

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

«__» _____ грудня _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

на тему:

**«Оцінка та управління трудовим потенціалом підприємства
(на прикладі ПАТ НВП «Радій», м. Кропивницький)»**

**« Assessment and management of the labour potential of the
enterprise»**

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕОБ-23мз-1,4
ОПП «Економіка та організація бізнесу»
спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»

_____ Артеменко І.А.

«__» _____ грудня _____ 2024 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент

_____ Наталія Сисоліна

«__» _____ грудня _____ 2024 р.

Рецензент: к.е.н., прфесор

Херсонського державного аграрно-
економічного університету

_____ Савченко В.М.

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет
Факультет Економічний
Кафедра Економіки, підприємництва та ГРС

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка та організація бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри економіки
та підприємництва

(підпис)
д.е.н., проф Володимир ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«__» вересня 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Артеменко Ірина Анатоліївна

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи Оцінка та управління трудовим потенціалом підприємства
(на прикладі ПАТ НВП «Радій» м.Кропивницький)»

2. Керівник роботи Сисоліна Наталія Петрівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту __ грудня 2024

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета – дослідження поняття,
сутності і ролі трудового потенціалу промислового підприємства, а також розробка
практичних пропозицій відносно його розвитку на ПАТ НВП «Радій»

Завдання: 1) визначити сутність та роль трудового потенціалу, 2) дослідити існуючі
Методики оцінки та управління трудовим потенціалом підприємства; 3) дослідити
Роль, завдання, а також теоретичні основи формування резерву кадрів підприємства;
4) оцінити господарську діяльність та управління трудовим потенціалом ПАТ НВП
«Радій»; 5) проаналізувати систему формування резерву кадрів керівників та його
навчання на підприємстві; 6) розробити пропозиції по розвитку трудового
потенціалу ПАТ НВП «Радій»

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	09.09.24-20.09.24	
2.	Написання вступу та першого розділу " ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	21.09.24-10.10.24	
3.	Написання другого розділу "АНАЛІЗ ГОСТІОДАР.ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПР. ТРУД ПОТЕНЦ. ПАТ НВП «РАДІЙ»	11.10.24-11.11.24	
4.	Написання третього розділу "ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ НВП«РАДІЙ»	12.11.24-10.12.24	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	10.12.24-15.12.24	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	15.12.24-20.12.24	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, рецензії, підготовка до захисту	20.12.24-25.12.24	

Дата видачі завдання

« » вересня 2024 р.

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

« » вересня 2024 р.

Здобувач _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Артеменко І.А. «Оцінка та управління трудовим потенціалом підприємства» – Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2024.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, об'єкт, і предмет дослідження. В першому розділі розглянуті теоретико-методичні аспекти трудового потенціалу підприємства, досліджено організаційні основи управління трудовим потенціалом. В другому розділі проведено аналіз господарської діяльності та управління трудовим потенціалом ПАТ НВП «Радій», визначено, що підприємство рентабельно. В третьому розділі запропоновані заходи та рекомендації стосовно управління трудовим потенціалом ПАТ НВП «Радій». зокрема удосконалення систем формування резерву кадрів на керівні посади.

Запровадження заходів дасть можливість ПАТ НВП «Радій» покращити трудовий потенціал підприємства.

Ключові слова: аналіз, підприємство, управління, трудовий потенціал, резерв керівних кадрів.

ANNOTATION

Artemenko I.A. «Assessment and management of the labour potential of the enterprise» – Qualification work at the second (master's) level of higher education in the specialty 076 «Entrepreneurship and trade». – Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kropyvnytskyi, 2024.

The introduction substantiates the relevance of the topic, defines the purpose, object, and subject of the study. In the first chapter, the theoretical and methodological aspects of the labor potential of the enterprise are considered, the organizational foundations of the management of labor potential are investigated. In the second chapter, an analysis of economic activity and management of the labor potential of Research and Production Corporation "Radyi" was carried out, it was determined that the enterprise is profitable. The third chapter offers measures and recommendations for managing the labor potential of Research and Production Corporation "Radyi." in particular, improvement of systems for the formation of the personnel pool for management.

The introduction of measures will enable Research and Production Corporation "Radyi" to improve the labor potential of the enterprise.

Keywords: analysis, enterprise, management, labor potential, reserve of management personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття, сутність і роль трудового потенціалу в діяльності промислового підприємства	7
1.2. Методики оцінки трудового потенціалу підприємства	17
1.3. Управління трудовим потенціалом підприємства	25
1.3.1. Організаційні основи управління трудовим потенціалом підприємства	25
1.3.2. Резерв керівних кадрів як основа управління трудовим потенціалом підприємства	30
1.3.2.1. Роль, завдання та формування резерву керівних кадрів підприємства	30
1.3.2.2. Відбір кандидатів до кадрового резерву керівників	39
1.3.3. Організація навчання персоналу підприємства - сучасні підходи	48
2.АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ НВП «РАДІЙ»	54
2.1.Загальна організаційна характеристика підприємства	54
2.2.Аналіз основних економічних показників виробничо-господарської діяльності ПАТ «НВП Радій»	58
2.3.Аналіз системи управління трудовим потенціалом на підприємстві	65
3.ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ НВП «РАДІЙ»	73
3.1.Удосконалення систем формування резерву керівних кадрів	73
3.2.Пропозиції по удосконаленню відбору кандидатів до кадрового резерву	83
3.3.Рекомендації з використання персоналу – технології при навчанні кадрового резерву	85
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми. Аналіз практичного досвіду демонструє, що найважливішою складовою продуктивних сил та головним джерелом економічного зростання будь-якої країни є людський фактор, а саме: рівень кваліфікації, освіченість, професійна підготовка та мотивація до діяльності. Конкурентоспроможність економіки та добробут громадян знаходяться у безпосередній залежності від рівня розвитку трудового потенціалу підприємств та організацій.

Успіх підприємства на ринку та його здатність конкурувати залежать від того, як формується, використовується та розвивається його персонал. Тому, критично важливим є створення системи управління, що оптимізує використання людських ресурсів як на рівні всієї компанії, так і в окремих проєктах. На формування команди впливають як внутрішні фактори (технології, складність продукту, культура компанії), так і зовнішні (ринок праці, демографія, законодавство).

Питання оцінки та управління трудовим потенціалом висвітлювалися в різних роботах як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-економістів [5; 7; 9; 10, 27]. А питання розвитку та управління трудовим потенціалом досліджуються багатьма економістами, включаючи Л.В. Балабанову, Д.П. Богиню, О.А. Грішнову, В.М. Гриньову та П. Друкера. Проте, незважаючи на існуючі дослідження, ця сфера залишається недостатньо розробленою як теоретично, так і практично. Особливої уваги потребують методичні аспекти формування та управління трудовим потенціалом, зокрема, визначення його складу та розробка ефективних методик його розвитку.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення постійної ефективної роботи підприємства при непередбачуваних змінах в складі

робітників високої кваліфікації та керівників різних рівнів управління. Одним із напрямів вирішення цієї проблеми є створення на підприємстві резерву керівних кадрів, їх підготовка та навчання у відповідності до посад, що вони зможуть обіймати в разі необхідності або в плановому порядку.

Мета та завдання дослідження. Мета магістерської роботи полягає в дослідженні поняття, сутності і ролі трудового потенціалу промислового підприємства, а також розробці практичних пропозицій відносно його розвитку на ПАТ «НВП «Радій».

Досягнення поставленої мети обумовлює необхідність вирішення наступних **завдань** у роботі:

- визначити сутність та роль трудового потенціалу
- дослідити існуючі методики оцінки та управління трудовим потенціалом підприємства
- дослідити роль, завдання, а також теоретичні основи формування резерву кадрів підприємства
- оцінити господарську діяльність та управління трудовим потенціалом ПАТ НВП «Радій»
- проаналізувати систему формування резерву кадрів керівників та його навчання на підприємстві;
- розробити пропозиції по розвитку трудового потенціалу ПАТ НВП «Радій».

Об'єктом дослідження є процеси управління трудовим потенціалом, а також формування, підвищення кваліфікації осіб, які зараховані до кадрового резерву.

Предметом дослідження є аналіз сукупності чинників та методів оцінки та управління трудовим потенціалом ПАТ НВП «Радій».

Наукова новизна:

- набула подальшого розвитку методика управління трудовим потенціалом підприємства як системи
- уточнені та доповнені процедури по залученню кадрового резерву

Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні шляхів досконалення управління трудовим потенціалом підприємства, що обумовлює необхідність відбору осіб до складу кадрового резерву підприємства та їх навчання.

Апробація результатів та публікації – результати досліджень були апробовані на II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» 27 листопада 2024р., м. Кропивницький, ЦНТУ [2].

Структура й обсяг дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний її обсяг становить 95 стор. друкованого тексту. Ілюстративний матеріал до дипломної роботи містить 9 таблиць та 12 рисунків.

стандарти підприємства (СТП)

служба управління персоналом (СУП)

учбовий центр (УЦ).

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, сутність і роль трудового потенціалу в діяльності промислового підприємства

Оптимізація продуктивності кадрового складу залишається ключовим викликом для кожної організації в сучасному бізнес-середовищі. Наукові дослідження зосереджуються на вивченні трудового потенціалу як невід'ємної складової загального економічного потенціалу підприємства.

Законодавча база України, починаючи з Конституції, всебічно регламентує значущість людського фактору в підприємницькій діяльності. Зокрема, визначаються фундаментальні права на працевлаштування, справедливу винагороду, безпечні умови праці та соціальний захист працівників.

Досягнення максимальної результативності підприємства в соціально-економічному аспекті стає можливим через впровадження інноваційних методик управління людськими ресурсами. Динамічне бізнес-середовище висуває все більш складні вимоги до професійної компетентності працівників, спонукаючи до постійного вдосконалення їхніх знань та навичок, особливо в контексті адаптації до мінливих умов ринку.

Теоретико-методологічні засади управління трудовим потенціалом активно досліджувались багатьма науковцями різних епох. Особливу увагу в наукових працях було приділено вивченню ролі людського капіталу у виробничих процесах, що суттєво збагатило економічну науку. [16, 28].

На відміну від традиційного сприйняття працівника як звичайного елемента виробничого процесу, сучасна бізнес-парадигма визнає персонал ключовим стратегічним активом організації. Креативний потенціал та інноваційне мислення співробітників стали визначальними факторами

успішності підприємницької діяльності. Відповідно, фінансування розвитку персоналу трансформувалося з категорії поточних витрат у довгострокові інвестиції в людський капітал, який визначається першочерговим генератором прибутковості.

В сучасному науковому дискурсі дедалі частіше фігурують взаємопов'язані концепції: "людські ресурси", "трудові ресурси", "трудовий потенціал", "людський капітал" та "людський потенціал". Для глибшого розуміння проблематики дослідження важливо проаналізувати змістовні взаємозв'язки між цими поняттями.

Людські ресурси визначаються як сукупність фахівців, що володіють специфічними компетенціями, кваліфікацією та практичним досвідом для здійснення професійної діяльності. Цей термін охоплює різні соціально-економічні категорії населення, включаючи економічно активне населення, трудові ресурси, трудовий потенціал та людський капітал. При цьому економічно активне населення визначається як частка громадян, готових долучитися до виробництва товарів та послуг. Кількісно воно включає як зайнятих в економічній діяльності осіб, так і тих, хто активно шукає роботу.

Раціональне використання кадрових ресурсів як фундаменту трудового потенціалу вимагає чіткого окреслення базової термінології. Особливу увагу варто приділити дефініції "трудові ресурси", оскільки саме цей компонент є визначальним у формуванні загального трудового потенціалу організації.

Трудові ресурси охоплюють працездатне населення віком від 15 до 70 років, яке, спираючись на власні фізіологічні можливості, когнітивні здібності, інтелектуальний рівень та професійну компетентність, бере або потенційно може брати активну участь у створенні матеріальних благ та наданні послуг у рамках суспільного виробництва.

Сучасні науковці схиляються до думки, що найширшим за змістом є поняття людського потенціалу. Воно охоплює весь спектр можливостей, ресурсів

та засобів, доступних індивіду протягом життя для досягнення поставлених цілей. Це включає різноманітні сфери життєдіяльності: професійну реалізацію, освітній розвиток, дозвілля та побут. У науковому середовищі також простежується тенденція до встановлення концептуальних зв'язків між поняттями "трудовий потенціал", "людський фактор" та "людський капітал" [20].

Термін "трудовий потенціал" – відносно нове надбання наукової літератури. Історично превалювала концепція "трудових ресурсів", тоді як у контексті ринкової економіки частіше оперують поняттям "робоча сила". Досягнення стратегічних цілей підприємства значною мірою залежить від наявності висококваліфікованого персоналу, накопиченого галузевого досвіду працівників, їхньої спроможності генерувати та впроваджувати інновації, а також від ефективності системи професійного розвитку кадрів.

Трудовий потенціал охоплює як наявні, так і перспективні можливості робочої сили, які визначаються комплексом характеристик: демографічною структурою, професійними компетенціями, рівнем кваліфікації та іншими якісними показниками кадрового складу організації.

Структуру трудового потенціалу підприємства можна розглядати залежно від критерію аналізу (табл. 1.1).

Існують різні визначення поняття "трудовий потенціал"; різні вчені вкладають у нього різний зміст, але практично всі вони вважають, що кількісною складовою трудового потенціалу є трудові ресурси (рис.1.1).

Потенціал трудових ресурсів підприємства характеризується комплексом ключових параметрів:

- Масштабом та глибиною фахової компетентності
- Особливостями демографічного складу
- Структурою мотиваційних механізмів у професійній сфері
- Відповідністю специфічним вимогам роботодавця

Таблиця 1.1. - Класифікація ознак і змісту трудового потенціалу підприємства

✚	Класифікаційна ознака	Видовий прояв	Змістова характеристика, визначення
	1	2	3
За рівнем агрегованості оцінок		трудоий потенціал працівника	це індивідуальні інтелектуальні, психологічні, фізіологічні, освітньо-кваліфікаційні та інші можливості особистості, які використовуються чи можуть бути використані для трудової діяльності;
		груповий (бригадний) трудовий потенціал	крім трудового потенціалу окремих працівників включає додаткові можливості їх колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних і кваліфікаційно- професійних особливостей колективу;
		трудоий потенціал підприємства (організації)	це сукупні можливості працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках конкретної організаційної структури, виходячи з матеріально-технічних, технологічних та інших параметрів.
За спектром охоплення можливостей:		індивідуальний трудовий потенціал	враховує індивідуальні можливості працівника;
		колективний (груповий) трудовий потенціал	враховує не тільки індивідуальні можливості членів колективу, але й можливості їх співпраці для
За характером участі у виробничо-господарському процесі		потенціал технологічного персоналу	це сукупні можливості працівників підприємства, задіяних у профільному та суміжних виробничо-господарських процесах для виробництва продукції (робіт, послуг) встановленої якості та визначеної кількості, а також працівників, виконуючих технічні функції апарату управління
		управлінський потенціал	це можливості окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективної організації та управління виробничо-комерційними процесами підприємства (організації).

□

Продовження табл. 1.1

1	2	3
За місцем у соціально-економічній системі підприємства:	структурно-формулюючий трудовий потенціал	це можливості частини працівників підприємства щодо раціональної та високоефективної організації виробничих процесів і побудови найбільш гнучкої, чіткої, простої структури організації.
	підприємницький трудовий потенціал	це наявність та розвиток підприємницьких здібностей певної частини працівників як передумови для досягнення економічного успіху за рахунок формування ініціативної й інноваційної моделі діяльності;
	продуктивний трудовий потенціал	це можливості працівників підприємства генерувати економічні та неекономічні результати, виходячи з існуючих умов діяльності у рамках певної організації.

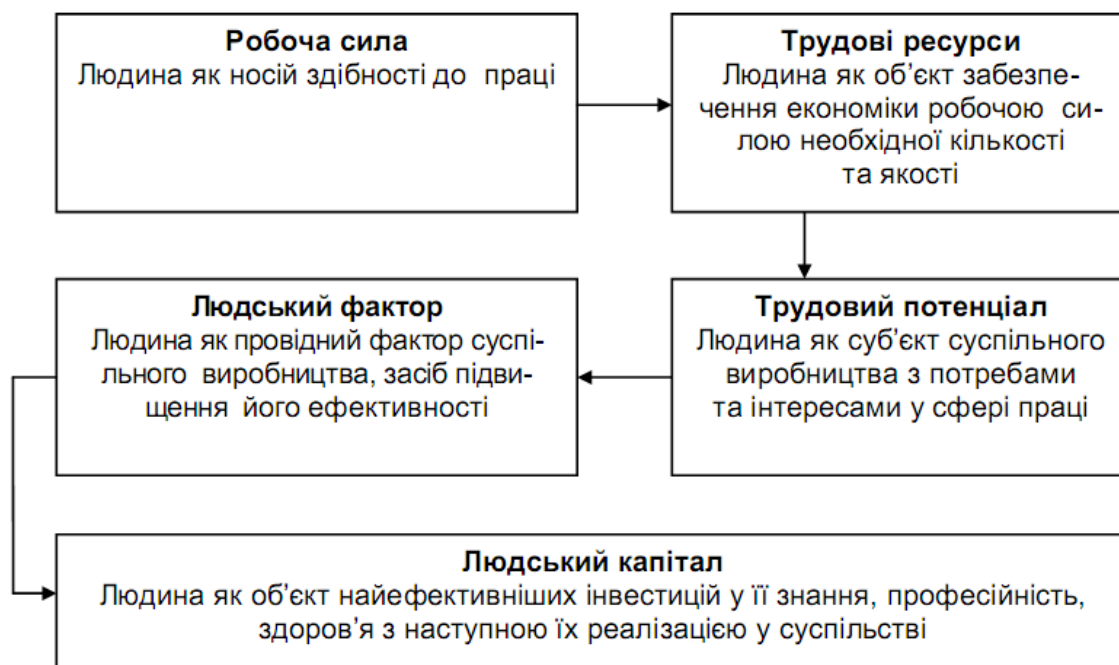


Рис. 1.1. Поняття, споріднені з категорією "трудовий потенціал"

В науковому середовищі сформувалися два основні підходи до трактування поняття "трудовий потенціал". Перша група дослідників розглядає його як інтегральний показник якісних та кількісних характеристик працездатності на рівні окремого працівника, підприємства чи суспільства загалом. Натомість інша група науковців зосереджується на потенційних можливостях самого процесу праці.

Синтезуючи різні підходи, можна визначити трудовий потенціал як сукупність потенційних можливостей працівників у виробничому процесі, що варіюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Ця величина залежить від вікових характеристик, фізичних можливостей, професійної компетентності та кваліфікації персоналу, спрямованих на досягнення як корпоративних цілей, так і особистісного розвитку працівників. [1; 19], Ще один підхід деякі вчені зводять трудовий потенціал до потенціалу самої праці [8; 14].

Трудовий потенціал виступає ключовим стратегічним ресурсом у забезпеченні ринкової конкурентоспроможності підприємства. Його формування визначається комплексом факторів: індивідуальними характеристиками працівників, їхнім професіоналізмом, культурним рівнем, прагненням до самовдосконалення, а також формальною та неформальною організаційною структурою, управлінськими підходами та макроекономічними чинниками. Ефективність трудового потенціалу безпосередньо залежить від ступеня його реалізації.

Для формування високопрофесійного колективу та створення ефективної системи мотивації, керівництву необхідно приділяти особливу увагу механізмам управління кадровим потенціалом, який є невід'ємною складовою загального трудового потенціалу організації (рис. 1.2) [9].

У науковій економічній думці кадровий потенціал розглядається як органічний елемент загального трудового потенціалу. Концепція трудового потенціалу має подвійну природу: з одного боку, як кількісний статистичний

індикатор, що відображає чисельність доступних трудових ресурсів у певному часовому проміжку на рівні території, регіону чи держави; з іншого – як економічна категорія, що характеризує сукупність якісних характеристик населення як творця матеріальних благ.

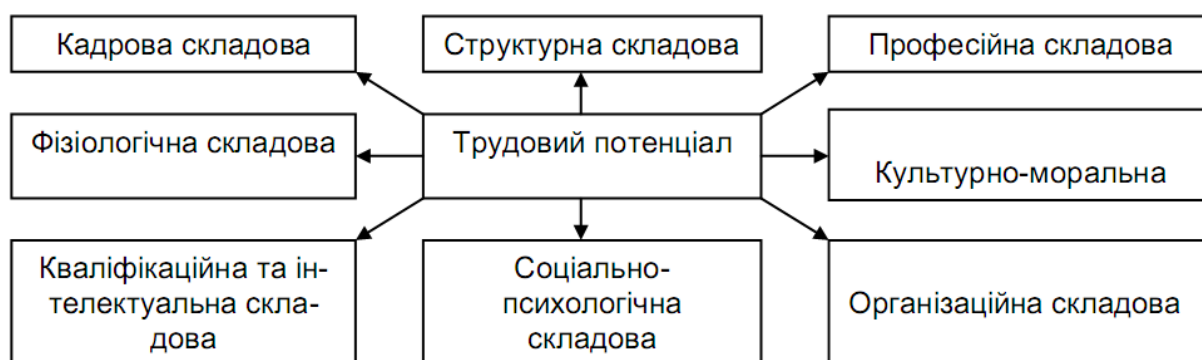


Рис. 1.2. Складові трудового потенціалу підприємства

У науковому дискурсі спостерігається тенденція до синонімічного вживання термінів "трудовий потенціал" та "кадровий потенціал". Традиційно в міжнародній практиці до кадрового складу зараховують керівний та інженерно-технічний персонал: топ-менеджмент, керівників середньої ланки та фахівців з вищою професійною освітою.

Фундаментальним елементом у структурі трудового потенціалу виступає індивідуальний потенціал працівника, який служить базисом для формування потенціалу вищих організаційних рівнів.

Структура індивідуального трудового потенціалу включає три основні компоненти:

Психофізіологічна складова – охоплює природні здібності, стан здоров'я, витривалість, особливості нервової системи та інші біологічні характеристики особистості.

Кваліфікаційна складова – відображає рівень теоретичних знань, практичних навичок, професійної майстерності, що визначають здатність виконувати роботу різної складності.

Соціальна складова – характеризує рівень громадянської зрілості, професійної етики, ціннісних орієнтацій та мотивації у трудовій діяльності, що формуються відповідно до ієрархії особистісних потреб.

У науковій економічній думці кадровий потенціал розглядається як органічний елемент загального трудового потенціалу. Концепція трудового потенціалу має подвійну природу: з одного боку, як кількісний статистичний індикатор, що відображає чисельність доступних трудових ресурсів у певному часовому проміжку на рівні території, регіону чи держави; з іншого – як економічна категорія, що характеризує сукупність якісних характеристик населення як творця матеріальних благ.

У науковому дискурсі спостерігається тенденція до синонімічного вживання термінів "трудова потенція" та "кадрова потенція". Традиційно в міжнародній практиці до кадрового складу зараховують керівний та інженерно-технічний персонал: топ-менеджмент, керівників середньої ланки та фахівців з вищою професійною освітою.

Фундаментальним елементом у структурі трудового потенціалу виступає індивідуальний потенціал працівника, який служить базисом для формування потенціалу вищих організаційних рівнів.

Структура індивідуального трудового потенціалу включає три основні компоненти:

Психофізіологічна складова – охоплює природні здібності, стан здоров'я, витривалість, особливості нервової системи та інші біологічні характеристики особистості.

Кваліфікаційна складова – відображає рівень теоретичних знань, практичних навичок, професійної майстерності, що визначають здатність виконувати роботу різної складності.

Соціальна складова – характеризує рівень громадянської зрілості, професійної етики, ціннісних орієнтацій та мотивації у трудовій діяльності, що формуються відповідно до ієрархії особистісних потреб.

Оцінка трудового потенціалу працівника повинна визначати в якій кількості, якості, відповідності та міри відбувається використання потенціалу в цілях організації. Загалом суть управління персоналом через оцінку його потенціалу зводиться до рішення трьох взаємозалежних задач. По-перше, до створення таких соціально-економічних і виробничо-технічних умов на виробництві, при яких відбувалося б максимальне використання здібностей працівника до даної праці. По-друге, до формування таких продуктивних здібностей людини, що якнайкраще відповідали б вимогам, які є вимогами до якості робочої сили конкретним робочим місцем По-третє, ці процеси не повинні шкодити організму та інтересам особистості працівника. Якщо сукупність фізичних і розумових здібностей людини є основою трудового потенціалу особистості, то соціальна - є «помножена» продуктивна сила, що виникає завдяки спільній діяльності різних індивідів, складає основу трудового потенціалу колективу.

Комплексне оцінювання трудового потенціалу працівників має охоплювати аналіз кількісних та якісних параметрів, їх відповідність корпоративним цілям та ступінь реалізації наявного потенціалу. Ефективне управління персоналом через призму оцінки потенціалу базується на вирішенні трьох взаємопов'язаних завдань.

Першочергово необхідно забезпечити розвиток професійних компетенцій співробітників відповідно до специфічних вимог конкретних посад та робочих функцій.

Наступним кроком є створення оптимального виробничого середовища, що включає соціально-економічні та технологічні умови для максимальної реалізації професійного потенціалу кожного працівника.

Третім важливим аспектом є забезпечення балансу між продуктивністю праці та збереженням фізичного і психологічного благополуччя співробітників, дотриманням їхніх особистісних інтересів.

Важливо розуміти, що сукупний трудовий потенціал організації якісно перевищує просту суму індивідуальних потенціалів працівників завдяки синергетичному ефекту. Якщо індивідуальний трудовий потенціал базується на особистих фізичних та інтелектуальних здібностях, то потенціал колективу формується через множинний ефект від взаємодії та спільної діяльності різних особистостей, створюючи додаткову продуктивну силу.

Структурна схема трудового потенціалу представлена на рис. 1.3.

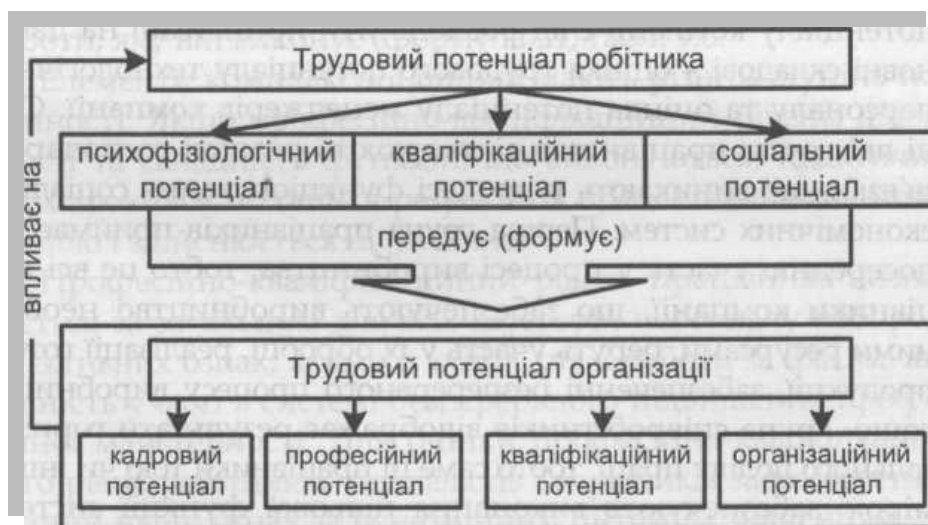


Рис. 1.3. Структурна схема трудового потенціалу[13]

Трудовий потенціал організації як комплексне соціально-економічне явище інтегрує чотири ключові виміри: кадровий, професійний, кваліфікаційний та організаційний. Такий поділ має умовний характер і спрямований на оптимізацію управлінського впливу на специфічні фактори, що формують кожен компонент трудового потенціалу. Особливої актуальності така структуризація

набуває в сучасних умовах, коли успішність організації визначається не сталістю трудового потенціалу, а його адаптивністю та динамічністю.

Детальний аналіз структурних елементів трудового потенціалу дозволяє розглядати його як динамічний параметр, що еволюціонує під впливом змін у кадровому складі та технологічних процесах. Такий підхід уможлиблює виявлення співвідношення між екстенсивними та інтенсивними факторами розвитку трудового потенціалу. Це створює підґрунтя для розробки інтегральної моделі трудового потенціалу, яка відображає результат взаємодії множини факторів, приведених до єдиної системи координат.

1.2. Методики оцінки трудового потенціалу підприємства

Ефективність оцінки трудового потенціалу підприємства залежить від здатності виміряти економічний внесок працівників у створення доходу. Чим продуктивніший працівник і довший період його роботи, тим більша його цінність для компанії. Федонін О.С., Рєпіна І.М. та Олексюк О.І. пропонують використовувати моделі корисності для оцінки впливу управлінських рішень на економічні результати діяльності працівників. В основі лежить здатність працівника створювати додану вартість. Ключовими є сукупні здібності працівників, необхідні для забезпечення конкурентних переваг компанії на ринку.

Витратний підхід до оцінки трудового потенціалу, як підприємства в цілому, так і окремого працівника, зводить його величину до суми витрат, понесених на підготовку, поточне забезпечення та подальший розвиток. Цей напрям досліджень, що базується на витратному розумінні сутності трудового потенціалу, отримав значне поширення серед вітчизняних науковців. При цьому трудовий потенціал організації ототожнюється із загальною сумою витрат на її

персонал. Відповідно до цієї концепції, розмір трудового потенціалу підприємства визначається переважно обсягом витрат на виробничий персонал. Звідси випливає, що ключовим індикатором ефективності використання трудового потенціалу як на рівні підприємства, так і окремого працівника, є продуктивність праці. Варто зазначити, що такий підхід має певні обмеження, оскільки не враховує якісні характеристики трудового потенціалу, такі як знання, навички та мотивація. Оцінювання розміру трудового потенціалу підприємства відбувається за такими показниками:

продуктивність праці. Варто зазначити, що такий підхід має певні обмеження, оскільки не враховує якісні характеристики трудового потенціалу, такі як знання, навички та мотивація. Оцінювання розміру трудового потенціалу підприємства відбувається за такими показниками:

- Приведена вартість трудового потенціалу

$$ПВТП = (ВУП + ВПТП)kd \cdot K_n \quad (1.1)$$

ВУП - вартість управлінського потенціалу;

ВПТП - вартість потенціалу технологічного персоналу;

kd - темп зміни в прогнозований період часу кумулятивного коефіцієнта поступового зростання величини трудового потенціалу;

Kп - коефіцієнт приведення;

- Продуктивність праці промислово- виробничого персоналу

$$ПП_T = \frac{(ЧВ - МВ - ВЕ - АМ)}{СС_ч} \quad (1.2)$$

ЧВ - чиста виручка від реалізації

МВ - матеріальні витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією певного обсягу продукції

ВЕ - вартість енергоносіїв, спожитих у процесі виробництва та реалізації продукції

АМ - сума амортизаційних відрахувань на повне відновлення основних фондів підприємства

ССч - середньосписочна чисельність ПВП

- Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати

$$K_{\text{взн}} = \frac{ЧВ}{\Phi_{\text{зн}} + \Phi_{\text{мс}}} \quad (1.3)$$

ЧВ - чиста виручка від реалізації

Фзн - фонд заробітної плати промислово- виробничого персоналу

Фмс - фонд матеріального стимулювання персоналу підприємства

Метод оцінки потенціалу за одиницею живої праці є більш ефективним, ніж попередні, оскільки краще відображає використання трудових ресурсів. Розрахунок здійснюється шляхом визначення вартісного аналога праці одного працівника, використовуючи фондний підхід.

$$A = ПП_{\text{зв}} \left(\frac{\Delta \Phi_6}{\Delta П_6} \right) \quad (1.4)$$

ППзв - продуктивність праці співробітника у звітному році

$\Delta \Phi_6$ - зростання фондоозброєності праці в розрахунку на одного працівника порівняно з базовим роком

$\Delta П_6$ - зростання продуктивності праці працівника порівняно з базовим роком

- визначається трудовий потенціал технологічного персоналу підприємства:

$$ТП_{\text{tex}} = A \cdot ЧП_p \cdot E_{\phi} \quad (1.5)$$

A - оцінка одиниці живої праці одного працівника

ЧПР - середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу

Еф - коефіцієнт реалізації трудового потенціалу технологічного персоналу підприємства

Для визначення вартості управлінського потенціалу використовується методика, що враховує відношення витрат на адміністративно-управлінський апарат до загальних витрат підприємства.

Загальна вартість трудового потенціалу підприємства є сумою вартостей трудового потенціалу технологічних працівників та управлінського персоналу.

У рамках порівняльного підходу до оцінювання трудового потенціалу підприємства використовуються такі методи:

- Метод анкетування: передбачає оцінку трудового потенціалу працівника на основі аналізу заповнених ним анкет, що містять інформацію про його позитивні та негативні якості.
- Описовий метод: полягає у самостійному визначенні та описі оцінювачем характеристик працівника, які визначають величину його трудового потенціалу.
- Класифікаційний метод: полягає у визначенні трудового потенціалу працівника на основі його місця в рейтингу всіх працівників підприємства, складеному за певним критерієм, та порівнянні з еталонним значенням, що відповідає найкращому працівнику.
- Метод порівняння параметрів: передбачає багатоетапне порівняння продуктивності, освітньо-культурних та інших характеристик працівника з відповідними параметрами інших працівників, що виконують аналогічну роботу.
- Рейтинговий метод: базується на оцінюванні істотних трудових якостей працівника за допомогою оціночних шкал, розроблених оцінювачем з урахуванням конкретних критеріїв та мети аналізу.
- Метод визначеного розподілу: передбачає експертну оцінку трудового потенціалу працівника в межах встановлених інтервалів, які формують заданий розподіл усіх можливих оцінок.
- Метод оцінки за вирішальною ситуацією: полягає у визначенні трудового потенціалу на основі аналізу реакцій та дій працівника у змодельованих або створених оцінювачем виробничих ситуаціях. Даний метод може включати формування бажаних критеріїв для визначення еталонного значення трудового потенціалу.

- Метод шкали спостереження за поведінкою: базується на принципах попереднього методу, але акцент робиться не на позитивних характеристиках, а на відсутності негативних проявів, таких як деструктивні дії, неадекватна поведінка, реакція на стресові фактори тощо. Оцінка трудового потенціалу здійснюється шляхом виявлення відхилень від негативних поведінкових моделей
- Інтерв'ю: передбачає оцінку трудового потенціалу на основі усних відповідей працівника на питання, що задаються компетентними експертами-оцінювачами, які формують суб'єктивні висновки щодо змістовності та правильності відповідей на спеціалізовані питання.
- Метод «360 градусів»: ґрунтується на оцінюванні трудового потенціалу працівника на основі відгуків його професійного оточення, зокрема колег та інших співробітників, з якими він безпосередньо співпрацює.
- Тестування: полягає у визначенні трудового потенціалу працівника за результатами виконання ним психологічних, фізіологічних та кваліфікаційних тестів тощо.

Одним з найбільш застосовуваних методів оцінки трудового потенціалу підприємства є коефіцієнтний метод, який поєднує характеристики витратного та порівняльного підходів. Всі коефіцієнти, що використовуються в даній методиці, класифікуються за наступними групами: показники професійної компетентності; показники, що відображають творчу активність; показники, що характеризують повноту, якість та оперативність виконання робіт; показники трудової дисципліни; показники, що відображають ефективність колективної роботи. Кожна з цих груп представлена значною кількістю аналітичних коефіцієнтів другого рівня. Так, система оцінки трудового потенціалу працівників, що базується на коефіцієнтній методиці, включає наступні основні показники:

Коефіцієнт освіти

$$K_{осв} = \frac{A}{60} \quad (1.6)$$

А - тривалість роботи працівника за спеціальністю, яка зазначена в дипломі (за аналізований період)

60 - максимальна нормативна тривалість роботи за спеціальністю, яка зазначена у дипломі про вищу освіту

Коефіцієнт посадового досвіду

$$K_{\text{досв}} = \frac{D_A}{60} \quad (1.7)$$

ДА - досвід роботи на певній посаді

60 - максимальна нормативна тривалість роботи на певній посаді

Коефіцієнт підвищення кваліфікації

$$K_{\text{навч}} = \frac{TH_{\phi}}{TH_n} \quad (1.8)$$

ТНф - фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації за період роботи за спеціальністю

ТНн - нормативна тривалість навчання з підвищення кваліфікації (виходячи з припущення щодо необхідності щорічного навчання тривалістю півмісяця)

Коефіцієнт якості виконання робіт

$$K_{\text{явр}} = \frac{PP_{\text{зпр}}}{\sum PP} \quad (1.9)$$

РПзпр - реалізовані проекти, проекти реалізовані замовниками

$\sum PP$ - загальна сума реалізованих проектів

На відміну від методик, що базуються на витратах, результативний підхід до оцінювання трудового потенціалу виходить з принципу корисності праці персоналу для підприємства. Як правило, кількісні або вартісні показники виробленої продукції використовуються як критерії оцінки ефективності роботи працівників. Однак, при цьому виникають значні труднощі з ідентифікацією

конкретних результатів діяльності окремих категорій персоналу. У практиці зарубіжного менеджменту широко застосовується коефіцієнтний метод, що базується на результатах тестових оцінювань, таких як тести на загальний рівень інтелекту та професійну придатність.

Управлінський потенціал

$$УП = \left[ЧМ_i \frac{n}{\sum \frac{1}{K_i}} \right] \cdot K_{ef} \quad (1.10)$$

ЧМ_i - чисельність менеджерів певної категорії

К_{ef} - коефіцієнт ефективності роботи - відображає величину додаткової доданої вартості, що отримує компанія від використання управлінців певної категорії, кваліфікації

К_i - оціночний коефіцієнт відповідно до групи менеджерів певної групи

n - кількість показників, що формують систему якісної оцінки ділових якостей менеджерів

Частка чистого приросту капіталу

$$ЧЧП = \frac{ЧП_e}{CO_n \cdot ПВ_{упр}} \quad (1.11)$$

ЧП_e - чистий приріст капіталу компанії

ПВ_{упр} - частка управлінців у загальній чисельності

CO_n - середньооблікова чисельність персоналу

Оцінка трудового потенціалу сьогодні передбачає врахування нових тенденцій в управлінні ним на рівні підприємства, зокрема: переорієнтацію менеджменту на інноваційні принципи та визнання вирішальної ролі людини в сучасному виробництві; акцент на внутрішніх якостях працівника, пов'язаних з творчою діяльністю, використання кваліфікованої праці, що базується на

творчому потенціалі; пріоритет інноваційної поведінки персоналу. Основою інноваційної праці є природні та набуті здібності, знання, вміння, потреби, менталітет та поведінка працівника. Цей підхід реалізується через активізацію людського фактора, використання фізичного та психологічного потенціалу, виконавських і творчих здібностей у контексті довгострокових господарських орієнтирів організації. Розвиток людського потенціалу розглядається як інвестиція. Комплексний інноваційний механізм базується на управлінні автономними робочими групами, розширенні мотивації, стимулюванні творчих пошуків, узгодженні всіх елементів трудового процесу та інтеграції інноваційних форм і методів управління працею зі стратегією розвитку підприємства [6, с. 30–31]. Алгоритм оцінки та управління трудовим потенціалом [13] представлений на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Алгоритм оцінки й управління трудовим потенціалом

1.3. Управління трудовим потенціалом підприємства

1.3.1. Організаційні основи управління трудовим потенціалом підприємства

Питанням управління трудовими ресурсами підприємства приділено значну увагу в наукових працях економістів [19]. Сучасний етап розвитку управління трудовими ресурсами вимагає визначення новітніх методів та форм регулювання процесів ефективного формування, розподілу та використання кадрового потенціалу підприємства.

Управління трудовим потенціалом – процес складний, описати його можна умовно у вигляді моделі (рис. 1.5)

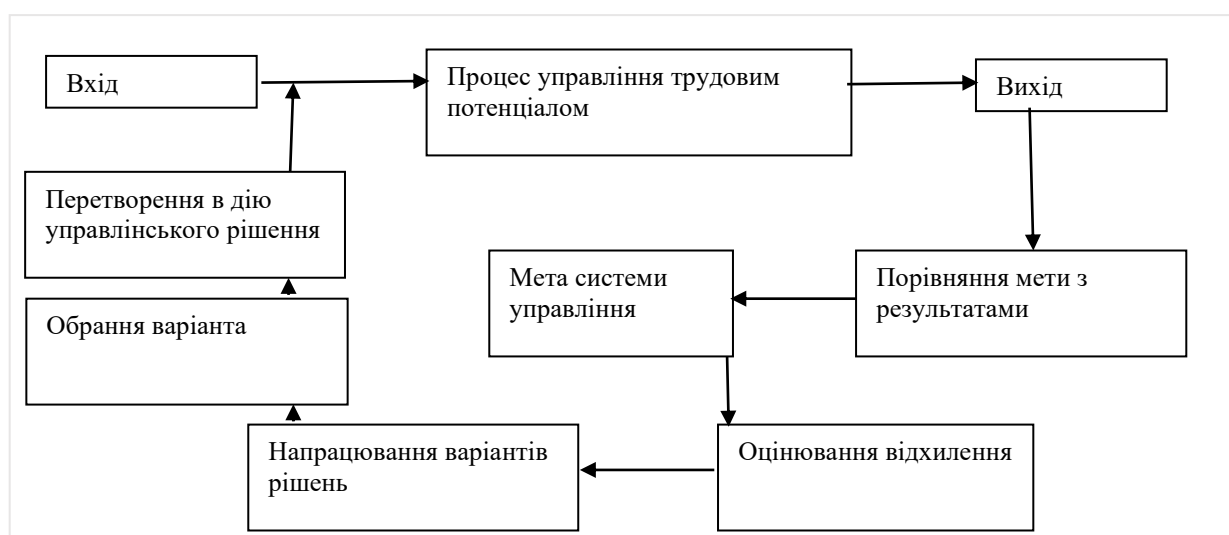


Рис. 1.5. Модель системного управління трудовим потенціалом

Примітка запропоновано авторами

Зовнішні впливи змінюють економічну ситуацію на підприємстві, а відповідно і можливості управління трудовим потенціалом. Для аналізу процесів прийняття рішень доцільно використовувати теорію ймовірності, зокрема, моделювання у вигляді матричних ігор. У цьому контексті підприємство (умовно – перший гравець) має щонайменше три можливі стратегії дій: $У1$, $У2$ та $У3$. Його контрагентом, у широкому сенсі, виступає ринок (умовно – другий гравець), який характеризується різними сценаріями розвитку: позитивним,

нейтральним або негативним. Результатом діяльності підприємства є отримання прибутку (h). Систематизувавши можливі варіанти розвитку подій, можна представити їх у вигляді матриці виграшів:

$$Y_i = \begin{bmatrix} h_1x_{11} & h_1x_{12} & h_1x_{13} \\ h_2x_{21} & h_2x_{22} & h_2x_{23} \\ h_3x_{31} & h_3x_{32} & h_3x_{33} \end{bmatrix} \quad (1.12)$$

де x_{ij} – результат i -го напрямку при ринковій ситуації ($j=1, 2, 3$). [24].

На рисунку 1.6 наведено схему впливу технологічних факторів на систему управління персоналом.

У сучасному менеджменті управління трудовими ресурсами виокремлено як самостійний напрям, що фокусується на стратегічних аспектах забезпечення підприємства робочою силою та соціальному розвитку кадрів. Натомість, "управління персоналом" розглядається як поточна операційна діяльність з кадрами [1]. Управління трудовим потенціалом підприємства передбачає використання можливостей висококваліфікованих працівників для застосування нових знань і технологій, організаційних та управлінських рішень, розробки та виробництва інноваційної продукції, що потребує планомірного впливу та регулювання з боку керівництва на етапах формування, розподілу та використання цього потенціалу.

.Поняття "управління людськими ресурсами" передбачає цілеспрямований вплив на працівника з метою максимізації результатів його діяльності, враховуючи при цьому удосконалення технологій виробництва, організації виробництва та праці з орієнтацією на можливості та інтереси працівника.

Сучасні моделі управління персоналом, які розглядають кадри як стратегічний ресурс, здатний забезпечити зростання прибутку та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку, передбачають: створення сприятливих умов для розширення знань, підвищення кваліфікації та

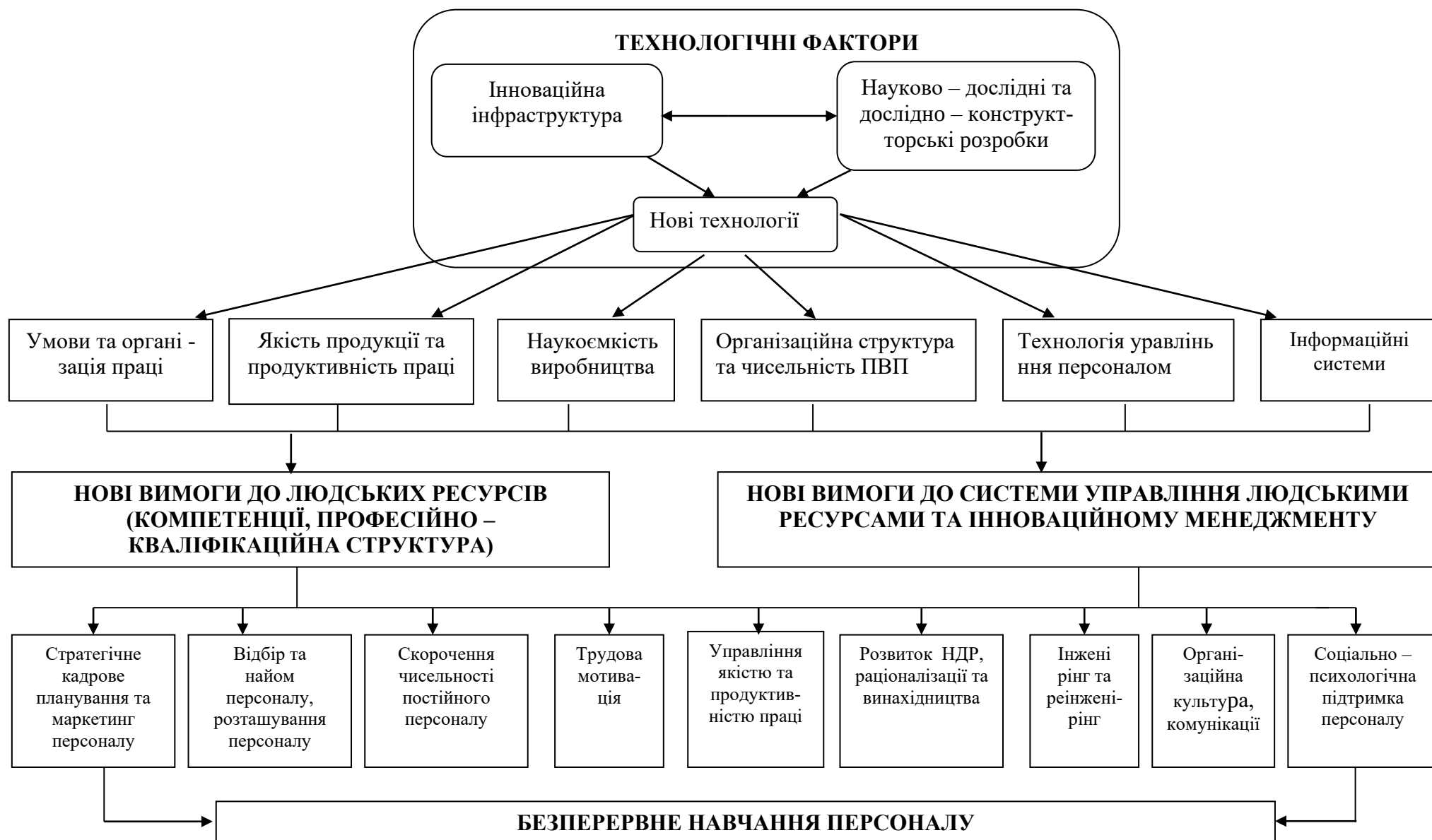


Рис. 1.6. Вплив технологічних факторів на систему управління персоналом

безперервного самовдосконалення; активне застосування мотивації праці, включаючи розширення повноважень працівників у процесі прийняття управлінських рішень; формування гуманізованої організаційної культури тощо.

Управління кадровим потенціалом – це процес, що охоплює його оцінку, розвиток, оптимізацію та практичне застосування в організації. Для ефективного управління трудовим потенціалом необхідно визначити напрями його розвитку та розробити механізми утримання працівників з високим потенціалом. Тому доцільно розрізняти дві підсистеми управління кадровим потенціалом: управління реалізованою частиною, що пов'язане з оперативною роботою з персоналом, та управління нереалізованою частиною, спрямоване на узгодження наявних трудових ресурсів зі стратегією розвитку підприємства.

Трудовий потенціал значною мірою залежить від факторів зовнішнього середовища, зокрема кон'юнктури ринку праці, державного регулювання, рівня життя населення, освіти, культури та інших соціально-економічних умов. З боку підприємства на нього впливають принципи управління та кадрова політика, виробнича та трудова дисципліна, організаційна культура, система стимулювання працівників тощо. Ретельно розроблена система стимулювання ефективності та якості праці персоналу сприяє мобілізації трудового потенціалу, формує зацікавленість працівників у зростанні як особистих, так і загальних виробничих показників підприємства. Це, своєю чергою, стимулює прояв творчих здібностей працівників, підвищує рівень їхньої компетентності, що відображається у зниженні витрат живої праці на одиницю продукції та покращенні якості виконуваних робіт. Згідно з моделлю системного управління трудовим потенціалом (рис. 1.5), на рис. 1.7 представлено схему управління трудовим потенціалом як керованою підсистемою, що є складовою виробничої системи. На вході ця система отримує інформацію, капітал, людські ресурси та матеріали із зовнішнього середовища. У процесі виробництва, залежно від рівня попиту, підприємство обробляє та перетворює ці ресурси на продукцію або послуги [12].

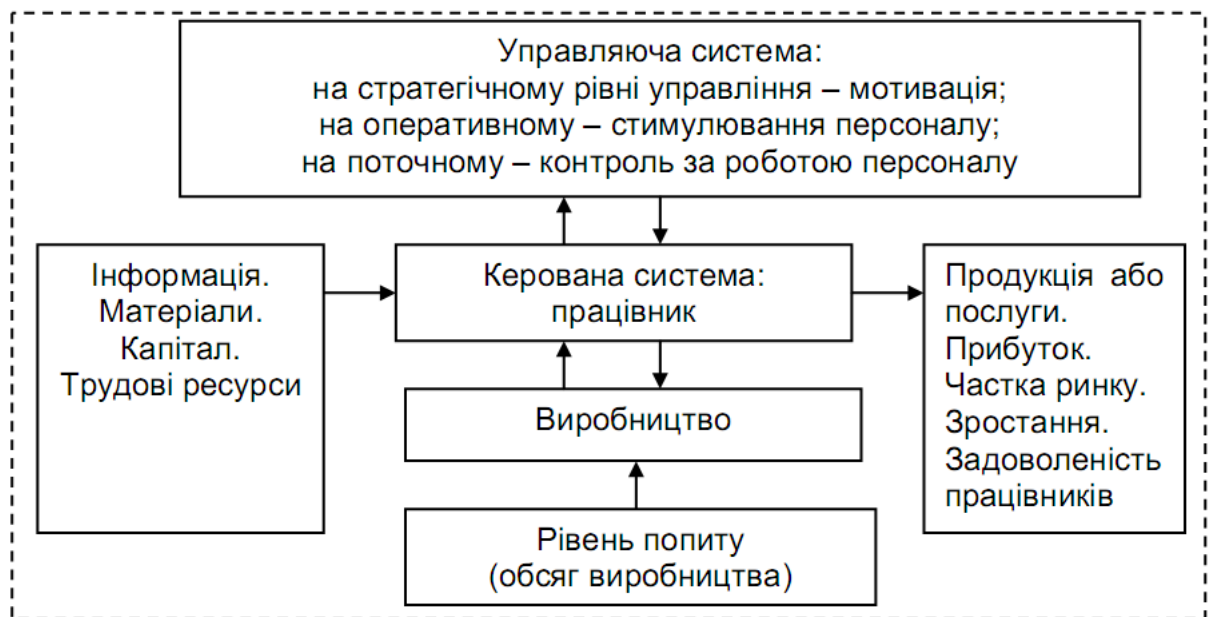


Рис. 1.7. Управління трудовим потенціалом як системою

Ефективне управління організацією безпосередньо впливає на успішність підприємства, що проявляється у зростанні прибутку, зміцненні позицій на ринку, збільшенні обсягів продажів, підвищенні лояльності працівників та загальній динаміці розвитку. Запорукою цього є налагоджена система управління трудовим потенціалом, яка функціонує на кожному рівні.

Управління трудовим потенціалом являє собою комплексний процес, що включає в себе: формування штату висококваліфікованими фахівцями шляхом відбору та підготовки, об'єктивну оцінку їхньої діяльності та раціональне розміщення на відповідних посадах, організацію ефективної професійної адаптації, створення мотиваційних механізмів та розвиток корпоративної культури, а також заходи щодо утримання цінних кадрів.

Для цілей кадрової політики підприємства відносять:

- оперативне забезпечення підприємства персоналом - якості та чисельності, що необхідна;
- раціональне використання кадрового потенціалу підприємства;
- забезпечення умов щодо реалізації прав та обов'язків працівників, які передбачені трудовим законодавством;
- формування та підтримування ефективної роботи трудових колективів;

– формування, розвиток і збереження кадрового потенціалу підприємства [3, с. 127].

Одним з важливих аспектів кадрової політики підприємства є формування саме резерву керівних кадрів .

1.3.2 Резерв керівних кадрів як основа управління трудовим потенціалом підприємства

1.3.2.1. Роль, завдання та формування резерву керівних кадрів підприємства

Різноманітні чинники, такі як зміна обсягів виробництва, розробка та впровадження нових товарів, застосування сучасних технологій, рух кадрів, викликаний різними причинами (пенсійний вік, зміна місця проживання та інше), а також зміна стратегічного курсу на ринку, призводять до перманентних змін у штаті підприємства.

Кадровий резерв — це група керівників і фахівців, які працюють на даному підприємстві, володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам до відповідних посад того чи іншого рівня управління, пройшли відбір і мають або проходять певну цільову кваліфікаційну підготовку.

Формування дієвого резерву керівних кадрів та його подальше успішне використання вимагає комплексного підходу, що включає вибір оптимального типу формування резерву, дотримання визначених принципів та поетапну реалізацію відповідних заходів. Існують різні класифікації кадрового резерву, що базуються на таких критеріях, як вид діяльності, терміновість заміщення вакантних посад, рівень підготовки кандидатів тощо. Вибір конкретної типології залежить від стратегічних цілей кадрової політики організації. (табл. 1.2).



Таблиця 1.2. – Типи формування кадрового резерву

Цілі	Резерв	Сутність	Кар'єра
По- виду діяльності	Резерв розвитку	група фахівців і керівників, що готуються до роботи в рамках нових напрямків (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій).	можуть вибрати один із двох напрямків кар'єри — професійну або керівну кар'єру.
	Резерв функціонування	група фахівців і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації.	орієнтовані на керівну кар'єру
За часом призначення	група А	кандидати, що можуть бути висунуті на вищі посади в даний час.	орієнтовані на керівну кар'єру
	група В	кандидати, висування яких планується в найближчі один-три роки.	орієнтовані на керівну кар'єру
За віковими обмеженнями	до 50 років	кандидати на заміщення посад керівників вищого рівня	орієнтовані на керівну кар'єру
	до 40 років	кандидати на заміщення посад керівників середнього рівня	можуть вибрати один із двох напрямків кар'єри — професійну або керівну кар'єру.

1

Формування кадрового резерву базується на трьох ключових засадах:

По-перше, це принцип реальної необхідності резерву. Це означає, що потреба у заповненні посад має бути обґрунтованою та своєчасною, а не формальною.

По-друге, важливою є відповідність претендента посаді та категорії резерву. Кваліфікаційні характеристики кандидата мають чітко співвідноситися з вимогами майбутньої посади.

По-третє, необхідно оцінювати перспективність кандидата через призму декількох факторів: його потенціал до професійного зростання, рівень освіти, віковий аспект, тривалість роботи на попередніх посадах, загальну динаміку кар'єрного шляху та стан здоров'я.

При відборі кандидатів важливо враховувати специфіку конкретної посади. Окрім загальних критеріїв, необхідно брати до уваги професійні компетенції, необхідні для керівництва певним відділом чи підрозділом. Також суттєву роль

відіграють особистісні якості претендента, які аналізуються з урахуванням поточної ситуації у підрозділі та корпоративної культури організації.

Кадровий резерв на керівні позиції може формуватися з таких джерел:

1. Керівники управлінського апарату та афілійованих структур
2. Провідні спеціалісти та фахівці вищої ланки
3. Кваліфіковані працівники з відповідною освітою та позитивною репутацією
4. Молоді спеціалісти, які успішно завершили період стажування

Щодо динаміки кар'єрного росту, вона є важливим індикатором професійного розвитку працівника, що відображає швидкість його просування службовими щаблями. Дослідження показують, що оптимальний період для повноцінного освоєння посади становить близько трьох років. Після п'ятирічного перебування на одній посаді часто спостерігається тенденція до зниження продуктивності. Тому кар'єру можна вважати динамічною, якщо працівник змінював посади в межах трьох-п'ятирічного циклу.

Етапи роботи з резервом

Оцінка потреби у кадровому резерві передбачає комплексний підхід, що включає наступні етапи:

Спершу необхідно здійснити прогностичний аналіз можливих структурних змін в управлінському апараті компанії та її структурних підрозділах. Паралельно важливо оптимізувати систему кар'єрного зростання співробітників.

Наступним кроком є оцінка забезпеченості кадровим резервом ключових посад організації. При цьому важливо проаналізувати щільність резерву для кожної окремої позиції або групи аналогічних посад, встановивши співвідношення між кількістю потенційних кандидатів та наявними вакансіями.

Такий аналіз дозволяє визначити як поточні, так і майбутні потреби у резерві кадрів. Для розрахунку оптимального розміру кадрового резерву необхідно враховувати декілька ключових факторів:

1. Прогнозовану потребу підприємства у керівних кадрах на короткострокову та середньострокову перспективу (до 5 років)

2. Наявний склад підготовленого резерву на всіх рівнях управління, незалежно від місця проходження підготовки кандидатів
3. Орієнтовний коефіцієнт природного вибуття кадрів з резерву через різні причини (невиконання програми підготовки, зміна місця проживання тощо)
4. Прогнозовану кількість керівників, які можуть бути переміщені на інші управлінські позиції внаслідок реорганізації структури підприємства

Такий системний підхід забезпечує формування збалансованого кадрового резерву, що відповідає як поточним, так і перспективним потребам організації.

Удосконалення процесу формування кадрового резерву вимагає врахування кількох ключових аспектів при укладанні списків потенційних кандидатів:

Першочергово варто визначити базові посади, які слугуватимуть фундаментом для підготовки керівників конкретних підрозділів. При цьому важливо враховувати специфіку виробництва при диференціації резерву.

Особливу увагу слід приділити підбору заступників керівного складу. Ключовим критерієм відбору має бути оцінка їхнього потенціалу до подальшого кар'єрного зростання за всіма необхідними параметрами.

Важливим елементом є встановлення чіткої системи відповідальності керівників за розподіл кадрів відповідних категорій. Наприклад:

- Начальник цеху відповідає за призначення майстрів та керівників дільниць
- Директор підприємства приймає рішення щодо призначення начальників цехів
- Заступник директора з кадрових питань курує призначення заступників начальників цехів та керівників підрозділів

Процес формування резерву включає два основних етапи:

1. Створення первинного переліку потенційних кандидатів
2. Формування цільового резерву під конкретні посади

При цьому необхідно визначити:

- Критерії відбору кандидатів до резерву

- Потребу у додатковому навчанні для кожного з відібраних кандидатів
- Оптимальні методи підготовки для кожного претендента, враховуючи його індивідуальні характеристики та перспективи призначення на керівну посаду

Такий структурований підхід забезпечує створення ефективної системи підготовки майбутніх керівників, що відповідає потребам організації.

При створенні списку кадрового резерву застосовується комплексна система методів оцінювання кандидатів:

Документальний аналіз передбачає детальне вивчення професійного портфоліо працівника: службових характеристик, результатів атестацій, звітної документації та інших релевантних матеріалів.

Співбесіди проводяться як за структурованими опитувальниками, так і у форматі вільного діалогу. Їхня мета – розкрити особистісні якості кандидата, зрозуміти його кар'єрні прагнення, мотивацію та поведінкові патерни.

Метод спостереження дозволяє оцінити поведінку працівника у різноманітних контекстах – від робочих ситуацій до неформального спілкування.

Оцінка ефективності роботи базується на аналізі конкретних показників:

- Продуктивність праці
- Якість виконання завдань
- Результативність підрозділу під керівництвом кандидата
- Досягнення ключових показників ефективності за репрезентативний період

Метод цільового групування передбачає співставлення компетенцій претендентів з вимогами конкретної посади. Цей підхід може застосовуватись у двох напрямках:

1. Пошук оптимального кандидата під визначену посаду
2. Формування збалансованої команди з урахуванням професійних та особистісних характеристик учасників

Для реалізації цього методу створюються три інформаційні бази:

- Професіограми керівних посад
- Фактографічні дані про кандидатів

- Критерії оцінки професійних якостей

Така багатовимірна система оцінювання забезпечує об'єктивний відбір кандидатів до кадрового резерву.

При укладанні переліку претендентів до кадрового резерву необхідно враховувати комплекс визначальних факторів:

1. Специфікація посади:
 - Детальний опис функціональних обов'язків
 - Характеристика робочого місця
 - Показники ефективності роботи
2. Професійний профіль кандидата:
 - Необхідні компетенції та навички
 - Кваліфікаційні вимоги
 - Досвід роботи у відповідній сфері
3. Карта кар'єрного росту:
 - Перелік посад, досвід роботи на яких є релевантним
 - Потенційні напрямки професійного розвитку
4. Кваліфікаційні обмеження:
 - Освітній рівень
 - Вікові рамки
 - Мінімальний стаж роботи
 - Інші специфічні вимоги
5. Результати оцінювання:
 - Відповідність формальним критеріям
 - Особистісні характеристики
 - Потенціал до розвитку
6. Атестаційні матеріали:
 - Висновки попередніх оцінювань
 - Рекомендації керівництва
 - Досягнення та здобутки

Ключові компетенції для керівних позицій можна згрупувати за трьома основними напрямками:

1. Мотиваційна складова:

- Зацікавленість у професійному розвитку
- Інноваційне мислення
- Орієнтація на результат
- Готовність до зважених ризиків
- Здатність ефективно вирішувати конфліктні ситуації

2. Професійна майстерність:

- Відповідна освіта та досвід
- Експертиза у професійній сфері
- Здатність приймати самостійні рішення
- Навички ведення переговорів
- Аргументована позиція у професійних питаннях

3. Особистісний потенціал:

- Високий рівень емоційного інтелекту
- Комунікативні навички
- Лідерські якості
- Стресостійкість
- Організаторські здібності

Процес формування кадрового резерву включає три ключові етапи оцінювання:

1. Комплексна оцінка професійних та особистісних якостей кандидатів
2. Аналіз відповідності компетенцій претендента вимогам цільової посади
3. Порівняльний аналіз претендентів на одну посаду для визначення оптимальної кандидатури

За результатами оцінювання відбувається коригування попереднього списку резерву. Фінальний перелік проходить погодження у відділі кадрів за участі керівників усіх підрозділів та затверджується генеральним директором.

Система професійної підготовки кадрового резерву

Ключовим завданням є забезпечення якісної підготовки перспективних співробітників до ефективної роботи на майбутніх посадах.

Основні методи професійного розвитку включають:

1. Персональне наставництво від керівника вищого рівня
2. Практичне стажування на цільовій посаді
3. Спеціалізовані програми навчання та підвищення кваліфікації
4. Здобуття додаткової профільної освіти
5. Науково-освітня підготовка через магістратуру, аспірантуру чи докторантуру

Комплексна система підготовки резерву реалізується через три види програм:

1. Базова програма:
 - Оновлення теоретичних знань у сфері управління
 - Розширення освітньої бази відповідно до вимог цільової посади
 - Вивчення спеціалізованих управлінських дисциплін
 - Підсумковий контроль через іспити та заліки
2. Фахова програма:
 - Розподіл резервістів за професійними напрямками
 - Інтеграція теоретичної та практичної підготовки
 - Участь у ділових іграх та вирішенні виробничих кейсів
 - Розробка та захист проєктів з оптимізації виробничих процесів
3. Індивідуальна програма:
 - Персоналізований план розвитку компетенцій
 - Виробниче стажування на провідних підприємствах
 - Практична підготовка на цільовій посаді
 - Розвиток специфічних навичок відповідно до вимог майбутньої позиції

Організація підготовки кадрового резерву

Персональні плани розвитку резервістів створюються безпосередніми керівниками підрозділів та затверджуються топ-менеджментом компанії. Відділ

управління персоналом спільно з керівниками підрозділів здійснює регулярний моніторинг виконання цих планів.

Адаптація до керівної посади

Важливим аспектом підготовки є забезпечення плавного входження кандидата в нову управлінську роль. Це передбачає:

1. Інтеграцію в систему управління на новому рівні
2. Освоєння специфіки комунікації та прийняття рішень
3. Встановлення ефективної взаємодії з колективом у новому статусі

Особливу увагу слід приділити ситуаціям, коли співробітник стає керівником для своїх колишніх колег. HR-відділ має розробити комплексні заходи адаптації як для нового керівника, так і для його підлеглих.

Інтеграція зовнішніх кандидатів

Окремим викликом є адаптація керівників, залучених ззовні організації. Такі фахівці потребують більш ґрунтовної підтримки, оскільки мають освоїти:

- Організаційну структуру компанії
- Корпоративну культуру
- Систему внутрішніх комунікацій
- Особливості взаємодії між підрозділами

Для оптимізації процесу адаптації рекомендується:

1. Впровадження спеціалізованих адаптаційних програм
2. Проведення управлінських тренінгів
3. Організація командотворчих заходів

Особливо ефективними є тренінги з розвитку командної взаємодії, які сприяють:

- Прискоренню взаємної адаптації нового керівника та колективу
- Зміцненню командного духу
- Підвищенню ефективності роботи підрозділу
- Формуванню позитивного психологічного клімату

1.3.2.2. Відбір кандидатів до кадрового резерву керівників

По проблемі кандидатів, які найкращим чином відповідали б тим посадам, у резерв на які вони будуть зараховуватися, в науковій літературі існують різні рекомендації. Розглянемо деякі з них.

Багато авторів пропонують підбирати кандидата на посаду відповідно до вимог, які містяться в посадових інструкціях. На наш погляд, це не найкраща рекомендація, тому що на більшості підприємств ще користуються застарілими типовими посадовими інструкціями. Ці інструкції не враховують особливості задач відповідно до тієї стратегії, яку зараз реалізує підприємство або той чи інший його підрозділ. В них відсутні вимоги до психологічних якостей претендента на посаду. А щоб розробити повний перелік вимог до конкретної посади, як відмічає в своїй роботі В. Тараненко, треба мати декілька висококваліфікованих спеціалістів, які б досконально знали всі аспекти діяльності на цій посаді, в тому числі психолога, та багато часу. Крім того особи, які мають приблизно однакові якості, можуть бути по різному мотивовані і тому мати різну продуктивність та ефективність праці.

Який керівник хороший? Якими якостями він повинен володіти? По цих питаннях вже багато років складаються різної довжини переліки, в яких дається більша або менша картина вимог до керівника.

Так у своїй монографії «Ключові проблеми керівника» Том Лемберт наводить перелік головних рис керівників високого класу, на які вказують різні автори [21, с. 83]. Вони (керівники високого класу):

1. Точно визначають для себе те, що хочуть зробити.
2. Складають твердий, але здійснений розклад того, що хочуть зробити.
3. Домагаються чіткого виконання того, що намітили, і в ті терміни, що намітили.
4. Готові обговорювати шляхи досягнення наміченого, прислухаються до порад і приймають їх. Але коли порядок дій визначений, твердо додержуються тільки його, якщо обставини не потребують внести зміни.

5. Цілеспрямовано йдуть до поставленої мети, і коли зіштовхуються з перешкодами, виявляють завзятість і рішучість у їх подоланні.

6. Вимагають високої якості роботи і високої продуктивності праці від себе і від своїх підлеглих.

7. Працюють багато й енергійно, насправді, саме це виховує в них кращі якості.

8. Схильні до незадоволеності своїм нинішнім положенням.

9. Ніколи цілком не задоволені власною роботою і постійно сумніваються в собі.

10. Згодні на розраховані ризики.

11. Не роблять трагедій з помилок. Виходять з несприятливих ситуацій без особливих особистих втрат і швидко перегруповують свої сили й ідеї.

12. З ентузіазмом сприймають завдання і заражають їм інших.

13. Рішучі, коли почувають, що здатні швидко оцінити ситуацію, проаналізувати альтернативні способи роботи, вирішити який спосіб краще і роз'яснити підлеглим, що повинно бути зроблено.

14. Постійно тримають у полі зору діяльність свою і підлеглих, так що можуть вчасно виправити будь-які відхилення від плану.

Крім цього Т. Лемберт вважає, що для забезпечення ефективного керування підприємствами необхідні керівники, які [21, с. 84]:

- Розуміють, що відбувається.
- Дають чіткі вказівки своїм підлеглим і переконуються, що останні їх правильно зрозуміли.
- Пропонують підтримку, відкриті двері для дій без перешкод та недовіри.
- Приймають ефективні (не традиційні) рішення, що не вразило прийняти інші за різних причин (недолік інформації, часу, знань).
- Цінують самостійні дії, винагороджують прогрес, підтримують індивідуальний і груповий розвиток.

– Розвивають почуття довіри між членами групи за допомогою оцінки ролі кожного в загальному успіху, розподілі інформації та знань, наскільки це можливо.

Приведемо перелік рис, якими може володіти ефективний керівник:

1. Позитивно відноситься до нововведень та активно заохочувати підлеглих до проведення перетворень та удосконалень, ставлячи перед ними відповідні цілі та завдання.

2. Піклується про те, щоб організація або підрозділ, яким він керує, використовувала усі новітні досягнення в своїй галузі.

3. Заохочує персонал до відвертості та бореться за проведення ефективних групових дискусій.

4. Дає чіткі вказівки: що робити, коли і як.

5. Заохочує персонал за хорошу роботу та критикує тільки тоді, коли це дійсно необхідно.

6. Завжди допомагає, коли хтось із підлеглих потребує допомоги.

7. Дотримується своєї цілеспрямованої лінії навіть в кризових ситуаціях, не кидається з однієї крайності в іншу.

8. Твердо дотримується правил, які прийняті в організації.

9. Приймає рішення та діє.

10. Вимогливий до себе і до інших, не гримає на працівників без достатніх на те підстав, критикує конструктивно, з метою покращення роботи.

11. Заохочує персонал до висловлювань своїх поглядів та прагне використовувати їх для ефективного співробітництва.

12. Не боїться ризику.

13. Вміє добре і активно слухати.

14. Визначає проблеми, які пов'язані з використанням часу в організації, розташовує їх в порядку важливості та приймає цілеспрямовані заходи до їх вирішення.

15. Не відкладає діла, а робить їх вчасно, встановлюючи для себе жорсткі норми часу.

16. Не прагне до досконалості у всьому.

17. Людяний.

Цей перелік може бути не повним, але він може бути корисним при дискусії про те, в якій мірі той чи інший кандидат до резерву володіє цими якостями та які якості потрібні керівнику на тій чи іншій посаді.

Щоб не прийняти неправильне рішення про зарахування до кадрового резерву окремих кандидатів, важливо виявляти в них ті якості та навички, які зменшують ефективність роботи керівника та залежать від його самого (наприклад, не вміє використовувати своїх підлеглих в інтересах роботи, не вірить в здібності своїх підлеглих тощо).

О. Данчева та Ю. Швалб звертають увагу на те, що багато людей мають потенційно небезпечні якості, які безпосередньо не пов'язані з професіоналізмом та кваліфікацією працівника [11, с. 149]. Ці якості стають негативними тільки при призначенні людини на певні посади або функціональні місця в організації. При обійманні іншої посади ці самі якості можуть бути винятково цінними та корисними.

Так, при висуванні (або підборі) на посади нижчої та середньої ланки керівників важливо «відсіювати» тих осіб, які мають такі якості, як безініціативність, тривожність та завищена самооцінка, що може призвести до різкого погіршення соціально-психологічного клімату в підрозділах, який може стати практично некерованим, до того ж різко падають престиж та авторитет усього управлінського персоналу в очах підлеглих.

Для осіб, які висуваються на посади керівників вищої ланки (директор, його заступники, керівники великих підрозділів) – неприйнятними є такі якості, як пасивність, нездатність приймати рішення, підвищене почуття провини, ігнорування думок підлеглих. Їх наявність призводить до цілковитої втрати контролю над діяльністю організації. Вона стає некерованою, втрачає потенціал та перспективи розвитку і в кінцевому підсумку дуже швидко гине.

Для виявлення і оцінки розглянутих та інших якостей, що необхідні особам, які зараховуються до кадрового резерву керівників, використовуються різні методи. Наприклад:

- тестування;
- інтерв'ю з кандидатом на посаду, його керівником та підлеглими, керівниками, які з ним співпрацюють;
- моделювання поведінки кандидата.

Слід відмітити, що значна більшість кадрових служб підприємств та організацій не мають кваліфікованих спеціалістів, в тому числі психологів, які б володіли першим та третім методами і не мають необхідного набору тестів, моделей та іншого потрібного для цих цілей інструментарію. Зрозуміло, що більшість підприємств та організацій не мають фінансових можливостей з кожного випадку звертатися по допомогу консультантів або до послуг кадрових агенцій.

Тому найбільш поширеним методом відбору кандидатів у кадровий резерв є аналіз рекомендацій вищестоящих керівників та інтерв'ю з кандидатами і їх підлеглими. Цей метод потребує менше витрат коштів та не є відносно трудомістким в порівнянні з іншими методами. Але він не дозволяє виявити в повній мірі, як перелічені вище якості кандидатів на посади, так і їх психологічні особливості, можливості «вписатись» в новий колектив, визначити їх потенційну ефективність праці.

Поліпшити справу, на нашу думку, може достатньо простий та обґрунтований метод діагностики кандидатів на різні посади, який О. Данчева та Ю. Швалб у згаданій вище роботі пропонують робітникам кадрових служб підприємств, які мають звичайну кваліфікаційну підготовку [11, с. 151].

Він полягає в наступному. Діагностика окремих якостей є складним та ретельним процесом, що потребує спеціальної підготовки. Проте, з точки зору завдань кадрового підбору, ці якості можна згрупувати в кілька основних типів, що полегшує їх розпізнавання та діагностику. Незалежно від різноманітності професій та видів діяльності, можна виділити ключові групи психологічних

якостей, які визначають потенційну здатність особистості інтегруватися в організацію. У будь-якій організації люди працюють в групах та відчують приналежність до неї. В організації завжди існують певні норми та цінності, що впливають на поведінку співробітників, стимулюючи їх до максимальної активності для досягнення спільної мети або, навпаки, стримуючи їхні зусилля. Успішна інтеграція людини в організацію та її майбутній внесок у спільну діяльність залежать від поєднання трьох основних факторів: ініціативності працівника, його професіоналізму та комунікабельності.

Ініціативність є комплексом взаємопов'язаних особистісних характеристик, серед яких виділяють такі: орієнтація на професійну діяльність як пріоритетну сферу життя; розвинені творчі здібності; оригінальність та нестандартність мислення; впевненість у власних силах та адекватна самооцінка; самостійність у прийнятті рішень та готовність до обґрунтованого ризику. Звісно, кожна з цих характеристик може проявлятися з різною інтенсивністю, що й визначає рівень розвитку ініціативності. Основою ініціативності, як правило, є сильна мотивація досягнення, тобто прагнення до успіху, самореалізації та визнання у професійній сфері.

Високий рівень мотивації досягнення результату означає, що у людини переважає прагнення до успіху. Такі люди поведуть себе відповідно до життєвої позиції: *«Нехай у мене будуть невдачі, але я все зроблю, щоб досягти успіху»*.

Низький рівень мотивації досягнення успіху свідчить, навпаки, про переважання прагнення уникати невдач. Життєва позиція таких людей: *«Нехай я не матиму успіху, натомість я не матиму і невдач»*. Це призводить до пасивності, до відмови від діяльності при виникненні найперших труднощів.

«Успішно» та «не успішно» вмотивовані люди сильно відрізняються при виборі завдань та постановці цілей. Перші, як правило, визнають за краще ставити реальні (за мірою складності) цілі, для досягнення яких потрібні всі їхні знання, вміння, досвід та наполегливість. Другі ставлять або надто незначні цілі, у досягненні яких вони впевнені та які не вимагають надто великих витрат праці та зусиль, або грандіозні, нереальні цілі, досягнути яких для них, ясна річ,

неможливо. У цьому випадку вони заспокоюють себе тим, що *«завдання було надто важке»*, *«не вийшло — той не треба»*.

Люди з розвинуеною ініціативністю звичайно шукають *«живу»*, *«цікаву»* роботу, яка дає можливість *«проявити себе»* (ці слова найчастіше зустрічаються в їхньому лексиконі, коли вони говорять про роботу). Їх більше цікавить питання, *«чим»* вони займатимуться, а не *«що»* та *«як»* їм потрібно буде робити. Вони твердо переконані, що в змозі розв'язати практично будь-яку проблему. У поєднанні з високим рівнем кваліфікації та професіоналізму це виправдовується і приносить організації велику вигоду. Проте треба пам'ятати, що при недостатній кваліфікації такі люди через схильність до ризику достатньо часто припускаються серйозних професійних помилок, яких можна уникнути за наявності системи навчання персоналу в організації.

Звичайно ініціативність тісно пов'язана з наявністю творчих здібностей. Це змушує людей з натхненням хапатися за будь-яку нову справу, але вони рідко доводять її до кінця: необхідні для цього методичність, скрупульозність, педантизм тощо у них відсутні. Щойно творче завдання розв'язане і попереду чекає рутинна робота щодо його реалізації, вони втрачають до нього інтерес, у результаті ефективність роботи різко падає. Водночас необхідно пам'ятати, що й серед ініціативних людей доволі часто зустрічаються індивіди з низьким рівнем розвитку інтелекту. Такий *«дурень з ініціативою»* може виявитися вельми небезпечним для організації (особливо для нещодавно створеної, яка швидко зростає), оскільки, маючи велику енергію та *«пробивну силу»*, він намагається нав'язати оточенню свої думки та рішення. Незважаючи на це, ініціативність є дуже цінною якістю, і люди, які її мають, є постійним центром розвитку справи та організації загалом.

Вправність полягає у прагненні людини досягати найкращих результатів у чітко визначених та обмежених умовах.

Як правило, основою вправності є комплекс, який поєднує сильну орієнтацію на достатньо високу якість виконання роботи і мотивацію уникання невдачі. Мотивація уникання невдачі зовсім не означає, що людина не прагне

успіху, соціального визнання тощо. Просто для таких людей успіх завжди пов'язаний з досягненням високих результатів та визнанням їхніх заслуг всередині будь-якої чітко окресленої діяльності, за рамки якої вони виходити не полюбляють. Такий мотиваційний комплекс породжує почуття обов'язку та відповідальності, які й стають безпосередніми чинниками ефективності їхньої діяльності.

Вправність є однією з обов'язкових якостей, які роблять людину чудовим і надійним працівником. Людині з розвиненою вправністю можна доручати будь-яку справу й бути впевненим в її точному виконанні. Керівники, особливо схильні до авторитарності в управлінні, дуже цінують таких співробітників. Саме вони, як то кажуть, «тягнуть плуга». Головне для них – це добре виконана робота. Саме тут приховані головні чинники, які визначають поведінку та самопочуття виконавців-майстрів в організації.

Для таких людей чітко спрацьовує установка – *“начальству видніше”*. Часто можна почути фразу типу: *“Є начальник - нехай у нього голова й болить; він за це гроші отримує, а моя справа працювати”*. Але, виходячи з цієї самої установки, виконавець-майстер очікує і вимагає від керівника гранично точних інструкцій щодо того, що саме та як має бути зроблено. Він може нескінченно уточнювати деталі завдання, добиваючись повної ясності. За такого підходу очевидно, що працівник не перебирає на себе жодної відповідальності за результати роботи. Понад те, якщо керівник не видає чітко сформульованих завдань, то такий співробітник сам нічого не починатиме й спокійнісінько «байдикуватиме», очікуючи вказівок. Таких людей, на нашу думку, не слід включати в резерв керівних кадрів.

Комунікабельність складається з особистісних особливостей. Крім виконання професійних обов'язків, людина щодня вступає у безліч комунікативних взаємодій, і від її вміння спілкуватися залежать і загальна ефективність діяльності, і психологічний клімат у групі. Комунікабельні люди, як правило, від самого початку дуже легко входять у колектив, викликаючи дружню приязнь оточення. Вони відкриті, вміють добре пожартувати і

полюбують легку й веселу атмосферу. Часто вони не соромлячись розповідають про своє особисте життя, викликаючи у співрозмовника щирість у відповідь. Незалежно від предмета розмови вони намагаються, і звичайно їм це вдається, стати центром уваги, хоча при цьому розмова часто відходить кудись убік від первинної теми.

При груповій роботі вони намагаються розв'язати свої проблеми шляхом перекладання труднощів та відповідальності на плечі інших. Звичка до пустопорожнього та беззмістовного спілкування задля спілкування часто призводить до створення зовсім неробочої обстановки, особливо в тих організаціях, де немає жорсткого контролю над робочими процесами і наявна висока щільність співробітників у приміщенні.

Проте саме такі комунікабельні люди з такими особистісними якостями, як низька агресивність, підвищена потреба у визнанні, прагнення причетності до групи та потреба поділитися приязню з оточенням, у колективах складається загальний позитивний емоційний фон. Весь колектив стає чутливим та сприйнятливим до впливів зовнішнього середовища, виявляє більший ентузіазм стосовно нових ідей, здатний найкращим чином показати свою роботу.

Необхідно взяти до уваги, що кожна з трьох описаних якостей безпосередньо не пов'язана з фахом або рівнем кваліфікації людини. Тому кадровий підбір з урахуванням психологічних якостей повинен будуватися виходячи з тих завдань, які стоять перед організацією або її підрозділом на певному етапі її життя та розвитку. Не можна залишатися тільки в рамках формально-професійних вимог. Необхідно враховувати, що кожна якість може мати різну міру виявлення та специфічне поєднання у конкретної особистості. Умовною «нульовою» точкою ініціативності є пасивність; вправності — безвідповідальність; комунікабельності — замкнутість або навіть конфліктність.

Аналіз поєднання якостей ініціативності, вправності та комунікабельності надає унікальну можливість прогнозування майбутнього місця та поведінки особистості в організації.

Що відноситься до ділової оцінки претендентів до кадрового резерву та на

заміщення вакантних посад керівників, то вона також повинна відповідати певним вимогам.

Об'єктивність оцінки працівників досягається шляхом використання комплексної системи показників для характеристики їхньої діяльності, поведінки, застосування достовірної інформаційної бази для розрахунку цих показників, аналізу достатньо тривалого періоду роботи та врахування динаміки результатів протягом цього часу. Оперативність передбачає своєчасність та швидкість проведення оцінки, а також її регулярність. Гласність забезпечується широким ознайомленням працівників з порядком та методикою оцінювання, доведенням результатів до всіх зацікавлених сторін. Демократизм реалізується через залучення громадськості, колег та підлеглих до процесу оцінки. Важливими принципами також є єдність вимог до всіх працівників, що займають аналогічні посади, а також простота, чіткість та доступність процедури оцінювання.

1.3.3. Організація навчання персоналу підприємства - сучасні підходи

Досягнення довгострокових і короткострокових цілей підприємств і організацій, необхідність підвищення їхньої конкурентоспроможності і проведення організаційних змін вимагають більш високого рівня професійної підготовки персоналу і добре спланованої, чітко організованої роботи з навчання (підвищення кваліфікації) персоналу.

Ефективне навчання покликане не тільки підвищувати професійний рівень персоналу, але і донести до кожного працівника, і особливо до керівників усіх рівнів управління, необхідність змін. Воно повинно допомагати успішно реалізовувати стратегію розвитку і поєднувати персонал підрозділів у єдине ціле.

Ефективна робота підприємства в умовах постійно зростаючої конкуренції неможлива без підвищення ефективності роботи на всіх його рівнях.

Аналіз діяльності підприємств демонструє, що недостатня результативність часто зумовлена не лише прогалинами у кваліфікації

персоналу, але й застарілими підходами до організації робочих процесів та управлінських практик на всіх рівнях.

Для подолання цих викликів організації мають впроваджувати комплексні системи навчання, що включають різнорівневі освітні програми для всіх категорій співробітників. Пріоритетним напрямком при цьому є розвиток управлінських компетенцій керівного складу та підготовка кадрового резерву.

Дослідження показують, що значна частина підприємств недооцінює важливість інвестицій у розвиток персоналу, помилково вважаючи витрати на навчання необов'язковими. Такий підхід має негативні наслідки:

- Втрата висококваліфікованих керівних кадрів
- Складнощі з пошуком адекватної заміни
- Послаблення конкурентних позицій
- Зниження ефективності бізнес-процесів

Професійне навчання є стратегічним інструментом розвитку організації, який дозволяє:

- Формувати сильну корпоративну культуру
- Розкривати потенціал людського капіталу
- Підвищувати компетентність персоналу
- Забезпечувати досягнення бізнес-цілей

Отже, систематичні інвестиції в розвиток персоналу є не витратами, а необхідною умовою довгострокового успіху та конкурентоспроможності сучасної організації.

Як показує практика, головними перешкодами, що заважають досягненню більш високих результатів роботи, є не тільки недостатній рівень підготовки персоналу, але також і старі підходи до роботи і до управління на різних його рівнях.

Тому для усунення цих перешкод на підприємствах повинні бути створені системи навчання, які включають різноманітні навчальні програми для всіх категорій працівників, але в першу чергу для керівників усіх рівнів і кадрового резерву на їхні посади.

Сучасні підходи до управління ґрунтуються на тому, що персонал розглядається як ключовий фактор, що визначає ефективність використання всіх інших ресурсів, які є в розпорядженні організації. Як показує досвід найбільш успішних вітчизняних і закордонних компаній, інвестиції в персонал, створення умов для росту працівників і підвищення їхнього професійного потенціалу дають швидко і високу віддачу коштів, які були спрямовані на вирішення цих задач.

На рисунку 1.8 представлено схему місця навчання в загальній системі управління трудовим потенціалом.



Рис. 1.8. Місце навчання персоналу в загальній системі управління трудовим потенціалом

Для ефективного навчання дорослих з вищою або середньою спеціальною освітою, окрім створення сприятливих умов та вибору змісту і методів, важливо враховувати ключові принципи: орієнтацію на професійну діяльність, чіткі навчальні завдання, повний зворотний зв'язок, практику, мотивацію, застосування знань на практиці та врахування початкового рівня знань.

Розглянемо більш докладно зміст третього принципу. Потреба в зворотному зв'язку є однією з базових потреб людини. Надання тим, хто навчається зворотного зв'язку, тобто інформації про успіхи у навчанні і про те, у якому ступені ці досягнення відповідають установленим вимогам, є одним з основних принципів, що забезпечують ефективність навчання.

Зворотній зв'язок необхідний тим, хто навчається для того, щоб вони мали уявлення про досягнутий прогрес, а якщо виникають складності, вони повинні чітко розуміти їх характер, джерела і причини виникнення, а також, що можна зробити, щоб уникнути їх у майбутньому. Користь зворотного зв'язку визначається трьома факторами: своєчасністю, повнотою та якістю.

Зворотний зв'язок є більш інформативним і корисним для тих, хто навчається, якщо він з'являється відразу після виконання дії чи відповіді слухачів (учнів), а не через певний час, коли те, що відбулося, стирається з їхньої пам'яті.

Повнота зворотного зв'язку, що одержують слухачі під час навчання, може розрізнятися по ступеню повноти інформації, але вона повинна дозволяти судити про відповідність результатів навчання пропонованим вимогам і про зміст допущених помилок.

Якість зворотного зв'язку характеризується змістом коментарів і зауважень з боку викладача чи керівника щодо успіхів, досягнутих особами, що навчаються. Для того, щоб забезпечити високу якість зворотного зв'язку, коментарі чи зауваження про виконану дію повинні бути:

- збалансованими: відзначати не тільки прорахунки, помилки чи недоліки, але і позитивні сторони і досягнення осіб, що навчаються;
- конкретними, а не даватися в загальному вигляді;
- пов'язані з результатами, досягнутими в процесі навчання, а не з особистістю тих, хто навчається;
- конструктивними: демонструвати не тільки що зроблено погано, а давати конструктивні рекомендації, спрямовані на те, як поліпшити результати.

Перевага неконструктивної критики з боку викладача чи керівника часто приводять до того, що учні зневіряються в собі й у своїх здібностях.

Важливо розглянути ще один економічний аспект, пов'язаний з навчанням персоналу, який полягає не лише в потенційних вигодах, але й у значних фінансових витратах. Витрати на навчання працівників поділяються на прямі та непрямі. До прямих витрат належать оплата праці викладачів та обслуговуючого персоналу, вартість навчальних матеріалів та оренда приміщень. Непрямі витрати включають компенсацію працівникам за час, проведений на навчанні (зазвичай зі збереженням заробітної плати). Крім того, навчання одних працівників часто створює додаткове навантаження на інших, які тимчасово виконують обов'язки відсутніх колег. Особливо відчутними є фінансові витрати організації при оплаті тривалого навчання працівників з повним відривом від виробництва, що може тривати від кількох місяців до кількох років. Іноді важко сказати, що для керівництва є більш складним – рішення проблем, зв'язаних із прямими чи непрямими витратами.

Навчати чи не навчати персонал - кращою відповіддю на небажання деяких керівників займатися навчанням персоналу через труднощі і витрати, які пов'язані з навчанням, буде гасло, що один викладач повісив в себе в кабінеті: *«Якщо ви вважаєте, що навчання обходиться занадто дорого, то подумайте, яку ціну вам доведеться заплатити за неуцтво своїх працівників»*.

Оцінка ефективності навчання персоналу може бути проведена з наступними цілями:

- дізнатися, в якому стані знаходяться співробітники після навчання;
- оцінити глибину засвоєних співробітником знань, для того, щоб мати надалі можливість вважатися в процесі роботи або доручити йому нове відповідальне завдання;
- проведення оцінки навчання та отримання економічного результату для підприємства;

Для оцінки ефективності підготовки кадрового резерву скористатися наступними показниками [25, с. 312 –313]:

Показник ефективності підготовки керівників в середині організації ($E_{\text{під}}$):

$$E_{\text{під}} = \frac{D_{\text{зр}}}{D_{\text{звіл}}} \cdot 100\%, \quad (1.13)$$

$D_{\text{зр}}$ - кількість ключових посад, заміщених співробітниками з резерву;

$D_{\text{звіл}}$ - чисельність звільнених протягом періоду (з ключових посад).

Важливо порівняти його з показником прийому керівників із зовні організації ($E_{\text{пр}}$):

$$E_{\text{пр}} = \frac{D_{\text{зф}}}{D_{\text{звіл}}} \cdot 100\%, \quad (1.14)$$

$D_{\text{зф}}$ - кількість ключових посад, заміщених запрошеними фахівцями.

Плинність резерва керівників ($P_{\text{рк}}$):

$$P_{\text{рк}} = \frac{C_{\text{з}}}{C_{\text{р}}} \cdot 100\%, \quad (1.15)$$

$C_{\text{з}}$ - чисельність працівників із резерву, що пішли з організації протягом певного періоду;

$C_{\text{р}}$ - середня чисельність працівників у резерві за той же період.

Середній термін перебування працівника в резерві (C):

$$C = \frac{K_{\text{р}}}{C_{\text{с}}} \cdot 100\%, \quad (1.16)$$

$K_{\text{р}}$ - кількість років між зарахуванням у резерв і заміщенням ключової посади для всіх працівників, що перейшли з резерву на ключові посади протягом певного періоду;

$C_{\text{с}}$ — чисельність цих працівників.

Готовність резерву (Γ):

$$\Gamma = \frac{D_{\text{р}}}{D_{\text{з}}} \cdot 100\% \quad (1.17)$$

$D_{\text{р}}$ - кількість ключових посад, на які є кандидати, готові посісти посаду протягом року;

$D_{\text{з}}$ - загальна кількість ключових посад.

2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ НВП «РАДІЙ»

2.1. Загальна організаційна характеристика підприємства

Науково-виробниче підприємство «Радій» як приватне акціонерне товариство створено установчими зборами шляхом перетворення орендного підприємства «Кіровоградський завод радіовиробів». Воно є юридичною особою від дня державної реєстрації, має власне майно, самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, товарний знак, печатку зі своєю назвою. Приватне акціонерне товариство «Радій» розташоване за адресою: місто Кропивницький, вул. Академіка Тамма, 29.

Підприємство було засновано 1 січня 1954 р., основним напрямком діяльності було виробництво абонентських гучномовців і електропобутових виробів.

Реконструкція у 1971 р. дала можливість розпочати випуск апаратури для телевізійних центрів. У 1976 р. налагодили виробництво телевізійних передавачів, та в 1977 р. виробництво апаратури для оснащення телевізійних комплексів.

У 1988 році підприємство стало провідним підприємством у виробничому об'єднанні, включаючи ще три підприємства міста Кіровограда та області. Виробляло телестудійне обладнання пересувних телестанцій, телевізійних та радіопередатчиків, апаратури кабельного телебачення та динамічних гучномовців.

У 1982 - 1989 рр. підприємство приймало участь у розробці та поставці обладнання стартових комплексів «Енергія» та «Буран», а також центру управління польотами. Продукція підприємства експортувалася у країни Європи, Латинської Америки, Азії.

У 1994 р. підприємство перетворюється на акціонерне товариство, а виробництво динамічних головок та інструменту переноситься у новостворені

дочірні підприємства «Динамік-Радій» та «Інструмент-Радій». Тоді ж підприємство приступило до проектування та виготовлення обладнання для об'єктів атомної енергетики, яке забезпечує контроль роботи енергоблоків та гасіння реакторів у критичних ситуаціях без втручання людини.

У 1995 року підприємство стало розробником і постачальником програмно-технічних комплексів високого класу безпеки (клас А за класифікацією МАГАТЕ), систем управління та захисту атомних електростанцій з реакторами типу ВВЕР в Україні.

У нинішній час основними напрямками діяльності акціонерного товариства є:

- комплексне проектування, виготовлення, випробування та поставка систем контролю й управління промисловими об'єктами на основі сучасних індустріальних апаратно-програмних технологій, включаючи власні розробки;
- розробка, виготовлення та поставка вузлів рульової гідromеханіки;
- розробка, виготовлення та поставка електронної апаратури для автоматизованих систем управління технологічними процесами атомних електростанцій та промислових підприємств;
- проведення випробувань продукції за допомогою випробувальної лабораторії, включаючи обладнання для об'єктів ядерно-енергетичного комплексу;
- навчання персоналу замовника;
- супроводження та ремонт систем в експлуатації.

Виробнича база ПАТ «Радій» дозволяє здійснювати повний цикл виготовлення обладнання, що ним випускається.

Структура виробництва ПАТ «Радій» має наступні виробничі дільниці:

- механоскладальне виробництво, що оснащене універсальним металообробним обладнанням, верстатами з числовим програмним управлінням, автоматами і напіваавтоматами, пресовим та іншим обладнанням японської фірми «Амада», зварювальними автоматами, верстатами для намотування трансформаторів і вакуумної обробки виробів;

- виробництво з виготовлення виробів із пластмас та кольорового литва;
- виробництво штампів та пресформ;
- виробництво нестандартного обладнання;
- виробництво об'ємного монтажу і монтажно-складальних робіт друкуючих плат, оснащене обладнанням для формовки електрорадіоелементів, нанесення гарячого луження цифровими паяльними станціями «PEACE» (США) для мікрохвильової пайки (SMT-технологія), вакуумними маніпуляторами EXPER-M (Швеція), конвекційною піччю SM500CXE (Швеція), обладнанням для проведення технологічної вібрації і технологічного випробування блоків та шаф;
- виробництво гальванічного покриття, яке оснащене обладнанням для нанесення різноманітного гальванічного покриття необхідної товщини;
- фарбувальне виробництво, що обладнане апаратурою для нанесення порошкових полімерних покриттів.

Одним із традиційних напрямків діяльності підприємства є випуск динамічних головок, генеральними напрямками виробництва яких є: розробка і виробництво динамічних головок із екранованою магнітною системою, призначеною для застосування у телеприймачах; розробка і виробництво динаміків для озвучування салонів автомобілів, автобусів, тролейбусів; розробка і виробництво акустичних систем для озвучування внутрішніх приміщень та рупорних гучномовців для відкритих майданчиків і приміщень із підвищеним рівнем шуму.

З 2001 р. на ПАТ «Радій» почали виробництво рульової гідромеханіки. Це агрегати різних типорозмірів, що дозволяє використовувати їх у широкому діапазоні транспортних засобів, які несуть навантаження на керовану вісь від 0,8 до 9,5 кН. Розроблені гідравлічні агрегати (9 найменувань) захищено патентами на виробництво в Україні.

Враховуючи велику потребу в обладнанні для обробки каміння, видобутку гранітних та мармурних блоків, підприємство розробило і виробило серію бурильно-стрічкових верстатів СБС-1, які пройшли усі види випробувань у дослідній експлуатації у гранітних кар'єрах Кіровоградщини, та інших областей

України. Виробнича база підприємства дозволяє здійснювати повний цикл технологічного процесу виготовлення, складання та випробувань виробів.

До перспективних розробок акціонерного товариства «Радій» можна віднести такі:

1. Використовуючи значний досвід спеціалістів зі створення професіонального телестудійного обладнання, конструкторське бюро проводить розробку системи промислового телебачення із цифровою обробкою відеосигналів, призначеної для встановлення ядерного реактора. Система промислового телебачення забезпечує контроль за станом обладнання, розташованого у гермозоні, вибухо- та пожежо-небезпечних зонах АЕС.

2. Проводяться проектні роботи із розробки технічних засобів нового покоління, призначених для заміни керуючих систем безпеки енергоблоків «малих серій» – блоки 1 і 2 Південно-Української АЕС. Таке обладнання повинно відрізнятися повною автоматичною діагностикою, компактністю, низькою енергозатратністю та максимальним використанням існуючих кабельних мереж.

3. Створення програмно-технічного комплексу системи групового й індивідуального керування приводами виробництв «Шкода»(Чехія)

4. Спільно з Українським науково-дослідним інститутом пожежної безпеки здійснюються проектні роботи по створенню інформаційно-керованої системи пожежної безпеки для АЕС, яка контролює стан приміщень станції, активізує системи газового пожежегасіння.

У ПАТ «НВП «Радій» діє система управління якістю, що повністю відповідає усім вимогам міжнародних і українських стандартів серії ISO 9001-2001. Продукція, що випускається підприємством має сертифікати відповідності вимогам, які пред'являються до обладнання. Усі роботи проводяться в суворій відповідності з національними та міжнародними стандартами.

Проявом ефективності діючих систем управління якістю на підприємстві є нагородження ПАТ НВП "Радій" почесним дипломом лауреата Міжнародного конкурсу "Бізнес-Олімп" з присвоєнням звання "Золота торгова марка".

Метою діяльності акціонерного товариства є ефективне використання спільного майна і коштів шляхом впровадження нових технологій, форм організації виробництва та оплати праці, впровадження нових зразків виробів для насичення ринку та задоволення потреб населення у продукції та послугах, маючи кінцевою метою одержання прибутку. Основним завданням підприємства є задоволення всіх вимог споживача на основі договірних обов'язків та юридичних норм.

Управління акціонерним товариством здійснюють: вищий орган акціонерного товариства Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління акціонерного товариства, Ревізійна комісія.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі.

З початком війни в Україні частина працівників підприємства були мобілізовані в армію.

У 2024 р. відбулися зміни в законодавчій системі України [12], визначені основні напрями інноваційної діяльності, до яких належить енергетика та енергоефективність. Тому підприємство з 2024 року належить до об'єктів з критичної інфраструктури, до працівників яких застосовується система бронювання. Це позитивно відображається на результатах діяльності підприємства, оскільки більшість висококваліфікованих працівників залишаються на робочих місцях.

2.2. Аналіз основних економічних показників виробничо-господарської діяльності ПАТ «НВП «Радій»

Для аналізу основних показників фінансового стану ПАТ НВП Радій було застосовано програмний продукт, що розробила лізингова фірма з використанням табличного процесу Microsoft Excel. За даними фінансової звітності ПАТ НВП «Радій» по 2021-2023 рр.. Після заповнення форми програми

у автоматичному режимі було отримано 3 таблиць, 1 з яких з розрахованими коефіцієнтами, що характеризують фінансовий стан ПАТ НВП Радій за цей період.

У таблиці 2.1 представлено аналіз даних для розрахунку основних економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства.

Коефіцієнт платоспроможності (K_{nc}) фіксує частку власного (акціонерного) капіталу в загальних зобов'язаннях і визначається за формулою:

$$K_{nc} = \frac{K_v}{Z_{обз}} \quad (2.1)$$

K_v - величина власного капіталу, грн.;

$Z_{обз}$ – сума загальних зобов'язань підприємства, грн.

Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.1 - Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності ПАТ «НВП «Радій» за 2022р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду	Зміна (гр.4-гр3)
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	010	824	314	-510
первісна вартість	011	3599	3 685	
знос	012	2775	3 371	
Незавершене будівництво	020	0,0	0,0	0
Основні засоби:				
залишкова вартість	030	152 236	317 059	164823
первісна вартість	031	334 332	514 166	
знос	032	182 096	197 107	
Довгострокові біологічні активи				
справедлива (залишкова) вартість	035			
первісна вартість	036			
накопичена амортизація	037			

Довгострокові фінансові інвестиції:			0,0	
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	43 352	6 202	-37150
інші фінансові інвестиції	045	0,0	0,0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0,0		0
Відстрочені податкові активи	060	0,0		0
Інші необоротні активи	070	0,0		0
Усього за розділом I	080	196412,0	323575,0	127163
II. Оборотні активи				
Запаси:				
виробничі запаси	100	168 883	167 560	-1323
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110	0,0	0,0	0
незавершене виробництво	120	239 280	185 121	-54159
готова продукція	130	9 135	3 768	-5367
товари	140	40 081	114 777	74696
Векселі одержані	150	0,0		0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:				
чиста реалізаційна вартість	160	455 381	405 386	-49995
первісна вартість	161	0,0	0,0	0
резерв сумнівних боргів	162	0,0	0,0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
з бюджетом	170	32 377	43 850	11473
за виданими авансами	180	543 541	685 607	142066
з нарахованих доходів	190	0,0	0,0	0
із внутрішніх розрахунків	200	0,0	0,0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	459 665	424 180	-35485
Поточні фінансові інвестиції	220	171 197	206 657	35460
Грошові кошти та їх еквіваленти:				
в національній валюті	230	729 249	280 095	-449154
в іноземній валюті	240	0,0	0,0	0
Інші оборотні активи	250	3 258	4 326	1068
Усього за розділом II	260	2852047,0	2521327,0	-330720
III. Витрати майбутніх періодів	270	0,0	0,0	0
БАЛАНС	280	3048459,0	2844902,0	-203557
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду	
	2	3	4	
I. Власний капітал				
Статутний капітал	300	0,0	0,0	0
Пайовий капітал	310	29 610	29 610	0
Додатковий вкладений капітал	320	320 370	320 370	0
Інший додатковий капітал	330	169 583	169 583	0
Резервний капітал	340	200 353	200 353	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	892 312	938 286	45974
Неоплачений капітал	360	0,0	0,0	0
Вилучений капітал	370	0,0		0
Усього за розділом I	380	1612228,0	1658202,0	45974
II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування				
Забезпечення виплат персоналу	400	0,0		0
Інші забезпечення	410	0,0		0
	415	0,0		0
	416	0,0		0
Цільове фінансування	420	0,0		0
Усього за розділом II	430	0,0	0,0	0
III. Довгострокові зобов'язання				
Довгострокові кредити банків	440	465 598	465 598	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0,0	0,0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0,0	0,0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0,0	0,0	0
Усього за розділом III	480	465598,0	465598,0	0

IV. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	500	0,0	0,0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0,0		0
Векселі видані	520	0,0	0,0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги	530	181 776	140 525	-41251
Поточні зобов'язання за розрахунками:				
з одержаних авансів	540	46 905	10 939	-35966
з бюджетом	550	34 479	4 802	-29677
з позабюджетних платежів	560	0,0	0,0	0
зі страхування	570	0,0	0,0	0
з оплати праці	580	9 365	4 497	-4868
з учасниками	590	0	0,0	0
з внутрішніх розрахунків	600	122 254	122 254	0
Інші поточні зобов'язання	610	575 854	438 085	-137769
Усього за розділом IV	620	970633,0	721102,0	-249531
V. Доходи майбутніх періодів	630	0,0		0
БАЛАНС	640	3048459,0	2844902,0	-203557

2. Звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Зміна (гр.3-гр4)
1	2	3	4	
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	0,0	0,0	0,0
Податок на додану вартість	015	0,0	0,0	0,0
Акцизний збір	020	0,0	0,0	0,0
	025	0,0	0,0	0,0
Інші вирахування з доходу	030	0,0	0,0	0,0
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	418 291	435 224	-16933,0
Собвартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	394 730	308 127	86603,0
Валовий:			0,0	0
прибуток (+) ; збиток (-)	050	23561,0	127097,0	-103536,0
	055			
Інші операційні доходи	060	0,0	0,0	0,0
Інші операційні доходи	060	0,0	0,0	0,0
Адміністративні витрати	070	60 203	55 992	4211,0
Витрати на збут	080	4 243	5 967	-1724,0
Інші операційні витрати	090	0,0	0,0	0,0
Фінансові результати від операційної діяльності:				
прибуток (+) ; збиток (-)	100	-40885,0	65138,0	-106023,0
	105			
Доход від участі в капіталі	110		0,0	0,0
Інші фінансові доходи	120	1 475	2 120	-645,0
Інші доходи	130	162 239	7 620	154619,0
Фінансові витрати	140	0,0	0,0	0,0
Втрати від участі в капіталі	150	0,0	0,0	0,0
Інші витрати	160	66 188	67 721	-1533,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			0	
прибуток (+) ; збиток (-)	170	56641,0	7157,0	49484,0
	175			
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	10667,0	0,0	10667,0
Фінансові результати від звичайної діяльності:				
прибуток (+) ; збиток (-)	190	45974,0	7157,0	38817,0

	195				
Надзвичайні:					
доходи	200		0,0	0,0	
витрати	205		0,0	0,0	
Податок з надзвичайного прибутку	210	10 667	1 526	9141,0	
Чистий:					
прибуток (+) ; збиток (-)	220	35307,0	5631,0	29676,0	
	225				
II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ					
Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період		
1	2	3	4		
Матеріальні витрати	230	97 624	199 732		
Витрати на оплату праці	240	120 100	179 504		
Відрахування на соціальні заходи	250	26 862	38 386		
Амортизація	260	21 922	31 770		
Інші операційні витрати	270	104 697	58 569		
Разом	280	371205,0	507961,0		
III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ					
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період		
1	2	3	4		
Середньорічна кількість простих акцій	300	5 640 000	5 640 000		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	5 640 000	5 640 000		
Чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	320	8,2	1,0		
Скоригований чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	330	8,2	1,0		
Дивіденди на одну просту акцію	340				

Фінансова стабільність пов'язана з рівнем залежності від інвесторів і кредиторів та характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. Це загальна оцінка фінансової стабільності.

Ліквідність відображає здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні фінансові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Загалом, підприємство вважається ліквідним, якщо його оборотні активи перевищують короткострокові борги, тобто воно здатне швидко конвертувати свої активи в грошові кошти для погашення поточних зобов'язань.

Ділова активність підприємства виявляється у досягненні поставленої мети, динамічності його розвитку, розширенні ринків збуту своєї продукції та ефективному використанні економічного потенціалу підприємства.

За даними таблиці 2.2 дозволяють зробити наступні висновки:

Коефіцієнт зносу основних засобів підприємства, коефіцієнти ліквідності та коефіцієнти платоспроможності (фінансової стійкості) ПАТ «НВП «Радій» або знаходяться в межах нормативних значень.

Таблиця 2.2- Фінансові показники підприємства

Показник	Нормативне значення	2 021р.	2 022р.	2023р. _____ кв.
1	2	3	4	5
1. Аналіз майнового стану підприємства				
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	0,54	0,38	0,28
2. Аналіз ліквідності підприємства				
2.1. Коефіцієнт покриття	> 1	2,94	3,50	3,12
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	2,47	2,84	2,34
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,93	0,68	0,57
2.4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	> 0 збільшення	1881414,00	1800225,00	1602070,00
3. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
3.1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,58	0,58	0,58
3.2. Коефіцієнт фінансування	< 1 зменшення	0,89	0,72	0,73
3.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,66	0,71	0,68
3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 збільшення	1,17	1,09	0,96
4. Аналіз ділової активності підприємства				
4.1. Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,14	0,14	0,58
4.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	0,84	1,23	5,46
4.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	0,23	0,27	1,15
4.4. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	1614,65	1330,71	316,39

4.5. Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	434,28	295,72	66,82
4.6. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	0,87	0,85	2,55
4.7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	1,41	0,99	2,67
4.8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	0,27	0,26	1,00
5. Аналіз рентабельності підприємства				
5.1. Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 збільшення	0,00	0,01	0,01
5.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 збільшення	0,00	0,02	0,03
5.3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	> 0 збільшення	0,01	0,08	0,03

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) на підприємстві у 2023 році в порівнянні з 2022 не значно зменшився, але за розміром більше одиниці.

Коефіцієнти ділової активності і рентабельності підприємства ПАТ «НВП «Радій» або знаходяться у межах нормативних значень, або характеризуються позитивною динамікою.

Зведена таблиця 2.2 основних фінансових показників підприємства, із зазначенням нормативних значень показала, що у підприємства, яке працює задовільно, є певні проблеми.

Різниця між оборотними активами і поточними зобов'язаннями від'ємна, тому що сума поточних зобов'язань більше.

Проведемо оцінку основних фінансових результатів діяльності підприємства.

Дані наведені у табл. 2.3 дають підстави стверджувати, що фінансові результати мають позитивну динаміку. Розрахувавши показники прибутковості ПАТ «НВП «Радій» можна відмітити, що незалежно від того, що чистий прибуток збільшився коефіцієнт рентабельності діяльності у 2023 році в порівнянні з 2022 роком знизився через збільшення витрат.

Таблиця 2.3 - Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства

Показник	за 2021 рік	за 2022 рік			за 2023 рік			
	(базовий період)				_____ кв (приведено до року)			
	абсолютна величина, тис. грн.	абсолютна величина, тис. грн.	абсолютне відхилення, тис. грн.	відхилення, %	абсолютна величина, тис. грн.	абсолютне відхилення, тис. грн.	відхилення, %	відхилення від показників такого ж періоду базового року, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Валовий прибуток	127097,00	23561,00	-103536,00	-81,46	317520,00	293959,00	1247,65	149,82
Чистий прибуток	5631,00	35307,00	29676,00	527,01	42280,00	6973,00	19,75	650,84

Отже, з вище сказаного можна зробити висновок, що ПАТ НВП «Радій» достатньо його оборотних засобів для покриття всіх боргів, тобто воно залишається досить фінансово стійким підприємством.

2.3. Аналіз системи управління трудовим потенціалом на підприємстві

Усіма питаннями, що стосуються персоналу на ПАТ «НВП «Радій» займається служба управління персоналом, яка підпорядкована безпосередньо Генеральному директору підприємства. Тут ведеться облік чисельності та особового складу персоналу, прийом на роботу та звільнення з неї, складається звітність про чисельність працюючих, затрати робочого часу та фонд оплати праці, формується склад кадрового резерву на керівні посади, розроблюються плани підвищення кваліфікації та навчання осіб, які до нього зараховані. Всі ці види робіт регламентуються відповідними стандартами підприємства (СТП).

У таблиці 2.11 наведені данні про кадровий склад персоналу, його структуру та продуктивність праці за останні 3 роки.

Як показують данні таблиці при зменшенні кількості персоналу на 17,99% в 2023 р. порівняно з 2022 роком підприємство як і інші підприємства нашої країни стикнулося з проблемами, що виникли у зв'язку з війною, тому і продуктивність праці на одного промислового робітника знизилася на 17,99%. Розрахунок коефіцієнта віддачі повної заробітної плати проводимо за формулою (1.3)

Таблиця 2.4 - Кадровий склад персоналу, його структура та продуктивність праці

Категорія Працівників	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відх. 2023 до 2022 р.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Робітники	597	61	535	62,5	404	57,55	-131	-24,5
Службовці	8	0,82	6	0.7	5	0,71	-1	-16,67
Спеціалісти	277	28,3	226	26,4	217	30.9	-9	-3,98
Керівники	71	7,32	66	7,71	58	8,24	-8	-12,12
Вир. пром. Персон	953	97,44	833	97,31	684	97,4	- 149	-17,89
Непрм. Персонал	25	2,56	23	2,69	18	2,6	-5	-21,74
Всього	978	100	856	100	702	100	-154	-17,99
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	1,69		2,49		1,17		-1,32	-53,01
Зарплатомісткість	0,412 4		0,287 12		0,373 76		+0,08 6	+30,17
Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати	2,42		3,48		2,67		-0,81	-23,27

Вся робота з персоналом підприємства проводиться на основі затвердженої кадрової політики. Ось її основні принципи: персонал – головна цінність, гарантія захисту прав та здоров'я, успіх через працездатність, розвиток та професіоналізм, визнання внеску кожного, пріоритет внутрішнього найму та просування, перевага молодим кадрам, розвиток потенціалу працівників..

На рисунку 2.1 представлена структури персоналу управління за часом отримання освіти.

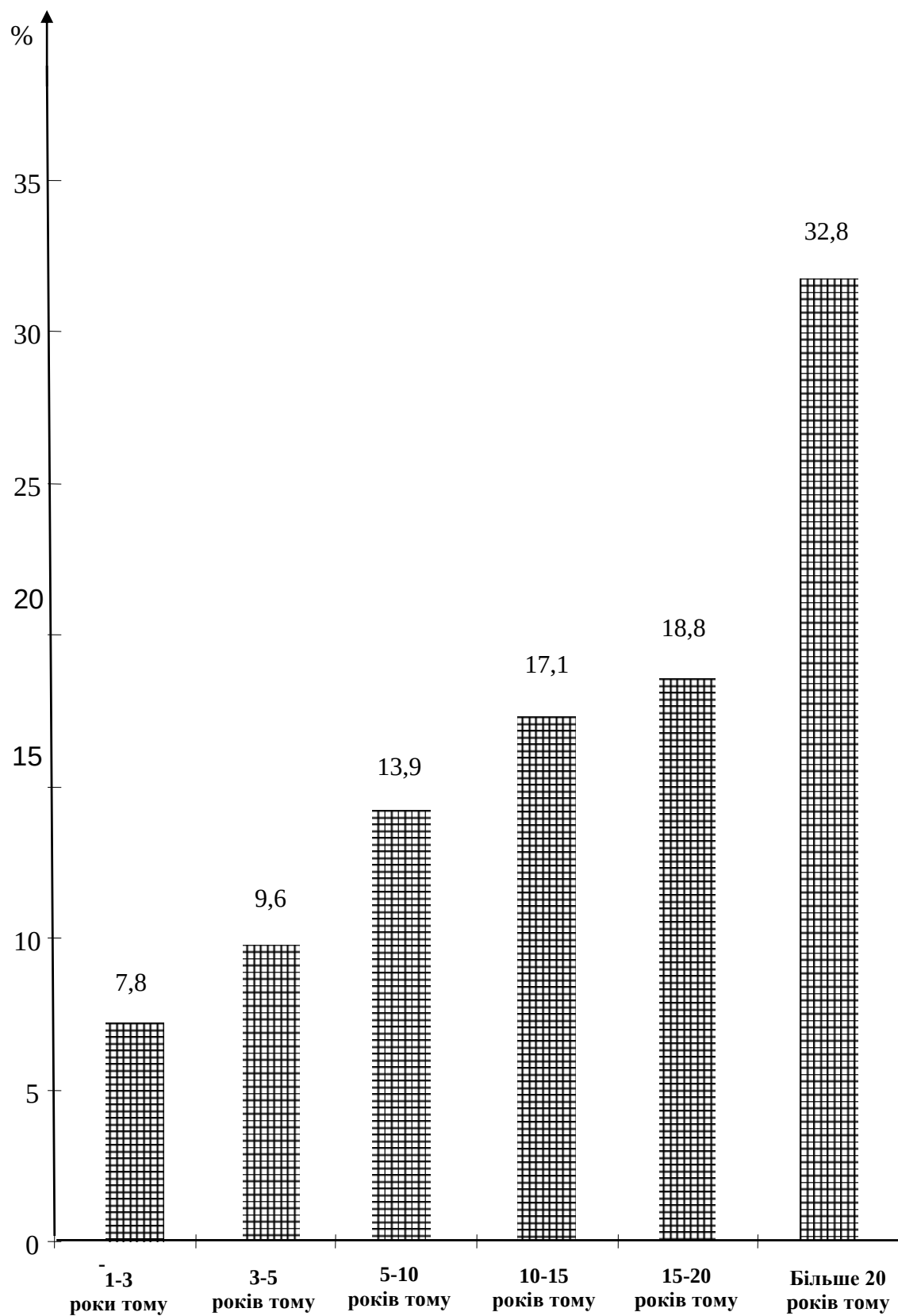


Рис. 2.1. Структура персоналу управління за часом отримання освіти (процент від чисельності персоналу управління) на кінець 2023 р.

Формування резерву керівних кадрів та робота з ним на підприємстві відбувається на основі вимог СТП «Порядок підготовки резерву кадрів керівного складу ПАТ НВП «Радій». Воно передбачає порядок комплектування, узгодження, складу резерву, організації його навчання, обов'язки осіб, що відповідають за роботу з кадровим резервом.

На кінець 2023 року при чисельності керівників всіх рівнів управління підприємством 58 чоловік в складі кадрового резерву було 8 чоловік. З них 5 осіб займали посади менеджерів, а 3 осіб – посади спеціалістів.

Слід відмітити, що на деякі посади зараховано по одній особі, на деякі по дві – три особи, а на деякі, особливо вищого рівня управління, – ні одної. Не знайшлося на деякі посади молодших за віком та з відповідною кваліфікацією і досвідом працівників.

Це викликає потребу шукати спеціалістів на такі посади на ринку праці, який в місті Кропивницький та й в Кіровоградській області для такого рівня керівників дуже обмежений. Середній вік осіб, які зараховані до резерву дорівнює близько 42 років, а середній вік осіб, які обіймають керівні посади – 46 роки. Всі вони мають вищу освіту, але майже 33% з них отримали її більш як 20 років тому. Необхідно відмітити, що більша частина з них в останні роки підвищувала свою кваліфікацію на різних семінарах та короткострокових курсах а деякі отримали другу вищу освіту.

Формування кадрового резерву на підприємстві відбувається за вимогами СТП «Порядок підготовки резерву керівних кадрів ПАТ НВП «Радій», а навчання осіб, які зараховані до кадрового резерву, відбувається за вимогами СТП «Професійне навчання кадрів на виробництві» Спеціального або окремого СТП чи Положення щодо навчання осіб з кадрового резерву на підприємстві немає.

На рисунку 2.2 наведена схема системи формування та навчання кадрового резерву ПАТ НВП «Радій». Ця система функціонує наступним чином.

Заступники генерального директора та керівники служб і підрозділів висувають та узгоджують між собою кандидатури в резерв на певні посади. Списки кандидатів до резерву на посади керівників різних ланок та рівнів

управління з характеристиками та обґрунтуваннями висунутих кандидатів на ту чи іншу посаду передаються до служби управління персоналом (СУП). Там ці списки розглядає начальник СУП і формує пропозиції до складу кадрового резерву керівних кадрів підприємства. Потім він сумісно з генеральним директором підприємства розглядають кожну кандидатуру і формують остаточний список резерву керівних кадрів, який потім узгоджується з правлінням об'єднання.

В основному на правлінні розглядаються такі професійні та ділові якості кандидатів у резерв на посади:

- стаж роботи на підприємстві та на попередніх посадах ;
- знання справи;
- результати роботи;
- яким авторитетом користується в підлеглих та керівників;
- вміння добиватися виконання плану підрозділу, яким він керує;
- самостійність прийняття рішень по виробничих та соціальних питаннях;

На нашу думку, цій системі властивий недолік, який полягає в суб'єктивізмі відбору кандидатів в резерв. бо в значній мірі залежить тільки від думок про них начальника СУП та генерального директора.

Зараховані до кадрового резерву особи проходять навчання як в учбовому центрі підприємства, так і за його межами в різних центрах підготовки персоналу.

Слід відмітити, що на теперішній час учбовий центр не складає окремих планів навчання осіб, яких зараховано до кадрового резерву. Вони проходять навчання за планами, які складаються окремо для керівників вищого рівня (генеральний директор, його зами та керівники служб), середнього рівня (начальники цехів та відділів і їх заступники), нижчого рівня (майстри та старші майстри виробничих дільниць, завідувачі різних бюро, лабораторій і т. п.) і спеціалістів.

При складанні планів навчання керівників та спеціалістів робітники учбового центру керуються як розпорядженнями керівників підприємства щодо обов'язкових (базових) курсів дисциплін для відповідних категорій персоналу та періодичності їх повторення, так і заявками керівників служб і підрозділів на відповідні курси для своїх працівників.

В таблиці 2.5 наведений перелік обов'язкових дисциплін для керівників та спеціалістів, затверджений на 2022-2023 роки з періодичністю повтору п'ять років.

Таблиця 2.5. - Перелік обов'язкових дисциплін для керівників та спеціалістів ПАТ «НВП «Радій»

№ п/п	Назва дисципліни	Кількість Годин	Викладачі
1	Господарське право	16	
2	Трудове право	12	
3	Основи менеджменту стратегічний менеджмент	24	
4	Основи маркетингу, стратегічний маркетинг	24	
5	Управлінський облік	24	
6	Кадровий менеджмент	24	
7	Бережливе виробництво	16	
8	Кайдзен	25	
9	ISO 9001	10	
10	ЛІТ (канбан)	10	
11	Управління проектами	16	
12	Конструкційні матеріали	16	
13	Технологія обробки металів	24	
14	Верстати та інструменти	24	
15	Продукція підприємства	16	
16	Програмне забезпечення ПК	24	
17	Компанії галузі	16	

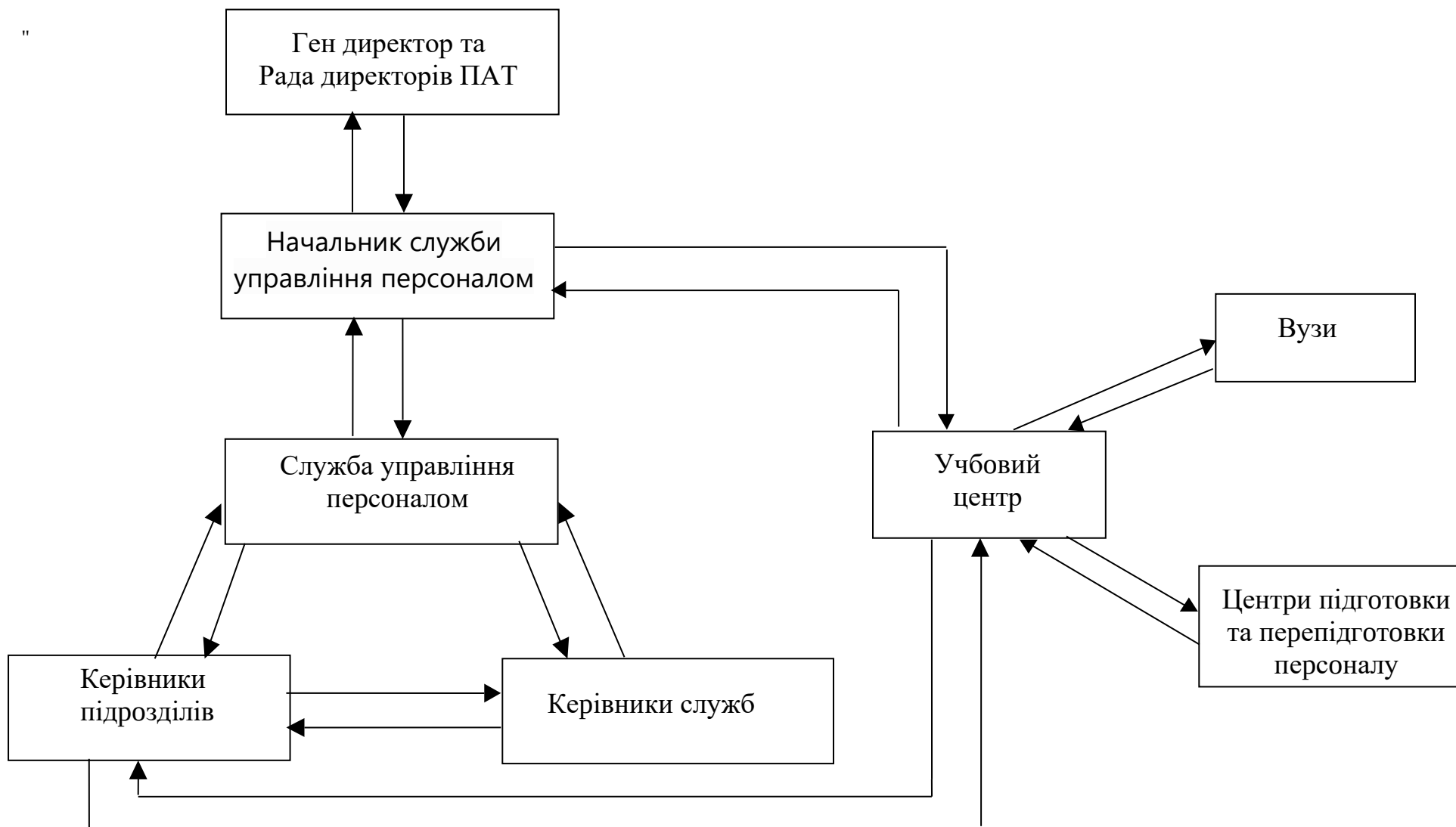


Рис. 2.2. Діюча схема формування та навчання кадрового резерву ПАТ НВП «Радій»

Генеральний директор визначає хто з його замів, керівників служб та провідних спеціалістів може бути направлений на семінари до провідних навчальних закладів, якщо робітники учбового центру мали інформацію про тематику таких семінарів та включили їх до проекту свого плану, і які види занять (семінари, експрес-курси) будуть проводитись на підприємстві чи в місцевих навчальних закладах в межах затвердженої суми коштів.

Після затвердження плану генеральним директором спеціалісти учбового центру укладають необхідні договори (якщо треба) з відповідними учбовими закладами та фахівцями, розробляють календарний план проведення занять та організують його виконання.

3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ НВП «РАДІЙ»

Проаналізувавши систему формування кадрового резерву та роботи з ним на ПАТ «НВП «Радій» і ознайомившись з науковою літературою з цих питань ми можемо надати деякі пропозиції, які на нашу думку підвищать ефективність її функціонування. Ці пропозиції відносяться до питань удосконалення СТП «Підготовка резерву кадрів керівного складу в ПАТ «НВП «Радій», відбору кандидатів до резерву на керівні посади та підвищення кваліфікації (навчання) осіб, які зараховані до резерву.

3.1 Удосконалення систем формування резерву керівних кадрів

На нашу думку, в першу чергу, треба внести деякі зміни в текст СТП «Порядок підготовки резерву кадрів керівного складу в ПАТ «НВП «Радій», бо він закладає необхідні принципи в організацію роботи по формуванню кадрового резерву і його навчання, які впливають на результати (ефективність) цих робіт. Для підвищення рівня таких результатів ми вважаємо необхідним внести зміни до розділів 1, 2, 3 та 7 тексту названого СТП.

Так в розділі 1 «Загальні положення» ми вважаємо доцільним залишити зміст пункту 1.1. Інші пункти викласти в наступній редакції:

1.2. Цілі підготовки кадрового резерву:

- підвищення якості професійної підготовки керівного складу підприємства;
- підвищення рівня загальної та спеціальної підготовки працівників підприємства, які претендують на заповнення вакантних керівних посад.

1.3 Зарахування в кадровий резерв підприємства передбачає:

- навчання по спеціально розробленій програмі;
- проходження стажувань;
- розробку індивідуального плану розвитку;

- самостійну роботу, яка спрямована на вирішення конкретних проблем підприємства.

1.4. Підставою для зарахування в резерв є наказ генерального директора підприємства.

1.5. Порядок зарахування в резерв визначається даним СТП.

Другий розділ «Загальні принципи підбору кандидатів в резерв» викласти в такій редакції:

2.1. Основні принципи роботи з кадровим резервом:

- підбір кандидатів по ділових і особових якостях;
- гласність в організації роботи з резервом.

2.2. При підборі кандидатів в резерв кадрів необхідно:

- розглянути матеріали останньої атестації;
- вивчити документи про колишню діяльність;
- вивчити особисту справу і інші матеріали, які характеризують ділові (професійні) якості кандидата;
- зібрати відзиви співробітників та керівників про особисті якості, здібності та рисах характеру кандидата.

Оскільки зміст пункту 2.2 в СТП: «Вік кандидата не повинен перевищувати вік діючого керівника», на нашу думку не логічний, бо якщо діючому керівнику зараз, наприклад, 64 роки, то включення в резерв кандидата віком 61 рік, тобто вже пенсіонера, буде правомірним. Тому ми пропонуємо викласти зміст пункту 2.3 (замість пункту 2.2) в такій редакції:

2.3. Вік кандидатів на заміщення посад:

- керівників вищого рівня управління не повинен перевищувати 55 років для осіб, які вже пройшли відповідний курс підготовки;
- керівників вищого рівня управління не повинен перевищувати 45 років для осіб, які вперше зараховані до кадрового резерву і мають пройти повний курс підготовки;

- керівників середнього та нижнього рівнів управління не повинен перевищувати 40 років;

2.4. На посади майстрів виробничих дільниць повинні висуватися особи, які мають вищу освіту та мають організаторські здібності.

Третій розділ «Порядок комплектування та узгодження резерву кадрів керівних працівників» викласти в такій редакції:

3.1. Формування кадрового резерву здійснюється Відбірною комісією, яка створюється наказом генерального директора. Наказом визначається:

- склад та керівник комісії, її повноваження;
- структура кадрового резерву;
- особи, які відповідають за роботу в підрозділах підприємства;
- процедури, які використовуються при формуванні та роботі з кадровим резервом.

3.2. Склад кадрового резерву визначається комісією на основі:

- штатного розкладу (не менше двох резервістів на кожну керівну посаду);
- пропозицій керівників служб та підрозділів підприємства;
- рекомендацій атестаційної комісії та відділу управління персоналом.

3.3. Критерії включення в резерв визначаються з урахуванням вимог підприємства та вимог до посади, на заміщення якої готують резервіста. Критерії включення в резерв:

- вік;
- освіта;
- стаж роботи на посаді та в організації;
- досвід роботи;
- професійні досягнення;
- особисті та ділові якості;
- рекомендації безпосереднього керівника.

3.4. Підставою для включення в резерв є відповідність встановленим критеріям і згода кандидата.

3.5. Джерела формування кадрового резерву:

- перспективні кадрові робітники віком до 50 років;
- молоді спеціалісти;
- керівники підрозділів середньої та нижчої ланок управління.

3.6. До 10 грудня кожного календарного року СУП коригує список осіб, які включені до кадрового резерву.

3.7. Список резерву затверджується генеральним директором підприємства.

Четвертий розділ СТП, який розглядається і діє на підприємстві, пропонується залишити без змін, а п'ятий та шостий вилучити зовсім.

Замість п'ятого розділу діючого СТП пропонується п'ятий розділ з назвою:

5. Організація роботи з резервом керівних кадрів

5.1. Відбірна Комісія сумісно з кадровою службою підприємства виконують такі роботи:

- визначення рівня компетентності кожного працівника відповідно вимогам до посади, у резерв, на яку він зарахований;
- визначення напрямків і форм підготовки (навчання) осіб, зарахованих у резерв;
- забезпечення тимчасового заміщення посади, на яку готується кандидат з резерву, оцінка його роботи в період заміщення.

5.2. Відбірна комісія по закінченню річної програми підготовки оцінює кожного резервіста по наступним показникам:

- виконання річного індивідуального плану;
- показники виробничої діяльності;
- оцінка безпосереднього керівника;
- показники, які характеризують ріст професійно – кваліфікаційного рівня;
- виконання плану стажування;
- якість звіту за результатами стажування, або проекту, який виконувався за програмою підготовки.

5.3. За результатами оцінки комісія готує висновки по якості підготовки кожного резервіста і рекомендації по подальшому його навчанні, або готовності працювати на певній посаді.

5.4. За результатами аналізу роботи з кадровим резервом комісія готує річний звіт для генерального директора підприємства, в якому наводить данні про успіхи та недоліки в системі підготовки резерву, пропозиції по усуненню останніх та покращенню роботи системи підготовки резерву, доцільність використаних коштів.

5.5. Відділ управління персоналом (СУП) виконує такі роботи:

- збирає інформацію зміни вимог до рівня підготовки та навчання керівників та спеціалістів на найближчі 2 – 3 роки;
- інформує керівників служб і підрозділів про наявність вільних керівних посад;
- збирає пропозиції керівників служб та підрозділів про зарахування нових осіб до кадрового резерву, відрахування осіб з кадрового резерву та висування осіб кадрового резерву на вільні керівні посади;
- за рекомендаціями Відбірної комісії складає списки осіб кадрового резерву на поточний рік і подає його на затвердження генеральному директору.

5.6. Учбовий центр виконує такі роботи:

- розробка і затвердження індивідуальних і групових планів підготовки зарахованих у резерв;
- розробка і затвердження програм навчальних дисциплін, курсів і стажувань.
- при необхідності укладення договорів з вузами, навчальними центрами чи окремими їх висококваліфікованими викладачами і фахівцями на розробку таких програм і навчання персоналу;
- складання кошторису на навчання кадрового резерву;
- організація роботи з виконання індивідуальних і групових планів навчання осіб, зарахованих у резерв;

- своєчасне направлення на навчання та стажування працівників, зарахованих у резерв.

- контроль за навчанням осіб, зарахованих у резерв, на курсах підвищення кваліфікації на підприємстві й в інших організаціях;

- організація та контроль стажування осіб, зарахованих у резерв, на своєму підприємстві і на інших;

- організація контролю рівня отриманих знань;

- контроль за раціональним використанням коштів, передбачених кошторисом на навчання кадрового резерву.

Зміст 7 розділу даного СТП – «Обов’язки посадових осіб, відповідальних за роботу з кадровим резервом» ми пропонуємо викласти в такій редакції:

7.1. Відповідальність керівних працівників за роботу з резервом визначається наказами та вказівками генерального директора, які виходять з положень даного СТП та конкретних обставин.

7.2. Керівництво роботами із створення та підготовки кадрового резерву безпосередньо здійснює начальник СУП.

7.3. Начальник СУП:

- на основі пропозицій керівників служб та підрозділів стосовно кандидатур в кадровий резерв, організує перевірку їх ділових та психологічних якостей, оформлює необхідну інформацію та передає її до Відбірної комісії по роботі з кадровим резервом;

- несе відповідальність за:

- якість оцінки кандидатур;

- оформлення відповідної документації;

- свої рекомендації стосовно оцінки якостей осіб, яких він рекомендує до зарахування в кадровий резерв;

- вчасну передачу цих рекомендацій та документів з оцінки якостей кандидатів в Відбірну комісію по роботі з кадровим резервом, на затвердження кадрового резерву генеральному директору та затвердженого ним списку осіб, зарахованих до резерву керівникам служб, підрозділів та учбовому центру;

7.4. Начальник учбового центру:

- складає річні плани навчання осіб зарахованих в резерв та узгоджує їх з керівниками служб і підрозділів;
- визначає необхідний для цього бюджет;
- готує поректи договорів з вищими навчальними закладами та іншими організаціями на навчання персоналу;
- організує індивідуальне та групове навчання резервістів, їх стажування;
- організує контроль за відвідуванням занять, виконання планів індивідуальної підготовки та стажування;
- збирає інформацію про нові форми навчання, його тематику та вартість проведення в спеціалізованих організаціях;
- готує звіти та пропозиції по підвищенню ефективності навчання персоналу.
- несе відповідальність за:
 - виконання планів навчання персоналу;
 - організацію навчання персоналу підприємства;
 - вчасне представлення проектів планів навчання персоналу, звітів з їх виконання, документів на оплату праці викладачів та договорів з сторонніми організаціями;
 - контроль якості навчання та використання коштів на його оплату.

7.4. Керівники служб та структурних підрозділів:

- вносять обгрунтовані пропозиції кандидатур в резерв на відповідні посади та представляють їх у СУП;
- складають план роботи з резервістами у підрозділі;
- видають конкретні завдання на поліпшення результатів роботи підрозділу особам із резерву, яких вони направляють на навчання;
- вносять обгрунтовані пропозиції по використанню резервістів на вакантних посадах;

- виконують обов'язки наставників стажерів та осіб, які зараховані в кадровий резерв;
- контролюють якість підготовки резервістів з підвідомчих їм підрозділів;
- готують мотивовані пропозиції у СУП про відрахування із резерву осіб по причинах вказаних у розділі 4.1 даного стандарту
- несуть відповідальність за:
 - вчасне направлення працівників зарахованих в кадровий резерв на навчання відповідно до затверджених планів;
 - контроль результатів навчання та виконання індивідуальних завдань працівниками підрозділу, які навчаються;
 - внесення пропозицій щодо раціонального використання осіб, які пройшли навчання і постійно демонструють організаторські творчі здібності в роботі;
 - вчасне внесення пропозицій про відрахування з резерву осіб даного підрозділу з причин, які вказані в пункті 4.1 даного стандарту.

На нашу думку, було б доцільним у додатках до СТП навести форми таких документів: індивідуальний план роботи резервіста, план стажування та його виконання, лист оцінки результатів навчання (стажування) в поточному році.

Виконання цього комплексу робіт по внесенню змін в СТП «Порядок підготовки резерву кадрів керівного складу ПАТ «НВП «Радій» потребує внесення змін у діючу на підприємстві схему формування та навчання кадрового резерву. Схема, яка пропонується нами зображена на рисунку 3.1. Її відміни від діючої схеми, яка наведена на рисунку 2.5 полягають у наступному.

З метою зменшення суб'єктивного фактора при формуванні остаточного списку кадрового резерву генеральним директором та начальником відділу управління персоналом пропонується створити комісію по роботі з кадровим резервом. До її складу необхідно, на нашу думку, включити керівників служб, найбільш досвідчених начальників підрозділів підприємства або їх заступників, провідних викладачів циклів технічних та економічних дисциплін місцевих ВУЗів, начальників служби управління персоналом (СУП) та учбового центра (УЦ).

Секретарем цієї комісії призначити працівника служби управління персоналом (бажано щоб це був психолог або працівник, який пройшов спеціальну підготовку в сфері відбору персоналу по ділових та особистих якостях).

Секретар комісії повинен збирати обґрунтовані пропозиції керівників підрозділів по кандидатурах до кадрового резерву, проводити з останніми інтерв'ю, тестування, готувати матеріали до розгляду кандидатур начальником СУП та комісією. По результатах роботи комісії готувати список кандидатів для розгляду його генеральним директором.

На відміну від діючої схеми (рис. 2.5) ми пропонуємо розширити блок, який пов'язаний з навчанням персоналу взагалі та кадрового резерву зокрема, за рахунок додаткового використання таких форм підвищення кваліфікації, як наставництво, залучення для навчання керівників та спеціалістів інших підприємств та організацій, стажування на посаді для якої готується даний кандидат, індивідуальне навчання під керівництвом наставника з підприємства або зовнішнього (викладача ВУЗу або іншої організації).

А.В. Шегда в своїй роботі посилається на досвід роботи фірм, який засвідчує, що ефективна робота з резервом і підготовка керівників у компанії є одним із факторів майбутньої конкурентоспроможності організації [25, с. 312]. На основі аналізу досвіду роботи різних компаній ним пропонуються такі принципи, яких було б доцільно дотримуватися на ПАТ НВП «Радій» при відборі кандидатів до кадрового резерву та їх підготовки:

Для ефективного формування кадрового резерву необхідно дотримуватися наступних принципів:

1. Формування розширеного списку кандидатів з метою відбору найбільш підходящих та мінімізації ризиків втрати резерву з різних причин.
2. Забезпечення відкритості процесу формування резерву, надаючи можливість усім працівникам, що відповідають встановленим критеріям, бути включеними до нього.

3. Включення до кадрового резерву не передбачає жодних привілеїв чи гарантованого кар'єрного зростання.
4. Підготовка резерву має бути спрямована на розвиток лідерських якостей та формування майбутніх керівників саме для цієї організації, а не на загальне підвищення освітнього рівня.
5. Обов'язкова участь вищого керівництва у процесі підготовки кадрового резерву..

Використання цих принципів буде, на нашу думку, сприяти підвищенню ефективності формування кадрового резерву на ПАТ НВП «Радій»

3.2. Пропозиції по удосконаленню відбору кандидатів до кадрового резерву

В теперішній час при відборі кандидатів до кадрового резерву підприємства оцінка їх якостей проводиться керівником підрозділу на основі інтерв'ю з потенційним кандидатом. Це призводить до суб'єктивної оцінки, так як невідомо за якими критеріями і як проводиться оцінка ділових якостей співробітника.

В зв'язку з цим ми пропонуємо запровадити анкету, яка містить 54 характеристики і дозволяє отримати значно більш об'єктивну оцінку за стандартизованим для всіх співробітників списком якостей та критеріями їх оцінювання.

Наведемо в додатках текст розробленої анкети, в основу якої покладена карта компетенції начальника цеху ПАТ НВП «Радій». Порядок підрахунку балів, та інтерпретація отриманих результатів, рекомендовані

Обробка анкет полягає в підрахунку середнього балу по кожній групі якостей, загального середнього балу та інтерпретації отриманих оцінок кожним експертом.

Всі узагальнені дані заносяться до таблиці 3.1 і для наочності пропонуємо зводити до діаграми, яка показує ділові і особистісні здібності працівника, який пройшов експертну оцінку (наприклад рис. 3.2) та групи в цілому.

При підрахунку середнього балу по відповідній групі якостей в розрахунок кількості показників (знаменник) не приймаються показники якостей, яким виставлена нульова оцінка. Ця ж вимога стосується розрахунку загального середнього балу.

Таблиця 3.1.- Ділові та особистісні якості працівника та групи

Працівник/ Група	Найменування якостей			
	Професіональна кваліфікація та знання	Ділові та соціальні якості	Організаторські здібності	Особистісні якості
1	4,5	4	3,5	5

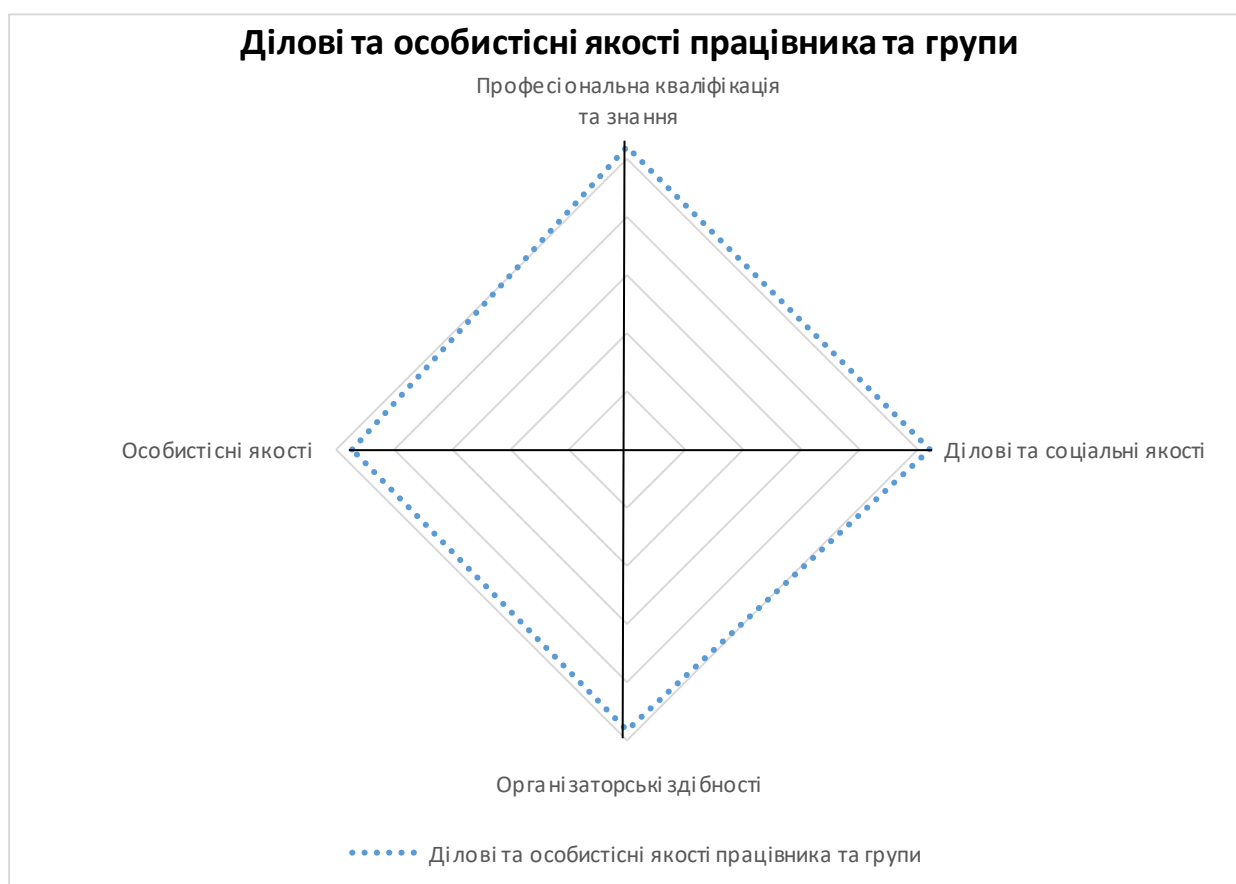


Рис.3.2. Діаграма ділових та особистісних якостей працівників та групи

Отримані величини середніх балів ($K_{срі}$) по групах інтерпретуються таким чином:

- $K_{срі}$ від 4,5 до 5 балів – висока зона, або зона кращого керівника;
- $K_{срі}$ від 3,5 до 4,5 балів – зона доброго керівника;
- $K_{срі}$ від 2,8 до 3,5 балів – зона слабкого керівника;
- $K_{срі}$ менше 2,8 балів – зона дуже слабкого керівника.

Цю ж анкету, на нашу думку, доцільно використовувати для самооцінки кандидатів до кадрового резерву. Співставлення даних обох анкет може дати додаткову інформацію про ступінь об'єктивності самооцінки та глибини знань керівників про своїх підлеглих та співробітників.

Крім того виставлені оцінки по окремих характеристиках нижче 3,5 бала надають відносно об'єктивну інформацію про слабкі місця в підготовці даного керівника або резервіста, яка може бути використана при складанні планів їх навчання або саморозвитку.

3.3. Рекомендації з використання персоналу – технології при навчанні кадрового резерву

Висока продуктивність людського капіталу є незаперечною перевагою в конкурентній боротьбі. Однак, максимізація цієї віддачі можлива лише за умови розробки чітких та ефективних підходів до управління персоналом, що забезпечують досягнення запланованих результатів, аналогічно до технологій, що застосовуються у виробничій сфері. Під терміном "персонал-технології" розуміють систематизовані методи досягнення попередньо визначених цілей у роботі з персоналом, використовуючи відповідні ресурси. Ключовою відмінністю персонал-технологій є їхня спрямованість на людей. Отже, вони повинні повною мірою враховувати психологічну та соціальну природу процесів регулювання та управління, а також чинники, що впливають на

людську поведінку, зокрема: мотивацію, систему цінностей, установки, групові норми, психологічний стан колективу та специфіку організаційної культури.

Для успішності, персонал-технології повинні відповідати таким вимогам

- наявність ясних цілей;
- забезпеченість ресурсами;
- наявність ефективних методів і процедур;
- відповідне організаційне оформлення;
- періодична оцінка ефективності;
- затверджена практика внесення коректив відповідно до результатів оцінки;
- належна кваліфікація виконавців;
- висока мотивація виконавців;
- відповідність філософії і практиці керування, які реалізовані у даній організації;
- зацікавлена підтримка з боку вищого керівництва.

В таблиці 3.2 наведемо приклад того, як може бути організоване навчання керівників середнього рівня управління у відповідності до вимог персонал – технологій.

Таблиця 3.2 - Організація навчання керівників середнього рівня управління у відповідності до вимог персонал-технологій

1. Визначення цілей	Покращення виробничих показників Підвищення рівня знань керівників по важливішим напрямкам діяльності (менеджмент, маркетинг, фінанси) Розвиток навичок, які підвищують ефективність управлінської діяльності. Вироблення нових підходів до виконання робіт
2. Необхідні ресурси	Фінансові ресурси, які необхідні для проведення навчання Приміщення Обладнання Викладачі Методичні матеріали та навчальна література



3. Визначення необхідних процедур і вибір методів	Положення та інструкції Вибір методів навчання, які дозволяють найбільш ефективно вирішувати поставлені задачі (лекції, семінари, тренінги, стажування і т.д.)
4. Організаційне оформлення	Визначення порядку взаємодії підрозділів підприємства та посадових осіб, які відповідають за навчання керівників Призначення відповідальних виконавців Визначення системи контролю та звітності
5. Періодична оцінка ефективності	Визначення критеріїв оцінки ефективності Вибір методів, які дозволяють найбільш точно визначити ефективність навчання Визначення термінів та процедур підбиття підсумків і оцінка ефективності навчання
6. Порядок внесення корективів	В Положенні, яке регламентує процес навчання та підвищення кваліфікації керівників, передбачити порядок внесення змін в організацію і методи навчання та в систему оцінки ефективності навчання (наприклад, по підсумках розгляду щорічної звітності або після проведення необхідної дослідницької роботи) В Положенні повинно бути вказано, хто може вносити пропозиції по змінах, хто приймає відповідні рішення
7. Забезпечення необхідної кваліфікації виконавців	Визначення кваліфікаційних вимог до організаторів, методистів, викладачів Підбір та навчання виконавців у відповідності до встановлених вимог
8. Забезпечення високої мотивації виконавців	Визначення розміру матеріального та морального стимулювання виконавців: а) оплата, преміювання б) організація змагання в) визначення системи моральних стимулів для заохочення робітників
9. Забезпечення відповідності філософії та практики управління	На етапі затвердження програм навчання вищим керівництвом, узгодження цілей та пріоритетів, які реалізуються в процесі навчання, з системою принципів та пріоритетів, на яких ґрунтується діюча на підприємстві система управління

10. Зацікавленість та підтримка з боку вищого керівництва	Періодичний розгляд питань по навчанню на нарадах у першого керівника Призначення куратора від вищого керівництва для спрямування та контролю процесу навчання та підвищення кваліфікації керівників середньої ланки Участь представників вищого керівництва в процесі навчання та підбитті їх підсумків.
--	--

ВИСНОВКИ

В ринкових умовах у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства постійно відбуваються зміни, які призводять до зміни кількості персоналу, вимог до його кваліфікації та дієздатності. Тому актуальними для підприємств, особливо великих, є проблеми формування кадрового резерву та постійне підвищення кваліфікації його складу.

Актуальність проблеми формування резерву керівних кадрів підприємства визначається важливістю тих задач, які воно поставило. Приведемо переваги створення кадрового резерву:

Формування кадрового резерву дозволяє вирішувати наступні завдання:

- розвиток та підвищення кваліфікації керівних кадрів підприємства;
- оперативне заміщення керівників різних рівнів без порушення виробничих та організаційних процесів;
- забезпечення наступності та стабільності управління підприємством та його структурними підрозділами;
- впровадження інноваційних ідей та підходів з метою оптимізації виробничо-господарської діяльності;
- можливість професійної підготовки кандидатів на посади та поступового набуття ними необхідного досвіду для виконання нових обов'язків;
- забезпечення призначення на керівні посади компетентних та талановитих працівників;
- впровадження новітніх технологій у виробництво;
- реструктуризація систем виробничого, організаційного та економічного управління на підприємстві;
- внесення коректив до корпоративної культури підприємства

В науково – практичній літературі, достатньо багато уваги приділяється питанням відбору кандидатів у резерв керівних кадрів та на різні посади, плануванню роботи з резервом, організації підвищення його кваліфікації. Там є

багато слушних практичних рекомендацій, про які не знають робітники кадрових служб підприємств. Впровадження навіть деяких з них може підвищити ефективність роботи підприємств.

На ПАТ «НВП «Радій» склалася певна система формування та підвищення кваліфікації резерву керівних кадрів. Аналіз її функціонування виявив наступні недоліки:

- В стандарті підприємства “Підготовка резерву кадрів керівного складу” відсутні чіткі вказівки про відповідальність конкретних осіб за формування резерву та його підготовку. В результаті відсутній ефективний зворотний зв’язок між якістю навчання та його результатами у виробничій діяльності

- В цьому ж стандарті відсутні і на практиці не застосовуються кількісні критерії що дозволяють оцінювати роботу по підготовці кадрового резерву до роботи на нових посадах.

- Організація навчання не відповідає деяким вимогам персонал-технології в цьому напрямку.

- Методи та анкети, що застосовуються при відборі кандидатів до кадрового резерву та визначені дисциплін, яким їх потрібно навчати не дозволяють об’єктивно оцінити їх рівень підготовки до управлінської діяльності, творчий потенціал та відсутність необхідних знань та навичок для роботи на новій посаді.

- В системі підвищення кваліфікації в основному використовуються такі форми як лекції, які проводять працівники підприємства, цільові тематичні семінари у ВНЗ України та стажування на посаді, під час відсутності керівника, на посаду якого зараховано претендент у резерві. Інші і досить дієві форми (наприклад, наставництво, обмін досвідом) не використовуються.

- Тематика лекцій та семінарів не визначається обґрунтованими заявками керівників підрозділів та служб, а вибирається із пропозицій учбового центру. Це призводить до того, що на навчання часто потрапляють люди, яким деякі теми не потрібні для роботи ні сьогодні, ні в майбутньому, - це з одного боку. А з іншого боку, керівники підрозділів не несуть відповідальність за необхідну

фахову підготовку своїх підлеглих і не контролюють якість та корисність їх навчання.

- Особи, які направлені на навчання не мають від своїх керівників конкретних завдань, що дозволять вирішити проблеми в роботі даного працівника або підрозділу.

- Результати навчання осіб, які зараховані до кадрового резерву, в основному визначаються на заліках та співбесідах з керівниками.

- Відсутній зворотний зв'язок між керівниками підрозділів та учбовим центром в питаннях якості навчання своїх підлеглих.

Для усунення виявлених недоліків нами запропоновані наступні заходи:

- Внести зміни та доповнення до діючого на підприємстві стандарту “Підготовка резерву кадрів керівного складу”, які передбачають: перелік цілей та задач формування кадрового резерву; порядок його формування; критерії включення фахівців до резерву; організацію роботи з ним; обов'язки посадових осіб та їх відповідальність за роботу з кадровим резервом.

- Для кількісної комплексної оцінки підготовки кадрового резерву запровадити систему показників, а саме: показник ефективності підготовки керівників усередині організації; показник прийому керівників з-поза меж організації; показник плинності резерву керівників; показник середнього терміну перебування в резерві; показник готовності резерву.

- Розширити види форм підвищення кваліфікації осіб, які зараховані до кадрового резерву. Ширше застосовувати такі дієві форми, як стажування на інших підприємствах та наукових організаціях, стажування на майбутніх посадах, самостійне вивчення окремих розділів нових дисциплін під керівництвом кваліфікованих спеціалістів або викладачів ВНЗ.

- З метою покращення відбору кандидатів до кадрового резерву підприємства та оцінки їх якостей ми пропонуємо внести деякі зміни до діючого на підприємстві Положення «Про експертну оцінку ділових та особистісних якостей керівників та спеціалістів ПАТ НВП «Радій». Ми пропонуємо впровадити нову анкету, яка містить більшу кількість

характеристик і отже дозволить отримувати більш повну і об'єктивну характеристику як кандидатів до кадрового резерву, так і осіб, зарахованих до нього. Цю ж анкету, на нашу думку, доцільно використовувати для самооцінки кандидатів до кадрового резерву. Співставлення даних обох анкет може дати додаткову інформацію про ступінь об'єктивності самооцінки та глибини знань керівників про своїх підлеглих та співробітників.

Крім того, виставлені оцінки по окремих характеристиках нижче 3,5 бала надають відносно об'єктивну інформацію про слабкі місця в підготовці даного керівника або резервіста, яка може бути використана при складанні планів їх навчання або саморозвитку.

За рахунок більш якісного відбору кандидатів до кадрового резерву повинна зменшитись кількість осіб, які з нього виключаються, та витрати на їх підготовку, а враховуючи, що витрати на зовнішнє навчання постійно зростають сума економії є досить значною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навч. посібн. / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с.
2. Артеменко І.А. Розвиток кадрового потенціалу на підприємстві *Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали II всеукр. наук.-практ. конф., 27 лист. 2024 р., м. Кропивницький* / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А.А. Тихий, В.В. Зайченко та ін.]. В 2х частинах. Ч.1.Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2024. –С.103-105.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В.Балабанова, О. В. Стельмашенко. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. - 237 с.
4. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / Т. В. Білорус. – Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2007. – 172 с.
5. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посібн. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – [2-ге вид.]. – К. : Знання-Прес, 2001. – 314 с.
6. Верхоглядова Н. І. Управління трудовим потенціалом підприємств : монографія / Н. І. Верхоглядова, Н. А. Іваннікова, О. В. Лаврінченко. – Дніпропетровськ : Пороги, 2007. – 284 с.
7. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 224 с.
8. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наук. вид. / Н. Л. Гавкалова. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 400 с.
9. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
10. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Знання, КОО, 2001. – 254 с.
11. Данчева О.В., Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі. – К.: Лібра, 2010. – 270 с.
12. Закон України “Про внесення змін до деяких законів України щодо пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3534-IX#Text>
13. Іванов В.Б., Кохась О.М., Хмелевський С.М. Потенціал підприємства: Науково-метод.посіб.- К.: Кондор, 2009.-300с.
14. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами : навч. посібн. / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К. : Юрид. кн., 2005. – 358 с.

15. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
16. Криклій А. С. Освіта і професійне навчання як чинники розвитку трудового потенціалу / А. С. Криклій. – К. : Репрографіка, 2005. – 472 с.
17. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управление персоналом: Навчальний посібник –К.: «Кондор», 2005. – 308 с.
18. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. докт. екон. наук : 08.07.01 – економіка промисловості / Є. В. Лапін. – Х. : СумДУ, 2006. – 36 с.
19. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / [Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька] ; за ред. Є. В. Кліменчук. – К. : Кондор, 2003. – 223 с.
20. Панченко Є. Інтелектуальний потенціал компаній: досвід емпіричного дослідження/ Є. Панченко // Економіка України. – 2005. – № 10. – С. 14–25.
21. Лемберт, Том. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем. К.: Наукова думка, 2001. – 303 с.
22. Плетникова І. Л. Удосконалення експертно-бальної методики оцінки кадрового потенціалу підприємства / І. Л. Плетникова, І. В. Міронцева // Вісник економіки і транспорту промисловості. – Х. : УкрДАЗТ, 2007. – № 19–20. – С. 78–87.
23. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / Савченко В. А. – К. : КНЕУ, 2002. – 352 с.
24. Сисоліна Н.П. Управлінські інструменти відновлення економічного потенціалу суб'єктів ринку. Концептуальні підходи та механізми стимулювання розвитку соціально-економічних систем та суб'єктів ринку : монографія / за заг. ред. Н. В. Шандової. – Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2023. – 362 с. С.150-163
<http://kntu.net.ua/ukr/Struktura/Kafedri-universitetu/Ekonomiki-pidpriemnictva-ta-ekonomichnoyi-bezpeki2/Naukovo-doslidna-robota/Monografiyi>
https://drive.google.com/file/d/1LjB0gtTyv0zjmf1Y97ru4oAvtNNDV_00/view
25. Шегда А. В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
26. Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту К.: МАУП, 2004. – 400 с
27. Ansoff H.Igor Implementing strategic management. Prentice Hall, 1965.519p.
28. Drucker P R Entrepreneurship is business policy Journal of business policy 1:1970-3-12

ДОДАТКИ

Заміна СТП 05786100.123-99

03.100.30

СТАНДАРТ ПІДПРИЄМСТВА

**Порядок підготовки резерву кадрів
керівного складу ПАТ «НВП «Радій»**

Затверджено та введено в дію наказом № 281-п от 2014-04-10

Дата введення 2010-05-01

Цей стандарт встановлює порядок комплектування, підготовки та використання резерву кадрів керівного складу.



Рисунок 1А – Графічна модель процесу підготовки резерву кадрів керівного складу ПАТ «НВП «Радій».

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Резерв керівного складу (резерв) – це спеціально сформована група працівників, які за своїми якостями відповідають вимогам, що висуваються до керівників певного рівня, пройшли атестаційний відбір, спеціальну управлінську підготовку та досягли позитивних результатів у виробничій діяльності.

1.2. До складу резерву включаються професійно підготовлені співробітники, які мають необхідний рівень освіти, особисті якості, психологічні риси характеру та організаторські здібності. Підготовка резерву має сприяти об'єктивній оцінці кандидатів при призначенні їх на керівні посади.

2. ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ВІДБОРУ КАНДИДАТІВ ДО РЕЗЕРВУ

2.1. Під час відбору кандидатів до резерву кадрів необхідно:

- розглянути матеріали останньої атестації;
- вивчити документи про попередню діяльність;
- ознайомитися з особовою справою та іншими матеріалами, що характеризують якості працівника;
- зібрати відгуки співробітників і керівників про особисті якості й риси характеру кандидата.

2.2. Вік кандидата не повинен перевищувати вік чинного керівника.

3. ПОРЯДОК КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА УЗГОДЖЕННЯ РЕЗЕРВУ КАДРІВ КЕРІВНОГО СКЛАДУ

3.1. Наприкінці кожного календарного року відділ управління персоналом проводить коригування кадрового резерву на наступний рік.

3.2. Для включення до кадрового резерву керівник підрозділу надсилає до відділу управління персоналом подання, погоджене з директором за напрямом, згідно з додатком А (цього стандарту).

3.3. Резерв керівного складу оформлюється спеціалістом з найму відділу управління персоналом на підставі подань керівників підрозділів, підписується начальником відділу управління персоналом, погоджується з директором з персоналу та затверджується генеральним директором (додаток Б).

4. ПОРЯДОК ВИКЛЮЧЕННЯ КАНДИДАТІВ ІЗ РЕЗЕРВУ КАДРІВ

4.1. Виключення спеціалістів із резерву кадрів може здійснюватися через:

- незадовільні показники виробничої діяльності або рівня кваліфікації працівника, зарахованого до резерву;
- стан здоров'я;
- притягнення до адміністративної чи кримінальної відповідальності;
- вік.

4.2. Рішення про виключення спеціаліста із резерву приймається керівником підрозділу, погоджується з директором за напрямом і в письмовій формі повідомляється до відділу управління персоналом.

4.3. Спеціаліст з найму відділу управління персоналом на підставі інформації керівника підрозділу вносить відповідні зміни до резерву кадрів. Резерв кадрів підписується начальником відділу управління персоналом, погоджується з директором з персоналу і затверджується генеральним директором.

5. ПІДГОТОВКА РЕЗЕРВУ МАЙСТРІВ ТА СТАРШИХ МАЙСТРІВ

5.1. Майстер і старший майстер є керівниками та безпосередніми організаторами виробництва на своїй ділянці. На посади майстрів мають висуватися особи з вищою або базовою вищою технічною освітою, які володіють організаторськими здібностями.

5.2. Особи, які призначаються на посади майстрів, повинні проходити підготовку без відриву від виробництва на спеціальних курсах.

5.3. Включення працівників підприємства до резерву кадрів майстрів і старших майстрів проводиться на підставі подання начальника цеху, погодженого з директором за напрямом.

6. ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ ТА СТАЖУВАННЯ РЕЗЕРВУ КАДРІВ

6.1. Навчальний центр спільно з керівниками структурних підрозділів складає навчально-методичний план навчання та стажування резерву, який забезпечує безперервність навчання. У ньому передбачаються:

- систематичне самостійне навчання працівника (самоосвіта) за індивідуальним планом;
- участь у нарадах з виробничих та економічних питань за місцем роботи;
- короткострокове навчання (за необхідності, але не рідше одного разу на рік) за місцем роботи або в навчальних закладах системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів із відривом чи без відриву від виробництва;
- стажування на підприємстві (виконання працівником, зарахованим до резерву кадрів, обов'язків чинного керівника під час відсутності останнього);
- перепідготовка – здобуття нової спеціальності в інститутах підвищення кваліфікації, на спеціальних факультетах і відділеннях вищих навчальних закладів.

6.2. На час стажування за резервістом закріплюється керівник стажування, який забезпечує проведення всіх організаційних заходів перед початком стажування та контролює його проходження. Керівника стажування призначає начальник підрозділу, де резервіст проходитиме стажування.

7. ОBOB'ЯЗКИ ПОСАДОВИХ ОСІБ, ВІДПОВІДАЛЬНИХ ЗА РОБОТУ З РЕЗЕРВОМ КАДРІВ

7.1. Відповідальність керівних працівників за роботу з резервом визначається наказами генерального директора.

7.2. Керівництво роботами зі створення та підготовки резерву кадрів здійснює безпосередньо директор з персоналу.

7.3. Начальник відділу управління персоналом на підставі пропозицій керівників структурних підрозділів:

- організовує роботу зі складання резерву кадрів, погоджує його та подає на затвердження відповідно до вимог цього стандарту;
- готує пропозиції щодо зарахування до списків резерву нових працівників, а також щодо виключення спеціалістів із резерву з причин, зазначених у цьому стандарті.

7.4. Начальник навчального центру за погодженням із керівниками структурних підрозділів:

- планує та організовує навчання резерву, систематично контролює виконання планів підготовки;
- забезпечує своєчасне направлення на навчання працівників, зарахованих до резерву, для підвищення кваліфікації.

7.5. Керівник структурного підрозділу:

- погоджує індивідуальні плани працівників, зарахованих до резерву;
 - контролює виконання індивідуальних планів;
 - подає до відділу управління персоналом списки кандидатів для зарахування до резерву кадрів;
 - готує та вносить пропозиції щодо виключення з резерву осіб за причинами, зазначеними у пункті 4.1 цього стандарту
-

7.6. Відповідальність інших керівних працівників за роботу з резервом кадрів визначається наказами генерального директора.

Стандарт підприємства розроблений відділом управління персоналом.

Затверджено:

Начальник БС і СМК

Начальник ОУП

Нормоконтролер

Виконавець

Погоджено:

Заступник директора з персоналу – начальник

Начальник навчального центру

АНКЕТА

оцінки ділових та особистісних якостей
керівників та спеціалістів ПАТ «НВП «Радій»

Прізвище, ім'я, по батькові робітника, який оцінюється _____	Прізвище, ім'я, по батькові експерта _____
Дата народження _____	Дата народження _____
Освіта _____	Освіта _____
Назва підрозділу _____	Назва підрозділу _____
Посада _____	Посада _____
Стаж на посаді _____	Стаж на посаді _____

ПАМ'ЯТКА ЕКСПЕРТУ

Вам треба буде дати оцінку ділових та особистісних якостей Вашому співробітнику. Пам'ятайте, що об'єктивні оцінки допоможуть робітнику, якого ви оцінюєте, дізнатися колективну думку про себе, виправити свої недоліки, а керівникам зробити правильні висновки, щодо навчання та подальшого його просування по службі.

Перед тим, як давати оцінку ознайомтеся з посадовою інструкцією, або картою компетенції для посади, що обіймає працівник, якого Вам треба оцінити.

Перед Вами анкета з набором якостей, які характеризують діяльність і особистість робітника. Дайте добросовісну відповідь на питання анкети, які оцінюють кожну характеристику в балах таким чином:

- якість виявляється завжди, або повністю відповідає вимогам – 5 балів;
- якість виявляється майже завжди, або майже відповідає вимогам – 4 бали;
- кількість проявів та не проявів приблизно однакова, або частково відповідає вимогам – 3 бали;
- якість виявляється рідко, або не відповідає вимогам – 2 бали.

• якщо Вам важко дати оцінку якоїсь якості (відповідь мала бути – “не знаю”), то в графі оцінки проставляється 0 балів. При цьому “нульова” оцінка при розрахунку середнього балу оцінки не приймається.

При наявності у працівника відомих Вам будь – яких якостей, які яскраво виявляються і є цінними, з Вашої точки зору, і не згаданих в анкеті, вкажіть їх, будь ласка, з відповідними балами.

З усіма неясними питаннями звертайтеся до керівника дослідження (прізвище, ім'я, по батькові, тел.) _____

Здайте заповнену анкету у службу управління персоналом термін до _____.

Обмін думками щодо оцінки працівника з іншими не допускається, а Ваша оцінка носить конфіденційний характер.

Дякуємо Вам за роботу.

№ з/п	Якості, які оцінюються (за групами)	Оцінка (бали)
Професіональна кваліфікація та знання		
1	Освіта	
2	Конкретні знання в сфері виконуваної роботи	
3	Знання в сфері технології виробництва	
4	Знання в сфері організації виробництва	
5	Знання в сфері економіки виробництва	
6	Знання в сфері управління персоналом	
7	Знання в сфері психології та педагогіки	
8	Загальні знання (ерудиція)	
9	Знання в сфері законодавства з праці	
10	Знання в сфері управління якістю продукції (робіт)	
11	Знання в сфері охорони праці	
11	Виконання особистих планових завдань	
12	Виконання планових завдань колективом, яким він керує	
13	Трудова дисципліна (за останні три – п'ять, для молодих спеціалістів – один – три роки)	
14	Відношення до підвищення своєї професійної кваліфікації	
15	Відношення до підвищення кваліфікації підлеглих	
16	Відношення до роботи	
Сума балів по групі		
Середній бал по групі		
Ділові та соціальні		

1	Принциповість	
2	Обов'язковість	
3	Діловитість, винахідливість, практичність	
4	Воля. Здібність доводити діло до кінця	
5	Вимогливість до себе	
6	Вимогливість до підлеглих	
7	Відповідальність	
8	Здібність бачити перспективу (стратегічне мислення)	
9	Аналітичні здібності (здібність аналізувати ситуацію, знаходити шляхи виходу із скрутних ситуацій)	
10	Здібність переконувати людей	
11	Нетерплячість до недоліків, які зменшують ефективність роботи підлеглих, підрозділу, підприємства	
12	Якість праці	
13	Цілеспрямованість	
14	Самостійність у вирішенні проблем (прийнятті рішень)	
15	Кмітливість	



№ з/п	Якості, які оцінюються (за групами)	Оцінка (бали)
16	Ініціативність	
17	Наполегливість (вміння настояти на власній точці зору)	
18	Творчі здібності (вміння вирішувати завдання, проблеми не традиційно)	
19	Організаторські здібності (здібність правильно розподілити роботу, організувати та стимулювати її ефективне виконання тощо)	
20	Вміння ставити чіткі цілі підлеглим	
Сума балів по групі		
Середній бал по групі		
Особисті		
1	Здоров'я	
2	Працездатність	
3	Фізична витривалість	
4	Рівень культури	
5	Почуття власної гідності	
6	Почуття тактовності	
7	Почуття справедливості	
8	Чесність	
9	Самовладання та витримка	
10	Скромність	
11	Комунікабельність	

12	Почуття гумору	
13	Впевненість у собі	
14	Готовність вислухати думку інших людей	
15	Поважливе ставлення до підлеглих та колег	
16	Повага до думок людей, з якими спілкується	
17	Об'єктивна самооцінка	
18	Увага до свого зовнішнього вигляду та враженню, яке він викликає	
Сума балів по групі		
Середній бал по групі		
Загальний середній бал		

Додаток В

Дата звіту	21.07.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Дуднікова Олена Анатоліївна
КАТОТТГ	UA35040210010019355
Кількість працівників	978

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 372.00	824.00
первісна вартість	1001	3 378.00	3 599.00
накопичена амортизація	1002	2 006.00	2 775.00
Основні засоби	1010	117 769.00	152 236.00
первісна вартість	1011	280 967.00	334 332.00
знос	1012	163 198.00	182 096.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	43 352.00	43 352.00
Усього за розділом I	1095	162 493.00	196 412.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	254 949.00	457 379.00
Виробничі запаси	1101	177 600.00	168 883.00
Незавершене виробництво	1102	59 537.00	239 280.00
Готова продукція	1103	9 628.00	9 135.00
Товари	1104	8 184.00	40 081.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 715 510.00	455 381.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	438 030.00	543 541.00
з бюджетом	1135	5.00	32 377.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	206 086.00	459 665.00
Поточні фінансові інвестиції	1160		171 197.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	577 991.00	729 249.00
Готівка	1166	5.00	4.00
Рахунки в банках	1167	577 986.00	729 245.00
Інші оборотні активи	1190	4 489.00	3 258.00
Усього за розділом II	1195	3 197 060.00	2 852 047.00
Баланс	1300	3 359 553.00	3 048 459.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	29 610.00	29 610.00
Капітал у дооцінках	1405	169 583.00	169 583.00
Додатковий капітал	1410	320 370.00	320 370.00
Резервний капітал	1415	200 353.00	200 353.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	883 495.00	892 312.00
Усього за розділом I	1495	1 603 411.00	1 612 228.00
Довгострокові забезпечення	1520	465 598.00	465 598.00
Усього за розділом II	1595	465 598.00	465 598.00
товари, роботи, послуги	1615	258 970.00	181 776.00
розрахунками з бюджетом	1620	234 227.00	34 479.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	124 985.00	1 163.00
розрахунками з оплати праці	1630	9 459.00	9 365.00
за одержаними авансами	1635	15 989.00	46 905.00
із внутрішніх розрахунків	1645	122 254.00	122 254.00
Інші поточні зобов'язання	1690	649 645.00	575 854.00
Усього за розділом III	1695	1 290 544.00	970 633.00
Баланс	1900	3 359 553.00	3 048 459.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	435 224.00	2 271 911.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	308 127.00	1 595 917.00
Валовий: прибуток	2090	127 097.00	675 994.00
Адміністративні витрати	2130	55 992.00	59 205.00
Витрати на збут	2150	5 967.00	23 587.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	65 138.00	593 202.00
Інші фінансові доходи	2220	2 120.00	2 463.00
Інші доходи	2240	7 620.00	117 934.00
Фінансові витрати	2250		4 930.00
Інші витрати	2270	67 721.00	25 007.00

Iryna Artemenko

Assessment and management of the labour potential of the enterprise.doc

 Central Ukrainian National Technical University

Document Details

Submission ID

trn:old::2945:255072500

Submission Date

Dec 27, 2024, 12:57 PM GMT+2

Download Date

Dec 27, 2024, 1:03 PM GMT+2

File Name

Artemenko Iryna EOB-23Mz Assessment and management of the labour potential of the enterpr....doc

File Size

9.0 MB

95 Pages

14,720 Words

103,008 Characters

20% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text
- Cited Text
- Small Matches (less than 8 words)

Top Sources

- 19%  Internet sources
- 0%  Publications
- 4%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

1 Integrity Flag for Review

-  **Replaced Characters**
8119 suspect characters on 67 pages
Letters are swapped with similar characters from another alphabet.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.