

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»
завідувач кафедри математики
та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2024 р.

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

**Автор роботи –
Василюк Ростислав Богданович**

(підпис)

**Науковий керівник –
доктор економічних наук, професор
Свінцов Олександр Миколайович**

(підпис)

Дрогобич, 2024

АНОТАЦІЯ

Василюк Р.Б. Управління кадровим потенціалом підприємства. – Рукопис.

Робота присвячена дослідженню проблем управління кадровим потенціалом вітчизняних організацій.

У магістерському дослідженні розкрито теоретичні засади формування та розвитку кадрового потенціалу. Зокрема, обґрунтовано сутність основних понять і концепцій кадрового потенціалу в сучасному менеджменті, охарактеризовано систему управління кадровим потенціалом підприємства, визначено методи й особливості оцінювання кадрового потенціалу.

За матеріалами ТЗОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» автор здійснив комплексну оцінку кадрового потенціалу виробничого підприємства, дослідив процес формування і розвитку його кадрового потенціалу, проаналізував рівень задоволеності персоналу підприємства системою кадрового менеджменту.

За результатами дослідження визначено перспективи підвищення ефективності управління кадровим потенціалом досліджуваного підприємства; обґрунтовано можливості адаптація передового зарубіжного досвіду HR-менеджменту у вітчизняних організаціях; охарактеризовано методичні аспекти удосконалення процесу підготовки кадрового резерву підприємства.

Ключові слова: кадри, кадровий потенціал, управління персоналом, HR-менеджмент, кадровий резерв.

ANNOTATION

Vasilyuk R.B. Managing the human resources potential of the enterprise. – Manuscript.

The work is dedicated to investigating the problems of managing the human resources potential of domestic organizations.

The master's research revealed theoretical approaches to the formation and development of human resources potential. In particular, the essence of the basic understanding and concept of personnel potential in modern management is outlined, the system of managing the personnel potential is characterized, the methods and features of assessing personnel potential are identified.

Based on the materials of LLP "SU 24 Energoresurs-montazh", the author made a comprehensive assessment of the personnel potential at the production enterprise, investigated the process of formation and development of its personnel potential, analyzed the level of staff satisfaction with a personnel management system.

Based on the results of the study, prospects for increasing the effectiveness of managing the human resources potential of the enterprise are formulated; the possibility of adapting advanced foreign experience of HR-management at domestic enterprises is substantiated; methodological aspects of improving the process of training the organization's personnel reserve are characterized.

Key words: personnel, human resources potential, personnel management, HR-management, personnel reserve.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Сутнісна характеристика кадрового потенціалу: аналіз понять і концепцій.....	9
1.2. Система управління кадровим потенціалом сучасного підприємства	15
1.3. Методи й особливості оцінювання кадрового потенціалу.....	22
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1. Оцінка кадрового потенціалу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»	29
2.2. Дослідження процесу формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	35
2.3. Аналіз рівня задоволеності персоналу системою кадрового менеджменту	41
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ	47
3.1. Розвиток кадрового потенціалу підприємства як засіб забезпечення його конкурентоспроможності	47
3.2. Адаптація передового зарубіжного досвіду професійного навчання персоналу.....	53
3.3. Методичні аспекти удосконалення процесу підготовки кадрового резерву на підприємстві	59
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У наш час за умов загальної інтелектуалізації виробництва людина стає його основною рушійною силою. Результати трудової діяльності безпосередньо визначають досягнення цілей організації. Об'єктивні соціально-економічні тенденції орієнтують бізнес на інноваційне зростання і провідна роль тут належить кадровому потенціалу, своєчасне оцінювання та управління яким здатне розширити можливості організації, вивести її на новий рівень конкурентоспроможності, забезпечити перспективи для сталого розвитку.

Отже, персонал можна визначити як рушійну силу та стратегічний ресурс підприємства. Передумовами постійного підвищення ролі управління людськими ресурсами є: глобалізація, інтернаціоналізація та радикальна трансформація ринку праці; розвиток інформаційних технологій і штучного інтелекту; вплив демографічних процесів; зростання ролі інтелектуальної складової в отриманні доданої вартості; прискорені і хаотичні зміни середовища бізнесу; загострення конкуренції; зростання ролі людського капіталу у вирішенні завдань сталого розвитку на мікро-, мезо- і макрорівні.

Поширення інноваційних технологій виробничої діяльності та їх застосування у соціальній сфері зумовлюють важливість компетентного кадрового складу, здатного своєчасно та з найменшими ресурсними втратами забезпечити досягнення запланованого результату. Можливості персоналу визначають конкурентоспроможність підприємства та його стратегічні переваги на ринку. Конкурентоспроможний бізнес намагається максимально ефективно використовувати компетенції персоналу, забезпечуючи умови для найповнішого застосування потенціалу співробітників. Тому вивчення технологій розвитку кадрового потенціалу в умовах зростання ролі персоналу в організації набуває виняткової актуальності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню проблеми ефективності використання кадрового потенціалу підприємства присвячені

праці В. Безсмертної, І. Дашко, С. Іваницької, В. Панченко, О. Посвалюк, А. Савченко, В. Смачила, Р. Чорного, інших вітчизняних і зарубіжних науковців. Проте не достатньо вивченими залишаються питання, пов'язані з оцінювання поточного стану та динаміки кадрового потенціалу, формування кадрового резерву як передумови підвищення кадрового потенціалу, адаптації передового зарубіжного досвіду HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах тощо. Актуальність окреслених проблем та необхідність пошуку шляхів їх розв'язання обумовили вибір теми кваліфікаційної магістерської роботи.

Мета магістерської роботи полягає у дослідженні особливостей управління кадровим потенціалом сучасного підприємства.

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

- здійснити сутнісну характеристику кадрового потенціалу в контексті його основних понять і концепцій;
- описати систему управління кадровим потенціалом сучасного підприємства;
- визначити методи й особливості оцінювання кадрового потенціалу;
- здійснити комплексну оцінку кадрового потенціалу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»;
- дослідити процес формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- проаналізувати рівень задоволеності персоналу системою кадрового менеджменту;
- окреслити перспективи розвитку кадрового потенціалу досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати можливості адаптація передового зарубіжного досвіду професійного навчання персоналу в Україні;
- охарактеризувати методичні аспекти удосконалення процесу підготовки кадрового резерву.

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал підприємства.

Предметом дослідження є особливості застосування інструментарію

управління кадровим потенціалом у ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж».

У ході дослідження використовувались як загальнонаукові, так і спеціальні **методи дослідження**: аналіз, синтез, узагальнення, методи математичної статистики, аналіз причинно-наслідкових зв'язків, економіко-математичне моделювання, порівняння, групування тощо.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають у систематизації теоретичних підходів до визначення сутності та структури кадрового потенціалу організації, а також удосконаленні методики його оцінки.

Основні результати магістерського дослідження доповідалися на секційному засіданні XI Міжнародної науково-практичної студентсько-викладацької конференції «Актуальні проблеми сучасної науки», яка відбулася 25-26 квітня 2024 р. у Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка та опубліковані у збірнику тез конференції.

Практична значущість дослідження виявляється в тому, що пропоновані шляхи удосконалення процесу управління кадровим потенціалом організації можуть бути імплементовані керівництвом ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» та інших вітчизняних підприємств.

Інформаційною основою дослідження є публікації зарубіжних і вітчизняних фахівців з проблем кадрового й інноваційного менеджменту, планова, нормативна й фінансово-економічна документація ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж», статистичні дані, власні спостереження, ресурси мережі Інтернет.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У тексті роботи розміщено 16 таблиць, 19 рисунків. Загальний обсяг роботи – 73 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутнісна характеристика кадрового потенціалу: аналіз понять і концепцій

Потенціал (від лат. «*potentia*» – сила) означає потужність, силу, можливість, запаси, резерви, засоби, які можуть бути застосовані для досягнення стратегічної мети [16, с. 19].

Потенціал передбачає приховані можливості та проявляється у різних сферах діяльності людини.

Термін «кадри» походить з французької мови («*cadre*» – оправа, рамка) [23].

Кадри – це сукупність працівників, які мають певну кваліфікацію, рівень освіти, досвід роботи, фізичні та інтелектуальні здібності, що можуть використовуватися в процесі трудової діяльності. На практиці кадри представлені колективом працівників підприємства [28, с. 9].

Кадровий потенціал є найважливішою характеристикою потенціалу організації та виражається у комплексі особистісних та професійних характеристик його персоналу. Кадри включають працівників з певними потенційними можливостями, які можуть бути використані організацією для досягнення своїх цілей [33, с. 223].

Низкою дослідників кадровий потенціал організації визначається як поєднання знань, умінь та навичок працівників, які застосовуються в процесі трудової діяльності з метою досягнення короткострокових та довгострокових цілей [26; 33; 41]. Тобто кадровим потенціалом є можливості працівників, які визначаються їх інтелектуальними і фізичними здібностями та рівнем кваліфікації. Кадровий потенціал може бути реалізований на певному етапі діяльності організації згідно із завданнями її розвитку.

Основні складові кадрового потенціалу організації можна представити

таким чином (рис. 1.1).

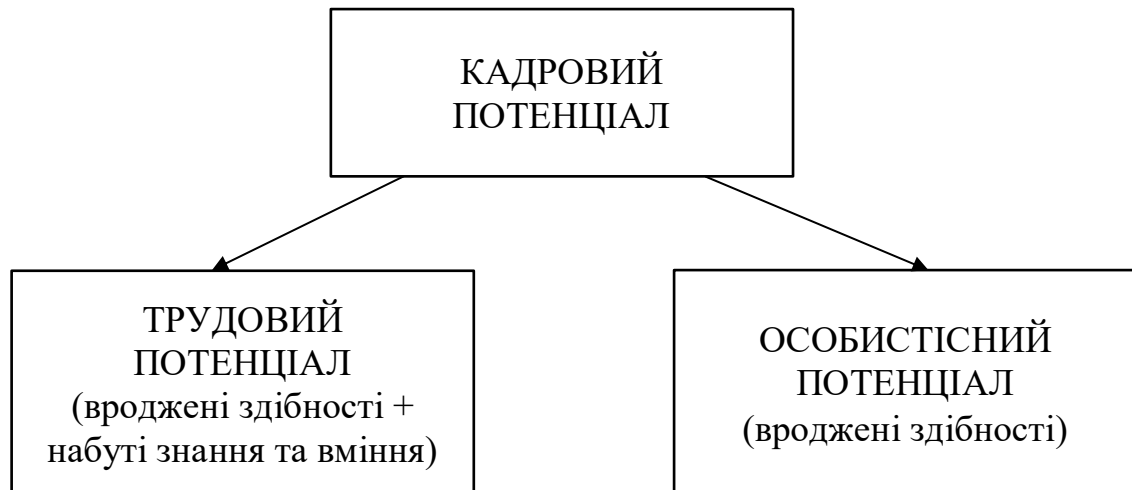


Рис. 1.1. Основні складові кадрового потенціалу

Формуванню кадрового потенціалу організації приділяється значна увага в фаховій літературі, оскільки управління ним є найважливішою частиною системи менеджменту організації. Саме тому вдосконалення кадрового потенціалу – основна умова успіху компанії, а розвиток кадрового потенціалу значною мірою визначає її конкурентоспроможність.

Управління кадровим потенціалом тісно пов'язане з використанням розумових, фізичних та духовних ресурсів працівників організації. Зростання кадрового потенціалу передбачає пошук нових джерел, за допомогою яких можливості використання цього потенціалу стають ширшими [13].

На думку О.В. Арзамасової [2, с. 103], кадровий потенціал – це можливості кадрів. О. В. Бондаренко [8, с. 56] також розуміє під кадровим потенціалом можливості працівників. К. В. Дядюра [18] основний акцент робить на індивідуальних якостях співробітників. Н. І. Верхоглядова, М. І. Русинко [10] розглядають кадровий потенціал як інтегральну характеристику персоналу. При цьому кадровий потенціал тісно пов'язаний з досягненням організаційної ефективності. Це відзначається усіма авторами.

На думку К. В. Дядюри, кадровий потенціал виражається системою фізичних та духовних якостей працівника, від яких залежать межі його трудової діяльності, можливості досягнення запланованих результатів [18].

Т. М. Касіч-Пилипенко стверджує, що кадровий потенціал – це можливості працівників, які використовуються для цілей організації та виражаються у конкретних результатах її діяльності [24, с. 148].

О. І. Посвалюк зазначає, що кадровий потенціал відображає можливості персоналу забезпечувати заданий результат. Автор вважає, що до основних елементів кадрового потенціалу належать: оплачувана праця, організаційна культура, структура управління, система винагород, власне процес праці [33, с. 222].

На думку С. Б. Іваницької, Н. В. Анісової та А. О. Петрової, кадровий потенціал може бути визначений як кількісна і якісна характеристика персоналу організації; це ресурс, пов'язаний із досягненням організаційних цілей [4, с. 214].

В. О. Пенюк трактує кадровий потенціал як категорію, що використовується для окреслення меж можливої участі персоналу в операційному процесі. При цьому кадри мають особистісні та професійні здібності [31, с. 242].

В. В. Смачило під кадровим потенціалом розуміє кількісну та якісну характеристику персоналу організації та пов'язує його з досягненням запланованих цілей [41].

Згідно підходу А. Ю. Савченко, кадровий потенціал – це процес руху працівників в організації за допомогою системи оцінки та моніторингу здібностей особистості [38, с. 22].

З точки зору М. А. Міненко, кадровий потенціал є сукупністю духовних, фізичних та інтелектуальних можливостей колективу, які використовуються для вирішення професійних завдань розвитку організації. У зв'язку з цим під кадровим потенціалом автор розуміє узагальнену характеристику індивідуальних якостей людини, які можуть бути як вродженими, так і набутими в процесі навчання, здобуття знань і навичок, та реалізуються з метою розвитку організації [26].

Аналізуючи трактування різних дослідників, можна сформулювати

визначення кадрового потенціалу так: кадровий потенціал – це сукупна здатність колективу до виконання трудових обов'язків з метою ефективної діяльності організації, що складається з особистісних якостей усіх працівників. Це система якостей конкретної групи людей.

Кадровий потенціал персоналу організації формують такі характеристики конкретних працівників:

- кваліфікаційний потенціал – освіта, рівень кваліфікації, обсяг та глибина знань, трудові навички;
- психофізіологічний потенціал – стан здоров'я, вік, витривалість, звички тощо;
- особистісний потенціал – рівень соціальної зрілості, ціннісні орієнтації, потреби, самосвідомість, інтереси тощо [18].

Іноді поняття «кадровий потенціал» ототожнюють із поняттями «трудоий потенціал» і «людський потенціал».

Поняття «трудоий потенціал» ширше і багатогранніше, ніж «кадровий потенціал». Можна стверджувати, що трудоий потенціал є самостійною системою економічних відносин; це міра потенційної кількості і якості праці, яку має в розпорядженні суспільство [13]. Кадровий потенціал же відображає інтегровану суму особистісних здібностей працівників конкретної організації. Він є інструментом для реалізації організацією власних цілей та завдань.

В. В. Безсмертна розглядає кадровий потенціал як підсистему людського капіталу, що характеризує практичну готовність організації до інновацій. Людський капітал автором сприймається як характеристика соціально-економічних відносин щодо створення доданої вартості [5].

Людський потенціал – поняття складніше, ніж кадровий потенціал. Людський потенціал відображає фонд трудового потенціалу конкретної людини (здоров'я, індивідуальні особливості, талант, харизма, інтелект тощо).

У поняття «людський потенціал» входить і «трудоий потенціал», і «кадровий потенціал». Трудоий потенціал зумовлює межі трудової діяльності, тобто це міра праці, яку має в розпорядженні суспільство. Кадровий потенціал

виражений трудовим потенціалом організації як умова, можливість досягнення мети розвитку. Це якісні та кількісні характеристики працівників, колективу, групи.

У кожного індивіда свої фізичні, розумові, духовні можливості виконання трудових функцій. У зв'язку з цим трудовий потенціал характеризується як вродженими (талант, здоров'я, схильності тощо), так і набутими (освіта, знання, навички, досвід, культура) якостями [2, с. 105].

Узагальнюючи вищесказане, побудуємо схему взаємозв'язку «людський потенціал → трудовий потенціал → кадровий потенціал» (див. рис. 1.2).

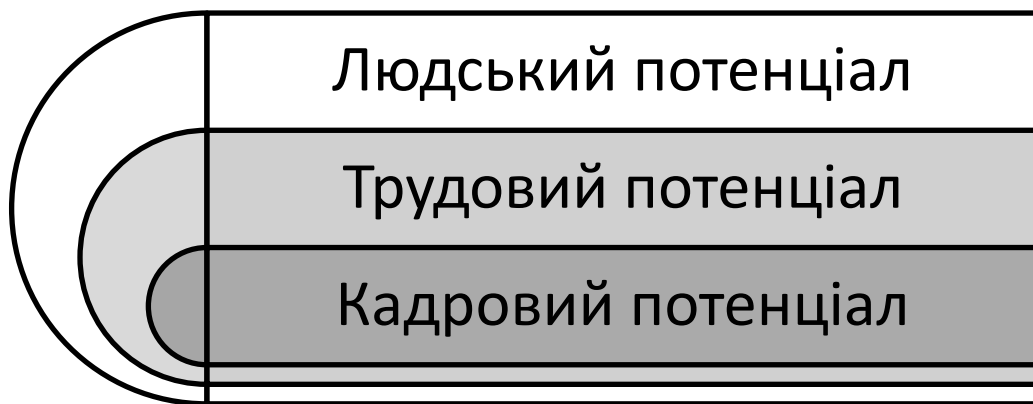


Рис . 1.2. Взаємозв'язок людського, трудового та кадрового потенціалу

Також взаємозв'язок понять «трудові ресурси» → «трудовий потенціал» → «кадровий потенціал» аналізується в дослідженні В. А. Гонтюк (рис. 1.3). Автор розглядає кадровий потенціал лише з точки конкретного трудового колективу [11].

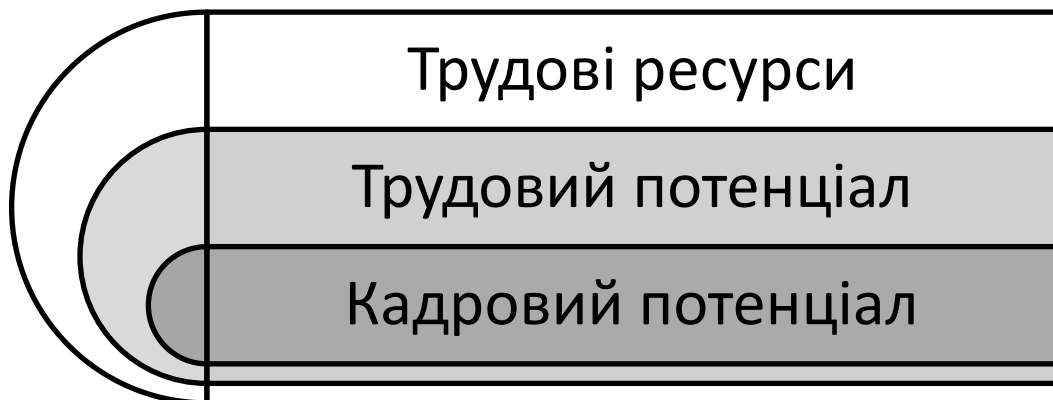


Рис. 1.3. Співвідношення понять «трудові ресурси» – «трудовий потенціал» – «кадровий потенціал»

Кадровий потенціал організації формується співробітниками, яких можна кількісно і якісно оцінити, тобто можливо вивчити їх чисельний склад, стаж роботи, рівень освіти, статеві-вікові параметри та інші показники, здатні впливати на можливості організації реалізувати визначені цілі і завдання.

Трудовими ресурсами визнаються працездатні громадяни, які можуть бути задіяні у виробництві. До складу трудових ресурсів в Україні включаються чоловіки та жінки віком 16-65 років. Трудовий потенціал є їх якісним виміром.

Сформованість кадрового потенціалу задає конкурентоспроможність персоналу. Високий кадровий потенціал організації – основний показник високої вартості працівників на ринку робочої сили та головна передумова її сталого розвитку.

Управління кадровим потенціалом передбачає створення в організації умов успішної роботи персоналу. Організація, що має кваліфікованих спеціалістів, створює ефективну систему стимулювання та мотивації своїх працівників.

Підвищення кадрового потенціалу організації – найважливіший резерв максимізації показників результативності роботи підприємства [19]. Те, наскільки співробітники організації кваліфіковано виконують свої професійні завдання, свідчить про ефективне використання кадрового потенціалу. Оптимальний кадровий потенціал передбачає систематичне навчання і розвиток персоналу, оптимальне розміщення працівників та розподіл трудових обов'язків, розробку програм адаптації молодих співробітників, удосконалення системи стимулювання праці. Поліпшення кадрового потенціалу вимагає від організації фінансових вкладень на підвищення кваліфікації, підготовку та перепідготовку кадрів [1, с. 112].

Результатом поліпшення використання кадрового потенціалу є створення сприятливого психологічного клімату, розвиток умов самореалізації працівників, підвищення соціальної захищеності співробітників.

Оптимальний кадровий потенціал – це важливий резерв підвищення результативності бізнесу, що актуалізує завдання його аналізу. Дослідження можливостей кадрів має бути спрямовано на оцінку знань, умінь, трудових

навичок персоналу, що використовуються для виконання різних завдань, та дасть змогу виявити можливості інтенсифікації праці колективу.

Предметом наукових досліджень є також процес використання кадрового потенціалу – комплекс складних послідовних заходів щодо створення стабільної, надійної і конкурентоспроможної команди успішно працюючих співробітників організації [17]. Від їх розумових, фізичних і моральних здібностей залежить виконання складних професійних завдань та ефективність організації.

Отже, успішна реалізація організацією стратегічних цілей залежить від рівня кваліфікації її персоналу. Більш кваліфікований персонал здатний якісніше виконати трудові обов'язки, краще адаптуватись до умов нестабільності. Проаналізувавши різні трактування кадрового потенціалу, пропонуємо під ним розуміти інтегровану суму розумових, фізичних і духовних здібностей працівників, які можуть бути використані для виконання індивідуальних посадових обов'язків та досягнення організаційних цілей. Максимальне використання кадрового потенціалу дозволяє створити сприятливий психологічний клімат у колективі, умови для саморозвитку співробітників та сприяє успішній діяльності всієї організації.

1.2. Система управління кадровим потенціалом сучасного підприємства

Управління кадровим потенціалом – одна з найважливіших функцій будь-якої організації, і особливого значення цей аспект набуває в сучасних умовах глобалізованої економіки. Від ефективності реалізації кадрової політики залежить мотивація персоналу, продуктивність праці, а отже, конкурентоспроможність і прибуток підприємства. Перехід до сучасних, інноваційних технологій у сфері управління персоналом неможливий без ефективного використання потенційних можливостей, закладених у кожному

працівникові.

Сучасні воєнно-політичні і соціально-економічні процеси, криза, яку переживає наша країна, супроводжуються не тільки серйозними втратами в економіці, а й значними соціальними проблемами, здатними дестабілізувати українське суспільство. Все це зумовлює безальтернативність інноваційного шляху відновлення вітчизняної економіки, і важливу роль у цьому відіграє кадровий потенціал, своєчасна об'єктивна оцінка, розвиток та управління яким допоможе розширити можливості бізнесу, вивести його на новий рівень та забезпечити сталий розвиток України на шляху до ЄС. Управління кадрами при цьому є одним з найважливіших напрямів стратегічного управління підприємством, оскільки на етапі становлення інноваційної економіки та модернізації виробництва роль працівника зростає, а до його компетенцій, рівня знань та вмінь пред'являються все вищі вимоги [1; 19; 30]. Боротьба за працівника – найгостріший вид конкурентної боротьби, у якій важливо правильно розставити акценти, оскільки людські ресурси не безмежні. Ефективне використання можливостей співробітників, створення умов для повної реалізації та розвитку їх потенціалу є основним ресурсом підвищення конкурентоспроможності підприємства, при цьому необхідно орієнтуватися на виявлення ціннісних можливостей та інвестувати у людський капітал.

Для ефективного функціонування сучасної організації необхідно вкладати ресурси не лише у виробничо-технологічні процеси і управління, а й у кадровий потенціал. Основним базисом такого підходу до управління має бути визначення системи бізнес-процесів, які реалізуються на підприємстві, подальше їх удосконалення та оптимізація, зокрема і в підсистемі управління персоналом.

Можна погодитися з точкою зору О. М. Павликівської, Л. О. Галиняк, що система управління кадровим потенціалом в умовах інноваційного розвитку підприємства орієнтується на реалізацію таких завдань:

по-перше, забезпечення адекватності кількісних і якісних параметрів та характеристик персоналу стратегічним цілям організації;

по-друге, інтеграція співробітників не лише в організаційному сенсі, а й з точки зору спільної мети, цінностей, традицій, що передбачає формування згуртованої лояльної, мотивованої команди спеціалістів, об'єднаних навколо загальних стратегічних цілей і організаційної культури [29, с. 212-213].

І. М. Танасюк, С. М. Кіршо включають в систему управління людським потенціалом управління компетенціями, професійне навчання та управління діловою кар'єрою [42, с. 311]. При цьому, поділяючи точку зору Л. М. Романюк, найважливішою функцією управління кадровим потенціалом вони визначають саме процес управління кар'єрою співробітників [36].

В умовах постійно зростаючої конкуренції на ринку праці невід'ємними функціями управління кадровим потенціалом стають планування, організація та контроль даної системи. Ці загальні функції менеджменту можуть бути реалізовані через чіткий розподіл посадових і функціональних обов'язків; просування працівників кар'єрними сходами; навчання та підвищення кваліфікації; мотивацію і стимулювання персоналу до більш продуктивної праці.

Система управління кадровим потенціалом може бути визначена як сукупність взаємозалежних функціональних підсистем організації, які діють взаємоузгоджено з метою повного та своєчасного формування, розвитку і використання потенціалу кожного працівника (рис. 1.4).

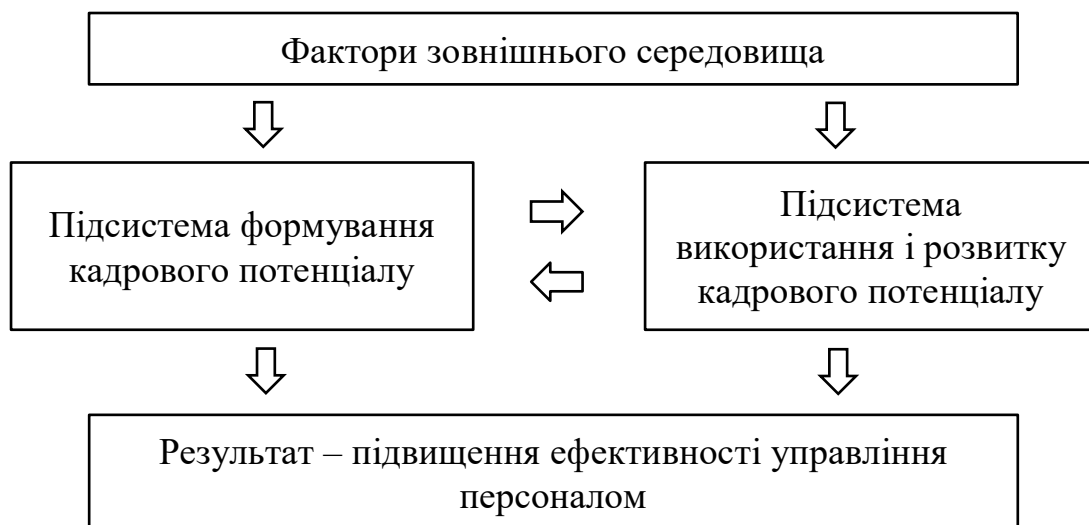


Рис. 1.4. Система управління кадровим потенціалом

Головною метою системи управління кадровим потенціалом є чітка організація взаємодії всіх функціональних підсистем підприємства. Зазначена мета може бути досягнута за рахунок ефективної кадрової політики, обґрунтованих принципів і методів управління персоналом, а також інноваційної кадрової стратегії.

Головна ціль системи управління кадровим потенціалом визначає цілі нижчого рівня, а також засадничі принципи управління кадровим потенціалом, що є відображення об'єктивних тенденцій, соціально-економічних законів, новітніх рекомендацій теорії менеджменту тощо.

Формуючи та реалізуючи систему управління кадровим потенціалом важливо враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, їх взаємозв'язок та взаємозумовленість. Класифікація чинників формування системи управління кадровим потенціалом організації відображена на рис. 1.5.

Управління кадровим потенціалом у межах системи менеджменту має спиратися на такі принципи:

- 1) ефективність найму, відбору, підбору, розміщення кадрів;
- 2) справедливість розподілу обов'язків, оплати за результатами праці на основі об'єктивної оцінки;
- 3) стимулювання праці та підвищення кваліфікаційного рівня працівників;
- 4) можливість реального професійного просування відповідно до результатів праці, рівня кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, можливостей і потреб співробітників організації.

Також система управління кадровим потенціалом, як відкрита і складна система, базується на загальних принципах, характерних для системного підходу:

- принцип неаддитивності (означає, що система управління кадровим потенціалом може не дорівнювати арифметичній сумі систем, що її формують);
- принцип емерджентності (обґрунтовує кореляцію цільових функцій системи управління кадровим потенціалом та цілей її окремих підсистем);

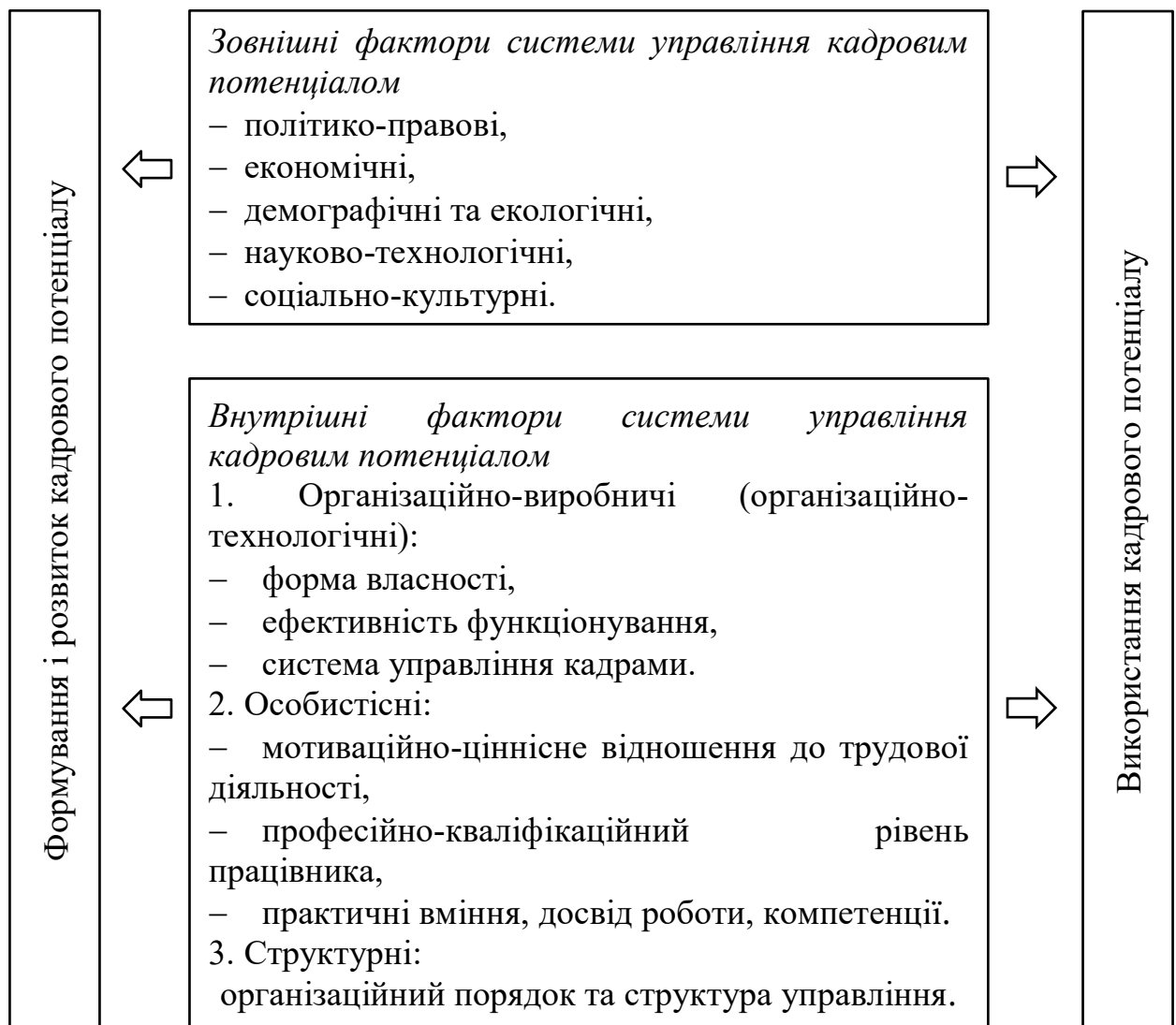


Рис. 1.5. Фактори формування системи управління кадровим потенціалом організації

– принцип адаптивності (акцентує увагу на необхідності адаптації системи управління кадровим потенціалом до динамічних змін чинників зовнішнього і внутрішнього середовища організації як передумови її стабільного функціонування);

– принцип альтернативності (характеризує залежність рішень у сфері управління людьми, що ухвалюються менеджером чи фахівцем кадрового підрозділу, від параметрів та умов, які виникають у процесі формування кадрового потенціалу організації);

- принцип цілісності (відображає упорядкованість підсистем, які забезпечують окремі напрями HR-менеджменту);
- принцип зворотного зв'язку (визначає необхідність обміну інформацією про ключові характеристики персоналу організації як передумови ефективного управління кадровим потенціалом);
- принцип мультиплікативності (наголошує на тому, що як позитивні, так і негативні ефекти управлінських рішень множаться, а не додаються);
- принцип комплексності (описує взаємозв'язок цілей, ресурсів і можливостей організації з точки зору досягнення запланованого кінцевого результату) [5].

Описані принципи взаємопов'язані між собою, перебувають у постійному розвитку, удосконалюються і конкретизуються. Запропоновані принципи управління кадровим потенціалом організації відрізняються тим, що наголошують на можливості об'єднання інтересів працівників та організації.

Система управління кадровим потенціалом є цілісним комплексом взаємопов'язаних елементів, сукупністю залежних функціональних підсистем (рис. 1.6).

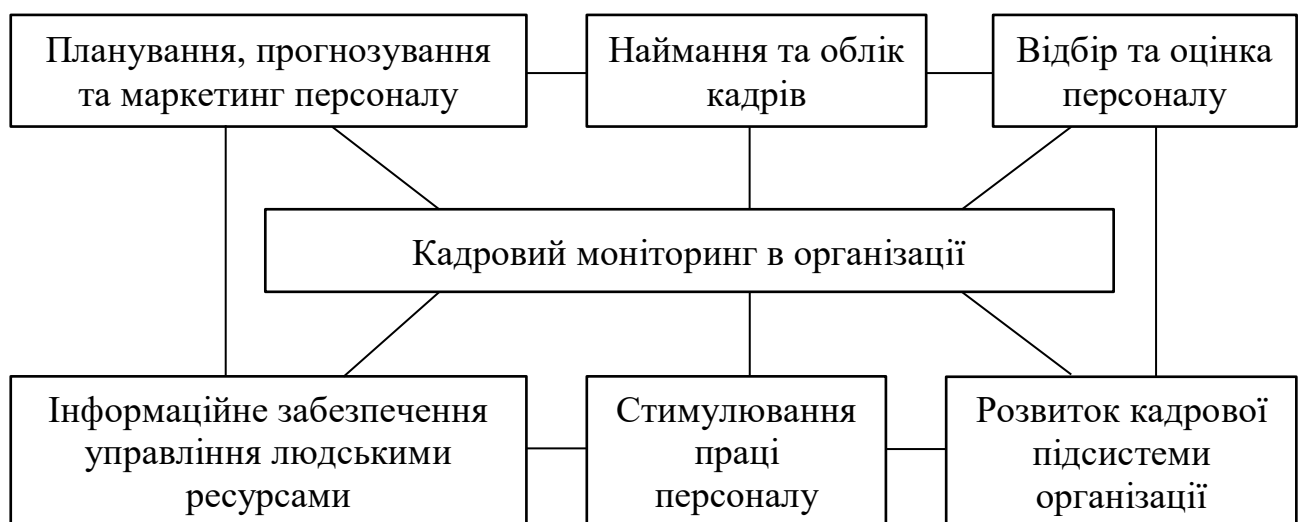


Рис. 1.6. Елементи системи управління кадровим потенціалом

Діяльність служби управління персоналом в процесі формування системи управління кадровим потенціалом має ґрунтуватися на насамперед моніторингу

кадрів підприємства. Це ключова підсистема управління кадровим потенціалом організації, що визначає основні напрями та характер діяльності решти управлінських підсистем.

Багато сучасних організацій здійснюють моніторинг системи управління кадровим потенціалом нерегулярно чи необ'єктивно. На вітчизняних підприємствах цілеспрямовано займаються лише плануванням і прогнозуванням кількісних потреб організації в персоналі та структурою кадрового складу, що необхідно для досягнення планових показників щодо забезпечення підприємства кадрами на поточних період та у перспективі. Але при цьому практично ігноруються решта складових системи управління кадровим потенціалом.

Особливої актуальності у наш час набуває системний підхід до управління кадрами. Наприклад, підсистема найму персоналу дозволяє забезпечити організацію кадрами в якісному та кількісному сенсі. Керівництво сучасної організації змушене постійно коригувати задані орієнтири, адаптувати їх до впливу факторів зовнішнього оточення, а працівники повинні аналізувати і переглядати власну діяльність, підвищувати кваліфікацію, адаптувати організаційну поведінку до мінливих умов і ситуацій.

Практична діяльність щодо формування системи управління кадровим потенціалом передбачає тактичний (означає безпосереднє реалізацію поточних кадрових функцій) та стратегічний (орієнтований на розробку і виконання стратегії розвитку системи управління персоналом організації в цілому) рівні управління [9, с. 78].

Отже, пріоритетним чинником економічного розвитку сучасного підприємства є адаптивна, гнучка кадрова політика та чітка система управління кадровим потенціалом. Формування та використання кадрового потенціалу передбачає врахування комплексу специфічних принципів; потребує вивчення та реалізації системного підходу як інструмента конкурентної боротьби між підприємствами. Для його реалізації необхідно:

- встановлювати адекватні норми праці та адаптувати їх до впровадження інноваційних технологій;
- вдосконалювати форми і методи організації праці співробітників, запроваджувати інноваційних методів виконання функціональних обов'язків;
- встановлювати гнучкий режим роботи;
- здійснювати вчасне підвищення кваліфікації і професійне навчання усіх категорій персоналу;
- реалізовувати індивідуальні траєкторії кар'єрного розвитку працівників;
- досліджувати мотивуючі фактори та удосконалювати систему стимулювання праці;
- ідентифікувати причини браку, простоїв, інших втрат робочого часу та системно реалізовувати заходи з профілактики порушень трудової дисципліни;
- використовувати новітні технології управління конфліктами, кризовими і стресовими ситуаціями.

Таким чином, система управління кадровим потенціалом формує конкурентоспроможність як окремого працівника, так і підприємства загалом. Ефективність системи управління кадровим потенціалом підтверджується підвищенням продуктивності праці у типових виробничих умовах; зниженням кількості простоїв і конфліктів; зростанням трудової мотивації та лояльності працівників до власної організації.

1.3. Методи й особливості оцінювання кадрового потенціалу

Кадровий потенціал є основою діяльності організації, основним чинником досягнення нею визначених цілей і завдань. Кадровий потенціал може працювати як на благо підприємства і підвищення ефективності господарської діяльності при грамотному управлінні, так і бути баластом, якщо кадри

неякісно підібрані, укомплектовані, розставлені та мотивовані на професійну діяльність. Але зазначені завдання менеджменту можна вирішити лише за умови володіння повнотою інформації про кадровий потенціал.

Це завдання вирішує система оцінювання кадрового потенціалу, що є набором методичних підходів і методів, що забезпечують можливість всебічно проаналізувати якісні та кількісні характеристики кадрового складу підприємства, а також визначити рівень ефективності використання кадрів.

Об'єктивне оцінювання кадрового потенціалу організації дає змогу розв'язати низку проблем, зокрема:

- обґрунтувати доцільну суму витрат на його формування і розвиток;
- встановити відповідність (невідповідність) кадрового потенціалу потребам функціонування і розвитку організації;
- більш точно прогнозувати майбутні доходи і прибуток організації;
- обґрунтувати показники інвестиційної привабливості бізнесу.

Оцінка кадрового потенціалу проводиться різноманітними методами економічного, соціального, психологічного характеру [38, с. 21].

На макрорівні кадровий потенціал оцінюється для країни загалом. Зокрема, розраховуються такі параметри як чисельність і склад робочої сили, показники безробіття та зайнятості, працевлаштування випускників ЗВО тощо.

Дослідження кадрового потенціалу окремої організації також слід проводити регулярно. Воно має здійснюватися перед усіма важливими процесами, що потребують ухвалення рішень, планування і прогнозування. Оцінка кадрового потенціалу нерозривно пов'язана із набором, відбором і звільнення персоналу, атестацією і сертифікацією кадрів та передбачає вимірювання професійної компетентності працівників, а також можливостей максимізації їх потенціалу.

Ключова роль тут належить HR-підрозділу організації, що професійно вирішує проблеми, пов'язані з дослідженням її кадрового складу. Діяльність такої функціональної служби стосується конкретних осіб, отже при ухваленні рішень слід враховувати потенційні соціально-психологічні наслідки та супутні

ризика.

Використовується чимало різноманітних методів оцінювання кадрового потенціалу організації, які підтвердили власну ефективність на практиці. Контент-аналіз спеціальної літератури з проблем управління персоналом дав змогу об'єднати існуючі методи його оцінки у 8 груп [47] (див. рис. 1.7).

На думку Р. С. Чорного, всі методи оцінювання кадрового потенціалу враховують показники:

- кількості і структури персоналу;
- загального та внутрішньоорганізаційного стажу роботи;
- рівня освіти й кваліфікації співробітників;
- статеві-вікових параметрів колективу;
- професійної компетенції працівників;
- використання робочого часу;
- особистісних характеристик;
- бюджету заробітної плати персоналу, навчання і підвищення кваліфікації тощо (рис. 1.8) [46, с. 130].

На практиці кадровий потенціал підприємства найчастіше оцінюється шляхом спостереження, анкетування, інтерв'ювання, реєстрації результатів роботи, ведення щоденника, функціонального аналізу, аналізу організації праці, за допомогою анкети для оцінки посади [47, с. 21]. У більшості комерційних організацій основний акцент робиться на показниках результативності, завдяки яким досягається основна мета суб'єктів господарювання – отримання прибутку.

Оцінка персоналу відбувається на усіх стадіях процесу управління. Так, кандидати при доборі персоналу оцінюються з точки зору відповідності їх компетенцій потребам підприємства. У поточній діяльності оцінюється внесок окремого працівника у досягнення цілей компанії, реальна відповідність його кваліфікації і досвіду займаній посаді.

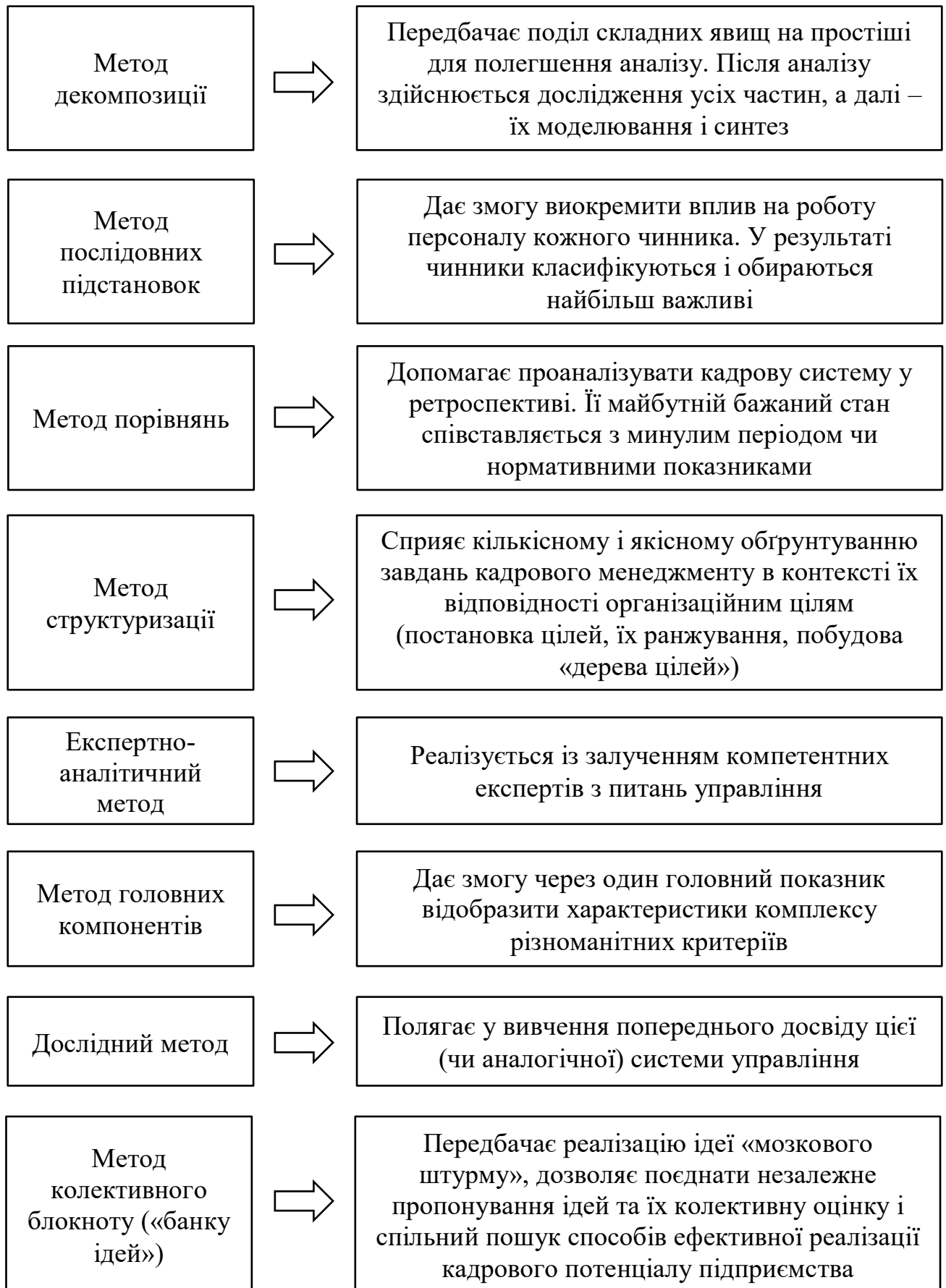


Рис. 1.7. Методи оцінювання кадрового потенціалу організації [47, с. 23]

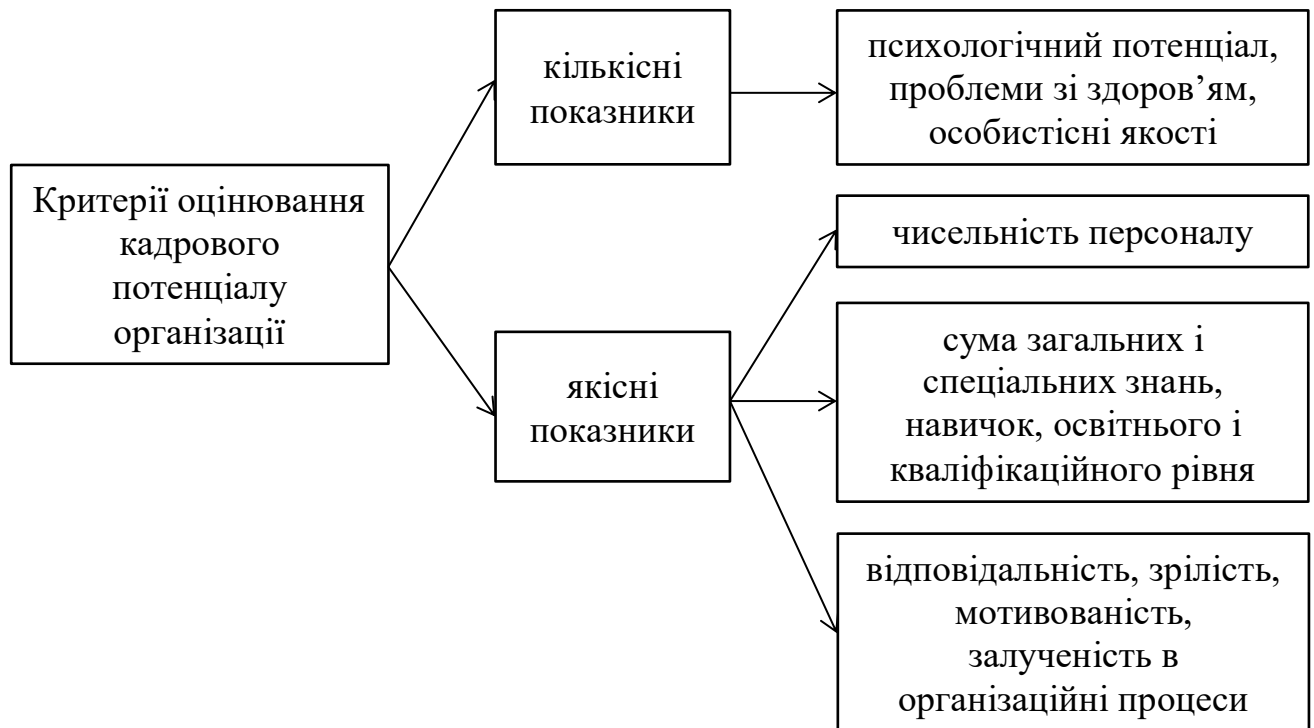


Рис. 1.8. Показники оцінювання кадрового потенціалу організації [46]

Підходи до оцінювання кадрового потенціалу в Україні та закордоном відрізняються. Так, у зарубіжних компаніях прийнято оцінювати кандидатів та співробітників за такими характеристиками як *soft skills* та *hard skills*. Якщо останні є оцінкою фактичних компетенцій, знань і досвіду людини на конкретній посаді, то так звані «м'які здібності» відображають психологічний портрет працівника, тобто його комунікабельність, здатність працювати у команді тощо.

У практиці українських підприємств кадровий потенціал також оцінюють за особистісними ознаками, а не лише за професійними. У оцінці враховуються вік, стать, освіта, досвід роботи, підтверджені можливості вирішувати конкретні завдання, реалізовувати проекти. У багатьох зарубіжних країнах деякі з зазначених характеристик оцінки неприпустимі, оскільки можуть свідчити про певну форму дискримінації працівників.

Розглянемо особливості оцінювання кадрового потенціалу вітчизняними підприємствами у порівнянні із зарубіжними (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Відмінності у підходах до оцінювання кадрового потенціалу вітчизняних та зарубіжних організацій

Підходи	Традиційний		Сучасний
	в Україні	Закордоном	
Об'єкт	Окремий працівник, колектив	Індивідуальний співробітник, колектив	Індивідуальний співробітник чи команда
Суб'єкт	Безпосередній керівник	Атестаційна комісія	Операційний менеджер, зовнішні та внутрішні клієнти тощо
Мета	Юридичне обґрунтування звільнення, символічна зміна оплати праці	Ухвалення рішень щодо просування, звільнення, щорічний перегляд винагороди; підвищення кваліфікації	Розвиток підприємства та працівників, подолання проблем. Ухвалення рішень щодо просування, звільнення, виплати винагород.
Засоби	Суб'єктивне оцінювання, фахові і психологічні тести	Управління за цілями, порівняння і система рейтингової оцінки	360, BARS, традиційні інструменти західного HR-менеджменту

Джерело: [24, с.149].

Таким чином, українські підприємства переважно спираються на традиційні методи оцінки особистих, технічних, компетентісних характеристик кадрового потенціалу. Цей підхід виправдовує себе з точки зору ефективності, але не завжди реалізується адекватно. Так, в останнє десятиліття на багатьох великих підприємствах впроваджувалися програми «омолодження» кадрів. Часто це супроводжувалося втратою ефективності, коли співробітників після досягнення пенсійного віку звільняли, не побудувавши систему передачі досвіду молодшим працівникам.

З іншого боку, низка сучасних зарубіжних підходів мають сумнівний потенціал (наприклад, гендерна і расова різноманітність на шкоду компетентності). Таким чином, оцінювання кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах має свої особливості, при цьому відрізняється ситуаційною ефективністю та врахуванням низки специфічних факторів.

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка кадрового потенціалу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

Важливою та остаточно не розв’язаною залишається проблема оцінювання трудового потенціалу сучасного підприємства, що дозволяє вимірювати і більш продуктивно застосовувати в господарській діяльності як трудовий потенціал окремого працівника, так і кадровий потенціал усієї організації [38].

На практиці застосовується низка методів оцінювання трудового потенціалу [44]: кількісна оцінка (використовується, переважно, щодо окремого працівника та передбачає його характеристику за низкою показників, серед яких стать, вік, досвід роботи, рівень освіти тощо), бальна оцінка (здійснюється за 5-10 бальною шкалою та стосується параметрів, що відображають навички, компетентність, підготовку працівника). Також виміряти трудовий потенціал підприємства можна проаналізувавши використання фонду робочого часу, вираженого у людино-годинах.

Трудовий потенціал організації обчислюється за такою формулою:

$$\Phi_{\Pi} = \Phi_{\kappa} - T_{\Pi\Pi}$$

чи

$$\Phi_{\Pi} = K \times D \times T_{\text{зм}},$$

де Φ_{Π} – сукупний потенційний фонд робочого часу організації, год.;

Φ_{κ} – календарний фонд робочого часу, год.;

$T_{\Pi\Pi}$ – прогнозовані неявки і перерви в роботі, год. (тобто регламентовані втрати, які є необхідними – вихідні та святкові дні тощо);

K – кількість працюючих, чол.;

D – кількість робочих днів у досліджуваному періоді, дні;

$T_{зм}$ – тривалість робочої зміни, год [46, с. 131].

Кадровий потенціал організації є меншим за його трудовий потенціал, оскільки не враховує потенційні можливості малокваліфікованих і некваліфікованих співробітників, сезонних, тимчасових, позаштатних працівників.

Трудовий потенціал підприємства обчислюється за тим же алгоритмом:

$$ТП = K_p \times C_p \times Z_p \times K_k \times K_n,$$

де K_p – кількість працівників підприємства, чол.;

C_p – середня тривалість трудової діяльності співробітника упродовж року, дорівнює середньозваженій величині відпрацьованого часу (міс./чол.);

Z_p – коефіцієнт закріплення персоналу;

K_k – рівень кваліфікації кадрів;

K_n – показник зростання продуктивності праці за різної статево-вікової структури організації [46, с. 132].

Рівень закріплення персоналу можна розрахувати у такий спосіб:

$$Z_p = dz + л \times (1 - dz),$$

де dz – частка працівників, які закріпилися на підприємстві, %;

$л$ – тривалість трудової діяльності людини, що була прийнята, але не закріпилася в організації.

Кваліфікаційний рівень співробітників обчислюється за такою формулою:

$$K_n = 1 + V \times (m - 1),$$

де V – частка кваліфікованих кадрів у загальній чисельності працівників;

m – показник редукції трудової діяльності, що дорівнює тарифному коефіцієнту та варіюється від 0,1 до 6,0 [46, с. 132-133].

Реалізуємо алгоритм оцінювання кадрового потенціалу за матеріалами ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж».

Кадровий потенціал ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» включає трудовий потенціал постійних працівників підприємства. Трудовий же окремого співробітника має складну структуру. Передовсім, це спроможність людини за допомогою фізичних і психологічних ресурсів досягати запланованих цілей і результатів. Водночас, це можливість вчитися, удосконалюватися під час виконання трудових функцій, розв'язувати складніші проблеми, реагувати на інноваційні виклики і зміни.

Рівень забезпеченості ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» трудовими ресурсами за основними категоріями розглянутий у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Наявність трудових ресурсів ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

Категорія працівників, чол.	2021	2022	2023	Абсолютний приріст		Темп зростання, %	
				2022	2023	2022	2023
Середньооблікова чисельність виробничого персоналу, зокрема:	70	68	72	-2	4	97,14	105,88
робітники допоміжні	15	14	14	-1	0	93,33	100,00
робітники основні	39	37	40	-2	3	94,87	108,11
керівники, спеціалісти, службовці	16	17	18	1	1	106,25	105,88

За даними таблиці 2.1 спостерігалось зменшення загальної чисельності працівників у 2022 році на 2 особи або 2,86%, а у 2023 р. збільшення чисельності на 4 людини чи 5,88%. У 2022 році відбулося скорочення чисельності основних робітників на 5,13%, а допоміжних робітників на 6,67%, чисельність керівників зросла на 6,25%.

Очевидно вираженим було збільшення чисельності основних робітників у 2023 році порівняно з 2022 роком, що є позитивним моментом (рис. 2.1).

Структура трудових ресурсів ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» представлена у таблиці 2.2.

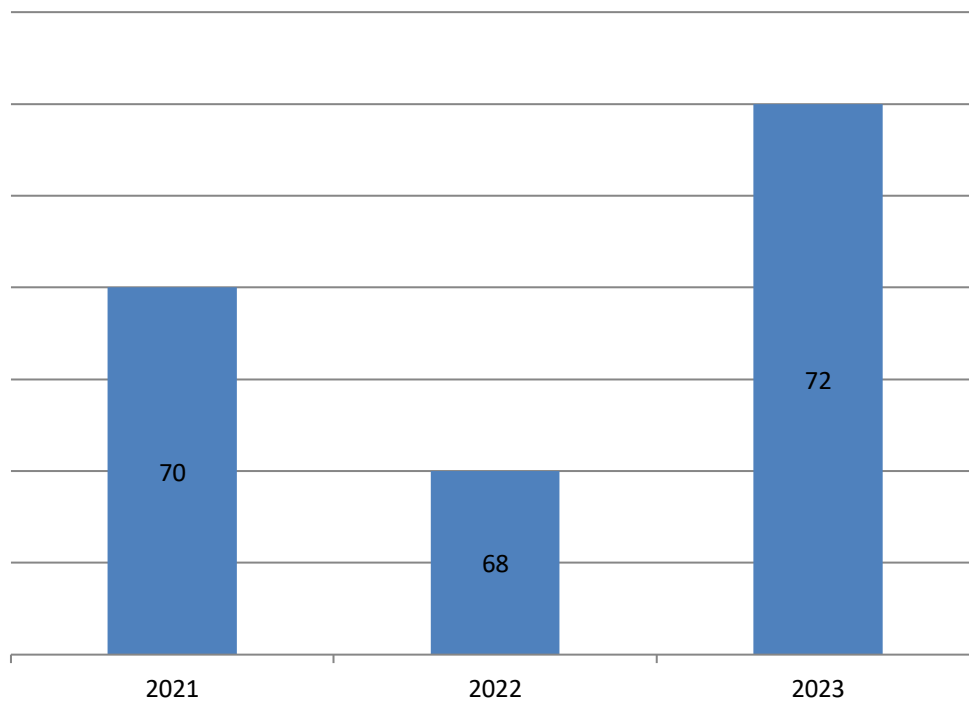


Рис. 2.1. Динаміка зміни чисельності персоналу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

У 2021 р. в структурі персоналу максимальна частка належала основним робітникам (55,71%); менеджерам та інженерно-технічним працівникам – 22,86%. Частка основних робітників зменшилася у 2022 році на 1,3%, керівників, фахівців і службовців зросла на 2,14%, у 2023 році частка основних робітників збільшилася на 1,15%, до 55,56% усіх зайнятих (рис. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура трудових ресурсів ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

Категорія працівників	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Структура, %			Зміна частки, % 2022 р.	2023 р.
				2021 р.	2022 р.	2023 р.		
Середньооблікова чисельність виробничого персоналу, зокрема:	70	68	72	100	100	100	-	-
робітники допоміжні	15	14	14	21,43	20,59	19,44	-0,84	-1,14
робітники основні	39	37	40	55,71	54,41	55,56	-1,30	1,14
керівники, спеціалісти, службовці	16	17	18	22,86	25,00	25,00	2,14	0,00

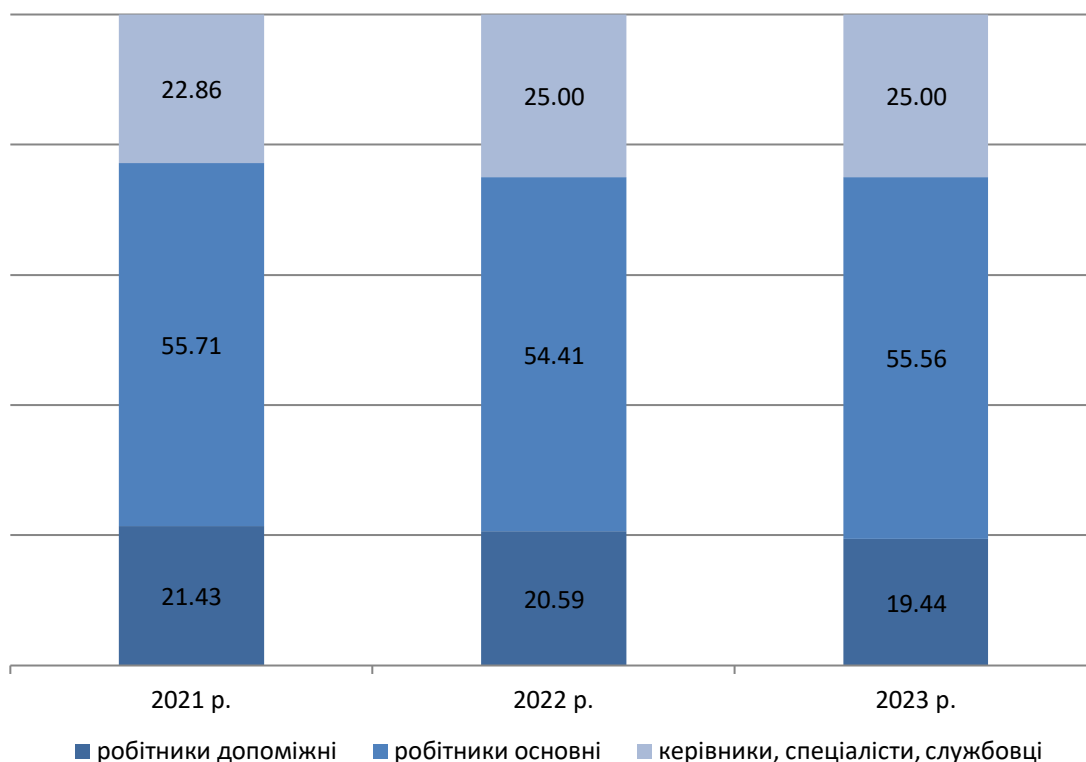


Рис. 2.2. Структура трудових ресурсів ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» у 2021–2023 роках.

У процесі оцінювання кадрового потенціалу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» важливо дослідити якісний склад його трудових ресурсів за 2021–2023 роки (таблиця 2.3).

Для визначення відповідності кваліфікаційного рівня і складності робіт на ділянці, в цеху та на підприємстві загалом порівнювалися тарифні розряди працівників.

Отже, з наведених даних очевидно, що тарифний коефіцієнт 2022 року нижчий за 2021 рік на 0,03, а в 2023 році ще на 0,08 нижчий, ніж у 2022 році, а це суттєво знижує ефективність трудової діяльності. Тому варто при плануванні підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу передбачити систематичну підготовку співробітників необхідних спеціальностей.

Таблиця 2.3

Склад робітників ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» з точки зору рівня кваліфікації за 2021–2023 роки

Розряд робітника (Р)	Тарифні коефіцієнти (ТК)	Середньооблікова кількість робітників, чол. (Ч)					
		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
		чол.	частка, %	чол.	частка, %	чол.	частка, %
I	1,00	-	-	-	-	-	-
II	1,30	4	7,41	4	7,84	5	9,26
III	1,69	16	29,63	15	29,41	17	31,48
IV	1,96	22	40,74	22	43,14	23	42,59
V	2,27	9	16,67	7	13,73	6	11,11
VI	2,63	3	5,56	3	5,88	3	5,56
Разом ΣP		54	100,00	51	100,00	54	100,00
Середньозважений тарифний розряд $\Sigma P \times Ч / \Sigma Ч$		3,83		3,80		3,72	

Склад робітників ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» з точки зору їх кваліфікації в 2023 р. представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Рівень кваліфікації робітників ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» у 2023 р.

Розряд робітників	2023 р.	
	план	факт
I	-	-
II	5	5
III	15	17
IV	20	23
V	15	6
VI	5	3
Разом:	60	54
Середньозважений тарифний розряд	4,00	3,72

Як очевидно з даних таблиці 2.4 планова потреба ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» у робітниках становить 60 осіб, а фактична кількість робітників становить 54 людини, тобто підприємство кадрами забезпечене не повною мірою, існує дефіцит працівників – 6 осіб ($60 - 54 = 6$).

Також характерно, що фактичний середньозважений тарифний розряд по підприємству нижчий за плановий на 0,28 ($4,00 - 3,72 = 0,28$), а це свідчить про недостатню відповідність кваліфікації робітників вимогам робочих місць.

2.2. Дослідження процесу формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства

Кадровий потенціал ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» є важливим стратегічним чинником його розвитку.

ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» є стабільним і успішним підприємством, що виробляє продукцію для сфери водопостачання та водовідведення.

На підприємстві, що досліджується, ведеться робота щодо розвитку і навчання працівників як безпосередньо на робочому місці, так і поза ним, відповідно до даних таблиці 2.5 на такі цілі регулярно виділяються певні суми.

Таблиця 2.5

Фінансування навчання працівників ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»
у 2020–2023 роках [45]

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Кількість працівників, які пройшли професійне навчання	8	14	6	9
Витрати навчання і підвищення кваліфікації, тис. грн./рік	45	61	30	52

Як випливає з таблиці 2.5, протягом 2020–2023 років питома вага співробітників, які взяли участь у різних заходах щодо навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації, до початку російської агресії збільшувалася відносно загальної чисельності працівників підприємства. Зокрема у 2020 р. навчання пройшло 11,5 % співробітників, а у 2021 р. – 20 % працівників, що підтверджує активну роботу кадрового підрозділу ТзОВ «СУ

24 Енергоресурс-монтаж», принаймні у довоєнний період.

У 2020 р. у ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» пройшло навчання лише 4 співробітники без відриву від виробництва. У 2021 р. кількість співробітників, що підвищили кваліфікацію, зросла на 6 чол., зокрема більш активно навчання здійснювалося на робочому місці. У 2016 р. перепідготовку пройшли керівники кількох відділів і рядові співробітники. У 2023 р., у зв'язку із впровадженням нових технологій, виникла потреба перенавчити більшу кількість співробітників. З цією метою шість працівників направили на професійне навчання у формі стажування в корпорацію «Енергоресурс-інвест». Здобувши необхідні знання та практичні вміння, співробітники зможуть передати їх своїм колегам [21].

Як випливає з таблиці 2.6, у ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» перевага надається варіантам навчання працівників, які можливо реалізувати без відриву від виробництва через обмеженість його фінансових можливостей.

Таблиця 2.6

Професійне навчання кадрів ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»
у 2020–2023 роках

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Усього працівників, які пройшли навчання, підвищення кваліфікації чи перепідготовку	8	14	6	9
зокрема:				
працівники робітничих професій	3	8	4	6
менеджери середнього рівня	3	4	2	1
Топ-менеджери	2	2	0	2
Підвищили кваліфікацію:				
у закладах освіти	4	6	3	3
на підприємстві	4	8	3	6

Підвищення кваліфікації працівників ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» безпосередньо на підприємстві реалізується у таких варіантах: виробничі й управлінські курси, курси професійної майстерності та передових методів праці. Навчання працівників робітничих спеціальностей на виробничих курсах

реалізується поетапно: на 3-й розряд; на 4-й розряд; на 5-й чи 6-й розряд. Виробничі курси для робітників підсумовує кваліфікаційний екзаме́н. Період підвищення кваліфікації (виробничих курсів) варіюється від 30 годин (1 кредиту ECTS) до 6 і більше кредитів ECTS.

У таблиці 2.7 відображено освітню структуру персоналу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» за 2020–2023 роки.

Таблиця 2.7

Рівень освіти персоналу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» за 2020–2023 рр.
(у % від загальної чисельності)

Роки	Рівень освіти		
	Вища	Середня спеціальна	Загальна середня
2020	46	45	9
2021	49	43	8
2022	53	38	9
2023	57	37	6

З таблиці 2.7 видно, що найбільша частка працівників ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» мають вищу освіту, друга за чисельністю група – співробітники, які здобули освіту у професійно-технічних закладах, водночас відсоток працівників підприємства з вищою освітою з року в рік збільшується: якщо в 2020 році таких співробітників було 46 %, то у 2023 році вже 57 %, тобто їх частка зросла на 11%.

Також у 2023 році зменшився відсоток працівників із загальною середньою освітою порівняно з 2022 р. Усе це підтверджує ефективність зусиль кадрового підрозділу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» щодо підвищення рівня кваліфікації працівників.

На підприємстві, що є об'єктом кваліфікаційного магістерського дослідження, застосовується кілька методів професійного навчання співробітників.

Передовсім це стажування. Цю форму навчання застосовують до прийнятих на роботу у ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж», а також переведених на інші посади чи робочі місця. Однак у випадку зміни робочого

місця, якщо зміст трудової діяльності та тип використовуваного інструменту не будуть змінюватися, працівники звільняються від стажування рішенням керівника відповідного підрозділу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж».

Під час стажування працівник виконує трудові обов'язки під наглядом досвідченого робітника (фахівця). Супервайзерів для рядових співробітників ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» визначають безпосередній керівник, а також фахівець відділу кадрів, керівника стажування для інженерно-технічних працівників і менеджерів обирає директор (заступник директора) ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж». Загалом тривалість стажування варіюється від 3 днів до 4 тижнів. Стажування проводяться за заздалегідь затвердженими директором ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» програмами.

Ще одна використовувана форма розвитку персоналу – інструктаж з техніки безпеки й охорони праці. Навчання з цих питань регулярно проходять такі співробітники ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»:

- заступники начальників підрозділів, до посадових обов'язків яких належить створення безпечних умов праці, перевірка знань з охорони праці і техніки безпеки;
- директор ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж», заступники директора, інженери, технічні фахівці, що навчаються у спеціалізованих закладах освіти. Усі співробітники ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж», які опанували курс з техніки безпеки у спеціалізованих організаціях, мають одержати відповідні посвідчення.

До навчально-тематичних планів та програм підвищення кваліфікації у ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» з кожної спеціальності включено питання з охорони праці та техніки безпеки в обсязі не менше 15 % від загального змісту курсу навчання.

Стримуючими чинниками з точки зору здобуття освіти та підвищення кваліфікації співробітників ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» є сімейні негаразди, фінансові обмеження, дефіцит часу, невеликий вибір програм навчання (рис. 2.3).

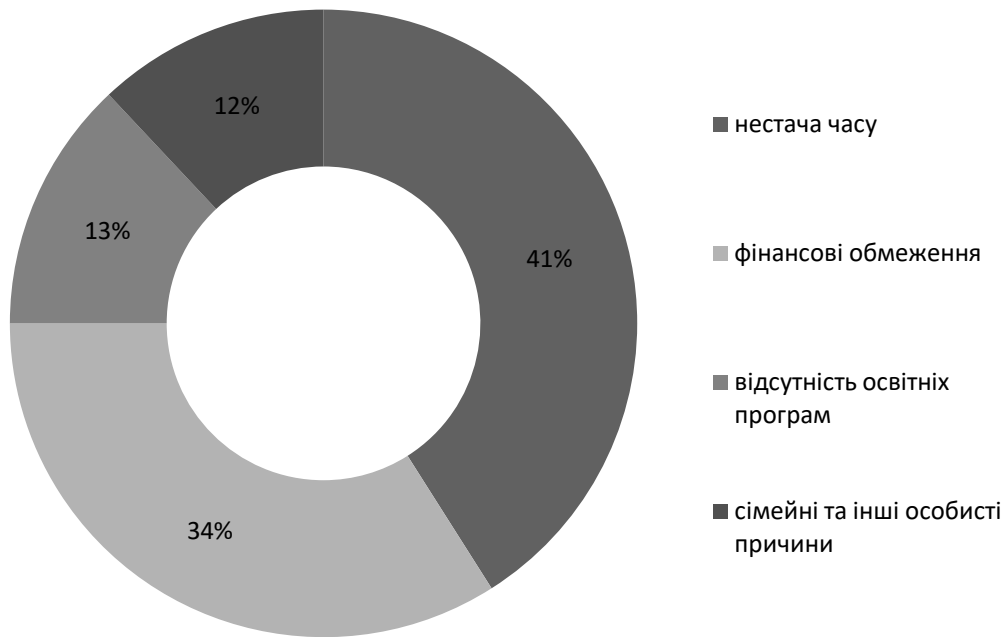


Рис. 2.3. Стримуючі фактори підвищення кваліфікації співробітників ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

Як свідчать дані рис. 2.3, найбільш суттєвим є вплив таких стримувальних чинників, як брак часу, тобто темпоральний фактор (41% респондентів), дефіцит необхідних для професійного навчання коштів (34 % опитаних). Такі чинники як сім'я та відсутність адекватних освітніх програм вказали загалом 25% опитаних.

Проведене дослідження засвідчило, що основними проблемами щодо підвищення кадрового потенціалу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» є:

- несистемність професійного навчання для підприємства – не розроблена чітка процедура, а також не заплановані заходи щодо послідовної та комплексної реалізації процесу навчання;

- керівництво ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» вважає, що пріоритетним напрямом професійного розвитку працівників є охорона праці та техніка безпеки;

- набуття професійних знань, умінь та навичок для пересічних співробітників відбувається в рамках профнавчання переважно у формі

наставництва. Лише спорадично співробітники виробничих бригад направляються на інші підприємства корпорації «Енергоресурс-інвест» для ознайомлення з новою технікою;

- у ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» не передбачено співробітника (посади), до компетенції якого належали питання професійного навчання та розвитку співробітників, підвищення кваліфікації працівників;

- у ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» не проводиться комплексна оцінка ділових, особистих і професійних якостей керівників, формування кадрового резерву, просування здійснюється виходячи із суб'єктивних оцінок директора підприємства чи його заступників.

Потребує подальшого дослідження факт, виявлений у ході усного опитування співробітників ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»: більшості працівників підприємства бракує позитивної мотивації для підвищення власної професійної майстерності; перше місце займають мотиви матеріальної забезпеченості та високої стабільної зарплати. Окрім того, працівники не відчують залежності між своїм професійним зростанням та рівнем заробітної плати.

Наведені дані дозволяють зробити висновок, що ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» потребує розробки в рамках кадрової служби спеціальної програми розвитку персоналу. Також доцільним може бути створення на підприємстві поліфункціонального кадрового підрозділу з повноваженнями опрацювання усіх питань, що стосуються управління кадровим потенціалом, серед яких: розробка інтегрованої стратегії підвищення рівня компетенцій працівників підприємства; ідентифікація потреб у навчанні співробітників в розрізі видів професійної діяльності та спеціальностей; структуризація та поєднання форм і методів профнавчання; інформаційне, методичне, матеріально-технічне забезпечення підвищення кваліфікації як передумова зростання кадрового потенціалу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж».

2.3. Аналіз рівня задоволеності персоналу системою кадрового менеджменту

З метою більш детальної оцінки ефективності управління кадровим потенціалом ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж», у колективі проведено аналіз процесів кадрового менеджменту як передумови покращення репутації компанії, продуктивного пошуку можливостей удосконалення її діяльності, зокрема шляхом мотивації персоналу.

Головна мета системи управління персоналом – підвищення ефективності ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж», підтримання динамічності його розвитку, максимізація кадрового потенціалу і його ефективне використання [21].

Ціль проведеного опитування персоналу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» полягала у визначенні ступеня задоволеності співробітників роботою та системою соціальних відносин на підприємстві, увагою керівництва до питань побуту, рекреації, відпочинку персоналу, можливостями професійного розвитку тощо.

Об'єктом аналізу був персонал ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж». У дослідженні взяли участь 37 співробітників ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж», з них: 25 чоловіків та 10 жінок різного віку.

Узагальнені результати опитування наведено у таблиці 2.8.

У проведеному дослідженні аналізувалися чинники, які впливають на рівень мотивації персоналу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» та ставлення до праці. Ступінь задоволеності працівників трудовою діяльністю ілюструє рис. 2.4.

Також було проведено аналіз окремих функціональних підрозділів ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж», що дозволило оцінити ступінь задоволеності працівників підприємства окремими аспектами кадрового менеджменту (таблиця 2.9-2.13).

Таблиця 2.8

Основні питання для ідентифікації пріоритетних напрямків розвитку системи управління кадровим потенціалом ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

Питання	Частка опитаних, %
Чи задоволені Ви змістом Вашої праці?	
- задоволені	30
- частково задоволені	50
- не задоволені	20
Який із мотивів трудової діяльності більш важливий для Вас?	
- реалізація індивідуальних компетенцій, професійних навичок	40
- підвищення рівня кваліфікації	30
- значущість роботи, яку доводиться виконувати	30
Який фактор мотивації праці має для Вас найбільше значення?	
- відносини в колективі	50
- санітарно-гігієнічні умови	30
- рівень технічного обладнання робочих місця	20

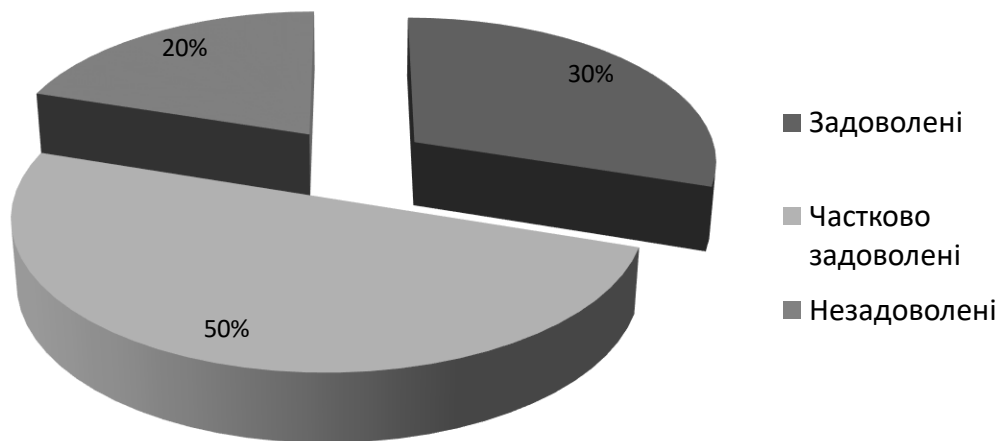


Рис. 2.4. Ступінь задоволеності трудовою діяльністю працівників ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

Аналізуючи результати опитування у окремих підрозділах, можна дійти висновку, що найвищий рівень задоволеності трудовою діяльністю спостерігається у господарському і виробничому підрозділах, а також серед керівників ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж».

Таблиця 2.9

Проектний підрозділ ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

Відповідь	Частка опитаних, %
<i>Цілком задоволені</i>	
реалізацією власних здібностей та професійних навичок	40
підвищенням рівня компетентності	30
виконуваною роботою	30
<i>Частково задоволені</i>	
відносинами у колективі	50
увагою до соціальних потреб співробітників та санітарно-гігієнічних умов праці	30
рівнем технічного обладнання робочих місця	20

Таблиця 2.10

Виробничий підрозділ ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

Відповідь	Частка опитаних, %
<i>Цілком задоволені</i>	
санітарно-гігієнічними умовами праці	50
рівнем задоволення соціальних потреб працівників	10
реалізацією власних здібностей та професійних навичок	40
<i>Частково задоволені</i>	
відносинами у колективі	40
підвищенням рівня компетентності	30
рівнем технічного обладнання робочих місця	30

Таблиця 2.11

Підрозділ з управління персоналом ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

Питання	Частка опитаних, %
<i>Цілком задоволені</i>	
реалізацією власних здібностей та професійних навичок	40
підвищенням рівня компетентності	30
<i>Частково задоволені</i>	
відносинами у колективі	50
рівнем технічного обладнання робочих місця	30
<i>Не задоволені</i>	
увагою до санітарно-гігієнічних умов трудової діяльності	55
рівнем задоволення соціальних потреб працівників	10
рівнем технічного обладнання робочих місця	30

Таблиця 2.12

Фінансовий підрозділ ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

Питання	Частка опитаних, %
<i>Цілком задоволені</i>	
реалізацією власних здібностей та професійних навичок	100
<i>Частково задоволені</i>	
відносинами у колективі	100
<i>Не задоволені</i>	
увагою до санітарно-гігієнічних умов трудової діяльності	50
рівнем технічного обладнання робочих місця	50

Таблиця 2.13

Господарський підрозділ ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

Питання	Частка опитаних, %
<i>Цілком задоволені</i>	
підвищенням рівня компетентності	100
реалізацією власних здібностей та професійних навичок	50
<i>Частково задоволені</i>	
увагою до санітарно-гігієнічних умов трудової діяльності	100
рівнем задоволення соціальних потреб працівників	30
<i>Не задоволені</i>	
рівнем технічного обладнання робочих місця	30

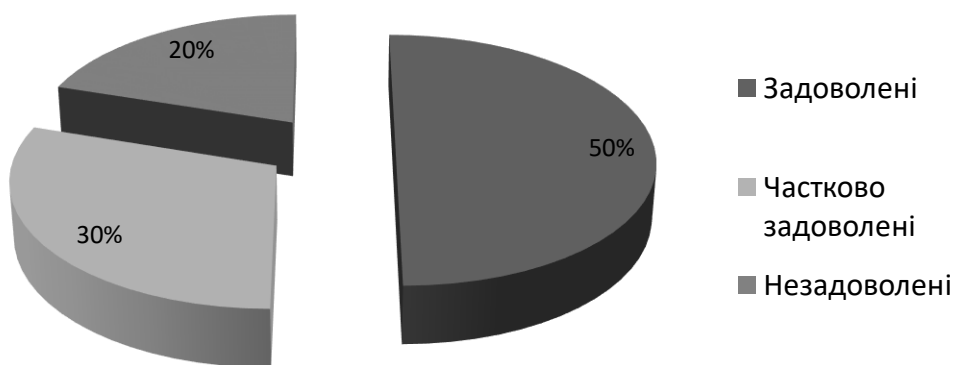


Рис. 2.5. Ступінь задоволеності працею співробітників господарського підрозділу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

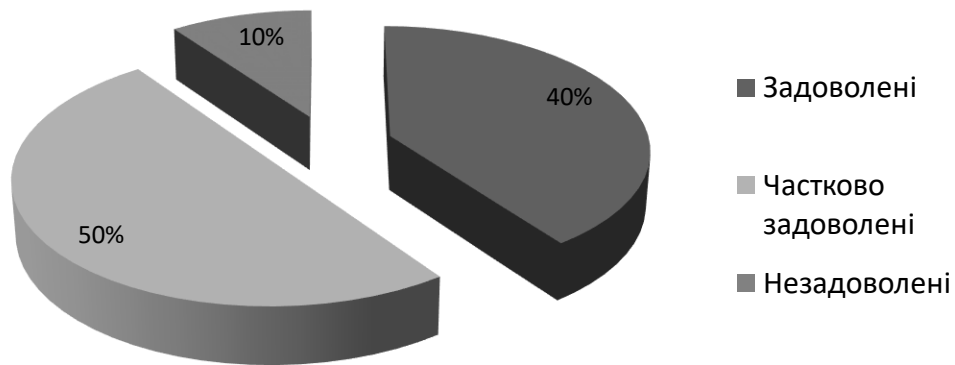


Рис. 2.6. Ступінь задоволеності працею співробітників апарату управління персоналом ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

Усі підрозділи відзначили аспект, що їх повністю задовольняє – «реалізація індивідуальних здібностей і професійних навичок». Крім того, у всіх функціональних сферах простежується певна незадоволеність технічним оснащенням робочих місць.

За результатами узагальнення відповідей працівників ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» можна сформулювати такі висновки:

- 1) працівники віком 18-30 р. загалом задоволені роботою (50 %), частково задоволені – 30 %, незадоволені – 20 %;
- 2) співробітники віком 30-40 років: задоволені роботою – 30%, частково задоволені – 50%, незадоволені – 20% персоналу;
- 3) працівники віком 40-50 років: задоволені роботою – 40%, частково задоволені – 50%, незадоволені – 10% персоналу.
- 4) персонал старший 50 років: задоволені роботою лише 30%, частково задоволені – 60% і незадоволені – 10%.

Підсумовуючи результати опитування, можна стверджувати, що загалом персонал ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» задоволений роботою на підприємстві, водночас проблеми підвищення ефективності управління кадровим потенціалом залишаються актуальними.

Основні недоліки в системі кадрового менеджменту ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» представлені у таблиці 2.14. Зазначені проблеми системи HR-менеджменту ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» суттєво позначаються на ефективності його господарської діяльності.

Таблиця 2.14

Існуючі проблеми в системі кадрового менеджменту
ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

№ з/п	На підприємстві	№ з/п	У кадровому менеджменті
1	Молодим фахівцям бракує навичок і професійної майстерності	1.1	Відсутність успішного досвіду наставництва
		1.2	Не оновлюються програми підвищення кваліфікації, тренінгів, самонавчання
2	Нерозвиненість системи професійного навчання і розвитку співробітників	2.1	Відсутній спеціаліст, який би забезпечував організацію цього напрямку роботи
3	Невисокий рівень задоволеності роботою значної частини співробітників	3.1	Недостатня мотивація професійного розвитку
		3.2	Обмеженість матеріальних, кадрових, фінансових ресурсів
		3.3	Працівників не влаштовує пропонуванний соціальний пакет
4	Делегування повноважень недостатньо ефективно	4.1	Організаційна структура потребує оновлення
		4.2	Нестача управлінських навичок
5	Спорадична оцінка персоналу	5.1	Має формальний характер
6	Не достатньо застосовуються новітні технології управління персоналом	6.1	HR-менеджмент не завжди узгоджений з кадровою стратегією підприємства

Отже, система менеджменту персоналу визначається стратегією ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» і зорієнтована на забезпечення ефективного управління кадровою підсистемою. В поточній кадровій політиці ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» існують певні недоліки, найбільш значущим з яких є незадоволеність співробітників змістом трудової діяльності й рівнем винагороди за працю.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

3.1. Розвиток кадрового потенціалу підприємства як засіб забезпечення його конкурентоспроможності

В умовах переходу до «економіки знань» і систематичного удосконалення технологічних процесів, значення людського чинника постійно зростає, як і вимоги до знань, вмінь, компетенцій персоналу. Саме тому, а також виходячи з результатів проведеного у розділі 2 дослідження, можна стверджувати, що ефективне управління кадровим потенціалом є одним з найістотніших аспектів стратегічного менеджменту сучасного підприємства.

Механізм розвитку кадрового потенціалу конкурентоспроможної організації має орієнтуватися на:

- 1) відповідність кількості та якості людських ресурсів цілям і завданням організаційного розвитку;
- 2) формування корпоративної культури, зорієнтованої на згуртування мотивованої команди професіоналів-фахівців, що працюють задля досягнення спільних стратегічних цілей.

Важливо відзначити, що формування і максимізація кадрового потенціалу за умов жорсткої конкуренції між організаціями має ґрунтуватися на системному підході до управління, згідно якого необхідно:

- удосконалювати організацію роботи персоналу, адаптуючи процесні та управлінські інновації;
- використовувати новітні технології при нормуванні трудових операцій;
- забезпечувати регулярне здобуття нових навичок і підвищення кваліфікації співробітників;
- досліджувати мотиваційні чинники та розробляти дієві механізми мотивації співробітників;
- запроваджувати, там де це можливо, гнучкий графік робочого часу;

– апробувати креативні методи управління конфліктами тощо [16; 22].

Слід зазначити, що на розвиток кадрового потенціалу сучасного підприємства значний впливають різноманітні фактори, котрі доцільно об'єднати у чотири групи (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові чинники розвитку кадрового потенціалу організації

Група чинників	Складові елементи
Зовнішні чинники	економічна кон'юнктура і законодавство у сфері праці; демографічні тенденції; стан соціальної інфраструктури; конкуренція; система освіти; споживачі та ділові партнери; ринок трудових ресурсів й можливості зайнятості.
Організаційні чинники	система управління організацією; структура власності й механізм прийняття рішень; фінансовий стан підприємства; відповідність виробничо-технологічних процесів вимогам НТП.
Внутрішні чинники	політика компанії у сфері людських ресурсів; рівень задоволення працівників; організаційна культура; ефективність поточної кадрової роботи; динаміка професійно-кваліфікаційної структури кадрового складу.
Індивідуальні чинники	потреби, мотиви, інтереси; морально-етичний аспект особистості; фізіологічний розвиток, проблеми зі здоров'ям; рівень освіти; відповідальне відношення до обов'язків на робочому місці.

Із даних таблиці 3.1 очевидно, що саме внутрішні найбільше впливають на розвиток кадрового потенціалу організації. Також необхідною передумовою ефективної діяльності ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» має бути гармонія із середовищем його функціонування, що відображає системну природу кадрового потенціалу, оскільки зміна кожного окремого елементу неминуче призводить до трансформації усієї системи. Персональні чинники відображають дисциплінованість співробітників, їх професійну підготовленість, а також відношення до виконання трудових обов'язків.

Отже, підвищення кадрового потенціалу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» можливе насамперед за рахунок розвитку важливих для організації навичок та умінь.

Серед перспективних напрямів управління кадровим потенціалом ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» можна виділити:

- фінансові – розвиток кадрового потенціалу завдяки залученню на засадах аутсорсингу співробітників інших організацій, спроможних якісніше виконувати завдання, які постають перед підприємством;

- інформаційно-комунікаційні: розвиток кадрового потенціалу за рахунок впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що допоможе оптимізувати процес прийняття і реалізації рішень;

- матеріально-технічні, оскільки розвиток кадрового потенціалу невіддільний від зростання фондоозброєності, охоплює виробничі аспекти господарської діяльності (взаємодію підрозділів), а також підвищення престижності праці.

Слід зазначити, що кадрові питання у ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» повинні вирішуватися з використанням сучасних технологій управління персоналом, що включають уніфіковані і надійні критерії оцінки.

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що у 2020-2023 роках інтегральний показник кадрового потенціалу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» був нестабільним. Це можна пояснити послідовним впливом пандемії Covid-19 та російської агресії в Україні, що призвели до ліквідації, призупинення чи скорочення масштабів діяльності багатьох вітчизняних підприємств. Попри відсутність масових звільнень, кадровий потенціал досліджуваного підприємства помітно знизився відносно початку аналізованого періоду, що свідчить про необхідність розробки заходів, спрямованих на більш ефективне управління людськими ресурсами. До таких заходів можна віднести: пропонування можливостей кар'єрного зростання та закріплення співробітників, удосконалення системи матеріального стимулювання, забезпечення безпечних і комфортних умов праці, підвищення кваліфікації

працівників та самоосвіту персоналу. У зв'язку з цим варто розглянути можливі шляхи максимізації даних показників.

Для підвищення повноти використання фонду робочого часу пропонується використовувати методи заохочення за повніше та раціональніше його використання, а також впроваджувати метод рейтингування. Розмір заохочення за відпрацьовану годину може бути встановлений на рівні тарифної ставки, відрядної розцінки або іншої суми залежно від конкретної ситуації та коштів, що є у розпорядженні ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж». При цьому доцільно встановити розмір заохочення за кожен відпрацьовану годину понад норматив у розмірі відрядної розцінки плюс 0,5% від цієї суми для відрядників та у розмірі тарифу, скоригованого на коефіцієнт 1,05 для працівників, робота яких оплачується за тарифною системою оплати праці. За умов бригадної організації праці скорочення втрат робочого часу окремого члена бригади може заохочуватися щомісяця шляхом встановлення йому підвищеного КТУ. Рекомендується коригувати КТУ у цьому випадку на коефіцієнт 1,05.

Рейтингування і атестацію керівників нижчої і середньої ланки ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» необхідно проводити з метою встановлення відповідності займаній посаді та визначення розряду згідно Єдиної тарифної сітки. Рейтингування має передбачати щоквартальну оцінку діяльності інженерів і менеджерів за спеціальними показниками (критеріями) роботи, що дозволить відстежувати динаміку ефективності їхньої праці, виявляти кращих для поширення передового досвіду та формування резерву на перспективу. Лідерам рейтингу доцільно встановити надбавку до премії у розмірах: 10, 5 та 3% (відповідно за перше, друге та третє місце).

На рис. 3.1 відображено інші пропозиції щодо оптимізації використання робочого часу у ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж», яким варто приділити увагу.

По-перше, відпустки без збереження заробітної плати нерідко надаються без серйозних підстав, що негативно позначається на ставленні співробітників до праці.



Рис. 3.1. Напрями удосконалення процесу управління робочим часом співробітників ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

По-друге, вивчення випадків порушення трудової дисципліни необхідно проводити для її зміцнення, використовуючи при цьому як адміністративні важелі, так і форми морального та матеріального впливу на її порушників.

По-третє, за листками непрацездатності необхідно провести ретельний аналіз характеру захворюваності в усіх групах робітників для розробки та проведення профілактичних заходів. До таких належить покращення охорони праці й техніки безпеки на робочому місці, пропонування дієтичного харчування тощо. Відповідні заходи у перспективі забезпечать зниження захворюваності та підвищать продуктивність праці.

Важливим напрямом розвитку кадрового потенціалу, згідно проведеного дослідження, є підвищення стабільності трудового колективу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж».

Будь-які фінансові програми закріплення працівників будуть неефективними, якщо ігноруватимуться потреби в кар'єрному зростанні, службових переміщеннях, цікавих проектах, а також не виправдовуватимуться очікування щодо рівня заробітної плати. Тому найрезультативніша стратегія – максимально гармонійне поєднання особистих і професійних планів розвитку співробітників з планами і можливостями підприємства.

З метою забезпечення високої мотивації та стабільності персоналу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» необхідно:

1. Створити умови, за яких працівники зможуть самостійно обирати винагороди, задля отримання яких (для задоволення яких потреб) вони працюють. Організаційні цілі мають корелювати з потребами персоналу, а рівень задоволення цих потреб має бути високим.

2. Встановлювати якісні цілі, які підвищують рівень задоволеності потреб, рівень стабільності та лояльності працівників.

3. При прийомі співробітників перевагу надавати найбільш стабільним категоріям, до яких належать працівники з найбільшим стажем. Особливу увагу варто приділити таким посадам, як вище керівництво та менеджери середньої ланки.

Ще одним напрямком розвитку кадрового потенціалу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» має бути підвищення кваліфікації персоналу. Продуктивність праці безпосередньо пов'язана з рівнем тарифного розряду робітників, а отже, підвищуючи частку кваліфікованих кадрів, можливо забезпечити підвищення продуктивності праці, тобто знайти резерв зростання кількості та якості продукції.

Практичне здійснення перелічених пропозицій дасть змогу підвищити ефективність використання кадрового потенціалу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж», зробити його більш досконалим, що відповідає поточним та перспективним цілям розвитку підприємства.

Отже, ефективне управління кадровим потенціалом ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» має передбачати прямі капіталовкладення у співробітників, спрямовані на підвищення їхньої конкурентоспроможності і, як наслідок, конкурентоспроможності організації. Для досягнення зазначеної цілі менеджменту варто об'єктивно оцінювати можливості підприємства, обрати оптимальну технологію управління трудовим потенціалом ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж», знаходити способи зацікавлення співробітників у саморозвитку і за рахунок цього нарощувати кадровий потенціал.

3.2. Адаптація передового зарубіжного досвіду професійного навчання персоналу

Професійне навчання персоналу, як свідчить світовий досвід, є одним з найефективніших шляхів задоволення потреб роботодавців у кваліфікації працівників, необхідній для ефективної роботи на конкретних посадах. У міжнародній практиці таке навчання класифікується на зовнішнє і внутрішнє, яке також називають внутрішньофірмовим (внутрішньокорпоративним) професійним навчанням. Воно є надзвичайно поширеним у таких економічно розвинених країнах, як Японія, Німеччина, США, Корея, Франція тощо.

Зокрема, внутрішньофірмове навчання займає важливе місце у японській економіці, в японській системі підготовки персоналу. Воно охоплює здобуття навичок у процесі роботи (здійснюється на робочому місці, досвідчені працівники демонструють новачкам, як треба виконувати конкретні виробничі операції) і навчання поза робочим місцем, але на самому підприємстві за темами, необхідними для професійного зростання працівника [32].

Навчання у процесі роботи в Японії сприймається як метод освітньої діяльності, за якого підлеглий опановує ефективніші способи виконання посадових обов'язків під керівництвом менеджера або досвідченого колеги. Поширене побоювання, що такий метод зводиться лише до копіювання (на кшталт «дивись і повторюй»), проте у японських компаніях значна увага приділяється культивуванню виховних функцій праці («праця прикрашає людину»), що суттєво підвищує ефективність навчання під час роботи. Важливу роль у забезпеченні ефективності внутрішньокорпоративного навчання персоналу відіграють такі фактори:

- 1) інтеграція навчання під час роботи до механізмів внутрішньоорганізаційного регулювання ринку праці;
- 2) цілі навчання під час роботи – виховання оригінально мислячих кваліфікованих співробітників та багатoproфільних спеціалістів;

- 3) пропонування персоналу гнучкої системи організації праці та рівності працівників, які обіймають різні посади;
- 4) підтримання навчання заходами з стимулювання і мотивації праці;
- 5) підготовка інструкторів навчання під час роботи (тобто інструкторів виробничого навчання);
- 6) заохочення самоосвіти усіх учасників навчального процесу [36].

Система внутрішньофірмового навчання ефективно використовується для підготовки науковців-дослідників і технічних фахівців. Великі японські фірми відразу після найму направляють технічних спеціалістів на виробництво (на 6-12 місяців), де під керівництвом начальника цеху вони вивчають особливості виробничих процесів. У ході навчання ці фахівці, отримуючи практичний досвід та спілкуючись з робітниками, опановують секрети виробництва і знайомляться з його проблемами, а також мають можливість налагодити з іншими працівниками дружні відносини. Після закінчення навчання новачки направляються до науково-дослідних відділів чи апарату управління виробництвом.

Навчання спеціалістів в Японії здійснюється безперервно. Багато технічних фахівців, зайнятих у сфері виробничих технологій, проходять підвищення кваліфікації за рахунок переміщення із одного робочого місця на інше, найчастіше не змінюючи галузі (сфери діяльності), таким чином забезпечується випереджуваче професійне навчання, адекватне темпам впровадження нових виробничих технологій. Поширеною в Японії є також практика довічного навчання, відповідно до якої виділяють 5 категорій професійної підготовки: базисна підготовка; перепідготовка з метою розвитку здібностей; підвищення кваліфікації; профнавчання; навчання інструкторів [32].

В іншій економічно розвиненій країні – Німеччині – внутрішньофірмовий ринок трудових ресурсів задовольняє потреби в нових фахівцях через організовану систему підвищення кваліфікації існуючого персоналу. Урахування перспектив розвитку науки, техніки і технології в організаціях та

корпоративних закладах освіти забезпечує послідовну адаптацію професійної кваліфікації співробітників до мінливих обставин, та їх підготовку за новими професіями.

При цьому слід відзначити, що в Німеччині існує стійкий консенсус з питань значущості професійного розвитку кадрів, тобто професійне (у тому числі і внутрішньофірмове) навчання цінується як громадянами країни, так і державними органами. Самі роботодавці забезпечують як навчання, так і працевлаштування (подальшу професійну діяльність). Структура суспільства таким чином формує механізм взаємозв'язку елементів: система освіти + професійне навчання в організації + система зайнятості [3].

Професійна кваліфікація співробітників стає вирішальним фактором забезпечення ринкового успіху, тому витрати на професійну освіту трактуються як інвестиції в майбутнє, що окупають себе у середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Також корисно розглянути досвід внутрішньофірмового навчання персоналу у США. Тут надзвичайно поширеним є професійне навчання виробничого й допоміжного персоналу у промисловості. Широкомасштабне дослідження, проведене в американських компаніях, засвідчило, що збільшення витрат на навчання персоналу на 10% зумовлює приріст продуктивності праці на 8,5%, аналогічне ж збільшення капіталовкладень підвищує продуктивність трудової діяльності лише на 3,8%. При збільшенні періоду здобуття освіти рентабельність витрат на професійну підготовку працівника перевищує рентабельність капітальних інвестицій. Саме тому асигнування на навчання розглядаються не як непродуктивні втрати, а як найефективніший вид капіталовкладень [25].

Проаналізуємо конкретні приклади. Розвиток персоналу в електроенергетичній галузі, зокрема у м. Шарлотт, штат Північна Кароліна, здійснюється у навчальному центрі, створеному при науково-дослідному енергетичному інституті EPRI (Energy Power Research Institute). Цей центр має назву NDE (Nondestructive Examination) Center Training (Навчальний центр

неруйнівного контролю). Тут проходить підготовка оперативних та інструкторських кадрів для потреб АЕС і ТЕС. У США оперативний персонал електростанцій поділяється на три кваліфікаційні рівні: I-ий – керівний оперативний персонал (начальники змін); II-ий – виконавчий персонал (машиністи котлів, турбін, блоків); III-ий – допоміжні працівники (обхідники). Згідно цих трьох рівнів (або трьох ступенів компетентності) формується чотирирічний процес професійної підготовки, і таке навчання EPRI прирівнюється до здобуття освіти в технічному коледжі. Так готують нових спеціалістів III рівня. При цьому роботодавець сам фінансує навчання та формує групи осіб, що здобуватимуть відповідний ступінь компетентності. Цей центр структурно пов'язаний із об'єднанням EPRI Nuclear Power Group, до якого входять понад 125 енергокомпаній США, що беруть участь у програмах внутріфірмового навчання.

Для подальшого підвищення кваліфікації персонал і в робочий, і позаробочий час займається на тренажерах, встановлених безпосередньо на електростанціях. Крім того, у навчальному центрі EPRI працюють постійно діючі курси підвищення кваліфікації працівників для трьох перелічених рівнів, а також інструкторського персоналу, інженерів-інспекторів з ультразвукової дефектоскопії, зварювальників, інженерного персоналу, що безпосередньо не пов'язаний з оперативною роботою. Тренування відбуваються на повномасштабних тренажерах (повна копія реальних робочих місць операторів), та за допомогою інтерактивних мультимедійних програм (Web-навчання), що дозволяє індивідуально опрацьовувати навчальний матеріал. Для підвищення кваліфікації персоналу I та II рівня, а також набуття фундаментальних знань з теорії теплообміну, використовуються комп'ютерні програми з вивчення операційних процесів [25].

Корейська компанія «Хенде Моторс» створила чотири навчальні центри, основним завданням яких є розвиток професійних навичок співробітників, які займаються технічним обслуговуванням продукції. Тут фахівці сервісу проходять практичні тренінги, необхідні для того, щоб не відставати від

найсучасніших технологій.

Важливе місце в компанії «Хенде» займає внутрішній тренінг, як основа внутрішньофірмового навчання працівників самої компанії і співробітників дистриб'юторських організацій. Проведення тренінгів відбувається під контролем технологічного центру, завдяки чому забезпечується постійна взаємодія технологічного та навчального процесів.

Навчальний персонал складається з двох категорій: тренінг-менеджери й інструктори. Тренінг-менеджер укладає довгострокові навчальні плани та компетентно керує інструкторами. Звичайно, тренінг-менеджер може бути одночасно інструктором, однак він не повинен нехтувати своїми прямими обов'язками: розробляти детальні навчальні плани та контролювати реалізацію кожного аспекту навчальної програми відповідно до плану. Загалом його обов'язками є: розробка навчального курсу; планування; вибір відповідного тренінг-курсу; аналіз тренінгових запитів тощо. Вимогою до інструкторів є не лише наявність глибоких знань і практичного досвід з питань виробництва «Хенде», вони також повинні користуватися довірою учнів, мати розвинені психолого-педагогічні й комунікативні навички. У певних випадках можуть знадобитися інструктори, щодо одночасно виконують функції представника, технічного супервайзера тощо [3].

У процесі самонавчання використовуються пакети освітніх матеріалів, до яких входять: навчальний посібник, відео- й аудіопідручники, комп'ютерні програми і мобільні додатки. Такий пакет матеріалів відповідає окремій темі навчання. Слід зауважити, що для проектування навчальних програм використовується інформація про: досвід: стаж роботи механіком, стаж роботи у дилера Hyundai, стаж роботи в іншого дилера; пройдені тренінг-курси: тренінги технічних фахівців Hyundai, тренінги в інших компаніях, дилерські тренінги; посада та обов'язки на даний час: посада, обов'язки; інше: дата народження, вік; освіта.

Розглянемо також досвід французької фірми «COP», що спеціалізується, як і ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж», на забезпеченні водопостачання та

водовідведення. Однією з основних функцій кадрової служби цієї фірми є навчання працівників, що організоване у спеціалізованому «Інституті підвищення кваліфікації». Закінчується навчання виробничим стажуванням або навчанням на робочих місцях на самому підприємстві. Періодичність підвищення кваліфікації працівників «СОР» – один раз на два роки. Для навчання запрошуються спеціалісти фірми, а також викладачі провідних ЗВО Франції. Усього за рік навчання проходить близько 3 тис. осіб, переважна більшість з них – технічні фахівці. Робітники підвищують кваліфікацію в основному за професіями: гідравлік, електротехнік, лаборант з аналізу води. Потреба у навчанні визначається за заявками з структурних підрозділів компанії «СОР» [32].

Цікавим також є досвід організаційно-методичної роботи на підприємстві. В «Інституті підвищення кваліфікації» багато уваги приділяють розробці нових навчальних програм, 80% навчального часу яких присвячено практичному навчанню, а 20% – теоретичному. Здійснюється постійна розробка методичних посібників за напрямками навчання, програми узгоджуються з технічними підрозділами фірми «СОР», теоретична підготовка поєднується із практичним використанням нових технологій на дослідній станції компанії.

Атестація працівників фірми проводиться у формі співбесіди безпосереднього керівника з підлеглими один раз на рік, за результатами якої ухвалюється рішення щодо перспектив кар'єрного зростання співробітника та потреб у його подальшому профнавчанні.

Хоча особливості внутрішньофірмового професійного розвитку працівників розглянуті на прикладі лише п'яти розвинених країн, такі системи у різних модифікаціях існують у багатьох зарубіжних країнах. Вважаємо, що багато позитивних аспектів зарубіжного досвіду внутрішньофірмового навчання можна успішно реалізувати у ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» та на інших вітчизняних підприємствах.

Отже, внутрішньофірмове професійне навчання, будучи специфічною освітньою послугою, розглядається у розвинених зарубіжних країнах як один із

провідних напрямів роботи з молоддю і дорослим населенням, що допомагає успішно вирішувати завдання підвищення кадрового потенціалу, одночасно розв'язуючи соціальну проблему зайнятості. Вивчення теорії та практики функціонування внутрішньофірмової системи професійного навчання розвинених країн дозволяє стверджувати, що ця система має бути складовою внутрішнього ринку праці (ринку праці всередині підприємства). При цьому внутрішньофірмове професійне навчання є механізмом, що дозволяє роботодавцю згладжувати соціальні протиріччя всередині підприємства, тобто уникати масових вивільнень персоналу на зовнішній ринок праці шляхом перенавчання, перестановки (ротації), підвищення кваліфікації співробітників, впровадження передових технологій.

3.3. Методичні аспекти удосконалення процесу підготовки кадрового резерву на підприємстві

Однією з першочергових умов досягнення стратегічних цілей сучасного підприємства є формування та розвиток його кадрового потенціалу. Тому актуальним завданням кадрового менеджменту ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» повинно стати удосконалення процесу оцінки і відбору персоналу, що має високий потенціал із застосуванням інноваційних технологій HR-менеджменту, зокрема технології управління талантами.

Процес планування кадрового резерву підприємства спрямований на максимально точний прогноз просування резерву, послідовність кар'єрних етапів та супутні управлінські заходи. Для цього необхідно планувати управління талантами на короткий (до двох років) та тривалий (до 10 років) періоди. За результатами такого процесу стане можливим цілеспрямоване просування працівників, що мають високий особистий потенціал.

Керівництво ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» має прогнозувати, як діяльність компанії зміниться протягом наступних років з урахуванням

впровадження технології управління кадровим резервом. Тому у процесі формування кадрового резерву слід оцінювати (рис. 3.2):

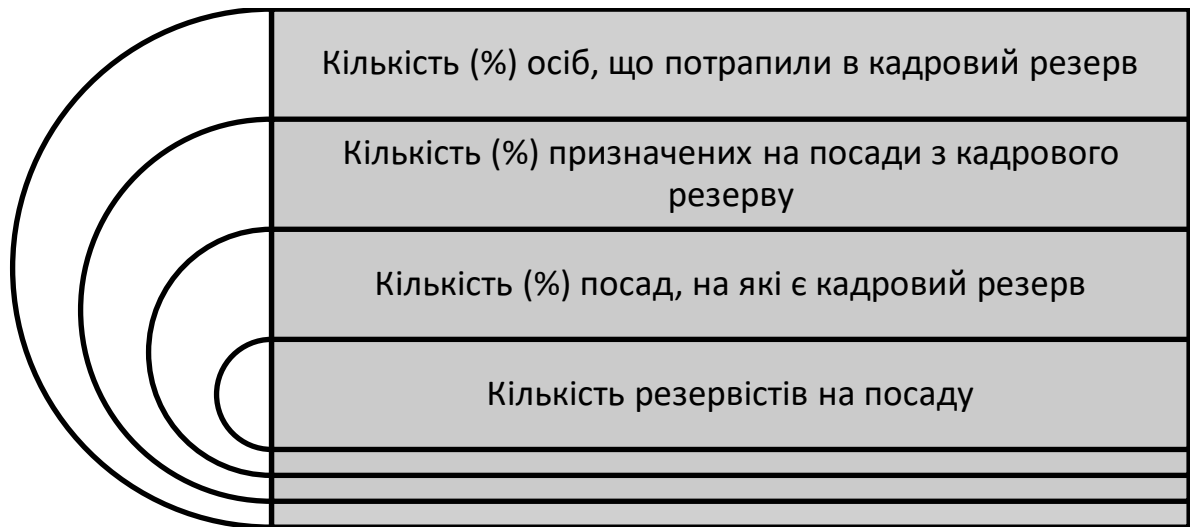


Рис. 3.2. Пропонований процес формування структури системи розвитку кадрового резерву ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

Для навчання кадрового резерву ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» можна рекомендувати метод наставництва, який у зарубіжній практиці вважається дієвим способом фахового розвитку та дозволяє максимально ефективно досягти стратегічних цілей [20].

У загальному вигляді модель системи розвитку кадрового резерву для ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» можна описати як схему, представлену рис. 3.3.

Базові елементи	Основні процеси	Механізм функціонування
• Учасники • Джерела • Посади • Вимоги • Моделі • Профілі компетенцій	• Визначення потреб • Планування • Формування команд • Навчання і розвиток • Оцінка • Залучення до роботи	• Нормативна база • Структура управління • Планування і звітність • Оцінка ефективності

Рис. 3.3. Пропонована модель системи розвитку кадрового резерву ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

Відповідно, оскільки ключовою метою управління кадровим резервом ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» повинно бути формування штату співробітників, що перспективно розвиваються, мають високий потенціал і професійні компетенції, головні завдання слід вирішувати в момент оцінки персоналу, який готується для зарахування в резерв:

- визначити індивідуальну мотивацію професійного просування;
- оцінити рівень сформованості необхідних компетенцій;
- розробити індивідуальні плани та траєкторії навчання.

Серед методів такого оцінювання можна рекомендувати психологічне тестування; ситуаційне інтерв'ю; самооцінку [35].

Розвиток кадрового резерву на основі сучасних технологій управління талантами передбачає підвищення кваліфікації з використанням сучасних технологій, таких як наставництво, коучинг, менторинг, супервізія, консультування, навчання дією тощо.

Водночас, доцільно виокремити проблеми ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж», що актуалізують необхідність розвитку кадрового резерву з використанням технології управління талантами:

- потреба у підвищенні ділових та професійних якостей працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства;
- потреба у розвитку кращих управлінців, «вирощених» у межах підприємства, що забезпечить скорочення часових і фінансових витрат на заміщення вакантних посад;
- потреба у набутті додаткових умінь і знань кадрового резерву;
- потреба в налагодженні зворотного зв'язку, необхідного для професійного просування.

Варто сформулювати основні принципи управління талантами в контексті кадрового менеджменту:

- формування кадрового резерву на основі технології управління талантами – інструмент реалізації важливих стратегічних цілей підприємства;

- розвиток кадрового резерву має бути зорієнтований на накопичення лише потрібних для підприємства знань і умінь;
- робота з кадровим резервом має стати мотиватором не лише резерву, але й інших співробітників організації;
- управління кадровим резервом повинно узгоджуватися з корпоративною стратегією розвитку підприємства, лише в цьому випадку воно буде ефективним.

У зв'язку з цим пропонуємо логічну схему управління кадровим резервом ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» на основі технології управління талантами (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Пропонована схема розвитку кадрового резерву ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» на основі технології управління талантами

Відповідно, від того, наскільки ефективно буде реалізовано процеси на підготовчому етапі, залежить досягнення кінцевої мети. Помилки, допущені на окремих етапах реалізації пропонованої схеми розвитку кадрового резерву ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» можуть значно знизити ефективність розвитку талановитого персоналу, або звести її до нуля.

Розвиток резервістів варто здійснювати згідно розроблених індивідуальних планів (програм) розвитку, що забезпечить максимальний ефект. Індивідуальний план розвитку має спрямовувати довгостроковий розвиток резервіста в ході здійснення практичних завдань для отримання кінцевого очікуваного результату.

Також можна рекомендувати використовувати асесмент-центри для того, щоб розвивати та періодично оцінювати рівень професійних компетенцій працівників-резервістів [49].

Анкетування дозволить проаналізувати ставлення резервістів до процесу розвитку загалом та виявити можливі недоліки в індивідуальних планах. На цій основі буде формуватися звіт про виконану роботу, що дозволить надалі удосконалити організацію процесу розвитку та формування кадрового резерву ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж». Якщо будуть виявлені недоліки, то вони, безумовно, мають оперативно усуватися.

Одним з можливих напрямів упорядкування роботи з кадровим резервом має бути система менеджменту якості ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж», яка забезпечить співробітникам компанії можливість інформування про те, як виконувати роботу. У свою чергу, керівництво підприємства має здійснювати менеджмент процесів, які необхідні для управління якістю, а саме: процеси реалізації загальних і конкретних функцій менеджменту; ресурсне забезпечення господарської діяльності; модифікацію управлінських підходів на різних етапах життєвого циклу товару (послуги); виміри; аналізи; покращення [35].

Важливо також змодельовати інформаційні потоки процесу розвитку талановитого співробітника, оскільки саме з них починається формування вимог до роботи системи кадрового резерву. Серед таких інформаційних

потоків можна виділити документи, які мають бути задіяні у процесі управління кадровим резервом ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»:

- 1) стратегія розвитку підприємства;
- 2) кадрова політика підприємства/стратегія управління персоналом;
- 3) положення про кадровий резерв.

Отже, серед ресурсів, які доцільно використати у процесі вдосконалення системи кадрового резерву, можна відзначити створення моделі менеджменту кадрового резерву з використанням методології управління талантами, послуги ассесмент-центру для оцінки кандидатів в резерв, розробку індивідуального плану розвитку працівника, розвиток резервіста на основі технології управління талантами, зворотний зв'язок із резервістами, проведення анкетування за результатами реалізації індивідуального плану розвитку (рис. 3.5).

Останнім інструментом пропонованої методології мають бути параметри, що досліджуються, контролюються й оцінюються. Економічний ефект процесу розвитку талановитих співробітників може бути визначений через загальні формули економічної ефективності, ефекту та періоду окупності інвестицій.

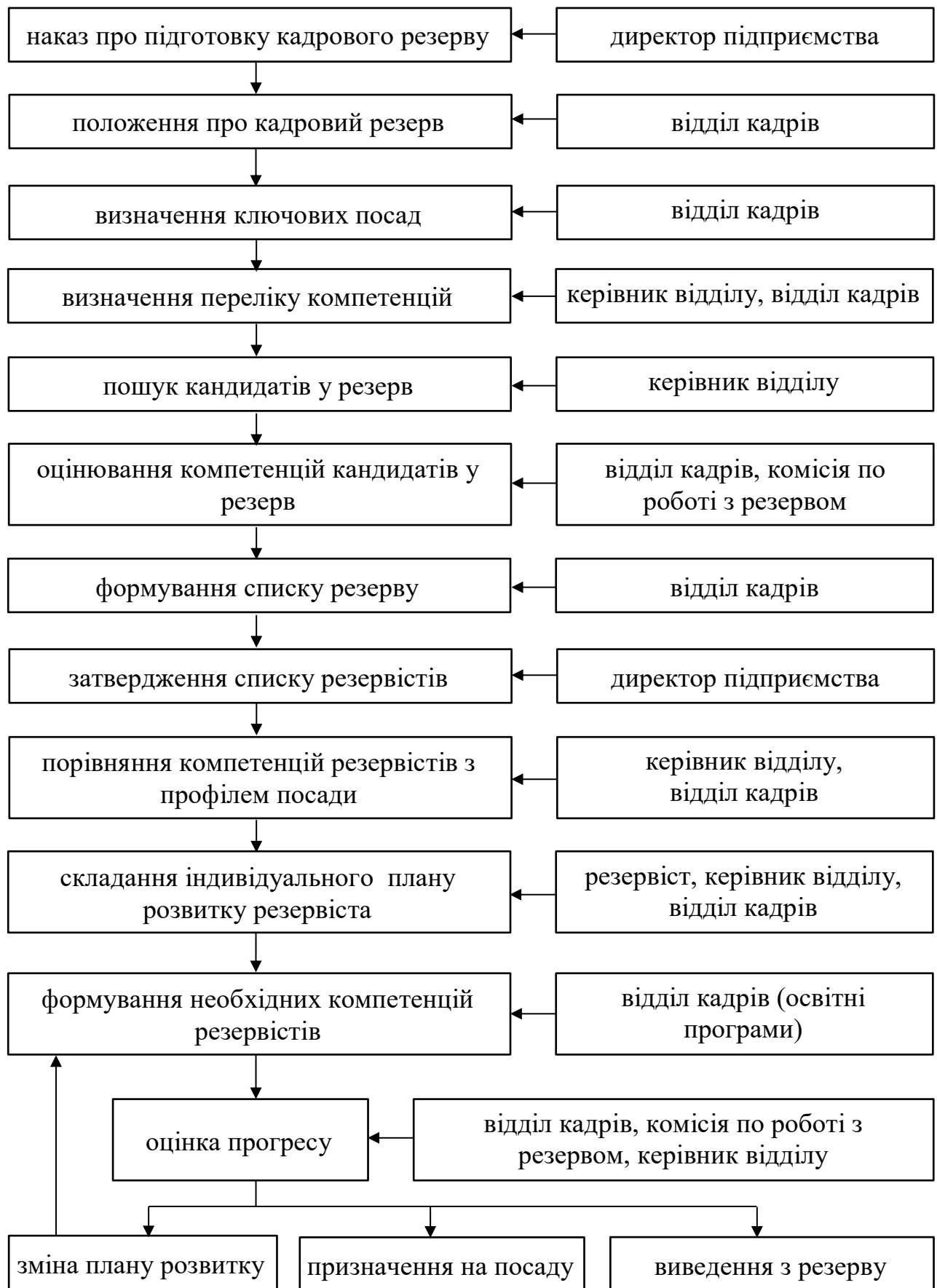


Рис. 3.5. Пропонована технологія формування та підготовка кадрового резерву
ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж»

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретико-методичних основ управління кадровим потенціалом сучасного підприємства й особливостей практичного застосування технології кадрового менеджменту у ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Поняття «кадровий потенціал» доцільно аналізувати як складову «потенціалу підприємства» у цілому. У такому контексті кадровий потенціал є можливостями певних категорій фахівців, робітників, інших груп співробітників, що реалізуються (можуть реалізовуватися) у процесі праці на конкретних посадах (робочих місцях) з урахуванням цілей і завдань розвитку трудового колективу, підприємства, регіону, держави, суспільства загалом. Такий підхід до визначення кадрового потенціалу створює можливість всебічного аналізу кадрового потенціалу з точки зору об'єктивних економічних законів, з урахуванням суспільно-політичних процесів і впливу інших факторів макросередовища.

2. Управління кадровим потенціалом сучасного підприємства має ґрунтуватися на таких засадах: відповідність кадрового потенціалу специфіці конкретних посадових обов'язків; зумовленість змісту і структури кадрового потенціалу матеріально-речовими аспектами операційної діяльності; орієнтація на ефективність та синергію у використанні кадрового потенціалу працівників і підрозділів організації; забезпечення оптимальних умов підвищення професійного рівня персоналу, кар'єрного просування, набуття нових знань, навичок, компетентностей.

3. Раціональне використання кадрового потенціалу підприємства вимагає більш повного вияву здібностей усіх працівників, акцентування на творчих і змістовних аспектах трудової діяльності, професійного розвитку співробітників, створення адекватної мотиваційної системи, об'єктивного оцінювання внеску кожного працівника у загальний результат.

У сучасному менеджменті кадровий потенціал розглядається як ключовий

резерв зростання ефективності виробничої діяльності підприємства. Тому інвестиції у примноження кадрового потенціалу часто відіграють більшу роль, ніж капіталовкладення, спрямовані на модернізацію обладнання чи збільшення виробничих потужностей.

4. Якісні зміни кадрового потенціалу можуть відбуватися за рахунок руху персоналу (звільнення, переміщення, набору нових співробітників); через зміну кваліфікаційного рівня працівників (підвищення або зниження в посаді); як зміни (підвищення чи зниження) ефективності системи мотивації персоналу; завдяки створенню умов для кращої реалізації індивідуально-кваліфікаційного потенціалу та професійних характеристик людини; у зв'язку з виникненням чи загостренням внутрішньоорганізаційних конфліктів; через зміни кадрової політики й організаційної культури, визначення нових стратегічних цілей розвитку підприємства.

З урахуванням впливу змін та їх можливих наслідків ухвалюються відповідні управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію загроз та забезпечення господарської діяльності організації кадровим потенціалом необхідної якості.

5. Оцінювання кадрового потенціалу підприємства має бути систематичним, плановим та контрольованим процесом, орієнтованим на інтенсифікацію й оптимізацію роботи персоналу, створення конкурентного середовища в колективі, врахування принципів ділової етики та соціальної справедливості. У процесі оцінки кадрового потенціалу актуалізуються питання ефективності усіх бізнес-процесів, оскільки вона є основою прийняття рішень щодо розвитку як підсистеми управління персоналом, так і корпоративного управління загалом. Індикатором високої якості кадрового потенціалу є підсумкові показники роботи підприємства (досягнення цілей, прибутковість, стабільність, вигідне становище на ринку тощо), а також такі специфічні соціальні показники, як: результативність роботи підрозділів компанії та її окремих співробітників; оперативність та якість виконуваних робіт і завдань; відповідність кадрової складової іміджу чи бренду організації вимогам ринку

праці; дотримання трудової дисципліни, що виявляється у відсутності конфліктних ситуацій на кожному рівні відносин між співробітниками.

6. У наш час найпоширенішими методами підвищення якості кадрового потенціалу на підприємстві є: оптимізація методів набору та відбору кадрів; реалізація сучасних технологій соціально-психологічної і професійної адаптації нових працівників в організації; підвищення мотивованості співробітників та їх зацікавленості у результативності своєї праці; навчання персоналу; ротація; створення кадрового резерву; розвиток організаційної культури.

Управління кадровим потенціалом будь-якого суб'єкта господарювання – надзвичайно складний процес, що інтегрує значну кількість елементів, лише при грамотному і послідовному використанні яких можливо сформувати стійкий, компетентний і конкурентоспроможний колектив. У зв'язку з цим значно зростає роль служби управління персоналом як відділу, відповідального за максимізацію кадрового потенціалу суб'єкта господарювання.

7. Подальшу роботу щодо розвитку кадрового потенціалу ТзОВ «СУ 24 Енергоресурс-монтаж» варто спрямувати на розробку, практичне втілення та систематичний контроль за реалізацією стратегії управління персоналом підприємства; удосконалення системи профнавчання співробітників; регулярну оцінку й атестацію персоналу як основу аналізу індивідуальної і групової ефективності трудової діяльності; модернізацію організаційної культури в колективі; стимулювання процесів внутрішнього та зовнішнього підвищення кваліфікації кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк В. П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. Вип. 1 (67). С. 110–116.
2. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 4. С. 102–106.
3. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал*. 2015. №26 URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf
4. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління*. 2007. № 3. С. 48-53.
5. Безсмертна В. В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання. *Наукові вісті Дніпровського університету*. 2012. № 8. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/e-journals/Nvdu/2012_8/12bvteev.pdf
6. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центральноукраїнський науковий журнал*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97-105.
7. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія: Держ. податк. адмін. України, Нац. акад. держ. податк. служби України. Ірпінь. 2007. 172 с.
8. Бондаренко О. В. Теоретичні аспекти кадрового потенціалу сучасних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. № 6. С. 54–57.
9. Бондарчук Л. В., Ніколайчук Н. П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. № 5(25). С. 77–82.

10. Верхоглядова Н. І., Русинко М. І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка*. http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_4/37.pdf
11. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства : дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 с.
12. Гончар О. І., Мокренко Д. С. Формування трудового потенціалу в сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 2. Т. 2. С. 78-80.
13. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
14. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 36. С. 109–113.
15. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
16. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
17. Дороніна О. А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 92–95.
18. Дядюра К. В., Іванова Н. С. Кадровий потенціал підприємства. 2021. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Секція 1. Сучасні тенденції розвитку бізнесу та менеджменту. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230465>
19. Залознова Ю. С., Азьмук Н. А. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. С. 14-20.
20. Застрожнікова І. В. Формування кадрового резерву як одна з основних функцій HR-менеджменту. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2018. № 2 (37). С. 86-92.

21. Звіт про управління Корпорації «Енергоресурс-інвест». URL: <https://drive.google.com/file/d/1gJOnUjKwwSLS-gd0XcfAxpNT-W1mGusr/view>
22. Зіновська С. І. Використання організаційного механізму управління кадровим потенціалом на промислових підприємствах України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 81–86.
23. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
24. Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т. А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 4. С. 147–150.
25. Кулик Я. О., Чен Н. О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2015_12_14
26. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/5.pdf
27. Носань Н. С., Артеменко С. В. Управління кадровим потенціалом аграрної сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. С. 1–4.
28. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків : вид-во НУА, 2013. 376 с.
29. Павликівська О., Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 210-220.
30. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 145–152.
31. Пенюк В. О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 240–248.

32. Погромська І. В., Ляшок Н. Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2019. URL:

<http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/20103/1/Pogroms%27ka%20%D0%86.%20V.%2C%20Ljashok%20N.%20Ju..pdf>

33. Посвалюк О. Трудовий і кадровий потенціали підприємства: взаємозв'язок категорій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 220-225.

34. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

35. Рикова Л. О. Формування резерву кадрової служби в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 2 (42). С. 358-364.

36. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. URL:

<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>.

37. Сабов Н. М. Теоретичні аспекти кадрового консалтингу в системі управління персоналом суб'єкта господарювання. *Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аналізу, аудиту, звітності і оподаткування в умовах євроінтеграції: збірник наукових статей випускників з фаху «Облік і оподаткування»*. Випуск 11 (2021). Ужгород, 2021. С. 86-91.

38. Савченко А. Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища. *Управління розвитком*. 2012. №13. С. 21-23.

39. Савченко В. А. Проблеми формування кадрового резерву та проведення конкурсів на зайняття вакантних посад. *Україна: аспекти праці*. 2019. № 1. С. 3-9.

40. Сазонова Т. О., Федирець О. В. Стратегічне значення проектування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні*

відносини та світове господарство. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 59–63.

41. Смачило В. В. Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. ек. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Харків, 2021. 49 с.

42. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 310–315.

43. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1>

44. Федонін О. С., Рєпіна І. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 316 с.

45. Фінансова звітність корпорації Енергоресурс-інвест (за звітом незалежного аудитора). URL: <https://drive.google.com/file/d/1s0EF3bxh47jKoKv-2fg4IUQwO5-pTh3S/view>

46. Чорний Р.С. Теоретико-методологічні аспекти дослідження трудового потенціалу у світлі дискурсу праці. *Регіональна економіка*. 2011. № 2. С. 128–136.

47. Шура Н. О., Шахно А. Ю., Поліщук І. Г., Мамедова А. А. Оцінка соціально-трудоного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 18–24.

48. Laakso-Manninen R., Viitala. R. Competence management and human resource development. Haaga-Helia University of Applied Sciences. 2007. 121 p.

49. Sienkiewicz L. Competency-based human resources management. *The lifelong learning perspective*. Warsaw, 2014. 264 p.

50. Why High Potential Employees are Some of Your Company's Best Assets. URL: <https://www.coachhub.com/blog/why-high-potential-employees-are-some-of-your-companys-best-assets/>