баз особистої професійної інформації про персонал. Удосконалення та періодичний перегляд посадових інструкцій та норм праці. Формування стимулюючої системи оплати праці.                                                                                                                                            |
| Організація | Реалізація заходів, передбачених кадровою політикою. Реалізація соціальної політики. Реалізація заходів з адаптації персоналу до умов праці на підприємстві, організаційної культури. Збереження кадрів через організацію їх розвитку, професійного зростання, мотивацію тощо. Організація використання кадрів, що передбачає дотримання оптимального балансу між фізичними та психологічними навантаженням в процесі праці та між самореалізацією, участю у прийнятті рішень та операційною виробничою діяльністю. |
| Мотивація   | Реалізація системи матеріального та морального стимулювання на засадах справедливості та чіткого обліку особистого внеску. Формування умов, реалізація практики кар'єрного зростання та професійного розвитку                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Контроль    | Дотримання трудового законодавства, правил техніки безпеки та охорони праці. Здійснення контролю за ефективністю виконання посадових обов'язків, облік індивідуального внеску працівників, контроль стану трудової дисципліни. Аналіз динаміки показників функціонування персоналу та факторів, що впливають на даний процес.                                                                                                                                                                                       |

Джерело: власна розробка

Також для покращення раціональності використання трудових ресурсів підприємства, на наш погляд, варто звернути увагу на наступні напрями покращення управління кадровим потенціалом на ТОВ «Пирятинський сирзавод» (рис. 3.2).

Формування та ефективне управління кадровим потенціалом ТОВ «Пирятинський сирзавод», на наш погляд, можливе за умови включення до пріоритетів підприємства – розвитку даного потенціалу підприємства. На наш погляд, в сучасних складних економічних, соціальних та політичних умовах

функціонування підприємства, важливим є не зупинятися у власному розвитку, але робити це помірковано.

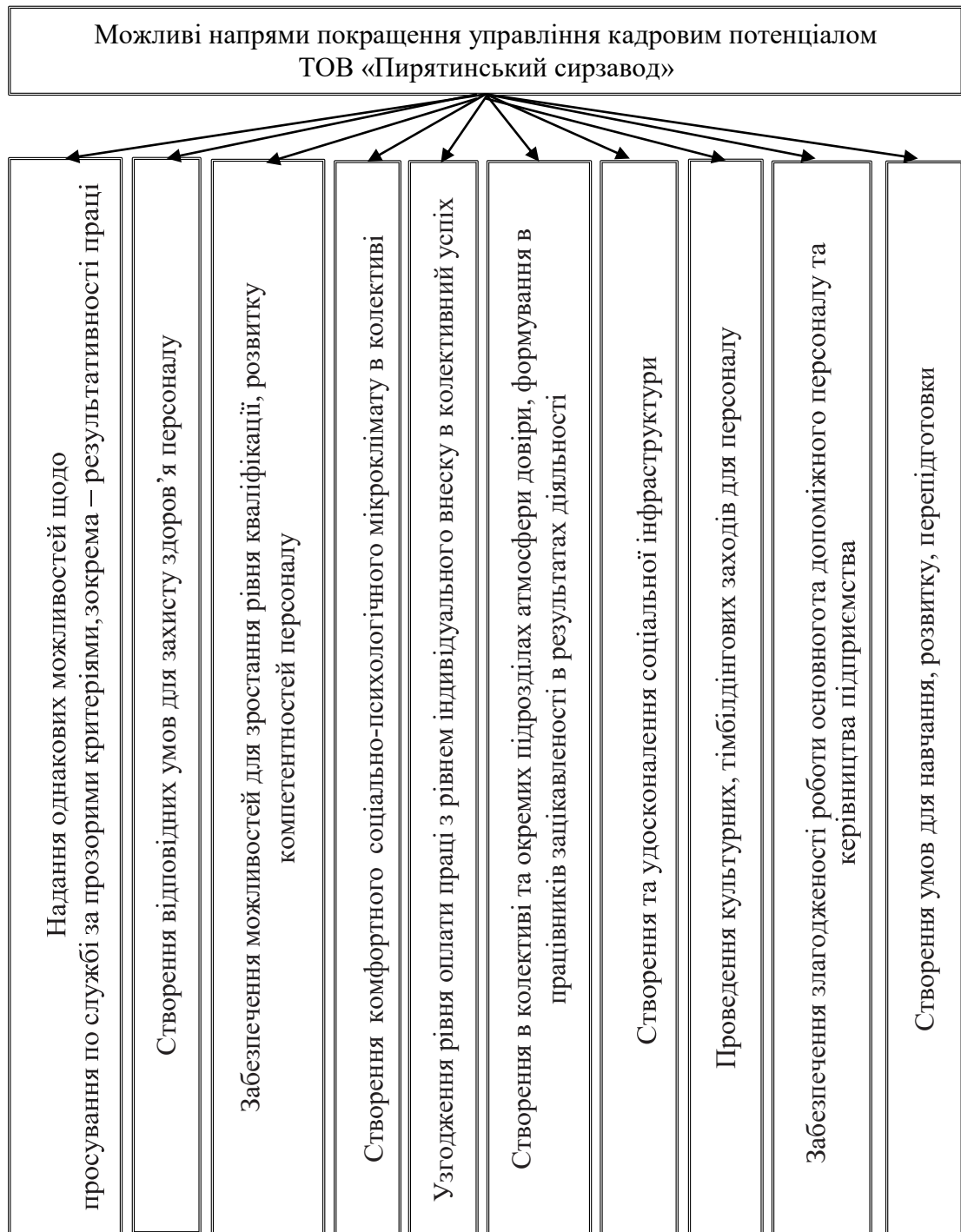


Рис. 3.2. Пропоновані напрямки покращення управління кадровим потенціалом ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: власна пропозиція

Разом з тим, доцільно об'єднати колектив не лише спільними цілями, але й

спільними ідеями щодо розвитку. Тому ми вважаємо за доцільне, наразі звернути більшу увагу на забезпеченні передачі знань умінь та навичок досвідченими працівниками, тобто на наставництві, коучингу.

З метою адаптації та розвитку нових працівників, а також адаптації та засвоєння нових виробничих процесів вже існуючими на підприємстві, ми пропонуємо використовувати наступні види наставництва, залежно від ситуації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пропоновані види наставництва для застосування на  
ТОВ «Пирятинський сирзавод»

| Вид                       | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Наставництво-супервізія   | наставник повідомляє відомості про організацію, про перспективи розвитку, навчає основним навичкам. Відносини будуються по принципу контролю. Застосовується лише до новачків.                                                                          |
| Формальне наставництво    | наставницька діяльність полягає в поясненні цілей роботи. Проводиться здебільшого на спеціально організованих тренінгах. Доцільне для застосування стосовно керівників та спеціалістів. Мають бути розроблені формальні процедури, правила наставництва |
| Неформальне наставництво  | наставник бере на себе всю відповідальність за навчання та передбачає добровільне наставництво без фінансової винагороди                                                                                                                                |
| Ситуаційне наставництво   | надання необхідної допомоги досвідченими працівниками в складних ситуаціях менш досвідченим                                                                                                                                                             |
| «Перехресне» наставництво | до одного завдання або проєкту залучаються і старші, досвідчені співробітники, і молоді. Серед переваг – відбувається спілкування між представниками різних поколінь співробітників; взаємний обмін досвідом                                            |

Джерело: власна розробка

Системний підхід до організації наставництва на ТОВ «Пирятинський сирзавод» в сучасних умовах може забезпечити сукупність переваг (рис. 3.3).

Підвищенню ефективності кадрового потенціалу підприємства сприятиме впровадження таких заходів:

- позитивний рух кадрів. Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу необхідно створювати належні умови для роботи наявного персоналу, щоб не відбувався відплив найкращих кадрів у інші галузі або на інші підприємства, а також залучати нові висококваліфіковані кадри та формувати резерв з обдарованої молоді;

- підвищення кваліфікаційного рівня працівників унаслідок участі у

різноманітних курсах підвищення кваліфікації та тематичних навчаннях, застосування обміну досвідом;

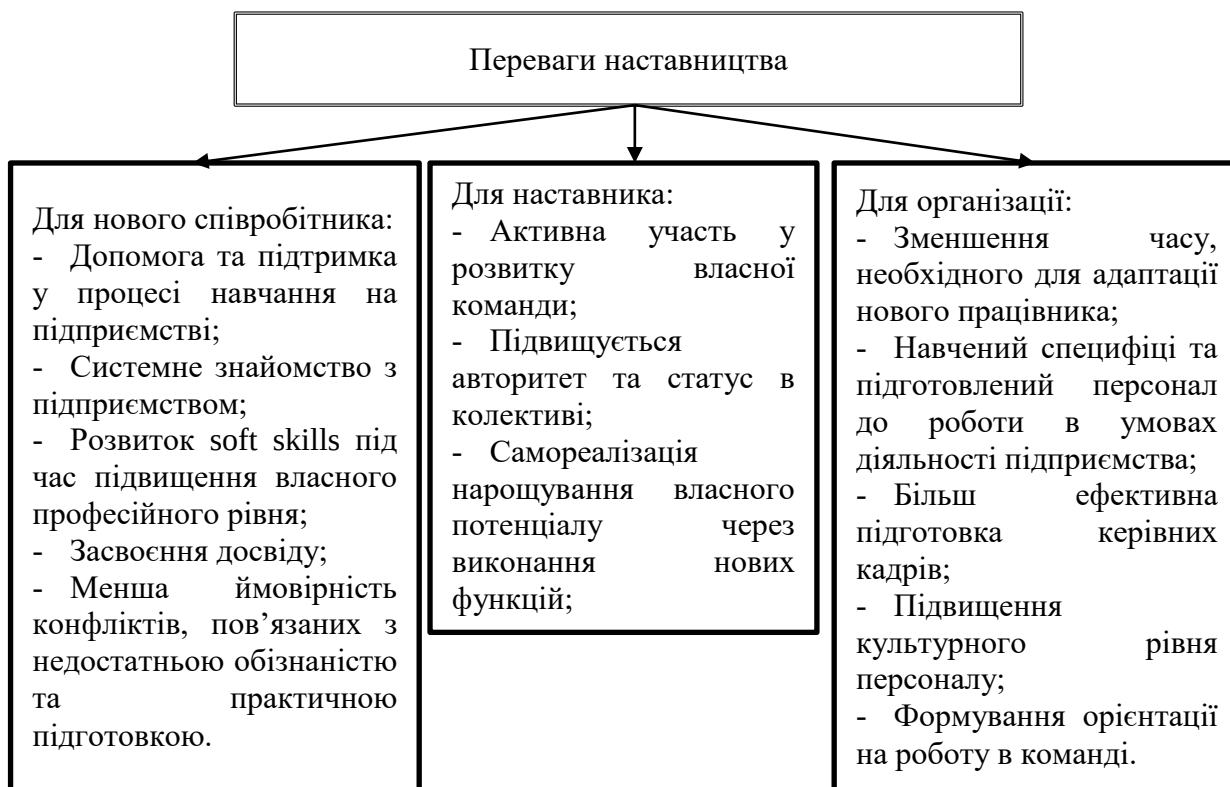


Рис. 3.3. Переваги наставництва для ТОВ «Пирятинський сирзавод» в сучасних умовах господарювання

Джерело: власна розробка

- надання консультаційних послуг щодо діяльності підприємства;
- підвищення освітнього рівня працівників, сприяння навчанню працівників;
- формування позитивної атмосфери в колективі, скорочення кількості конфліктних ситуацій;
- розкриття здібностей працівників, стимулювання працівників для розроблення нових бізнес-ідей та раціоналізаторських пропозицій;
- проведення ефективної мотиваційної політики з урахування побажань працівників з метою підвищення їх продуктивності праці та активності;
- сприяння збереженню і покращенню здоров'я персоналу та створення відповідних умов для праці, що зможе ліквідувати або ж значно зменшити

негативний вплив роботи на здоров'я працівників, особливо у шкідливих умовах праці.

Отже, формування кадрового потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» є невід'ємним елементом його політики та важливою функцією діяльності. На його формування впливають зовнішні та внутрішні фактори. Але, на наш погляд, головним є ставлення до кадрів керівництва підприємства. Якщо менеджмент підприємства хоче бути успішним, то йому однозначно необхідно мати висококваліфікованих фахівців, які складатимуть активне ядро підприємства. Крім того, керівникам важливо зрозуміти, що вони мають створити підлеглим стійку мотивацію до розвитку та досягнень, лише за таких умов можливо нарощувати кадровий потенціал. Але важливо також розуміти, що у кожного окремого працівника є власний творчий потенціал, комплекс особистих якостей, що робить його унікальним але навіть перелічені якості, хоча вони й формуються від волевиявлення самої людини не є статичними: вони можуть як розвиватися, так і занепадати. Тому важливо даним процесом управляти ззовні. Керівники мають знати можливості власних підлеглих і стимулювати розвиток їх здібностей за будь-яких обставин.

### **3.2. Покращення мотиваційної складової наявного кадрового потенціалу підприємства**

На теперішній час, важливим питанням для керівництва ТОВ «Пирятинський сирзавод» є не лише залучення нових висококваліфікованих фахівців, але й грамотне керівництво всіма працівниками в цілому. Кадрова політика управління кадровим потенціалом поєднує інтереси підприємства, окремих структурних підрозділів й конкретних співробітників. Ще керівництво досліджуваного підприємства стимулює зростання фінансових результатів, адже правильне поєднання матеріальних й нематеріальних важелів мотивації сприяє покращанню системи мотивації праці. Ефективна кадрова політика – це

невід'ємний елемент ефективної діяльності підприємства.

Звернемо увагу, що аналіз процедур підбору та відбору персоналу в ТОВ «Пирятинський сирзавод» виявив сильні і слабкі сторони. Сильні сторони підбору й відбору персоналу перераховано нижче:

- дотримання термінів закриття вакансій;
- здійснюється мотивація тих працівників, які беруть участь у проведенні відбору претендентів;
- прийняття на роботу висококваліфікованих кадрів;
- співпраця із закладами вищої освіти щодо підбору персоналу.

Слабкі сторони підбору й відбору персоналу наведено нижче:

- суб'єктивність проведення підбору й відбору персоналу;
- відсутність оціночних навичок та чек-листів (листів оцінювання);
- відсутність чітко прописаних критеріїв до шукача роботи.

Вважаємо, що професійні методи відбору персоналу дозволять ТОВ «Пирятинський сирзавод» не лише виявляти потенційні можливості, компетентність й темпи кар'єрного росту майбутніх працівників, але й підвищити ефективність управління кадровим потенціалом, покращити психологічний клімат й стабільність на підприємстві. Методи відбору кадрів, як правило, залежать від бюджету й стратегій ТОВ «Пирятинський сирзавод», міри значущості даної посади для підприємства.

Опісля прийняття на роботу нових працівників продуктивність їх праці є низькою, що обумовлено наступними факторами:

- новий працівник ще не володіє знаннями щодо специфіки нової роботи;
- працівник не має достатньо знань й умінь;
- новий працівник отримує консультацію про свої обов'язки й короткі інструкції, але потребує наставника на певний проміжок часу, поки не адаптується (наприклад, на 2-3 тижні чи на місяць).

Тому з метою підвищення результативності професійної адаптації новоприйнятих співробітників необхідним є:

- офіційне закріплення статусу наставників у положенні «Про

наставництво»;

- реалізація заходів щодо підвищення мотивації наставників.

Необхідно відзначити, що наставництво є додатковим навантаженням до основного обсягу роботи й потребує додаткових витрат. За обставин, що склалися, необхідно розробляти й запроваджувати в ТОВ «Пирятинський сирзавод» систему мотивації наставників, яка буде включати матеріальні та нематеріальні стимули. Ми пропонуємо щомісяця наставникам виплачувати грошову винагороду близько 5% від їх основного окладу, але за умови, що новий працівник буде демонструвати зростання якості та продуктивності своєї праці. Елементами оцінки повинні стати результати періодичного анонімного опитування колег та клієнтів, відгуки працівників, які здійснюють орієнтаційну роботу (керівників, наставників, спеціалістів з кадрів), результати роботи працівника, який оцінюється, мають бути зафіксовані в плані роботи на його випробувальний термін.

Окрім матеріального стимулювання наставників, також рекомендуємо застосувати методи нематеріального стимулювання, такі як:

- надання додаткових днів до відпустки;
- надання можливостей участь в навчальних курсах або семінарах;
- збільшення можливості зарахування до кадрового резерву тощо.

Все вищезгадане зможе підвищити самооцінку наставника та його авторитет серед колег, а також дасть змогу підтримати сприятливий соціально-психологічний клімат в трудовому колективі та сформувати ефективну організаційну культуру. Показники та критерії матеріального та нематеріального стимулювання наставників необхідно закріпити у положенні «Про наставництво».

Критеріями успішної адаптації у цьому випадку мають бути:

- виконання плану роботи на період адаптації у повному обсязі;
- зростання професійного рівня нових співробітників;
- зниження терміну адаптації до 1 місяця (замість 3, як спостерігається на даний момент).

Підвищення ефективності роботи персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

варто здійснювати таким чином:

- знизити коефіцієнт плинності кадрів;
- удосконалити систему оплати праці;
- збільшити частку працівників, що приймають участь в курсах навчання та підвищення кваліфікації;
- знизити рівень захворюваності персоналу.

На плинність персоналу підприємства негативно впливають наступні фактори:

- недостатній рівень оплати праці;
- недостатньо прозора система оплати праці;
- недостатня ефективність системи преміювання та винагород.

Відзначимо, що для усунення проблем з плинністю підприємство повинне використовувати різні важелі, переважно – економічні, оскільки саме вони є найбільш ефективними. Вважаємо, що варто також вдосконалити існуючу систему оплати задля покращання стимулювання персоналу до підвищення продуктивності й якості праці.

На рисунку 3.4 запропонована схема вдосконалення системи оплати праці досліджуваного ТОВ «Пирятинський сирзавод». Система оплати праці має враховувати якість, а не тільки обсяг виконаних робіт. Система оплати праці повинна бути прозорою й певною мірою залежати від продуктивності праці персоналу підприємства.

У такому випадку кожен працівник має знати, що на розмір його заробітної плати впливають фактори, перераховані далі:

- розряд працівників;
- обсяг виконаних робіт (для робітників);
- якість виконання службових обов’язків, дотримання трудової дисципліни (для адміністративних працівників);
- якість виконання робіт (відсутність браку, дотримання термінів виконання трудових обов’язків).



Рис. 3.4. Схема вдосконалення системи оплати праці  
ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: власна розробка

Коли працівники ТОВ «Пирятинський сирзавод» чітко усвідомлюватимуть, скільки роботи вони виконали за окремий проміжок часу, вони матимуть змогу орієнтуватися на ту чи іншу заробітну плату. Цей підхід до оплати праці спонукатиме робітників до підвищення обсягу виконаних робіт і їх якості, а також скоротить терміни виконання робіт. Проте зазначимо, що ця пропозиція стосується робітників, які виконують відповідні роботи, тоді як до управлінців й фахівців цей підхід застосувати практично неможливо.

Прозорість системи оплати праці має полягати в тім, аби кожен працівник мав можливість при отриманні заробітної плати знати, яку кількість годин та виконаних робіт йому було оплачено. Пропонуємо працівнику бухгалтерії, який відповідає за нарахування й перерахування зарплати на картки працівниками робити роздруківку за структурними підрозділами й надавати її керівнику, щоб кожен його підлеглий мав змогу поцікавитись цією інформацією.

Також вважаємо, що система оплати праці повинна враховувати такі

елементи, як:

- середня заробітна плата по галузі й регіону;
- міра складності робіт;
- кваліфікація та професійна майстерність працівників.

Розмір винагороди (преміювання) за перевиконання планових показників знаходиться в залежності від стажу роботи працівників, проте такий метод встановлення величини премій, на нашу думку, недосконалий, адже працівник, який пропрацював на підприємстві менше 1 року й виконав роботу на 115%, отримає таку ж винагороду, як і працівник зі стажем 5 років, яким виконано план на 110%, чи працівник, який заробив стаж більше 10 років й виконав план на 100%.

Вважаємо, що означений підхід не стимулюватиме молодих працівників до підвищення продуктивності їх праці й повинен бути зміненим. На нашу думку, урахування стажу роботи є доцільним у таких випадках:

- преміювання працівників з нагоди їх особистих ювілеїв;
- преміювання працівників з нагоди їх професійних свят;
- загальне преміювання усіх працівників підприємства (згідно підсумків року, у випадку виконання значних обсягів робіт та ін.).

Наведемо наступні пропозиції задля вдосконалення системи преміювання у ТОВ «Пирятинський сирзавод» (рис. 3.5).

Витрати на навчання й підвищення кваліфікації працівників зменшуються щороку, що призводить до наступних негативних наслідків:

- відсутність мотивації працівників до підвищення професіоналізму й навчання;
- недостатня кількість професіоналів;
- значна плинність через недостатню вмотивованість персоналу.

Проблема зростання витрат на навчання й підвищення кваліфікації персоналу обумовлена тим, що діяльність підприємства є збитковою, а вільних коштів на здійснення таких робіт недостатньо.

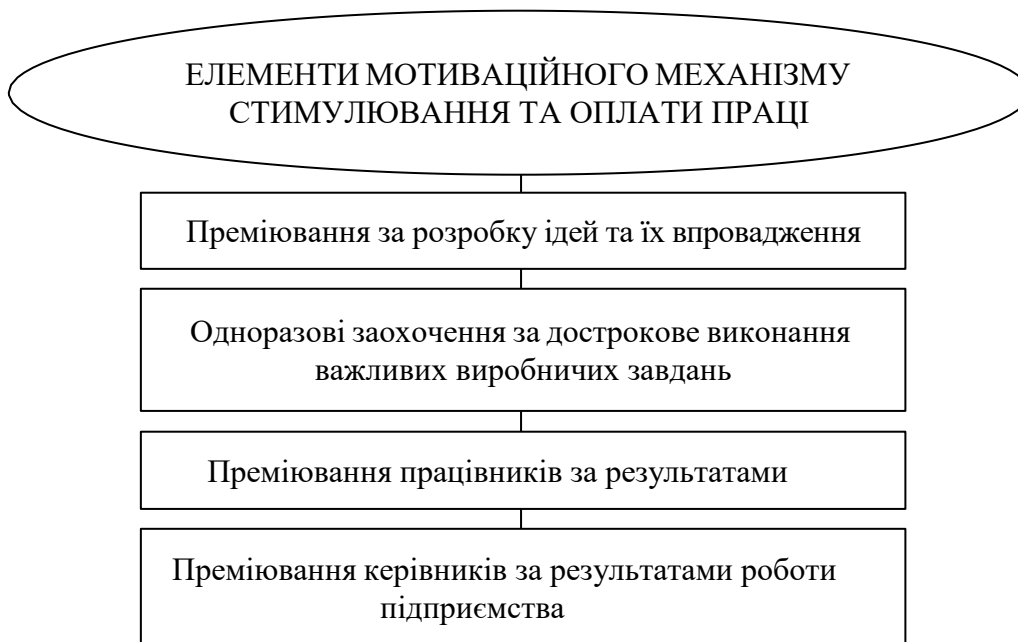


Рис. 3.5. Напрями удосконалення системи преміювання на  
ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: власна розробка

Пропонуємо використовувати навчання й підвищення кваліфікації працівників у якості мотивації найкращих робітників, а задля економії коштів використовувати такі семінари та навчальні курси:

- що проводяться державними закладами вищої освіти та навчальними центрами, а також Торгово-промисловими палатами, що надають можливість безкоштовної участі працівників підприємств області;
- що організовуються відповідними громадськими організаціями;
- що проводяться іншими підприємствами цієї сфери;
- що організовуються самим підприємством: лекторами є найбільш досвідчені працівники та керівники.

В додатку В відображено методи навчання та підвищення кваліфікації працівників, які пропонуються до впровадження в на ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Отже, запропоновані вище рекомендації дадуть змогу керівництву ТОВ «Пирятинський сирзавод» вдосконалити існуючу систему оплати праці, мотивації та навчання працівників і підвищити продуктивність праці персоналу

підприємства.

Також проблема полягає у зростанні захворюваності працівників підприємства, що обумовлено недостатньо ефективною роботою інженера з охорони праці. Вважаємо, що необхідно здійснити такі кроки:

- посилити контроль за проходженням першого й наступних інструктажів працівниками;
- проводити інструктажі не «для галочки», а приділити цьому увагу – окрім ознайомлення з інструкціями, потрібно пояснювати деякі моменти, які є найбільш головні;
- контролювати дотримання працівниками правил техніки безпеки;
- здійснювати постійний контроль умов праці та ін.

Отже, застосування економічних важелів є найбільш ефективним для забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Пирятинський сирзавод». Зазначимо, що основною проблемою впровадження запропонованих заходів є відсутність фінансових ресурсів чи їх обмеженість, але нами були розроблені напрями, які або не вимагають додаткового фінансування, або є не потребують значних коштів. Найбільшою статтею витрат є витрати на збільшення окладів і премій, проте очікується, що зростання продуктивності праці працівників унаслідок запровадження розроблених заходів призведе до збільшення величини чистого прибутку.

Ефективна мотивація – це одна з необхідних умов успішної адаптації нових співробітників. У якості винагороди за успішне проходження адаптації нового співробітника доцільно застосовувати нематеріальну мотивацію:

- публічне визнання досягнень працівників;
- надання можливості участі в семінарах та навчальних курсах та ін.

Також відзначимо наступне: позитивний вплив після закінчення війни справить повернення емігрантів до України, які за час свого перебування за кордоном опанували нові знання й навички, оволоділи професійними вміннями та зможуть привнести в діяльність вітчизняних компаній певні нововведення й будуть перспективними працівниками, здатними до подальшого удосконалення й

розвитку.

Якщо у ТОВ «Пирятинський сирзавод» буде створено справедливую систему мотивації наставників, то сам процес наставництва зможе вплинути і на навчання, і на дисципліну нового співробітника. Задля скорочення періоду адаптації нових співробітників необхідно приділити особливу увагу соціально-психологічній стороні адаптації. Такий напрям адаптації передбачає освоєння моделей міжособистісного спілкування та входження до трудового колективу.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів**

На нашу думку, в ТОВ «Пирятинський сирзавод» зростання оплати праці не сприяє підвищенню роботи працівників та не стимулює їх до підвищення ефективності їх роботи. Також зазначимо, що процес залучення працівників є недостатньо ефективним, адже існує постійна проблема недостатньої кількості кваліфікованих робітників. У зв'язку із цим виділимо базові концепції залучення працівників у ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

1. Залучення персоналу, який має вищу освіту, досвід роботи на схожих технологічно підприємствах і володіє високим рівнем компетенції.

2. Залучення молодих фахівців, що закінчили профільні освітні установи. Однак даний варіант має такий недолік, як відсутність у кандидатів практичного досвіду, і це викликає необхідність їх додаткового навчання, а також вимагає додаткових витрат. Проте цей недолік на ТОВ «Пирятинський сирзавод» усувається при співробітництві керівництва підприємства із різними закладами вищої освіти.

3. Залучення безробітних фахівців, які до цього працювали в інших галузях. Цей варіант є актуальним для ТОВ «Пирятинський сирзавод». Його перевагою є конкурсний відбір кандидатів на вакантні посади. Проте відсутність в цих кандидатів спеціальної освіти передбачає тривалий процес навчання. При організації найму персоналу в ТОВ «Пирятинський сирзавод» варто застосувати:

- складніші процедури відбору кандидатів на заміщення вакантних посад;
- співпрацю із спеціалізованими центрами, які пропонують кандидатури для найму (державні центри зайнятості);
- високі вимоги до рівня професійної освіти.

Підготовка персоналу проводиться у тих випадках, коли необхідне підвищення кваліфікації працівників, які її не мають. Насамперед, її орієнтовано на новоприйнятих співробітників. Повинна здійснюватися шляхом закріплення недосвідченого працівника за досвідченим кваліфікованим спеціалістом на час навчання або відвідуванням курсів із відривом чи без відриву від виробництва. Перепідготовка – це форма навчання кваліфікованого персоналу задля зміни його професійного профілю. Застосовується у разі зміни профілю роботи підприємства (співробітника) або у разі, коли необхідно перевести співробітника до іншого відділу. Стажування (короткочасне та довготривале) на робочих місцях чи сторонніх компаніях, фірмах, організаціях протягом 1-4 тижнів. Також може бути використано й форму підготовки фахівців в умовах впровадження й функціонування систем менеджменту якості на підприємстві.

Підвищення кваліфікації призначене для працівників, що володіють певною професійною кваліфікацією. Застосовується підвищення професіоналізму, коли підвищується рівень досліджуваного підприємства, відбувається придбання й переоснащення сучасним устаткуванням тощо. Зазвичай застосовується до конкретних осіб або ж груп осіб. Як правило, проводиться на курсах підвищення кваліфікації або за допомогою семінарів та тренінгів, які проводять досвідчені фахівці.

У результаті проведених досліджень можна порекомендувати ТОВ «Пирятинський сирзавод» передбачити спеціальний відділ чи посаду для фахівця, який відповідав би за підготовку й короткострокове навчання (переважно, бізнес-навчання та тим-білдинг) персоналу та виконував би такі функції при вирішенні поставленої проблеми:

- організація розробки відповідної документації для процедури «навчання та атестація персоналу», розробка програм навчання, графіку проведення

навчання й інструктажів, атестації співробітників структурних підрозділів підприємства;

- організація проведення занять персоналу підприємства;
- зберігання всіх матеріалів, що використовуються при навчанні;
- організація участі персоналу в навчанні на семінарах, конференціях та інших заходах поза та всередині підприємства;
- складання протоколів проведення навчального заходу й інструктажів;
- забезпечення збереження усіх програм, протоколів проведення навчання та інструктажів щодо кожного структурного підрозділу та по підприємству загалом;
- занесення до облікової картки співробітника даних про навчання або інструктаж та постійне оновлення інформації;
- зберігання копій документів щодо підвищення кваліфікації;
- звітування керівництву про результативність запроваджених заходів.

Проблеми із запровадженням цих заходів у ТОВ «Пирятинський сирзавод» обумовлені значною мірою малою поінформованістю та недостатньою підготовкою персоналу щодо формування, впровадження, сертифікації та вдосконалення систем управління якістю. Адже нещодавно поняття «управління якістю», «система якості» були відомі обмеженому колу вітчизняних фахівців. Такі терміни, як «стандартизація», «сертифікація», «акредитація» пояснювалися переважно студентам певних спеціальностей технічних закладів вищої освіти. Наразі ситуація поступово змінюється, до навчальних планів вводяться дисципліни, спрямовані на формування знань, вмінь й навичок з вищезазначених питань.

Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» більш ефективним й доцільним є підвищення віддачі від працівників, які вже працюють, на основі їх безперервного навчання, ніж залучення нових працівників.

На основі проведеного вище дослідження системи навчання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» ми дійшли висновку, що система навчання

досліджуваного підприємства вимагає вдосконалення з урахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту. Задля вдосконалення організації навчання персоналу ми рекомендуємо наступне:

1) для всебічної оцінки потреби працівників у навчанні рекомендуємо вживати такі заходи:

- регулярну оцінку результатів роботи, під час якої можуть бути виявлені як сильні, і слабкі сторони у роботі кожного окремого працівника;

- аналізування джерел проблем, які заважають ефективній роботі персоналу;

- інформування щодо існуючих проблем та їх джерела, а результати повинні використовуватися при визначенні тематики та методів навчання, категорій працівників, що спрямовуються на навчання;

- вивчення думок й пропозицій працівників, а саме – збір інформації повинен здійснюватися за допомогою регулярного анкетування;

2) для точнішої оцінки результатів навчання рекомендуємо використовувати такі види оцінок:

- емоційну оцінку навчання відразу після закінчення його (визначення того, подобається чи ні працівникові програма навчання, корисна вона з практичної точки зору або ж ні);

- усвідомлену оцінку навчання через невеликий проміжок часу, наприклад, 1 тиждень (визначення ступеня засвоєння матеріалу й готовність використовувати його в роботі);

- поведінкову оцінку на основі думки безпосереднього керівника працівника (виявлення того, якою мірою у процесі виконання роботи використовуються і передаються колегам знання та навички, отримані за результатами навчання);

- оцінку безпосереднього результату навчання – досягнута/ не досягнута мета навчання (наприклад, зниження помилок у роботі, збільшення продуктивності праці);

3) використання безперервного навчання працівників.

Система безперервного навчання персоналу повинна впроваджуватися за наступним алгоритмом:

Етап 1 – планування навчання персоналу. Тут відбувається виконання наведених нижче завдань:

1) аналіз потреби у навчанні персоналу підприємства за допомогою зіставлення:

- вмінь й навичок, знань, що притаманні персоналу;
- вмінь й навичок, знань, що стануть у нагоді;

2) складання планів навчання, що включають:

- опрацювання програм навчання. До програм слід включити пункти, які визначають потреби в професійному навчанні персоналу, а також характеристики майбутніх учнів. За підсумками роботи цього етапу з'явиться фінальний детальний план навчання усього персоналу підприємства.

Етап 2 – реалізація навчання працівників. Цей етап передбачає виконання планів навчання персоналу, передбачених першим етапом. Специфіка етапу полягає і в тім, що він визначає недоліки складених планів і за майбутньої роботи дозволяє уникнути недоліків.

Етап 3 представлений роботою з оцінювання якості навчання. Такий підхід до навчання дозволяє врахувати як стратегічні, так і тактичні плани компанії, планувати розвиток персоналу й формувати кадрові резерви. Систему безперервного навчання слід вважати системою лише тоді, коли на підприємстві дотримується певна послідовність дій. Системність подібного навчання обумовлюється наявністю зворотного зв'язку в процесі:

- зростання продуктивності праці нового працівника у перший місяць адаптації (за прогнозами, зростання складатиме 30%);
- зниження плинності кадрів за допомогою найефективнішого відбору й винаймання персоналу, що найбільше відповідає профілю досліджуваного підприємства (зменшення кількості звільнених працівників прогнозується на рівні 25%).

Загалом, через впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення

системи кадрового забезпечення на ТОВ «Пирятинський сирзавод» передбачається досягнення наступного ефекту:

- зменшення тривалості загального періоду адаптації з 3 до 1 місяця, що сприятливо позначиться на зростанні продуктивності праці персоналу й отриманні підприємством прибутку (табл. 3.3).
- зростання продуктивності праці нового працівника у перший місяць адаптації (за прогнозами, зростання становитиме 30%);
- зниження плинності кадрів за допомогою найефективнішого відбору й винаймання персоналу, що найбільше відповідає профілю досліджуваного підприємства (зменшення кількості звільнених працівників прогнозується на рівні 25%).

Таблиця 3.3

Ефективність запровадження заходів щодо удосконалення системи кадрового забезпечення ТОВ «Пирятинський сирзавод»

| Показники                                                  | Факт    | Прогноз | Відхилення |                  |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|------------|------------------|
|                                                            |         |         | абсолютні  | темп приросту, % |
| Період адаптації 1 працівника, міс.                        | 3,0     | 1,0     | -2,0       | -66,7            |
| Кількість нових працівників, осіб                          | 35      | 50      | 15         | 42,9             |
| Кількість звільнених за власним бажанням працівників, осіб | 45      | 35      | -10        | -22,2            |
| Продуктивність праці, тис. грн./чол.                       | 2982,32 | 3497,9  | 515,58     | 17,3             |
| Витрати на підбір та відбір персоналу, тис. грн.           | 124,2   | 104,5   | -19,7      | -15,9            |
| Коефіцієнт плинності                                       | 0,043   | 0,03    | -0,013     | x                |

Джерело: власні розрахунки

Отже, ефективна система управління кадровим потенціалом ТОВ «Пирятинський сирзавод» буде виконувати роль інструменту, який підвищить авторитет й статус досліджуваного підприємства через посилення ефективності роботи всього трудового колективу в цілому та за рахунок зниження витрат на підбір й адаптацію персоналу (при зниженні плинності кадрів).

### Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження зазначено, що важлива проблема, яка постає перед керівництвом ТОВ «Пирятинський сирзавод», – це використання інформації, носіїв інформації, локальних мереж, корпоративної пошти тощо. Проблему винесення інформації частково вирішено шляхом існуючих обмежень використання портативних носіїв, впровадження програм для ділового листування співробітників та пересилання документів. На наш погляд, вирішенням цієї проблеми може стати розмежування доступу. Для вдосконалення системи управління кадровим забезпеченням ТОВ «Пирятинський сирзавод» та підвищення лояльності персоналу можна рекомендувати удосконалити систему мотивації персоналу. Незважаючи на те, що на підприємстві досить ефективним є процес адаптації нового співробітника, є сенс запровадити деякі нововведення. На нашу думку, весь процес адаптації нового співробітника необхідно поділити на 4 обов'язкові стадії.

На нашу думку, за обставин, що склалися, необхідно розробляти й упроваджувати в ТОВ «Пирятинський сирзавод» систему мотивації наставників, яка буде включати матеріальні та нематеріальні стимули. Окрім матеріального стимулювання наставників, також слід застосовувати методи нематеріального стимулювання, такі як надання додаткових днів до відпустки; надання можливостей взяття участь в навчальних курсах чи семінарах; збільшення можливості зарахування до кадрового резерву та ін. Для усунення проблем з плинністю підприємство повинне використовувати різні важелі, передусім – економічні, оскільки саме вони є найбільш ефективними. На нашу думку, варто удосконалити існуючу систему оплати праці з метою збільшення стимулювання персоналу до підвищення продуктивності й якості його праці.

Вважаємо, що процес залучення працівників недостатньо ефективний, оскільки є проблема недостатньої кількості кваліфікованих робітників. У результаті проведених досліджень ми рекомендуємо ТОВ «Пирятинський сирзавод» передбачувати спеціальний відділ чи посаду для фахівця, який би

відповідав за підготовку й короткострокове навчання (переважно, бізнес-навчання й тим-білдинг) персоналу підприємства.

## ВИСНОВКИ

Під кадровим потенціалом підприємства слід розуміти сукупність кваліфікованих штатних працівників, професійна підготовка та трудовий досвід яких дозволяють виконувати покладені на них у межах діяльності підприємства та їх компетентностей (або компетенцій).

На нашу думку, планування кадрового потенціалу – це початкова сходинка процесу кадрового планування. Воно базується на інформації щодо обсягів робіт, запланованих робочих місць в штатному розкладі й плані заміщення вакантних посад. Точність оцінки персоналу залежить від двох характеристик: валідності й надійності. Задля практичної реалізації ідеї професійного клірингу необхідно скласти професіограми професій та робочих місць, а також володіти об'єктивними методами оцінки професійних й особистих якостей людини при складанні її професійної персонограми. Наявність системи управління персоналом у компанії як інструменту формування її кадрового потенціалу надає можливість здійснення конкурентоспроможної політики за наявності високої якості кадрового потенціалу.

У практиці ТОВ «Пирятинський сирзавод» в умовах пандемії COVID-19 та військової агресії особливо актуальними стали співбесіди за допомогою Skype, Zoom та ін., запис та демонстрація відео-резюме, пошук персоналу через соціальні мережі. У ТОВ «Пирятинський сирзавод» розвиток персоналу – це система взаємопов'язаних дій. При формуванні резерву працівники підприємства не лише знаходять, які посади є головними для підприємства зараз, але й усвідомлюють, які з них стануть у нагоді наступного року. Підвищення ефективності кадрового резерву є одним із стратегічних напрямів для ТОВ «Пирятинський сирзавод». Наявність підготовлених та компетентних фахівців, готових підвищувати свій професіоналізм та обіймати ключові посади гарантує безпеку та розвиток бізнесу у перспективі.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є прибутковим підприємством, принаймні в 2022 році. Так, у чистий дохід в 2022 році становив 1753605 тис. грн., що 27,9%

більше ніж в 2020 році. За аналогічний період, валовий прибуток також зріс на 76,06% та в 2022 році становив 227136 тис. грн.. Зросла також середньорічна вартість активів у 2022 році до рівня 671807,5 тис. грн. на 36,81% в порівнянні з 2020 роком, що свідчить про динамічний розвиток підприємства. Середньорічна вартість необоротних активів за вказаний період зросла не значно, лише на 0,6%. Щодо вартості оборотних активів, то вони зросли на 46,65%, та становили в 2022 році 566222,5 тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася у 2022 році на 24 особи, що пов'язано з війною в Україні. Фондовіддача зросла за вказаний період. Також, зросла продуктивність праці працівників на 33,12%. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився, що є негативним явищем. В загальному фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як стабільний. Керівництво докладає значних зусиль щоб підприємство працювала ефективно.

Досліджуючи кадровий потенціал підприємства слід зазначити, що загалом кадрова робота на підприємстві вимагає певного вдосконалення в напрямі покращення мотиваційної системи, сприянні розвитку персоналу, його навчанню та підвищенню кваліфікації. Управління кадровим потенціалом на підприємстві реалізує керівник та фахівці відділу кадрів. Разом з цим, в 2022 році спостерігалася тенденція до зменшення середньоспискової кількості працівників, зменшення кількості фахівців в загальній структурі персоналу, що має дати сигнал керівництву підприємства про необхідність збереження власного кадрового потенціалу. Хоча зрозуміло, що це спричинено і військовими діями в Україні.

Зазначено, що з метою удосконалення формування кадрового забезпечення ефективності діяльності підприємства пропонуємо впровадження наступних заходів: удосконалення системи доступу до інформації; підвищення лояльності персоналу; удосконалення процесу адаптації персоналу; удосконалення процесу звільнення. Ефективна система мотивації дозволяє знизити показник плинності кадрів, дає відчуття значущості кожного члена колективу, що посилює лояльність і прихильність. Лояльність – комплекс заходів щодо встановлення позитивних

відносин працівників до роботодавця. Діагностика існуючої системи мотивації та аналіз потреб персоналу показала необхідність удосконалення системи мотивації. Нова система сприятиме організаційній лояльності, відданості спільній справі, відповідальності перед роботодавцем та, відповідно, підвищить рівень кадрової безпеки.

Зроблено висновок, що професійні методи відбору персоналу дозволяють ТОВ «Пирятинський сирзавод» не лише виявляти потенційні можливості, компетентність й темпи кар'єрного росту майбутніх працівників, але й підвищувати ефективність управління персоналом, поліпшити психологічний клімат й стабільність на підприємстві. Система оплати праці має враховувати якість, а не лише обсяги виконаних робіт. Система оплати праці має стати прозорою та певною мірою залежати від продуктивності праці робітників. Прозорість системи оплати праці має полягати в тому, щоб кожен працівник має можливість при отриманні заробітної плати знати, яка кількість годин і виконаних робіт йому оплачена.

На нашу думку, для ТОВ «Пирятинський сирзавод» більш ефективним та доцільним вбачається підвищення віддачі від працівників, які уже працюють, на основі їх безперервного навчання, на противагу залучення нових працівників. На основі проведеного вище дослідження системи навчання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» ми дійшли висновку, що система навчання досліджуваного підприємства вимагає розроблення напрямів удосконалення із врахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту. Ефективна система управління кадровим потенціалом ТОВ «Пирятинський сирзавод» стане інструментом, який підвищить авторитет й статус досліджуваного підприємства через посилення ефективності роботи усього трудового колективу загалом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажан І.І. Трудовий потенціал України: формування та використання: монографія. Донецьк. 2006. 144 с.
2. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Донецьк: Дон НУЕТ, 2020. 238 с.
3. Балабанова Л.Б. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
4. Балабанова Л.В., О.В. Сардак. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
6. Беззубко Л.В., Гончарова Л.О., Беззубко Б.І. Трудовий і кадровий потенціали: монографія. Донецьк: Норд прес, 2008. С. 10-18.
7. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка та управління: науково-практичний журнал. 2007. № 3. С. 48-53.
8. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. № 2 (34). 2019. С. 93-101.
9. Березін О. В., Дуда С. Т., Міценко Н. Г. Управління потенціалом підприємства. Львів: Магнолія, 2011. 308 с.
10. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Ірпінь, 2007. 174 с.
11. Білорус Т.В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством: автореф. дис. ... кандидата екон. наук; НУХТ. Х., 2004. 20 с.
12. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
13. Богиня Д.П., Грішнова О. А. Основи економіки праці К.: Знання, 2000.

313 с.

14. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посіб.; 2-е видання, стер. К.: Знання-Прес, 2001. 313 с.

15. Будякова О. Ю., Кратт О. А. Умови відтворення кадрового потенціалу на тлі процесів глобалізації. Прометей: регіон. зб. наук. праць з економіки: журнал. Донецьк, 2009. № 3(24). С. 25-29.

16. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: Вид-во СЛУ ім.. В.Даля, 2009. 304 с.

17. Галицька У.Б., Доманчук Д.П. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. Вісник ПДАТУ. 2020. № 14. С. 72-78.

18. Гебер Н.А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства». Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова. т.18. Вип.4/1. 2021. С. 102-105.

19. Головка А.С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудоий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудоі ресурси». Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 3. Т. 2. С. 14-16. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_3\\_2/014-016.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_3_2/014-016.pdf)

20. Головока Л. С., Лукашов О. О., Головоков А. Є. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. Запоріжжя, 2008. № 5. С. 33-39.

21. Головока Л.С., Лукашов О.О. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. Запоріжжя, 2008. № 5. С. 33-39.

22. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2020. 228 с.

23. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: підручник. К.: Знання, 2006. 559 с.

24. Грішнова О.А. Людоський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Знання, КОО. 2001. 254 с.

25. Грішнова О.А. Людоський розвиток: навч. посібник. К.:КНЕУ, 2006. 308 с.

26. Грішнова О.А. Людський розвиток: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 308 с.
27. Грішнова О.А., Жорова Є.Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки. №1. 2022. С. 193-198.
28. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 252 с.
29. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2021. № 6(44). С. 194-198.
30. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65-68.
31. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
32. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2021. № 7(426). С. 341-347.
33. Довбенко В.І., Мельник В.М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. 2-е вид., випр. і доп. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
34. Долішній М.І., Злупка С.М. Соціально-трудова потенція: теорія і практика. К.: Наукова думка, 1994. Ч. 1. 261 с.
35. Економіка праці URL: [http://proces.biz/HR/Book/Ekonomika\\_praci/Ekonomika\\_praci3.htm](http://proces.biz/HR/Book/Ekonomika_praci/Ekonomika_praci3.htm).
36. Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Вип. 2. 2019. С. 10-17.
37. Закон України «Про зайнятість населення» (за станом на 20 січня 2018 р.) №5067-17. Верховна Рада України. URL: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
38. Закон України «Про колективні договори і угоди» (за станом на 1 січня 2015 р.) №3356-12. Верховна Рада України. URL: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
39. Закон України «Про оплату праці» (за станом на 1 січня 2017 р.)

№108/95- вр. Верховна Рада України. URL: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).

40. Закон України «Про охорону праці» (за станом на 20 січня 2018 р.) №2694-12. Верховна Рада України. URL: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).

41. Закон України «Про пенсійне забезпечення» (за станом на 10 червня 2018 р.) №1788-12. Верховна Рада України. URL: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).

42. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» (за станом на 7 листопада 2012 р.) №137/98. Верховна Рада України. URL: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).

43. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом: Ч.1. Одеса: Одеський нац. ун-т, 2016. 252 с.

44. Кавецький В.В. Класифікація компонентів та шляхи підвищення рівня людського капіталу підприємства. Вісник політехнічного інституту. 2011. № 1. С. 49-54.

45. Касіч-Пилипенко Т.М., Дячко Т.А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. Бізнес-інформ. № 4. 2011. С. 147-150.

46. Кодекс законів про працю України (за станом на 20 січня 2018 р.) №322-VIII. Верховна Рада України. URL: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).

47. Козар О.В. Кадрове забезпечення підприємства: сутність, структура та фактори впливу. 2015. URL: <http://mev.khnu.km.ua/load/1-0-425>

48. Колот А. М. Міждисциплінарний підхід як домінанта розвитку економічної науки та освітньої діяльності. Соціальна економіка. 2022. № 1-2. С. 76-83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/se\\_2022\\_1-2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2022_1-2_15)

49. Колтунович О. С. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства. Україна: аспекти праці. 2007. № 5. С. 42-47.

50. Колтунович О.С. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства. Україна: аспекти праці. 2007. №5. С.42-47.

51. Конституція України (за станом на 30 вересня 2016 р.) №254к/96-вр. Верховна Рада України. URL: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua). 78

52. Копець Г.Р., Рачинська Г.В., Дзюбіна К.О. Удосконалення системи

управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2022. №811 : Логістика. С. 168-175.

53. Корнієнко О. В. Сутність та структура персоналу підприємства. Економічний простір. 2009. № 31. С. 220-230.

54. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e113kors.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf)

55. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

56. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.

57. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб.; вид. 2-е, перероб. і доп. К.: Кондор, 2006. 308 с.

58. Куйбіда В.С., Петрое О.М. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.

59. Кусайкіна Н.Д., Цибульник Ю.С. Новий український тлумачний словник. Близько 20000 слів і словосполучень. Харків: Книжковий клуб, 2008. 608 с.

60. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 4(221). С. 19-26.

61. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2008. № 4(16). С. 63-65.

62. Мартиненко В.М., Древаль Ю.Д., Конотопцева Ю.В. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект: наук. розробка. Київ: НАДУ. 2021. 52 с. URL: [https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/Gaydu\\_1.pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/Gaydu_1.pdf)

63. Матвєєва Н.М., Петряєва Н.М. Трудові ресурси як складова ресурсного потенціалу підприємства. Економічні проблеми та перспективи розвитку житлово-комунального господарства на сучасному етапі : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 20-22 травня 2021 р. Харків, 2021. С. 94-96.
64. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах. К.: Центр учбової літератури, 2008. 358 с.
65. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. Бізнес-Навігатор. 2010. № 3(20). С. 165-170.
66. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 3. К.: Академія. 2002. 952 с.
67. Національний класифікатор України. Класифікатор професій. ДК 003:2010 (за станом на 30 листопада 2017 р.) va327609-10. Держспоживстандарт України. URL: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
68. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. В.Г. Никифорова. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
69. Ожиганова М. І., Хорошко В. О., Яремчук Ю. Є., Карпінєць В. В. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 188 с.
70. Олексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Олексюк О.І. Київ: КНЕУ, 2001.
71. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 1. С. 137-144.
72. Онищенко Е.К. Кадровий потенціал та його місце в структурі потенціалу підприємства. Економіка менеджмент підприємництва. Збірник наук праць Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. № 23(II). 2011. С. 7-13.
73. Панченко В.А., Панченко О.П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. 2 (54). С. 145-152.
74. Посилкіна О. В., Братішко Ю.С., Кубасова Г. В. Управління персоналом:

навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : НФаУ, 2015. 517 с.

75. Принцип коеволюції в контексті ноосферної концепції В. Вернадського URL: / <http://www.info-library.com.ua/books-text-11841.html>. – Заголовок з титулу екрану.

76. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Науковий вісник. 2022. Випуск 4. С. 88-93.

77. Рапіцький Т. І. Теоретичні підходи до оцінки кадрового потенціалу підприємства. Науковий вісник НУБіП України. 2002. №2. С. 25. URL: [http://www.rusnauka.com/9\\_DN\\_2010/Economics/62238.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/62238.doc.htm).

78. Репіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління. Вісник Української академії державного управління при президентові України. 1998. №2. С. 262-271.

79. Рзаєва Т. Г. Підходи до оцінки потенціалу підприємства: їх переваги та недоліки. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. Т. 3. С. 150-155.

80. Россоха В. В. Теоретико-методичні засади формування, розвитку та оцінювання виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. Київ: ННЦ ІАЕ, 2009. 94 с.

81. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

82. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

83. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис ХХІ. 2019. № 3-4. С. 66-76.

84. Тимошенко К.В. Формування та розвиток компетенцій людського капіталу підприємств: проектно орієнтований підхід. Project, program, portfolio P3 management: матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. Одесса: ОНПУ, 2017. С. 144-147.

85. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ, 2006. 316 с.
86. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 316 с.
87. Федорова В.А., Карпенко Т.В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. Проблеми економіки. 2011. № 3. 120 с.
88. Хома Н.М. Підходи до розуміння категорії «соціальний капітал» у політичній науці. Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. Вип. 145/2021. Серія: Політологія. Севастополь, 2013. С. 35-38.
89. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління 2022.
90. Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2021. 159 с.
91. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО. 2012. 583 с.
92. Шехлович А.М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємств в умовах впровадження ІТ-технологій. 2022. URL: <http://iierlviv.files.wordpress.com/2022>
93. Шимановська-Діанич Л.М. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України: теорія і практика: монографія. Полтав. ун-т економіки і торгівлі. Полтава, 2010. 341 с.
94. Шимановська-Діанич Л.М. Термінологічна база концепції управління людськими ресурсами. Науковий вісник. 2007. № 1(21). С. 47.
95. Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал та його формування в аграрних підприємствах. Економіка АПК. 2004. № 1. С. 155-159.
96. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. №7 С. 302-305.

97. Ясінець П. С. Управління підприємством. К.: Лібра, 2008. 212 с.
98. Яхнін Я. К. Сучасні підходи до управління підприємством. К.: Наук. думка, 2010. 143 с.

## ДОДАТКИ