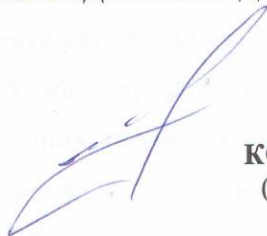


48
19.12.2022

з МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



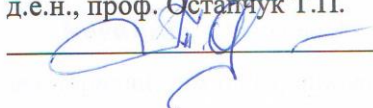
КОРОЛЬ Сергій Васильович
(студент групи ЗМО-21-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

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

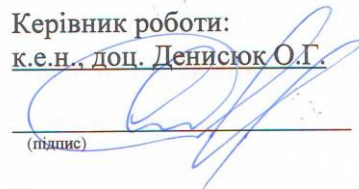
Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Денисюк О.Г.

(підпис)



Рецензент

к.е.н., доц. Бужимська К.О.

(підпис)



Житомир, 2022

Анотація

Король С.В. 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, 2022.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто зміст та складові управління розвитком кадрового потенціалу підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: управління персоналом, кадровий потенціал, розвиток підприємства, ресурси, інноваційний розвиток кадрового потенціалу.

Annotation

Korol S.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, 2022.

In the master's qualification work, the content and components of the management of the development of the personnel potential of the enterprise were considered and the directions of improvement of the corresponding process were determined.

Keywords: personnel management, personnel potential, enterprise development, resources, innovative development of human resources.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Економічна сутність та структура кадрового потенціалу підприємства.....	6
1.2. Система управління кадровим потенціалом підприємства	19
1.3. Методика оцінки ефективності розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	26
1.4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління кадровим потенціалом підприємства	36
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «УКРПОШТА»	45
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	45
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «Укрпошта»	53
2.3. Оцінка системи управління кадровим потенціалом підприємства.....	65
Висновки до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «УКРПОШТА».....	76
3.1. Напрями удосконалення системи управління кадровим потенціалом АТ «Укрпошта»	76
3.2. Резерви розвитку кадрового потенціалу АТ «Укрпошта».....	86
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	96
Висновки до розділу 3	101
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ.....	117

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах розвитку економічних систем на перший план виходить не стільки питання наявності та ефективного використання ресурсів, скільки розвитку потенціалу, тобто можливостей підприємства та його складових до саморозвитку та вдосконалення. Галопуючий розвиток науково-технічного прогресу у багатьох сферах економічної діяльності, перехід низки підприємств до нового формату бізнес-процесів, обумовлених впровадженням цифрових та мережових сервісів, потребує, серед іншого, використання новітніх методів формування, розвитку, оцінювання та мотивації персоналу підприємства. Це значно підвищує вимоги як до засобів праці, так і до інтелектуальних, кваліфікаційних та професійних якостей працівників та обумовлює актуальність дослідження питань, пов'язаних із визначенням потенційних можливостей працівників щодо ефективного функціонування в нових соціальних та виробничих умовах.

Теоретичною базою дослідження в сфері управління кадровим потенціалом, уособленням якого є кадри підприємства, стали праці вітчизняних дослідників Т.В. Білорус, В.М. Гриньової, М.Є. Рогози, Л.Д. Гармідер, О.С.Федоніна, А.Я.Кібанова, Н.П.Беляцького, Л.Б.Балабанової, А.П.Градова, Т.М. Касич-Пилипенко, І.С.Шумакова, де висвітлювалися питання його формування, оцінювання, розвитку та, в цілому, управління в різноманітному контексті. Віддаючи належне наявним дослідженням, слід відмітити відсутність комплексного підходу до управління кадровим потенціалом підприємств зв'язку, недостатнє висвітлення проблематики управління ним з урахуванням явища синергії та критеріїв ефективності.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління кадровим

потенціалом підприємства, а також визначення стратегічних напрямів його розвитку на прикладі АТ «Укрпошта».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- визначити економічний зміст кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити механізм управління кадровим потенціалом підприємства;
- обґрунтувати методичні засади аналізу кадрового потенціалу підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління кадровим потенціалом підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- продіагностувати фінансово-економічний стан АТ «Укрпошта»;
- оцінити систему управління кадровим потенціалом підприємства;
- навести напрями удосконалення системи управління кадровим потенціалом АТ «Укрпошта»;
- охарактеризувати резерви підвищення ефективності кадрового потенціалу АТ «Укрпошта»
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління кадровим потенціалом підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, **предметом** – теоретико-методологічні засади, методичні підходи та прикладні положення управління кадровим потенціалом підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання означених завдань було використано ряд загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: семантично-етимологічний аналіз – для визначення сутнісного навантаження понять; монографічний – для узагальнення існуючого досвіду управління кадрами; абстрактно логічний – для теоретичного узагальнення, формування висновків та рекомендацій; методи аналізу та синтезу – для визначення складових кадрового потенціалу на

підприємстві; системний підхід – для розгляду кадрового потенціалу підприємства як соціально-економічної системи; статистичного аналізу та графічний – для виявлення та візуалізації тенденцій підприємства; процесний підхід – для розгляду управління як процесу; ієрархій – для обґрунтування методів оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємств; експертний та розрахунково-аналітичний – для визначення оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві статистичного групування – для визначення груп за оціночними шкалами; матричний – для формування квадрантів матриць-стратегій управління кадровим потенціалом підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності АТ «Укрпошта».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в подальшому розвитку теоретико-методологічних, концептуальних засад і методичних положень управління кадровим потенціалом підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено систему стратегій управління кадровим потенціалом підприємства, вибір яких, на відміну від існуючих, базується на комплексі критеріїв ефективності синергічної взаємодії різних рівнів кадрового потенціалу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів розвитку кадрового потенціалу підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 117 сторінках друкованого тексту. Робота містить 32 таблиці та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 89 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та структура кадрового потенціалу підприємства

Розвиток підприємств будь-якої форми власності та організаційно-правової форми в умовах кризи залежить, як показує практика господарської діяльності, не від рівня матеріально-технічної бази, а від компетентності та професіоналізму керівників, їхньої спроможності приймати ситуаційні рішення в умовах обмеженого обсягу інформації, ресурсів та часу, працювати у стресових умовах, враховувати можливості зовнішніх факторів, сильні сторони підприємства та стратегічні цілі.

В умовах становлення та розвитку постіндустріального суспільства особлива увага приділялася дослідженню «інтелектуального», «людського», а іноді його ще називають «соціального» капіталом в економічних дослідженнях теоретичного, методологічного та практичного спрямування. Вчені зазначають, що в умовах розвитку сучасного суспільства змінюються місце та роль людини у суспільно-репродуктивному процесі, що зумовлює концентрацію досліджень саме на зазначених проблемах [22; 26; 27].

Розвиток категорії «людський капітал» створює великі можливості для вивчення таких важливих проблем, як економічне зростання, розподіл доходів, місце та роль освіти у суспільному відтворенні, зміст процесу праці, мотивація та ін. Поняття «людський капітал» інтенсивно використовується світовою економічною наукою, яка гідно оцінила роль інтелектуальної діяльності і виявила необхідність і високу ефективність інвестування в людей, у зв'язку з чим інтелектуальний капітал є важливою складовою кадрового потенціалу підприємства [22; 27].

Успіх підприємства над ринком багато в чому залежить від ефективності

управління його персоналом, який, використовуючи свої знання, навички та вміння, забезпечує реалізацію виробничих, маркетингових, фінансових та інших цілей підприємства. Таким чином, індивідуальні здібності окремих співробітників формують результати діяльності організації загалом і є запорукою її розвитку. У таких умовах проблема грамотного використання та розвитку людських ресурсів набуває першорядного значення. Цього можна досягти шляхом реалізації комплексного підходу до управління кадровим потенціалом компанії. У зв'язку з цим стає актуальним дослідження сутності кадрового потенціалу та його ролі у забезпеченні конкурентоспроможності організації. Тому виникає необхідність дослідження поняття «кадровий потенціал» у контексті сучасних процесів, що відбуваються у суспільстві та впливають на процес управління сучасними соціально-економічними системами.

Найважливішими аспектами становлення постіндустріальної економіки – процесами, що визначають сучасні тенденції суспільного розвитку – є модернізація, глобалізація, інформатизація. Проте домінантою є ефективність управління економікою в контексті соціальної віддачі, яка є вирішальним фактором економічного розвитку. Тобто людина стає центром соціально-економічної системи. Цей підхід активно розвивався з початку 20 століття і в менеджменті він сформувався в теоріях людських відносин, які дозволяють вирішувати проблеми продуктивності праці через мотивацію та обґрунтовують роль людського фактора у виробництві, а саме провідної продуктивної сили суспільного розвитку, яка сприяє вдосконаленню та оптимізації використання всіх інших факторів виробництва.

Істотні трансформації відбуваються і з самим людським фактором. Суспільство стало не тільки більш зацікавленим, але й залежним від розвитку потенціалу, закладеного в людині. Інтелектуальні здібності людини, її талант, здатність до генерування нових знань, креативність, ініціатива, соціальні зв'язки тощо стають у наш час вирішальними стратегічними ресурсами розвитку економіки та суспільства в цілому. У результаті до початку XXI ст. в

управлінні, мікро- та макроекономіці, економіці сформувалися та є поняття «трудові ресурси», «людські ресурси», «персонал», «трудовий потенціал», «персонал», «кадровий потенціал», «робоча сила» (табл. 1.1), які використовуються на різних рівнях аналізу суб'єктів господарювання.

Таблиця 1.1

Основні категорії, які пов'язані 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
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
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 мікрорівні та забезпечує його власнику прибуток

Джерело: [53]

Отже, можна зробити висновок, що наявність такого розмаїття базових категорій відображає багатоаспектність, важливість і водночас складність прояву людського фактору на сучасному етапі, який виник не стихійно, а

еволюційно і є одночасно об'єктом дослідження різних наукових шкіл і спрямувань.

Науковці зазначають, що в умовах розвитку сучасного суспільства місце і роль людини в соціально-відтворювальному процесі змінюються, що зумовлює концентрацію досліджень саме на означеній проблемі, особливо в контексті екологічних аспектів. Сучасна людина, яка лише як носій розуму є «людиною розумною». Але це ще не свідчить про раціональний гуманістичний характер діяльності людей [53].

На розвиток теоретичних засад розвитку кадрового потенціалу автором опрацьовано й узагальнено класифікаційні підходи до вивчення кадрового потенціалу та обґрунтовано використовувати в їх межах такі додаткові класифікаційні ознаки: за рівнем агрегованості оцінок (кадровий потенціал працівника; груповий кадровий потенціал; кадровий потенціал підприємства); за спектром охоплення можливостей (індивідуальний кадровий потенціал; колективний кадровий потенціал); за характером участі у виробничо-господарському процесі (потенціал технологічного персоналу; управлінський потенціал); за місцем у соціально-економічній системі підприємства (структурно-формуєчий кадровий потенціал; підприємницький кадровий потенціал; продуктивний кадровий потенціал) (табл. 1.2) [1].

У загальному вигляді «кадровий потенціал» представляє собою використання людського чинника підприємства у вигляді безперервного, динамічного процесу, що характеризує приховані і явні можливості його персоналу. Як відзначають Т. В. Ганущак та Ю.В. Майстренко, талановиті, кваліфіковані, досвідчені фахівці – це не тільки ресурс, що дозволяє ефективно досягати поставлених цілей, але і джерело конкурентної переваги» [17, с. 17]. Такої ж точки зору дотримується і У. Б. Галицька, яка відзначає, що основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. При цьому людина стає не тільки ключовим і самим цінним «ресурсом» організації, але і самим коштовним. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і є одною з найважливіших сфер створення конкурентних

переваг [16].

Таблиця 1.2

Класифікація видів кадрового потенціалу підприємства

Класифікаційні ознаки	Складові	Характеристика
1. За рівнем агрегованості оцінок	Кадровий потенціал працівника	Індивідуальні інтелектуальні, освітньо-кваліфікаційні, психологічні, фізіологічні та інші можливості особистості, які використовуються чи можуть бути використані у трудовій діяльності
	Груповий (бригадний) кадровий потенціал	Крім кадрового потенціалу окремих працівників ураховуються додаткові можливості їхньої колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних і кваліфікаційно-професійних особливостей колективу
	Кадровий потенціал підприємства	Сукупні можливості працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках конкретної організаційної структури виходячи з матеріально-технічних, технологічних та інших параметрів
2. За спектром охоплення можливостей	Індивідуальний кадровий потенціал	Враховуються індивідуальні можливості працівника
	Колективний (груповий) кадровий потенціал	Враховуються не тільки індивідуальні можливості членів колективу, а й можливості їхньої співпраці для досягнення суспільних цільових орієнтирів
3. За характером участі у виробничо-господарському процесі	Потенціал технологічного персоналу	Сукупні можливості працівників підприємства, задіяних у профільному та суміжних виробничо-господарських процесах для виробництва продукції встановленої якості та визначеної кількості, а також працівники, які виконують технічні функції апарату управління
	Управлінський потенціал	Можливості окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективної організації та управління виробничо-комерційними процесами підприємства
4. За місцем у соціально-економічній системі підприємства	Структурно-формулюючий кадровий потенціал	Можливості частини працівників підприємства щодо раціональної та високоефективної організації виробничих процесів і побудови найбільш гнучкої, чіткої, простої структури підприємства
	Підприємницький кадровий потенціал	Наявність та розвиток підприємницьких здібностей певної частини працівників як передумови для досягнення економічного успіху за рахунок формування ініціативної й інноваційної моделей діяльності
	Продуктивний кадровий потенціал	Можливості працівника підприємства генерувати економічні й неекономічні результати з урахуванням існуючих умов діяльності у рамках певного підприємства

Джерело: [1]

У цьому аспекті людський фактор потрібно розглядати у взаємозв'язку кількісних і якісних характеристик персоналу, склад якого сформований на

підприємстві, у діалектичній єдності здібностей працівників і можливостей їхньої реалізації в умовах функціонування, що постійно змінюються. Все це зумовлює необхідність виділення такої категорії, як кадровий потенціал, що являє собою сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства.

Термін «кадровий потенціал» набув широкого розповсюдження в період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва. Це була своєрідна реакція науки на потребу практики забезпечити якісне вдосконалення формування і використання відповідних можливостей працівника як сукупного об'єкта виробництва й управління [19, с. 102]. Саме посилення ролі людського чинника в діяльності підприємства призвело до виникнення поняття «кадровий потенціал», яке сьогодні використовується для характеристики терміну «людський чинник» як у масштабах усього суспільства, так і в межах окремих виробничих колективів.

Тому виникає необхідність дослідження сутності поняття «кадровий потенціал» підприємства в контексті сучасних тенденцій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Генезис поняття «кадровий потенціал» у працях сучасних науковців

Автор	Сутність поняття «кадровий потенціал»
1	2
А. В. Андрейченко	Можливість досягнення цілей перспективного розвитку, які створюються кількісними та якісними характеристиками, якими володіє організація в певний момент часу
Г. М. Басько	Сукупні можливості працівників підприємства досягти поставлені ними цілі (комерційні, операційні, фінансові)
В. В. Безсмертна	Сукупність наявних кадрів, які забезпечують господарську діяльність підприємства і є головною рушійною силою його функціонування
Т. В. Білорус	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
О. В. Бондаренко	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

1	2
У. Б. Галицька	Гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізіологічних особливостей, інтересів, мотивацій
Н.А. Гебер	Кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають не задіяні можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можливо використовувати в кадровій роботі
Н. М. Гренадьор, О. А. Ковалик	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
О.М. Ковальова, Д.О. Скрипка	Сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.
Ю. Ю. Копча	Вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту
Н.С. Краснокутська	Сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
О. О. Михайлов	Сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок.
В.В. Смачило	Персоніфікована робоча сила, взята в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва.
Л.І. Чернишова	Існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [2; 4; 5; 8; 10; 16; 19; 26; 39; 42; 46; 49; 53; 76; 84]

Отже, можна дійти висновку, що кадровий потенціал підприємства є складним, багатогранним поняття, під яким доречно розуміти сукупність здібностей працівників, що у результаті синергетичного ефекту на рівні соціально-економічного розвитку дозволяє перетворити можливості та сильні сторони підприємства у певний момент часу у готовий та конкурентоспроможний продукт чи послугу, створити додаткову вартість, забезпечити зростання вартості підприємства та його сталий розвиток.

Проведене дослідження дозволило виявити ряд критичних точок щодо дефініції категорії «кадровий потенціал підприємства», які були визначені та проаналізовані автором і наочно наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Критичні точки розбіжностей щодо дефініції категорії «кадровий потенціал підприємства»

Джерело:[76].

На нашу думку, із вищерозглянутих трактувань визначень кадрового потенціалу, можна сформулювати узагальнене розуміння цього поняття.

Поняття «кадровий потенціал» можна розуміти як ресурсні можливості персоналу, які можуть бути використані для досягнення як стратегічних цілей

підприємства, так і забезпечення рентабельності діяльності та досягнення соціального ефекту.

Розкриваючи сутність категорії «кадровий потенціал підприємства», як багатоелементного поняття, відобразимо його структуру на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Структура кадрового потенціалу підприємства

Джерело: складено на основі [58]

Як зображено на рис. 1.2, кадровий потенціал підприємства можна структурувати наступним чином: творчий потенціал, професійні якості управлінців, соціально-психологічний клімат, пізнавальні здібності працівників та ін.

Кадровий потенціал підприємства відрізняється від трудового потенціалу працівників тим, що система завжди більша, ніж сума її складових частин – індивідуальних трудових потенціалів працівників – за рахунок появи нової якості синергетичного ефекту за рахунок взаємодії складових елементів системи. Сам акт об'єднання працівників у єдиний та систематично організований робочий процес створює ефект спільної (колективної) роботи. Перевага цієї нової продуктивної сили над сумою сил робітників, що діють індивідуально (окремо), яскраво виражається вже на перших етапах широкого впровадження бригадної організації праці.

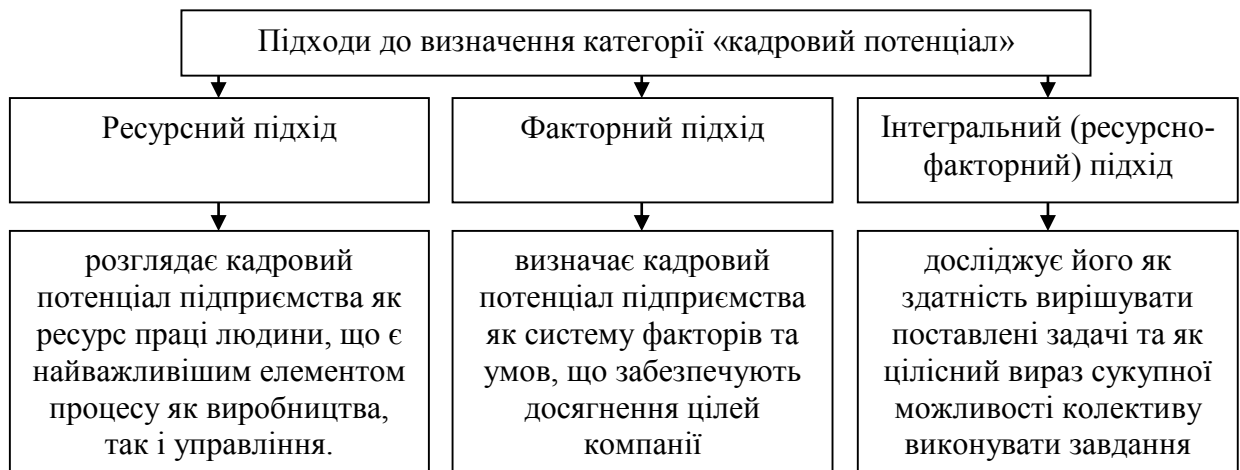


Рис. 1.3. Підходи до визначення категорії «кадровий потенціал підприємства»

Джерело: [75; 76]

Як сутнісні характеристики ресурсного підходу під час обґрунтування кадрового потенціалу підприємства застосовується ресурс праці, який уособлений працівникам, кадрами, персоналом підприємства. Відповідно до факторного підходу кадровий потенціал підприємства визначається цілим рядом факторів у формі здібностей, можливостей, навиків, умінь працівників підприємства, які використовуються для досягнення цілей підприємства. Інтегральний підхід базується на здібностях та можливостях і розглядається як здатність вирішувати поставлені завдання [57]. Крім того, передбачає всебічну характеристику всіх складових та зведення до єдиного інтегрального показника [54].

Системний підхід передбачає розгляд кадрового потенціалу підприємства як відкритої підсистеми системи більш високого рівня – трудового потенціалу або як соціально-економічне явище, що є відображенням системи відносин, що залежить від робочої сили [31].

Індикативно-результуючий підхід ґрунтується на використанні одного чи декількох індикативних за своєю суттю показників, що відображають кадровий потенціал як певну величину [76]. В. О. Пенюк на основі компетентнісного підходу під кадровий потенціал підприємства розуміє сукупність кадрів та їх компетентностей (або компетенцій), що визначають кадрові можливості підприємства [61].

Отже, якщо сукупність фізичних і духовних здібностей людини становить основу трудового потенціалу особистості, то основу кадрового потенціалу підприємства становить громадська, тобто «помножена», продуктивна сила, що виникає за допомогою спільної прикладної діяльності різних особи. Тобто під час укладання трудового договору з індивідуальним носієм робочої сили адміністрація підприємства оцінює здібності працівника з погляду його можливостей виконувати завдання, поставлені перед конкретним підприємством.

Кадровий потенціал характеризується не ступенем підготовленості працівника до заняття тієї або іншої посади, а його можливостями в довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, освіти, ділових якостей, рівня мотивації. З позиції стратегічного управління персоналом, кадровий потенціал є сукупними здібностями і можливостями персоналу підприємства, які необхідні для того, щоб виконувати дії, що забезпечують підприємству стратегічні переваги перед конкурентами. Значення кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства визначає його роль і місце в процесі стратегічного управління персоналом. Таким чином, об'єктом стратегічного управління персоналом підприємства є кадровий потенціал, можливості його формування і ефективного використання [70].

Неоднозначність існуючих підходів у сприйнятті дефініцій «кадровий потенціал» і «трудова потенціал підприємства» обґрунтовують необхідність з'ясування ступеня правомірності ототожнення або відокремлення цих категорій. Так, окремі автори розглядають ці поняття як синонімічні. Згідно з іншою точкою зору, поняття «кадровий потенціал» є підпорядкованим поняттю «трудова потенціал». Зокрема, І. В. Застрожнікова розглядає кадровий потенціал як обмежений певними умовами сукупний трудова потенціал [37, с. 91]. Різниця між цими поняттями полягає в тому, що трудова потенціал – це більш абстрактне поняття, що відображає абстрактні – фактичні і потенційні – здібності людей до праці, а кадровий потенціал – це конкретне поняття, що характеризується за допомогою кількісних і якісних показників

людей, які здійснюють трудову діяльність. Останній підхід є більш обґрунтованим, хоча й у кадровому потенціалі з певною часткою суб'єктивності можна виділити абстрактні елементи (зокрема, сукупність здібностей і можливостей).

В економічній літературі кадровий потенціал розглядається як невід'ємна частина трудового потенціалу, тому необхідно з'ясувати загальні та відмітні риси цих двох категорій. Поняття «трудова потенція» слід розглядати з двох позицій – як статистичний показник і як економічну категорію. Як статистичний показник, трудова потенція – значення чисельності трудових ресурсів у певному періоді; це може бути трудова потенція території, регіону, країни. Трудова потенція як економічна категорія характеризує населення як виробника матеріальних благ на основі усіх якостей, що визначають його працездатність.

Підприємство повинне не просто набирати спеціалістів з-поміж тих, хто може і хоче працювати, йому необхідно розвивати свій кадровий потенціал. Адже внутрішня структура колективу унікальна, як немає у природі двох абсолютно однакових людей, так не буває абсолютно однакових колективів. При цьому також необхідно враховувати, що кожен працівник, маючи трудову потенцію, по-різному реалізує свій потенціал при виконанні конкретної роботи. В результаті він може стати частиною колективної роботи як «мультиплікатор». Якщо при об'єднанні в колектив усі питомі трудові потенції працівників входять до складу колективної праці як мультиплікатори, це означає, що кожен працівник вніс у спільну роботу щось більше, ніж його трудова потенція. З одного боку, він спонукав інших співробітників ефективніше використовувати свій особистий трудову потенцію своєю роботою, а з іншого боку, сам відчував такий самий ефект [38].

Слід зазначити, що нині деякі автори виділяють дві категорії кадрового потенціалу підприємства: зовнішній та внутрішній [37; 39; 43].

Внутрішній кадровий потенціал – це активні громадяни, які працюють

на конкретному підприємстві, здатні до саморозвитку, просування.

Зовнішній потенціал – це претенденти на вакантні посади на підприємстві з числа випускників навчальних закладів, безробітних, громадян, які займаються підприємницькою діяльністю без оформлення документів та не мають спеціальної освіти, але здатні до ініціативи.

Погоджуючись з точкою зору вчених, внутрішній кадровий потенціал виникає з укладення трудового договору, включаючи попередню роботу з добору кандидатів на вакантну посаду, проведення конкурсів. Насамперед, він висловлює частину соціально-економічних відносин між підприємством та працівником і в результаті трудової діяльності виступає у вигляді певної вартості створеної вартості продукту та послуги. По-друге, характеризує здатність та можливість персоналу вирішувати питання стабільності, надійності та процвітання господарської діяльності. По-третє, виникає необхідність вкладення капіталу у професійний розвиток фахівців. Виникає з урахуванням наявних кадрів і свідчить про наявність резерву. Крім того, наявність внутрішнього кадрового потенціалу на підприємствах гарантує збереження професійних кадрів та повернення вкладених у них коштів із прибутком. Зовнішній кадровий потенціал за змістом є джерелом розширення внутрішнього потенціалу організації [46].

При розгляді кадрового потенціалу організації слід враховувати, що колективи мають різні потенціали не тільки залежно від територіального розташування, галузевої приналежності, розміру виробництва, віку тощо, але й кожне підприємство має свої особливості у джерелах та характер формування виробничого колективу його трудових традиціях, у відносинах, що склалися між працівниками. Структура кадрового потенціалу організації є співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп.

Отже, підводячи підсумок дослідження поглядів науковців щодо трактування терміну «кадровий потенціал підприємства», варто зазначити, що існують суттєві розбіжності в розумінні його сутності та у визначенні його

складових частин, і як наслідок – недостатність та недосконалість методичного інструментарію для формування системи управління ним. Тому, виникає необхідність в уточненні сутності терміну «кадровий потенціал підприємства». На нашу думку, кадровий потенціал підприємства – це відкрита соціально-економічна система, яка включає в себе сукупний ефект від взаємодії кадрів певного складу та структури, які володіють відповідними до потреб підприємства загальноосвітніми та професійними знаннями і навичками, рівнем творчості, людськими якостями, рівнем умотивованості, для забезпечення ефективного функціонування підприємства, досягнення мети його довгострокового розвитку в ринковому середовищі, що постійно змінюється, та завчасної адаптації до його змін.

1.2. Система управління кадровим потенціалом підприємства

Успіх підприємства на ринку значною мірою залежить від розвитку кадрового потенціалу, який, використовуючи свої знання, вміння і навички, забезпечує реалізацію виробничих, маркетингових, фінансових та інших цілей компанії. Таким чином, індивідуальні здібності окремих працівників формують результати діяльності підприємств в цілому і є запорукою їх розвитку. В таких умовах проблема грамотного використання і розвитку людських ресурсів набуває першочергової ваги. Досягти цього можна шляхом впровадження комплексного підходу до управління кадровим потенціалом підприємства. З огляду на це, актуальності набуває дослідження розвитку кадрового потенціалу як елементу стратегії підприємства.

У процесі фінансово-господарської діяльності підприємств, їх керівництво повинно повномасштабно використовувати освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики свого персоналу із застосуванням мотиваційного потенціалу з метою генерування ідей щодо створення нової продукції, покращення якості існуючої, вдосконалення

соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва.

Управління кадровим потенціалом повинне сприяти вдосконаленню і розвитку персоналу. Управління кадровим потенціалом – процес, спрямований на його вимірювання, розвиток, оптимізацію та реалізацію в даній організації [50].

Основним завданням в управлінні кадровим потенціалом є розуміння того, що людина володіє головною економічною корисністю і соціальною важливістю. Розвиток кадрового потенціалу потребує значного інвестування, також, як і інші види економічних ресурсів.

На нашу думку, доцільно розглянути основні елементи сучасних моделей розвитку кадрового потенціалу як елемента стратегії підприємства:

1. Розвиток науково-технічного прогресу у вигляді вдосконалення комп'ютерно-інформаційних систем, поліпшення знань у сфері ведення виробничої діяльності вносить корективи в трудову діяльність працівників, вимагаючи від них принципово нових знань, високої професійної майстерності, творчого підходу, вміння працювати в колективі. У сучасному економічному процесі управління кадровим потенціалом має все більш важливе значення для підвищення економічної ефективності та стратегічного розвитку виробництва.

2. Зміна орієнтації виробництва на задоволення потреб споживачів, підвищення якості продукції. Відбувається переорієнтація багатосерійного виробництва на дрібносерійне, що значним чином підвищує якість виробленої продукції. Попит на продукцію, що швидко змінюється, посилює необхідність у більш високій професійній освіті, розвитку творчих здібностей і, нарешті, реалізації кадрового потенціалу.

3. Принципова зміна організації праці за допомогою введення колективних форм трудової діяльності вимагає від персоналу додаткової відповідальності, зацікавленості в отриманні найкращих результатів, співпраці. Розвиток теорії управління персоналом і людськими ресурсами, а

також галузей науки: економіки, права, психології, соціології, фізіології, інформатики, конфліктології, етики, ергономіки, документаційного менеджменту, значним чином поліпшили сучасний стан розвитку кадрового потенціалу [51].

Головним під час пошуку напрямів розвитку кадрового потенціалу є підвищена увага до людського фактору, поповнення знань у сфері управління персоналом, заснованих на сучасних досягненнях науки і техніки. Застосування сучасних технологій визначає успіх діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

На сьогоднішній день для розвитку кадрового потенціалу підприємства є надзвичайно великі можливості та перспективи. З огляду на це, нами було виділено компоненти, які забезпечують розвиток кадрового потенціалу підприємства (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Складові забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства
Джерело: [58]

З рисунка 1.4 зрозуміло, що система організаційного забезпечення є взаємозалежною сукупністю внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень за окремими аспектами його кадрової діяльності, і несуть відповідальність за результати цих рішень. Основу цього забезпечення становить чинна на

підприємстві структура управління його кадровою діяльністю, елементами якої є окремі менеджери, служби, відділи та інші організаційні підрозділи управлінського апарату.

Фінансове забезпечення може бути представлене у вигляді сукупних коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності в галузі кадрового управління. На підприємстві необхідно створити надійну систему акумулювання та залучення коштів, спрямованих на розвиток професійних якостей провідних співробітників та здійснення мотивуючих виплат персоналу. Її ефективне використання забезпечуватиме повернення капіталу в майбутньому і стимулювання економічного зростання, що виступає одним з ключових завдань сучасного етапу розвитку будь-якого підприємства.

Науково-методичне забезпечення полягає у побудові єдиної системи документів організаційно-методичного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, які використовуються для вирішення завдань, пов'язаних із розвитком кадрів. Воно спрямоване на забезпечення ефективності процесів підвищення кваліфікації і професійної підготовки кадрів підприємства; науково-методичний супровід процесів розвитку професійно-технічної освіти; впровадження сучасних навчальних та управлінських технологій, стимулювання професійного зростання кадрів, підвищення їхньої професійної майстерності та компетентності, зокрема, через ефективне застосування сучасних форм і методів навчання [69].

Мотиваційні фактори є складовими механізму зацікавленості у досягненні максимальних економічних і соціальних результатів діяльності. Це можуть бути фактори різної природи, під впливом яких має місце мотиваційна дія. А оскільки мотиваційна поведінка працівників формується під впливом різноманітних факторів, серед яких зміст праці, визнання її іншими, усвідомлення своїх досягнень, об'єктивна оцінка керівництвом, прагнення до службового зростання, почуття відповідальності, самореалізація у праці, рекомендується проводити мотиваційний моніторинг своїх кадрів. Це дозволить отримати актуальну інформацію, необхідну для прийняття

своєчасних управлінських рішень. З одного боку, система мотивації праці визначатиме якісний склад кадрового потенціалу, а з другого – вона буде пристосована до параметрів наявного кадрового потенціалу та сприятиме його розвитку [10].

На нашу думку, основною задачею кадрової стратегії підприємства є забезпечення в повсякденній кадровій роботі врахування інтересів усіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу. Стратегія управління персоналом – це комплекс основних складових побудови системи стратегічного управління персоналом. Мистецтво розроблення стратегії управління персоналом полягає в тому, щоб наслідками формулювання загальних підходів у стратегічному періоді стали конкретні дії, які б забезпечили високу ефективність використання трудового потенціалу персоналу. Стратегія управління персоналом є складовою загальної стратегії розвитку організації [18].

В Україні система відтворення, навчання та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу вимагає серйозних капіталовкладень. Ця проблема буде вирішена, як і в інших країнах, якщо розглядати витрати на кадрове регулювання, перепідготовку та навчання кадрів як капітальні вкладення, а не як витрати.

На нашу думку, інвестиції в «людину» обов'язково знайдуть позитивне відображення на самій стратегії підприємства. Ми переконані, що інвестування у людський капітал обумовлюється інтенсивністю заміни праці низької кваліфікації висококваліфікованою інтелектуальною, творчою та гуманізованою працею.

Взагалі від того, як організовано управління кадровим потенціалом, що відображається на успішності діяльності кожного працівника, залежить ефективність діяльності самої організації. Таким чином, важливим завданням щодо управління кадровим потенціалом є закріплення та розвиток персоналу. Це завдання включає в себе: раціональний розподіл посадових обов'язків; професійне і посадове просування працівників з урахуванням результатів

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. На нашу думку, слід зазначити, що серед науковців не існує єдиної думки щодо процесу формування кадрового потенціалу [53].

Тому 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.

Отже, ми можемо зробити висновок, що саме людський чинник нині відіграє ключову роль у розвитку сучасних соціально економічних систем, забезпечує їх технологічний розвиток через інноваційно інвестиційну діяльність, яка дозволяє вирішувати низку нагальних проблем, але і містить загрози для майбутнього суспільства та економіки нині. Розвиток та інтенсифікація криз, зростання політичної та міжнародної нестабільності, погіршення екологічної ситуації обумовлює необхідність не тільки пошуку шляхів адаптації кадрового потенціалу в сучасних умовах, але і його активізації, щоб забезпечити не тільки процес функціонування, але і сталий розвиток національних підприємств та економіки в цілому. Тому перспективними напрямками дослідження залишається аналіз кадрового потенціалу сучасних підприємств у контексті сучасних соціально економічних процесів. Розвиток кадрового потенціалу є невід’ємною частиною стратегії кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності.

Таким чином, індивідуальні здібності окремих працівників формують

результати діяльності організації в цілому і є запорукою її розвитку. В Україні система відтворення, навчання та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу вимагає серйозних капіталовкладень. Ця проблема буде вирішена як і в інших країнах, якщо розглядати витрати на кадрове регулювання, перепідготовку та навчання кадрів як капітальні вкладення, а не як витрати.

1.3. Методика оцінки ефективності розвитку кадрового потенціалу підприємства

В умовах ринкової економіки метою будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку при найменших витратах. Тому перед керівниками підприємств стоять комплексні проблеми підвищення ефективності роботи підприємств. Дана проблема залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Одним з основних факторів внутрішнього середовища, що контролюється і формується підприємством для соціально-економічного розвитку та підвищення ефективності є забезпеченість кваліфікованим персоналом, вчасності формування складу, структури, рівня професійної лояльності та професіоналізму всіх учасників виробничої діяльності на підприємстві. Відзначимо, що серед усіх чинників виробництва, людський фактор впливає на результати діяльності підприємства у значній більшій мірі. Виходячи з цього, головною метою стає розробка стратегій розвитку кадрової складової підприємства, а зокрема його кадрового потенціалу.

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 [54].

Методом виявлення потрібних факторів стає аналіз, оцінка стану кадрового потенціалу. Будучи частиною системи управління персоналом, дозволяє виявити інформацією про відповідність стану кадрів загальної мети підприємства.

В сучасних мовах існує багато підходів та методів оцінки кадрового потенціалу підприємств. Існує 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 [49].

Т.В. Білорус, при оцінці кадрового потенціалу підприємства, виявила необхідність побудови системи показників, що класифікуються відносно певної ознаки [8, с. 41].

Н.С. Краснокутська пропонує методику комплексної оцінки якості робочої сили, що характеризує ступінь відповідності якостей співробітника вимогам функціонального і предметного поділу праці [49, с. 234].

Узагальнюючи наявний досвід у практиці діагностики, О.М. Ковальова, Д.О. Скрипка приходять до висновку, що діагностику кадрового потенціалу доцільно проводити методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за такими функціональними блоками [42]:

- 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 [38].

Т. В. Запорожець 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 [36]. Автор вважає, що 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).

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 (наприклад, середнього розряду робіт і середнього розряду робітників)	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: [38]

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 [28].

І. В. Шубала визначає поняття «Статистика людських ресурсів» як систему даних про різні сторони управління персоналом продуктивності, витратах на робочу силу, професійному навчанні, динаміці робочої сили. Вчений наводить приклад такого набору даних про персонал підприємства [89]:

- 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 плинністю, 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.

Г. М. Басько 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 [4].

Оцінювати кадровий потенціал пропонується, 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 [5].

Вчені А. В. Бессонова, Черната Т. М. пропонують процедуру вимірювання кадрового потенціалу підприємства, що складається з трьох етапів [7, с. 97]:

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

Етап 2а: Група експертів розробляє модель умінь для кожної посади і ранжирує 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 [8, 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.

Т.М.Касіч-Пилипенко, Т.А. Дячко пропонує оцінювати кадровий потенціал в тривимірному аспекті. Можна виділити етапи комплексної оцінки та аналізу розвитку кадрового потенціалу [39]:

- 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 [39].

По-перше, оцінюється індивідуальний трудовий потенціал кожного співробітника, що потребує цілеспрямованому розвитку індивідуальних властивостей і якостей. По-друге, кадровий потенціал оцінюється як система, що є колективною здатністю до праці. По-третє, оцінка здійснюється з позицій корпоративної культури, на яку впливають кількість і якість взаємодій індивідуальних трудових потенціалів в рамках системного прояви кадрового потенціалу [39].

Кадровий потенціал має змінний характер і залежить від багатьох чинників, зокрема: від руху (ротації) кадрів, у тому числі звільнення працівників; зміни їх кваліфікації як у результаті підвищення, так і зниження її рівня (старіння знань, втрати навичок); виникнення конфліктних ситуацій у колективі. Показником ефективної кадрової політики та управління персоналом обрано коефіцієнт плинності. Аналіз управління плинністю персоналу спрямований на визначення мотиваційної структури вибуття кадрів. З метою розвитку положень аналізу руху персоналу підприємства на основі опрацювання основних показників запропоновано використання сукупності додаткових коефіцієнтів аналізу зовнішнього та внутрішнього руху персоналу [45].

На поглиблення аналізу ефективності управління персоналом у межах загальної методики аналізу кадрового потенціалу в роботі упорядковано аналітичні процедури, які об'єднано у такі блоки аналітичних операцій:

- 1) узагальнюючий аналіз кадрового потенціалу (аналіз демографічної ситуації, аналіз ринку праці);
- 2) аналіз забезпеченості підприємства персоналом (аналіз чисельності, структури, руху персоналу);
- 3) аналіз організації праці (аналіз умов праці, охорони праці, аналіз нормування праці, аналіз фонду робочого часу);

- 4) аналіз ефективності використання кадрового потенціалу (аналіз рівнів продуктивності праці, факторний аналіз резервів підвищення продуктивності праці, аналіз рентабельності персоналу);
- 5) аналіз рівня кваліфікації персоналу;
- 6) аналіз соціальних аспектів управління персоналом;
- 7) аналіз виробничо-фінансових результатів поліпшення використання кадрового потенціалу підприємства [45].

Як висновок зазначимо, що формування кадрового потенціалу залежить від сумарного впливу складових його елементів, зокрема освітнього, фізичного, психологічного та соціального потенціалів працівників. Комплексний аналіз використання кадрового потенціалу підприємств включає: аналіз складу, структури та руху персоналу за різними класифікаційними ознаками, а також визначення їх впливу на результати господарської діяльності; аналіз конкурентоздатності працівника; аналіз формування кадрового потенціалу; аналіз ефективності використання персоналу підприємства; аналіз корпоративної культури; аналіз оптимізації витрат на персонал.

З урахуванням викладеного узагальнено порядок аналізу ефективності використання кадрового потенціалу для підприємства (рис. 1.5), спрямований на оптимізацію витрат на персонал підприємства. Дана методика аналізу ефективності використання кадрового потенціалу підприємства передбачає послідовне виконання п'яти блоків аналітичних процедур:

1. Процедури аналізу кадрового потенціалу за ресурсним підходом як загалом по підприємству, так і у розрізі виробничих і технологічних операцій; комерційної сфери та сфери обслуговування; управлінських служб та функціональних підрозділів, включаючи аналіз ефективності роботи персоналу.

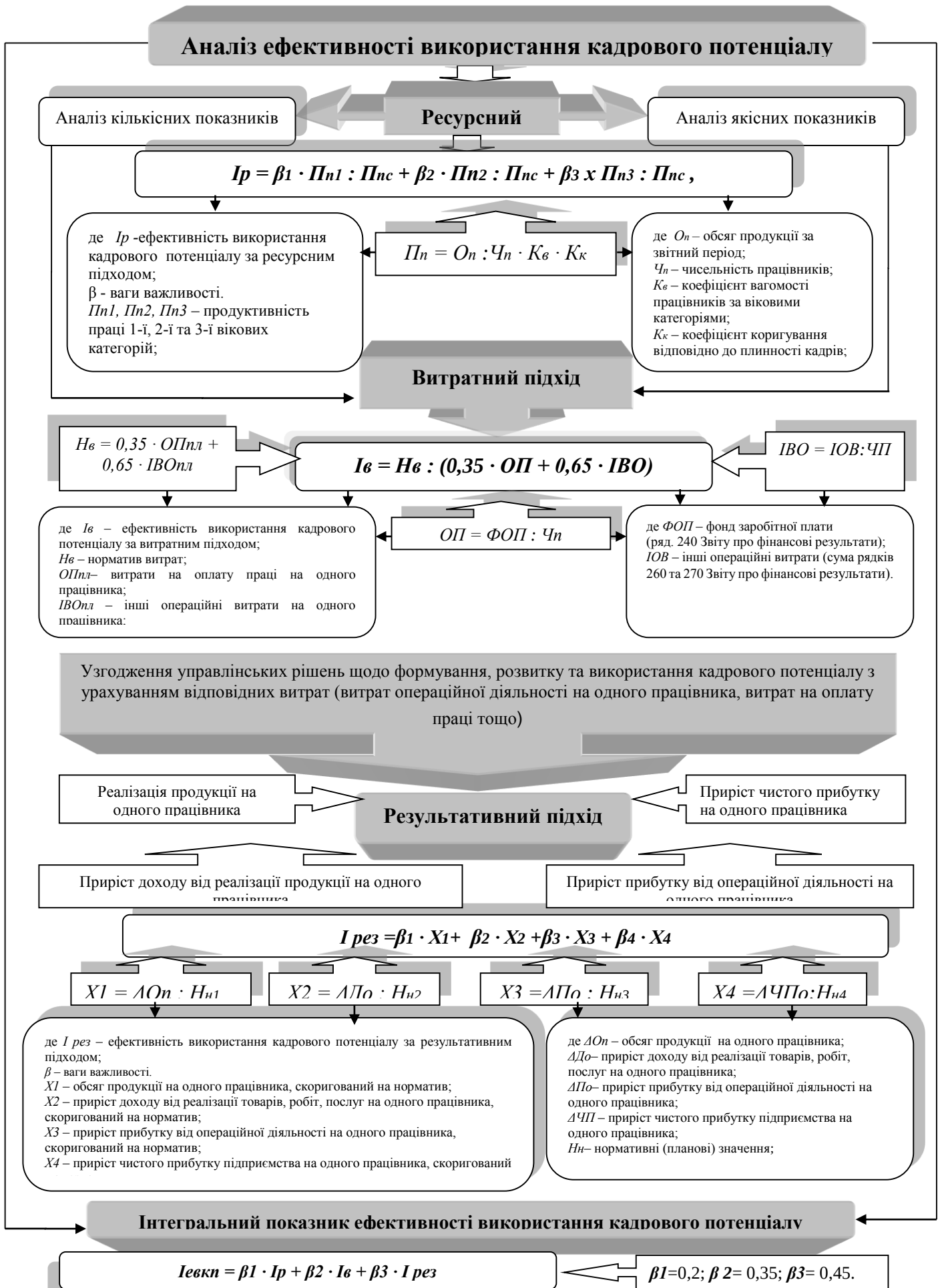


Рис. 1.5. Аналіз ефективності використання кадрового потенціалу [1]

2. Процедури аналізу кадрового потенціалу за витратним підходом, який передбачає аналіз витрат підприємства на персонал.
3. Процедури аналізу кадрового потенціалу за результатним підходом, які стосуються аналізу реалізації продукції та отримання прибутку у розрахунку на одного працівника підприємства.
4. Розрахунок інтегрального показника ефективності використання кадрового потенціалу за наведеними підходами та його аналіз/
5. Встановлення характеру тенденцій зміни значень аналізованих показників [1].

При виявленні стійкого негативного характеру тенденцій необхідно проводити багатокритеріальний факторний аналіз з метою розроблення відповідних заходів для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

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. Проте це дозволило відмітити про відсутність єдиної думки вчених з цього приводу.

Існування великої кількості чинників у структурі кадрового потенціалу надає можливість всебічного аналізу стану підприємства, з метою удосконалення та розвитку. Розглянуті підходи і методи оцінки кадрового потенціалу підприємств надало можливість впровадженню інших чинників, що дозволить впровадження кількох методів оцінки стану кадрового потенціалу.

1.4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління кадровим потенціалом підприємства

Правове забезпечення кадрового потенціалу підприємства включає комплекс нормативно-правових документів, що складається із законодавчої бази (Законів України та підзаконних актів у сфері регулювання праці) та внутрішньофірмової системи нормативно-правових актів. (колективні договори та угоди).

Водночас ресурсне забезпечення кадрового потенціалу є необхідною складовою ефективного функціонування підприємства в умовах динамічних змін, характерних для сучасних організацій. Здатність отримати та зберегти конкурентні переваги підприємства, які, у свою чергу, виступають фактором забезпечення ефективності будь-якого підприємства, залежить від унікальних особливостей ресурсів, якими володіє підприємство, і від здатності управлінського персоналу підприємства для управління ресурсним потенціалом.

Досконале знання ресурсів і вміння їх використовувати в процесі управління персоналом є однією з основних умов забезпечення нормального функціонування організації. При цьому слід не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, а й чітко розуміти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, методичного, інформаційного, кадрового, фінансового та матеріально-технічного забезпечення.

Нормативно-правова база управління персоналом включає комплекс документів, які створюють нормативне, методичне та правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи [3].

Право громадянина України на працю гарантується Конституцією 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 трудової діяльності, реалізує програми професійної підготовки, підготовки та 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 охороняється законом [3].

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 [44].

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 [63].

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 [64].

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-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними [68].

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 [65].

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 [66].

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 [67].

Нормативно-методичне забезпечення кадрового потенціалу – 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 [76].

Нормативно-методичне забезпечення кадрового потенціалу 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 [80].

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 [80].

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 [80].

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 кадрового потенціалу 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 кадрового потенціалу 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 [2].

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.

Інформаційне забезпечення системи управління та розвитку кадрового потенціалу – це сукупність реалізованих управлінських рішень щодо обсягу, розміщення та форм організації інформації, яка циркулює в системі управління персоналом та під час її функціонування. Воно містить оперативну інформацію, відомості з планування чисельності та професійного підбору кадрів, нормативно-довідкову інформацію щодо регламентації посадових обов'язків, охорони праці, нормування праці, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документів (уніфіковані та спеціальні), пов'язані із забезпеченням ефективного використання робочого часу, застосуванням ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці.

Як висновок, зазначимо, що ефективне управління кадровим потенціалом на будь-якому підприємстві, організації або установі неможливе без дотримання певних принципів, правил і норм, які б забезпечували не лише стабільну взаємодію роботодавця з найманим працівником у середині підприємства, але й сприяли продуктивній співпраці з іншими учасниками економічних відносин (потенційними працівниками, іншими підприємствами, інститутами зайнятості, державою тощо). Все це неможливе без наявності нормативно-правового забезпечення, яке б відповідала принципам легітимності, актуальності, загальності та конкретності. Адже сучасне динамічне середовище потребує від учасників максимально скоординованих точних дій і швидких рішень з метою оптимального використання часових, фінансових і людських ресурсів. З іншого боку повинно забезпечуватися дотримання та захист прав усіх учасників соціально-трудових відносин незалежно від ступеня їх участі та вагомості. Тобто має зберігатися баланс інтересів, як найманих працівників, так і роботодавців, а також інших залучених у трудові правовідносини осіб і держави.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ управління розвитком кадрового потенціалу можна зробити наступні висновки.

1. Кадровому потенціалу підприємства належить провідна роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних та економічних завдань щодо досягнення накреслених результатів господарювання. Ступінь забезпечення підприємства робочою силою та раціональне її використання значною мірою визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки і технології, предметів праці, створюють умови для високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

2. Кадровий потенціал підприємства – це відкрита соціально-економічна система, яка включає в себе сукупний ефект від взаємодії кадрів певного складу та структури, які володіють відповідними до потреб підприємства загальноосвітніми та професійними знаннями і навичками, рівнем творчості, людськими якостями, рівнем умотивованості, для забезпечення ефективного функціонування підприємства, досягнення мети його довгострокового розвитку в ринковому середовищі, що постійно змінюється, та завчасної адаптації до його змін.

3. Управління кадровим потенціалом підприємства може відбуватися двома шляхами: поперше, це пошук кваліфікованих робітників на ринку праці, рівень компетентностей яких відповідає вимогам підприємства; по-друге, це створення організаційних, фінансових, мотиваційних, інформаційних умов для максимальної результативності та ефективності роботи персоналу, рівень якого мусить відповідати складності завдань. Одним з основних напрямів збільшення віддачі від персоналу є розвиток і використання прихованих здібностей особистості, до яких можна віднести креативність. Креативність персоналу в цих умовах визначається можливістю використовувати інтелектуальний капітал і отримувати результат у вигляді нового продукту, процесу, послуги.

4. Оцінювати кадровий потенціал пропонується, 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.

5. Досліджено проблему нормативно-правового забезпечення управління кадровим потенціалом в Україні. Систематизовано нормативно-правові акти управління кадровим потенціалом. Ефективне управління персоналом на будь-якому підприємстві, організації або установі неможливе без дотримання певних принципів, правил і норм, які б забезпечували не лише стабільну взаємодію роботодавця з найманим працівником у середині підприємства, але й сприяли продуктивній співпраці з іншими учасниками економічних відносин (потенційними працівниками, іншими підприємствами, інститутами зайнятості, державою тощо). Все це неможливе без наявності нормативно-правового забезпечення, яке б відповідала принципам легітимності, актуальності, загальності та конкретності. Адже сучасне динамічне середовище потребує від учасників максимально скоординованих точних дій і швидких рішень з метою оптимального використання часових, фінансових і людських ресурсів. З іншого боку повинно забезпечуватися дотримання та захист прав усіх учасників соціально-трудових відносин незалежно від ступеня їх участі та вагомості. Тобто має зберігатися баланс інтересів, як найманих працівників, так і роботодавців, а також інших залучених у трудові правовідносини осіб і держави.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «УКРПОШТА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом нашого дослідження є АТ «Укрпошта» – єдиний національний оператор поштового зв'язку України. Логотип підприємства відображений на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Логотип АТ «Укрпошта»

Основна інформація про товариство відображена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про АТ «Укрпошта»

Повне найменування	Акціонерне товариство «Укрпошта»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Дата реєстрації	15.12.1993
ЄДРПОУ	21560045
Місцезнаходження	вул. Хрещатик, 22, м. Київ, 01001, Україна
Міжміський код, телефон та факс	0800300545
Адреса електронної пошти	ukrposhta@ukrposhta.ua
Голова правління	Смілянський Ігор Юхимович
Основні види діяльності	53.10 Діяльність національної пошти 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

АТ «Укрпошта» – це найбільша мережа: близько 11 000 відділень

забезпечують покриття у 100% населених пунктів України. АТ «Укрпошта» надає поштові, логістичні, фінансові й торговельні послуги для приватних осіб та корпоративних клієнтів.

Засновником і акціонером АТ «Укрпошта» є держава в особі Міністерства інфраструктури України. Діяльність Укрпошти регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна є з 1947 року.

Система поштового зв'язку України – це складний господарський механізм, у якому задіяно понад 115 тисяч працівників, що здійснюють приймання, оброблення та доставку адресатам понад 600 млн. відправлень щороку, понад 15 тисяч об'єктів поштового зв'язку надають послуги населенню в усіх регіонах України.

В 1994 році у результаті реформування галузі зв'язку (розподілу на поштовий та електрозв'язок) створено Українське державне об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта».

У 1998 році створено Українське державне підприємство поштового зв'язку (УДППЗ) «Укрпошта» згідно з Програмою реструктуризації Українського державного об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта», затвердженою постановою Кабінету Міністрів України;

В 2001 році прийнято Закон України «Про поштовий зв'язок».

У 2002 році:

- підприємству надано статус національного оператора поштового зв'язку України згідно з розпорядженням КМУ;
- затверджено Правила надання послуг поштового зв'язку;
- уведено в дію корпоративний портал;
- впроваджено систему електронного контролю якості QUALITY TEST SYSTEM (QTS) з використанням тестових листів німецької фірми «Siemens Dematic AG».

В 2005 році отримано Генеральну ліцензію Національного банку

України на здійснення валютних операцій.

2006 рік – упроваджено систему постійного контролю «GPS» за рухом транспорту на магістральних маршрутах.

Діяльність УДППЗ «Укрпошта» регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу (ВПС).

Укрпошта бере активну участь у роботі міжнародних організацій у сфері поштового зв'язку:

- Всесвітнього поштового союзу (ВПС);
- Регіональної співдружності в галузі зв'язку (країни СНД);
- Асоціації європейських державних поштових операторів «ПостЄвропа»;
- Союзу у сфері спорту, культури та міжнародного туризму в секторі пошти та телекомунікацій.

УДППЗ «Укрпошта» як національний оператор забезпечує надання універсальних послуг поштового зв'язку, перелік яких визначається урядом, а тарифи затверджуються Національною комісією з питань регулювання зв'язку. В Україні до цих послуг належать пересилання простих та рекомендованих поштових карток, листів, бандеролей, секограм, а також посилок без оголошеної цінності масою до 10 кг.

Загалом АТ «Укрпошта» пропонує споживачам понад 50 видів послуг. Крім суто поштових, це фінансові, рекламні, логістичні та кур'єрські послуги, передплата періодичних видань, розповсюдження лотерей, карток попередньої оплати за послуги електрозв'язку та доступу до Інтернет, доставка замовлених за каталогами товарів масового попиту тощо.

Доставка поштових відправлень в Україні забезпечується власним автомобільним транспортом. Для перевезення пошти та друкованих видань діють 37 магістральних автомобільних маршрутів протяжністю понад 28,5 тисяч кілометрів. Парк транспортних засобів, задіяних у перевезенні, становить понад 4,3 тис. автомобілів.

Вагомим здобутком у сфері розширення видів діяльності Укрпошти стало отримання 29 грудня 2005 року Генеральної ліцензії Національного банку України на здійснення операцій з валютою. Перед АТ «Укрпошта» відкрилися перспективні сегменти фінансового ринку. Тепер споживачі можуть здійснювати міжнародні перекази як у гривні, так і в іноземній валюті. Нині обмін міжнародними електронними переказами в іноземній валюті діє з Азербайджаном, Вірменією, Казахстаном, Молдовою, Російською Федерацією, Португалією, Білоруссю, Латвією, Естонією.

В АТ «Укрпошта» діє одна з найбільших в Україні корпоративних інформаційних мереж, упроваджено ряд автоматизованих систем для підтримки управлінських, технологічних бізнес-процесів та автоматизації надання послуг. Швидкими темпами впроваджується комп'ютерна техніка на робочих місцях обслуговування клієнтів, що дає змогу розширювати номенклатуру послуг та підвищувати їх якість. Стрімко розвиваються послуги на основі інформаційних технологій, зокрема електронна пошта, електронний переказ, грошовий переказ через Інтернет та передплата через Інтернет.

Підприємство як національний оператор поштового зв'язку має виключне право на видання марок, маркованих конвертів та карток. Українська поштова марка здобула заслужене визнання, окремі випуски марок та маркованої продукції неодноразово відзначалися престижними міжнародними нагородами. За роки незалежності в Україні випущено понад 800 сюжетів поштових марок, які несуть інформацію про вітчизняні історичні, культурні надбання, спортивні події, науково-технічний розвиток нашої країни, її природу тощо.

Для забезпечення гармонійного розвитку поштового зв'язку в Україні та формування єдиної політики його розвитку в усьому світі Укрпошта веде активну міжнародну діяльність, яка здійснюється згідно зі стратегічними напрямками розвитку поштового зв'язку в Україні, основи яких визначено Бухарестською всесвітньою поштовою стратегією та вітчизняною Концепцією розвитку поштового зв'язку.

Головним завданням міжнародної діяльності АТ «Укрпошта» були розширення двостороннього співробітництва із зарубіжними поштовими адміністраціями та компаніями для підвищення економічної ефективності діяльності дирекції, захист національних інтересів у міжнародних та регіональних організаціях у сфері поштового зв'язку. Сьогодні поштовий зв'язок як один з найважливіших елементів інфраструктури суспільства перебуває в непростій фазі свого розвитку, переживаючи суттєві зміни. В умовах нинішнього складного соціально-економічного становища України, посилення конкурентної боротьби на ринку послуг перед поштою України постають завдання, від правильного розв'язання яких залежить її подальший розвиток.

Сьогодні до складу АТ «Укрпошта» входять 24 регіональні філії, Дирекція оброблення та перевезення пошти й «Автотранспошта». АТ «Укрпошта» – одна з найбільших компаній України: майже 60 000 працівників щодня приймають, сортують, везуть, доставляють, організовують, аналізують та допомагають клієнтам.

Основними видами діяльності підприємства є забезпечення населення, державних організацій та комерційних підприємств послугами поштового зв'язку та іншими супутніми послугами, серед яких [23]:

- пересилання кореспонденції, листівок і посилок по території України та за кордон;
- виплати та доставка соціальних виплат населенню;
- фінансові послуги (платежі за комунальні послуги; поштові перекази у межах України та міжнародні перекази);
- розповсюдження періодичних друкованих видань;
- інші послуги.

Захист прав акціонера, а також нагляд за діяльністю компанії і її регулювання здійснює спеціальний колегіальний орган, а саме Наглядова рада, склад якої представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад Наглядової ради АТ «Укрпошта» станом на 31 грудня 2021 року

Посада	ПІБ
Голова Наглядової ради	Пан Беноїт Плеска
Член Наглядової ради, Голова Комітету з питань аудиту та Комітету з фінансових послуг	Пан Якуб Карновські
Член Наглядової ради, Голова Комітету з питань призначень та визначення винагороди посадовим особам товариства	Пані Оксана Волчко
Член Наглядової ради, Голова Комітету з поштової логістики та посилок	Пан Джоон Салувер
Член Наглядової ради	Пан Томі Дженсен
Член Наглядової ради	Пан Зінкін Олександр
Член Наглядової ради	Пан Сафаров Фарід Каміл огли

Джерело: згідно даних АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» на сьогодні констатує такі показники діяльності [107]:

- функціонує понад 12,8 тис. об'єктів поштового зв'язку, які представлені поштамтами, поштовими стаціонарними, пересувними та сезонними відділеннями та точками присутності по всій Україні;
- персонал підприємства складає понад 60 тис. працівників, серед яких переважну більшість становлять листоноші (понад 31,2 тис.), оператори (11,4 тис.) та сортувальники (2,2 тис. осіб);
- річний обсяг внутрішніх та міжнародних відправлень перевищує 186,5 млн. од. письмової кореспонденції, 21,1 млн. посилок, 2,9 млн. відправлень з оголошеною цінністю, 10,3 млн. переказів та виплачено 68,2 млн. пенсій та грошових допомог;
- доставка поштових відправлень здійснюється до 14,0 млн. абонентських поштових скриньок;
- обсяги розповсюдження за передплатою та в роздріб становлять 3,5 тис. найменувань вітчизняних періодичних видань та близько 2,0 тис. найменувань періодичних видань зарубіжних країн у сумі 436,2 млн. одиниць;
- обсяги перевезення становлять понад 23 тис. тонн періодики щорічно, а загальний пробіг автотранспорту – понад 63 млн. км;
- здійснюється видання мільйонними тиражами стандартних поштових марок, близько 53 сюжетів художніх поштових марок і блоків, а також 105

сюжетів конвертів та карток для потреб філателії.

Це підприємство є національним оператором, членом Всесвітнього поштового союзу (ВПС), третім роботодавцем країни (за обсягами штату) та крупнішим за обсягами мережі.

Організаційна структура АТ «Укрпошта» побудована за функціональними напрямками. Організаційна модель визначена із побудови мережевого підприємства, яке охоплює всю територію України, з трирівневою системою ієрархії [95]:

I рівень – апарат управління підприємства – місцезнаходження юридичної особи;

II рівень філіал – дирекція підприємства – відокремлений структурний підрозділ, що розташований поза межами знаходження юридичної особи та здійснює частину функцій юридичної особи;

III рівень – поштамти, центри поштового зв'язку – безбалансові виробничі підрозділи, що входять до складу дирекції та мають у своєму складі виробничі підрозділи:

- цехи, зональні вузли оброблення та перевезення пошти, які забезпечують технологічний процес з надання послуг;
- поштамти, центральні відділення поштового зв'язку, відділення поштового зв'язку, центри обслуговування споживачів, які надають послуги поштового зв'язку в усіх населених пунктах України та забезпечують надання соціально значущих послуг (доставка пенсій, соціальної допомоги та інше).

Варто зазначити, що центральний апарат управління розташований за місцезнаходженням юридичної особи, тобто місто Київ, вул. Хрещатик, буд. 22. У свою ж чергу, філії є відокремленими структурними підрозділами, що знаходяться за межами юридичної особи, водночас виконуючи частину її функцій.

Укрпошті належить одна з найбільших мереж поштового зв'язку. Для доступності користувачів до послуг поштового зв'язку функціонує: 11 250 стаціонарних відділень поштового зв'язку, з них 2774 міських та 8476

сільських; 493 пересувних відділення поштового зв'язку; 39 969 точок присутності. Одним стаціонарним міським відділенням обслуговується територія 3,8 кв. км, одним сільським (стаціонарним та пересувним) – 61,1 кв. км; одним стаціонарним міським відділенням обслуговується населення 9,3 тис. чол., одним сільським (стаціонарним та пересувним) відділенням – 1,5 тис. чол. [107].

Більша частина відділень «Укрпошти» знаходиться там, де немає банків та інших фінансових організацій. Фактично в 28 тис. населених пунктів, де проживає 16 млн. осіб, «Укрпошта» є природним монополістом, однією з небагатьох сполучних ланок для комунікації із зовнішнім світом [107]. Так, 88% фізичних осіб мають доступ до відділень поштового зв'язку, розташованих від них на відстані до 3 кілометрів.

Кількість листів на душу населення становить лише 7,6 (прості, рекомендовані листи у межах країни, вихідна міжнародна письмова кореспонденція). У країнах, що мають рівень ВВП, аналогічний Україні, такий показник становить 10,8-17,9. Це пояснюється тим, що у деяких країнах на національних операторів покладені функції забезпечення населення соціально-значущими послугами, а саме доставка пенсій, періодичних видань тощо.

Проведений аналіз типового портрету споживача послуг «Укрпошти» свідчить, що це є переважно особи пенсійного та передпенсійного віку. У місті основними споживачами є наступні категорії:

- близько 30% – жінка 25-55 років, службовець, кваліфікований персонал, підприємець з малими оборотами (часто представник мережевого бізнесу);

- близько 23% – чоловік, службовець, кваліфікований персонал, підприємець з малими оборотами (торгівля та сфера послуг).

У сільській місцевості основними споживачами визначено такі категорії:

- близько 25% – жінка, службовець, некваліфікований персонал;
- близько 18% – чоловік, службовець, персонал різного ступеня

кваліфікації, підприємець з малими оборотами.

Як висновок зазначимо, що на ринку поштових послуг України, як і в переважній більшості провідних країн, діяльність проводить потужний (як правило) національний оператор, на якого покладаються функції надання універсальних послуг поштового зв'язку. В Україні – це АТ «Укрпошта», яке входить до сфери управління Міністерства інфраструктури України та є національним оператором поштового зв'язку України згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України [107].

Загалом АТ «Укрпошта» пропонує споживачам близько 50 видів послуг. Товариство за регульованими тарифами надає універсальні послуги поштового зв'язку, послуги з розповсюдження періодичних видань за передплатою, виплати та доставки пенсій та грошової допомоги. На решту послуг тарифи встановлює самостійно

Перспективні плани підприємства спрямовані на забезпечення лідируючих позицій у сфері надання послуг поштового зв'язку в Україні, підвищення конкурентоспроможності Укрпошти на фінансовому, рекламному та логістичному ринках, упровадження світових стандартів якості послуг. Продовжуватиметься оптимізація портфеля послуг, які надає підприємство. Це дасть змогу поліпшити фінансові результати та підвищити ефективність бізнесової діяльності Укрпошти.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «Укрпошта»

Кожне підприємство, що функціонує в умовах ринку, незалежно від форми власності та розмірів ставить собі за мету отримання позитивного фінансового результату. Таким фінансовим результатом господарської діяльності підприємства виступає його прибутковість. Дослідимо основні економічні показники АТ «Укрпошта» у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних економічних господарської діяльності АТ «Укрпошта»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, –	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	7777843	9182437	11181868	3404025	43,77
2. Валовий прибуток, тис. грн.	1 180 886	1 407 872	1 645 443	464 557	39,34
3. Операційний прибуток, тис. грн.	524 933	185 610	201 481	-323 452	-61,62
4. Чистий прибуток, тис. грн.	405 357	164 923	183 582	-221 775	-54,71
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	64655	63856	61779	-2 876	-4,45
6. Середньорічна вартість: необоротних активів, тис. грн.	3569026	3600864	3978991	409 965	11,49
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	3364933,5	3358176	3620769	255 836	7,60
- оборотних активів, тис. грн.	3399078,5	5258215,5	6272406,5	2 873 328	84,53
7. Фондовіддача	2,31	2,73	3,09	0,78	33,61
8. Фондомісткість	0,43	0,37	0,32	-0,11	-25,15
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	52,04	52,59	58,61	6,56	12,61
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,29	1,75	1,78	-0,51	-22,09
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	120,30	143,80	181,00	60,70	50,46
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	6046,44	6890,91	8355,58	2309,13	38,19
13. Рентабельність господарської діяльності, %	5,21	1,80	1,64	-3,57	x

Джерело: згідно даних фінансової звітності АТ «Укрпошта»

В результаті аналізу показників чистого доходу можна зробити висновок про значне зростання у 2021 році в порівнянні з 2019 р. Чистий дохід збільшився лише на 34043 млн. грн., або на 43,77%. В результаті зростання собівартості продукції, валовий прибуток збільшився у 2021 р. на 464,6 млн. грн., або на 39,34%. Значне збільшення операційних витрат вплинуло на величину операційного прибутку, який у 2021 р. зменшився на 323,5 млн. грн., або на 61,62% і склав 201481 тис. грн.

Під час аналізу була виявлена негативна динаміка чистого прибутку на підприємстві, а саме його зменшення за останні три роки (від 2019 до 2021 рр.)

майже на 54,71%. У 2021 році сума чистого прибутку склала 183582 тис. грн.

Відбувається зростання середньорічної вартості як оборотних, так і необоротних активів. У 2021 р. середньорічна вартість оборотних активів збільшилась у порівнянні з 2019 р. на 2873328 тис. грн. (або 84,53%). До основних причин такого стрімкого зростання показника є збільшення вартості запасів та дебіторської заборгованості.

Що стосується середньорічної вартості основних засобів, варто зазначити, що за три роки (з 2019 по 2021 рр.) вони зросли на 409965 тис. грн., що викликане масштабним оновлення існуючих та нових виробничих цехів АТ «Укрпошта».

Одним із основних показників, які характеризують ефективність використання основних засобів, є фондovіддача. За нормальних умов розвитку підприємства, фондovіддача повинна зростати. В АТ «Укрпошта» спостерігаємо зростання даного показника: у 2019 році показник сягав 2,31, а станом на 2021 – 3,09).

Оберненим до фондovіддачі показником є фондомісткість. Як бачимо, у 2019 році показник фондомісткості становив 0,43, а вже у 2021 році дещо зменшився і досягав 0,32, тобто на кожну гривню виробленої продукції припадає 0,32 грн. вартості основних виробничих засобів.

Згідно даних, що наведені у таблиці, можна побачити, що фондоозброєність АТ «Укрпошта» має тенденцію до зростання: 2019р. – 52,04 тис. грн. / ос.; 2020 р. – 52,59 тис. грн. / ос. та у 2021 році – 58,61 тис. грн. / ос. Коефіцієнт оборотності активів у проміжку з 2019 по 2021 рік зменшився на 0,51 об., що характеризує не зовсім позитивну динаміку діяльності АТ «Укрпошта». Рентабельність господарської діяльності у 2021 році зменшилась на 3,57 процентних пункти і склала у 2021 році 1,64%.

Далі здійснимо аналіз активів підприємства та джерел його формування (таблиця 2.4) та пасивів (таблиця 2.5) підприємства.

Таблиця 2.4

Структура та динаміка активів на АТ «Укрпошта» у 2019-2021 роках

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Необоротні активи, в т.ч.:	3571052	45,16	3630676	36,64	4327306	40,19	756254	21,18	-4,97
Основні засоби	3305771	41,81	3410581	34,42	3830957	35,58	525186	15,89	-6,23
Оборотні активи, в т.ч.:	4336303	54,84	6180128	62,37	6364685	59,11	2028382	46,78	4,27
Запаси	195381	2,47	225554	2,28	293899	2,73	98518	50,42	0,26
Дебіторська заборгованість за товари	275050	3,48	335516	3,39	401152	3,73	126102	45,85	0,25
Інша поточна дебіторська заборгованість	126678	1,60	97356	0,98	155828	1,45	29150	23,01	-0,15
Грошові кошти та їх еквіваленти	3675137	46,48	5246112	52,94	3893395	36,16	218258	5,94	-10,32
Інші оборотні активи	26482	0,33	29695	0,30	57720	0,54	31238	117,96	0,20
Разом	7907355	100	9909463	100	10767634	100	2860279	36,17	0,00

Джерело: згідно даних фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна сказати, що необоротні активи збільшились на 756254 тис грн. (21,18%) саме за рахунок збільшення нематеріальних активів і капітальних інвестицій у 2021 р. Сума основних засобів у 2021 році склала 3830957 тис. грн., що на 525186 тис. грн. більше, ніж у 2019 році.

Оборотні активи збільшилися на суму 2028382 тис. грн., або на 46,78%. Цьому сприяло зростання деяких складових оборотних активів, а саме: запаси збільшилися на 98518 тис. грн. (на 50,42%), дебіторська заборгованість – на 126102 тис. грн. (на 45,85%) та грошові кошти – на 218258 тис. грн., що на 5,94% більше порівняно з 2019 р.

Необоротні активи займають меншу частку за оборотні, спостерігається загальне зростання частки оборотних активів на підприємстві за період з 2019 р по 2021 р, найбільшу питому вагу в активах мають грошові кошти та дебіторська заборгованість.

Аналізуючи дані таблиці 2.5 можна зробити висновки щодо

ефективності джерел формування майна підприємства.

Таблиця 2.5

Структура та динаміка пасивів на АТ «Укрпошта» у 2019-2021 роках

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Власний капітал, в т.ч.:	2551675	32,27	2582366	26,06	2677889	24,87	126214	4,95	-7,40
Зареєстрований капітал	6518597	82,44	6518597	65,78	6518597	60,54	0	0,00	-21,90
Нерозподілений прибуток	1287116	16,28	1317807	13,30	1413330	13,13	126214	9,81	-3,15
Довгострокові зобов'язання	196745	2,49	628744	6,34	1120498	10,41	923753	в 4,7 р.б	7,92
Поточні зобов'язання в т.ч.:	4950816	62,61	6698353	67,60	6969247	64,72	2018431	40,77	2,11
Кредиторська за боргованість за товари, роботи	541110	6,84	1103112	11,13	1733721	16,10	1192611	В 2,2 р.б.	9,26
Поточні зобов'язання за розрахунками	444966	5,63	669292	6,75	719116	6,68	274150	61,61	1,05
Інші поточні зобов'язання	2947124	37,27	3590814	36,24	3058535	28,40	111411	3,78	-8,87
Разом	7907355	100	9909463	100	10767634	100	2860279	36,17	0,00

Джерело: згідно даних фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Розглянемо власний капітал, який має питому вагу на кінець 2021 р – 24,87%, всього – 2677889 тис. грн., і збільшився порівняно з 2019 р. на 4,95% на суму 126214 тис. грн. Відносно великий відсоток в структурі власного капіталу припадає на статутний капітал підприємства – 60,54% у 2021 р.

Найбільшу питому вагу в структурі пасивів складають поточні зобов'язання. Але поряд з вище наведеним аналізом, слід зазначити, що зобов'язання підприємства мають тенденцію до значного зростання, порівнюючи з 2019-2020 рр. В цілому порівнюючи з 2019 р. поточні

зобов'язання зросли на 2018431 тис. грн. (на 40,77%).

Проведемо аналіз динаміки показників формування фінансових результатів АТ «Укрпошта» для проведення характеристики абсолютної ефективності господарювання підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників формування фінансових результатів
АТ «Укрпошта» у 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7777843	9182437	11181868	3404025	43,77
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6596957	7774565	9536425	2939468	44,56
Валовий прибуток (збиток)	1180886	1407872	1645443	464557	39,34
Інші операційні доходи	747012	261678	309471	-437541	-58,57
Адміністративні витрати	1014143	1136999	259349	-754794	-74,43
Витрати на збут	188026	211367	170034	-17 992	-9,57
Інші операційні витрати	200796	135574	170034	-30 762	-15,32
Фінансові результати від операційної діяльності	524 933	185 610	201 481	-323452	-61,62
Фінансові витрати	74048	96313	114569	40 521	54,72
Фінансові результати до оподаткування	499213	207296	237946	-261267	-52,34
Чистий прибуток (збиток)	405 357	164 923	183 582	-221775	-54,71

Джерело: згідно даних фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Аналізуючи таблицю 2.6, можна зробити наступні висновки. В 2019 році сумарний обсяг чистого доходу АТ «Укрпошта» дорівнював 2202992 тис. грн. В 2020 році приріст дорівнював 0,6% порівняно з 2019 роком. В 2021 році сумарний обсяг чистого доходу збільшується на 0,1% порівняно з 2019 роком. Приріст обсягу реалізації позитивно впливає на фінансове становище товариства, збільшує його частку ринку. На кінець 2021 року сумарний обсяг чистого доходу становив 2205165 тис. грн.

Бачимо, що АТ «Укрпошта» сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2019 році, що дорівнював 405357 тис. грн. Сума чистого прибутку в 2020 році, становить 164923 тис. грн. Це позитивне явище, яке вказує на те, що суб'єкт господарювання діє ефективно і може генерувати прибуток для

своїх інвесторів.

На кінець 2021 року суб'єкт господарювання так само сформував чистий прибуток, що підтверджує висновок про ефективну діяльність. За 2021 рік сума чистого фінансового результату від діяльності підприємства склала 183582 тис. грн.

Щодо аналізу відхилень 2021 р від 2019 р, то АТ «Укрпошта» працює з наростаючою тенденцією. Це проявляється у збільшенні чистого доходу на 3404 млн. грн. (на 43,77%), зростанням собівартості продукції - на 2939,5 тис. грн. (на 44,56%).

Одним з показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства, є його платоспроможність (табл. 2.7), тобто можливість наявними грошовими ресурсами вчасно погашати свої платіжні зобов'язання.

Таблиця 2.7

Оцінка фінансової стійкості підприємства АТ «Укрпошта» у 2019-2021 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 до 2019 року
				+, -
Коефіцієнт автономії	0,32	0,26	0,25	-0,07
Маневреність робочого капіталу	-0,32	-0,44	-0,49	-0,17
Коефіцієнт фінансової залежності	3,10	3,84	4,02	0,92
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,24	-0,20	-0,23	0,02
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,48	0,35	0,33	-0,15
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,11	-0,07	-0,07	0,04

Джерело: згідно даних фінансової звітності АТ «Укрпошта»

На АТ «Укрпошта» коефіцієнт автономії у 2019 році – 0,32, у 2020 році – 0,26, у 2021 році – 0,25, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, таких як заборгованість або кредити. Оптимальна питома вага власного капіталу в 50%, можна визначити оптимальне значення коефіцієнта фінансової залежності як 2,0. На АТ «Укрпошта» цей показник у 2019 році – 3,1, а у 2020 році – 3,84, у 2021 році – 4,02, що свідчить про збільшення питомої ваги залучених коштів у фінансуванні підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує частку власного

капіталу, яка вкладена в поточну діяльність, або яка капіталізована, яка у 2019 році – -0,24, і у 2020 році – -0,2, а у 2021 році – -0,23, що на рівні 2019 року.

Ліквідність окремих видів активів (дебіторської заборгованості, запасів) залежить від їх якості та швидкості обертання в процесі господарської діяльності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка ліквідності АТ «Укрпошта» у 2019-2021 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 до 2019 року
				+, –
1. Коефіцієнт покриття	0,88	0,92	0,91	0,03
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,83	0,86	0,42	-0,41
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,74	0,78	0,56	-0,18
4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-614513	-518225	-604562	9951,00
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	54,84	62,37	59,11	4,27

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Розрахувавши показники ліквідності АТ «Укрпошта» можна зробити висновок, що коефіцієнт покриття не відповідає нормативу і показує, що дане підприємство має достатню кількість ресурсів, які можуть бути використані для погашення зобов'язань. Можна стверджувати, що даний показник мав тенденцію до збільшення 0,03 за період 2019–2021 роки.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2021 році значно менший за нормативне значення і має тенденцію до збільшення. Таким чином, платіжні можливості підприємства щодо оплати поточних зобов'язань у короткий період є достатніми.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію до зменшення та показує, яка частина боргів підприємств може бути сплачена негайно. Як видно з даних табл. 2.8, цей показник в межах норми. У свою чергу чистий оборотний капітал за досліджуваний період має від'ємне значення. Але в порівнянні з 2019 роком збільшився на 9951 тис. грн., що є позитивним фактором у діяльності підприємства.

Проаналізувавши дані та тенденції змін табл. 2.8, можна стверджувати,

що спроможність сплачувати свої поточні зобов'язання у АТ «Укрпошта» не досить висока.

Використання і стан основних засобів один з найголовніших моментів аналітичної роботи, так як саме вони є матеріальним втіленням науково-технічного прогресу - головного чинника підвищення продуктивності будь-якого виробництва [20]. Матеріально-технічну можливість функціонування організації і їх надійність забезпечує наявність майна. Збільшення основних засобів в АТ «Укрпошта» свідчить про правильну проведеної політики, спрямованої на технічне переозброєння.

Таблиця 2.9

Показники для розрахунку рентабельності основних засобів АТ «Укрпошта»

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 до 2019 року
Фондовіддача	2,31	2,73	3,09	0,78
Фондомісткість	0,43	0,37	0,32	-0,11
Рентабельність основних засобів, %	12,05	4,91	5,07	-7,14

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Далі проведемо аналіз рентабельності роботи компанії АТ «Укрпошта» на підставі і наданих показників у фінансовому звіті підприємства протягом трьох попередніх років. Найбільш інформативним є аналіз рентабельності активів і власного капіталу (табл. 2.10).

Згідно таблиці 2.10 ми бачимо, що показник рентабельності активів має тенденцію до зменшення, адже у 2019 році він становив 5,13%, вже у наступному 2020 році 1,66% і різкий спад мав у 2021 році – 1,7%. Зменшення рівня рентабельності активів може свідчити про падаючий попит на послуги підприємства й про перенагромадження активів.

Таблиця 2.10

Показники рентабельності АТ «Укрпошта» у 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.
Рентабельність продукції, %	17,90	18,11	17,25	-0,65

Рентабельність господарської діяльності, %	5,21	1,80	1,64	-3,57
Рентабельність активів, %	5,13	1,66	1,70	-3,42
Рентабельність власного капіталу, %	15,89	6,39	6,86	-9,03
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,18	1,18	1,17	-0,01
Коефіцієнт окупності активів	0,98	0,93	1,04	0,05
Коефіцієнт окупності власного капіталу	3,05	3,56	4,18	1,13

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Оцінюючи дані згідно таблиці 2.9 ми знову ж спостерігаємо зниження показників у 2021 році в порівнянні з 2019 роком. У 2019 році показник рентабельності власного капіталу складав 15,89%, станом на 2020 рік даний показник мав тенденцію до зменшення – 6,39%. Однак у 2021 році піднявся до 6,86%.

Рентабельність продукції АТ «Укрпошта» показує високі результати та має нестабільну тенденцію. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком показник збільшився на 0,21 процентні пункти, а вже у 2021 році показник зменшився на 0,86 процентних пункти і сягнув позначки 17,25%. Для аналізу показників рентабельності та факторів впливу на них використовують факторний аналіз на основі методу ланцюгових підстановок. Розглянемо даний метод на прикладі аналізу впливу факторів чистого доходу від реалізації та собівартості на показник рентабельності продаж (табл. 2.11-2.12).

Таблиця 2.11

Умови для розрахунку впливу факторів на рівень рентабельності АТ
«Укрпошта»

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення, +/-
Чистий дохід від реалізації (ЧД), тис. грн.	9 182 437	11 181 868	1 999 431
Собівартість реаліз. продукції (С), тис. грн.	7 774 565	9 536 425	1 761 860
Рентабельність реалізованих послуг, %	18,11	17,25	-0,85

Джерело: розраховано за показниками фінансової звітності

Отже, під впливом зміни фактору обсягів реалізації – збільшення обсягу реалізації на 1999431 тис. грн. показник рентабельності збільшився на 25,72%.

Таблиця 2.12

Розрахунок впливу факторів на рівень рентабельності

Фактор впливу	Розрахунок	Вплив фактору
Фактор «обсяг продаж»	$(11\,181\,868 - 7\,774\,565) / 7\,774\,565 - (9182\,437 - 7\,774\,565) / 7\,774\,565 \times 100\%$	25,72
Фактор «собівартість»	$(11\,181\,868 - 9\,536\,425) / 9\,536\,425 - (9182\,437 - 9\,536\,425) / 9\,536\,425 \times 100\%$	-26,57
Всього:		-0,85

Джерело: розраховано автором

А зростання собівартості на 1761860 тис. грн. спричинило зменшення рентабельності на 26,57%. Таким чином, у 2021 р. зменшення рентабельності продукції становило 0,85%.

Як зазначалося вище, одним із найважливіших показників для власників та інвесторів підприємства є рентабельність власного капіталу (*ROE*). Із метою аналізу факторів впливу ефективності роботи підприємства та виявлення резервів для її поліпшення використовується п'ятифакторна модель, розроблена спеціалістами фірми «Дюпон». Розрахунок моделі представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Факторний аналіз рентабельності власного капіталу (*ROE*) за допомогою моделі фірми «Дюпон»

Показники	2019	2020	2021	Відхилення фактору в 2020 р.	Відхилення фактору в 2021 р.
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції (NS), тис. грн.	7777843	9182437	11181868		
2. Чистий прибуток (NI), тис. грн.	405357	164923	183582		
3. Прибуток до сплати податків (EBT), тис. грн.	499213	207296	237946		
4. Прибуток до сплати податків та % за кредитами (EBIT), тис. грн.	573261	303609	352515		
5. Активи середньорічні (TA), тис. грн.	6968104,5	8859079,5	10251397,5		

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6
6. Власний капітал середньорічний (CE), тис. грн.	2409800	2567020,5	2630127,5		
1 фактор ($TB = p.2 / p.3$)	0,81	0,80	0,77	-0,01	-0,03
2 фактор ($IB = p.3 / p.4$)	0,87	0,68	0,67	-0,19	-0,01
3 фактор ($ROS = p.4 / p.1$)	0,07	0,03	0,03	-0,04	0,00
4 фактор ($Koa = p.1 / p.5$)	1,12	1,04	1,09	-0,08	0,05
5 фактор ($LR = p.5 / p.6$)	2,89	3,45	3,90	0,56	0,45

ROE (p.2 / p.6)	17%	6%	7%	-11	1
-----------------	-----	----	----	-----	---

Джерело: розраховано автором

Для розрахунку використовувався метод ланцюгових підстановок.

Таким чином, можна зробити такі висновки. У 2020 р. рентабельність власного капіталу знизилася на 11%. У 2021 р. ROE збільшився на 1% в порівнянні з 2020 роком.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ «Укрпошта» свідчить, що найбільшу частину загального фінансового обігу підприємства складають кошти, що зосереджені у секторі фінансових послуг: виплата пенсій, грошової допомоги, відправлення поштових переказів, приймання платежів та торговельної виручки [107].

Перевагою у діяльності АТ «Укрпошта», що відрізняє її від конкурентів, є наявність розвиненої мережі поштового зв'язку, робота в усіх регіонах України, у тому числі у віддалених куточках сільської місцевості, а зрештою й легкий доступ для клієнтів, традиційна довіра більшої частини населення, сумісність деяких процесів надання основних послуг разом із фінансовими тощо.

Резервами для підвищення ефективності діяльності АТ «Укрпошта» підприємства є:

- оптимізація структури активів: аналіз матеріальних запасів, дебіторської заборгованості та реалізація заходів щодо їх зменшення, оскільки темпи їх приросту перевищують темпи росту рентабельності;
- оптимізація структури джерел формування активів підприємства: подальше збільшення власного капіталу призведе до зменшення його рентабельності, але, з іншого боку, це дасть можливість підвищити фінансову стійкість підприємства;
- перегляд запозичених джерел формування пасивів для виявлення резервів із метою зменшення фінансових витрат (ініціювання зниження ставок за кредитами, облігаціями тощо).

2.3. Оцінка системи управління кадровим потенціалом підприємства

Все більша кількість керівників підприємств усвідомлює, що конкурентна перевага – це, перш за все, перевага власного персоналу над персоналом підприємств конкурентів. Як і будь-який інший процес, підвищення якісної складової кадрового потенціалу підприємства починається з оцінки персоналу. При вирішенні цього завдання необхідно оцінити не тільки кожного члена колективу, а й їхні зв'язки і відносини всередині підприємства, і, звичайно, потенціал підприємства в цілому. Оцінка персоналу – встановлення відповідності ділових і особистих якостей працівника вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу займає значне місце в системі управління персоналом будь-якого підприємства. Ефективна оцінка відіграє величезну роль в управлінні персоналом.

Далі варто оцінити кадровий потенціал АТ «Укрпошта», тобто проаналізувати забезпеченість компанії кваліфікованими кадрами, їх структуру та динаміку. Розпочнемо аналіз з кількісних характеристик трудового потенціалу АТ «Укрпошта» за 2019-2021 роки у табл. 2.14.

За даними табл. 2.14 у 2021 р. спостерігається зменшення середньооблікової кількості працівників на 2876 осіб, або ж на 4,45%. Позитивною тенденцією для АТ «Укрпошта» є збільшення середньої заробітної плати персоналу на 38,19% (або на 2309,13 грн./місяць) та скорочення рівня плинності кадрів із 32,6% у 2019 р. до 23,1% у 2021 р.

Таблиця 2.14

Кількісні характеристики кадрового потенціалу АТ «Укрпошта»
за 2019-2021 роки

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.,	
	2019	2020	2021	+/-	%

Середньооблікова кількість працівників, чол.	64655	63856	61779	-2876	-4,45
Середньомісячна зарплата персоналу, грн.	6046,44	6890,91	8355,58	2309,13	38,19
Плинність кадрів, %	32,6	27,1	23,1	-9,50	-29,14

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Загальна кількість управлінського та виробничого штату збалансована. Частка працівників адміністративно-управлінського штату становила 8%, виробничого штату – 92%. Структуру та динаміку трудового потенціалу АТ «Укрпошта» представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Структура трудового потенціалу АТ «Укрпошта» за 2019-2021 роки, чол.

Показник	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019		2020		2021			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Виробничий штат, з якого:	59574	92,14	58791	92,07	56748	91,86	-2826	-4,74
- Начальники ВПЗ (заступники)	12370	19,13	12280	19,23	12110	19,60	-260	-2,10
- Листоноші	26892	41,59	26746	41,88	25432	41,17	-1460	-5,43
- Листоноші із супроводження пошти	829	1,28	848	1,33	792	1,28	-37	-4,46
- Оператори поштового зв'язку	10970	16,97	10868	17,02	10540	17,06	-430	-3,92
- Сортиувальники поштових відправлень і виробів друку	1953	3,02	1877	2,94	1789	2,90	-164	-8,40
- Водії автотранспортних засобів	2194	3,39	2167	3,39	2162	3,50	-32	-1,46
- Інші працівники виробничого штату	4366	6,75	4005	6,27	3923	6,35	-443	-10,15
Адміністративно-управлінський персонал	5081	7,86	5065	7,93	5031	8,14	-50	-0,98
Всього	64655	100,00	63856	100,00	61779	100,00	-2876	-4,45

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, дані табл. 2.15 свідчать, що у 2021 році виробничий персонал філій становить 56748 осіб, з них: начальники відділень поштового зв'язку – 19,6%, оператори поштового зв'язку відділень – 17,06%, листоноші – 41,17%.

З вищенаведеної таблиці видно, що у 2021 р. скоротилася чисельність майже усіх категорій працівників АТ «Укрпошта» у середньому до 10%, окрім

інших працівників виробничого штату, кількість яких зменшилась на 10,15% і склала 3923 особи. Кількість виробничого персоналу зменшилась на 2826 осіб, або на 4,74% і склала у 2021 році – 56748 осіб. Серед виробничого персоналу найбільшу питому вагу мають листоноші, частка яких у 2021 році зменшилась на 0,42 відсоткові пункти і склала 41,17%. Адміністративно-управлінський персонал майже незначне скорочення у 2021 році в порівнянні з 2019 роком – всього 50 осіб, що становить менше 1%.

У гендерній структурі АТ «Укрпошта» у 2021 році частка жінок (87%, або 53744 особи) переважає над часткою чоловіків (13%, або 8031 осіб). Такий стан обумовлений специфікою виробничої діяльності. Топ-менеджмент підприємства має в своєму складі 39 жінок, що становить 40%.

Середній вік персоналу АТ «Укрпошта» становить 45,8 років. Зокрема: адміністративно-управлінського персоналу – 43,4 роки; виробничого – 46,7 років, адміністративно-управлінського персоналу – 43,4 роки, виробничого персоналу – 46,7 років. У 2021 році коефіцієнт плинності персоналу загалом по підприємству становив 23,1%.

Кадрова політика входить в стратегічні функції розвитку персоналу та розвитку людського капіталу. Вона побудована на основі стратегічних завдань реформування організаційної структури та штатної політики, формування рівнів корпоративного управління; запровадження системи масового навчання на основі корпоративного університету. Активне впровадження програм лояльності та залученості працівників також входить в сучасну динамічну кадрову політику.

На АТ «Укрпошта» запроваджена оновлена система оплати праці для управлінського та лінійного персоналу за ключовими показниками. Це привело до покращення якості обслуговування клієнтів та зростання індексу лояльності клієнтів (NPS) на 6,4% у 2021 році в порівнянні з 2019 роком (фактичне значення 24,9% та 23,4% відповідно).

Сьогодні головною складовою частиною загальної системи мотивації та стимулювання є матеріальне стимулювання працівників АТ «Укрпошта».

Враховуючі кризисні явища національної та світової економіки, матеріальні чинники залишаються вагомим мотиваційним фактором. Але система мотивації, стимулювання та преміювання базується на місії та цінностях підприємства.

Визначена на сайті АТ «Укрпошта» місія полягає у наданні споживачам високоякісних послуг у сфері поштового зв'язку та інших загальнодоступних послуг.

Цінностями підприємства та його корпоративної культури є відповідальне ставлення до кожного клієнта; забезпечення високого рівня якості послуг; гарантія надійності і оперативності, відповідальність як національного оператора поштового зв'язку

В Укрпошті у 2021 році діяло 18 положень про мотивацію різних груп персоналу за результатами роботи залежно від виконуваних функцій. При цьому управлінський та виробничий персонал мотивується за виконання ключових показників ефективності. Водночас проводилися одноразові заохочення працівників за виконання особливо важливої роботи, за участь у різноманітних конкурсах, за успішну рекомендацію нових співробітників, за залучення нових користувачів послуг, які отримують пенсію через об'єкти поштового зв'язку. Також мотивуючими складовими є вшанування працівників у зв'язку з ювілейною датою, нагородження грамотами та подяками.

Окрім кількісних характеристик кадрового потенціалу підприємства варто звернути увагу на рівень розвитку професійних знань та навичок співробітників підприємства. Постійне навчання працівників надають можливість підвищувати рівень кваліфікації кадрів та, як наслідок, підвищувати ефективність трудового потенціалу. Кількість проведених заходів з підвищення кваліфікації працівників АТ «Укрпошта» за 2019-2021 роки представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Кількість проведених заходів з підвищення кваліфікації працівників

АТ «Укрпошта» за 2019-2021 роки

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Відбулося аудиторних людино-заходів	78841	46714	81421	2580	3,27
Відбулося дистанційних людино-заходів	376849	550348	365871	-10978	-2,91
Працівники, що пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, з яких:					
36278	32741	29541	-6737	-18,57	
- Підготовлені, перепідготовлені та навчені іншим професіям на робочих місцях	3249	5162	2814	-435	-13,39
- Підвищили кваліфікацію та взяли участь у інших заходах з розвитку	33029	27579	24358	-8671	-26,25

Джерело: систематизовано автором за даними підприємства

За даними табл. 2.16 можна зробити висновок, що у 2020 році в порівнянні з 2019 роком суттєво збільшилася кількість проведених дистанційних заходів – на 46%, що пояснюється введенням карантинних заходів проти Ковід-19. Проте, у 2021 році ситуація покращилася і кількість аудиторних занять збільшилась на 2580 людино-заходів проти аналогічного показника 2019 року. Кількість працівників, що пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації скоротилася у 2021 р. на 6737 осіб (значною мірою через скорочення кількості співробітників, які підвищили кваліфікацію та взяли участь у інших заходах з розвитку на 12,5%).

У 2021 році 29541 працівник пройшов підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, зокрема: 2814 працівники були підготовлені, перепідготовлені та навчені іншим професіям на робочих місцях; 25358 працівників підвищили кваліфікацію та взяли участь у інших заходах з розвитку. Обов'язкове навчання пройшли 1300 посадових осіб філій та центрального апарату управління підприємства. 106 працівників взяли участь у зовнішніх навчальних заходах, з яких 48 працівників підвищили кваліфікацію безоплатно в рамках укладених меморандумів та партнерства у сфері навчання та розвитку персоналу.

У Головному навчальному центрі «Зелена Буча» у 2021 році у зв'язку з карантинними обмеженнями було проведено 5 тематичних семінарів та

семінарів-нарад, тренінгів, у яких взяли участь 157 працівників товариства.

Окреме навчання здійснювалось за пріоритетними проектами. Серед них (52198 людино-заходів): «Сільське відділення» – 10069 людино-заходів, «Нова система мотивації працівників ВПЗ» – 40019 людино-заходів, «Сільський ТМ» – 1 705 людино-заходів, «KASTA» – 405 людино-заходів.

Загалом відбулося 81421 аудиторних людино-заходів та 365871 дистанційних людино-заходів.

Тренінги та майстер-класи відбулися за темами: продуктове навчання (з поштових та фінансових послуг), з сервісу, зокрема з управління конфліктами, з продажу, з наставництва, з управлінських навичок.

Дистанційне навчання за темами: страхування, приймання платежів, приймання та виплата міжнародних/внутрішніх поштових переказів, міжнародні відправлення EMS, приймання передплати періодичних видань/робота з каталогами, виплата пенсій та соціальних допомог, процедура закриття/відкриття 11 операційного дня у відділенні, фіксація дефектів, запуск ко-брендіваних відділень Укрпошта-Каста (тренажер), нові вимоги щодо здійснення фінансового моніторингу.

Важливим напрямом підтримки умов для діяльності, мотивування та преміювання є досягнення безпечних умов праці, забезпечення та дотримання стану гігієни праці, а також запобігання випадкам виробничого травматизму. В АТ «Укрпошта» протягом 2020 року створена єдина база нормативно-правових актів з охорони праці та пожежної безпеки на SharePoint – «Система управління охороною праці та пожежної безпеки», планування та затвердження щорічних комплексних заходів, контролю виконання умов колективного договору. Облік інцидентів надає можливість вести реєстр нещасних випадків, що трапляються на підприємстві, проводити їх аналіз на предмет виникнення та попереджувати створення нових інцидентів, використовувати таку інформацію для навчання персоналу та подальшого уникнення повтору таких випадків, зменшення ризиків на робочих місцях за умов праці. Постійно здійснюється навчання з охорони праці. В АТ

«Укрпошта» діє центр залученості працівників до охорони праці, керівники підрозділів мають доступ до нормативної бази УОПЦЗ та можливість отримати необхідну інформацію, оформити лист самоперевірки – оцінити свої робочі місця та робочі місця своїх працівників, замовити засоби індивідуального захисту, замовити медичні препарати для поповнення аптечки першої до медичної допомоги або аптечку загалом. Крім того на підприємстві проводять реконструкції системи опалення, системи припливно-втяжної вентиляції, системи освітлення санітарно-побутових приміщень, виробничих процесів.

Для таких реконструкцій в 2021 році було використано 10805 тис. грн. Для забезпечення до медичної допомоги відділення поповнені аптечками забезпечення медичними препаратами та медичними засобами, були проведені медичні огляди та виконана паспортизація санітарно-технічного стану умов праці та атестація робочих місць за умовами праці - забезпечено на суму 614 тис. грн.

Враховуючи розповсюдження захворювання на COVID-19 по всіх областях України, з метою недопущення зараження працівників на робочих місцях в АТ «Укрпошта» було організовано проведення заходів для уникнення захворюваності та розповсюдження інфекційної хвороби серед працівників та клієнтів.

Щоб проаналізувати та визначити стратегії служби управління персоналом АТ «Укрпошта», необхідно, в першу чергу проаналізувати ефективність її діяльності.

Проаналізуємо ефективність управління персоналом за таким важливим показником як продуктивність праці (таблиця 2.17):

Таблиця 2.17

Оцінка продуктивності праці працівників АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютні відхилення	
				2021/2019 рр., +/-	2021/2020 рр., +/-
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	64655	63856	61779	-2876	-2077

Відпрацьовано одним працівником за рік, днів	215	214	214	-1	0
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	0	0
Середньорічна виручка на одного працівника, тис. грн.	120,30	143,80	181,00	60,70	37,20
Середньоденна виручка на одного працівника, тис. грн.	0,56	0,67	0,85	0,29	0,17
Середньогодинна виручка на одного працівника, тис. грн.	0,07	0,08	0,11	0,04	0,02

Джерело: систематизовано автором за даними підприємства

За даними таблиці 2.17 можна зробити висновки, що продуктивність праці має тенденцію до збільшення, про це свідчать такі показники, як середньорічна виручка на одного працівника – на 50,5%, середньоденна виручка – на 51,16%, середньогодинна виручка – на 51,16%. Отже, згідно цих показників, виходячи із показників виручки АТ «Укрпошта», управління персоналом ведеться ефективно.

На відділі по роботі з персоналом слід зупинитися та оцінити роботу більш докладніше. Реформування традиційних функцій HR здійснюється шляхом вдосконалення ІТ – інструментарію, а саме впровадження модуля «HR-32 управління персоналом», в тому числі розділу «Оплата праці. Управління винагородами» з передбаченням централізованої системи планування, розрахунку та контролю витрат на оплату праці, в т.ч. фонду оплати праці, автоматизації контролю заборгованості по заробітній платі, єдиної централізованої бази з можливістю проведення аналітики та складання звітності з оплати праці та номенклатурі посад в режимі «реального» часу, що у свою чергу забезпечить актуальність інформації, можливість оперативного реагування та відповідного прийняття рішень, високу виробничу дисципліну.

Ефективність роботи підвідділу з пошуку, підбору та адаптації персоналу, можна оцінити завдяки показникам плинності персоналу (табл. 2.18), що розраховується як відношення кількості звільненого персоналу за власним бажанням до середньооблікової чисельності працівників.

Таблиця 2.18

Зведені показники плинності персоналу АТ «Укрпошта» у 2019-2021 рр.

Категорія персоналу	Показник плинності персоналу, %
Робочий персонал (водії, вантажники, кур'єри)	30-50
Обслуговуючий персонал	20-30
Офісний персонал	5-20
Керівники середньої ланки	8-10
Керівники вищої ланки (топ-менеджмент)	0-2

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Як видно з таблиці 2.18, найбільш високий показник плинності у робочого та обслуговуючого персоналу. Це обумовлено такими фактами:

- по-перше, середній віковий склад такого персоналу - 18-27 років, для такого віку притаманна частота зміни роботи;
- по-друге, частина цього персоналу мають обов'язки, пов'язані з фізичною працею та роботою не в приміщенні, а також з довгими робочими змінами (по 12 годин), що наштовхує працівників шукати інші місця роботи;
- по-третє, деякі працівники розглядають таку категорію роботи як тимчасову, підробіток і заздалегідь планують знайти для себе порівняно краще місце.

Проаналізуємо також показники укомплектованості персоналу АТ «Укрпошта» за цими ж категоріями за період 2019-2021 рр. (таблиця 2.19), які розраховуються як відношення фактичної середньооблікової чисельності працівників до нормативної або планової.

Порівнявши показники таблиці 2.19, можна зробити висновки про роботу підвідділу пошуку, підбору та адаптації персоналу – комплектація персоналу в цілому задовільна і має тенденції до збільшення (2021 рік порівняно з 2019 роком).

Таблиця 2.19

Укомплектованість персоналу АТ «Укрпошта» у 2019-2021 рр.

Категорія персоналу	Показник укомплектованості персоналу, %		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Робочий персонал (водії, вантажники, кур'єри)	71,8	85,6	84,4
Обслуговуючий персонал	79,2	88,5	87,0
Офісний персонал	84,9	91,2	92,2

Керівники середньої ланки	90,2	95,8	95,6
Керівники вищої ланки (топ-менеджмент)	98,1	98,3	98,4

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Якщо врахувати високу плинність персоналу перших двох категорій, то можна сказати, що функція пошуку персоналу ведеться на високому рівні. Однак, це також свідчить про велику навантаженість на працівників відділу управління персоналом, так як має місце масовий підбір персоналу.

Окремим напрямом діяльності та підвищення якості послуг та формування винагород за виробничі процеси є реформування системи організації продажів та надання послуг. Запровадження сучасних технологій дозволить оптимізувати витрати за послугами та продуктами; організувати запровадження нових послуг та продуктів; он-лайн сервіси тощо.

Висновки до розділу 2

В результатів аналізу системи управління кадровим потенціалом АТ «Укрпошта» зроблено наступні висновки.

1. Проведено організаційно-управлінський аналіз єдиного національного оператора поштового зв'язку України АТ «Укрпошта», результати якого показали, що стан господарської діяльності загалом покращується, проте, компанія все ще не є лідером на ринку. Загалом АТ «Укрпошта» пропонує споживачам близько 50 видів послуг. Товариство за регульованими тарифами надає універсальні послуги поштового зв'язку, послуги з розповсюдження періодичних видань за передплатою, виплати та доставки пенсій та грошової допомоги. На решту послуг тарифи встановлює самостійно

2. За результатами аналізу досліджуваного підприємства виявлено, що ефективність використання складових потенціалу має позитивну тенденцію. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ «Укрпошта»

свідчить, що найбільшу частину загального фінансового обігу підприємства складають кошти, що зосереджені у секторі фінансових послуг: виплата пенсій, грошової допомоги, відправлення поштових переказів, приймання платежів та торговельної виручки. Перевагою у діяльності АТ «Укрпошта», що відрізняє її від конкурентів, є наявність розвиненої мережі поштового зв'язку, робота в усіх регіонах України, у тому числі у віддалених куточках сільської місцевості, а зрештою й легкий доступ для клієнтів, традиційна довіра більшої частини населення, сумісність деяких процесів надання основних послуг разом із фінансовими тощо.

3. Здійснено оцінку кадрового потенціалу АТ «Укрпошта», тобто проаналізовано забезпеченість компанії кваліфікованими кадрами, їх структуру та динаміку. З'ясовано, що кадрова політика входить в стратегічні функції розвитку персоналу та розвитку людського капіталу АТ «Укрпошта». Вона побудована на основі стратегічних завдань реформування організаційної структури та штатної політики, формування рівнів корпоративного управління; запровадження системи масового навчання на основі корпоративного університету. Активне впровадження програм лояльності та залученості працівників також входить в сучасну динамічну кадрову політику.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

АТ «УКРПОШТА»

3.1. Напрями удосконалення системи управління кадровим потенціалом АТ «Укрпошта»

Управління кадровим потенціалом на підприємстві неможливо уявити без розроблення та імплементації стратегії в його діяльність. Стратегія будь-якої сфери діяльності суб'єкта господарювання є невід'ємним атрибутом сучасної системи управління. Аналіз показує, що формування й використання кадрового потенціалу є важливою функцією роботи будь-якого підприємства, що має на меті зведення до мінімуму резервів потенційних можливостей, що обумовлено розбіжностями якостей, які потенційно сформувалися в процесі навчання здібностей до праці та особистих якостей з можливістю їх використання під час виконання конкретних видів робіт, потенційної та фактичної зайнятості у кількісному та якісному аспектах [86].

Дослідження свідчать про те, що обґрунтоване та планомірне формування кадрового потенціалу підприємства дасть змогу встановити співвідношення чисельності працівників та різних професійно-кваліфікаційних і соціально-демографічних характеристик, що сприяє досягненню максимальної відповідності структури робіт робочим місцям та персоналу, а також забезпечить оптимальний ступінь завантаження працівників для повного використання їх особистісного потенціалу та підвищення ефективності їх праці [80, с. 78–85].

Найбільш важливими засадами формування потенціалу персоналу є ефективна система добору, наймання та розміщення персоналу; справедлива система мотивації та оплати праці з урахуванням конкурентоздатності стосовно інших підприємств; базування винагороди на результатах індивідуальної праці та ефективності підприємства (групи); розвиток,

навчання, переміщення й підвищення працівників відповідно до результатів їхньої праці, кваліфікації, здібностей, інтересів і потреб підприємства; зв'язок зайнятості з потребами бізнесу, індивідуальним рівнем продуктивності, здібностями та кваліфікацією.

До проблем ефективного використання кадрового потенціалу підприємства належать такі.

1. Специфіка історично сформованого трудового менталітету.

2. Проблемою, на яку менеджери поки що не звертають належної уваги, є відрив планування розвитку кадрового потенціалу на підприємствах від реальної ситуації щодо формування кадрового потенціалу в певному регіоні. Упродовж останніх 20 років у результаті економічної та демографічної кризи, викривлень у соціальній політиці, прорахунків у приватизаційних процесах, регулюванні доходів, недоліків у проведенні реструктуризації виробництва трудовий потенціал регіонів України зазнав якісної та кількісної руйнації, використовується неефективно, нераціонально [78, с. 96].

3. Кадровий дефіцит, який зростає внаслідок збільшення обсягів трудової міграції в інші країни, де на підприємствах пропонується більш приваблива заробітна плата.

4. Обсяги й структура кадрів сьогодні не відповідають кадровим потребам, вони орієнтовані на попит абітурієнтів, їх уявлення про престижність професій і можливі доходи, тому, з одного боку, наявне «перевиробництво» юристів, економістів, менеджерів у 4–8 разів, а з іншого боку, спостерігається гостра нестача інженерів.

5. Менеджерів підприємств не влаштовує якість підготовки кадрів. Однак підприємці-роботодавці, справедливо наголошуючи на тому, що підготовка фахівців і робітників навчальними закладами лише частково відповідає сучасним вимогам, вкрай рідко беруть участь у фінансуванні навчання, організації практики та стажування студентів та аспірантів, вдосконаленні освітніх програм.

Шляхи підвищення ефективного використання кадрового потенціалу

підприємства, що приведуть до зростання продуктивності праці, обсягу продукції та інших економічних показників, можуть бути такими:

- організувати всім працівникам без винятку атестацію на відповідальність теоретичних і практичних знань своїй посаді чи робочому місцю;
- позбавитися некваліфікованих і малокваліфікованих працівників, на їхні місця прийняти кваліфікованих і висококваліфікованих людей на конкурсній основі з числа своїх працівників із тих, що приймаються на це підприємство;
- запровадити конкурсно-контрактну систему прийому всіх працівників щодо дотримання умов контракту;
- відстоювати можливості вчасно проводити службову ротацію кадрів;
- організувати перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників на підприємстві задля освоєння кожним працівником суміжної професії;
- розширювати зони обслуговування працівниками (оператори машин і механізмів одночасно є їх наладчиками; об'єднати професії електриків, механіків та інших споріднених професій і спеціальностей);
- місця, що звільняються з виходом працівників на пенсію, зайняти працівниками свого підприємства;
- за рахунок комп'ютеризації робочих місць економістів, бухгалтерів, керівника підприємства залишити їх чисельність на 1–2 особи;
- зацікавити та створити умови для здобуття вищої і середньої спеціальної освіти серед широкого кола робітників без відриву від виробництва;
- регулярно інформувати колектив про вакансії та перспективу підприємства, звертатися до працівників, щоб вони рекомендували на вакантні місця своїх знайомих і друзів;
- створити систему матеріального заохочення всіх працівників, кожна добра ініціатива, новація, що веде до зростання продуктивності праці, має бути врахована, оцінена та відповідним чином оплачена;

- періодично доводити до відома всіх працюючих інформацію про основні економічні показники, результати спільної праці, постійно переконувати колектив у тому, що основою зростання заробітної плати є зростання продуктивності праці;
- вчасно вирішувати соціальні питання, створити належні умови праці та відпочинку;
- створити у колективі позитивний психологічний клімат, проводити заходи, що зміцнюють колектив;
- керівнику підприємства постійно підвищувати свій авторитет, завоювати у колективі до себе довіру та повагу [79, с. 311].

Отже, від управління кадровим потенціалом безпосередньо залежить ефективність діяльності підприємства. Першочерговими заходами цієї роботи є запровадження системного планування роботи з персоналом; звернення уваги на якісний склад вищого керівництва, від професіоналізму та майстерності якого залежить здатність фірми зберегти конкурентні позиції на ринку; перегляд розміру оплати праці та врегулювання її відносно ринкових цін.

Бачення стратегії управління кадровим потенціалом АТ «Укрпошта» полягає в її розумінні як генерального напрямку чи курсу, спрямованого на досягнення визначених стратегічних цілей, що складається з сукупності планів, правил, рішень, концепцій та дій, спрямованих на формування, використання, розвиток кадрового потенціалу підприємства у відповідності до генеральної стратегії підприємства та його окремих бізнес-одиниць на основі критеріїв ефективності задля взаємного сталого розвитку.

Представимо процес розробки стратегії управління кадровим потенціалом на підприємстві на рис. 3.1. Відповідно до рис. 3.1 стратегія управління кадровим потенціалом АТ «Укрпошта» розробляється на основі оціночного підходу щодо кадрового потенціалу, в основу якого покладено наявність синергії та її тип – управлінська чи кадрова, а також визначається тип управління – ефективне чи неефективне.

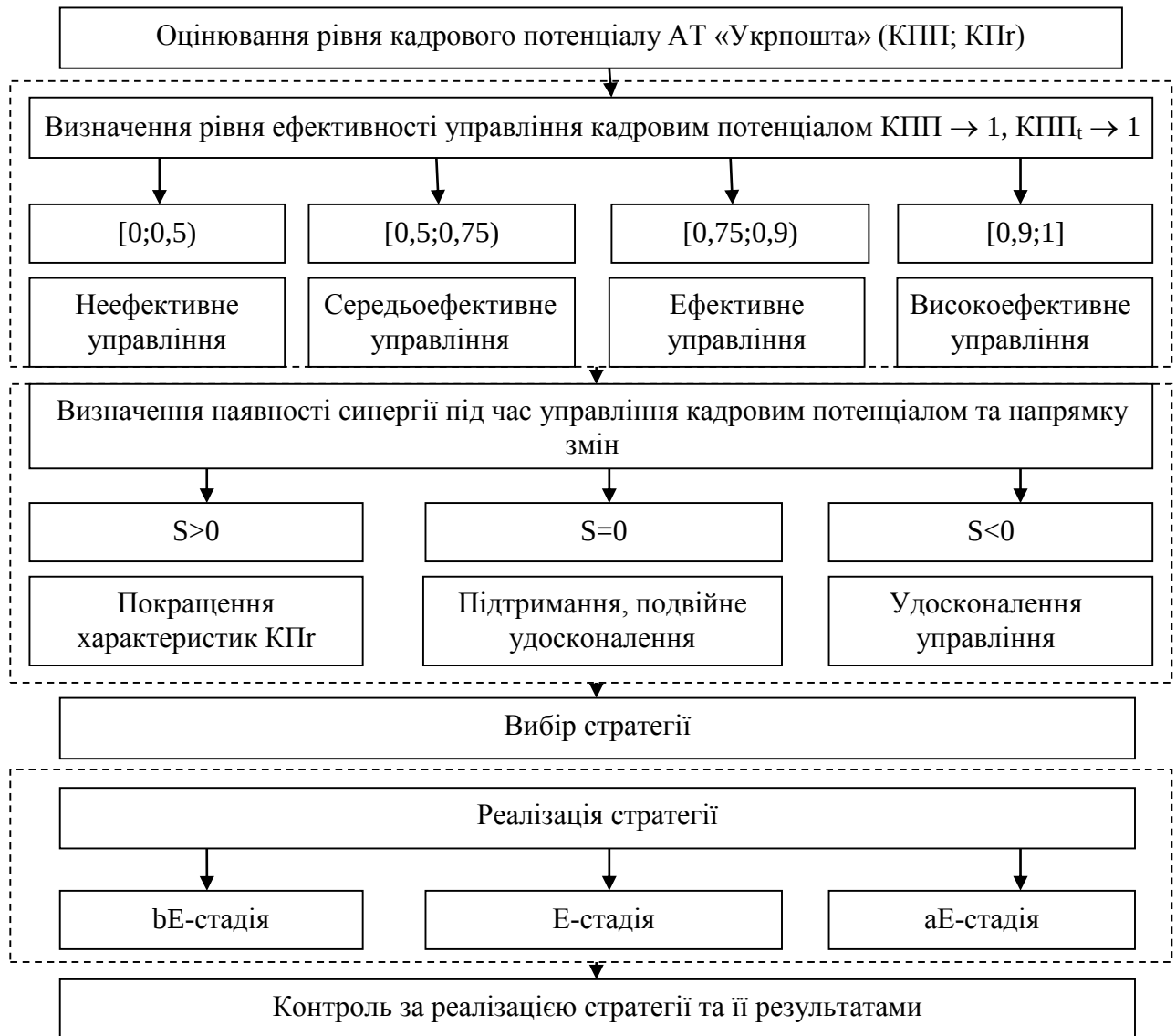


Рис. 3.1. Етапи формування стратегії управління кадровим потенціалом на АТ «Укрпошта»

Джерело: сформовано автором на основі [76]

Різне співвідношення величин кадрового потенціалу підприємства та суми кадрових потенціалів працівників із еталонним значенням дозволяють сформувати 4 варіанти, які характеризують різний стан управління кадрового потенціалу на підприємстві. Умовою ефективності управління є максимальне наближення до 1 ($K_{КПП} \rightarrow 1$ $K_{КП} \rightarrow 1$). Розрахунок величини та знаку синергії дозволяє встановити напрямок необхідних змін. Поєднання інформації щодо типу управління та напрямків змін дозволяє обрати стратегію, яка буде націлена на підвищення рівня кадрового потенціалу за першим чи другим рівнем оцінювання [76].

Відповідно до розрахункових показників визначається стратегія, яка буде реалізовуватися. Реалізація стратегії відбувається на основі формування відповідних кадрових політик в розрізі формування, використання та розвитку кадрового потенціалу на АТ «Укрпошта». Звичайно, передбачено етап контролю за реалізацією стратегії та її результатами, який дає обернений зв'язок щодо зміни стану управління кадровим потенціалом на АТ «Укрпошта».

Стратегічним напрямом діяльності АТ «Укрпошта» є забезпечення динамічного розвитку національного оператора в умовах лібералізації ринку поштового зв'язку України та інтеграції держави у світовий простір. З метою вдосконалення структури підприємства здійснюється оптимізація мережі вузлів поштового зв'язку та реорганізація магістральної транспортної мережі. На порядку денному в АТ «Укрпошта» – питання вдосконалення та розвитку інфраструктури для надання повного спектра сучасних послуг шляхом:

- переоснащення операційних вікон відділень поштового зв'язку комп'ютерно-касовими системами та іншим обладнанням;
- удосконалення інформаційно-комунікаційної мережі підприємства та підключення до неї операційних вікон;
- створення пунктів колективного користування Інтернет та пунктів надання комплексних послуг зв'язку;
- оновлення та спеціалізації технологічного автомобільного транспорту.

Розвиток кадрового потенціалу відбувається за рахунок управлінської та кадрової синергії. Загальний рівень кадрового потенціалу АТ «Укрпошта» нижче, аніж середня величина індивідуальних показників кадрового потенціалу працівників. Можлива за умови саморозвитку працівників, але застарілих методів управління. Розвиток кадрового потенціалу відбувається за рахунок кадрової синергії. Відповідно до визначених особливостей ситуації кожного напрямку необхідно визначити поточний стан та рекомендовану стратегію. Для цього сформуємо табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Типологізація стратегій залежно від стану управління кадровим потенціалом
АТ «Укрпошта»

Стану управління КП на підприємстві	Тип стратегії	Сутність стратегії
Неефективне	Удосконалююча (<i>human improving - HI</i>)	Спрямована на удосконалення кадрового потенціалу
Ефективне	Підтримувальна (<i>supporting - Ss</i>)	Спрямована на підтримання існуючого стану управління та працівники адаптовані між собою
Неефективне	Удосконалююча (<i>management-improving - MI</i>)	Спрямована на удосконалення інструментів та методів управління
Неефективне	Удосконалююча (<i>management& human improving - MHI</i>)	Спрямована на удосконалення інструментів та методів управління /кадрового потенціалу

Джерело: сформовано автором за [76]

Причинами скорочення кадрового потенціалу можуть бути глобально: 1) управління; 2) працівники. Тобто, в першому випадку, існуюча система управління не відповідає місії, цілям та потребам підприємства, його керівництва, а в другому – не відповідає очікуванням працівників. Вона може бути занадто авторитарною чи, навпаки, занадто демократичною, що викликатиме дисонанс її сприйняття працівниками з певним рівнем розвитку, потреб тощо. Відповідно, стратегії, які розробляються, повинні бути орієнтовані на зміну управління та на зміну характеристик людей.

Удосконалюючі стратегії типу MI (*management-improving*) орієнтовані на перегляд управлінських інструментів, структури організації, стилю керівництва. Удосконалюючі стратегії типу HI (*human improving*) орієнтовані на зміну характеристик працівників. Удосконалюючі стратегії типу MHI орієнтовані на подвійний вплив. Підтримувальна стратегія типу Ss (*Supporting*) орієнтована на підтримання існуючого стану як в інструментах управління, так і в складі працівників [76].

Наприклад, міжнародні стилі керівництва та вітчизняний досить сильно різняться. Компанія-міжнародник, купуючи або створюючи підприємство в

Україні, орієнтуються на загальну корпоративну культуру та стилі управління, які є більш прогресивними відносно вітчизняних, тому їх управлінська діяльність може бути неефективною, цілі не досягаються, тощо. Тому керівництво компанії вимушено або змінити стиль керівництва, що не відповідатиме загальнокорпоративним цінностям, або змінити характеристики людей – «підтягнути» їх до рівня управління. Це обумовлює необхідність залучення психологів, проведення освітніх та розвиваючих тренінгів, постійне навчання та тестування [76].

Тому доцільно обрати стратегію типу НІ. Прикладом необхідності застосування стратегії МІ є ситуація, коли працівники мають високий кадровий потенціал, тобто є креативними, високоосвіченими, інноваційними, але стиль управління є застарілим для такого типу співробітників. Їх ідеї щодо розвитку, ініціативність не знаходять відгуку, досягнення та результати праці не визнаються та не мотивуються (заохочуються), що веде до втрати цих співробітників та до їх вигорання. Якщо керівництво організації бажає за рахунок використання талановитих співробітників підвищити свій рівень, загальну ефективність своєї діяльності, то вимушене змінювати стиль управління, систему мотивації, організаційну структуру, підвищити її гнучкість, дізнатися думку самих працівників щодо їх бачення системи управління. Стратегії типу МНІ поєднують зміни в системі управління із змінами в працівниках. Вони передбачають не лише розвиток працівників, а й зміну управлінських структур або елементів цих структур. Стратегії четвертого типу Ss підходять для гармонійно розвинених організацій і полягають як в підтриманні існуючого рівня управління та працівників, так і в одночасному його розвитку.

Співставимо вказану типізацію стратегій з критеріями ефективності управління кадровим потенціалом та синергією, використовуючи матричний підхід (табл. 3.2).

Матриця формування стратегій управління кадровим потенціалом у полі
ефективність/синергія.

$K_{KPP} \backslash K_{KPr}$	$0 - K_{KPP} - 0,5$	$0,5 - K_{KPP} - 0,75$	$0,75 - K_{KPP} - 0,9$	$0,9 - K_{KPP} - 1,0$
$0 - K_{KPr} - 0,5$	Неефективне управління <i>MHI</i>	<i>HI</i> $S > 0$	<i>HI</i> $S > 0$	<i>HI</i> $S > 0$
$0,5 - K_{KPr} - 0,75$	<i>MI</i> $S < 0$	Середньоєфективне управління <i>MHI</i>	<i>HI</i> $S > 0$	<i>HI</i> $S > 0$
$0,75 - K_{KPr} - 0,9$	<i>MI</i> $S < 0$	<i>MI</i> $S < 0$	Ефективне управління <i>MHI</i>	<i>HI</i> $S > 0$
$0,9 - K_{KPr} - 1,0$	<i>MI</i> $S < 0$	<i>MI</i> $S < 0$	<i>MI</i> $S < 0$	Високоєфективне управління <i>Ss</i>

Джерело: сформовано автором за [76]

Для чіткого позиціонування підприємств в квадратах матриці встановлено можливі межі варіювання значень аналітичних показників під час їх співвідношення (на основі [6,7]):

$$M = \left\{ \begin{array}{l} 0 \leq K_{KPP} \leq 1 \\ 0 \leq K_{KPr} \leq 1 \end{array} \right\} \quad (3.1)$$

де M – стан ефективності управління K_{KPP} та K_{KPr} , при якому дані аналітичні показники набувають визначених значень;

K_{KPP} – коефіцієнт кадрового потенціалу підприємства, у вигляді десяткового дробу;

K_{KPr} – коефіцієнт середньої суми кадрових потенціалів працівників, у вигляді десяткового дробу [76].

Якщо показники K_{KPP} та K_{KPr} мають однакові низькі значення (знаходяться в зоні неефективного/середньоєфективного/ефективного управління), то доцільно використовувати одностипну стратегію (*MHI*). Якщо K_{KPP} та K_{KPr} мають високі значення, то доцільно використовувати підтримуючу стратегію *Ss* [76].

В табл. 3.3 наведемо опис дій за кожною з можливих стратегій.

Дії за стратегіями залежно від стану управління кадровим потенціалом
підприємства

Тип стратегії	Сутнісне навантаження
<i>Ss</i> - стратегія	Робота в діючій системі управління, орієнтація на зворотній зв'язок, постійне навчання співробітників, підвищення кваліфікації керівників та топ-менеджменту, обмін досвідом управління, бенчмаркінг.
<i>MI</i> - стратегія	Визначення бачення управління співробітникам, керівниками, середньою ланкою керівництва; визначення відповідності методів управління та цілей; оптимізація системи мотивації; аналіз документообігу за етапами управління; аналіз механізму управління; визначення та аналіз критеріїв ефективності управління; аналіз стилю керівництва; пошук формальних та неформальних лідерів; запровадження гнучких систем управління; використання бенчмаркінгу.
<i>HI</i> - стратегія	Проведення тренінгів навчальних та психологічних; longlife learning, підвищення кваліфікації, стажування, отримання освіти, дуальна освіта, E-learning, blending learning, обмін із закордонними філіями, корпоративні вихідні, формування цінностей компанії, залучення працівників до формування цінностей, політики компанії, визначення інтересів, потреб, цінностей, цілей співробітників; визначення їх бачення управління; мотивація до розвитку.
<i>MHI</i> - стратегія	Поєднує дії за <i>MI</i> та <i>HI</i> стратегіями, які спрямовані не на підтримання ситуації, як у випадку з <i>Ss</i> стратегією, а на підвищення рівня менеджменту та працівників.

Джерело: [76]

Підприємства з низьким рівнем ефективності управління на підприємстві, потребують змін. Таким чином, необхідно визначитися із діями, які передбачені в кожній із обґрунтованих стратегій та прописати дії керівництва та інструменти для зміни ситуації.

На основі запропонованих стратегій розробляється стратегія управління кадровим потенціалом підприємства та здійснюється контроль за виконанням самих стратегій.

В результаті реалізації тієї чи іншої стратегії повинен змінитися тип синергії та рівень досягнення еталонного значення в сторону його максимізації, що забезпечить підвищення ефективності управління кадровим потенціалом.

Підсумовуючи вищезазначене, можемо стверджувати, що формування та безпосередньо ефективне використання потенціалу персоналу підприємства є одними з найважливіших задач у сфері менеджменту організацій. На формування потенціалу персоналу підприємства впливає низка факторів,

одним із найважливіших серед яких є освіта, яка являє собою найкраще розміщення капіталу для особи, сім'ї підприємства й суспільства, а також є одним із головних чинників якості кадрового потенціалу. Одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства є ставлення до персоналу підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники повинні якісно використовувати систему управління кадровим потенціалом.

Ще однією важливою складовою частиною кадрового потенціалу підприємства є творчий потенціал працівника. Кожна людина має комплекс особливостей, пам'ять, мислення, волю, розум. Тільки за певного розвитку, взаємозв'язку та спрямованості до конкретної мети, що має суспільне значення, персонал підприємства зможе формувати нові можливості в розвитку діяльності підприємства.

3.2. Резерви розвитку кадрового потенціалу АТ «Укрпошта»

Визначення рівня кадрового потенціалу, а також обґрунтування типів стратегій, які можна застосовувати залежно від ефективності управління ним та необхідним напрямком змін, що передбачено розрахунком рівня синергії, є базою для розробки стратегії управління кадровим потенціалом підприємства.

Рівень кадрового потенціалу за дворівневою системою оцінки, величина синергії, віднесення підприємств до того чи іншого кластеру, дозволяють визначити особливості формування стратегії управління кадровим потенціалом залежно від величини та знаку синергії, а також залежно від рівня ефективності управління кадровим потенціалом.

Для більш ефективної роботи АТ «Укрпошта», а також для зменшення показників плинності персоналу можна вжити наступні заходи:

1. Автоматизація першого етапу відбору персоналу – ввести обов'язковим заповнення вхідної анкети та оцінки цієї анкети за допомогою

спеціалізованих програм для автоматизації hr-процесів (HackerRank, Pymetrics, Self Management Group, Ideal, Textio та ін.). Це дозволить відсортувати тих кандидатів, які можуть не підійти за первинними критеріями (освіта, стаж роботи, наявність необхідних сертифікатів, знання мови, місце проживання, бажаний рівень заробітної плати та ін.).

2. Збільшення потоку кандидатів за допомогою програми “порадь друга” (як приклад) – самі працівники можуть порадижити своїх знайомих, друзів на ті чи інші відкриті вакансії. Кандидати за рекомендаціями, як показує практика інших компаній, більш відповідальніше відносяться до співбесід, а в подальшому - до роботи. Можна також створити програму заохочень для працівників, які порадили успішних кандидатів.

3. Такі категорії персоналу, як робочий чи обслуговуючий персонал, потребують гарантій соціального захисту та стабільності. Тому, для них доречно вводити програму медичного страхування, що вже почала проводитися на підприємстві з 2018 року. Наразі близько 70% персоналу вже отримали довідки про страхування.

Зробимо оцінку проблем, які були виявлені під час аналізу, у роботі з навчання та розвитку персоналу:

1. Низька мотивація працівників до навчання. Більшість працівників робочої та обслуговуючої категорії (58%) вважають, що внутрішнє навчання є необов’язковим та неефективним в їх роботі. Так як навчання є добровільним, як результат - внутрішні тренінги відвідують дуже мало працівників, особливо якщо для цього необхідно виділити свій власний час. Але деякі працівники готові навчатися і проходити атестацію, якщо час на навчанні буде зараховуватися як робочий.

Для того, щоб стимулювати персонал до саморозвитку та покращення ефективності його діяльності, необхідно:

- залучити до навчання безпосередніх керівників, щоб менеджери на своєму прикладі показали ефективність і необхідність цього процесу;
- залучення внутрішніх тренерів до навчання - поділитися досвідом,

створити новий проект під потреби підприємства;

- створити Анкету навчання для кожного працівника, яка б була у вільному доступі працівника, його керівника та фахівця з навчання та розвитку. Результати проходження тренінгів/атестації вписувати в цю анкету, щоб в подальшому вони могли впливати на розмір премій або включити в один із показників КРІ працівника;

2. Іншою проблемою є те, що не має чіткої і зрозумілої для всіх працівників системи кар'єрного розвитку і формування кадрового резерву на ключові позиції. За результатами анонімного опитування, більшість працівників (72%) не бачать розвиток своєї кар'єри в межах АТ «Укрпошта» або не бачать можливих шляхів її розвитку.

Для подолання цієї проблеми та підвищення мотивації до розвитку і росту всередині компанії можна провести наступні заходи:

- щорічно, а для деякого персоналу раз у півроку, проводити зустрічі з безпосереднім керівником зустрічі, направлені на огляд досягнень працівника та планування його подальшого розвитку, на цих зустрічах мають розглядатися всі нагальні потреби, питання, які виникають у процесі роботи в обох сторін та шляхи їх вирішення, а також план дій на наступний рік чи півроку, щодо розвитку працівника, беручи до уваги його побажання та амбіції; дані зустрічі обов'язково мають бути занотовані та вкладені до особової справи працівника;

- результати зустрічей, зазначених вище, мають бути основою для створення плану навчання та розвитку всього персоналу підприємства та узгодження бюджету з вищим керівництвом для цих заходів;

- вакансії, які виникають в компанії, в першу чергу мають публікуватися на внутрішньому порталі підприємства та доноситися керівниками своїм підлеглим, кожен працівник має мати вільний доступ до вакансій та мати змогу відправити своє резюме на будь-яку вакансію; внутрішні кандидати повинні розглядатися підвідділом пошуку та підбору персоналу у першу чергу на загальних вимогах та процедурах;

– історії кар'єрного розвитку працівників в межах підприємствах повинні бути загальнодоступними і поширеними як історії успіху.

Кожного року в АТ «Укрпошта» проводиться опитування задоволеності працівників. Результати збираються та оцінюються відділом роботи з персоналом та робляться відповідні висновки, що лягають в основу стратегії розвитку управління персоналом.

За поданими даними, результати задоволеності поступово підвищуються, а найбільш важливими аспектами в роботі працівники АТ «Укрпошта» виділили: заробітну плату та систему оплати праці (за останні два роки показник задоволеності збільшився на 18%), умови праці (збільшився на 8%) та можливість кар'єрного росту (залишився майже на незмінно низькому рівні). То ж запропоновані вище заходи повинні сприяти тому, щоб збільшити загальну задоволеність працівників, а звідси і ефективність роботи системи управління персоналом та підприємства в цілому.

Одним із значних досягнень системи управління персоналом в АТ «Укрпошта» є те, що підприємство увійшло у двадцятку найбажаніших роботодавців України, за версією міжнародного кадрового порталу Headhunter Україна у 2018 році.

Метою такого рейтингу було дослідити, на що звертають увагу шукачі під час пошуку майбутнього роботодавця, а також складання рейтингу найбільш привабливих підприємств для роботи. Дослідження базувалося не тільки на оцінках шукачів, але й експертів, у співвідношенні 60 до 40. В умовах, коли ринок праці все більш стає ринком кандидата, дуже важливим є те, якими критеріями користуються саме кандидати при пошуку роботи, які джерела пошуку вони використовують та що впливає на їх фінальне рішення. За даними дослідження, головними критеріями, які впливають на вибір роботодавця є: розмір заробітної плати, наявність можливостей як професійного так і кар'єрного росту, зміст роботи та її масштаб, рівень вакантної посади та особистість керівника.

Стратегія системи управління персоналом цілком співпадає із загальною

стратегією підприємства: забезпечити найкращий сервіс для клієнта і постійно підвищити операційну ефективність. В роботі департаменту керуються основними цінностями підприємства: клієнт, співробітники, технології та ефективність.

Департамент роботи з персоналом ставить перед собою такі головні цілі на 2022-2023 роки:

- мотивувати кожного працівника на досягнення стратегічних цілей компанії;
- створити можливості об'єктивної оцінки результативності та потенціалу працівників;
- створити систему справедливого нагородження та заохочення направлені на досягнення цілей;
- забезпечити кар'єрне зростання працівників та їх навичок;
- розвивати фактори нематеріальної мотивації і покращення умов праці.

З 2022 року департамент впроваджує удосконалену систему оцінки лояльності та задоволеності персоналу eNPC, яку планують проводити кожні півроку. Метою нової системи є відкритий та чесний діалог з працівниками, прислухатися до них і покращувати те, що для них важливо.

Одним із важливих завдань у 2022 році стоїть створення умов для росту та розвитку в компанії при збереженні worklife (робота-життя) балансу. Це не проста задача в такому великому підприємстві, яке динамічно розвивається. Але на допомогу приходять нові технології, оновлення бізнес-процесів, створення умов для кар'єрного росту працівника з урахуванням сучасних трендів.

Основними викликами, які стоять зараз перед працівниками департаменту роботи з персоналом – це цифрова трансформація системи управління персоналом та одночасна орієнтація на потреби працівника. Адже, успішно завойовувати не тільки таланти, але й серця співробітників зможуть

ті роботодавці, які піклуються про працівника не тільки на роботі, але й у інших аспектах його життя: розвиток, здоров'я, відпочинок та соціальне благополуччя.

Методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу полягає в формуванні переліку компетенцій відповідно до посади, визначенні критеріїв та методу оцінки рівня компетентності керівників та спеціалістів за кожною виокремленою компетенцією [72].

Чисельність оцінених спеціалістів становила 40 осіб, керівників – 10 осіб. Діапазон оцінки рівня компетентності в балах: низький (від 0 до 10 балів включно); задовільний (від 10 до 20 балів включно); добрий (від 20 до 30 балів включно); високий (від 30 до 40 балів включно). Експертну групу для оцінювання керівників та спеціалістів сформовано з 10 експертів. Важливим етапом оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом є вибір оптимального розміру та складу експертної групи. Для оцінювання групи спеціалістів в склад експертів було залучено працівників відділу кадрів та лінійних керівників. Оцінювання групи керівників було здійснено директором та заступником директора підприємства, а також залучено працівників відділу кадрів [72].

Особливістю методичного підходу до оцінювання кадрового потенціалу, що відрізняє його від інших підходів є здійснення оцінки рівня компетентності за складовими кадрового потенціалу (професійно-кваліфікаційна, трудова, соціальна, психофізіологічна). Використання методу ранжування дає змогу об'єктивно здійснити оцінювання кадрового потенціалу за складовими та отримати загальний результат, який можна порівняти з еталонним. Діапазон оцінки рівня компетентності за кожним критерієм обрано наступним чином: низький рівень – 2,5; задовільний – 5; добрий – 7,5; високий – 10 балів. На основі методу ранжування виставляється середній бал, який в добутку з ваговим коефіцієнтом дає загальну оцінку по кожній складовій кадрового потенціалу [72].

Узгодженість думок експертів оцінено нами за допомогою відносного показника – коефіцієнта варіації. Невеликою варіацією, що підтверджує узгодженість думок експертів, вважається значення коефіцієнта до 33%. За таких умов, робиться висновок, що сукупність думок експертів однорідна, розбіжності в думках прийнятні, а середня оцінка є стійкою. Майже за всіма показниками компетенцій виявлено узгодженість думок експертів, за виключенням таких: «здатність до саморозвитку», «здатність до лідерства», «навички роботи в команді», «уміння вести переговори», «здатність приймати рішення», що пояснюється складністю та суперечністю оцінювання даних компетенцій.

Розподілення вагових коефіцієнтів складових кадрового потенціалу для групи спеціалістів здійснено таким чином: значення коефіцієнта трудової складової становить 0,3, адже це найважливіша складова, від якої залежить ефективність праці спеціалістів; менш значна психофізіологічна та професійно-кваліфікаційна складові, тому значення коефіцієнтів обрано по 0,25; найменший вплив на виконання трудових обов'язків має соціальна складова, тому її оцінка – 0,2.

Для керівників соціальна складова здійснює найбільший вплив на результативність праці, тому для неї встановлено ваговий коефіцієнт 0,3; трудова та професійно-кваліфікаційна складові також мають значний вплив на виконання трудових обов'язків, тому ці вагові коефіцієнти встановлено на рівні 0,25. Найменший вплив на результативність праці керівників здійснює психофізіологічна складова з ваговим коефіцієнтом 0,2.

Для отримання зведеної оцінки рівня кадрового потенціалу підприємства підсумовуються оцінки за кожним критерієм. «Еталонну» оцінку кадрового потенціалу визначено в такий спосіб:

Результати оцінювання трудової складової кадрового потенціалу АТ «Укрпошта» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів та групи

керівників АТ «Укрпошта» за трудовою складовою кадрового потенціалу

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів						Показники для групи керівного складу				
		Показник Р	Ранжування	Оцінка за ранжуванням $\bar{O}$ (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт k_i	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)	Показник Р	Оцінка за ранжуванням $\bar{O}$ (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт k_i	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)
1	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів	14,7	0<P≤10 – 2,5 бал. 10<P≤20 – 5 бал. 20<P≤30 – 7,5 бал. 30<P≤40 – 10 бал.	5	5,0	0,3	1,50	24,3	7,4	6,24	0,25	1,56
2	Здатність до планування та організації роботи	13,6		5				19,7	4,9			
3	Дисциплінованість	36,3		10				23,3	7,6			
4	Гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації	14,5		5				29,5	7,5			
5	Готовність до дій та ініціативність	5,2		2,5				19,1	5			
6	Уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей	6,7		2,5				28,6	7,5			
7	Здатність до ефективного виконан- ня своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей	15,6		5				19,3	5			
8	Ставлення до роботи, що сприяє збережен- ню позитивної атмосфери на роботі	16,8		5				19,5	5			

Джерело: власні дослідження на основі [72]

Відповідно до оцінювання трудової складової кадрового потенціалу загальна оцінка для групи спеціалістів становить 1,5 балів, для групи керівників – 1,56 балів.

Результати оцінювання за професійно-кваліфікаційною складовою кадрового потенціалу наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінювання рівня компетентності груп працівників АТ «Укрпошта» за
професійно-кваліфікаційною складовою кадрового потенціалу

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів						Показники для групи керівного складу				
		Показник Р	Ранжування	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт k_i	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)	Показник Р	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт k_i	Загальна оцінка $O^* =$ $\bar{O}k_i$ (бал.)
1	Здатність викорис- товувати професій- но-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компе- тентно, об'єктивно	23,1	$0 < P \leq 10$ – 2,5 бал. $10 < P \leq 20$ – 5 бал. $20 < P \leq 30$ – 7,5 бал. $30 < P \leq 40$ – 10 бал.	7,5	5,71	0,25	1,43	19,1	5	6,79	0,25	1,70
2	Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання поса- дових обов'язків	22,4		7,5				26,4	7,5			
3	Уміння форму- лювати точку зору (усно, письмово)	18,6		5				25,5	7,5			
4	Орієнтація в особливостях професії	19,6		5				26,8	7,5			
5	Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями та здат- ність до професій- ного розвитку	14,1		5				26,1	7,5			
6	Здатність до накопи- чення і творчого використання про- фесійного досвіду	6,8		2,5				19,5	5			
7	Дотримання професійних норм	24,7		7,5				25,9	7,5			

Джерело: власні дослідження на основі [72]

Оцінювання професійно-кваліфікаційної складової кадрового потенціалу для групи спеціалістів АТ «Укрпошта» дало результат 1,43 бали, а для групи керівників – 1,70 бали.

Аналогічно розраховано рівні компетентності за психофізіологічною (спеціалісти – 1,51; керівники – 1,55) та соціальною (спеціалісти – 1,22; керівники – 2,15) складовими кадрового потенціалу компанії.

Узагальнюючі результати оцінювання кадрового потенціалу АТ «Укрпошта» за компетентнісним підходом надано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Зведені результати оцінювання кадрового потенціалу АТ «Укрпошта» за компетентнісним підходом

№	Складові кадрового потенціалу	Показники для групи спеціалістів		Показники для групи керівників	
		Оцінка рівня компетентності за складовими кадрового потенціалу	Загальна оцінка	Оцінка рівня компетентності за складовими кадрового потенціалу	Загальна оцінка
1	Психофізіологічна	1,51	5,66	1,55	6,96
2	Професійно-кваліфікаційна	1,43		1,70	
3	Соціальна	1,22		2,15	
4	Трудова	1,50		1,56	

Джерело: власні дослідження на основі [72]

Отже, після здійснення оцінювання кадрового потенціалу АТ «Укрпошта», отримано загальну оцінку для групи спеціалістів 5,66 балів (з 10), для групи керівників – 6,96 балів (з 10). Найвищі показники в оцінці кадрового потенціалу для спеціалістів – психофізіологічна та трудова (1,51 і 1,50 відповідно), для керівників – соціальна (2,15) та професійно-кваліфікаційна складова (1,70).

Виходячи з оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу, встановлено, що вплив рівня компетентності працівників на кадровий потенціал є достатньо значним. За умов постійного та об'єктивного проведення оцінювання й використання результатів у системі управління, АТ «Укрпошта» має можливість обґрунтовувати та забезпечувати розробку заходів щодо підвищення якості управління розвитком кадрового потенціалу, зростання продуктивності праці, планування різних форм підвищення кваліфікації, запровадження матеріального стимулювання

працюючих. Збалансований розвиток підприємства практично неможливий без формування кадрового резерву, який є запорукою раціональної ротації кадрів. Наявність кадрового резерву дозволяє заздалегідь підготувати кандидатів на вакантні або новостворювані посади.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Визначення рівня кадрового потенціалу, а також обґрунтування типів стратегій, які можна застосовувати залежно від ефективності управління ним та необхідним напрямком змін, що передбачено розрахунком рівня синергії, є базою для розробки стратегії управління кадровим потенціалом підприємства.

Рівень кадрового потенціалу за дворівневою системою оцінки, величина синергії, віднесення підприємств до того чи іншого кластеру, дозволяють визначити особливості формування стратегії управління кадровим потенціалом залежно від величини та знаку синергії, а також залежно від рівня ефективності управління кадровим потенціалом. З проведених розрахунків було визначено, що АТ «Укрпошта» знаходяться в діапазон $[0,5; 0,75)$, а його тип управління характеризується як середньоефективний – НІ (табл. 3.7).

Після аналізу складових показника КПП АТ «Укрпошта» було виявлено його проблемні компоненти:

1. Психофізіологічна (кПФ), а саме:
 - співвідношення жінок та чоловіків;
 - співвідношення жінок та чоловіків на керівних посадах.

Таблиця 3.7

Сутнісне навантаження НІ-стратегії залежно від стадій та функцій управління АТ «Укрпошта»

Функція/	Стадія управління кадровим потенціалом на підприємстві		
	I стадія (bE - стадія)	II стадія (E - стадія)	III стадія (aE - стадія)
Аналіз /	аналіз актуальних професій, аналіз вимог до співробітників, аналіз компетентностей; визначення трендів; аналіз зовнішніх факторів впливу на працю; аналіз потреб; аналіз особливостей поколінь, аналіз вакансій	аналіз існуючого КПП; визначення необхідних компетентностей, психотипів працівників;	аналіз причин звільнення
Оцінювання	Оцінювання аналітичної інформації	оцінювання існуючого КП; виявлення його рівня; оцінювання ефективності управління; оцінювання ефективності діяльності працівників	—
Цілепокладання	—	Підвищення рівня кадрового потенціалу працівників	—
Планування	прогнозування кількісних та якісних показників, характеристик КП, планування	формування стратегії розвитку КП, кар'єри, навчання;	—
Організація	хедхантинг, пошук, відбір, розподіл, найм,	Організація адаптації працівників, система організації праці; умови праці; нормування праці; розвиток КП; організація управління ефективністю працівників; організація зворотного зв'язку; розробка режимів праці; моніторинг	вивільнення персоналу
Мотивація	—	здійснення матеріальної та нематеріальної мотивації;	матеріальна/ соціальна підтримка колишніх співробітників
Формування	Формування зовнішнього кадрового резерву	оптимізація КП; формування внутрішнього кадрового резерву;	Alumni групи
Контроль	—	атестація працівників; контроль за ефективністю діяльності працівників	—

2. Соціально-гуманістична (k_{CT}), а саме:

– середній рівень організації (самоорганізації) по підприємству.

3. Інноваційна (k_I), а саме:

– середня кількість інноваційних продуктів по підприємству (в розрахунку на одного працівника).

Сучасна концепція управління кадровим потенціалом на АТ «Укрпошта» передбачає виділення сфери управління персоналом серед усіх сфер управлінської діяльності. При цьому особливої актуальності набуває підвищення рівня кадрового потенціалу АТ «Укрпошта» як чинника забезпечення ефективної та безперебійної його діяльності. Формування кадрового резерву, зазвичай, відбувається на основі якісної оцінки кандидатів за різними характеристиками. Останнім часом все більшого розповсюдження у цьому напрямі набули методики оціни кадрового резерву, засновані на переведенні якісних характеристик у бальні оцінки та виведення усереднених оцінок і формування рейтингу кандидатів.

Вважаємо, що такі бально-рейтингові оцінки при відборі кандидатів на основі експертної думки можуть мати неточності через вплив людського чинника, а саме упередженого ставлення експертів до когось із кандидатів. Тому у межах даного дослідження запропоновано удосконалення рейтингової оцінки кадрового резерву на основі методу урахування дисперсійних різниць замість бальних експертних оцінок. Таким чином, залучення експертів не потрібне, що дозволить уникнути впливу суб'єктивного людського чинника на процес відбору кандидатів на відповідні посади.

Нами запропонований методичний інструментарій відбору кандидатів до складу кадрового резерву управлінського персоналу на основі заданих критеріїв. Аналогічний алгоритм може застосовуватись для формування кадрового резерву будь-яких категорій працівників. Змінені будуть лише вихідні критерії оцінки кандидатів, виходячи з конкретних умов праці працівників.

У табл. 3.8 наведено критерії оцінки якості кадрового резерву, відібрані

нами для формування авторської методики.

Таблиця 3.8

Критерії відбору кандидатів до складу кадрового резерву управлінського персоналу АТ «Укрпошта»

№ з/п	Назва критерію	Параметри оцінювання
Кр1	Рівень освіти	Середня освіта – 1 бал; Середня спеціальна освіта – 2 бали; Незавершена вища освіта – 3 бали; Бакалавр – 4 бали; Магістр – 5 балів.
Кр2	Стаж роботи за фахом	Кількість років, яку кандидат пропрацював за фахом.
Кр3	Рівень дисциплінованості	Коефіцієнт дисциплінарної активності: $K_{ДА} = ЧФ/ЧН$, де $ЧФ$ – час, фактично відпрацьований кандидатом (нормативний за вирахуванням всіх втрат робочого часу); $ЧН$ – нормативний час роботи кандидата.
Кр4	Стаж роботи на підприємстві	Кількість років, яку кандидат відпрацював на даному підприємстві
Кр5	Рівень творчої активності	Коефіцієнт творчої активності: $K_{ТА} = KPI/KTI$, де KPI – кількість ефективно реалізованих ідей, згенерованих кандидатом під час своєї професійної діяльності протягом останніх 3-х років; KTI – загальна кількість всіх згенерованих ідей даним кандидатом протягом останніх 3-х років.

Джерело: [81]

З використанням наведених критеріїв проведено оцінку п'яти кандидатів до складу кадрового резерву АТ «Укрпошта» на прикладі умовного набору кандидатів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Матриця вихідних даних для розрахунку рейтингу кандидатів до кадрового резерву АТ «Укрпошта»

Кандидати	Кр1	Кр2	Кр3	Кр4	Кр5
Канд1	5	11	0,87	13	0,75
Канд2	5	6	0,95	5	0,33
Канд3	5	19	0,82	12	0,85
Канд4	4	12	0,92	4	0,75
Канд5	5	9	0,79	12	0,67

Джерело: [81]

Наступним етапом виведення рейтингу кандидатів до кадрового резерву є стандартизація вихідних даних на основі коефіцієнту

стандартизації, що являє собою відношення відхилення фактичного критерію від середнього значення до середньоквадратичного відхилення даного критерію. Відповідні розрахунки стандартизованих коефіцієнтів наведено у Додатку Д. По отриманим стандартизованим значенням обираємо максимальні та формуємо ідеальний (еталонний з усіх можливих кандидатів) за усіма параметрами показник:

$$P_e = (0,042; 0,623; 0,092; 0,381; 0,260).$$

Наступним етапом знаходимо відстань значень, отриманих кожним кандидатом, до еталону за формулою:

$$P_i = P_e^{KP_{36}} \quad (3.1)$$

Результати розрахунку відстані приведені у Додатку Е. З отриманих значень відстаней по кожному кандидату знаходимо середньоарифметичне значення та будуємо рейтинг кандидатів з урахуванням їх ранжування від найнижчого значення (з найменшими відстанями до еталона) до найбільшого (з найбільшою віддаленістю від еталона). Результати виявилися наступними (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Формування рейтингу кандидатів до кадрового резерву управлінських кадрів на АТ «Укрпошта»

Показники	Kp1	Kp2	Kp3	Kp4	Kp5	Середнє арифметичне значення відстаней	Рейтинг кандидатів
Канд1	0	0,662	0,106	0	0,145	0,1826	2
Канд2	0	1,094	0	0,786	0,750	0,5260	5
Канд3	0	0	0,129	0,131	0	0,0520	1
Канд4	0,208	0,474	0,065	0,802	0,195	0,3488	4
Канд5	0	0,720	0,164	0,140	0,230	0,2508	3

Джерело: розраховано автором

Отже, наведений нами підхід дозволив скласти рейтинг кандидатів до складу кадрового резерву управлінських кадрів АТ «Укрпошта», який дасть змогу прийняти більш точне і виважене рішення стосовно розвитку кадрового потенціалу.

Таким чином, з метою розвитку кадрового потенціалу на АТ

«Укрпошта» в сучасних умовах господарювання у частині більш ефективного формування персоналу запропоновано методичний інструментарій формування кадрового резерву, а саме: рекомендується більш якісно підходити до формування кадрового резерву управлінських кадрів, використовувати як внутрішній, так і зовнішній кадровий резерв, постійно оновлювати список актуальних кандидатів з урахуванням вимог часу та управлінських потреб підприємства, використовувати методику рейтингової оцінки кандидатів.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження стратегічного управління кадровим потенціалом АТ «Укрпошта» можна зробити наступні висновки.

1. Доведено, що стратегія управління кадровим потенціалом підприємства полягає в її розумінні як генерального напрямку чи курсу, спрямованого на досягнення визначених стратегічних цілей, що складається з сукупності планів, правил, рішень, концепцій та дій, спрямованих на формування, використання, розвиток кадрового потенціалу підприємства у відповідності до генеральної стратегії підприємства та його окремих бізнес-одиниць задля взаємного сталого розвитку. Визначено етапи формування стратегії управління кадровим потенціалом на АТ «Укрпошта» залежно від критеріїв ефективності, типу синергії та стадій та функцій управління.

2. Розглянуто формування стратегії управління кадровим потенціалом на підприємстві залежно від рівня критеріїв ефективності та синергії удосконалюючі стратегії типу МІ (managementimproving) орієнтовані на перегляд управлінських інструментів, структури організації, стилю керівництва; типу НІ (human improving) орієнтовані на зміну характеристик працівників; типу МНІ орієнтовані на подвійний вплив та підтримувальну стратегію типу Ss (suppoting), із використанням матричного підходу:та

розкрито їх сутнісне навантаження залежно від стадій та функцій управління.

3. Запропоновано при формуванні кадрового резерву відходити від залучення експертів при оцінці кандидатів. Це дозволить уникнути впливу суб'єктивного людського чинника на формування рейтингу кандидатів. Запропоновано використовувати формування рейтингу кандидатів з використанням методу урахування дисперсійних різниць замість бальних експертних оцінок.

ВИСНОВКИ

У відповідності до поставлених завдань вирішено наукову проблему щодо узагальнення теоретико-методологічних, концептуальних засад і методичних положень управління кадровим потенціалом підприємства. Результати дослідження полягають у наступному:

1. Розвиток персоналу традиційно є основою управління персоналом і є, передусім, організований процес навчання, який знаходиться в сфері соціально-економічної політики підприємства. Мета системи управління розвитком кадрового потенціалу — зміна особових потенціалів співробітників, а також забезпечення організаційної єдності, тобто усіх інструментів, які виконують контроль, планування і реалізацію, результатів і процесів зміцнення кадрового потенціалу підприємства. Під кадровим потенціалом підприємства розуміють відкриту соціально-економічну систему, яка представлена наявною сукупністю здібностей і можливостей носіїв (кадрів підприємства), що мають кількісні та якісні характеристики, необхідні суб'єкту та об'єкту управління задля взаємного сталого розвитку.

2. Сьогодні методи формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства засновані на активному використанні можливостей ринку праці, формуванні кадрової політики, вдосконаленні механізмів інноваційного розвитку технологій управління персоналом підприємства. Кадровий потенціал підприємства містить у собі всіх працівників, як задіяних, так і не задіяних у виробничому процесі, до останніх належать, хто за рівнем освіти, досвіду й кваліфікації може виконувати ті або інші функції, але з різних причин не задіяний у виробничій системі або задіяний, але не у відповідності з його рівнем освіти і кваліфікації. Це узагальнена характеристика системи формування, розподілу й використання персоналу, до якої включаються як зайняті в суспільному виробництві, так і не зайняті наймані робітники, здатні працювати у відповідності до власних можливостей.

3. Основна мета оцінювання кадрового потенціалу підприємства полягає у визначенні його поточного стану і перспектив розвитку. Використання оцінювання кадрового потенціалу, як ефективного інструмента забезпечення підприємства високо компетентними фахівцями, є одним із чинників, що визначає успішність діяльності підприємства. В сучасному розумінні оцінювання кадрового потенціалу зводиться до визначення критеріїв професійно-кваліфікаційного рівня та компетентнісного рівня працівників.

4. Нормативно-правове регулювання управління кадровим потенціалом відіграє важливу роль у розвитку підприємств, організацій або установ в Україні, забезпеченні їх стабільного функціонування та досягненні стратегічних цілей і задач, реалізація яких неможлива без ефективного використання найбільш цінного ресурсу сьогодення – людини.

5. Об'єктом дослідження є АТ «Укрпошта» – єдиний національний оператор поштового зв'язку України. Засновником і акціонером АТ «Укрпошта» є держава в особі Міністерства інфраструктури України. Діяльність Укрпошти регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна є з 1947 року. Загалом Укрпошта пропонує споживачам понад 50 видів послуг. Крім суто поштових, це фінансові, рекламні, логістичні та кур'єрські послуги, передплата періодичних видань, розповсюдження лотерей, карток попередньої оплати за послуги електрозв'язку та доступу до Інтернет, доставка замовлених за каталогами товарів масового попиту тощо.

6. В результаті аналізу показників чистого доходу можна зробити висновок про значне зростання у 2021 році в порівнянні з 2019 р. Чистий дохід збільшився лише на 34043 млн. грн., або на 43,77%. В результаті зростання собівартості продукції, валовий прибуток збільшився у 2021 р. на 464,6 млн. грн., або на 39,34%. Значне збільшення операційних витрат вплинуло на величину операційного прибутку, який у 2021 р. зменшився на 323,5 млн. грн., або на 61,62% і склав 201481 тис. грн. Рентабельність продукції АТ

«Укрпошта» показує високі результати та має нестабільну тенденцію. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком показник збільшився на 0,21 процентні пункти, а вже у 2021 році показник зменшився на 0,86 процентних пункти і сягнув позначки 17,25%. Оцінюючи дані спостерігаємо зниження показників у 2021 році в порівнянні з 2019 роком. У 2019 році показник рентабельності власного капіталу складав 15,89%, станом на 2020 рік даний показник мав тенденцію до зменшення – 6,39%. Однак у 2021 році піднявся до 6,86%. У 2020 р. рентабельність власного капіталу знизилася на 11%. У 2021 р. ROE збільшився на 1% в порівнянні з 2020 роком.

7. Проведено оцінку кадрового потенціалу АТ «Укрпошта» та з'ясовано, що найбільш високий показник плинності у робочого та обслуговуючого персоналу. Це обумовлено такими фактами: середній віковий склад такого персоналу – 18-27 років, для такого віку притаманна частота зміни роботи; частина цього персоналу мають обов'язки, пов'язані з фізичною працею та роботою не в приміщенні, а також з довгими робочими змінами (по 12 годин), що наштовхує працівників шукати інші місця роботи; деякі працівники розглядають таку категорію роботи як тимчасову, підробіток і заздалегідь планують знайти для себе порівняно краще місце. Враховуючи високу плинність персоналу перших двох категорій, можна сказати, що функція пошуку персоналу ведеться на високому рівні. Однак, це також свідчить про велику навантаженість на працівників відділу управління персоналом, так як має місце масовий підбір персоналу.

8. Щоб організувати дієву систему управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві, необхідно визначити стратегічну перспективу розвитку, намітити відповідні заходи, організувати їх проведення і забезпечити контроль. Інакше кажучи, класичну технологію освіти необхідно включати в поточну роботу і стратегічні плани підприємства.

9. Запропоновано використовувати методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу. Здійснено оцінювання кадрового потенціалу АТ «Укрпошта» шляхом визначення рівня

компетентності керівників і спеціалістів на основі психофізіологічної, професійнокваліфікаційної, соціальної та трудової складових кадрового потенціалу. Виходячи з оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу, встановлено, що вплив рівня компетентності працівників на кадровий потенціал є достатньо значним.

10. З метою розвитку кадрового потенціалу на АТ «Укрпошта» в сучасних умовах господарювання у частині більш ефективного формування персоналу запропоновано методичний інструментарій формування кадрового резерву, а саме: рекомендується більш якісно підходити до формування кадрового резерву управлінських кадрів, використовувати як внутрішній, так і зовнішній кадровий резерв, постійно оновлювати список актуальних кандидатів з урахуванням вимог часу та управлінських потреб підприємства, використовувати методику рейтингової оцінки кандидатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова, О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства : автореферат дис. ... канд. екон. наук 08.00.09. Київ : ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана», 2014. 20 с.
2. Андрейченко А. В. Перспективи використання кадрового потенціалу в розвитку аграрного сектору економіки (на прикладі безвідходного виробництва). Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка. 2020. № 17. С. 4-8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2020_17_3
3. Балабанова Л. Б. Управління персоналом : навч. посіб. Київ. Професіонал, 2006. 512 с.
4. Басько Г. М. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства. Економіка & держава. 2019. № 5. С. 5–10.
5. Безсмертна В. В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання. Наукові вісті Далівського університету. 2012. № 8. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/ejournals/Nvdu/2012_8/12bvvttev.pdf
6. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Экономика и управление : научно-практический журнал. 2007. № 3. С. 48–53.
7. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6. С. 97-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_6_12
8. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : НАДПСУ, 2007. 174 с.
9. Білорус Т.В., Омеляненко А.І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. Молодий вчений. 2016. № 2. С. 12–16.

10. Бондаренко О. В. Теоретичні аспекти кадрового потенціалу сучасних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 6. С. 54–57.
11. Бурачек І. В., Дашченко В. В. Формування кадрового потенціалу та управління його розвитком на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 320–323.
12. Бурлаков О. С. Інформаційні технології управління кадровим потенціалом. Modern economics. 2019. № 14. С. 39-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_14_8
13. Вініченко І. І., Дьяченко Н. К., Лапа В. О. Інформаційне забезпечення управління кадровим потенціалом аграрних підприємств. Агросвіт. 2021. № 5-6. С. 34-41.
14. Вовк О. М., Панчошна Т. М., Сірівля Т. О. Формування кадрового потенціалу авіапідприємства: структурний. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 149-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_26
15. Галицька У. Б., Доманчук Д. П. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. Вісник ПДАТУ. 2012. № 14. С. 72–78.
16. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. Вісник Полтавської державної аграрної академії. URL : <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf>
17. Ганущак Т. В., Майстренко Ю. В. Ситуаційне управління кадровим потенціалом як основа забезпечення економічної безпеки підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 12(3). С. 16-20.
18. Гармідер Л. Д. Методичний підхід до обґрунтування вибору стратегії розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. ScienceRise. 2015. № 3(3). С. 74-78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2015_3\(3\)__14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2015_3(3)__14)
19. Гебер Н.А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства». Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Т.18. Вип.4/1. 2013. С.102-105.
20. Герасименко В. М. Управління високотехнологічною організацією на основі аналізу ефективності кадрового потенціалу. ScienceRise. 2019. № 4.

C. 29-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2019_4_8

21. Герасименко О.О., Курко О.В. Удосконалення кадрового потенціалу інноваційних підприємств на основі компетентнісного підходу. Вчені записки: зб. наук. пр. / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; відп. ред. А.Ф. Павленко. Київ: КНЕУ, 2012. – Вип. 14, Ч. 2. С. 109–114.

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

23. Горбоконь В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки. 2016. Вип. 17. ч. 1. С. 64–69.

24. Горяча О. Проблема формування та використання кадрового потенціалу підприємств України. Україна: аспекти праці. 2014. № 1. С. 35-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2014_1_8

25. Господарський кодекс України. Кодекс № 436-IV від 16.01.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

26. Гренадьор Н. М., Ковалик О. А. Роль кадрового потенціалу на підприємстві. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 7. С. 16-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_7_5

27. Грищенко Н. В. Кадрові ресурси в системі економічного потенціалу аграрних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6. С. 266-270. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_6_46

28. Грішнова О.А. Людський розвиток : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 308 с.

29. Гуральська В. В., Шаркова Г. І., Скрипник Н. А. Адаптація і розвиток кадрового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності організації. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 6(2). С. 21-23.

30. Давидова О. А. Проблеми формування кадрового потенціалу

готельного господарства України Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 98-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_22

31. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.

32. Дончак Л. Г., Бойківська Г. М., Лисюк С. П. Методичний підхід до оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2021. № 1. С. 96-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2021_1_9

33. Драчук Ю. З., Сав'юк Л. О. Сучасні тренди підвищення якості кадрового потенціалу вугледобувної галузі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21(1). С. 73-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_21\(1\)__18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_21(1)__18)

34. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

35. Єсіна В. О., Матвєєва Н. М., Новіков Д. А. Аналітичне забезпечення проектної складової в контексті інтегральної оцінки кадрового потенціалу за видами економічної діяльності суб'єктів господарювання. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2021. № 3(1). С. 52-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3\(1\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3(1)__9)

36. Запорожець Т. В. Підвищення ефективності кадрового потенціалу як імператив ресурсного забезпечення на шляху трансформаційних змін публічного управління. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. 2021. № 2. С. 47-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2021_2_8

37. Застрожнікова І. В. Кадровий потенціал в системі економічного потенціалу сучасного підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 3. С. 91-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2020_3_18

38. Ільїна О.А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Економіка і Суспільство. 2016. Випуск № 7. С. 72–77.

39. Касіч-Пилипенко Т.М., Дячко Т.А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. Бізнесінформ. № 4. 2021. С.147-150.

40. Князєва О.А., Шамін М.В. Науково-методичний підхід до визначення стратегічних векторів розвитку інтелектуального потенціалу підприємства зв'язку. Економічний вісник університету. 2018. № 37/1. С. 167-176.

41. Коваль Н. О., Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М. Фінансові аспекти розвитку кадрового потенціалу малих та середніх промислових підприємств у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 135-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_34_21

42. Ковальова О.М., Скрипка Д.О. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання. Приазовський економічний вісник. 2018. Випуск 5(10). С. 218-222.

43. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_12_68

44. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

45. Колтунович О.С. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства. Україна: аспекти праці. 2017. №5. С.42-47.

46. Копча Ю. Ю. Формування системи оцінки кадрової складової підприємства при управлінні потенціалом економічної безпеки. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2019. № 2. С. 116-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2019_2_14

47. Костриця О. П. Оцінка достовірності прогнозу еволюції кадрового потенціалу української науки, здійсненого ендегенним методом

прогнозування. Наука та наукознавство. 2021. № 1. С. 33-43.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NNZ_2021_1_5

48. Костюк В. О., Юр'єва С. Ю., Славута О. І. Методика розрахунку впливу кадрового потенціалу і ефективності його використання на прибуток підприємства. Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. 2020. Т. 2. С. 94-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2020_2_155_17

49. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2004. 587 с.

50. Кузьмак О. І., Кузьмак О. М. Управлінські рішення як дієвий інструмент формування кадрового потенціалу підприємств сфери послуг. Економіка і управління. 2020. № 3. С. 45-53.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2020_3_8

51. Лапін О., Щелкунова А. Інноваційні підходи до управління кадровим потенціалом [Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2016. № 2. С. 113-122.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_2_11

52. Лялюк А., Перетятко У. Сутність кадрового потенціалу та чинники впливу на ефективність його використання. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. 2020. С. 672-674. URL : <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19214/1/672-674.pdf>

53. Михайлов О. О. Кадровий потенціал підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Вісник Полтавської державної аграрної академії. URL : <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.2/197.pdf>.

54. Морозов О.Ф., Гончар О.В. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>.

55. Нагаєв В. М., Нагаєва Г. О. Дидактичні засади формування кадрового потенціалу аграрної сфери як стратегічного ресурсу розвитку соціально-економічних систем. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 200.

С. 44-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_7

56. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_35

57. Носань, Н., Артеменко, С. Управління кадровим потенціалом аграрної сфери. Економіка та суспільство. 2021. №26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-38>.

58. Павликівська О., Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 210-220. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21poiesp.pdf>.

59. Пакуліна А. А., Снісар З. Ю., Пакуліна Г. С. Використання концепції контролінгу в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 47(2). С. 21-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_47\(2\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_47(2)__6)

60. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3. С. 69-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2020_3_15

61. Пенюк В. О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. Бізнес Інформ. 2015. № 6. С. 240–248.

62. Припишнюк А. В., Пахота Н. В. Світовий досвід формування мотиваційного механізму кадрового потенціалу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 18(2). С. 35-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_18\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_18(2)__8)

63. Про зайнятість населення: Закон України від 01.03.1991 № 803-XII URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

64. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

65. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

66. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 № 2694-XII
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

67. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 05.11.1991 року №1788-12 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text>

68. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів):
 Закон України від 03.03.1998 р. №137/98-ВР URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>

69. Романова Л. В. Управління кадровим потенціалом підприємства як важливий складник внутрішнього маркетингу. Сучасні питання економіки і права. 2019. Вип. 1. С. 51-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2019_1_8

70. Романова Т., Іваницька С., Галайда Т. Формування стратегії управління кадровим потенціалом підприємства. Науковий журнал «Економіка і регіон». 2019. С. 83-90.

71. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235.

72. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 2. С. 37-45.
 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_2_6

73. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 7(3). С. 95-98.
 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_7\(3\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_7(3)_26)

74. Смачило В.В. Ефективність управління кадровим потенціалом на підприємстві. Ефективність сучасного бізнесу в умовах динамічного середовища: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А.М., 2018. С. 293-297.

75. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 53-65. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_30/VALENTYNA_V_SMACHILOQuintessence_and_Conceptual_semantic_Analysis_of_the_Socioeconomic_Category_of_Human_Capacity_of_Enterprises.pdf

76. Смачило В.В. Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств : дис. ... докт. екон. наук 08.00.04. Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2021. 562 с.

77. Смачило В.В. Управління кадровим потенціалом підприємства в контексті соціальної відповідальності. Академічний огляд. 2016. №1 (44). С. 119-126.

78. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. Економіка та держава. 2008. №5. С. 96-99.

79. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 310-315. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_45

80. Татаревська М.С., Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

81. Трусова Н. В., Матус Н. В. Формування кадрового потенціалу як складова підвищення ефективності підприємства. Економіка і управління. 2020. № 3. С. 22-28. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2020_3_5

82. Хромушина Л. А. Розвиток кадрового потенціалу закладів фахової передвищої освіти на основі кадрової стратегії. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка. 2022. № 25. С. 49-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2022_25_9

83. Чернишова Л. І. Стоянова М. І. Вплив коучинг-технологій на розвиток кадрового потенціалу організації. Економіка. Фінанси. Право. 2021.

№ 12(1). С. 14-18.

84. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. IV Міжнародна інтернет-конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21-22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205-208.

85. Чижик І. І., Коваленко-Марченкова Є. В., Зозуля Н. В. Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 3. С. 98-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_3_18

86. Шамін М. В. Стратегічні вектори розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. European Integration of Economics, Education And Law: Proceedings of the International Scientific Conference, Warsaw, March 2223, 2018. Warsaw: BMT Eridia Sp. z o.o. Wydawnictwo Erida, 2018. P. 104-107.

87. Шамін М.В. Розвиток інтелектуального потенціалу задля підвищення ефективності діяльності підприємства. Соціально-економічний розвиток країн: досвід, проблеми, перспективи: зб. тез наук. робіт учас. Міжнар. наук.-практ. конф. для студ., асп. та мол. уч. (м. Київ, 29 вересня 2018 р.). К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2018. С. 41-44.

88. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2020. Вип. 17. С. 277-285. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2020_17_29

89. Шубала І. В., Потьомкіна О. В. Зміст та підходи до формування кадрового потенціалу підприємства. Економічні науки. Серія : Економічна теорія та економічна історія. 2018. Вип. 15. С. 219-227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnet_2018_15_27

ДОДАТКИ

Додаток Д

Визначення стандартизованих даних для розрахунку рейтингу кандидатів
до кадрового резерву

Показники	Kp1	Kp2	Kp3	Kp4	Kp5
$\bar{x}_1$	4,8	11,4	0,87	9,2	0,67
$x_1 - \bar{x}_1$	Kp1	Kp2	Kp3	Kp4	Kp5
Канд1	0,20	-0,40	0,00	3,80	0,08
Канд2	0,20	-5,40	0,08	-4,20	-0,34
Канд3	0,20	7,60	-0,05	2,80	0,18
Канд4	-0,80	0,60	0,05	-5,20	0,08
Канд5	0,20	-2,40	-0,08	2,80	0,00
$\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_1 - \bar{x}_1)^2}{n}}$	4,82	12,19	0,87	9,98	0,69
$\frac{x_1 - \bar{x}_1}{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_1 - \bar{x}_1)^2}{n}}}$	Kp1	Kp2	Kp3	Kp4	Kp5
Канд1	0,042	-0,033	0,000	0,381	0,115
Канд2	0,042	-0,443	0,092	-0,421	-0,490
Канд3	0,042	0,623	-0,057	0,281	0,260
Канд4	-0,166	0,049	0,057	-0,521	0,115
Канд5	0,042	-0,197	-0,092	0,281	0,000

Джерело: розраховано автором за інформацією про кандидатів

Розрахунок відстаней значень кандидатів до еталонного значення

Показники	Кр1	Кр2	Кр3	Кр4	Кр5
Канд1	0,042	-0,033	0,000	0,381	0,115
Канд2	0,042	-0,443	0,092	-0,421	-0,490
Канд3	0,042	0,623	-0,057	0,281	0,260
Канд4	-0,166	0,049	0,057	-0,521	0,115
Канд5	0,042	-0,197	-0,092	0,281	0,000
Еталон	0,042	0,623	0,092	0,381	0,260
Відстані	Кр1	Кр2	Кр3	Кр4	Кр5
Канд1	0	0,656	0,092	0	0,145
Канд2	0	1,066	0	0,802	0,75
Канд3	0	0	0,149	0,1	0
Канд4	0,208	0,574	0,035	0,902	0,145
Канд5	0	0,82	0,184	0,1	0,26

Джерело: розраховано автором