

«Заходи формування кадрового потенціалу підприємства»

Напрямок «Управління персоналом і економіка праці»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Розділ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Кадрове забезпечення як передумова успішної діяльності підприємства..	6
1.2Особливості формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	10
1.3 Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу в ситемі управління персоналом підприємства.....	13
Розділ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	15
2.1 Аналіз впливу трудових факторів на діяльність НВП «ІМВО».....	15
2.2 Проблеми формування кадрового потенціалу підприємства в умовах розповсюдження інформаційних технологій	18
2.3 Глобальні тенденції в управлінні кадровим потенціалом підприємства....	19
Розділ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	23
3.1 Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	23
3.2 Мотиваційний моніторинг як важливий чинник впливу на кадровий потенціал підприємства.....	24
3.3 Пропозиції щодо розвитку кадрового потенціалу удосконалення кадрового забезпечення та управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.....	27
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	36
ДОДАТОК А.....	37
ДОДАТОК В.....	40

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває питання ефективності формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства. Достатня забезпеченість підприємств потрібними висококваліфікованими кадрами, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для ефективного функціонування і економічного розвитку будь-якого підприємства.

Відомими вітчизняними і закордонними вченими-економістами присвячено чисельні наукові праці проблем теорії, практики і методології управління персоналом такими, як О.І. Амоша, С.Г. Дзюба, П.В. Журавльов, О.Ф. Новікова, Л.Л. Антонюк, М.Е.Шкурат, М. Амстронг, К.О. Любимова, Іванцевич, В.М. Колпаков, А.А. Лобанов, В.Д. Пагрушев, Ф.Ю. Поклонський, М.Г. Рак, Д.С. Синк, Г.М. Скудар, А.А. Томпсон, С.В. Шекшня, А.А. Дискіна, К.А. Пряхіна, О. Олексюк, Н. Краснокутська, Й.Маслов, Л.Балабанова, В.Москаленко, Л.Н.Шевчук [30;17;36,37;16]. Однак, через складність і багатоаспектність цієї проблематики в сучасних мінливих умовах, зокрема існують питання, які все більше актуалізуються і потребують подальших досліджень.

Метою роботи є розкриття засад формування кадрового потенціалу підприємства та сутності його кадрового забезпечення.

Предметом дослідження є методичні підходи до формування, розвитку кадрового потенціалу та кадрового забезпечення підприємства.

Об'єкт дослідження-процеси формування, розвитку кадрового потенціалу та кадрового забезпечення підприємства.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі основні завдання: дослідити теоретичні засади формування та розвитку кадрового потенціалу в системі управління персоналом підприємства; провести аналіз кадрового потенціалу підприємства; запропонувати заходи щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Кадрове забезпечення як передумова успішної діяльності підприємства

Зараз одним з головних критеріїв ефективності функціонування підприємства є персонал і особливо його кадровий потенціал. Успішність підприємства залежить від рівня кваліфікації кадрів як основного штатного складу працівників, мотивації їх праці, командної роботи, дисципліни, здатності та бажання постійно вчитися відповідно до потреб часу.

Персонал(кадри)підприємства—це його головний ресурс, від раціональності використання якого значною мірою залежать результативність підприємства та його конкурентоспроможність[1]. Кадри приводять до руху матеріально-речові елементи виробництва, виготовляють продукцію, створюють вартість та додатковий продукт у формі прибутку. А це означає, що їх склад і структура повинні відповідати складності та обсягу необхідних для виконання робіт. Кадри виконують різні організаційно-технологічні, виробничо-господарські функції та мають попередню фахову підготовку, спеціальні знання та постійний статус на підприємстві; виконують визначені трудові функції за певну плату і забезпечують досягнення цілей підприємства.

Підсистеми розвитку трудового(кадрового) потенціалу та стимулювання праці є складовими система управління персоналом відноситься до найважливіших підсистем в системі управління підприємства, [4,с.117].В свою чергу, одним із найзначущих аспектів системи управління персоналом є його кадрове забезпечення. Його проблеми широко обговорюються в наукових колах [2,3;8;10;11;22;20].Зокрема, Ващенко доводить[3],що кадрова складова є важливою передумовою функціонування та розвитку підприємства, тому що лише завдяки вмінням працівників, їх кваліфікації, професійній підготовці, досвіду та саме головне, мотивації їх праці можна реалізовувати інновації та

здійснювати успішні перетворення, які вимагає сучасний механізм господарювання. Без вирішення проблеми належного кадрового забезпечення неможливо відійти від екстенсивного способу виробництва, що забезпечує нижчу ефективність виробництва, в порівнянні з інтенсивним. На жаль, значна кількість вітчизняних підприємств, керівництво яких здійснює кадрову політику на основі принципів економії з оплати праці, витрат на освіту, навчання та підвищення кваліфікації працівників, не встигає за сучасними вимогами. Відповідно до [6], в загальному розумінні забезпечення—це «матеріальні умови, які сприяють стабільності певного процесу». Кадрове забезпечення підприємства—це комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання і встановлення заздалегідь передбачених трудових відносин як на самому підприємстві для кар'єрного просування, так і поза його межами для нового найму тимчасових або постійних робітників. До системи кадрового забезпечення підприємства відносять(рис.А1): управління підприємством, планування, організацію персоналу, аналіз взаємовідносин керівництва, забезпечення умов праці та розвиток кадрового потенціалу. Як об'єкт управління персоналом кадрове забезпечення може істотно вплинути на досягнення цілей підприємства за умови, що всі складові елементи технології, роботи з персоналом – набір, вибір, адаптація, кар'єрне просування, оцінка результатів праці, сучасні форми мотивації і організації праці поєднані у цілісну програму, яка є невід'ємним елементом кадрової стратегії підприємства. В умовах становлення економіки знань вагомими чинниками у формуванні кадрової складової підприємства є підготовка інноваційних кадрів –кваліфікованих працівників, здатних до творчої праці, професійного розвитку, освоєння і реалізації наукомістких та інформаційних технологій на базі розвитку системи безперервної освіти та навчання впродовж життя [7].

Останнім часом серед науковців та практиків замість терміну «кадри» все частіше використовується термін персонал як множина від слова «персона». Варто зазначити, що поняття «персонал» більш широке поняття, ніж кадри (рис.1.1),(табл.А.1),але на практиці, з певною умовністю вважають ці поняття

однаковими. Персонал в цілому сприймається вже не як ресурс, а як головне надбання підприємства через його унікальні якості та широкий характер можливостей розвиватись. Більшість учених визначають кадри як основний штатний склад працівників, які: по-перше, мають попередню фахову підготовку, спеціальні знання та навички; по-друге, є постійними виробниками на цьому підприємстві; по-третє, виконують визначені трудові функції за певну плату як винагороду; по-четверте, забезпечують досягнення цілей підприємства[10].

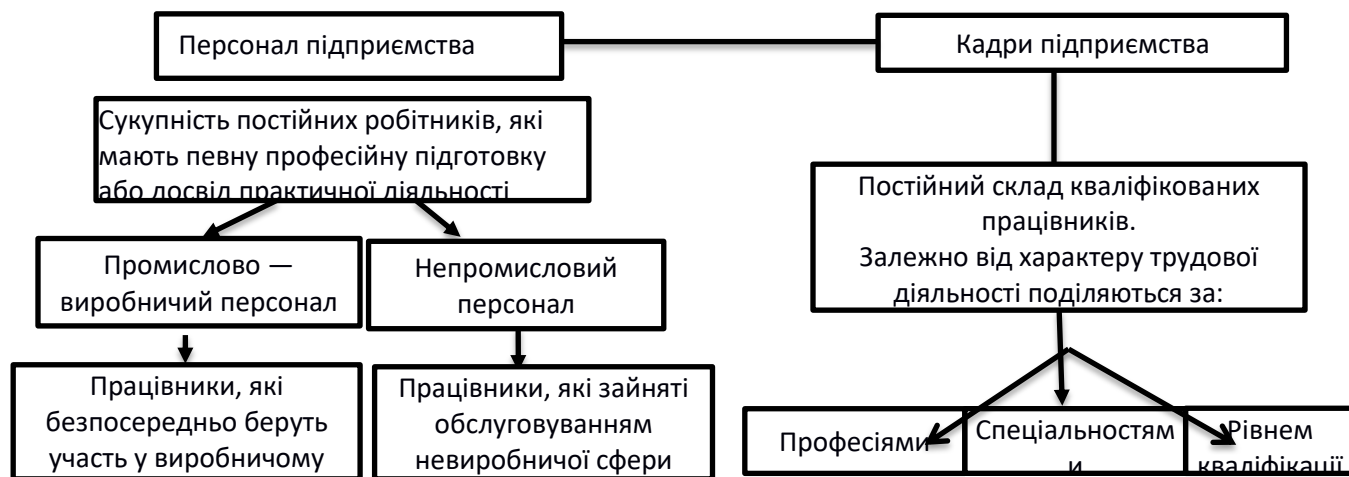


Рис 1.1. - Визначення поняття «персонал» і «кадри» підприємства [11]

Трудові відносини - чи не найскладніший аспект управлінської діяльності підприємства. Як би технічні можливості, організаційно-управлінські перспективи не відкривалися перед підприємством, воно не почне працювати ефективно без відповідного людського ресурсу[11].

Кадровий потенціал охоплює всі категорії працюючих на підприємстві і має певні властивості, а саме[12]: склад, структуру, середню кваліфікацію по категоріях, плинність та соціально-психологічну сумісність кадрів., кількість керівників, спеціалістів, робітників, за професіями, посадами, віком, освітою, стажем праці тощо. Причому, склад і структура кадрового потенціалу, а значить, і складові кадрового забезпечення(рис1.2)залежать від приналежності підприємства до виду економічної діяльності(промисловості, сільського господарства, будівництва, торгівлі), до галузей економіки(машинобудівної, металургійної, хімічної, вугільної промисловості та інших, а також їх

підгалузей), до сфер послуг, у тому числі IT-сфери. При цьому важливо, чим займається підприємство: виробництвом, будівництвом, торгівлею, наданням послуг, зокрема в IT-сфері або бізнес-аналітиці. Для останніх характерно зовсім інша організаційна структура і склад кадрів в порівнянні з традиційним: програмісти, тестувальники, аналітики, бізнес-аналітики, системні адміністратори, архітектори та аналітики, спеціалісти з юзабіліті і юзер-експірієнс (рис. А.2).

Ефективність функціонування трудового колективу як системи в цілому і кожного працівника окремо багато в чому визначає організаційна складова кадрового забезпечення (рис. 1.2).

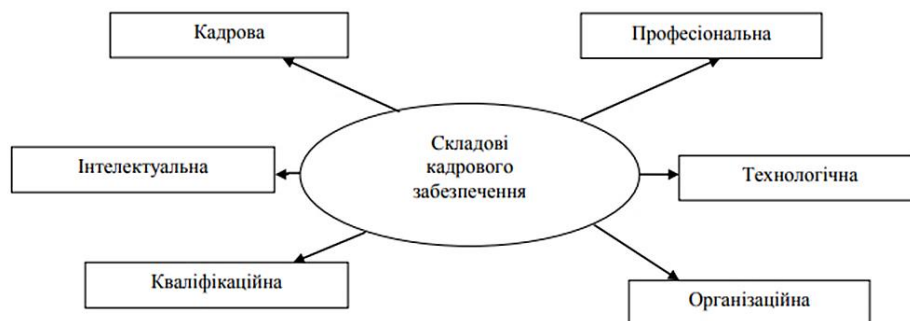


Рис. 1.2 Складові кадрового забезпечення діяльності підприємства[1]

З цих позицій вона безпосередньо пов'язана з раціональним використанням кадрового потенціалу, включаючи високу організацію і культуру праці, знаходячи своє вираження в чіткості, ритмічності, погодженості трудових зусиль і високого ступеню задоволеності працівників своєю працею[11]. Структура кадрового забезпечення характеризується кількісно та якісно, що відображає головні аспекти діяльності підприємства. Кількісні характеристики включають в себе: чисельність і їх структуру за професійним стажем, тривалістю і інтенсивністю робочого часу, а якісні-враховують такі фундаментальні компоненти, як фізіологічні, інтелектуальні та професійно-освітні, соціально-гуманістичні складові (рис. А.4). Важливо, що кадрове забезпечення підприємства-це в першу чергу система складових частин індивідуальних кадрових потенціалів окремих працівників. Уже саме їх

об'єднання працівників у єдиний організований процес праці породжує синергетичний ефект.

Отже, можна зазначити, що носієм кадрового забезпечення, враховуючи стадії його формування, розвитку, використання є персонал (особливо, кадри) підприємства без обмеження його вікових рамок, освітнього рівня, розвитку, професіоналізму та кваліфікації, за кількістю і якістю відповідний потребам виробництва і підприємства в цілому для здійснення успішної його діяльності. Інтегральна сукупність спроможності персоналу до трудової діяльності, під якою розуміється його здатність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технології та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, і є передумовою ефективної діяльності підприємства.

1.2 Особливості формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства

Персонал, а по суті кадри, особливо інтелектуальний капітал, є значним джерелом розвитку підприємства, дієвим важелем, який впливає на його прибутковість. Тому управління кадровим потенціалом визнається однією із найбільш важливих сфер діяльності, спроможною кількаразово підвищити ефективність підприємства або, навпаки, довести його до збитковості.

Кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, творчими здібностями[13]. Серед вчених немає єдиного підходу до визначення змісту поняття кадровий потенціал(табл.А.2). Вважаємо, що кадровий потенціал – це сукупність наявних всебічних якісних і кількісних характеристик, достатніх для успішної діяльності підприємства, а також сукупність його потенційних здібностей і ресурсних можливостей, необхідних для економічного розвитку і вирішення стратегічних цілей підприємства при створенні для цього належних технічних і організаційних

умов.

Формування кадрового потенціалу підприємства являє собою складний і тривалий процес придбання знань, набуття практичних навичок та їх конкретне цільове використання в діяльності. Тенденції розвитку кадрового потенціалу підприємств визначаються внутрішніми та зовнішніми факторами його формування і використання. (рис.1.3).

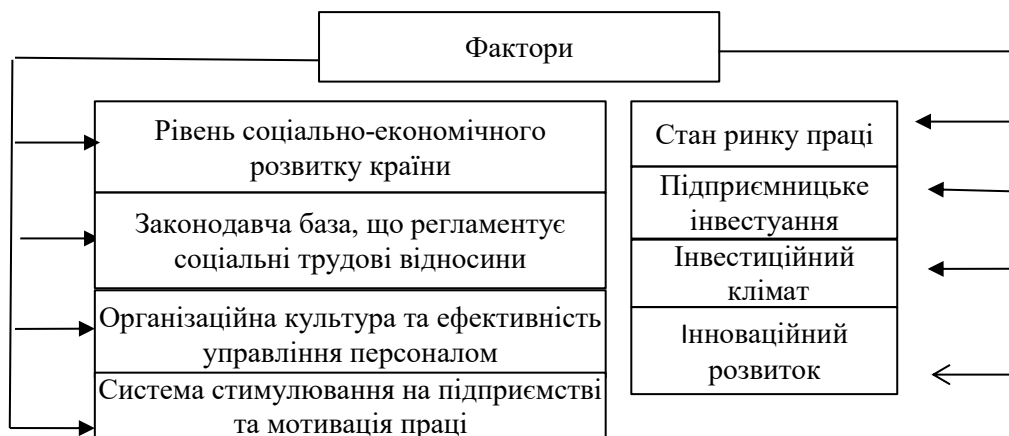


Рис. 1.3 Фактори впливу на кадровий потенціал підприємства

Складено автором на базі [16]

Теоретико-методологічні основи дослідження формування та використання кадрового потенціалу викладено в працях таких вітчизняних учених, як Д.Богиня, М.Долішний, А.Колот, В.Безсмертна, О.Федонін, І.Репіна, інші. В умовах глобальних тенденцій в сфері управління персоналом дослідження проблем кадрового потенціалу актуальні.

В суспільстві повинно бути узгоджена міра потреби й міра пропозиції кадрового потенціалу певної якості, що досягається шляхом контролю, навчання або звільнення кадрів. А звідси, кадровий потенціал працівника є сферою перехрещення інтересів суспільства й особистості(рис.А.3). Існують різновиди кадрового потенціалу працівника: окремої особистості, типового працівника та виробничої групи .

Крім того, існує три основних рівні кадрового потенціалу: працівника, підприємства і суспільства. Поняття кадровий потенціал дозволяє, по-перше, визначити ступінь використання потенційних можливостей як окремо взятого

працівника, так і їх сукупності, забезпечуючи на практиці активізацію людського чинника і, по-друге, забезпечити якісну(структурну) збалансованість особистого і речовинного чинників виробництва.

Розвиток кадрового потенціалу-багатогранне і складне поняття, що охоплює широке коло взаємозалежних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем і є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємств, як нормативно встановленої сукупності цілей, задач, принципів, методів, технологій, засобів та ресурсів з відбору, навчання, використання, розвитку професійних знань, вмінь, навичок, здібностей, можливостей спеціалістів, керівників, інших учасників професійно-трудоих відносин. Групу загальних принципів формування та розвитку кадрового потенціалу складають принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту[9]. Головна мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні являють собою правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами. Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, таких як, наприклад, розробка й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують весь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності[9]. Кадровий потенціал підприємства буде зростати при збільшенні кількості кадрів на ньому, при підвищенні їх кваліфікації, при поліпшенні оснащення новітньою технікою та технологією і сучасними інформаційно-комунікаційними засобами та при достатній зарплаті, спроможній забезпечити нормальний рівень життя. Управління кадровим потенціалом як найважливіша функція підприємства сприяє досягненню конкурентних переваг, високої ефективності і максимальної продуктивності праці при використанні різнопланових підходів (рис.А5)та інноваційних інструментів (табл.А4) [14,15]. На практиці розповсюджені підходи, використовуються майже одночасно, доповнюючи один одного.

Отже, формування і розвиток кадрового потенціалу підприємства є дійсно важливою частиною управління кожного підприємства, адже завдяки цьому підвищується професійно-кваліфікаційний рівень працівників, постійно оновлюються їх знання, вміння, навички, у тому числі за рахунок стимулювання по результатах оцінювання вкладу кожного працівника в кінцевий результат діяльності підприємства, а це в свою чергу сприятиме вирішенню стратегічних цілей підприємства[16].

1.3 Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу в системі управління персоналом підприємства

Нині, в умовах світової глобалізації, є загроза відставання вітчизняними підприємствами від сучасних вимог за рівнем кадрового забезпечення і якістю кадрового потенціалу. Для вирішення ними кадрових проблем доцільне використання з попередньою адаптацією прогресивних досягнень розвинених країн ЄС, США та Японії. Адже в епоху євроінтеграції України це питання набуває особливої актуальності.

Слід виходити з того, що серед прогресивних світових систем управління персоналом і мотивацією, а саме: японської, американської, шведської, німецької і французької (табл. А.5) загально відома висока ефективність японської системи. Особливої уваги заслуговує система освіти, підготовки. В японській моделі існує ефективна модель навчання і підготовки персоналу в робочих умовах[17].

У США інтенсивно розробляються такі напрями, як підхід до управління персоналом, залежний від випадкових чинників, зміни науково-технічних концепцій і попиту на ринку готової продукції; нові напрямки у транснаціональних корпораціях щодо роботи з кадрами: з відбору, самопідготовки, підвищення кваліфікації і вдосконалення оплати праці. Схожі тенденції з рекрутменту спостерігаються і в роботі європейських компаній.

У великих корпораціях та компаніях США приблизно 30 % фахівців у галузі менеджменту мають диплом магістра та найвищий освітній рівень—

диплом доктора філософії наук[18]. У Німеччині в середині 80-х років XX ст. спостерігалось зростання частки фахівців з кадрів у загальній чисельності управлінських працівників. За наслідками опитування керівників кадрових служб провідних підприємств визначено як пріоритетні напрямки кадрової політики – вдосконалення оплати праці та підготовка і підвищення кваліфікації кадрів [18].

Треба зауважити, що в нашій країні, незважаючи на певне підвищення професійного рівня вітчизняних фахівців кадрової служби, проблемою залишається відсутність у переважної більшості персоналу звички та мотивації постійно самоудосконалюватися і самостійно навчатися(як наприклад в Японії),очевидно, із-за відсутності дієвої інноваційної мотивації). Досвід формування та управління кадровим потенціалом у розвинених країнах дуже яскраво вказує на існуючі недоліки в управлінні вітчизняних підприємств, зокрема, в питаннях, пов'язаних з формуванням і розвитком кадрового потенціалу. Таким чином, зарубіжний досвід-цінний для формування і розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств. До того ж його використання за умов адаптації, особливо у сфері навчання в робочих умовах, сприяло б в нашій країні працевлаштуванню за фахом багатьох молодих спеціалістів(магістрів).Тим більше «суспільний прогрес та майбутнє держави», головним чином, залежать від молоді, яка володіє «інтелектуальним потенціалом, активністю, мобільністю та гнучкістю» і тому необхідно більше приділяти уваги розвитку її потенційних можливостей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз впливу трудових факторів на діяльність НВП ІМВО

Науково-виробниче підприємство "ІМВО" є провідним українським постачальником рішень систем складування і виробником спеціальних сталевих конструкцій протягом 10 років. За цей час фахівцями підприємства розроблено та впроваджено більше 4000 рішень для складської логістики. НВП ІМВО надає такі послуги: виготовлення, доставка та монтаж складських стелажних систем, проектування та реалізація складських логістичних рішень і транспортних систем(конвеєрні системи, рольганги), автоматизація та механізація транспортно-складських потоків, проектування та виготовлення будівельних сталевих конструкцій, промислових та складських споруд. Випускаються стелажі для різних вантажів: від легких до надважких[23].

Одним із важливих показників ефективності використання персоналу підприємства і головний фактор зростання обсягів виробництва є продуктивність праці, від якої залежать всі основні техніко-економічні показники (ТЕП) підприємства: чисельність працівників, фонд оплати праці, рівень собівартості продукції, обсяг і рентабельність виробництва та прибуток. При цьому діє економічний закон, відповідно до якого, продуктивність праці повинна підвищуватись випереджаючими темпами в порівнянні із зростанням фонду заробітної плати працюючих. З огляду на це, важливим етапом мотиваційного моніторингу є аналіз оплати праці і визначення співвідношення між темпами зростання продуктивності праці і фонду оплати праці[9]. При цьому ефективність виробництва, рівень добробуту і платоспроможність працівників як економічно активного населення певною мірою визначається системою оплати праці, що спонукає до оплати праці в динаміці в розрізі кадрової структури: управлінського, промислово-виробничого та допоміжного персоналу. Аналіз ТЕП трудових факторів виконано за період 2016-2018рр.

Відомо, що кадрова структура підприємства тим краща, чим вища в ній частка промислово-виробничого персоналу і чим нижча-допоміжного та управлінського персоналу.

Динаміка структури персоналу підприємства свідчить про її погіршення та також мало місце скорочення чисельності(рис 2.1) .

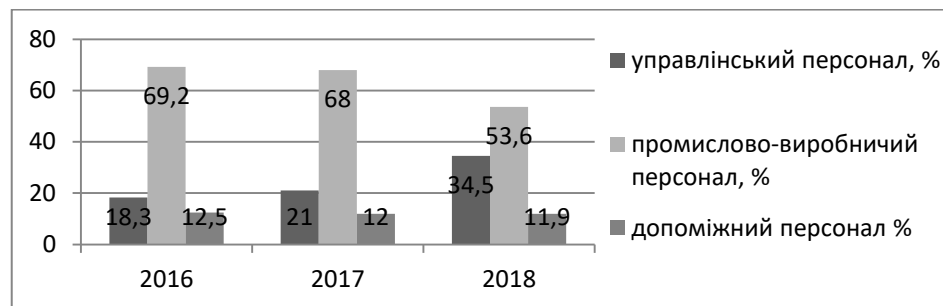


Рис. 2.1. Структура кадрового потенціалу на підприємстві

Підтвердженням цьому є збільшення кількості керівників практично в 1,5 рази і, навпаки, такою же мірою - скорочення ПВП (табл.В.1) .

Із стислого аналізу основних ТЕП впливає, що підприємство протягом аналізованого періоду працювало нестабільно. У 2017р. в порівнянні з 2016р. певні ТЕП покращились. А у 2018 р. ситуація в основному погіршилась, але подекуди залишалася кращою, ніж у 2016 р. (табл. В.2, рис.2.2).

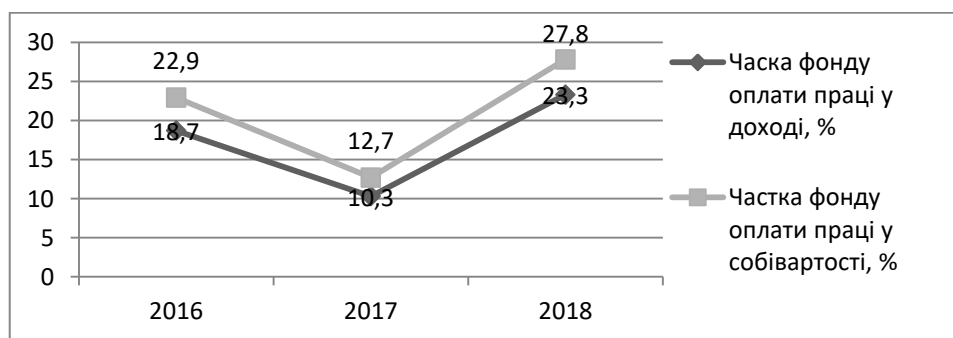


Рис. 2.2. Динаміка частки фонду оплати праці у собівартості та доході

У 2017р. дохід збільшився на 70% при одночасному суттєвому скороченні працівників, а у 2018р. знову збільшився до 2016р, але лише на 22.4%, а собівартість реалізованої продукції-25,6. Динаміка частки фонду оплати праці у

2017р. знизилась, а у в 2018р. знову збільшилась до 27,8% . Причому половина з цього збільшення собівартості викликано зростанням фонду оплати праці на суму 1218,8тис.грн, таке збільшення більшою мірою(на34,6% із52,5%) не виправдано законодавчо і обумовлено, очевидно, зовнішніми умовами, а саме збільшенням мінімальної зарплати в Україні, а не покращенням результатів діяльності підприємства. Це особливо підкреслює той факт, що продуктивність праці падає в той час, як середня зарплата працюючого зростає. Тому у 2018р. зарплатовіддача зменшилась до 2016р. з 5,3 до 4,3грн/грн, а зарплатоємність зросла з 0,19 до 0,23грн/грн при одночасному скороченні чисельності на 19,2%(табл.В.3). Продуктивність праці збільшилась у 2,1 рази, у 2018 р. стала нижчою,але все одно на 52% перевищила досягнуту в 2016 р.(171 проти 115,5тис.грн/чол), незважаючи на більш значне (89%) зростання середньомісячної зарплати (за даними табл.В4).

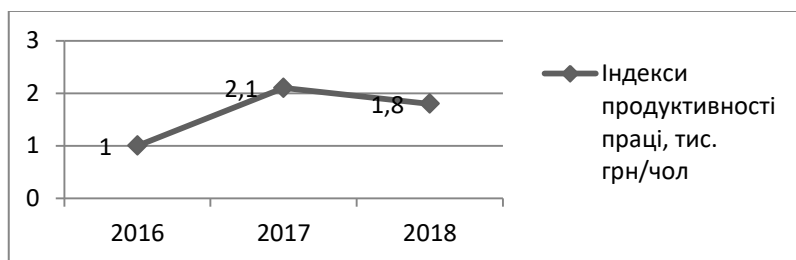


Рис.2.3 Динаміка продуктивності праці

Темпи росту середньомісячної зарплати, навпаки, зросли при падінні темпів зростання продуктивності праці підприємства (рис.2.3,рис 2.4).

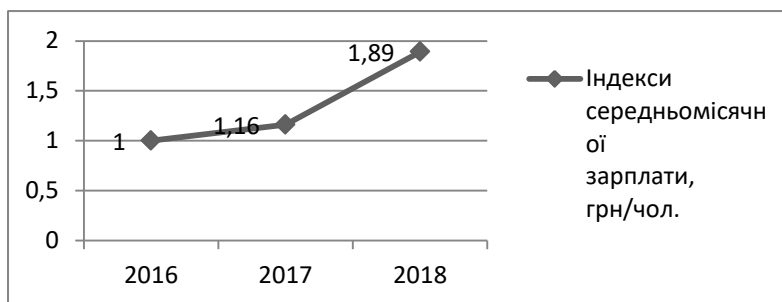


Рис.2.4 Динаміка середньомісячної зарплати

Отже, вище вказане підкреслює практичну відсутність зв'язку між зростанням зарплати і рівнем продуктивності праці. Відтак, керівництву

досліджуваного підприємства варто прийняти необхідні дії аби врегулювати один із найвагоміших мотиваційних факторів.

2.2 Проблеми формування кадрового потенціалу підприємства в умовах розповсюдження інформаційних технологій

Проблемним аспектом діяльності будь-якого підприємства є його персонал. Людські ресурси є найважливішими компонентами підприємства, що знаходиться поряд з матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами. Як вказано в розд. 1.1, кадри підприємства, кадровий потенціал, відповідно і кадрове забезпечення залежать не тільки від виду діяльності і його розвитку. Стрімкий розвиток інформаційних технологій сприяв появі ІТ-сфери, яка нині є однією з найперспективніших і такою, що швидко розвивається. ІТ-галузь у всьому світі відкриває все нові і нові горизонти. Вона має зовсім інші, ніж традиційні галузі економіки, основні професії і професійні ролі. Вимоги до їх освіти, здібностей є різними. іншою є і структура підприємства ІТ-сфери. Крім основних професій, в ІТ-сфері потрібні і традиційні спеціалісти: менеджери по продажах, рекрутери, маркетологи, дизайнери. Але їх функціонал мало відрізняється від функціоналів в інших професійних галузях.

Для роботи в ІТ сфері працівники повинні відповідати певним вимогам, мати інтелектуальні специфічні здібності, вміння працювати в команді, мати навички самоосвіти, бажання підвищувати кваліфікацію. Але, на жаль, дотепер спостерігається їх дефіцит, оскільки ринок ІТ є глобальним, високотехнологічним і висококонкурентним. Найголовнішою проблемою в ІТ-сфері є неувага уряду до проблем ІТ-компаній, випадки рейдерських захоплень, низький рівень зарплати. На думку експертів, головними причинами відтоку спеціалістів за кордон є відрив певних навчальних програм від реальних потреб ринку, а також їх не завжди висока якість. Водночас за цілою низкою напрямів українські ВНЗ, завдяки наявності сильних академічних шкіл, готують висококласних ексклюзивних ІТ-фахівців, які легко знаходять прибуткову роботу і кращі умови праці та життя за межами України[24]. А знайти

потрібного й кваліфікованого працівника для вітчизняного підприємства не просто, з одного боку, із-за труднощів з оцінкою можливостей і потенціалу кандидатів за стандартними тестовими методиками, з іншого-формування посправжньому привабливої для них пропозиції. Але, головне для ІТ-фахівця-це можливість професійного розвитку, вирішення нових і більш складних завдань, розширення власних компетенцій часто і при нижчій зарплаті[25]. Деякі експерти виділяють таку проблему, як сучасні ІТ-проекти. Вони досить складні, а їх виконання пов'язане з великою кількістю ризиків- необхідність укластися в жорстко задані часові рамки, забезпечити якість тощо. [24].

Отже, для досягнення високої якості кадрового потенціалу і припинення відтоку за кордон спеціалістів підприємства в ІТ –сфері, в першу чергу, повинні самі забезпечити сприятливі умови праці спеціалістам. Тому підприємство повинно постійно удосконалювати своє кадрове забезпечення і формувати потрібний для себе кадровий потенціал, намагаючись максимально сприяти покращенню зовнішніх факторів впливу.

2.3 Глобальні тенденції в управлінні кадровим потенціалом підприємства

Інноваційно-структурні зрушення в економіці країни викликають необхідність суттєвих змін в системі управління персоналом кожного сучасного підприємства. На найближчі три роки(2020-2022pp) в [26]встановлено тенденції в сфері управління персоналом, що також відноситься і до підсистем розвитку кадрового потенціалу і стимулювання праці як функцій цієї сфери.

З окреслених 16-ти ключових тем світові респонденти обрали 10 найбільш актуальних (табл.2.5).Серед них самі значимі-три напрямки взаємодії з персоналом: навчання, досвід робітників та розвиток лідерів.

Таблиця 2.5 Ключові актуальні тренди світових тенденцій

Світовий рейтинг	Актуальні напрями взаємодії з персоналом(глобальні тренди)	Ключові напрями взаємодії з персоналом(глобальні тренди)	3
1	2	3	4
1	Навчання персоналу	Навчання персоналу	Прозорість

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
2	Досвід співробітника	Досвід співробітника	Співробітництво на вищому рівні
3	Лідерство	Лідерство	Державна політика
4	Мобільність персоналу	Мобільність персоналу	Різниця поколінь
5	Хмарні рішення	Хмарні рішення	Трансформація HR-процесів
6	Рекрутмент	Рекрутмент	
7	Винагорода	Винагорода	
8	Ефект автоматизації	Ефект автоматизації	
9	Команди	Команди	
10	Альтернативні види зайнятості	Альтернативні види зайнятості	

В згаданих дослідженнях актуальні тренди розділені на три тематичні групи: майбутнє персоналу, підприємства та HR-процесів (табл.2.6).

Таблиця 2.6 Актуальні тренди за тематичними групами

Тематичні групи	Актуальні глобальні тренди			
	1	2	3	4
Майбутнє персоналу	Альтернативні види зайнятості	Ефект автоматизації	Розвиток лідерства	
Майбутнє підприємства	Досвід співробітників	Команди	Винагорода	
Майбутнє HR процесів	Рекрутмент	Навчання персоналу	Мобільність персоналу	Хмарні рішення

Щодо персоналу в майбутньому очікуються тенденції переходу від повної зайнятості(традиційних робітників) до зовнішніх контракторів, штатних та транзакційних віддалених робітників, управління якими більше 50% міжнародних респондентів вважають ефективним. Позаштатні співробітники – це без сумніву, цінний ресурс, потенційний зовнішній кадровий резерв, але в багатьох компаніях ще не існує процесу адаптації для них, тому потрібно посилити заходи щодо комунікації бренду роботодавця.

Найближчим часом майже 80% компаній світу очікують високе зростання роботизації. Завдяки ефекту автоматизації з'являться нові супер професії, для яких характерні нові навички і компетенції. Приблизно 66% опитаних міжнародних роботодавців вважають, що основним наслідком

автоматизації в найближчі три роки стане необхідність перекваліфікації наявних на підприємстві кадрів. Є також думка про необхідність залучення нових співробітників з цільовими навичками. У зв'язку з цим 44% світових компаній намагаються максимально оперативно почати аналіз і прогнозування потреби в нових навичках і компетенціях, пов'язаних з автоматизацією. Для цього потрібна розробка цільової моделі компетенції(за її відсутності). Автоматизовані системи праці реалізуються на міжнародних підприємствах (44%), якась частина-тільки приступила до впровадження автоматизації, а 22% активно її використовують в різних бізнес-планах. Ефект автоматизації суттєво проявляється в процесі кропітких робіт. Значно, в кілька разів зменшаються поточні витрати, наприклад, в технічній роботі - в три рази, при пошуку інформації та при обробці даних- більше, ніж в чотири рази[табл.В.6].

Новітні технології, за думкою 75 % міжнародних респондентів, будуть відчувати необхідність адаптації до швидкозмінних умов ведення бізнесу. А також очікування клієнтів і співробітників сприятимуть трансформації вимог до бізнес-лідерів. Перехід до нової культури навчання персоналу, де лідери максимально включені в процес передачі знань, дозволить поліпшити досвід співробітників і підвищити рівень їх залученості. Можливість навчатися у лідерів і самостійно впливати на процес свого професійного розвитку - особливо актуальні для нового покоління працівників. Складений автором опис, що торкається актуальних трендів щодо перспектив персоналу, їх сутності, очікуваних результатів та їх світові рейтинги наведено в табл.В.5.

Як показано в табл.В.5, глобальні тенденції на підприємстві будуть пов'язані з досвідом співробітників, командами та елементами стратегії винагороди(рис. В.3), а тенденції в HR-процесах-з рекрутментом, навчанням персоналу, його мобільністю та хмарними рішеннями стосовно професії.

Для більшості представників міжнародних компаній ключовими факторами, що формують «досвід співробітника», є: комфортне робоче середовище, праця як покликання та можливість кар'єрного зростання. Більшість(70%) респондентів світу вважають ключовими елементами мотивації

праці – компенсації та бонуси, а 60% – гнучкі умови праці. При цьому 42% світових компаній пов’язують придбання нових навиків з мотивацією.

Таблиця 2.7 Світові тенденції в професіях кадрів підприємств

Професії, які будуть затребуваними	Професії, які зникнуть
Фахівці з обробки та аналізу даних	Оператори введення даних
Розробники та аналітики ПО і мобільних додатків	Бухгалтери, фахівці з ведення рахунків, бухгалтери нарахування заробітної плати
Професіонали в галузі продажу і маркетингу	Секретарі і особисті помічники керівника
Фахівці по роботі в великими даними	Збирачі інформації і промислові робітники
Фахівці в області цифрових трансформацій	Фахівці з ведення клієнтських даних і працівники служби клієнтського сервісу
Фахівці в області нових технологій	Менеджери по кадровому діловодству та адмініструванню, бухгалтери і аудитори
Фахівці з організаційного розвитку	Фахівці з обліку товарно-матеріальних запасів і складських залишків
Фахівці IT-сервісу	Працівники поштових та кур'єрських служб

Навчання персоналу в перспективі передбачатиме отримання нових якісних навичок (табл.2.8).

Таблиця 2.8 Навички, якими повинні володіти працівники в майбутньому

Підривні навички	Важливі навички
Комп'ютерні знання	Вміння приймати рішення
Програмування для роботів і автоматизації	Мовні і комунікативні навички
Цифрові навички	Навичка вирішення проблеми
Навички роботи з новітніми технологіями і інструментами	Здатність швидко адаптуватися
Критичне мислення	

В світі спостерігається тенденція до автоматизації складних процесів у рамках підбору, найму працівників В світі рівень процесів їх стандартизації склав 63%, а більш складні процеси автоматизовані на 25%.

Отже, стислий аналіз глобальних світових тенденцій у сфері управління персоналом свідчить, що у майбутньому відбудуться суттєві зміни. Щоб рівень кадрів вітчизняних підприємств відповідав світовому рівню, необхідне удосконалення їх кадрового забезпечення з метою формування сучасного кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ШОДО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства

Персонал підприємства, з одного боку, є одним із найважливіших ресурсів, людським капіталом, який забезпечує розвиток та конкурентоспроможність підприємства, з іншого боку, персонал сам є об'єктом стратегічного управління, бо кадрова стратегія є однією із функціональних стратегій підприємства.

Під стратегією розвитку персоналу С. А.Попов розуміє довгострокову програму конкретних дій щодо реалізації концепції використання та розвитку потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення її стратегічної переваги[31]. Чим вище кадровий потенціал підприємства, тим більше потенційні можливості працівників і тим складніші завдання вони можуть вирішувати. Необхідно, щоб ця стратегія підприємства відповідала досягненню його основних цілей і виходила з ринкового рівня витрат на кадрові ресурси. Підприємство має уявляти, як і за якими напрямками будуть розвиватися їх творчі та професійні здібності. Для цього потрібно періодично оцінювати рівень кадрового потенціалу підприємства за кількісними та якісними показниками, можливо за критеріальним підходом (табл.В.7).

Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства пов'язана з практичною реалізацією певних аспектів управління кадрами. Дана стратегія розглядається як безперервний процес і включає в себе такі етапи, як планування потреб в кадрах, розробка стратегій: формування підбору і відбору та розвитку кадрів, оптимізації структури кадрів та їх ефективного використання і довгострокового збереження.

Для успішної реалізації стратегічної системи необхідно розробити на підприємстві спеціальний механізм, спрямований на задоволення

індивідуальних потреб і інтересів працівників. При цьому повнота задоволення їх потреб залежить від правильності постановки цілей і вибору способів активізації мотивуючих чинників, а також ступеню прийняття персоналом мотивуючих впливів з боку керівництва[32]. Керівнику потрібно враховувати, що система управління кадровим потенціалом впливає на конкурентоспроможність як підприємства в цілому, так і окремого співробітника. Результативність цієї системи підтверджується: підвищенням ефективності роботи в певних виробничих умовах, зменшенням конфліктів і простоїв[33], підсиленням мотивації та прихильності співробітників підприємства. При розробці стратегії розвитку кадрового потенціалу, як правило, з метою підвищення його рівня, включають програми навчання кадрів: підвищення кваліфікації та цільової підготовки фахівців. Актуальність тієї чи іншої програми навчання і підвищення кваліфікації повинна визначатися керівництвом, залежно від поточних цілей підприємства.

Отже, необхідно відзначити, що рівень кадрового потенціалу визначає ступінь конкурентоспроможності всього підприємства, сприяє підвищенню економічної ефективності та визначає перспективи не тільки короткострокового, а й довгострокового функціонування підприємства на вітчизняному ринку. Стратегія, спрямована на розвиток кадрового потенціалу підприємства, виявляє об'єктивні можливості кадрів для отримання кінцевого результату його діяльності - максимізації прибутку при можливій мінімізації питомих витрат на одиницю корисного ефекту.

3.2 Мотиваційний моніторинг як важливий чинник впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства

Одним із головних чинників ефективного функціонування підприємств є мотивація праці персоналу та нарощування його кадрового потенціалу. Від мотивування персоналу залежить якість праці кожного працівника та ефективності використання кадрового забезпечення, а від цього й якість готової продукції. Досягнення цих цілей потребує постійного вдосконалення науково-

методичних інструментів мотивації і забезпечення її інноваційності.

Мотиваційна політика підприємства формується на засадах управління знаннями і компетенціями. Націленість працівників на продуктивну працю, їх керованість цінностями, здатність до адаптації, розуміння значення свого внеску та перспектив діяльності підприємства обґрунтовує компетентнісний підхід до управління персоналом та розвитку його кадрового потенціалу.

Інформаційна база для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації персоналу та формування його кадрового потенціалу може бути сформована через запровадження на підприємстві системи мотиваційного моніторингу трудової діяльності та в цілому кадрового забезпечення.

У сучасній науковій літературі існують різні підходи до визначення моніторингу. Найбільш поширене визначення цього поняття – це «постійне спостереження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату»[33]. Мотиваційний моніторинг визначають як систему постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності та, за нашою думкою, використання кадрового забезпечення. Сутність моніторингу у рамках управління розвитком підприємства полягає в забезпеченні ефективного та своєчасного зворотного зв'язку, який відбувається протягом періоду оцінювання діяльності. Такий моніторинг дає можливість службовцям з'ясувати, чи добре вони працюють та визначити сфери, які потребують корекції якоїсь із складової кадрового забезпечення та в цілому діяльності підприємства для досягнення поставлених цілей[34].

Метою мотиваційного моніторингу як структурної складової моделі системи мотивації персоналу є оперативна діагностика мотиваційної готовності кадрів, їх професійної компетентності, дієвості мотиваційних заходів, змін у структурі мотивів прогнозування їх розвитку і впливу на потужність виробництва.

Реалізація потреб та інтересів, з одного боку, підприємства, з іншого – працівників сприятиме застосування системи інноваційних методів мотивації, що можливо за умов розробки концептуальної моделі управління мотивацією персоналу(рис.А3,[12]). Її використання в діяльності підприємства забезпечить

його інноваційний розвиток і, відповідно, дасть можливість посилити мотивацію працівників.

Таблиця 3.1 Основні функції мотиваційного моніторингу

№	Мотиваційний моніторинг
1	Відстеження відповідності встановленим посадою вимогам кадрового забезпечення
2	Аналіз ефективності засобів мотиваційного впливу на персонал
3	Аналіз впливу мотивації на стан ефективності функціонування виробництва
4	Оцінювання задоволеності персоналу запровадженою на підприємстві системою мотивації
5	Створення єдиного інформаційного простору щодо оцінювання ефективності реалізації елементів системи мотивації
6	Використання результатів моніторингу як для поточного управління, так і для прогнозування діяльності підприємства

Це обумовлено тим, що економічний розвиток залежить від одночасного забезпечення інтересів підприємства щодо підвищення його доходів та рентабельності за умов задоволення інтересів його працівників.

Для формування ефективної вітчизняної системи мотивації праці необхідне вивчення і використання світового досвіду. Найбільш прогресивними системами мотивації праці визнано японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Кожна з них має свої відмінні особливості. Так, японська модель передбачає довічний найм і одноразову допомогу при виході на пенсію. Американська модель поєднує відрядну та погодинну системи оплати праці, передбачає технологічні надбавки, премії, системи подвійних ставок та участь працівників у прибутку підприємства. Французька модель здійснює бальне оцінювання праці працівників індивідуалізує оплату праці, враховує ініціативність та здійснює додаткові винагороди. Англійська модель, як і американська, дозволяє працівникам приймати участь у прибутках. В цій країні працівники мають пайову участь у капіталі, трудову пайову участь. Німецька модель обмежується суттєвими соціальними гарантіями і стимулюванням праці, а в основі шведської лежить спільна соціальна політика та диференціація системи податків і пільг. При цьому, основним фактором мотивації праці

шведської моделі є солідарна заробітна плата, німецької – якість, а англійської – дохід

Отже, важливим чинником впливу на якість та подальший розвиток кадрового потенціалу підприємства має стати моніторинг впливу мотивації на результати діяльності підприємства. Його проведення дозволить отримувати оперативну інформацію про стан і якість трудових процесів, на підставі якої з'явиться можливість ефективно і результативно провадити зміни та коригувати напрями і цілі нарощування конкурентних переваг підприємства.

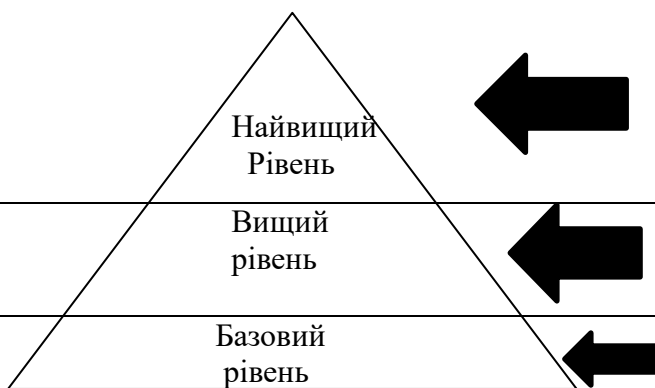
3.3 Пропозиції щодо удосконалення кадрового забезпечення та управління розвитком кадрового потенціалу підприємства

Ефективність діяльності будь-якого підприємства напряму залежить від рівня розвитку персоналу і його кадрового потенціалу. Він, маючи відповідні професійні знання і кваліфікацію, є найважливішим економічним ресурсом і потенціалом підприємства. За визначенням О. Дайнека, Ю. Григор'єва, О. Синікова, враховуючи ситуацію в Україні, можна дійти висновків, що в країні найближчим часом не можна вирішувати економічні проблеми за рахунок простого нарощування чисельності зайнятого населення. Це і зрозуміло, тому що просте нарощування чисельності працівників означає збереження існуючої продуктивності праці і ефективності виробництва, що неприйнятно в сучасних умовах.

Управління персоналом як найціннішим ресурсом на підприємстві, здійснюється за адміністративними, економічними і соціально-психологічними методами та пройшло значний шлях розвитку з послідовним поглибленням концепцій, від відділів кадрів до сучасної системи. В той же час ускладнення системи управління потребує все більшого удосконалення структури і розвитку безпосередньо персоналу. Сучасним вимогам відповідатиме система розвитку кадрового потенціалу, що матиме атрибутивну структуру управління, яка проявлятиме триєдність, поєднуючи навчання кадрів в рамках трьох підсистеми: людського і професійного розвитку, сталого (та соціального)

розвитку (табл.3.2), відповідно, на базовому, вищому та найвищому рівні управління. Практична реалізація атрибутивності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства сприятиме підвищенню в Україні індексу людського розвитку, загальному індексу глобальної конкурентоспроможності та забезпеченню сталого (та соціального) розвитку. І взагалі, використання в управлінні персоналом атрибутивного і системного підходів має стати одним серед напрямків удосконалення системи економічного управління підприємства[4].

Таблиця 3.2 Атрибутивна система управління персоналом

Ієрархічні рівні системних рівнів	
	Атрибутивний підхід
	Підсистема сталого (та соціального) розвитку Розвиток соціальної відповідальності
	Системний підхід
	Підсистема професійного розвитку Розвиток професіоналів
	Комплексний підхід
	Професійне становлення

Слід погодитись з важливістю і практичною значимістю для України пропозицій світових дослідників щодо тенденцій і проблем розвитку в сфері управління персоналом.

Майже 80% компаній світу чекають найближчі роки високе зростання роботизації процесів, для чого потрібно негайно приступити до аналізу й прогнозу нових навичок і компетенцій, пов'язаних з автоматизацією. До того, якщо відсутня цільова модель компетенцій, потрібна її розробка, з метою прийняття виваженого рішення відносно масштабів потрібної перекваліфікації існуючих кадрів або необхідністю залучення працівників із цільовими навичками.

Для виконання важливої функції лідерів, на нашу думку, яка співпадає за думкою міжнародних спеціалістів, досягнення фінансових результатів через вирішення ключової задачі: реалізації бізнес-стратегії їм потрібно посилювати мотивацію кадрів і вдосконалювати управління командами.

Для більшості представників компаній ключовими факторами, що формують «досвід співробітника», є: комфортне робоче середовище, праця як покликання та можливість кар'єрного зростання, що потребує створення відповідних умов.

Для поліпшення якості кадрів керівництву вітчизняних підприємств необхідно підвищити якість взаємодії з ними на всіх етапах, починаючи з моменту пошуку роботи і закінчуючи їх звільненням.

Для того щоб завоювати довіру майбутніх поколінь(1983-1994рр.н, 1995-2010рр.н) в перспективі потрібно забезпечити наступні умови: високу зарплату, позитивну корпоративну культуру, можливість додаткового навчання, відповідну репутацію бізнесу, можливість волонтерства та громадської діяльності. Для підвищення дієвості командної роботи та реалізації переходу до прогресивних організаційних структур необхідно поповнення знань у керівників. Впровадження існуючих в світі новітніх технологій на базі штучного інтелекту дозволить практично обходитись без рекрутера в процесі відбору кадрів для вирішення поточних завдань рекрутменту. У зв'язку з дефіцитом і труднощами пошуку кваліфікованих робітників нині рекрутери повинні мати здібності залучити і зацікавити кандидатів, знаходити альтернативні джерела пошуку, вміти працювати з даними, з автоматизованими процесами і алгоритмом.

Втрати від нехватки кваліфікованих співробітників в майбутньому можна компенсувати наступними рішеннями: створення програми передачі знання тими, хто йде на пенсію і новими співробітниками; програми навчання та розвитку; створення процесів залучення, найму та утримання співробітників; цілеспрямований підбір кадрів та гнучкі умови праці. У зв'язку з світовими тенденціями щодо важливих навичок потрібно посилювати й підвищувати якість навчання своїх працівників, а не наймати нових, такому підходу надають перевагу 76 % світових респондентів.

Таким чином, запропоновані пропозиції щодо удосконалення кадрового забезпечення та управління розвитком кадрового потенціалу підприємства дозволять ліквідувати недоліки в системі управління персоналом, а також дадуть змогу підвищити використання кадрового потенціалу.

ВИСНОВКИ

Однією із найбільш важливих сфер діяльності, спроможною забезпечувати ефективність функціонування підприємства, визнається управління кадровим потенціалом та його забезпечення. Враховуючи стрімкий розвиток ІТ-сфери та світову глобалізацію, підприємства вимушені формувати кадровий потенціал, відповідний сучасним вимогам. Інтегральна сукупність здатності персоналу до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь, технології та організації, до вдосконалення своєї професійної майстерності і є передумовою прибутковості підприємства.

Як свідчить аналіз НВП ІМВО, ефективність використання його кадрового потенціалу недостатня, відсутній зв'язок між темпами змін продуктивності праці та зарплати. Для її підвищення основними заходами повинно стати створення належних умов для повноцінного відтворення кадрового забезпечення і професійно-інтелектуального розвитку кадрів, впровадження системи мотивації і стимулів до праці. В цьому аспекті важливе використання прогресивного зарубіжного досвіду щодо мотивації. причому обов'язковою умовою дієвості сучасних форм мотивації є їх включення в цілісну програму як невід'ємного елементу кадрової стратегії. Для цього уточнено модель управління кадровим потенціалом на засадах інноваційності мотивації, яка враховує інтереси підприємства і працівників.

Глобальні світові тенденції у сфері управління персоналом свідчать, що у майбутньому відбудуться суттєві зміни відносно персоналу, підприємств та HR-процесів. Щоб якість кадрів вітчизняних підприємств відповідала світовому рівню, необхідне удосконалення їх кадрового забезпечення з метою формування сучасного кадрового потенціалу, зокрема, реалізація атрибутивної структури управління, яка проявлятиме триєдність, поєднуючи навчання кадрів в рамках трьох підсистем: людського і професійного розвитку, сталого (та соціального) розвитку, перекваліфікація кадрів, здобуття нових важливих навичок, автоматизація трудових процесів тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Персонал підприємства, продуктивність і оплата праці. 2010
URL: <http://elearn.nubip.edu.ua/mod/page/view.php?id=1384>.
2. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с
3. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 11. С. 95–100
4. Телишевська, Л. І., Д. В. Ільченко. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ //УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА. – 2018. – С. 116–127
5. Ващенко Н. В. Роль кадрів в інтенсивному розвитку підприємств. Європейський вектор економічного розвитку. Серія «Економічні науки». 2014. № 1. С. 19–27
6. Кибанова А. Я. Управління персоналом організації: Підручник / М.: ИНФРА-М, 2011. – 2-е изд., доп. и перераб. – 638 с.
7. Прижиналінська Н. В. Формування кадрового потенціалу аграрного сектора регіону // Вісник аграрної науки Причорномор'я. -Миколаїв. – Спеціальний випуск 3 (42) – 2007. –С.43-48
8. Дарміць Р. З., Горішна Г. П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 26–34
9. Іваницька С.Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". — № 10. — 2013р. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/>
10. Марченко О. В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ключових ознак // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2019. – С. 338–339.

11. Афанасьєв М.В., Гончаров А.Б. Економіка підприємства. Навч. мет. пос. - Х.: ВД «ШЖЕК», 2003. - 410 с.
12. Телишевська Л.І., Успенко В.І., Сергєєв С.С. Управління персоналом у забезпеченості прибутковості підприємства. М. 2014
13. Шехлович А. М. Аналітичний матеріал на тему: «Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження ІТ-технологій» Львів. 2014
14. Телишевська Л.І., Марченко О.В., Коробко К.О. Основні підходи управління кадровим потенціалом підприємства // Всеукр. наук. пр. інт. кон. - Харків: ХНУБА, 2019. - С. 21-25
15. Марченко О.В., Телишевська Л.І., Коробко К.О. Інноваційні інструменти управління кадровим потенціалом // Упр. діял.: досвід, тенденції, перспективи: Мат. Всукр. пр. конф. студентів і молодих вчених. Харків: ХНУБА, 2019. – С. 156-158
16. Дискіна А. А. Кадровий потенціал - важливий чинник економічного розвитку підприємства // Національна економіка. Інтелект ХХІ №2. – 2018. – С. 67–70.
17. Шкурат М. Є. Використання японської моделі управління персоналом в ТНК. Економіка і організація управління. 2016. №2 (22). С. 282-290.
18. Ю. В. Ключєва // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – № 1. – С. 27–33
19. Ключко А. М. Поняття та зміст кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2012. № 1. С. 42–51.
20. Кузнецова Н. Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 6. С. 115–121
21. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Мельника. Суми : ВТД Університетська книга, 2004. 656 с.

22. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип.9. С.712–715.
URL:http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/121.pdf
23. IMBO, НВП, ТОВ URL: <https://www.imvo.lviv.ua/>.
24. Поняття, класифікація та структура персоналу
URL:<https://studopedia.org/11-87503.html>
25. Бутусевич А. В. Пошук і мотивація ІТ-персоналу.//Управління персоналом. №20(128)–2016.
26. Future of Jobs Survey 2018, World Economic Forum
27. Business insights, analysis & perspectives | DeloitteInsights – 2019p.
URL:<https://www2.deloitte.com/us/en/insights.html>.
28. Погорелова Т.О., Свічкарь А.А. Дослідження інноваційних підходів до формування кадрового потенціалу // Вісник Національного технічного університету «Харківських політехнічний інститут». 2016. №47 (1219). С.92-95
29. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Экономика и управление:научно-практический журнал. 2007. № 3. С. 48-53
30. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. Вісник економічної науки України. 2016.№2 С.3-8,5
31. Мартиненко М., Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент: Підруч. для студ. вищ. навч. закл.. — К. : Каравела, 2006. — 320с
32. Кобелева С.В., Конова О.Ю. практична спрямованість навчання - бакалавр //Адаптація молоді на ринку праці: матер. Національної наук.-метод. конф. : ВГУІТ, 2017. С. 9-11
33. Кобелева С.В., Конова О.Ю. Удосконалення форм і методів організації самостійної роботи // Адаптація молоді на ринку праці: матер. Національної наук.-метод. конф.: ВГУІТ, 2017. С. 12-14.
34. Антоненков Ю.Є., Зозуль В.А. Адаптація персоналу в організації. - Калуга, 2007. - 76 с

35. Шевченко В.С. Концептуальна модель управління мотивацією персоналу будівельних підприємств. Вісник ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 2014.с.164-167
36. Шевчук Л.Н Нові тенденції у формуванні кадрового потенціалу фінансової сфери// JEL Classification: G 29, M 59 SECTION “Economics”: Економіка. URL: <file:///E:/146-Article%20Text-275-1-10-20190913.pdf>
37. Амстронг М. Практика управління людськими ресурсами / Пер. з англ .; Під ред. С. К. Мордовина. - 8-е изд. - СПб .: Пітер, 2004. - 832 с.
38. Балабанова Л.Б. Управління персоналом: [навч. посібник]. К.: Професіонал, 2006. 512 с
39. Берглезова Т.В. Проблеми управління процесами формування та використання кадрового потенціалу підприємства. Проблеми підприємництва в економіці. 2005. № 8. URL: <http://cfin.ru/bandurin/article/sbrn08 / 07.shtml>
40. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навчальний посібник]. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 350 с

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Засади кадрового потенціалу та кадрового забезпечення підприємства

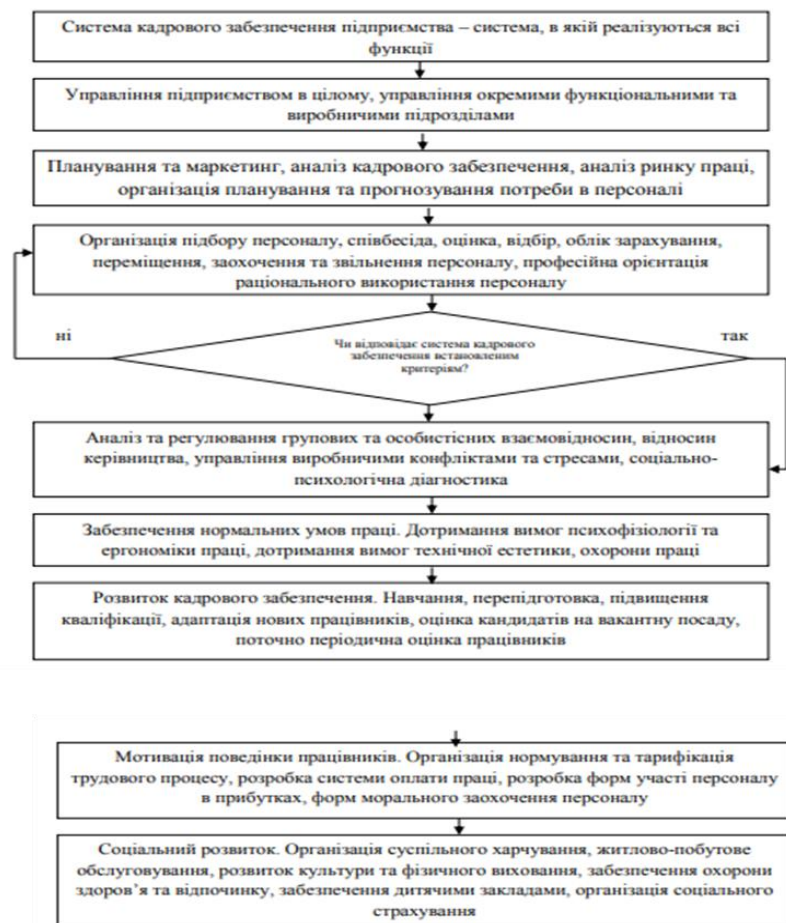


Рис. А.1 Система кадрового забезпечення сучасного підприємства

Таблиця. А.1 Визначення терміну кадри та персонал

Джерело	Визначення
19, с.44	Поняття "кадри" визначається як основний склад працівників підприємства; усі постійні працівники
20. с.117	Поняття "кадри" найчастіше використовується для позначення частини працівників спеціалістів; висококваліфікованих досвідчених працівників
21, с.40	Під кадрами розуміють основний (штатний) склад працівників підприємств, установ та організацій у різних галузях.
22. с.713	Персонал(кадри) - це працівники, найняті виробництвом для виконання виробничих завдань, які володіють певними навичками і
24.с.32	Персонал - це весь особовий склад підприємства, організації чи установи, включаючи найманих працівників, працюючих акціонерів і власників, тобто зайнятих суспільно корисною діяльністю, а

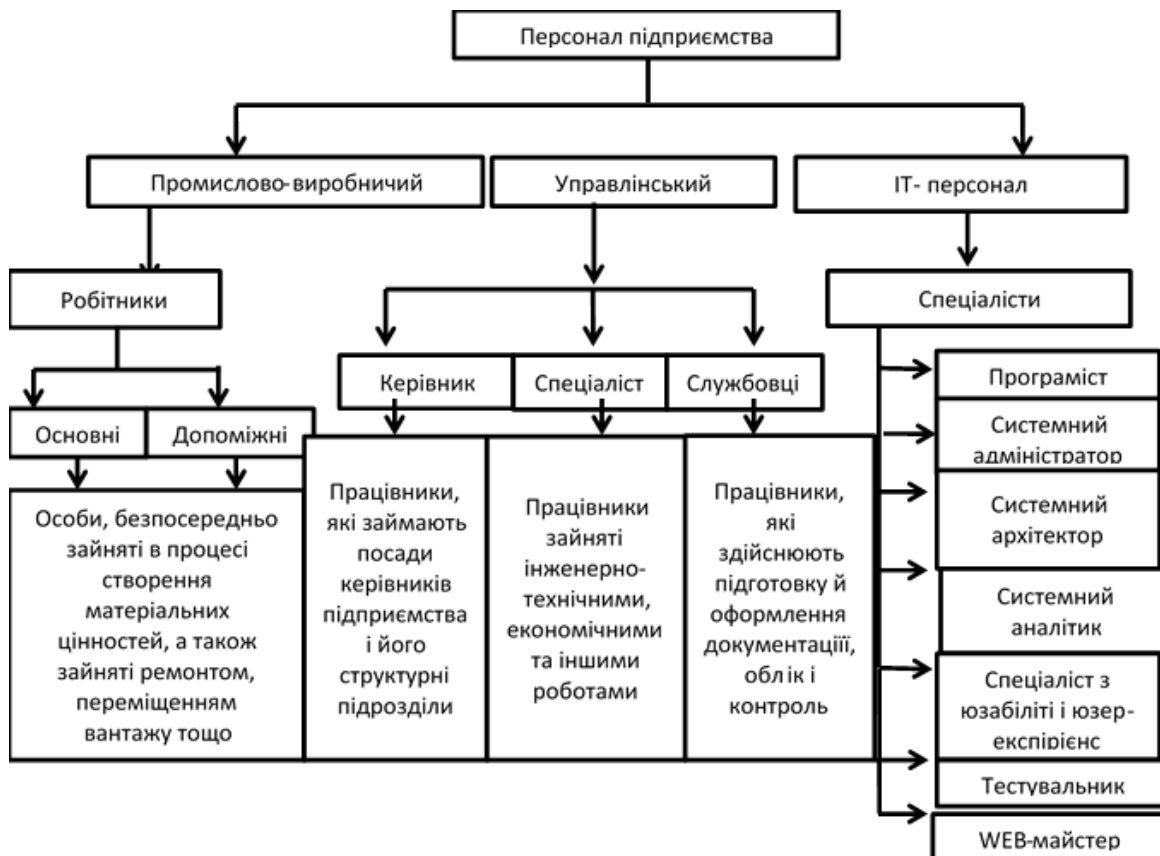


Рис.А.2 - Структура працівників підприємства

Таблиця. А.2 . Підходи до трактування терміну «кадровий потенціал»

Автори	Визначення
Л.Б. Балабанова, [38]	Кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій
В.В. Безсмертна, [29]	Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики
Т.В. Берглезова, [39]	Кадровий потенціал – вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, для отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту
В.Н. Слиньков, [7]	Кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі.
Л.Б. Балабанова[10]	Кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій
Л. Т. Шевчук [36]	Кадровий потенціал -величина, що характеризує запаси праці визначених людей з притаманною їм кваліфікацією, освітою, уміннями і навичками, придатних для використання на конкретному підприємстві, у конкретній сфері, чи у країні загалом в конкретних умовах на конкретну дату при застосуванні тих чи інших технічних засобів і організаційноуправлінських можливостей.

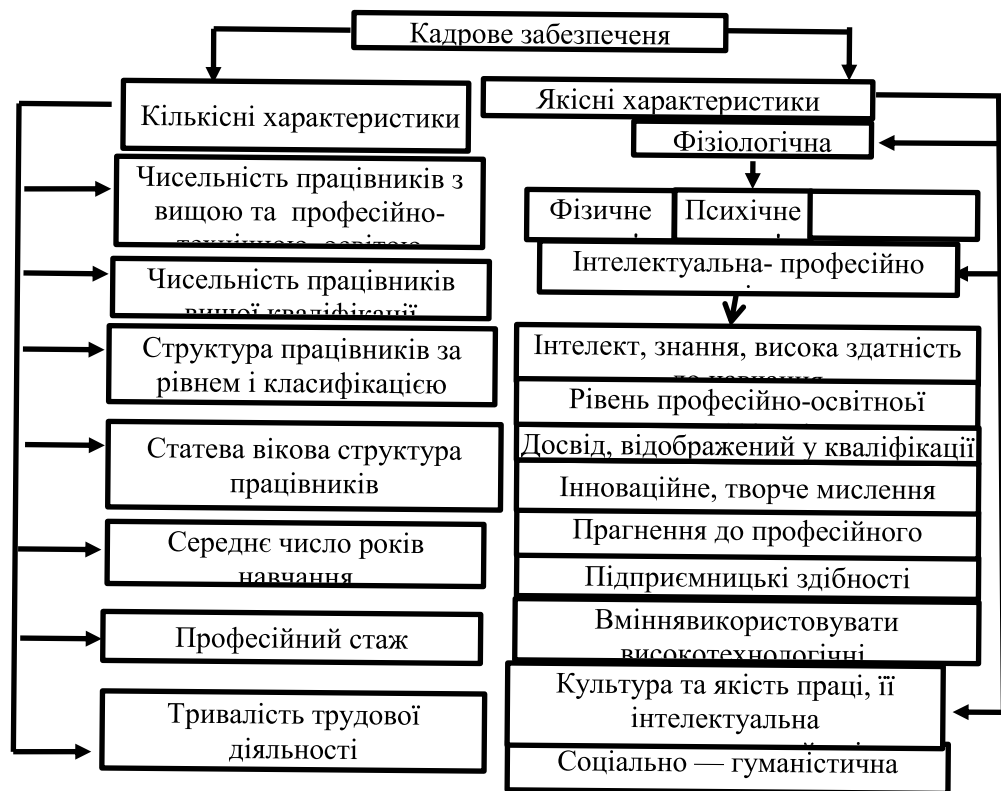


Рис. А.3 - Структура кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємства

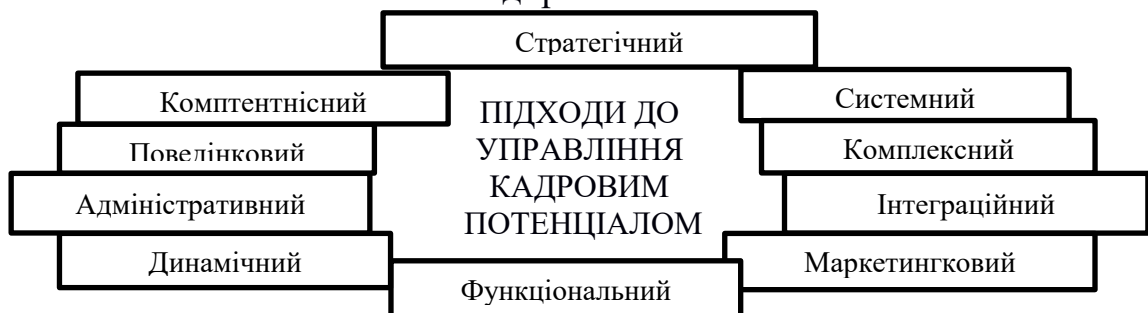


Рис. А4– Основні підходи до управління кадровим потенціалом

Таблиця.А3 Інноваційні інструменти управління кадровим потенціалом

Види	Особливості застосування
Конкурентний	Застосовується для порівняння показників ефективності роботи прямих конкурентів
Функціональний	Проводиться з метою аналізу процесів, функцій, технологій у порівнянні з іншими підприємствами, які не є прямими конкурентами
Процесний	Здійснюється аналіз окремих процесів підприємств-еталонів
Внутрішній	Застосовується для аналізу окремих процесів чи продуктів одного підрозділу або підприємства
Стратегічний	Надає можливість відштовхнутись від стратегії реалізації кадрової політики підприємств-конкурентів і лідерів
Тактичний	Дозволяє деталізувати окремі завдання кадрової політики
Глобальний	Порівняння кадрового потенціалу на основі досвіду підприємств, що мають кращі результати в певному ринковому сегменті
Еталонний	Передбачає використання еталонних критеріїв для процесів, продуктів, послуг тощо

ДОДАТОК В

Аналіз трудових показників діяльності

Таблиця В.1 Динаміка чисельності та структури кадрового забезпечення підприємства

Категорії працівників	Роки						зміни в структурі(+,-)	
	2016		2017		2018			
	Кількість осіб	Питома вага %	Кількість осіб	Питома вага %	Кількість осіб	Питома вага %		
							2017/2016	2018/2017
Середньооблікова чисельність штатних працівників	104	100	87	100	84	100	-17,3	-3
управлінський персонал	19	18,3	18	21	29	34,5	-1	11
промислово-виробничий персонал	72	69,2	59	68	45	53,6	-13	-14
допоміжний персонал	13	12,5	10	12	10	11,9	-3	0

Таблиця В.2 Аналіз динаміки витрат на оплату праці у доході та собівартості продукції

Показники	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	абс.(+,-)	відн, %
Дохід (виручка від реалізації продукції) тис. грн/рік	12012	21285	14709	2697	22,4
Собівартість, реалізованої продукції, тис. грн./рік	9809	17262	12328	2519	25,6
Фонд оплати праці, тис. грн/рік	2246,4	2192,4	3427,2	1180,8	52,5
Середньооблікова чисельність працівників, чол	104	87	84	-19,2	19,2
Середньорічна зарплата, тис. грн/чол.	21,6	25,2	40,8	19,2	89
Частка фонду оплати праці у доході, %	18,7	10,3	23,3	4,6	24,5
Частка фонду оплати праці у собівартості, продукції %	22,9	12,7	27,8	4,9	21,3

Таблиця В.3 Аналіз динаміки зарплатовіддачі та зарплатомісткості на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	абс,(+,-)	відн, %
Дохід (виручка) від реалізації продукції тис. грн	12012	21285	14709	2697	22,4
Фонд оплати праці працівників, тис. грн	2246,4	2192,4	3427,2	1180,8	52,5
Середньооблікова чисельність працівників, чол	104	87	84	-20	19,2
Зарплатовіддача, тис.грн	5,3	9,7	4,3	-1	1,8
Зарплатоємність, тис.грн	0,9	0,10	0,23	0,04	0,04

Т

Таблиця В.4 Аналіз динаміки співвідношень темпів росту середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення(+,-)		Відхилення	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2018/2016	
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн/рік	12012	21285	14709	9273	-6576	2697	22,4
Фонд оплати праці працівників, тис. грн/рік	2246,4	2192,4	3427,2	-54	1234,8	1180,8	52,5
Середньооблікова чисельність працівників, чол	104	87	84	-17	-3	-20	-19,2
Середньомісячна зарплата, грн/грн.	1800	2100	3400	300	1300	1600	89
Продуктивність праці, тис. грн/грн	115,5	244,6	175,1	129,1	-69,5	59,6	52

Таблиця В.5 Світові тенденції щодо змін персоналу у майбутньому

Тематична група	Тренд (актуальний напрямок взаємодії з персоналом)	Сутність тренду	Очікувані результати від реалізації тренду	Світовий рейтинг тренду
Майбутнє персоналу	Альтернативні види зайнятості	Більше не новина, поряд із штатними працівниками розповсюдиться можливість використовувати віддалених позаштатних працівників на підприємстві	Тенденції переходу від повної зайнятості(традиційних робітників) до зовнішніх контрактників, до штатних, та транзакційних віддалених робітників, вони - цінний ресурс, потенційний кадровий резерв за умов наявності спеціальних програм для їх адаптації	10
	Ефект автоматизації	Поява «супер професій», переосмислення робочого процесу, обов'язків і навичок для використання переваг автоматизації	Автоматизована система в порівнянні з людиною, в основному, суттєво знижує поточні витрати на виконання робочих завдань в системі управління кадрами, основний наслідок автоматизації в найближчі три роки це – перекваліфікація існуючих робітників для отримання нових навичок і компетенцій.	8
	Розвиток лідерства	Прискорений розвиток лідерів, готових брати на себе відповідальність за майбутнє бізнесу	Перехід до нової культури навчання персоналу, де лідери максимально включені в процес передачі знань. Це дозволить поліпшити досвід співробітників і підвищити рівень їх залученості, що особливо актуально для нового покоління робітників	3
Майбутнє підприємства	Досвід співробітників	Вивчення драйверів мотивації і підвищення рівня залученості для більшої продуктивності праці	Поліпшення якості досвіду робітників з розширенням можливостей прийняття самостійних рішень і доступу до інформації підвищить їх задоволеність організацією праці	2

	Команди	Прискорення переходу від функціональної ієрархії до командна і мережева організаційна моделей	Адаптивна структура управління дозволяє отримувати інформацію про потреби та очікування клієнта максимально швидко	9
	Винагорода	Індивідуалізація винагороди для задоволення потреб співробітників різних поколінь і форм зайнятості	Стратегія винагороди на підприємстві відповідатиме загальним цілям бізнесу, за умов забезпечення компенсації і бонусів та гнучкості умов праці	7
Майбутнє HR -процесів	Рекрутмент	Переосмислення підходу до підбору персоналу, застосування когнітивних технологій для підвищення ефективності, якості відбору та формування позитивного досвіду кандидата	За наявних стандартизованих підходів до рекрутменту спостерігається тенденція до автоматизації більш складних процесів в рамках підбору і найму кадрів	6
	Навчання персоналу	Підвищення швидкості та якості навчання в процесі праці	Навчання в процесі роботи дає прозору картину економічного ефекту від навчання , а з іншого боку, дозволяє більш точно спрогнозувати потребу в навчанні	1
	Мобільність персоналу	Мобілізація внутрішніх сил у боротьбі за таланти. Розвиток програми мобільності персоналу всередині компанії для більш ефективного розподілу співробітників по ролях, проєктах і регіонах	Завдяки внутрішній мобільності персоналу, компанії зможуть максимально швидко і ефективно закривати потреби в навичках і ресурсах за рахунок власних робітників	4
	Хмарні рішення	Подальші інвестиції в технології для удосконалення та автоматизації HR-процесів та сервісів	Інтеграція HR-процесів систем з кросс-функціональними платформами буде сприяти розвитку і моніторингу процесу управління ефективністю	5

Таблиця В.6 Співвідношення поточних витрат на виконання робочих завдань людиною та автоматизованої системою, 2018-2022рр

Етапи підготовки і виконання робочих процесів	Співвідношення поточних витрат на виконання певних етапів робочих завдань, %			
	людиною, %		автоматизованою системою, %	
	2018	2022	2018	2022
Аргументація і прийняття рішень	53	38	47	62
Координація, розвиток, контроль, консультування	64	45	36	55
Спілкування і взаємодія	66	54	34	46
Управління	71	54	29	46
Роботи, що раніше виконувались вручну	69	54	31	46
Обробка інформації	72	56	28	44
Складна технічна робота	77	69	23	31
Пошук і отримання інформації	81	71	19	29
Обробка даних	81	72	19	28

Складено автором на базі [26]

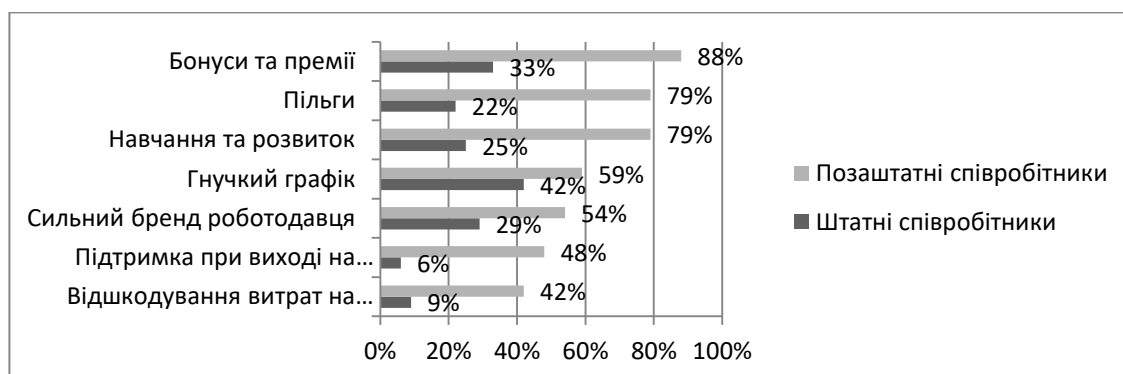


Рис В.1 Елементи стратегії винагороди працівників

Таблиця В7. Критеріальний підхід до оцінювання кадрового потенціалу сучасного підприємства

Критерії	Показники та характеристики, що визначають критерії
1.Кваліфікація, професіоналізм кадрів	1.1 Рівень зацікавленості у реалізації інноваційних методів мотивації 1.2 Рівень відданості працівників підприємства та його цілям 1.3 Психофізіологічний стан працівників 1.4 Досвід роботи щодо формування кадрового потенціалу в інноваційній сфері науково-дослідного персоналу 1.5 Частка висококваліфікованих кадрів по відношенню до всього персоналу підприємства 1.6 Частка працівників з вищою і спеціальною освітою по відношенню до інших груп працівників 1.7 Рівень професіоналізму кадрів 1.8 Рівень підвищення кваліфікації кадрів
2.Ефективність кадрового менеджменту підприємства	2.1 Рівень інноваційної культури в системі управління персоналом 2.2 Рівень ефективності організаційної культури 2.3 Рівень ефективності організації праці 2.4 Рівень відповідності стилю управління 2.5 Наявність відділу формування кадрового потенціалу і кадрового забезпечення 2.6 Рівень системи інформування персоналу 2.7 Рівень ефективності системи стимулювання і мотивації 2.8 Рівень психологічного клімату 2.9 Рівень співпраці з іншими підприємствами в сфері управління персоналом 2.10 Умови праці на підприємстві
3.Ефективність творчої діяльності трудового колективу	3.1 Кількість запропонованих ідей у поточному році щодо розвитку кадрового потенціалу і удосконаленню кадрового забезпечення 3.2 Кількість реалізованих ідей щодо розвитку кадрового потенціалу у поточному році 3.3 Рівень новизни реалізованих ідей 3.4 Кількість нагород, отриманих на конкурсах щодо розвитку кадрового потенціалу і удосконалення кадрового забезпечення

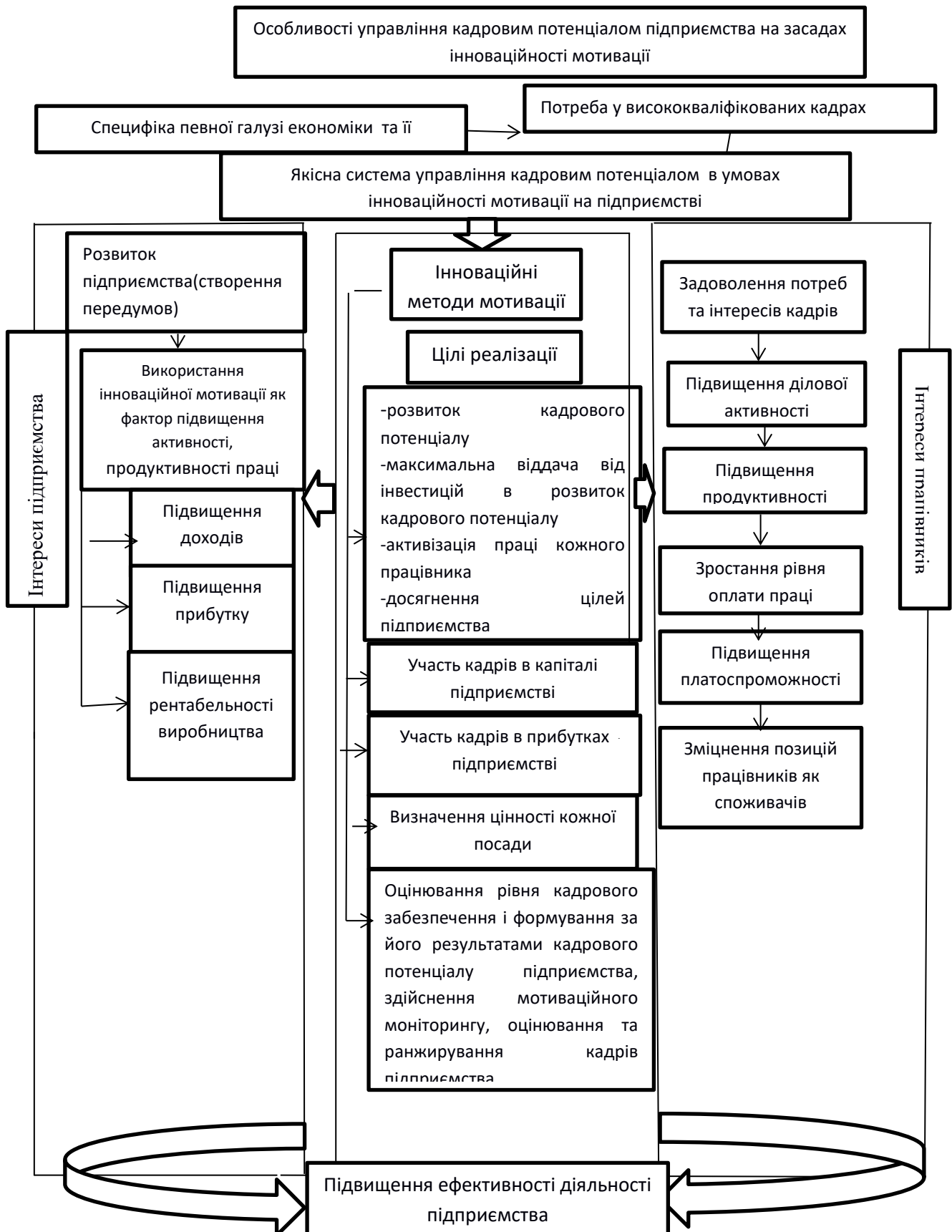


Рис. В3. Модель управління кадровим потенціалом інноваційно-активного підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [35]