

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Центр заочної та дистанційної освіти

Кафедра “Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності д.е.н., професор
О.М. Левченко
“_____” _____ 2020 р.

Випускна кваліфікаційна робота

бакалавр

на тему: “ Формування трудового потенціалу виробничого
підприємства ”

Виконав: студентка 4 курсу гр. МЕ - 18 скз
спеціальності 073 «Менеджмент»

Дмітрієва Юлія Миколаївна _____
(підпис)

Керівник: к.ф.н., доц. кафедри ЕМтКД

Немченко Тамара Борисівна _____
(підпис)

Рецензент: к.е.н., проф. Пальчевич Г.Т.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	6
1.1. Трудовий потенціал: сутність та зміст поняття	6
1.2. Методологічні основи виміру та оцінки трудового потенціалу	12
1.3. Особливості процесу формування трудового потенціалу виробничого підприємства	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ НВП "РАДІЙ"	25
2.1. Характеристика організаційної структури управління та видів господарської діяльності ПАТ НВП «Радій»	25
2.2. Оцінка якісної структури персоналу, як результату процесу формування трудового потенціалу підприємства	36
2.3. Характеристика процесу формування трудового потенціалу на ПАТ НВП «Радій»	45
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	54
3.1. Використання зарубіжного досвіду в контексті підвищення ефективності процесу формування трудового потенціалу підприємства	54
3.2. Впровадження сертифікації персоналу для вдосконалення професійно-кваліфікаційної структури працівників	62
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Трудовий потенціал – унікальний і надзвичайно вагомий вид економічних ресурсів, здійснити оцінку якого можна за допомогою визначення кількості працюючих, які володіють певними професійними навичками, а також знаннями, і при цьому здатні застосовувати їх під час трудового процесу.

Загально відомо, що досягти зростання виробництва продукції можна або за допомогою збільшення маси застосовуваних ресурсів, або за допомогою зростання ефективності їх використання. При цьому одна з найвагоміших ролей відводиться раціональному використанню саме трудових ресурсів.

Для досягнення цілі щодо підвищення ефективності виробництва одним з напрямків її здійснення є процес планування і аналізу трудового потенціалу, що в кінцевому результаті призводить до зростання його обсягу за умов покращення використання трудових ресурсів. Однак, це стає можливим залежно від умов праці на підприємства, а також розмірів оплати праці

У випускній кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методичні основи пов'язані із формуванням трудового потенціалу на підприємстві, а також методів аналізу його використання, широко розкрито методику комплексного системного аналізу для основних економічних показників досліджуваного підприємства, якісні та кількісні показники трудових ресурсів, що були використані для даного аналізу, підсумовано результати діяльності підприємства.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження процесу формування трудового потенціалу на підприємстві та проведення обґрунтування напрямів його удосконалення.

Предметом дослідження є трудові ресурси підприємства.

Об'єктом дослідження роботи є процес формування трудового потенціалу на підприємстві ПАТ «НВП «Радій».

В розвиток зазначеної мети в роботі були поставлені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи, які визначають процес формування трудового потенціалу;
- проаналізувати та оцінити основні методи та критерії ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві ПАТ «НВП «Радій»;
- визначити шляхи покращення використання трудового потенціалу на підприємстві ПАТ «НВП «Радій».

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. У першому розділі нами було розкрито всі теоретичні аспекти, що пов'язані із питаннями формування трудового потенціалу, здійснена сутнісно-змістовна характеристика трудового потенціалу, проведено методологічний вимір та узагальнена оцінка трудового потенціалу, виокремлено особливості формування та використання трудового потенціалу на промисловому підприємстві.

Другий розділ роботи містить дослідження трудового потенціалу на прикладі підприємства (зокрема, на ПАТ «НВП «Радій»). В даному розділі проводиться техніко-економічна характеристика діяльності ПАТ «НВП «Радій», оцінка використання трудового потенціалу та визначено його ефективність, досліджена система формування трудового потенціалу на даному підприємстві.

У третьому розділі роботи запропоновані шляхи покращення процесу формування та використання трудового потенціалу на підприємстві.

Для написання випускної кваліфікаційної роботи з цієї теми необхідно ознайомитись з законодавчими актами, Кодексом законів про працю, науковими працями Савельєвої В. С., Качана Є. П., Крушельницької О. В., Щекіна Г. В. та відповідними положеннями про набір і відбір персоналу на підприємстві. Інформаційними джерелами для аналізу виступали: Ф.№1 «Баланс», ф.№2 «Звіт про фінансові результати»; та статистичні звітності: Ф.№1, 6 ПВ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1. Трудовий потенціал: сутність та зміст поняття

Потреби будь якого виробництва матеріальних благ чи послуг можуть бути задоволені двома типами ресурсів, а саме матеріальними та людськими. До матеріальних відносять сировину, будівлі, устаткування, енергоносії, та інші. До людських ресурсів прийнято відносити працівників, що володіють певними професійними знаннями та вміннями. Саме вони виступають першоджерелом не лише ресурсів праці, а й трудового потенціалу. Відповідно, за такого формулювання людські ресурси можна вважати на одному рівні з матеріальними ресурсами рушійним фактором економічного розвитку.

Питання визначення трудового потенціалу відзеркалено у працях багатьох вчених та практиків, як зарубіжних, так і вітчизняних. Відповідно, сформовано декілька концептуальних підходів, що дають змогу визначити сутність даного твердження. Так, Д. П. Богиня і О. А. Грішнова приходять до висновку, що трудовий потенціал можна виразити через цю інтегральну оцінку як кількісних, так і якісних характеристик економічно активного населення [2]. Г. В. Осовська та О. В. Крушельницька у своїй праці радять розглядати дане поняття через призму сукупності працездатного населення, враховуючи їх наявні інтелектуальний розвиток, уміння, знання, досвід, звичаї, а також традицій, сформовані духовні цінності, усталені переконання, а також патріотизм. На їхню думку, категорія «трудовий потенціал» є значно ширшою, аніж категорія «трудові ресурси», через те, що воно дає характеристику не тільки загальній чисельності осіб, а ще й включає в себе сукупність різноманітних якостей індивідів, які дають змогу визначити їх здібність до праці [17].

Проте, маємо зазначити, що «працездатне населення» не може дорівнювати «економічно активному населенню». Так, на думку Р.П. Колосова, трудовий потенціал можна ототожнити з трудовими ресурсами за їх якісними характеристика, що, безумовно, дає визначення його сутності дещо обмежено. Так, «Економічній енциклопедії» за загальною редакцією Б. Г. Гаврилишина підкреслено, що кількісно трудовий потенціал можна визначити як чисельність працездатного населення, яке відповідно до встановленої законодавчо тривалості робочого часу та визначеної суспільно оптимальної інтенсивності праці, дорівнює величині трудових ресурсів. Відтак, розуміння трудових ресурсів та робочої сили за даного тлумачення не є рівними. Розглядаючи якісну характеристику, варто виокремити, що якісно трудовий потенціал розкривається за допомогою фізичного стану та здоров'я як окремої людини, так і всієї нації, а також її соціально-демографічного складу, її інтелектуального та культурного рівня, та обов'язково із врахуванням особистісних характеристик людей. Основоположним та за своєю суттю необмеженим фактором трудового потенціалу можна вважати ІКР населення, куди відносять рівень освіченості та розвитку інтелектуальних здібностей, моральність та духовність, професіоналізм, культуру, фактори ментальності, широту кругозору та ін. Першочергове значення серед факторів ІКР для визначення трудового потенціалу носять освіченість і кваліфікація» [9].

Формування знань про людину як суб'єкта економічної діяльності еволюціонувало з плином часу, отож зазнавали змін і поняття, за допомогою яких визначалося її місце та роль в економіці. Хронологічно дану зміну уявлень відображено нами у табл.1.1.

Дослідження еволюції уявлень щодо визначення категорії “потенціал” дає змогу зробити висновок, що виникнення даного поняття в економічних працях можна пов'язати із дослідженням питань щодо необхідності здійснення комплексної оцінки рівня розвитку виробничих сил. Етимологічно воно здійснювалося в двадцяті роки минулого століття.

Таблиця 1.1

Зміна ролі людини як суб'єкта економічної діяльності

Поняття				
Робоча сила	Трудові ресурси	Трудовий потенціал	Людський фактор	Людський капітал
Започатковано				
XIX століття	20-ті роки XX століття	70-ті роки XX століття	80-ті роки XX століття	90-ті роки XX століття
Визначення ролі людини				
Людина — носій здатності до праці	Людина — об'єкт забезпечення народно-го господарства необхідною кількістю та якістю робочої сили	Людина — суб'єкт суспільного виробництва з потребами та інтересами у сфері праці	Людина — провідний фактор суспільного виробництва, засіб піднесення його ефективності	Людина — об'єкт найефективніших інвестицій у її знання, професійність, здоров'я з наступною їх реалізацією у суспільстві

Категорія “потенціал” бере походження від латинського “potentia”, що перекладається як “приховані можливості”, які завдячуючи впливу праці можуть стати реальністю під час провадження господарської діяльності.

Вітчизняні наукові праці, потенціал, у широкому сенсі розглядають як можливості, засоби, запаси, наявні сили, що можна використати, а ще як рівень потужності та сукупність засобів.

Підсумовуючи вищесказане, категорії “потенціал” та “потенціальний” можна ототожнити з наявністю прихованих можливостей чи то у людини, чи то робочого колективу, чи то у суспільства, які ще не проявилися, а також прихованого хисту до здійснення певної діяльності.

В. Вейц та К.Г. Воблій висловлюють переконання щодо визначення потенціалу виробничих сил через потенційну можливість країни до виробництва матеріальних благ для задоволення потреб населення.

Нами визначено, що С.Г. Струмилін вперше використав категорію “економічний потенціал”, що являє собою загальну виробничу силу до праці всіх працездатних членів суспільства. Також, такий видатний вчений як

В.С. Немчінов у своїй праці хаарктеризує “потенціал розширеного виробництва” за допомогою ресурсних можливостей національної економіки під час забезпечення її економічного зростання.

Табл. 1.2. хаарктеризує еволюція наукової думки щодо терміну “потенціал” в економіці з посиланням на авторів та часу дослідження.

Таблиця 1.2

Дослідження наукових напрацювань щодо еволюції категорії “потенціал”

Автори	Роки	Визначення
1	2	3
<u>Воблій К.Г.</u>	1924	Потенціал виробничих сил – потенційна можливість країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення
<u>Вейц В.</u>	1927	Потенційні виробничі сили - не тільки матеріальні елементи, а також ті чи інші матеріальні умови при яких здійснюється виробничий процес
<u>Струмилін С.Г.</u>	1954	Економічний потенціал – сукупна виробнича сила праці всіх працездатних членів суспільства
<u>Немчінов В.С.</u>	1967	Потенціал розширеного виробництва – ресурсні можливості національної економіки у здійсненні економічного росту
<u>Анчишкін А.І.</u>	1973	Виробничий потенціал – набір ресурсів, які у процесі виробництва приймають форму факторів виробництва
Абалкін Л.І.	1981	Потенціал - це узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив'язана до місця й часу
Архангельський В.М.	1983	Потенціал – засоби, запаси, джерела, які є у наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або рішення певної задачі
Рєпіна І.М.	1998	Підприємницький потенціал – сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних і т.п.), навичок та можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу, щодо виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства

Розвитку сучасних трактувань категорії «потенціал» проходить у трьох напрямках. Представниками першого підходу вважають Д. Чернікова, С. Бєлова, Е. Фігурнова та інших. Вони притримуються думки про те, що потенціал можна виразити як сукупність різних видів ресурсів, які необхідні для забезпечення функціонування та розвитку системи економіки.

Визначальною в дослідженні даного поняття потрібно назвати думку Л.І. Абалкіна, що полягає в тому, що поняття “потенціал” і “ресурси” не варто протиставляти.

Потенціал, який може бути економічним, підприємницьким, виробничим, трудовим, являє за своєю сутністю узагальнення, сукупну характеристику ресурсів”, яка є прив'язаною відповідно до місця та часу. Вітчизняні вчені визначають категорію “потенціал” через розуміння сукупності ресурсів, насамперед економічних, які взаємопов'язані з здійсненням виробничої діяльності та прискоренням науково-технічного прогресу.

Згідно вищесказаного, В.Н. Архангельський та М.І. Долішній трактує потенціал як засоби, джерела, запаси, що є наявні та як можна мобілізувати задля досягнення поставленої цілі та вирішення задач, себто як сукупність накопичених ресурсів певного виду. Складовими частинами потенціалу в даному руслі виступають трудові, фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси, що можуть бути залучені задля удосконалення виробництва. До даної категорії варто включити також сукупність ресурсів, що здатна забезпечити потрібний рівень організації виробництва менеджменту, освітні ресурси і ресурси перепідготовки кадрів. Таке “ресурсне” трактування потенціалу має визначальне значення для сфери планування та менеджменту виробничої діяльності, однак не вичерпує його найсуттєвіші характеристики.

Прихильники другого підходу уявляють потенціал як систему матеріальних та трудових факторів, а також їх умов та складових, що забезпечують процес досягнення виробничих цілей. Основоположними думками даного підходу є праці К. Маркса в яких визначено, що засоби праці,

предмет праці та робоча сила виступають факторами виробництва та елементами виникнення нових продуктів, являють собою по суті можливості, отож носять потенційний характер. Задля перетворення даної можливості в реальність необхідне їх об'єднання. Даний постулат має важливе значення для розробки аналізу та методів вимірювання потенціалу, а відтак екстенсивний динамізм розвитку виробництва дещо знизив увагу вчених до проблем удосконалення використання накопичених ресурсів. К.Л. Андрєєв, Ю.Г. Одегов, М.А. Іванов та інші вважають, що вивчення питань ефективності розвитку економіки мають бути побудовані не на досягнутому вже рівні використання ресурсів, а, навпаки, брати за основу потенціальні можливості виробництва. За умов збільшення виробничих масштабів посиленої уваги потребують завдання, що пов'язані з всеохоплюючим та раціональним використанням усіх можливостей розвитку виробництва, зокрема внутрішніх.

Прихильники третього підходу визначають потенціал як спроможність комплексу ресурсів системи економіки до вирішення поставлених перед нею завдань. Потенціал, за їх переконання, являє собою єдність структури та функцій об'єкту, що виявляється у прояві їх взаємозв'язку, виражається сукупною можливістю колективу персоналу для вирішення поставлених завдань. Відповідно, на цій основі можна зробити висновок щодо сукупних можливостей колективу, а саме: наскільки вдаліше утворена структура об'єкту, наскільки у більшій відповідності співіснують його структурні та функціональні елементи, наскільки більше його потенціал та його ефективність.

Сучасні динамічні умови функціонування ринкового середовища зумовлюють помилковість орієнтації відповідно до традиційних переваг планування стратегічного розвитку потенціалу підприємства. Відповідно до цього, І. Ансоф висловив необхідність заміни концепції щодо визначення сильних і слабих сторін на концепцію організаційного потенціалу, яка має акцентувати увагу на потенціал загальнофірмового управління. До діапазону

потенційних можливостей, на його думку, можна включити: маркетинг, НДДКР, виробництво, фінанси, а також інші функціональні складові, навички загальнокорпоративного управління.

Підсумовуючи вище сказане, зазначимо, що переважання однобокого погляду щодо економічного визначення сутності потенціалу через сукупність ресурсів, через здатність господарської системи до виробництва, через здатність виробничих сил до досягнення визначеного результату є не вдалою. Це підтверджує класифікація визначень поняття “потенціал” Н.Т. Ігнатенко та В.П. Руденко, що приходять до висновку: у 42 % випадків сутність категорії “потенціал” тотожне сукупності природних умов та ресурсів, запасів, можливостей, цінностей; засобів, у 18 % - з виробничими потужностями, ресурсами країни чи регіону та її фондами; в 16 % - з економічною, ресурсною, регіональною, природною можливістю; в 8 % - з здатністю виробничих сил досягати визначеного результату.

Тобто, з вищесказаного, приходимо до висновку: трудовий потенціал суспільства виступає як інтегрована кількісними та якісними властивостями робочої сили, що здатна забезпечувати виготовлення матеріальних та духовних благ суспільства. А також: трудовий потенціал можна виразити як наявну і можливу кількість та якість праці, що знаходиться у володінні суспільства, колективу підприємства, особи за визначеного рівня розвитку науки і техніки, що є виражена чисельністю працездатного населення, а також його професійно-освітнім рівнем.

Трактування терміну «потенціал» має важливе наукове і практичне значення, через те, що визначення його змісту дає можливість оцінити спосіб його оцінювання, вимірювання та менеджменту [29].

1.2. Методологічні основи виміру та оцінки трудового потенціалу

Становлення ринкових відносин, що за сучасності виражається в реформуванні та оновленні суспільства, виражається появою нових форм

здійснення господарської діяльності, зміною форм власності, методів менеджменту, істотно змінює звичні умови існування індивіда в новому для нього економічному середовищі. Втілення радикального економічного реформування та здійснення активної соціальної політики, спрямованої на всебічну демократизацію безпосередньо пов'язані з підвищенням ролі трудового потенціалу. Про це свідчать і зарубіжна практика господарської діяльності, і їх досягнення у соціально-економічному розвитку.

Як показують дослідження, на даному етапі не виявлено універсального способу до вимірювання та оцінки трудового потенціалу організації. Однак, істотним аспектом для визначення величини потенціалу та ступеня його використання в сучасних економічних реаліях є вибір показників виміру.

Аналіз наукової літератури показує, що існує чотири типи одиниць виміру розміру трудового потенціалу організації – натуральні, часові, умовні та вартісні. Часові одиниці вимірювання спрямовані на використання часових проміжків, що характеризують рівень трудового потенціалу організації. Вартісний вимір трудового потенціалу надає можливість інтеграції всіх фінансових витрати, а також результати господарської діяльності організації, проте він передбачає певний спектр обмежень. Як приклад, можна назвати уникнення зміни вартості грошових одиниць у часі та проблему адекватного виразу вартості нефінансових складових. Натуральні одиниці виміру дають змогу визначити трудовий потенціал як кількість передбачуваних та генерованих економічних матеріальних благ. Умовні одиниці виміру трудового потенціалу уособлюють собою суб'єктивні судження про природу та фактори, які дозволяють визначити розмір трудового потенціалу організації. Як правило, до них включають рейтинги, синтетичні коефіцієнти та бальні оцінки [30, с. 200-201].

Вимір трудового потенціалу організації зумовлює утворення складної групи питань. Задля їх вирішення існують різні способи: згортки, змістовні, різності, функціональні, балансові, метричні, структурні, процесні, кваліметричні, подоби, комплексні. Кожен з даних підходів вимагає

використання унікальних метрологічних процедур, вибору виду й складу вимірювальних й оціночних показників, їх розмірностей, визначальних для цього одиниць виміру та метричних систем, і наостанок, різноманітних мір, шкал та метрик, вибір яких в результаті визначить характер методології, яка буде застосовуватися для виміру й оцінки стану трудового потенціалу.

Зауважимо, що кожний підхід має свої переваги при вирішенні проблеми виміру потенціалу та свої недоліки.

Загальний рівень використання трудового потенціалу зумовлений рівнем національного доходу, що приходить на душу населення. Загальновідомо, що від його величини залежить використання суспільством власного трудового потенціалу. Тож справедливо, що він виступає головним показником ефективності використання трудового потенціалу. Одна він не може дати повної уяви про дане питання. Тому, рівень використання трудового потенціалу як правило розкривається системою показників, що включають: ступінь зайнятості працездатного населення у суспільному виробництві, продуктивність суспільної праці, структуру зайнятості,.

Результативність використання трудового потенціалу можна охарактеризувати сукупністю взаємозалежних показників, які здатні відобразити зміну факторів, що впливають на зростання національного доходу.

В господарській практиці адміністративного менеджменту для оцінки результативності використання трудового потенціалу застосовуються показники підвищення ефективності використання праці (рис. 1.1).

Такий показник, як темп зростання продуктивності праці можна виразити як відношення рівня продуктивності праці у плановому чи у звітному періоді у відсотках до базового періоду. Продуктивність суспільної праці можна розрахувати як відношення виробленого національного доходу до чисельності зайнятих працівників.

$$П_{с.п.} = НД / Ч_{зм}, \quad (1.1)$$

де $П_{с.п.}$ — продуктивність праці суспільна, грн;

НД — національний дохід, грн;

Ч_{зм} — чисельність зайнятих, осіб.



Рис. 1.1 Показники підвищення ефективності використання трудового потенціалу

Рівень продуктивності праці можна визначити і за видами економічної діяльності:

$$П_{п.} = Q / Ч_{пвп}, \quad (1.2)$$

де $П_{п.}$ — продуктивність праці за видами економічної діяльності та організаціями;

Q — обсяг продукції, грн;

$Ч_{пвп}$ — середньоблікова чисельність персоналу, осіб.

Можна порівняти стан використання трудового потенціалу в різні

періоди за допомогою індексу продуктивності праці, який дає змогу охарактеризувати стан використання з якісного боку. Варто зауважити, що результативність використання трудового потенціалу рекомендують обраховувати за допомогою формули інтенсивності виробництва:

$$Q_{\text{шт}} = 100 \% - \frac{\Delta \text{Ч}_{\text{п}}}{\Delta Q} \cdot 100 \% , \quad (1.3)$$

де $Q_{\text{шт}}$ — питома вага НД, або продукції галузі, регіону, підприємства, що вироблені за період, за рахунок приросту продуктивності праці, %;

$\Delta \text{Ч}_{\text{п}}$ — приріст чисельності працюючих за період, %;

ΔQ — приріст обсягу НД або продукції галузі, регіону, підприємства за період, %.

За умов підвищення обсягу національного доходу, робіт, послуг чи продукції, що проходять за умови скорочення кількості працюючих працівників загальний приріст обсягу НД чи виробничої продукції здійснюється зростанням продуктивності праці.

Економію живої праці рекомендують обраховувати як різницю між середньорічною чисельністю промислово-виробничого персоналу, що розраховується по плановому обсягу продукції за продуктивністю праці базового року та планованою чисельністю:

$$\text{Ч} = \text{Ч}_{\text{б}} \cdot \text{T}_{\text{нд}} - \text{Ч}_{\text{пл}}, \quad (1.4)$$

де Ч — відносна економія річних працівників, осіб;

$\text{T}_{\text{нд}}$ — темп росту національного доходу (чистої продукції для підвищення), грн;

$\text{Ч}_{\text{б}}, \text{Ч}_{\text{пл}}$ — чисельність працюючих, осіб.

Проте, визначені нами показники результативності використання праці вимагають конкретизації та доповнення у разі зміни вимог до оцінювання ефективності використання трудового потенціалу. Оцінити рівень екстенсивності використання трудового потенціалу можна через співставлення активної частини (зайнятої) населення до їх загальної чисельності.

Результативність використання робітничої сили (E_{ϕ}) можна розрахувати питому вагу фактично відпрацьованого робочого часу у реальному фонді робочого часу. Даний показник характеризує ступінь використання робочої сили організацій, галузей, регіонів, і в цілому суспільства.

$$E_{\phi} = \frac{\Phi_{\phi}}{\Phi_e} \cdot 100 \% , \quad (1.5)$$

де Φ_{ϕ} — фактичний фонд робочого часу за період, людино/днів;

Φ_e — ефективний фонд робочого часу за період, людино/днів.

Незайнята частина населення за своїм складом є неоднорідною. Виділяють наступні категорії населення: безробітні; зайняті в домашньому підсобному господарстві, військовослужбовці строкової служби, зайняті на навчанні з відривом від виробництва; зайняті вихованням дітей та доглядом за хворими, а також зневірені.

Вагомою для результативності використання трудового потенціалу є структура зайнятості населення у суспільному виробництві, насамперед для економічної діяльності. Соціально-економічний розвиток суспільства, що зумовлює становлення соціально орієнтованої економіки, закономірно спричинює скорочення чисельності зайнятих у виробництві при аналізі загальної кількості зайнятих і ньому та є причиною зростання чисельності зайнятих невиробничої сфери.

Тенденцією суспільного розвитку наразі визначається процес , що зумовлює перерозподіл суспільної праці в сторону невиробничої сфери.

Процес розвитку трудового потенціалу та його менеджмент зумовлює необхідність оцінювання його за кількісними та якісними параметрами, що дає змогу розробити ефективні заходи, які спрямовані на всебічне його використання, а також відтворення. Тому, кількісна оцінка трудового потенціалу організації спирається на такі кількісні показники:

- чисельність промислово-виробничих працівників, а також працівників непромислових підрозділів;

- кількість робочого часу, який можливо відпрацювати за нормального рівня інтенсивності праці.

Отже, за проведення оцінки трудового потенціалу підприємства варто обраховувати величину кількісної складової, однак інколи це не є, враховуючи вимоги сьогодення.

На думку вчених, визначення величини якісної складової трудового потенціалу є набагато складнішим завданням. Тому питання якісної оцінки трудового потенціалу уособлені в:

- визначенні еталону вимог (норм, стандартів) відповідно до кожної групи персоналу підприємства, які підлягатимуть порівнянню;
- відсутності єдиної програми обліку та звітності, що містить про якісну структуру працівників організації;
- великій розгалуженості набору якісних параметрів трудового потенціалу, яке призводить до унеможливлення приведення однієї якісної характеристики до іншої, до вирахування єдиної їхньої еквівалентної основи; також, вагомою є ситуація, коли одна частина ознак якості трудового потенціалу має залежність, а інша, навпаки, охарактеризована відсутністю внутрішнього зв'язку; підкреслимо, що трудовому потенціалу підприємства властиві ознаки, які інколи не піддаються виявленню в кожного працюючого (зокрема, стабільність кадрового складу, плинність та ін.)

Відтак, широко розповсюдженим є спрощений підхід, який зумовлює обмеження якісної характеристик трудового потенціалу даними, які уособлюють освітній і кваліфікаційний рівень, а також наявність спеціальної кваліфікаційної підготовки, визначення її тривалості, стан здоров'я та статевовіковий склад.

Незважаючи на те, що якісні і кількісні складові трудового потенціалу взаємозалежні, вони зберігають при цьому свою унікальність.

Аналіз і оцінка якісних та кількісних показників трудового потенціалу організації у якості єдиного цілого потрібні для здійснення прогнозів у сфері

праці; використання здібностей працюючих до відповідної праці на максимальному рівні; прийняття управлінських рішень для уникнення дисбалансу між якістю трудового потенціалу індивіду й конкретним робочим місцем; виявлення напрямів кадрової політики, що потрібно першочергового фінансувати; забезпечення підвищення результативності управління персоналом, а саме зниження частки нереалізованих можливостей персоналу, забезпечення умов відтворення трудового потенціалу та зниження плинності кадрів [31, с. 209].

Трудовий потенціал індивіду, як і трудовий потенціал підприємства, є не постійним. Він зазнає змін відповідно до розвитку освітнього та професійного рівня працівників та їх кількісного складу. Вітчизняні науковці І. М. Репіна, О. С. Федонін, О. І. Олексюк розробили методологію дослідження та організаційні підходи до визначення трудового потенціалу підприємства. Вчені прийшли до висновку, що оцінка трудового потенціалу підприємства визначається за допомогою економічних оцінок спроможності людей до створення певного доходу. Чим вища індивідуальна продуктивність праці працівника та більший період його діяльності, тим значніший він приносить дохід і становить тим більшу цінність для організації. Мова йде про здатність працівника створювати більшу чи меншу додану вартість за умов конкретної організації. Центром трудового потенціалу є спільні здібності працівників, які необхідні для обирання, виконання та координування дій щодо забезпечення конкурентних переваг організації.

Тобто, питання виміру та оцінки трудового потенціалу є основоположною проблемою для забезпечення оптимального менеджменту трудового потенціалу організації. Існуючі підходи зумовлюють актуальність проблематики трудового потенціалу та стимулюють пошук альтернативних способів її вирішення.

1.3. Особливості процесу формування трудового потенціалу виробничого підприємства

Зростання ролі трудового потенціалу, виокремлення інтелектуального потенціалу як його складової, що не є безпосередньо власністю компанії та інформаційного потенціалу, що перебуває у тісному зв'язку з останнім, через здатність кваліфікованого персоналу до швидкого формування інформаційного банку даних та до здійснення аналітичної та інших видів діяльності (телекомунікаційного забезпечення процесів менеджменту та його віртуалізацію) є беззаперечними особливостями формування економічного потенціалу сучасності.

ПАТ «НВП «Радій» є однією з ланок приладобудівної промисловості України. Загальновідомим є факт поділу промисловості за основними кваліфікаційними ознаками на: місця споживання готової продукції, джерела сировини та місцезнаходження споживача. У роботах вітчизняних науковців та практиків наголошено на низькому рівні використання виробничого потенціалу, який є причиною низької конкурентоспроможності підприємств цієї галузі. Дослідження Пепи Т.В. [28] показують, що за ефективного використання наявного потенціалу є можливість до збільшення обсягів виробництва основних видів промислових товарів до 2-2,5 разів.

Підприємства приладобудівної промисловості зазвичай формують власний економічний потенціал, з огляду на розміщення джерел сировини, а також в меншій мірі на концентрацію платоспроможного попиту. Відтак основними проблемами формування економічного потенціалу підприємств приладобудівної промисловості є доступ до високоякісної сировини, впровадження інноваційних технологій, використання кваліфікованого персоналу.

Перед керівництвом організацій постають непрості проблеми пов'язані, із формуванням стабільності постачання сировини. Способами вирішення тут виступають: налагодження міцних зв'язків з постачальниками, за рахунок їх

інтеграції до своїх підприємств або ж через диференціацію своєї діяльності.

Як правило, трудовий потенціал виражає певні можливості, за допомогою яких можна досягти бажаних цілей. Він виступає втіленням людського фактору виробництва та може реалізовуватися в різних формах власності. У разі поєднання робочої сили із засобами виробництва на державних підприємствах, відповідно трудовий потенціал виступає власністю держави. У разі його поєднання на приватному підприємстві - говорять про приватну форму власності. У разі ведення особами індивідуальної трудової діяльності, говорять про власність індивідів речових і особистих факторів виробництва.

Формування ринку праці та наявність на ньому безробіття зумовлює збільшення величини нереалізованого трудового потенціалу. Тому, суспільство зазнає непродуктивних витрат, що зумовлюють проблеми із забезпеченням життєдіяльності працюючих та необхідністю оплати набуття нових трудових навичок у відповідності до потреб конкретного ринку.

Трудовий потенціал виступає складною соціально-економічною категорією, що має здатність характеризуватися єдністю кількісних і якісних ознак. Тобто, до змісту поняття „трудовий потенціал” потрібно включати не лише суб’єктів праці, враховуючи рівень їх технологічної і технічної озброєності, а ще й місце застосування їхньої праці.

Здійснюючи аналіз процесів, функціонування трудового потенціалу України, приходимо до висновку, що його кількісні показники мають тенденцію до зниження.

Така ситуація є справжнім потрясінням для населення України, яке довгий час жило за умов повної зайнятості та абсолютної довіри до державного контролю за цінами і розподілом товарів та послуг.

Відтак, актуальність дослідження процесів формування і використання трудового потенціалу як суспільства в цілому, так і окремого підприємства набирає обертів, позаяк підвищення ефективності використання трудового потенціалу в організаціях та у суспільстві є першопричиною зростання

індексу людського розвитку країни.

Трудовий потенціал виступає ресурсною категорією, що містить в собі джерела, ресурси праці та засоби, за допомогою яких можна вирішити певні задачі, досягти визначених цілей; це можливості окремого індивіда, суспільства, держави в конкретній галузі.

Тобто, для підприємства трудовий потенціал виступає граничною величиною здатності працівників до виробництва із врахуванням їх психофізіологічних особливостей, їх практичного досвіду та рівня професійних знань.

Дане поняття включає в себе окремі статевовікові групи працівників, що мають здатність до володіння різними потенційними можливостями, характеризуються певним освітнім і професійно-кваліфікаційним рівнем, мають стаж роботи з конкретної спеціальності. Його формування проходить під впливом технічних і організаційних факторів, позаяк з метою здійснення виробничого процесу, враховуючи конкретну спеціалізацію, кожне окреме підприємство оснащується певним обладнанням.

Трудовий потенціал особистості виражається його можливою трудовою дієздатністю, а також його ресурсними можливостями в сфері трудової діяльності. Однак, під час неї подекуди потенційні можливості можуть використовуватися не в повній мірі.

Приходимо до висновку, що трудовий потенціал виражає, з одного боку, здатність працівника чи всіх членів колективу організації до участі у виробничому процесі як специфічного виду ресурсу, а з іншого боку характеризує якості персоналу, які відображені через рівень розвитку властивих їм здібностей, здатності та підготовки до здійснення діяльності певного виду і якості, відношення до праці, готовності та змоги працювати з повною віддачею власних сил і здібностей.

Трудовий потенціал, як показує аналіз літературних джерел, є багатокомпонентним, та включає: здоров'я, мотивованість, професіоналізм, освіту, вміння працювати в колективі, моральність, творчий потенціал,

організованість, активність, ресурси робочого часу.

Показники компонентів трудового потенціалу мають здатність до характеристики окремого індивіду, колективу, насамперед, персоналу підприємств та населення держави в цілому

Відтак, трудовий потенціал підприємства можна трактувати як віддачу можливого використання праці робітників у виробничому процесі з врахуванням необхідності збалансованого розвитку економіки держави, особливостей, отриманого досвіду та рівня професійних знань. Для визначення його величини зазвичай вибирають такі показники його вимірювання, які сприяють ринковому розумінню даного поняття, а також дають змогу якомога найповніше розглянути його за умови формування шляхів підвищення результативності його використання.

Зауважимо на необхідність виокремлення трудового потенціалу у вартісному виразі та через його номінальну вартість. Відповідно, перший випадок відноситься до статистичного вираження оцінки трудового потенціалу, а другий уособлює номінальну ціну ресурсу праці на ринку.

Відзначимо, що трудовий потенціал, на думку вчених та практиків, є динамічним поняттям, яке зазнає змін в умовах конкретного способу виробництва та за ступенем розвитку продуктивних сил та виробничих відносин. Відтак, для його виміру, в першу чергу, потрібно виявити загальні ознаки його зв'язків із ними.

Відповідно до вище зазначеного, нами було розкрито теоретико-методичні основи формування трудового потенціалу, дана сутнісна та змістовна характеристика трудового потенціалу, опрацьовано методи виміру та оцінки трудового потенціалу, розкрито особливості його формування та використання на рівні підприємства, відтак у цьому ключі продовжимо розгляд техніко-економічні особливостей діяльності обраного підприємства, здійснимо оцінку ефективності використання його трудових ресурсів та проведемо аналіз системи формування його трудових ресурсів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ НВП «РАДІЙ»

2.1. Характеристика організаційної структури управління та видів господарської діяльності ПАТ НВП «Радій»

Публічне акціонерне товариство «Науково-виробниче підприємство «Радій» створене згідно із рішенням засновників від 18.03.1994 р. та зареєстровано за реєстраційним №01940-АТ-1.

Засновниками Товариства є особи, що зазначені в Установчому договорі від 18.03.1994 р, а саме: організація орендарів орендного підприємства Кіровоградський завод радіовиробів, акціонерне товариство "Текос" та акціонерне товариство "СТО-5".

Найменування Товариства:

- повне найменування - Публічне акціонерне товариство «Науково-виробниче підприємство «Радій».
- скорочене найменування - ПАТ НВП «Радій».

Публічне акціонерне товариство НВП «Радій» м. Кіровоград (колишній Кіровоградський завод радіовиробів) був найбільшим в СНГ виробником телевізійних і радіомовних передавачів, телестудійного устаткування загального і спеціального призначення, пересувних передаючих станцій, головок динамічних прямого випромінювання.

Підприємство ПАТ «Радій» було засновано в першій половині 1954 року. Основним напрямком діяльності в період з 1954 по 1963 рік було виробництво абонентних гучномовців і електропобутових виробів. З 1963 року підприємство приступило до виробництва динамічних гучномовців для малогабаритних транзисторних радіоприймачів.

В 1980-1990-х роках підприємством поставлено устаткування для більш, ніж 150 телевізійних центрів, 1500 телевізійних ретрансляторів, оснащено

телевізійними комплексами 60 крупних спортивних споруд, апаратура спеціального призначення встановлена на 150 судах військово-морського флоту. Підприємством, виробником радіоапаратури, поставлено більше 1 мільярда головок динамічних різних типів.

В 1979-1980-х роках підприємство виготовило і поставило мобільні і стаціонарні телевізійні комплекси для трансляції Олімпійських ігор в р. Москві.

В період 1982-1989 років підприємство брало участь в розробці і поставці обладнання стартових комплексів “Енергія” і “Буран”.

З 1994 року в процесі конверсії підприємство приступило до випуску апаратури автоматизованих систем управління технологічними процесами для АЕС, що дозволило в основному зберегти всі види технологій, необхідних для виробництва електронної апаратури, а також зберегти кваліфікованих фахівців і досвідчений персонал.

Наступним кроком розвитку ПАТ НВП «Радій» була розробка шаф для реконструкції енергоблоків системи управління безпеки для Запорізької АЕС. Цей проект тривав сім місяців, після чого у підприємства з’явилися нові замовлення. Однак, разом з цим постало питання надійності експлуатації - на ПАТ НВП «Радій» гарантували 10 років. А для керівників АЕС цього було мало. Відповідно, розробки, що були здійснені потребували модернізації. Тому, в результаті співпраці з конструкторським бюро Антонова, передачі досвіду з науково-дослідних інститутів Москви, відвідування міжнародних спеціалізованих виставок Європи, здійснено новітнє вирішення проблеми - застосування нових технологій і нових неплавких і радіаційностійких матеріалів, яке за своєю суттю дало можливість збільшити строк служби устаткування до 30 років.

В 1994-1995 роках для Південноукраїнської АЕС і Калінінської АЕС (Росія) підприємством поставлено близько 9000 блоків 15 найменувань апаратури.

В 2002 р. після проведення державних випробувань ПАТ НВП «Радій»

приступило до випуску блоків БГРТ-ДПИ відповідно до технічних умов ТУ У 30.0-14312430-043-2002 А «Блоки розподілу уніфікованого струмового сигналу завадостійкого виконання з вбудованою функцією діагностики БГРТ-ДПИ», блоків АДП-ДПИ у відповідності з ТУ У 30.0-14312430-041-2002 А «Блоки аналого-дискретних перетворювачів завадостійкого виконання з вбудованою функцією діагностики АДП-ДПИ», перетворювачів ШІ-ДПИ у відповідності з ТУ У 30.0-14312430-045-2002 А «Перетворювач вимірювальний завадостійкого виконання з вбудованою функцією діагностики ШІ-ДПИ». Блоки БГРТ-ДПИ, АДП-ДПИ, перетворювач ШІ-ДПИ зареєстровані в Державному реєстрі засобів вимірювальної техніки, допущених до застосування в Україні, за номерами У1734-03, У1735-03, У1733-03, відповідно.

В 2003р. ПАТ НВП «Радій» приступило до розробки програмно-технічного комплексу аварійного і попереджувального захисту ПТК АЗ-ПЗ (далі – ПТК АЗ-ПЗ).

В липні 2003р. на ПАТ НВП «Радій» були проведені приймальні випробування головного зразка ПТК АЗ-ПЗ.

У вересні 2003р. відправлений поставний комплект програмно-технічного комплексу системи аварійного і попереджувального захисту (ПТК АЗ-ПЗ) для блоку 3 ЗАЕС.

Таким чином, в даний час підприємство має нагоду поставляти апаратуру АСУ ТП модернізовану за наслідками експлуатації на АЕС, апаратуру широкої номенклатури, а також вироби ПАТ НВП «Радій», що розробляються вперше.

- блоки розподілу уніфікованого струмового сигналу завадостійкого виконання з вкладеною функцією діагностики БГРТ-ДПИ, код ДКПП 31.20.40, ТУ У 30.0-14312430-043-2001А «Блоки розподілу уніфікованого струмового сигналу завадостійкого виконання з вкладеною функцією діагностики БГРТ-ДПИ»;

- блоки аналого-дискретних перетворювачів завадостійкого виконання з

вкладеною функцією діагностики АДП-ДПИ, код ДКПП 31.20.40, ТУ У 30.0-14312430-041-2001А «Блоки аналого-дискретних перетворювачів завадостійкого виконання з вкладеною функцією діагностики АДП-ДПИ»,

- перетворювачі вимірювальні завадостійкого виконання з вкладеною функцією діагностики Ш1-ДПИ, код ДКПП 31.20.40, ТУ У 30.0-14312430-045-2001А «Перетворювачі вимірювальні завадостійкого виконання з вкладеною функцією діагностики Ш1-ДПИ»,

- програмно-технічні комплекси системи аварійного та попереджувального захисту (ПТК АЗ-ПЗ) УЯИШ.468263.001 за технічним завданням "Програмно-технічний комплекс системи аварійного та попереджувального захисту (ПТК АЗ-ПЗ)" УЯИШ.460842.009 ТЗ, узгодженим ДКЯР України від 20.11.2002р. за № 12-13/4814;

- програмно-технічний комплекс автоматичного регулювання, розвантаження та обмеження потужності реактора і прискореного попереджувального захисту (ПТК АРМ-РОМ-УПЗ) УЯИШ.468263.002 як одиничний виріб за технічним завданням «Програмно-технічний комплекс автоматичного регулювання, розгрузки та обмеження потужності реактора і прискореного попереджувального захисту (ПТК АРМ-РОМ-УПЗ)», узгодженим ДКЯР України від 04.07.2003р. за № 12-13/3026.

Метою розробки шаф УКТС-М-Д (базових, кросових і розподіли струмових сигналів) з'явилася необхідність забезпечення АЕС системами управління нового покоління, що відповідають в повному об'ємі сучасним вимогам по ядерній і радіаційній безпеці з гарантованим ресурсом експлуатації не менше 30 років, вбудованою діагностикою, яка не впливає на виконання основних функцій УКТС.

Шафи УКТС-М-Д виготовляються по конструкторській документації і технічним умовам ТУ У 14312430.018 - 96А, розробленими ПАТ "Радій" і злагодженими в установленому порядку з Національною енергогенеруючою компанією (НАЕК) "Енергоатом" і Департаментом ядерного регулювання України.

В шафах базових УКТС-М-Д, кросових УКТС-М-Д, РТ-М-Д повністю збережено розташування і нумерацію роз'ємів для підключення зовнішніх ланцюгів. Конструкція шаф забезпечує заміну вже встановленого устаткування “шафа на шафу” з мінімальними втратами часу на реконструкцію, що підтверджено досвідом заміни шаф УКТС виробництва ПАТ “Радій” на Запорізькій АЕС, Рівненській АЕС, Південноукраїнській АЕС.

Структура управління підприємством

Вищими Органами управління ПАТ НВП «Радій» є:

- загальні збори акціонерів;
- правління;
- наглядова рада;
- ревізійна комісія.

Наглядова рада, за процедурою, зазначеною в Статуті, звітує перед загальними зборами про результати своєї діяльності, загальний стан управління Товариства та вжиті нею заходи, які були спрямовані на досягнення виконання мети Товариства.

В Статуті ПАТ НВП «Радій» вказано, що Члени Наглядової ради Товариства не можуть бути членами виконавчого органу та ревізійної комісії.

Наголосимо, що відповідно до установчих документів, Правління є виконавчим органом ПАТ НВП «Радій», який здійснює управління його поточною діяльністю. Варто додати, що Правління є підзвітним загальним зборам акціонерів, а також наглядовій раді Товариства та організовує процес виконання їх рішень.

На ПАТ НВП «Радій» Правління складається з голови правління, 7-ми членів та 3-х кандидатів у члени правління. Відповідно до вимог, вказаних в Статуті, Голова правління повинен обиратися загальними зборами акціонерів, стосовно членів та кандидатів у члени правління, то вони згідно установчих документів призначаються та звільняються рішенням наглядової ради відповідно до подання голови правління. В Статуті вказаний також трок

повноважень правління, а саме - 4 роки. Порядок формування правління та також вимоги до його членів викладено у Положенні про правління.

Правління має компетенцію вирішувати всі питання діяльності ПАТ НВП «Радій» , за винятком тих, що віднесені до компетенції інших органів Товариства.

Відповідно до вище сказаного, питання, що належать до компетенції правління не можна передавати на розгляд голові правління.

Правління здійснює свою діяльність шляхом проведення засідання, якщо є така потреба.

Правління підпорядковане Генеральному директору.

Контролюючим органом ПАТ НВП «Радій» є Ревізійна комісія до компетенцій якої відносять, насамперед, фінансово-господарський контроль діяльності правління Товариства. Відповідно до Статуту, Ревізійна комісія має обиратися загальними зборами з числа акціонерів у кількості 3-х членів та 2-х кандидатів у члени Ревізійної комісії строком на 4 роки.

Положення про ревізійну комісію визначає процес формування ревізійної комісії, а також вказує вимоги до кандидатів та членів ревізійної комісії.

Перевірка фінансово-господарської діяльності правління здійснюється ревізійною комісією у відповідності до рішення загальних зборів, наглядової ради Товариства з її власної ініціативи або на вимогу акціонерів, які мають у свої власності сукупно більш як 10 відсотками голосів. До Ревізійної комісії ПАТ НВП «Радій» , відповідно до Статуту, мають бути подані всі матеріали, бухгалтерська та інша документація, а також, за вимогою, особисті пояснення посадових осіб.

До компетенції Ревізійної комісії ПАТ НВП «Радій» згідно до установчих документів входить здійснення планових та позапланових перевірок фінансово-господарської діяльності ПАТ НВП «Радій». Порядок виконання перевірок, а також процес організації роботи ревізійної комісії ПАТ НВП «Радій» викладено у Положенні про ревізійну комісію.

За результатами проведення планових та позапланових перевірок ревізійна комісія ПАТ НВП «Радій» має складати висновки. Відповідно, без цього висновку загальні збори не можуть затверджувати річний баланс ПАТ НВП «Радій».

Про підсумки проведених перевірок Ревізійна комісія доповідає загальним зборам і наглядовій раді Товариства.

З 1995 року ПАТ НВП «Радій» приступило до серійного виготовлення апаратури Уніфікованого комплексу технологічних систем (УКТС-МАД) для заміни що виробив свій ресурс устаткування раніше що поставляється підприємствами «Фізприбор», «Пензаатом» Росія і «Елва» Грузія. В період 1995 по 2000 рік виготовлено і поставлено на АЕС України 10000 блоків УКТС-МАД і 700 шаф УКТС-М-Д. В 2001 році у зв'язку з упровадженням на Україні нових нормативних документів по ядерній і радіаційній безпеці гармонізованих з рекомендаціями МАГАТЕ, ПАТ НВП «Радій» розробило нове покоління шаф УКТС-М-Д і блоків УКТС-ДПІ (28 найменувань) з цифровою обробкою сигналів, завадостійкого виконання з вбудованою функцією діагностики. Для реалізації алгоритмів роботи блоків, вперше на Україні і в Росії, були застосовані програмовані логічні інтегральні мікросхеми (ПЛИС).

Нове покоління обладнання УКТС відрізняється від попереднього наступними показниками:

- використанням сучасною високо надійною елементною базою;
- наявністю вбудованих засобів діагностики забезпечуючи постійний і безперервний контроль функціонування блоку без втручання у виконання основних функцій;
- високим рівнем похибкозахищеності, що підтверджене сертифікаційними випробуваннями, проведеними в незалежних випробувальних лабораторіях;
- високим рівнем радіаційної стійкості, пожежобезпечності, сейсмостійкості (шафи і блоки зберігають виконання функцій при дії

землетрусів інтенсивністю 8 балів на відмітці 25 метрів), що підтверджене сертифікатами відповідності, виданими Органом по сертифікації продукції для атомної енергетики;

- збільшеним напрацюванням на відмову, що складає $2 \cdot 10^6$ годин, в блоках УКТС-МАД напрацювання на відмову складало $8 \cdot 10^3$ годин;
- в два рази зменшеним енергоспоживанням;
- підвищеним ресурсом експлуатації: середній термін служби шаф – 30 років, блоків – 15 років. Гарантійний термін збільшений в 3 рази і складає 3 роки.

Відповідно до договорів, укладених за підсумками виграних тендерів, на Запорізьку АЕС, Рівненську АЕС, Південноукраїнську АЕС, тільки за 2003 рік було поставлено 438 шаф УКТС-М-Д і 31048 блоків УКТС-ДПИ. В 2004 році на 4 енергоблок Рівненської АЕС і 1 блок Запорізької АЕС поставлено 166 шаф УКТС-М-Д і 11322 блоки УКТС-ДПИ.

На нове покоління обладнання УКТС розробленого ПАТ НВП «Радій» видано 44 патенти України.

В 2003 році ПАТ НВП «Радій» розробив програмно-технічний комплекс системи аварійного і попереджувального захисту (ПТК АЗ-ПЗ), програмно-технічний комплекс автоматичного регулювання, розвантаження і обмеження потужності реактора і прискореного попереджувального захисту (ПТК АРМ-РОМ-УПЗ).

ПТК призначені для застосування як технічна база при реконструкції діючих і створенні нових систем на енергоблоках атомних станцій з реакторами ВВЕР-1000 і ВВЕР-440.

Раніше подібне обладнання закуплялося на підприємствах Росії і Німеччини.

ПТК розроблені ПАТ НВП «Радій» перевершують зарубіжні аналоги по:

- компактності конструкції: до складу комплексу входять 4 шафи, а не декілька десятків шаф, як було раніше;
- енергоспоживання зменшено в 100 разів і складає всього 60 Вт на одну

шафу;

- для формування сигналів захисту і управління за заданих умов вперше в Україні застосовані програмовані логічні інтегральні мікросхеми (ПЛИС) з високим ступенем інтеграції. Це сімейство ПЛИС відрізняється високою швидкодією, малою споживаною потужністю, наявністю пам'яті, що є одним з чинників, що дозволили забезпечити простоту структури, компактність і економічність устаткування; повною автоматичною діагностикою комплексів; високим рівнем похибкозахищеності, радіаційної стійкості, пожежобезпечності, сейсмостійкості.

Поставні комплекти ПТК АЗ-ПЗ встановлені на блоці №3 Запорізькій АЕС, блоці №2 Хмельницькій АЕС, блоці №4 Рівненської АЕС. Завершується виготовлення ПТК АЗ-ПЗ для блоку №1 Запорізької АЕС.

Проведені комплексні випробування головного зразка ПТК АРМ-РОМ-УПЗ, проведені міжгалузеві приймальні випробування ПТК АРМ-РОМ-УПЗ і поставлені на блок №2 Хмельницької АЕС, блок №4 Рівненської АЕС.

Поставлена на блок №4 Рівненської АЕС розроблена ПАТ НВП «Радій» система контролю напружено-деформованого стану захисної оболонки ядерного реактора.

Перспективні розробки ПАТ НВП «Радій». Використовуючи великий досвід фахівців ПАТ НВП «Радій» по створенню професійного телестудійного устаткування, конструкторським бюро ведеться розробка системи промислового телебачення, з цифровою обробкою відеосигналів, яка призначена для установки в гермозоні ядерного реактора. Система промислового телебачення забезпечує видачу на монітори чергового персоналу АЕС відеоінформацію про стан устаткування розташованого в гермозоні, вибухово і пожежонебезпечних зонах АЕС. Обладнання зберігає працездатність при дії критичних значень навколишнього середовища: пароповітряна суміш температурою до 90 °С, радіація, сейсмічні дії до 8 балів і т.д. До теперішнього часу, відеоустаткування для АЕС закуплялося в Швеції і Росії.

Проводяться проектні роботи по розробці технічних засобів нового покоління призначених для заміни керуючих систем безпеки енергоблоків і «малих серій» - блоки 1 та 2 Південно-Української АЕС. Обладнання, що розробляється, відрізняється від попереднього покоління наступними характеристиками:

- повною автоматичною діагностикою;
- високою похибкозахистом;
- компактністю;
- низьким енергоспоживанням, що дозволяє встановлювати устаткування в існуючі на АЕС приміщення, де відсутні системи кондиціонування;
- максимальне використання існуючих кабельних зв'язків.

На етапі дослідно-конструкторських робіт знаходиться створення Програмно-технічного комплексу системи групового і індивідуального управління приводами органів регулювання СУЗ (ПТК СГИУ).

Спільно з Українським науково-дослідним інститутом пожежної безпеки ведуться проектні роботи із створення інформаційно-управляючої системи пожежної безпеки для АЕС. Система пожежної безпеки контролює стан приміщень станції з видачею інформації на монітори чергового персоналу і при необхідності активізує системи газової пожежогасінні для локалізації вогнищ спалаху.

Інші напрями виробничої діяльності ПАТ НВП «Радій». З кінця 2001 року на ПАТ НВП «Радій» ведуться розробки і освоєння виробництва рульової гідромеханіки. Зараз розроблені і виготовлені агрегати різних типоразмерів, що дозволяє використовувати їх в широкому діапазоні автотранспортних засобів, що мають навантаження на керовану вісь від 0,8 до 9,5 т.

Рульова гідромеханіка ПАТ НВП «Радій» проходить апробацію на автомобілях таких виробників як ГАЗ, ПАЗ, КрАЗ, ЛАЗ, ЮМЗ, завод ім. Малишева.

На сьогоднішній день на ДП «Автобусний завод «Богдана» м. Черкаси;

ХК «АвтоКрАЗ», м. Кременчук; ПО «ЮМЗ ім. Макарова», м. Дніпропетровськ ведуться поставки досвідчених партій.

Розроблені гідравлічні агрегати захищені патентами на винаходи в Російській федерації – 5 найменувань і на Україні – 5 найменувань.

Дочірнє підприємство «Динамік-Радій» спеціалізується на виготовленні головок динамічних потужністю від 0,25 до 35 Вт для озвучування:

- побутової радіоелектронної апаратури (телевізорів, магнітофонів, радіоприймачів);
- систем спецзв'язку;
- салонів автомобілів;
- літакобудування;
- рухомого залізничного транспорту.

Номенклатура продукції, що виготовляється, складається з 30 типів різних по характеристиках і габаритних розмірах.

Разом з випуском головок динамічних підприємство виготовляє рупорний гучномовець потужністю 20 Вт для озвучування відкритих просторів і закритих приміщень, а також місць з підвищеним рівнем шуму.

Виробничі потужності дозволяють випускати більше 10 млн. головок динаміків в рік. Підприємство співробітничает як з виробниками України так і з Казахстаном, Молдовою та інш.

На сьогоднішній день на ПАТ НВП «Радій» створено проект програмно-технічного комплексу діагностики гермооболонки реакторної установки. Річ у тім, що на деяких АЕС на гермооболонках встановлено датчики 60-х років, а це значно знижує безпеку. Відповідно необхідна нова, комп'ютеризована техніка, із визначеним програмним забезпеченням. Зазначимо, що ПАТ НВП «Радій» прагне виконати цю задачу, тим більше, що є інтерес споживачів. Специфікою даної сфери є те, що тут не запанувало лінійне примітивне псевдоринкове мислення, що керується принципом: якомога менше затрат і якомога більший прибуток за будь-якого результату. Провідні технічні підприємства зберігають стратегічне бачення, що полягає у забезпеченні

високого рівня техніки та її надійності..

На сьогоднішній день в країнах СНГ тільки ПАТ НВП «Радій» серійно випускає перевірені багаторічним досвідом експлуатації на АЕС України, сертифіковані і відповідні сучасним вимогам нормативної документації шафи УКТС-М-Д з ресурсом експлуатації не менше 30 років, всю номенклатуру функціональних блоків УКТС-ДПИ з вбудованою системою діагностики, ПТК діагностики УКТС. Застосування устаткування, що випускається, ПАТ «Радій», дозволяє скоротити трудовитрати на проведення ТО, підвищити надійність і безпеку УКТС енергоблоків АЕС.

Далі детальніше розглянемо фінансовий стан підприємства, який визначає місце підприємства в економічному середовищі та наскільки ефективними і без ризиковими можуть бути ділові відносини з ним ділових партнерів (банків, постачальників, потенційних інвесторів та ін.).

2.2. Оцінка якісної структури персоналу, як результат процесу формування трудового потенціалу підприємства

Від ефективності управління персоналом підприємства, залежить продуктивність праці та в результаті розміри прибутку будь-якої організації, що є основним показником ефективності господарської діяльності. Звісно ефективність управління персоналом підприємства залежить від основних двох чинників: від ефективності системи управління персоналом, тобто ефективності діяльності відділу кадрів або служби управління персоналом на підприємстві та від якісного складу самих трудових ресурсів підприємства, який в свою чергу обумовлений ефективністю процесу формування трудового потенціалу, що в результаті позначається і на якісному і на кількісному складі трудових ресурсів.

Отже, як ми вже зазначали, для ефективної та успішної роботи підприємству необхідний умілий, висококваліфікований, професійний, злагоджений колектив працівників, як управлінців і фахівців так і робітників -

безпосередніх виробників продукції та послуг підприємства.

Чисельність працівників можна визначити на за допомогою наступних факторів: характер, складність, масштаби та трудомісткість виробництва, ступень їх механізації, комп'ютеризації, автоматизації, рівень організації праці тощо.

Зрозуміло, що кожна окремо взята особистість є індивідуальною за своїми матеріальними та духовними потребами. Це зумовлюється статтю, здоров'ям, віком, рівнем освіченості, матеріальним станом, сімейним станом, особливостями характеру індивіда та іншими соціальними та психофізіологічними якостями.

Як бачимо з матеріалів звітності підприємства облікова чисельність штатних працівників ПАТ НВП "Радій" по звітним періодам постійно та динамічно змінювалась. Так, у порівнянні з 2014 р. в 2018 р. чисельність персоналу збільшилась на 247 чол., в 2014 та 2015 рр. чисельність збільшилась на 252 особи, а в 2017 р. по відношенню до 2016 р. чисельність працівників зросла на 2,1%. Так, в 2017 р. на підприємстві працювало найменша кількість працівників за весь аналітичний період (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Вікова структура персоналу ПАТ НВП «Радій»

Категорія	Роки					Темп приросту, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2018/ 2017	2018/ 2014
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб	988	1240	1266	916	1235	25,5	2,1	43,8	25,0
у віці 15-35 років	312	363	384	450	443	16,3	5,7	-1,5	41,9
у віці 35-59 років	492	576	576	429	467	17,1	0	+8,80	-5,10
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	896	1170	1157	879	910	30,5	-1,1	3,52	1,56

Рівномірне збільшення чисельності персоналу з 2014 р. по 2018 рр.

пов'язана з тим, що вона залежить від обсягу випуску продукції.

На основі статистичної звітності 6–ПВ слід проаналізувати віковий склад працівників ПАТ "НВП "Радій", його структура наведена у таблиці 2.1.

Проаналізувавши таблицю 2.9 видно, що кількість молодих працівників у віці від 15 до 35 років збільшилась за досліджуваний період на 191,6% (за 2014 – 2018 роки). Відсотковий склад прибуття молоді вищий, а це є позитивним фактором для підприємства.

Зі статистичної звітності 6–ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання» видно, що кількість працівників які отримують пенсію за три роки (2014, 2015, 2016 рр.) постійно зменшується (239; 235; 216 відповідно), серед них є і ті, що отримують пенсію за віком, вислугою, та інвалідністю.

Рівень освіти персоналу є також одним з головних показників, які характеризують якісний кадровий склад працівників підприємства.

Інформація про освітню структуру працівників теж міститься у формі обов'язкової статистичної звітності 6 - ПВ. Зведені дані за 5 років, тобто структуру працівників за освітнім рівнем представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура працівників за рівнем освіти

Категорія	Роки					Темп приросту, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2018/ 2017	2018/ 2014
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	896	1170	1157	879	910	30,5	-1,1	3,52	1,56
кількість працівників, які мають: неповну та базову вищу освіту	244	322	302	232	316	31,9	-6,2	36,2	29,5
кількість працівників, які мають повну вищу освіту	356	365	389	367	374	2,5	6,5	2,46	5,05

Проаналізувавши таблицю 2.2 видно, що освітній рівень працівників є

стабільним. У 2014 році кількість осіб, які мають неповну та базову вищу освіту становить 244 особи, а у 2018 році – 316 особи, у порівнянні 2018 та 2014 років їх кількість збільшилась на 29,5%. Кількість працівників, які мають повну вищу освіту також зросла, так порівнюючи 2018 та 2014 роки вона збільшилась на 5,05%.

Для якісного виконання своїх виробничих функцій працівникам підприємства необхідно і надалі забезпечувати підтримку належного освітньо-кваліфікаційного рівня працівників. Для цього на підприємстві щороку організовують навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Організація професійного розвитку носить не формалізований характер, працівникам організовують спеціальні курси видають посвідчення. Адже підприємство має досить великі масштаби і ті методи навчання, що використовують на підприємстві передбачають підвищення кваліфікації персоналу без відриву від виробництва. Тому бачення керівництвом кадрового складу підприємства у перспективі – це гармонійно сформований працездатний колектив ініціативних спеціалістів з високою кваліфікацією, які мають досвід результативної роботи і володіють високим ступенем професіоналізму (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Підвищення кваліфікації працівників ПАТ "НВП "Радій"

Категорія	Роки					Темп приросту, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2018/ 2017	2018/ 2014
Всього навчено за період, осіб	15	13	11	41	801	13,3	-15,3	47,6	у 53,4 раза
зокрема: Керівники, осіб	0	0	0	0	91	0	0	0	0
Професіонали, фахівці, осіб	2	3	3	16	127	50	0	у 8 раз	у 63,5 раза
Технічні службовці, осіб	5	4	2	0	0	-20	-50	0	0
Кваліфіковані та інші робітники, осіб	8	6	6	25	583	-25	0	у 23,3 раза	у 72,8 раза

З таблиці 2.3 видно, що найбільше підвищували кваліфікацію працівники у 2018 році, і в порівнянні з 2014 роком чисельність таких працівників збільшилась у 53,4 рази.

В таблиці не відображено навчання не кваліфікованих робітників, так як їх навчання у абсолютно повному складі здійснюється при наборі на роботу начальником зміни в процесі самої роботи. Мається на увазі навчання робітників ручної праці, адже навички фізичної праці кожен робітник, проте, ручна праця досить важка і виснажуюча, тому передусім при наборі на роботу в першу чергу звертають увагу на рівень здоров'я та фізичні данні претендента, та інші характеристики.

Найгірший стан по підвищенні кваліфікації в 2016 році (-15,3%) в порівнянні з 2017 роком, де спостерігався зріст. Загалом за період з 2014 по 2018 рік кількість працівників які підвищували кваліфікацію а цілому збільшився з 15 особи в 2014 році до 786 осіб в 2018 році при тому по всіх категоріях працівників (Рис. 2.1.).

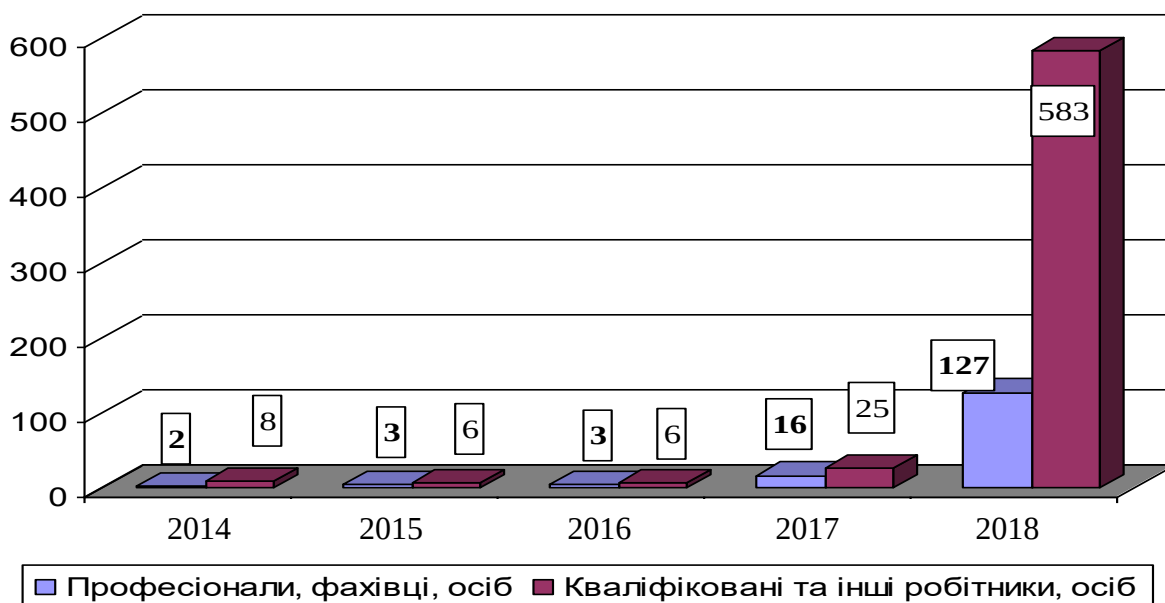


Рис. 2.1. Динаміка підвищення кваліфікації працівників ПАТ НВП "Радій" за 2014-2018 роки

Важливе значення для підприємства та зокрема працівників підприємства має фонд оплати праці, стан якого наведено в таблиці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фонд оплати праці працівників ПАТ НВП "Радій" за 2014-2018 рр.

Показник	Роки					Відхилення, (+,-)			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2018/ 2017	2018/ 2014
Фонд оплати праці	13218,4	21457,0	37234,6	46322,9	69950,4	8238,6	15777,6	23627,5	56732
Фонд основної заробітної плати	8720,2	14499,7	22536,9	27829,8	37696,8	5779,5	8037,2	9867	28976,6
Фонд додаткової заробітної плати	4498,2	6957,3	11892,9	18493,1	32253,6	2459,1	4935,6	13760,5	27755,4
Заохочення та компенсаційні виплати	0	0	2804,8	0	0	0	2804,8	0	0
Оплата за невідпрацьований час	966,5	1098,2	2246,6	3662,6	6229,1	131,7	1148,4	2566,5	5262,6
Середньооблікова чисельність	896	1170	1157	879	910	274	-13	31	14
Середньомісячна заробітна плата	1229,3	1528,2	2681,8	4391,6	6405,7	298,9	1153,6	2017,1	5176,4

З таблиці 2.4 видно, що фонд оплати праці на підприємстві постійно змінюється і не є стабільним

Відхилення 2014-2018 рр. становить (56732 тис. грн.). Найбільшим фонд оплати праці був в 2018 році і становив 69950,4 тис. грн. Загалом за період з 2014-2018 рр. фонд основної заробітної плати постійно зростає, а фонд додаткової заробітної плати найвищим був в 2018 році і становив 32253,6 тис. грн. Також на підприємстві в 2016 році мали місце заохочувальні та компенсаційні виплати, які теж збільшують загальний фонд оплати праці. Загалом збільшення фонду оплати праці є позитивним моментом для виробництва та трудового процесу (рис 2.2).

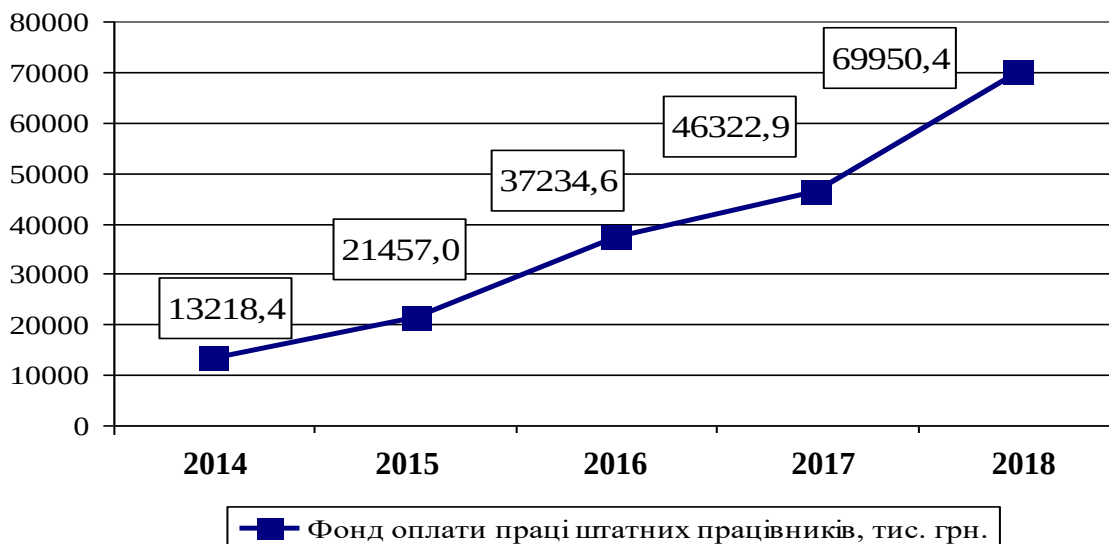


Рис. 2.2. Динаміка фонду оплати праці штатних працівників на ПАТ "НВП "Радій" за 2014-2018 роки, тис. грн.

Основні показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства, насамперед, обсяги реалізації продукції та рівень продуктивності праці, як нами було вище зазначено, значно залежать від забезпеченості підприємства персоналом та його якісного складу. Забезпеченість трудовими ресурсами можна виразити показником відносного надлишку працівників.

Крім забезпеченості трудовими ресурсами важливу роль відіграє встановлення режиму праці, ефективність використання робочого часу та підвищення рівня продуктивності праці.

Одним з основоположних факторів, який прямо пропорційно впливає на продуктивність праці та дає змогу охарактеризувати якість використання персоналу на підприємстві - є використання робочого часу. Ступінь його використання прямо залежить від співвідношення частки фактично відпрацьованого робочого часу до втрат робочого часу у загальному обсязі фондів робочого часу.

Зменшення втрат робочого часу, а також забезпечення раціональних його витрат призводить до зростання продуктивності праці, кращого використання трудових ресурсів без додаткових заходів і витрат.

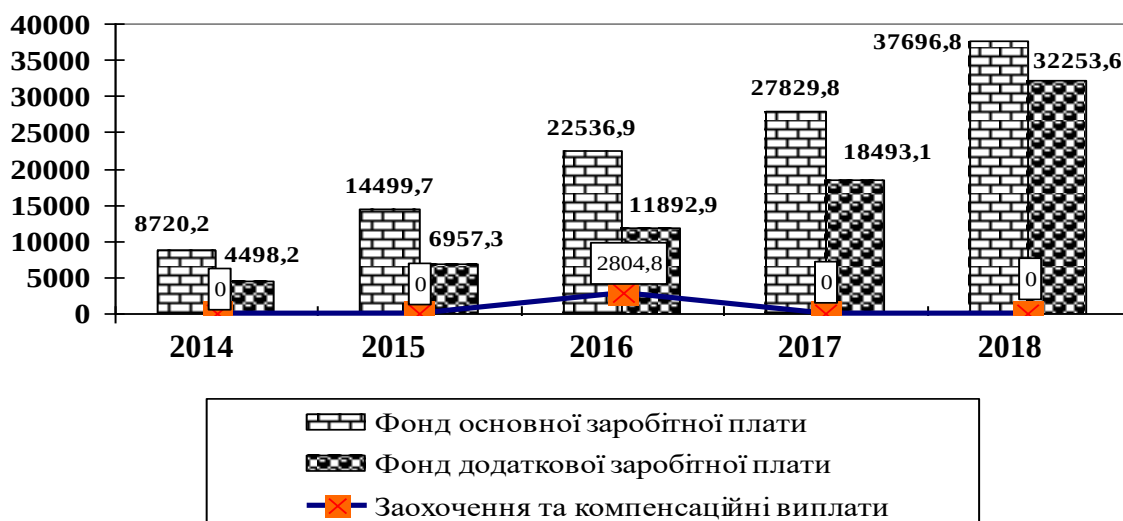


Рис 2.3. Структура фонду оплати праці на ПАТ "НВП "Радій"

Також, хотілося б відмітити, що середньомісячна заробітна плата одного працівника по підприємству за досліджуваний період з 2014 по 2018 рік постійно зростала (рис. 2.4).

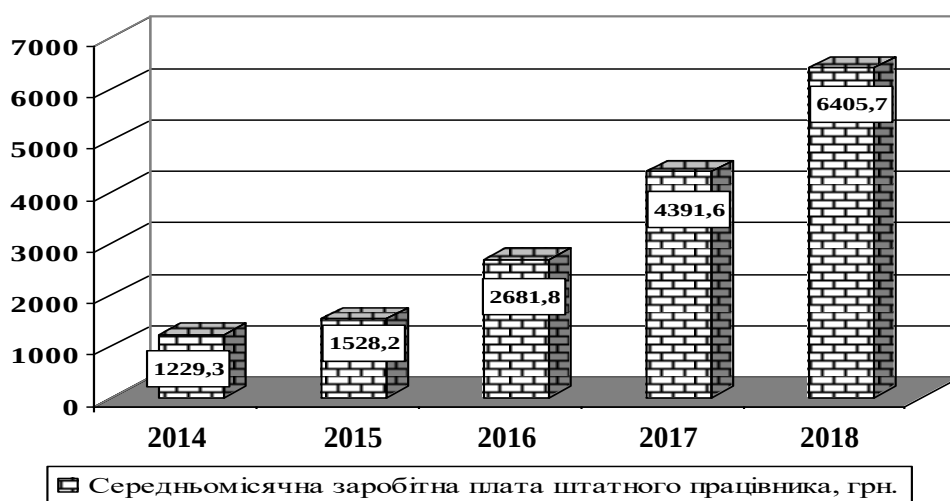


Рис. 2.4. Динаміка середньомісячної заробітної плати

Однією з важливих умов успішної роботи підприємства є постійний склад робітників. Від того наскільки стабільним буде кадровий склад працівників великою мірою залежить ступінь надійності персоналу підприємства та рівень кадрової безпеки. Склад працюючих постійно змінюється, що характеризується коефіцієнтами обігу.

Рівень інтенсивності руху кадрового складу на підприємстві може бути визначений за допомогою наступних коефіцієнтів.

Коефіцієнт обігу зі звільнення кадрів $K_{\text{виб}}$ визначається відношенням кількості працівників, звільнених зі всіх причин за даний період $\text{Ч}_{\text{виб}}$ до середньої чисельності працівників за той же період СЧ .

$$K_{\text{виб}} = \text{Ч}_{\text{виб}} / \text{СЧ} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт обігу по прийняттю кадрів $K_{\text{прийому}}$ визначається відношенням кількості працівників, прийнятих на роботу за даний період $\text{Ч}_{\text{пр}}$ і середньооблікову чисельності працівників за той же період СЧ .

$$K_{\text{прийому}} = \text{Ч}_{\text{пр}} / \text{СЧ} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт плинності кадрів $K_{\text{пл}}$ визначається діленням чисельності працівників підприємства (цеху, ділянки), звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни за даний період $\text{Ч}_{\text{виб}}$ на середньооблікову чисельність за той же період СЧ :

$$K_{\text{пл}} = \text{Ч}_{\text{виб}} / \text{СЧ} \quad (2.3)$$

На підставі форм статистичної звітності 1-ПВ на підприємстві обчислюються показники руху персоналу (табл. 2.13).

Проаналізувавши дані таблиці 2.13, можна побачити, що на підприємстві ПАТ "НВП "Радій" на початку аналітичного періоду спостерігався досить високий рівень руху кадрів, зокрема у 2015 та 2016 роках. По прийому він склав відповідно 0,35 та 0,21, а по вибуттю – 0,13 та 0,11.

Дані таблиці 2.5 свідчать, що плинність кадрів протягом аналітичного періоду помірна, у 2014 році вона становила 0,13, у 2015 році вона зменшилась і становила вже 0,10, а в 2018 році рівень плинності кадрів мала найнижче значення показника і склала 0,08, що свідчить про стабілізацію кадрового складу на підприємстві та достатньо високу ефективність використання робочої сили.

Таблиця 2.5

Рух персоналу на ПАТ "НВП "Радій"

№ п/п	Показник	роки				
		2014	2015	2016	2017	2018
1.	Середньооблікова	896	1170	1157	879	910

	чисельність					
2.	Загальна чисельність прийнятих	319	247	187	83	107
3.	Чисельність звільнених незалежно від причин	116	128	161	120	75
4.	Вибуло з причин скорочення штатів	0	3	0	9	0
5.	Вибуло за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	116	125	161	111	75
6.	Коефіцієнт вибуття	0,13	0,11	0,14	0,13	0,08
7.	Коефіцієнт прийому	0,35	0,21	0,16	0,09	0,12
8.	Коефіцієнт загального обороту кадрів (Квиб + Кприйому)	0,48	0,32	0,30	0,22	0,20
10.	Коефіцієнт плинності	0,13	0,10	0,14	0,12	0,08

З метою забезпечення високого рівня ефективності управління персоналом необхідно дбати про зниження інтенсивності руху кадрового складу працівників, так як прийнятих працівників на підприємство необхідно доучувати, надавати їм час на адаптацію до конкретних умов роботи на даному підприємстві, а у зв'язку із звільненням працівників підприємство несе втрати, пов'язані з раніше понесеними їм витратами на навчання і задоволення соціальних потреб працівників, що звільняються.

Зниження показника стабільності кадрового складу свідчить також про недостатньо ефективну роботу кадрової служби, погіршення умов праці, побуту, рівня заробітної плати, про відсутність перспектив службового зростання, негативний соціально-психологічний клімат у колективі тощо.

Отже, плинність кадрів є особливим об'єктом дослідження, оскільки це один із основних показників ефективності управління персоналом, індикатор рівня кадрового забезпечення та резерв підвищення продуктивності праці і рівня прибутковості діяльності підприємства в цілому.

2.3. Характеристика процесу формування трудового потенціалу на ПАТ НВП «Радій»

Формування трудового потенціалу на підприємстві здійснюється внаслідок дії процесів набору, підбору кадрів та професійного розвитку і ротації наявного кадрового складу.

Підбір працівників на підприємстві ПАТ НВП «Радій» здійснюється на основі процедури відбору персоналу з метою формування з числа осіб, бажаних отримати роботу, груп претендентів на наявні чи заплановані вакансії.

Мета відбору – набір на підприємство та призначення на посаду працівників високої кваліфікації, що відповідають вимогам кадрової політики і заявкам керівників структурних підрозділів.

При виборі персоналу вирішують наступні завдання:

- встановлення критеріїв оцінки претендентів на основі заявок керівників підрозділів і вимог посад;
- оцінка можливостей кандидатів у відповідності з заявками кадрових служб і критеріями відбору.

Прийом та звільнення персоналу здійснюється співробітниками кадрової служби підприємства у відповідності з вимогами діючого трудового законодавства України.

Процедура відбору на підприємстві залежить від категорії вакантних чи запланованих посад, які необхідно заповнити.

Коло пошуку претендентів включає:

- співробітників підприємства;
- осіб, працюючих на близьких по профілю підприємствах;
- випускників навчальних закладів;
- осіб, які звернулись з власної ініціативи по питанню працевлаштування;

- осіб, що стоять на обліку в службі зайнятості, кадрових агенціях.

По окремих категоріях професій і посад коло пошуку претендентів з ініціативи співробітників кадрової служби може бути розширене.

При підборі персоналу вирішують наступні завдання:

- встановлення спільно з керівниками зацікавлених підрозділів критеріїв первинної оцінки претендентів у відповідності з посадовими інструкціями та вимогами кадрової політики підприємства;
- виявлення особливостей і рис, несумісних з роботою на цій посаді;
- визначення (за характером посади) кола осіб, зацікавлених в зайнятті цієї посади;
- виявлення і використання в рекламі найбільш привабливих особливостей роботи.

На підприємстві ПАТ НВП «Радій» застосовують наступні напрямки формування кадрового складу персоналу:

1. Зовнішній ринок праці (не співробітники підприємства).

В ході бесіди з претендентами співробітники кадрової служби встановлюють:

- відповідність кандидата загальним вимогам кадрової політики підприємства (вік, рівень базової підготовки, стаж роботи, манера поведінки);
- відповідність претендентів на вакансії критеріям первинної оцінки;
- потенціальні можливості претендентів.

2. Внутрішній ринок праці (співробітники підприємства).

В ході бесіди з претендентами співробітники кадрової служби визначають:

- мотиви, що спонукали працівника підприємства звернутись до кадрової служби;
- характер його попередньої роботи, стаж по спеціальності, освіту;
- збіг вимог до посади з професійними можливостями претендента.

3. Співробітники підприємства (кадровий резерв).

З метою планування кар'єри і забезпечення своєчасного комплектування підрозділів персоналом на підприємстві формується кадровий резерв.

При підборі кандидатів в резерв використовуються як внутрішні так і зовнішні джерела підбору.

Співробітники кадрової служби проводять добір кандидатів до резерву в базі даних центральної картотеки та підставі заявки керівників структурних підрозділів. Персональний склад кадрового резерву щорічно поновлюється і вноситься на базу даних картотеки кадрової служби.

4. Співробітники інших, близьких по профілю підприємств.

Співробітники кадрової служби проводять добір спеціалістів на споріднених по профілю підприємствах, використовуючи при цьому різні методи та індивідуальний підхід у кожному конкретному випадку.

5. Випускники навчальних закладів.

Співробітники кадрової служби організовують і проводять зустрічі з студентами вищих і середніх спеціальних навчальних закладів – основним джерелом підбору молодих працівників із спеціальною освітою.

В ході зустрічі проводиться пропаганда кадрової політики підприємства, обговорення питань працевлаштування випускників на підприємстві на наявні вакансії чи заплановані посади.

В ході прийому відвідувачів співробітники кадрової служби за даними карток кандидатів на працевлаштування ведуть облік осіб, які звернулись по питанню працевлаштування, в журналі кадрового резерву з коротким висновком по кожному зверненню.

Щодо самої процедури відбору, то співробітники кадрової служби проводять попереднє вивчення, перевірку та аналіз відомостей про кандидатів (заява, рекомендації, резюме, анкети та ін.) на відповідність встановленим критеріям оцінки.

По закінченні вивчення та аналізу відомостей кандидати запрошуються на бесіду, яка проводиться співробітниками кадрової служби конфіденційно, в

окремому кабінеті, без сторонніх осіб.

У разі необхідності співробітники кадрової служби проводять тестування кандидатів на вакантну посаду. За результатами бесіди кандидат пише заяву про прийняття його на роботу.

Співробітники кадрової служби видають кандидату бланк типової форми та особистою заявою безпосередньо до начальника структурного підрозділу, який подав заявку, для оцінки відповідності професійних якостей кандидата вакантній посаді .

В ході короткої бесіди керівник підрозділу визначає відповідність професійним вимогам кандидата на вакантну посаду (освіта, стаж роботи, ділові якості, компетентність). Якщо кандидат відповідає професійним вимогам на вакантну посаду, начальник підрозділу дає згоду на прийом кандидата на роботу на бланку та заяві. Після цього кандидат направляється в поліклініку для медогляду та в відділ охорони праці для інструктажу по техніці безпеки.

Кандидати, які пройшли процедуру відбору, направляються в відділ кадрів для укладання трудового договору. Трудовий договір, як є загальновідомо, це угода, що укладається між майбутнім працівником і головою правління ПАТ НВП «Радій», відповідно до якої працівник зобов'язується виконувати роботу, що є визначеною цією угодою, та зобов'язується з обов'язково виконувати правила внутрішнього трудового розпорядку, а голова правління зобов'язується своєчасно виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати такі умови праці, що є необхідними для її виконання. Голова правління має право укладати з кандидатом на вакантну посаду: безстроковий трудовий договір, договір на час виконання певної роботи, договір на визначений строк. При укладанні трудового договору голова правління інколи вказує в угоді сторін проходження випробування з метою перевірки відповідності кандидата роботі. На підприємстві ПАТ НВП «Радій» встановлюється строк випробування: для робітників - 1 місяць, для керівників, інженерно-технічного

персоналу та службовців – 3 місяці.

Щодо процедури прийому на роботу, то для укладання трудового договору кандидат подає співробітникам кадрової служби:

- особисту заяву;
- заповнений бланк форми П-1 з висновком медкомісії та поміткою про проходження інструктажу з техніки безпеки;
- трудову книжку;
- паспорт;
- військовий квиток (від військовозобов'язаних);
- довідку про наявність ідентифікаційного коду.

На кожного хто працевлаштовується готується проект наказу про укладання з ним трудового договору, який набирає чинності після підписання його головою правління – генеральним директором ПАТ НВП «Радій».

На кожного працівника, що працевлаштовується, співробітники кадрової служби заповнюють:

- особову картку форми П-2;
- алфавітну картку;
- особовий листок з обліку кадрів на керівників та спеціалістів;
- договір про матеріальну відповідальність (для матеріально-відповідальних осіб);
- трудову книжку.

На кожного керівника, професіонала, службовця, фахівця формується особова справа, до якої повинні входити:

- особовий листок з обліку кадрів;
- автобіографія;
- копія диплома.

Після оформлення вищевказаних документів дані на працівника, що поступає, заносяться в книгу реєстрації прийому, видається дозвіл на отримання перепустки, на підставі якої інспектор групи обліку перепусток видає перепустку встановленого зразка і реєструє її в книзі реєстрації

перепусток. Після цього працівник допускається до роботи.

Документи прийнятого персоналу зберігаються в центральній картотеці кадрової служби підприємства один рік, потім здаються в архів підприємства.

Порядок переміщення кадрів на підприємстві повинен бути націлений на скорочення плинності кадрів, більш раціональне та ефективне їх використання.

Працівник, бажаючи перейти в інший підрозділ підприємства при наявності в ньому вакантної посади, повинен написати заяву довільної форми на ім'я Директора, узгодивши її з начальником підрозділу, в якому він працював та з начальником підрозділу в який бажає перейти, з помічником генерального директора з кадрових питань і начальником відділу організації та оплати праці після чого відділ кадрів готує проект наказу про переведення, який набирає чинності після підпису Головою правління.

На працівників, які переводяться на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, готується подання за підписом начальника підрозділу та начальника відділу організації та оплати праці.

На підставі наказу Директора табельником підрозділу, де працював працівник, виписується записка про переведення і направляється в той підрозділ, куди переходить працівник. Після цього перевідна записка направляється в відділ кадрів, де вноситься запис про переведення в трудову книжку, особову картку, алфавітну картку працівника.

Після року зберігання у відділі кадрів заява та записка про переведення здаються в архів підприємства.

На переведення в інший структурний підрозділ при наявності в ньому вакантної посади мають право всі працівники підприємства. Перевагою користуються працівники з відповідною освітою, стажем роботи, діловими якостями, кваліфікацією і які не мають дисциплінарних та адміністративних стягнень за порушення трудової дисципліни.

Даний пункт не поширюється на випадок переведень, передбачених законом в обов'язковому порядку (за станом здоров'я, при частковій втраті

працездатності і т. ін., а також у випадку висунення на керівну роботу).

Однією з важливих умов формування якісного кадрового складу працівників на підприємстві ПАТ «НВП «Радій» є його професійне навчання. Як вже зазначалось раніше (у попередньому підрозділі), професійне навчання персоналу на виробництві має спрямованість на підвищення якості професійного складу працівників організації, а також формування в них високого професіоналізму, сучасного економічного мислення, майстерності, вміння працювати в нових економічних умовах та забезпечення таким чином високої продуктивності праці і ефективної зайнятості.

Організацією професійне навчання кадрів на ПАТ НВП «Радій» займається кадрова служба

Професійне навчання працівників на ПАТ НВП «Радій» проводиться відповідно до нормативно-правових актів, що укладені в галузі освіти, праці, тощо, та здійснюють регуляцію суспільних відносин у сфері забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, що є конкурентоспроможними на ринку праці.

Професійне навчання працівників підприємства зазвичай носить безперервний характер і за правилами має проводитися на протязі їх трудової діяльності для забезпечення розширення та поглиблення їх знань, умінь та навичок у відповідності до конкретних вимог виробництва.

Система професійного навчання робітників виконує наступні основні форми діяльності:

- проведення семінарів, курсів, циклу лекцій з проблем розвитку науки, техніки, проблем якості, економіки виробництва;
- надання професійної освіти на рівні кваліфікаційних вимог до підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації згідно тарифно-кваліфікаційного довідника за переліком професій та державного класифікатора професій ДК 003-95, необхідних виробництву;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- надання методичної допомоги працівникам, які займаються

підготовкою кадрів на виробництві та здійснюють самостійне навчання;

- проведення підготовки, перепідготовки кадрів для центру зайнятості за спеціальностями, які мають попит на ринку праці та іншим стороннім організаціям;
- забезпечення постійного підвищення рівня загальної та професійної підготовки і якостей персоналу організації відповідно до вимог, що висуваються до передової техніки і технології, освоєння нових видів продукції, організації виробництва, а також якості продукції;
- організацію проведення практичної підготовки молодих спеціалістів під час проходження ними стажування;
- проходження практики студентами ЗВО та учнями ПТЗ.

Згідно до типового "Положення про професійне навчання кадрів на виробництві" на ПАТ НВП «Радій» розроблено Порядок здійснення професійного навчання працівників.

Для професійного навчання виробничого персоналу застосовуються такі його види:

- первинна професійна підготовка робітників;
- підвищення кваліфікації робітників;
- перепідготовка робітників;
- підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців.

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Використання зарубіжного досвіду в контексті підвищення ефективності процесу формування трудового потенціалу підприємства

Загальносвітовою тенденцією стає пошук раціональних моделей менеджменту. Загальносвітовий досвід вказує, що вкладення інвестицій в оновлення виробничих фондів не зумовлює значне підвищення продуктивності праці, без врахування "людського фактору", без одночасного залучення капіталу для забезпечення формування персоналу підприємства, на здійснення його підготовки, створення резерву кадрів, на запровадження новітніх принципів щодо організації праці. Щодо формування керівного складу, то для нього необхідним стає реорганізація виробничої культури, що має включати принципи групової праці, а також приділення уваги механізму формування кадрового складу організації, зміни підходів до підготовки та підвищення кваліфікації кадрів з переорієнтацією останньої на комплексну та системну організацію роботи з кадровим резервом, використання новітніх методів оплати праці відповідно до виробничих потреб, заохочення ініціативності персоналу і залучення його до процесу прийняття рішень.

Для менеджменту американських компаній наразі актуально введення системи стратегічного планування, процесу формування кадрового резерву управлінського складу та працівників організації взагалі [14].

Особливої уваги в США приділяють насамперед створенню кадрового резерву управлінського складу фірми.

Зазвичай під час формування резерву кадрів переважна більшість американських організацій приходять до застосування п'ятирічних та поточних планів забезпечення підприємств персоналом. Вони оформлюються під виглядом програм "управління кар'єрою" та програм "управління

людськими ресурсами". Визначальними їх характеристиками виступають: конкретизований і детальний облік спеціальностей (у тому числі управлінських), що можуть бути в недалекому майбутньому в даній організації вакантними; застосування індивідуального "планування кар'єри" кожного управлінця, спеціаліста та простого працівника, які записані до резерву на просування, враховуючи потреби організації та особисті якості кандидата на посаду, забезпечення дієвої системи мотивації персоналу до підвищення результатів власної праці з врахуванням перспектив кар'єрного просування [14].

Зазвичай програма "управління кар'єрою менеджера" вміщує:

- визначення потреби організації на 5 років в управлінському персоналі вищої кваліфікації;
- проведення щорічної оцінки результативності праці всіх менеджерів вищої, середньої ланки та спеціалістів та регулярне оцінювання їхніх індивідуальних якостей і можливостей;
- проведення співбесід з персоналом з врахуванням подальших перспектив їх кар'єрного зростання, виявлення їх індивідуальних схильностей, проведення консультацій персоналу їхніми менеджерами з цих питань;
- визначення необхідності підготовки та підвищення кваліфікації управлінців, написання індивідуальних планів "розвитку менеджерів" (з урахуванням визначення посад, на які може претендувати даний працівник, визначення плану його перепідготовки та підвищення ним кваліфікації, здійснення стажування в інших компаніях, тимчасового працевлаштування на інші посади в цій же організації для забезпечення розширення знань та накопичення досвіду роботи.

Служби з управління людськими ресурсами переважної більшості компаній складають списки можливих заміщень працівників на посади одне одного в організаційній структурі компанії з урахуванням вакантних посад на п'ятирічний період.

Вагомого значення в США приділяється підбору та перевірці кандидатів як на робітничі посади, так і кандидатів на менеджерів всіх рівнях управління. Заміщення посади менеджера проходить, насамперед, під час ретельної індивідуальної перевірки кожного кандидата та оцінки їх придатності на посаду.

За виникнення необхідності пошуку особи на ту чи іншу посаду поза організацією (як правило, це застосовує третина американських компаній), то вони зазвичай звертаються до консультативних фірм. Після чого останні займаються пошуком кандидатів на вказані посади, при чому гарантують відповідність їх тим потребам, що вказує фірма.

Іншим напрямком, що слугує для формування і використання резерву кадрів виступає розширення практики здійснення конкурсного відбору індивідів на заміщення вакантних посад. За статистикою, до 90% виробничих організації видають для загального користування персоналу інформацію про наявність або очікування вакантних посад та наявні вимоги до них. Інколи компанії завчасно відбирають у працівників інформацію про ту посаду, що є бажаною для конкретного співробітника.

Під час формування резерву кадрів, переважна більшість великих компаній надають перевагу направлення працівників віком 25 – 30 років з вищою освітою та стажом роботи не менше трьох років на дворічну підготовку, що передбачає відрив від виробництва, проте на окремі особливо престижні програми відбирають більш досвідчених працівників 35 – 40-річного віку. Процес відбору кандидатур проходить з врахуванням особистих властивостей кандидатів та результатів оцінювання їхньої праці протягом останніх 2 – 3 років. Особливість американської системи полягає у трактуванні управлінської діяльності як самостійної професії, а також наявності дуже розвиненої мережі закладів освіти, навчальних центрів та функціонуванню спеціальних програм призначених для відбору персоналу та таких, що дають змогу забезпечити широку підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів.

Також визначальним чинником системи підбору, оцінювання та стимулювання, просування персоналу американських виступає орієнтація на індивідуальний підхід до кожного управління і спеціаліста, що є набагато вищим, аніж в інших державах. Це зумовлене впливом як об'єктивних вимог, так і в результаті впливу традиційної американської психології що спрямована на індивідуалізм, а також досягнення індивідуального успіху.

Менеджери середньої ланки є найбільш багаточисленною категорією адміністративно-управлінського апарату промислового та непромислового сектору США. Для них характерне найбільш частіше переміщення з однієї посади до іншої, саме з них формується кадровий резерв до вищих управлінських посад. Великі компанії створюють комплексні системи роботи з кадрами, що враховують:

- планування забезпечення компанії персоналом;
- забезпечення конкурсного відбору кандидатів для заповнення вакантних посад;
- проведення формальної оцінки результативності роботи працівників, а також їх ділових, професійних та особистих якостей;
- здійснення перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням можливостей їх кар'єрного просування.

Відбір менеджерів нижчої ланки проводиться з числа робітників або ж молодих спеціалістів, характерною особливістю яких є вперше заступання на посаду управлінського типу. Формування кадрового резерву цих посад передбачає виконання таких завдань, як відбір робітників, які здатні до керування, освоєння ними загальних знань з менеджменту.

Великого значення для американських компаній має відбір та перевірка кандидатів на управлінські посади всіх ланок менеджменту. Керівництво організації, як правило, займається контролюванням даного процесу. Для цього переважна більшість великих та середніх організацій створюють спеціальні комітети.

Американськими експертами в сфері підбору кадрів підраховано, що

невірний вибір працівника коштує організації в 3 рази дорожче за його річну заробітну плату.

Велику роль в процесі набору кадрів здійснюють служби зайнятості та приватні фірми, що рекрутингом кадрів на договірній основі.

Поширеною є така практика і для європейських організацій. Перевагами цього шляху виступає:

- підбір кадрів спеціалістами;
- підбір з великого числа кандидатів;
- можливість закрити проблему без загального оголошення вакансії, що виникла.

Переваги використання послуг рекрутингових компаній полягає в тому, що вони мають можливість:

- дізнатися про необхідність в робітниках у інших роботодавців;
- здійснювати пошук альтернативних варіантів зайнятості без самостійного пошуку роботи;
- забезпечити конфіденційність процесу пошуку нової вакансії тощо.

Відповідність залучення кандидатів на вакантну посаду забезпечується довготривалим та поетапним введенням до справ. Важливим також є питання щодо забезпечення організації процесу оцінки та вибір осіб, що здійснюватимуть її. Як правило, оцінку можу проводити лише безпосередній керівник.

Порівняно з американською системою управління, головна відмінність японської визначається методами, що застосовуються. Як правило, це дві групи методів: “комплексне управління якістю” та “точно вчасно”. У відповідності до них будується робота з працівниками, проводиться їх відбір та формується резерв. Значного впливу завдає система довічного найму працівників. Тому японський досвід роботи з персоналом набирає популярності в США, Франції та Німеччині.

Американські компанії переважно використовують традиційні

принципи відбору кадрів при прийнятті на роботу. При цьому головна увага надається спеціальним знанням та вмінням. Американські організації орієнтовані на вузьку спеціалізацію управлінського складу, так і інженерів та наукових працівників. Американські спеціалісти є професіоналами у вузькій сфері, що відповідно знижує можливості кар'єрного росту та обумовлює плинність працівників управлінської ланки, та пояснює їх перехід із однієї компанії в іншу.

При прийнятті на роботу в американських компаніях потенційні кандидати мають пройти тестування для того, щоб виявити рівень професійної підготовки. Як правило, кожна компанія розроблює власні критерії відбору та встановлює порядок найму працівників. Після прийому на роботу здійснюється процедура вводу до справ посади, за якої працівника знайомлять з його обов'язками, відповідно до інструкцій, згідно його вузької спеціалізації, однак не знайомлять з загальною діяльністю компанії та її організаційною культурою.

В японських компаніях переважає переконання, що керівник має бути спеціалістом, компетентним до роботи будь-якої ділянки, а не лише за певним функціональним напрямком. Відтак при підвищенні кваліфікації менеджер відділу чи підрозділу має обрати для вивчення нову сферу діяльності, в якій він раніше не працював.

Японські компанії в якості критеріїв застосовують:

- суміщення професій;
- розуміння значення своєї праці для загальної діяльності компанії;
- здатність розв'язувати виробничі проблеми;
- уміння працювати в колективі;
- грамотно писати;
- розв'язувати різноманітні задачі;
- здатність до креслення графіків.

Як правило, потенційні кандидати на посаду мають пройти попередню перевірку вміння працювати в напіваавтономних колективах.

Переважає більшість американських компаній пов'язують процес прийняття на роботу з проходженням таких етапів:

- ознайомлення працівника з описом робочих функцій, прав та означення тої відповідальності, яку він буде нести;
- служба управління персоналом допомагає менеджеру підрозділу, де є вакансія, підібрати працівників на вакантну посаду. Вона готує список кандидатів, які підходять за своєю кваліфікацією на неї. Деякі компанії вимагають включення до списку кандидатів працівників інших підрозділів своєї компанії;
- відбір кандидатів із зовнішніх джерел здійснюється за допомогою реклами, особистих зв'язків та кадрових агенств та ін.;
- кандидати, що були включені до списку мають пройти через серію інтерв'ю, зокрема зі своїми майбутніми менеджерами, співробітниками, та інколи, підлеглими. За результатами інтерв'ю даються рекомендації. Остаточний вибір робить безпосередній керівник.

Звільнення персоналу в американських компаніях, включаючи управлінський склад, як правило, супроводжується довготривалою серією прийомів з оцінки роботи працівника, виключаючи екстремальні ситуації. Така оцінка зазвичай проводиться один чи два рази на рік. Після цього результати здійсненої оцінки обговорюються працівником та його керівником, а далі обома сторонами. Стандартно вони складаються зі визначення недоліків в роботі, винесення шляхів їх усунення та, за потреби, попередження про звільнення або про необхідність покращення результатів для подальшого перебування на посаді.

Підсумкове рішення про звільнення працівника приймає керівник, що знаходиться на два-три щабля кар'єрної драбини вище безпосереднього начальника. У тому разі, коли працівник є членом профспілки, причини, що привели до звільнення обговорюються з її представниками відповідно до трудового договору.

Більшості компаній в ринкових умовах схиляються до зниження числа

управлінських та працівників адміністративного персоналу. Зокрема, компанії «Форд» та «Крайслер» прийняли рішення про звільнення приблизно 40% робітників функціональних служб.

В процесі відбору кадрів в американських компаніях загальними критеріями виступають:

- освіта;
- психологічна сумісність;
- практичний досвід роботи;
- здатність працювати в колективі.

Загалом, наразі дуже складно забезпечити кваліфікованими робочими кадрами такі вакансії, як наладчик, інструментальник, ремонтний персонал.

Також наявний дефіцит кваліфікованих майстрів, технічних управлінців, а також начальників дільниць. Насамперед, це спричинено високими вимогами та тою відповідальністю, яку вони несуть; до цього ж додається недостатнє моральне та матеріальне стимулювання та відкрите небажання кваліфікованих робітників займати дані посади.

Власна специфіка управління персоналом існує в Японії, що базується, передусім, на таких особливостях:

- довічний найм працівників;
- робітники є членами профспілок, що створені в межах компанії (а не галузі, як в американській практиці);
- збільшення оплати праці з вислугою років;

Стосовно системи оплати праці в США варто зазначити:

- мінімальна заробітна плата регулюється законодавчо;
- робітники отримують погодинну оплату, що є результатом високого рівня механізації праці;
- абсолютні розміри оплати праці залежать від кваліфікації працівника та ціни проживання в певній місцевості;
- за визначення середнього рівня зарплати, компанії слідкують за тим, щоб вона не була нижчою, ніж у інших компаній в

конкретному географічному регіоні;

- збільшення оплати праці проводиться щорічно для тих працівників, чия праця позитивно оцінена;
- премії виплачуються лише вищій ланці менеджменту компанії.

Просування по кар'єрній драбині прямо пов'язано з підвищенням кваліфікації за допомогою системи навчання.

Основними видами додаткової стимулюючої оплати праці є:

- компенсаційні виплати при виході на пенсію;
- премії керівному персоналу;
- доплати за підвищення кваліфікації та стаж роботи;
- соціальні премії менеджерам в незалежності від їх результатів;
- оплата з відсутністю погодинних ставок;
- продаж працівникам акцій компанії та ін.

Для порівняння: відношення між зарплатою президента фірми та некваліфікованого робітника в американських країнах становить 20:1 (зокрема, в автомобільній промисловості 36:1), то в Японії 8:1.

Проте кожен робітник автомобільної промисловості в Японії отримує як преміальні виплати до 50% базової зарплати.

Поширеним є використання в США різноманітних програм участі працівників в прибутках; оплати праці керівництва; для утворення пенсійних фондів; для виплат одноразових премій виплат за результатами року, які залежать від обсягу прибутку, отриманого фірмою.

Управління персоналом, насамперед, передбачає виконання певних мір, основними з них є такі:

- надання підлеглими своїм робочих звітів своїм менеджерам про стан виконання роботи та майбутні плани. Дані звіти складають працівники всіх рівнів менеджменту та здають залежно від прийнятого у компанії порядку: щоденно, щотижнево, щомісячно чи щорічно. Вони виступають головним інструментом контролю та дають змогу збільшити відповідальність за здійснювану діяльність та спонукають

працівників до всебічного розвитку, прийняттю на себе відповідальності за конкретні обов'язки щодо покращення господарської діяльності компанії;

- щотижневе проведення оперативних зборів на вищому управлінському рівні, за участі менеджерів виробничих підрозділів, а також центральних служб. Як правило, на них заслуховуються звіти управлінського апарату з актуальних питань, проводиться загальний опис конкретних заходів та затвердження рішень, які зборів приймаються до виконання.

Аналіз питання кадрового складу та вироблення методів і принципів менеджменту персоналом ставить перед керівниками завдання щодо обробки інформації про затрати на підбір та розстановку кадрів; про сучасний рівень плинності кадрів; про прогнозування потреби в працівниках різних професій. Для покращення контактів поміж менеджерами та рядовими працівниками, було здійснено спрощення фінансової звітності компаній, що спростило її доступність для працівників, і як результат дало змогу їм більш активно приймати участь в прийнятті управлінських рішень як на стратегічному так і на оперативному рівні управління.

Встановлено, що премії має отримувати кожний працівник, однак їх рівень має залежати від кінцевих результатів діяльності окремого підрозділу, в якому він працює.

За такої системи виникає тісний взаємозв'язок між результатами праці та рівнем премії у кожного працівника. Це не просто нова система оплати праці, вона являє собою новий підхід, який спрямовано на підвищення ефективності праці кожного працівника, підвищення його продуктивності праці, якості вироблюваної продукції та зниженню втрат виробництва.

Тобто, японська система управління персоналом має на увазі гарантії зайнятості; заохочення нових працівників, їх підготовку; заробітну плату в залежності від стажу роботи; гнучку систему оплати праці.

В Японії гарантована зайнятість забезпечується шляхом впровадження

системи довічного найму, яка розповсюджується на працівників по досягненню ними 55-60 років. Вона охоплює як правило 25-30% японських працівників, зайнятих у великих компаніях. Однак у випадку погіршення фінансової ситуації японські компанії все одно проводять звільнення; цікавим є те, що щодо гарантій зайнятості офіційних документів не існує. До того ж вважається, що гарантована зайнятість, яка пропонована японськими компаніями своїм працівникам, є запорукою тих успіхів, які їм вдалося досягти в області збільшення рівня продуктивності праці, якості продукції, в забезпеченні лояльності працівників по відношенню до своєї компанії.

3.2. Впровадження сертифікації персоналу для вдосконалення професійно-кваліфікаційної структури працівників

Мотивація професіоналізму є гарантом стабільності та подальшого професійного зростання робітників. Професійно мотивований робітник вважає важливою умовою діяльності реалізацію своїх професійних здібностей, знань та можливостей. По відношенню до виробничого циклу людина виступає як активна складова, що хоче досягти певних цілей і слідує за успіхами інших. Діяльність людини має суть лише у зв'язку з наявністю цілі. В результаті, крім вимог професійної компетенції, з'являються додаткові умови, які дозволяють повніше розкрити потенціал особистості. Це професійні знання, а також вроджені та отримані здібності.

На підприємстві слід ввести таку систему мотивації професіоналізму, яка б вимагала від робітників постійного збільшення інтелектуального рівня, прийняття рішень і гнучкого реагування, саме тому необхідно постійно розвивати творче мислення, моделювати свої дії, проявляти ініціативу в прийнятті рішень.

В якості фактору мотивації можна використовувати делегування відповідальності за діяльність і результати, а також повноваження приймати рішення. Персонал необхідно заохочувати до розширення кола повноважень.

Вияв числа факторів, що виступають перепорою для досягнення результатів розширює можливості мотивації професіоналізму. Кар'єрне та професійне зростання також виступають фактором мотивації.

Збільшення активності робітників заводу можна досягти за рахунок розвитку інтелектуального та підприємницького потенціалу на основі безперервного навчання та перепідготовки. В той же час керівникам необхідно пам'ятати, що розробка механізму мотивації до високоінтелектуальної праці та збільшення професіоналізму робітників не повинна здійснюватись «по шаблону».

Найбільша продуктивність праці, при рівних умовах, досягається у випадку наявності у робітників індивідуальних мотивів та адаптації механізму їх задоволення. Причому ефект збільшується якщо робітник має можливість приймати участь в розробці відповідної програми. При орієнтації лише на заробітну плату від спеціалістів можна очікувати лише мінімальну віддачу.

Однією із найважливіших умов мотивації професіоналізму на заводі може стати створення умов для найбільш повного використання творчих здібностей кожного робітника підприємства. Чим вища ініціативність і творча активність робітників, тим вища конкурентноздатність і ефективність діяльності підприємства. Необхідно розвивати мотиваційний процес.

Мотивація професіоналізму на ПАТ «НВП «Радій» повинна орієнтуватись на створення стимулів для всебічного розвитку робітників, підприємство повинно включати такий механізм мотивації, за рахунок якого буде збільшуватись продуктивність праці, якість виконуваної роботи і відповідальність за якість праці. У зв'язку з цим необхідно створити таку систему мотивації, яка б стимулювала зростання продуктивності та якості продукції за рахунок нарощування інтелектуального потенціалу робітників підприємства, що має ставитись як однією із головних стратегічних цілей.

Основними задачами такої системи мають бути:

- стимулювання спеціалістів до нарощування індивідуальних професійних навиків за допомогою використання системи сертифікації персоналу;
- забезпечення підтримки глобального управління якістю відповідними принципами оплати праці, тобто нульовою точкою відліку має стати бездефектна робота, при якій немає поняття «допустимий відсоток браку»;
- перехід від мотивації результатів праці до мотивації професіоналізму, розробка і використання тарифікації з врахуванням ранжирування професій і видів робіт.

Інноваційні технології розвитку персоналу на підприємстві має базуватися на оновлених, перероблених з врахуванням умов виробництва та адаптованих до кожного робочого місця і робітника кваліфікаційних вимогах і посадових інструкціях, учбових планах та програмах.

Розробка таких технологій дозволить підприємству проводити планомірну роботу з управління компетенцією персоналу, нарощуванню його інтелектуального потенціалу і найголовніше – мотивувати не тільки результати праці, а й розвиток професіоналізму, прагнення до постійного навчання та підвищення кваліфікації.

Для ефективного функціонування підприємства можна використовувати мотиваційний тип «майстер», для якого найбільш вагомими є такі цінності, як «досконалість в роботі», «робота, що відповідає нахилам та здібностям». У зв'язку з цим підприємство повинно сприяти зростанню значущості цих цінностей і будувати систему мотивації так, щоб зростала задоволеність ступеню їх реалізації.

Тут в першу чергу слід звернути увагу на навчання і перепідготовку робітників, враховувати важливість як професійного навчання в учбових закладах, так і навчання на базі внутріфірмової системи професійного розвитку персоналу. Високоосвітчений робітник прагне досягти більш високого рівня кваліфікації, він є більш ініціативним та самоорганізованим.

Перед підприємством повинно постати питання про зміну структури складу персоналу в бік збільшення долі висококваліфікованих робітників як найбільш цінного стратегічного ресурсу, що формує інтелектуальний потенціал підприємства. З цією ціллю необхідно розробляти комплексну програму оцінки вже існуючого потенціалу підприємства. Такою програмою може виступати сертифікація персоналу, що визначається як інструмент в роботі з працівниками підприємства, що дозволяє здійснювати оперативне регулювання та оптимізацію трудового процесу, забезпечити максимально ефективне використання трудових ресурсів на основі узагальнення результатів досліджень окремих складових змісту роботи і робочого місця та виявлення можливостей їх поліпшення. Наявність сертифікатів є мотивом подальшого розвитку потреби робітників в саморозвитку та самореалізації (рис. 3.1). В той же час це можливість отримання більш складної та цікавої роботи, а значить і реалізації потреби людини в творчості, що зазвичай є умовою кар'єрного росту.

Необхідно розробити і ввести положення про заохочення сертифікованого персоналу, ціллю якого буде підтвердити високий професіоналізм робітника, мотивувати зростання продуктивності та якості виконуваної роботи. Тобто на підприємстві необхідно створити правило, при якому в доповненні до премії за основні результати діяльності робітникам виплачується премія за професіоналізм. Змістом цієї системи є те, що рівень оплати праці залежить не тільки від складності виконуваних робіт, але і від набору знань та вмінь, які працівник здатен використовувати у своїй діяльності.

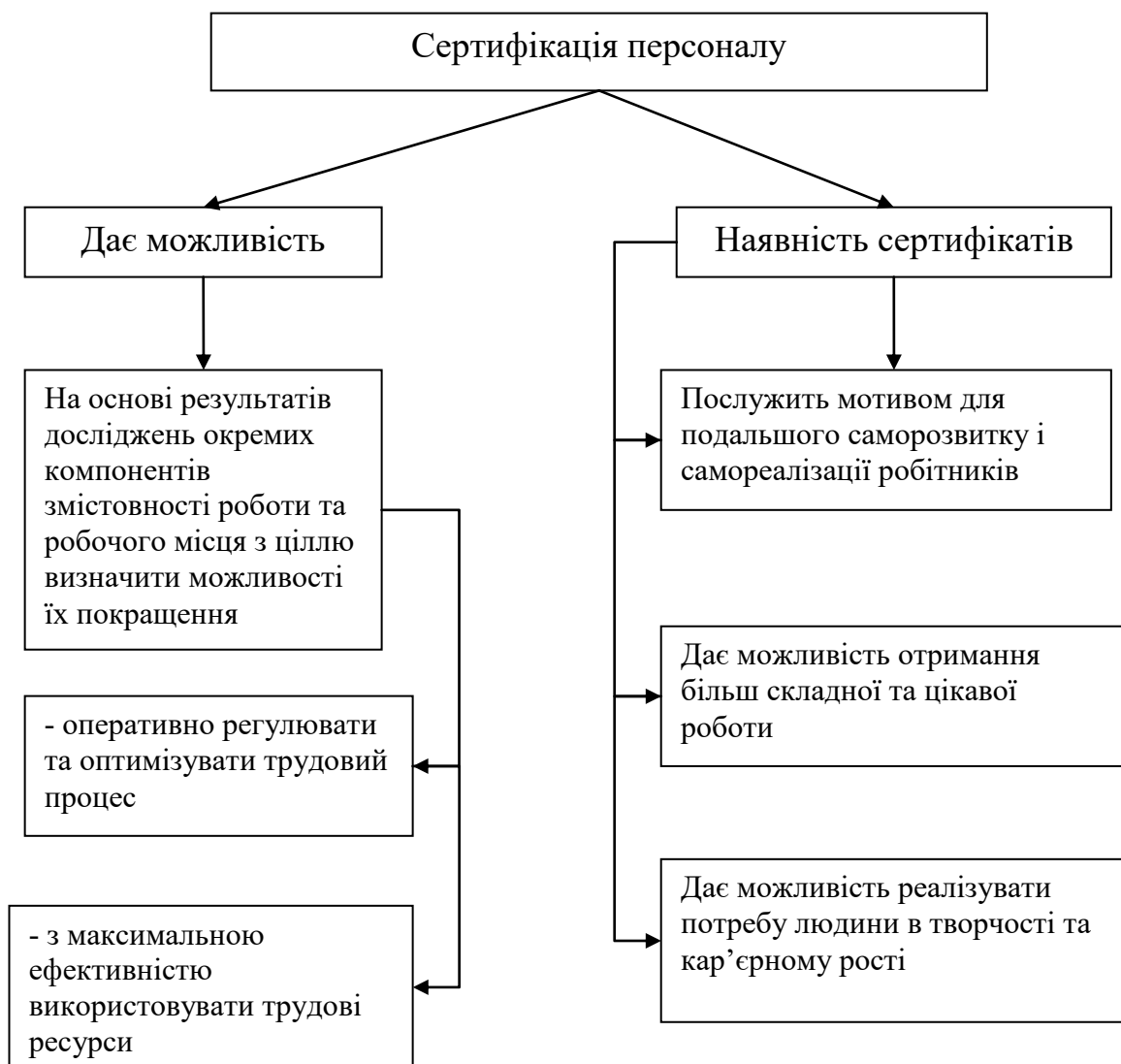


Рис. 3.1. Схема сертифікації персоналу

В даному випадку платять не за те, що він робить, а за те, що він знає, тобто оплачується не сама праця, а зростання кваліфікації і в першу чергу, готовність та здатність виконувати роботу. Наряду з цим необхідно ставити обов'язкові умови, стимулюючи робітників до добросовісної та якісної праці, а саме: відсутність браку, виконання обсягів роботи, відсутність дисциплінарних зисків.

Отже, наявність сертифікатів: по-перше - послужить мотивом для подальшого саморозвитку та самореалізації робітників; по-друге - дасть можливість отримання більш складної та цікавої роботи; а також дозволить

реалізувати потрібність людини в кар'єрному рості.

Виділення найкращих серед професіоналів підприємства, що підкріплено різницею в матеріальному заохоченні, послуговує новим стимулом подальшого удосконалення професіоналізму, збільшення якості і продуктивності праці. Включення додаткового механізму стимулювання дозволяє робітникам зрозуміти важливість сертифікації і зрозуміти необхідність безперервного самовдосконалення з ціллю підтримки відповідного рівня кваліфікації вимогам динамічно змінюваного виробництва, а несертифікованому персоналу – шукати шляхи підвищення свого професіоналізму.

Для підвищення рівня мотивованості робітників керівники повинні систематично навідувати структурні підрозділи. Такі візити та зрозумілі пояснення яким чином виконуваємо задачі підрозділів чи задачі, що потрібно буде виконати, впишуться в пріоритетні задачі всього підприємства, роблять великий мотивуючий ефект, і є для робітників свідченням уваги до їх повсякденної роботи. Після закінченні успішних проектів чи просто в кінці робочого місяця підкреслюється, як чіткість і оперативність роботи конкретного підрозділу вплинула на кінцеві результати роботи, все це формує у робітників більш зацікавлене ставлення до роботи. Керівники повинні передавати підлеглим частину своїх повноважень та відповідальності, розширюючи зону їх автономії та самостійності. В результаті вчорашні малоініціативні виконавці стають успішними в роботі і розуміють, що тепер вони здатні приймати участь у прийнятті відповідальних рішень. Останнє значно підвищує їх професійну самоповагу, стимулює зростання ідентифікації з підприємством, готовність внести максимальний вклад в успіхи підприємства. Але однієї такої підтримки і стимулювання мало.

На ПАТ НВП «Радій» необхідно створити ряд певних принципів, що будуть стимулювати зростання професіоналізму, наприклад, таких що забезпечуються завдяки:

- постійної уваги до нарощування заводського наукового потенціалу через підготовку аспірантів, їх навчання і всебічну підтримку за рахунок підприємства;
- оплата заочної вищої освіти та після вузівського навчання;
- безкоштовне професійне навчання через систему професійного розвитку та відділ розвитку персоналу;
- організація навчання верстатників широкого профілю;
- доплата за рівень кваліфікації;
- доплата робітникам, що зацікавлені в професійному розвитку, навчаються та ін.

Крім того важливими стимулами є:

- поєднання в системі навчання спеціальних знань та дисциплінарної підготовки;
- заохочення суміщення професій та взаємозаміни;
- заохочення командної взаємодії;
- подолання бар'єрів між різними видами робіт і посадовими обов'язками;
- підтримка атмосфери довіри та сприйняття перемін (аргументація і відкритість інформації, делегування повноважень та ін).

Важливу роль в забезпеченні професійного розвитку трудових ресурсів на підприємстві відіграє система розвитку персоналу. Персонал необхідно розглядати як активний ресурс, який потрібно розвивати, а не як фактор затрат, які підприємство мінімізує усіма можливими шляхами.

На ПАТ НВП «Радій» необхідно створити комплексну систему розвитку персоналу – використання найкращих методик навчання, створення платформи, з якої буде зручно слідкувати за перспективами майбутнього, стимулювати навчання, проектування нових організаційних форм навчання персоналу і успішне їх впровадження. Забезпечення кваліфікованим персоналом у відповідності з потребами виробництва здійснюється шляхом підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації і навчання другим

професіям робітників, а також шляхом безперервного збільшення кваліфікації керівників, впливає на ефективність професійної діяльності.

Для зменшення затрат на пошук кандидатів підприємства можна використовувати служби підбору працівників. Ще одним варіантом зменшення затрат є оголошення набору студентів під час літніх канікул для виконання спеціальних сезонних задач. Такі програми дають змогу досягти одразу кілька цілей: по-перше, дають змогу виконати спеціальні проекти; по-друге, розкривають внутрішнє життя фірми перед студентами, які згодом, в перспективі, можуть влаштуватися сюди на роботу.

З точки зору студента, практика під час літніх канікул стає потенційною можливістю підробітку, долучитися до світу дорослих, випробувати свої здібності на практиці, в реальній робочій обстановці, а інколи й набрати визначену кількість годин робочого часу, яка необхідна для здачі підсумкової атестації та ін. Для тимчасового найму робітників підприємство може використовувати лізинг, за допомогою якого воно отримає працівника на вакантну посаду необхідної кваліфікації.

Відбір кандидатів і прийняття рішення про зарахування до програми кадрового резерву – об'єктивний процес, котрий забезпечується участю високопрофесійних консультантів, керівників підприємства, представників кадрової служби та самих претендентів.

Але поряд з фінансовою допомогою існує форма непрямой матеріальної компенсації робітників в формі соціальних пільг та бенефітів. Це є необхідним, тому що соціальні пільги дають можливості забезпечити реальне покращення умов життя робітників при незначних витратах зі сторони підприємства; за допомогою соціальних пільг підприємство може пропагандувати певні корпоративні цінності (наприклад, за допомогою компенсації вартості абонементів в спортзал або басейн можна заохочувати здоровий спосіб життя); соціальні пільги додатково мають благотворний психологічний вплив на робітників, оскільки підкреслює цінність та значимість конкретного робітника для підприємства і підвищити тим самим

його самооцінку, а отже і лояльність до підприємства; також соціальні пільги відіграють PR-вплив через створення сприятливого іміджу підприємства. На підприємстві можна запровадити такі соціальні пільги:

- оплата мобільного зв'язку;
- безкоштовний доступ до Інтернету;
- оплата проїзду в суспільному транспорті;
- оплата навчання (додаткова освіта, профільні семінари та тренінги, вивчення іноземної мови, стажування);
- безкоштовна їжа в їдальні чи компенсація на неї;
- добровільне медичне страхування робітників, членів їх сімей, страхування життя;
- надання безвідсоткових позик на придбання машини, житла тощо;
- оплата житла для іноземних спеціалістів;
- часткова чи повна оплата медичного страхування;
- надання пільгових путівок;
- надання додаткових відпусток;
- придбання ділових костюмів, корпоративної уніформи, спецодягу за рахунок підприємства.

Для кадрового резерву необхідно використовувати гнучку систему кар'єрного росту з гнучким графіком роботи, що передбачає можливість навчання.

Щоб покращити безпосередньо процес формування трудових ресурсів необхідно покращувати рекламну політику підприємства, зокрема про наявність вільних робочих місць та потребу в робітниках необхідної кваліфікації, через телебачення, об'яви по радіо в газетах. Збільшити середній розмір зарплати, яка відіграє роль при залученні та зацікавленні робітників. Як і пропонувалося вище, необхідно створити ефективну мотиваційну політику, для якої характерним мають бути такі соціальні пільги, як оплата мобільного зв'язку, вільний доступ до Інтернету, оплата в суспільному транспорті, медичне страхування робітників, додаткова відпустка за рахунок

підприємства у зв'язку із досягненням високих кінцевих результатів діяльності підприємства чи робітникам які зайняті підвищенням кваліфікації, навчанням та ін. Створення на підприємстві відділу професійного розвитку робітників, який би вів чіткий облік та контроль періодичності підвищення кваліфікації, необхідності навчання, підготовки, та підвищення кваліфікації. Стимулюючим фактором виступає оплата навчання в вищих навчальних закладах чи закордоном, можливість професійного та особистого розвитку, встановлення доплати за рівень кваліфікації та ін.

ВИСНОВКИ

Сучасний рівень розвитку економіки України безумовно характеризується загостренням конкурентної боротьби, виходом її на новий якісний рівень, коли поряд із традиційними для України формами боротьби: протекціонізмом, відкритою боротьбою, лобізмом і іншими, все більшу роль починає відігравати якість персоналу компанії, як фактор конкурентної боротьби, що дозволяє перемагати тоді, коли інші засоби не спрацьовують. За інших рівних умов виграє той, хто має більш могутній потенціал співробітників.

Це виступає першочерговою причиною того, що власники підприємств, що орієнтовані на подальшу результативну діяльність вкладають великі кошти в розвиток трудового потенціалу своїх працівників. Проте перш ніж спочатку розвивати працівника, потрібно зрозуміти – який рівень він займає у даний момент своєї діяльності, а також спрогнозувати подальшу перспективу його розвитку. Відповідно до цього потрібно постійно виконувати поточний аналіз кадрів.

Сучасне виробництво ставить вимоги щодо відновлення конкретних знань і навичок не лише працівників, а й інших категорій промислово-виробничого персоналу.

Зазначимо, що людські ресурси виступають специфічним та важливим видом економічних ресурсів організації. Особливістю людських ресурсів виступає, насамперед те, по-перше, індивіди не тільки створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності; другим чинником виступає невичерпність багатогранність людського життя однією лише трудовою діяльністю. Тому, для результативного використання людської праці, варто постійно враховувати потреби індивіда як особистості; по-третє, за сучасних умов стрімко збільшується економічна роль моральності, знань, інтелектуального потенціалу і інших особистих якостей персоналу, що

формується протягом довгого часу, а розкриваються індивідом лише за сприятливих умов.

Врахування інтересів особистостей у будь-яких справах, що спрямованих на підвищення результативності функціонування компанії виступають головними передумовами успішного її економічного розвитку. Без цього власне не можна досягти підвищення результативності в соціально-економічному розумінні.

Компанія, що прагне до найвищої продуктивності праці, має бути зацікавленою в стабільності свого колективу і бути готовою до вжиття заходів, направлених на обмеження кількості небажаних звільнень, позаяк плинність персоналу є причиною чималих економічних втрат. Серед них варто виокремити прямі втрати, що спричинені неукомплектованістю робочих місць виконавцями. До того ж, продуктивність праці працівників, що вирішили покинути компанію, знижується через зміну їх ціннісних орієнтацій. В групі працівників, що недавно прийняті в компанію, продуктивність праці також є нижчою за у середню, вона викликана тимчасовою непристосованістю працівників до нового робочого місця.

Ми прийшли до висновку, що мобільний колектив спричинює менше передумов до ефективної праці, чим стабільний, через відсутність загальновизнаних норм поведінки, не сформованість системи обов'язків і вимог, через розмитість неформальної структури. Спрогнозувати реакцію такого колективу на зміни дуже важко, а отже, їх менеджмент ускладнюється.

Напруженість, яка проявляється у забезпеченні компанії трудовими ресурсами можна зменшити наступним чином:

- інтенсифікацією виробництва;
- підвищенням продуктивності праці робітників;
- освоєнням нової, більш продуктивної техніки;
- комплексністю механізації та автоматизації виробничих процесів;
- удосконалення технології та організації виробничих процесів.

Підсумуємо, що забезпеченість компанії трудовими ресурсами, а також їх раціональне використання, підтримання високого рівня продуктивності праці чинять вагомe значення на збільшення об'єму виробництва, а від підвищення результативності їх використання у прямій залежності знаходиться обсяг і своєчасність здійснення виробничих процесів, і як результат – збільшення прибутку. Відтак обсяги виробництва, як правило, у значній мірі залежить від кількості працівників і їх продуктивності.

Під час проведення аналізу процесу формування трудового потенціалу компанії варто приділяти значну увагу:

- покращення умов праці і захисту здоров'я працівників;
- підвищення їх кваліфікації;
- збільшення соціальної захищеності членів колективу;
- покращення соціально-культурних і житлово-побутових умов.

Забезпечення виконання плану щодо підвищення кваліфікації працівників спричинить зростання продуктивності праці, а також дасть змогу позитивно охарактеризувати роботу підприємства. Зростання продуктивності праці можливе, насамперед за умов зниження необхідної на виробництві кількості живої праці, у порівнянні з кількістю уречевленої. Отже, таким способом досягається економія кількості праці, що потім відобразатиметься в собівартості продукції. А тому, від продуктивності праці прямопропорційно залежить також рівень заробітної плати та, як наслідок, матеріальна зацікавленість персоналу у підвищенні ефективності роботи організації.

■ СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 1998.
2. Головкова Л.С. Методологічні проблеми вимірювання потенціалу підприємства// Економіка та держава. – 2007. – № 4. – с. 37-39.
3. Гончарук В.А. Развитие предприятия. – М.: Дело, 2000. – 208 с.
4. Громова Н.Н. Кадровое прогнозирование: Учебник – М: 1993 г. – 245с.
5. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. - К.: КНЕУ, 2007. – 435с.
6. Гаєвський Б.А. Основы науки управления: Навч. посібник. – К.: МАУП. – 2007. – 112 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд. – М.: Банки и биржи, 2007. – 480с.
8. Горелова В.Л. Мельникова Е.Н. Основы прогнозирования: Учебное пособие – И: Высш. шк., 1986 г. – 412с.
9. Дмитриенко Г.А., Дорошенко Є.А. Оцінка рівня культури персоналу: Навч.-практич. Посібник. – К.: МАУП, 1998. – 88с.
10. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: Учебн. пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко, - К.: МАУП, 2002.
11. Дятлов В.А., А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало «Управление персоналом»; учебное пособие для вузов; Москва 1998. – 367с.
12. Економіка підприємства.: Підручник/За заг.ред. С.Ф.Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2007. – 528 с.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебн. пособие- Н.Новгород: НИМБ, 1999.
14. Заболотная С.П. В помощь работнику отдела кадров. – Днепропетровск: Баланс-клуб, 1999. – 293с.
15. Завадський Й.С. Менеджмент. – Т.1. – Вид. 2-ге. – К.: Українсько-

- фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.
- 16.Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка: Учебн. пособие / А.В. Калина. – 3-е изд. перераб. и доп.- К.: МАУП, 2001
 - 17.Кодекс законів про працю України, прийнятий Законом УРСР від 10 грудня 1971 року з подальшими змінами і доповненнями.
 - 18.Крушельницька – Управління персоналом
<http://www.library.if.ua/book/45/3055.html>
 19. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 1998. – 224с.
 - 20.Ковалёв В. В. Финансовый анализ. – М.: 1999. – 789с.
 21. Коробов М. Я. Фінансово–економічний аналіз діяльності підприємств. – К.: Знання, 2000. –812с.
 22. Кириченко О.М. Державне регулювання експортного потенціалу харчової промисловості // Автореф. дис. ... к-та. екон. наук. – К., 2002.
 - 23.Литвиненко В.І. Організація роботи з кадрами: Навч. – метод. матеріали.- Тернопіль: Економічна думка, 2000.
 - 24.Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2005. – С. 155-163.
 25. Левченко А.О. Особливості стимулювання розвитку персоналу в умовах формування економіки знань // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2005, №6 Т.1 – С. 43-47
 - 26.Матвієнко К.Л. Вдосконалення системи підвищення кваліфікації // Економіка України. – 2000. - № 8. – ст. 22-26.
 - 27.Оганесян И.А., Оганесян А.С. Профессиональное развитие работников на предприятии // Менеджмент в России и зарубежом. – 2001. - № 12. – с. 80-82.
 - 28.Петюх В.П. Управління персоналом: Навч. – метод. Посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2000.

29. Пепа Т.В. Формування та використання експортного потенціалу харчової промисловості України // Автореф. дис. ... к-та екон. наук. – К., 2001.
30. Савченко В. А. - Управління розвитком персоналу - <http://www.library.if.ua/book/104/7075.html>
31. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск.: Экоперспектива, 1999. – 751с.
32. Третьак В.И., Платонов С.В. Менеджеру о менеджменте. – К.: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 1995. – 96с.
33. Управління соціальним розвитком трудового колективу: Конспект лекцій Горбунов В.М.. – К.: МАУП, 1998. – 80с.
34. Федонін О. С., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2004.
35. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.
36. Формування та оцінювання потенціалу підприємства: Навч. посібник/Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська та ін. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 352 с.
37. Чечевицына А. В., Чуев И. Н. Анализ финансово–хозяйственной деятельности. – М.:2002. –869с.
38. Четыркин Е. М. Методы финансовых и коммерческих расчётов. – М.:1978. –589с.
39. Шеремет А. Д., Сайорулице Р. С. Методика финансового анализа. – М.:1995. –793с.
40. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. – Кн.І. Как делать карьеру. – К.: МЗУУП, 1993. – 156с.
41. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента (научно-практическое пособие). К.: МАУП, 2003.
42. Шкатулла В.И. Настольна книга менеджера по кадрам. – 2-ге изд., изм.,

доп. – М.: ГНИС, 1999.