

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

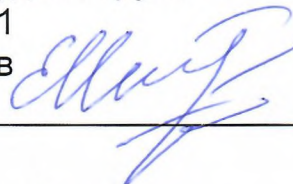
ГАЧАЄВ Еміль Ельдарович

**Управління кадровим потенціалом підприємства.
/ Personnel management of the enterprise**

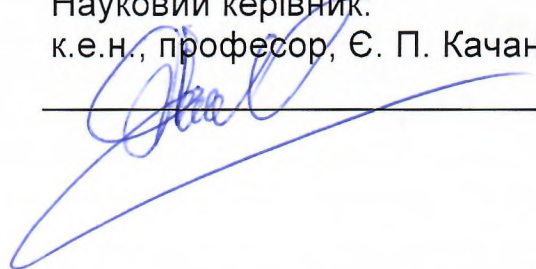
спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНУПм-21
Е. Е. Гачаєв



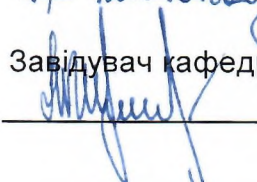
Науковий керівник:
к.е.н., професор, Є. П. Качан



Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

" 28 " листопада 2022 р.

Завідувач кафедри


М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ.....	6
1.1. Сутність кадрового потенціалу та його роль в діяльності підприємства.....	6
1.2. Місце кадрової політики в управлінні кадровим потенціалом.....	14
Висновки до розділу 1.....	20
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «ТерА».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	21
2.2. Дослідження специфіки діяльності кадрової служби підприємства.....	28
2.3. Аналіз кадрового потенціалу підприємства на основі компетентнісного підходу.....	34
Висновки до розділу 2.....	43
Розділ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПрАТ «ТерА».....	44
3.1. Вдосконалення кадрового планування на підприємстві.....	44
3.2. Вдосконалення механізму управління кадровим потенціалом.....	52
Висновки до розділу 3.....	59
Висновки	60
Список використаних джерел	64

ВСТУП

Актуальність проблеми. Вагома роль в структурі підприємницького потенціалу належить кадровому потенціалу. В умовах розвитку науки, інноваційних технологій важливого значення набуває управління кадровим потенціалом. Для досягнення його високого рівня варто більше уваги приділяти його розвитку та організації навчання персоналу. В умовах викликів сьогодення персонал підприємства має бути висококваліфікованим та володіти стратегічним мисленням заради ефективності діяльності та успіху організації. Саме тому підприємству варто вкладати кошти у професійний розвиток персоналу. Фахові знання працівників вимагають постійного оновлення. Кадровий потенціал є головним ресурсом кожного підприємства. Від якості його формування та ефективності використання залежать результати діяльності підприємств, оскільки кадровий потенціал більшою мірою, ніж інші чинники, визначають стратегічний успіх підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Теоретичним і прикладним аспектам дослідження проблем управління кадровим потенціалом присвячені праці провідних науковців: Балабанової Л. В., Безсмертної В.В., Білорус Т. В., Грішнєвої О.А., Гриньова В. М., Захарчин Г.М., Качана Є.П. Колота А.М, Крушельницької О. В., Назарової Г, С. А. Надвигиничного, Писаревська Г. І., Прохоровської С.А., Шушпанова Д.Г. , Цимбалюк С.М та інших.

Завдання. В сучасних умовах потреба комплексного вивчення питань управління кадровим потенціалом підприємств значно посилюється. Актуальність теми зумовлена важливістю персоналу для ефективного функціонування та стратегічного успіху підприємства. Проблема управління кадровим потенціалом актуальна для будь-якого підприємства та займає місце «наскрізної» проблеми в економічній науці і практиці, оскільки від його формування і використання залежать результати діяльності підприємств.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних основ управління кадровим потенціалом; аналіз та оцінка кадрової політики ПрАТ «ТерА», а також обґрунтування основних шляхів вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства.

Реалізація визначеної мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність кадрового потенціалу та його роль в діяльності підприємства ;
- вивчити місце кадрової політики в управлінні кадровим потенціалом;
- проаналізувати використання кадрового потенціалу ПрАТ «ТерА»;
- дослідити специфіку діяльності кадрової служби підприємства;
- провести аналіз кадрового потенціалу підприємства на основі компетентнісного підходу;
- виробити пріоритети кадрового планування на підприємстві;
- запропонувати напрямки вдосконалення механізму управління кадровим потенціалом.

Об'єкт дослідження – процес управління кадровим потенціалом ПрАТ «ТерА».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення процесу управління кадровим потенціалом підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретичних положень щодо особливостей управління кадровим потенціалом та розробленні пріоритетних напрямів його вдосконалення, які ґрунтуються на підвищенні уваги до якості його формування та ефективності використання.

Методи дослідження. В процесі підготовки кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема, наукового абстрагування (при вивченні сутності категорій «потенціал» «кадровий потенціал», «трудоий потенціал», «управління кадром потенціалом»); системного підходу (для виявлення чинників, що впливають на формування, розвиток та використання кадрового потенціалу); методи

статистичного аналізу; графічного зображення.

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативні акти органів державної влади, наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, статистична звітність ПрАТ «ТерА».

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом шляхом посилення кадрового планування та впровадження механізму управління кадровим потенціалом.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей на тему «Управління кадровим потенціалом підприємств та стимулювання його розвитку» та «Розвиток персоналу в процесі управління кадровим потенціалом підприємств» у збірнику тез доповідей.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

1.1. Сутність кадрового потенціалу та його роль в діяльності підприємства

В реаліях сьогодення кадровий потенціал підприємств розглядається як важлива складова його розвитку. Як правило, саме працівники залучені до організації для здійснення трудового та виробничого процесу, тому, розвиток кадрового потенціалу є необхідним для зростання ефективності діяльності підприємства.

Для розуміння суті кадрового потенціалу, вважаємо необхідним розглянути основні поняття та їхній взаємозв'язок.

Робоча сила є сукупністю навичок та вмінь людини, які вона використовує у процесі виробництва.

Трудовими ресурсами є «частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності» [26, с. 35]. .

Трудовий потенціал – «це інтегральна оцінка кількісних і якісних характеристик економічно активного населення. Розрізняють трудовий потенціал окремої людини, підприємства, території, суспільства. На рівні суспільства трудовий потенціал характеризується такими узагальненими показниками, як здоров'я, рівень освіти, організованість, творчий потенціал та активність, моральність тощо» [26, с. 37].

Важливим у дослідженні є категорія «трудовий потенціал підприємства», що, як правило, «охоплює кілька статево-вікових груп працівників, які володіють різними потенційними можливостями. Він якісно характеризується освітнім і професійно-кваліфікаційним рівнями, стажем роботи за обраною спеціальністю. Важливими показниками трудового потенціалу підприємства є

чисельність працівників і сукупний фонд робочого часу, що вимірюється у людино-годинах» [26, с. 38].

На підприємствах трудовий потенціал визначається за формулою:

$$\Phi_c = \Phi_k - \Phi_n \text{ або } \Phi_c = Ч \times Д \times Т_{зм} ,$$

де « Φ_c – сукупний потенційний фонд робочого часу підприємства, год.;

Φ_k – календарний фонд робочого часу, год.;

Φ_n – нерезервуотворюючі неявки і перерви, год.; $Ч$ – чисельність працівників, осіб; $Д$ – кількість днів роботи в періоді, дн.; $Т_{зм}$ – тривалість робочого дня, год» [26, с. 38].

Людський капітал – це «сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власника» [26, с. 38].

Качан Є. П. визначає кількість трудового потенціалу «демографічними чинниками (природним приростом, станом здоров'я, міграційною рухливістю та ін.), потребами суспільного виробництва в робочій силі та можливостями задоволення потреби працездатного населення у робочих місцях. Якість трудового потенціалу він вважає поняттям відносним, що характеризується показниками якості працездатного населення, трудових ресурсів, сукупного робітника або робочої сили» [27, с. 51–52].

До персоналу підприємства належать всі працівники, які мають певний рівень компетентностей (знань, умінь та навичок), необхідних для здійснення трудового процесу та якісного виконання безпосередніх функціональних обов'язків.

До кадрового потенціалу включаються трудові можливості персоналу підприємства, тобто їхній наявний рівень освітньо-кваліфікаційної підготовки, професійних навичок та здатностей до креативного мислення. В дослідженнях Гриньова В.М. зазначено, що «кадровий потенціал засновано на

характеристиках трудового потенціалу, таких, як кваліфікація, рівень свідомості, соціальної зрілості, інтелектуальні та фізичні здібності працівника та інших, які можуть бути використані в процесі його трудової діяльності» [15, с. 16].

Дослідивши категорії «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «людський капітал», «кадровий потенціал», можна стверджувати, що кадровий потенціал є вузким поняттям й складовою трудового потенціалу, який у свою чергу, виступає частиною трудових ресурсів (рис. 1.1)

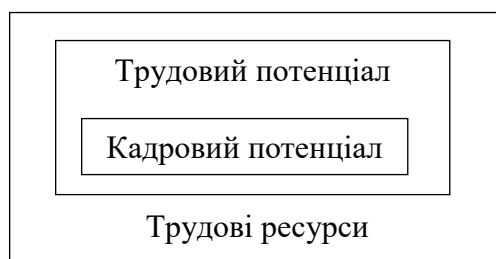


Рис. 1.1. Взаємозв'язок економічних категорій
Примітка. Складено автором на основі [15;27]

Сьогодні, для багатьох підприємств пріоритетом є персонал та його розвиток. Управління кадровим потенціалом – одна із ключових функцій підприємства. Грамотне управління кадровим потенціалом дає змогу досягнути високих результатів у роботі підприємства загалом.

Для того, щоб залучити та утримати висококваліфікованих фахівців, сформувати в них мотиви та стимули до ефективної роботи, керівники повинні значну увагу приділяти системі управління кадровим потенціалом.

Кадровий потенціал у наукових працях розглядається як частинка трудового потенціалу, що включає такі складові як: фізіологічна, соціальна, психологічна, організаційна, кадрова, професійна, фахово-кваліфікаційна, інтелектуальна, організаційна (рис. 1.2).

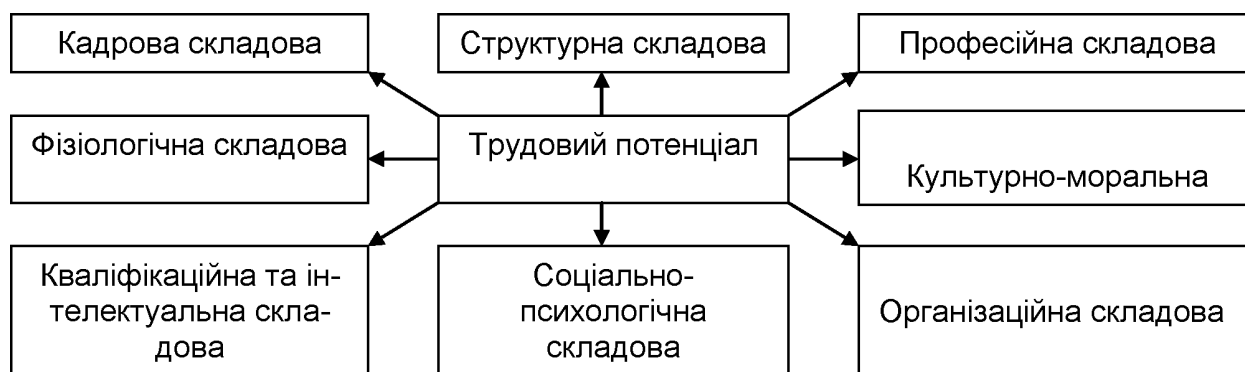


Рис. 1.2. Складові трудового потенціалу
Примітка. Складено автором на основі [15]

Провідними фахівцями кадровий потенціал трактується як невіддільна частина трудового потенціалу, тому з'ясуємо загальні та відмітні риси даних категорій. Поняття «трудовий потенціал» доцільно досліджувати «з двох позицій – як статистичний показник і як економічну категорію. Як статистичний показник трудовий потенціал визначається як значення чисельності трудових ресурсів у певному періоді; це може бути трудовий потенціал території, регіону, країни. Трудовий потенціал як економічна категорія характеризує населення як виробника матеріальних благ на основі усіх якостей, що визначають його працездатність» [15].

Варто зазначити, що кадровий потенціал ґрунтується на характеристиках трудового потенціалу, а саме: кваліфікація, рівень здобутої освіти, інтелектуальні та фізичні здібності працівника та інших, які можуть бути застосовані в процесі його праці..

В наукових дослідженнях кадровий потенціал розглядається як складова частина трудового потенціалу, – це потенціал конкретної сфери економічної діяльності, підприємства.

Сутність кадрового потенціалу відображає якісну й кількісну характеристики трудового потенціалу працівників підприємства. Тому до кадрів відносимо тільки ту частину «персоналу, яка володіє професійною здатністю до праці, тобто має специфічну підготовку. Це – керівники, спеціалісти та допоміжний персонал» [15].

Значна частина науковців прирівнює поняття "трудовий потенціал" та

"кадровий потенціал". В низці країн до кадрів включають інженерно-технічний та керівний склад підприємства: керівники вищої та середньої ланки, спеціалісти, які мають вищу професійну підготовку [41, с. 81–82].

Поняття "управління кадровим потенціалом" за змістом дуже схоже до "управління трудовим потенціалом". Відмінність проявляється в специфіці підходу до працівника як до ресурсу праці.

На думку Балабанової Л. В., «кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій» [4, с. 17]. Тому кадровий потенціал підприємства – це можливість персоналу реалізувати власний особистісний потенціал до досягнення стратегічних цілей виробництва. Тому під потенціалом окремої особи (працівника) розуміємо комплексну характеристику людини праці, що охоплює кваліфікаційний, освітній та інтелектуальний рівні, а також здатність їх застосовувати та розвивати впродовж трудового життя [4; 15].

В наукових працях Краснокутської Н. В. кадровий потенціал трактується як «сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства» [15].

За проведеними дослідженнями Лапіна Є. В., кадровий потенціал підприємства розглядається як «спроможність виробничого персоналу забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних і науково-технічних умовах виробництва» [38, с. 3].

Кадровий потенціал В.В. Безсмертна трактує як «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» [7, с. 48-49].

Вирішуючи проблему формування кадрового потенціалу підприємства

варто враховувати його забезпечення трудовими ресурсами, ресурсами до праці, які здатні вирішувати виробничі завдання та досягати, поставлених цілей підприємства.

Відомо, що розвиток кадрового потенціалу виступає умовою розвитку підприємства загалом та включає такі складові як: фінансове, організаційне, інформаційне, наукове, методичне та мотиваційне забезпечення.

Кадровий потенціал підприємства має здатність до змін. На це впливає: зміна в мотивації та стимулюванні праці; переміщення працівників; навчання персоналу, зміни освітньо-кваліфікаційного рівня; наявність умов для прояву творчого потенціалу працівників; наявність конфліктних ситуацій; стан соціально-психологічного мікроклімату.

В науковій літературі виділяють чинники, що впливають на кадровий потенціал підприємства: зовнішні (мають безпосередній вплив на кількісні та якісні характеристики); та внутрішні (пов'язані з наявними системами управління) [37].

В управлінні кадровим потенціалом важливим завданням є розвиток персоналу та формування стабільного трудового колективу. Це завдання передбачає: складання плану професійної кар'єри працівників, просування, переміщення працівників відповідно до проведеної оцінки результатів діяльності, постійне навчання персоналу, створення сприятливих умов для ефективної роботи та ін. [7; 10].

Для оцінювання кадрового потенціалу застосовуються якісні й кількісні показники. До якісних показників відносимо:

- соціально-психологічний клімат;
- рівень конфліктності в трудовому колективі,
- рівень згуртованості колективу,
- фахово-кваліфікаційний потенціал працівника,
- корпоративну та організаційну культуру;
- індивідуальні професійні характеристики працівників.

Відповідно до кількісних показників включаємо:

- чисельність працівників,
- загальний стаж роботи на підприємстві,
- статевовіковий склад персоналу
- показники плинності кадрів;
- професійно-кваліфікаційний склад [15].

Під кадровим потенціалом розуміємо здібності та можливості працівників використовувати власні знання, уміння та навички задля розвитку підприємства. Головні елементи, які впливають на формування кадрового потенціалу підприємства подано на рисунку 1.3.

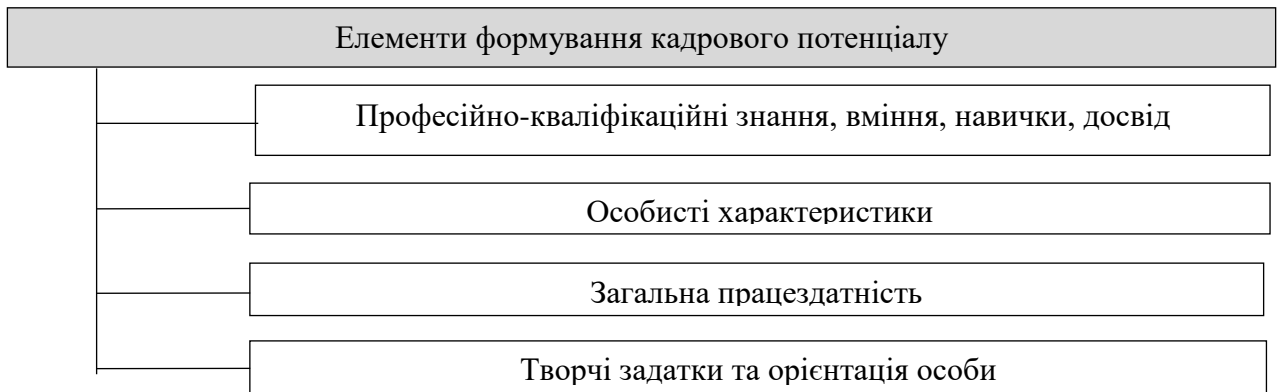


Рис. 1.3. Елементи формування кадрового потенціалу
Примітка. Складено автором на основі [15; 27]

При оцінюванні рівня кадрового потенціалу визначаються нові тенденції в управлінні ним на рівні підприємства:

1. зміна менеджменту на основі якісно нових інноваційних засад і визнання людини як основного чинника прогресу сучасного виробництва;
2. перевага внутрішніх індивідуальних рис працівника, що безпосередньо пов'язана з творчою та креативною діяльністю;
3. застосування кваліфікованої праці, заснованої на творчому потенціалі працівника;
4. інноваційна поведінка персоналу: здібності, знання, вміння, потреби, менталітет, поведінка.

В управлінні кадровим потенціалом підприємства важливими є засади, що наведені на рис. 1.4



Рис. 1.4. Система принципів управління кадровим потенціалом підприємства

Примітка. Складено автором на основі [4;15]

Кадровий потенціал використовується для підвищення ефективності виробництва, з метою отримання відповідного доходу або ж досягнення певного соціального ефекту [15; 36; 49]. Тому важливе місце в ефективності функціонування підприємств, в досягненні поставлених цілей займає саме кадровий потенціал.

Варто відзначити, що на кадровий потенціал залежить від умов та чинників зовнішнього середовища, а саме: кон'юнктура ринку праці, державне регулювання, якість трудового життя, освітній рівень, традиції, культура, інші соціально-економічні умови. Стосовно підприємства такими чинниками будуть: засади управління та кадрова політика, трудова дисципліна, організаційна культура, система мотивування та стимулювання працівників та ін.

1.2. Місце кадрової політики в управлінні кадровим потенціалом

Реалізація цілей та завдань управління кадровим потенціалом втілюється з допомогою кадрової політики.

Розглянемо наукові підходи, що трактування категорії «кадрова політика».

Крушельницька О.В. кадрову політику розглядає як «сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання» [37, с. 41]. Власне кадрова політика формулює радикальну лінію та настанови в роботі з персоналом на перспективу.

Кадрова політика формується керівництвом підприємств та знаходить своє вираження у вигляді адміністративних та моральних норм поведінки працівників. Вона має бути усвідомленою та наведеною на формування професійного трудового колективу.

Крушельницька О.В. стверджує, що це «система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом» [37, с. 41]. Дана політика скерована на рішення виробничих, соціальних та особистих проблем працівників на різних рівнях відповідальності. До основних

завдань кадрової політики відносимо:

- забезпечення підприємства персоналом відповідно до стратегії його розвитку;
- створення умов реалізації потенціалу працівників, передбачених трудовим законодавством;
- доцільне використання персоналу;
- підтримання ефективної роботи підприємства.

На кадрову політику впливають зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішніх факторів належать:

- трудове законодавство України;
- взаємовідносини з профспілковою організацією;
- стан економіки;
- стан функціонування ринку праці.

Внутрішніми факторами є:

- структура, мета, основні цілі та стратегія розвитку підприємства;
- територіальне розміщення;
- технології, що використовуються у виробництві;
- організаційна культура;
- кількісно-якісний склад персоналу та його динаміка в перспективі;
- фінансовий стан підприємства, що дає змогу визначити ймовірний рівень витрат на управління персоналом;
- розмір заробітної плати.

Кадрова політика визначає «генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Ось чому в Римській імперії правила такі різні імператори, як Цезар, Калігула і Нерон. А Стародавня Греція дала так багато яскравих особистостей у галузі науки, культури і мистецтва: Архімед, Арістотель, Евклід, Платон, Сократ, Софокл і Есхіл» [37, с. 42].

Кадрова політика конкретного підприємства має враховувати реальний стан економіки, тому вибір її пов'язаний з визначенням основної мети, вибором засобів, методів, пріоритетів.

Зарубіжні фахівці виокремлюють такі типи кадрової політики за умов кризового стану економіки: пасивна, реактивна, превентивна, авантюристична та активна.

Якщо кадрова політика пасивна, то керівництво не має чітко встановленої програми дій щодо персоналу, а кадрова політика лише направлена на ліквідацію негативних наслідків; відсутній прогноз потреби у кадрах; не має ґрунтовних засобів оцінки праці персоналу.

Реактивна політика проявляється у тому випадку, коли керівництво організації чітко контролює симптоми кризової ситуації (причини конфліктних ситуацій, дефіцит кваліфікованої робочої сили для рішення завдань, відсутність належної мотивації до високопродуктивної праці) та застосовує заходи до локалізації кризи. Метою такої кадрової політики є забезпечення відповідного балансу процесів поновлення та збереження кількісноякісного складу персоналу, його розвитку, відповідно до потреби підприємства; дотримання чинного законодавства; врахування стану ринку праці.

Превентивний тип кадрової політики передбачає, що керівництво підприємства має аргументовані прогнози розвитку ситуації, проте відсутні засоби впливу на неї. Кадрова служба має не лише визначені засоби діагностики персоналу, але й методи короткотермінового та середньотермінового прогнозу кадрової ситуації, потреби в персоналі.

При застосуванні активного типу кадрової політики, керівництво підприємства володіє якісним діагнозом, має обґрунтований прогноз розвитку ситуації та способи впливу на неї. В кадрової служби наявні способи і засоби прогнозу кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.

Авантюристична кадрова політика передбачає, що керівництво підприємства не має аргументованого прогнозу щодо можливостей розвитку кризової ситуації, але може впливати на неї всіма доступними методами.

Варто зазначити, що кадрова політика за умов економічної кризи, воєнного часу буде ефективною за наявності конкретних умов:

- скорочення працівників всіх рівнів управління в організаційній

структурі, а не на робочих місцях;

- посилення кадрового резерву;
- вчасний вияв і просування по кар'єрній драбині працівників, що мають лідерські здібності;
- реалізація політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;
- формування умов для збереження кадрового ядра підприємства;
- найм багатообіцяючих працівників.

Для грамотного управління кадровим потенціалом варто чітко дати відповіді на такі питання:

1. Який власне кадровий потенціал є на підприємстві?
2. В якому напрямку його варто розвивати?
3. Яким чином закріпити персонал з високим рівнем фахово-кваліфікаційної підготовки.

Варто зазначити, що суть управління кадровим потенціалом варто розглядати двояко: з одного боку, як реалізовані здібності в певних умовах, а з другого – як ще невиявлені здібності. З огляду на це варто поділяти зміст управління кадровим потенціалом на підсистеми:

- управління реалізованою частиною кадрового потенціалу;
- управління нереалізованою (або ще невиявленою) частиною кадрового потенціалу [9;15].

Процес управління кадровим потенціалом на підприємстві передбачає здійснення необхідних функцій управління: планування, контроль, організація розвитку, мотивація та стимулювання, керівництво (табл. 1.2).

Ключовою метою кадрової політики є вчасне забезпечення балансу процесів набору, збереження персоналу, його розвитку відповідно до наявних потреб підприємства, вимог діючого законодавства України, нормативно-правової бази та стану ринку праці.

Сутність основних функцій управління кадровим потенціалом підприємства

Функції	Суть управління реалізованим кадровим потенціалом	Зміст управління прихованим (нереалізованим) кадровим потенціалом працівників
1	2	3
Планування	Планування потреби у кадрах, найм, звільнення. Розстановка кадрів. Ведення поточної документації, статистичної звітності щодо персоналу. Розроблення посадових інструкцій, норм праці	Здійснення аналізу перспектив розвитку підприємства. Виявлення вимог до поточного та перспективного рівнів трудового потенціалу працівників з урахуванням специфіки їх робочих місць, змісту та характеру праці. Планування кар'єри працівників
Контроль	Забезпечення умов дотримання національного трудового законодавства. Контроль щодо виконання посадових обов'язків, за станом трудової дисципліни	Оцінювання наявного рівня трудового потенціалу; проведення моніторингу процесу його розвитку. Корегування процесу у зв'язку із відхиленнями від плану або появою нових чинників, які вимагають їхнього обліку в контексті трудового потенціалу
Організація розвитку	Адаптація персоналу. Збереження наявного кадрового потенціалу. Організація ефективного застосування кадрового потенціалу	Формування ефективної системи навчання і розвитку кадрового потенціалу. Вибір форми і методики його розвитку. Розроблення програм розвитку трудового потенціалу
Керівництво	Розроблення та здійснення кадрової політики. Узгодження системи винагороди за працю. Здійснення соціальної політики	Співпраця між керівництвом і персоналом Формування корпоративної культури, корпоративних цінностей, традицій роботи. Стимулювання розвитку та навчання персоналу. Створення умов для максимально

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Мотивування	Формування відповідної системи стимулювання та преміювання. Можливість кар'єрного зростання	Створення умов для самовираження, самореалізації працівника, поваги, визнання та досягнення успіху
Погодження	Розподіл і підбір співробітників	Оцінка кадрового потенціалу та ефективності використання працівників

Примітка. Складено автором на основі [15; 19]

Отже, пріоритетною метою кадрової політики підприємства є:

- вчасне забезпечення підприємства персоналом необхідного фахово-кваліфікаційного складу та чисельності;
- раціональне та ефективне застосування кадрового потенціалу підприємства;
- забезпечення належних, сприятливих умов для повної реалізації прав та обов'язків працівників, які передбачені трудовим законодавством України;
- формування та підтримка злагодженої та ефективної роботи трудових колективів;
- формування, розвиток та збереження кадрового потенціалу підприємства [44, с. 127].

Висновки до розділу 1

Кадровий потенціал є одним з найважливіших ресурсів кожного підприємства. Адже від якості його формування, розподілу й використання залежать результати економічної діяльності підприємств. Кадровий потенціал визначає стратегічний успіх підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності. З урахуванням цього, резерви людського капіталу виступають як пріоритетні резерви розвитку підприємства.

Кадрова політика, як правило, формується керівництвом підприємств та знаходить своє вираження у вигляді адміністративних та моральних норм поведінки працівників.

В управлінні кадровим потенціалом підприємства варто враховувати: наявність стратегії підприємства, орієнтуватися на зовнішні умови, враховувати критерії оцінки ефективності рівня кадрового потенціалу підприємства, мотивування працівників, комплексність повноважень та активну взаємодію сторін.

До основних функцій управління кадровим потенціалом підприємства відносимо: планування, контролю, організації розвитку, мотивації, керівництва.

Розділ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «ТерА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Кондитерська фабрика «ТерА» – підприємство з більш ніж сімдесятирічною історією, яке відоме на території України та далеко за її межами й встигло зарекомендувати себе як соціально відповідальне.

Підприємство засновано в 1945 році під назвою «Артіль «Харчокомбінат». До його складу входили кондитерський та безалкогольний цех і три млини: Тернопільський, Ігровецький, Довжанський. За більш ніж за пів століття (1945- 1994р.р.) підприємство зазнавало візних організаційних змін.

Статус орендного підприємства завод отримав 18 лютого 1994 року.

У 1996 році підприємство перетворено у відкрите акціонерне товариство «Тернопільська кондитерська фабрика». В 2000 році товариство перейменоване у ПрАТ «ТерА», відповідно до рішення Загальних зборів акціонерів.

Товариство є юридичною особою згідно законодавства України. Метою його діяльності є отримання прибутку в інтересах акціонерів, працівників.

Одноосібним виконавчим органом ПрАТ «ТерА» є Директор – Мамай О.В.. До його основних компетенцій входить розв'язання питань, що пов'язані з управлінням поточною діяльністю Товариства, розроблення основних напрямів діяльності, фінансування товариства, попередній розгляд питань що належить до компетенції Загальних зборів, їхня підготовка до викладу та інше.

У 2015 року ПрАТ «ТерА» відкрито «Київську філію ПрАТ ТерА» та склад ПрАТ «ТерА», розташований в Хмельницькій області.

На сьогоднішній день, незважаючи на складні виклики воєнного часу, підприємство здійснює виробництво: сухарів та сухого печива; борошняних і кондитерських виробів, тортів та тістечок; хліба та хлібобулочних виробів;

какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів, східних солодошів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Види діяльності ПрАТ «ТерА»

Вид виробництва	Асортимент виробництва продукції
«Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних і кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання» [32]	Виробництво сухарів, сухого печива, соломки, вафель, пряників, бубликів, сушки та іншої хлібо-булочної продукції тривалого зберігання
	Виробництво тортів, бісквітів, тістечок, пирогів тривалого зберігання
	Виробництво закусочних продуктів солодких чи солоних
	Виробництво тістечок, печива та інших борошняних кондитерських виробів із вмістом соєвого молока
«Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних і кондитерських виробів, тортів, тістечок нетривалого зберігання» [32]	Виробництво хлібо-булочних виробів
	«Виробництво тістечок, тортів, бісквітів, пирогів, фруктових тістечок, млинців та іншої продукції не тривалого використання» [32]
«Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів» [32]	«Виробництво какао-порошку, какао-масла, какао-жиру, какао-пасти» [32]
	«Виробництво шоколаду та шоколадних кондитерських виробів, халви, драже» [32] .
	Виробництво цукрових кондитерських виробів: карамелі, нуги, помадки, білого шоколаду.
	Виробництво глазуrowаних, зацукrowаних фруктів, плодів, горіхів.

Примітка. Складено автором за результатами проведеного дослідження [32]

Товарний асортимент ПрАТ «ТерА» нараховує понад 150 найменувань кондитерських виробів, а також хлібобулочні та макаронні вироби. Традиційна продукція компанії – пряники та печиво. Підприємство вивчає запити споживача та постійно оновлює асортимент, наприклад, серію вафель «Ажур», вафельні торти «Клас», широкий вибір східних солодошів.

Виробництво продукції підприємства зосереджено в трьох цехах:

- вафельно-пряничний цех (виготовляються вафлі та пряники);
- цех печива та сушки (виготовляє сушки, цукрове печиво та зтяжне);
- зефірний цех (займається виробництвом глазурованих кондитерських виробів, зефіру, мармеладу, цукерок, драже) (рис.2.1.).

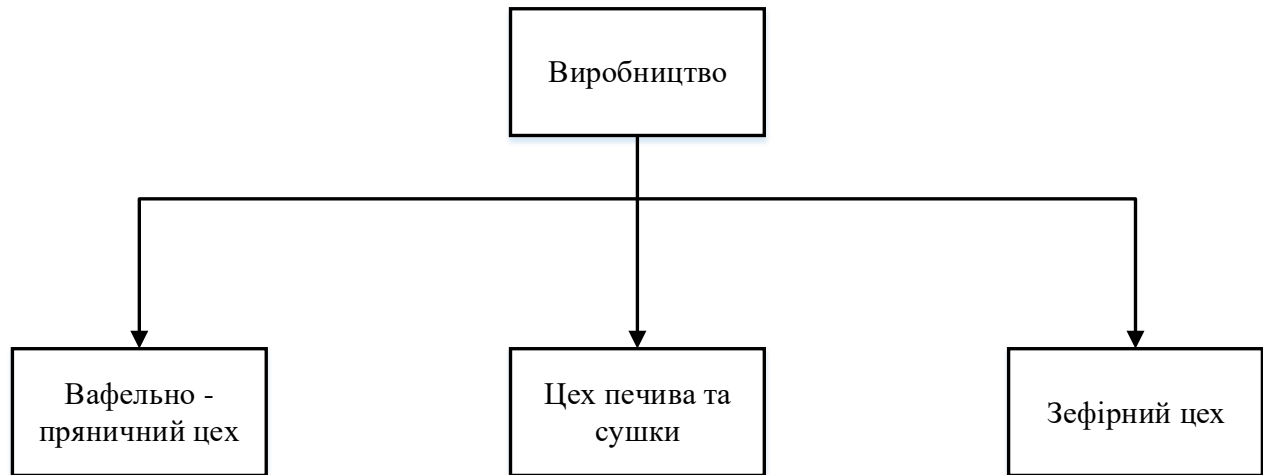


Рис. 2.1.Потужності виробництва ПрАТ «ТерА».

Примітка: сформовано автором за результатами дослідження [32].

Окрім виробництва продукції ПрАТ «ТерА» також здійснює роздрібну торгівлю власної продукції, яку можна придбати в фірмовому магазині та в магазинах – партнерах («Калина», «Поляна», «Універсам», «24/7»та інших). Окрім цього у просуванні продукції допомагають офіційні дистриб'ютори: у Івано-Франківській, Чернівецькій, Хмельницькій Вінницькій Рівненській області Волинській Одеській областях.

Товариство піклується про свої споживачів та дотримується вимог та інструкцій щодо безпечного виробництва продукції; а також дотримується виконання санітарно-гігієнічних правил у виробництві.

Все це успішно реалізовується за допомогою якісної та успішної організаційної структури. Організаційна структура у Товаристві склається з трьох ланок – адміністрації, виробничих підрозділів та допоміжних підрозділів Товариства (рис. 1.2.).

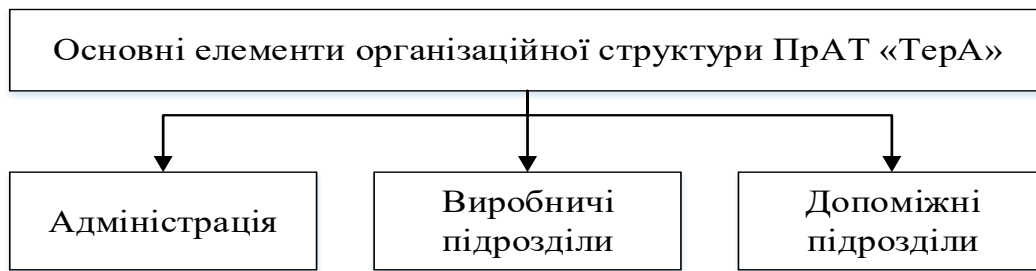


Рис. 2.2. Основні складові організаційної структури ПрАТ «ТерА».

Примітка: сформовано автором за результатами дослідження [32].

Перший структурний підрозділ включає таких : керівники підрозділів та спеціалісти, комерційний відділ, технічний, технологічний та фінансово-економічний відділи.

До підрозділу керівників входить Генеральний директор, заступник Генерального директора з виробничих питань, головний бухгалтер, комерційний директор та відповідальні спеціалісти (інженер з охорони праці та юридичний консультант).

Комерційний відділ товариства складається з працівників, які займаються реалізацією готової продукції, керівником якого є комерційний директор. Працівники, які займаються постачанням та складуванням сировини та матеріалів, формують відділ сировини та матеріалів.

Головний інженер очолює технічний відділом, йому підпорядковуються всі технічні служби, що забезпечують виробничий процес. До технічного відділу також входять головний механік, спеціаліст з охорони праці.

До складу технологічного відділу, який займається організацією та управлінням виробництвом готової продукції входять: головний технолог, начальник виробничої лабораторії, інженер – хімік, майстри виробничих дільниць. Основним завданням цього відділу є організація і управління виробництвом готової продукції.

До основних завдань фінансово-економічного відділу належить здійснення бухгалтерського й управлінського обліку, планування й аналіз, забезпечення своєчасною та достовірною інформацією про фінансовий стан Товариства керівників підприємства (рис.2.3.).

Важливу ланку організаційної структури ПрАТ «ТерА» складають наявні виробничі підрозділи: це бригади працівників, які безпосередньо зайняті в виробничому процесі: бригада зефірного цеху, бригада з виготовлення вафель, бригади з виготовлення печива та сушки, бригада з виготовлення пряників (рис. 2.4.).

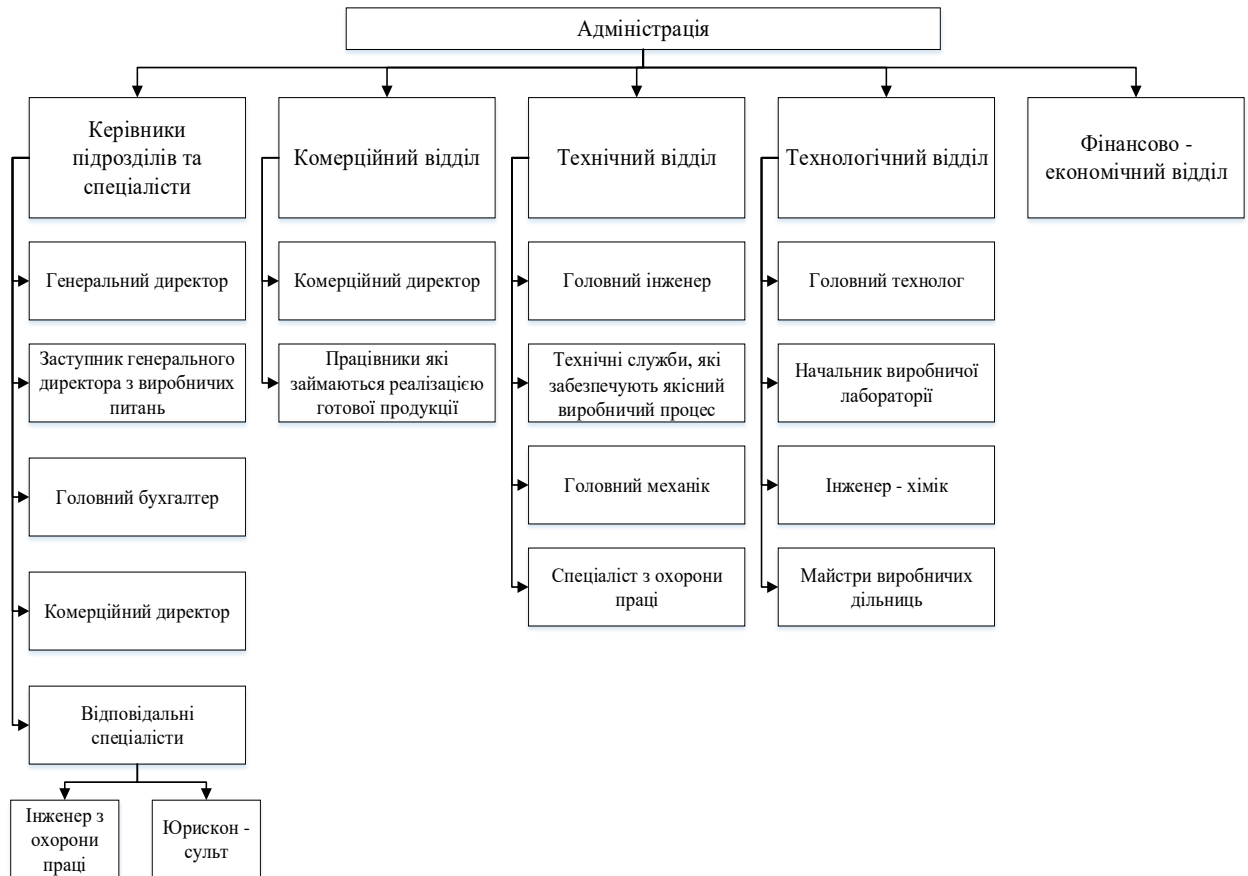


Рис. 2.3. Елементи першої ланки організаційної структури ПрАТ «ТерА».

Примітка. сформовано автором за результатами проведеного дослідження [32].

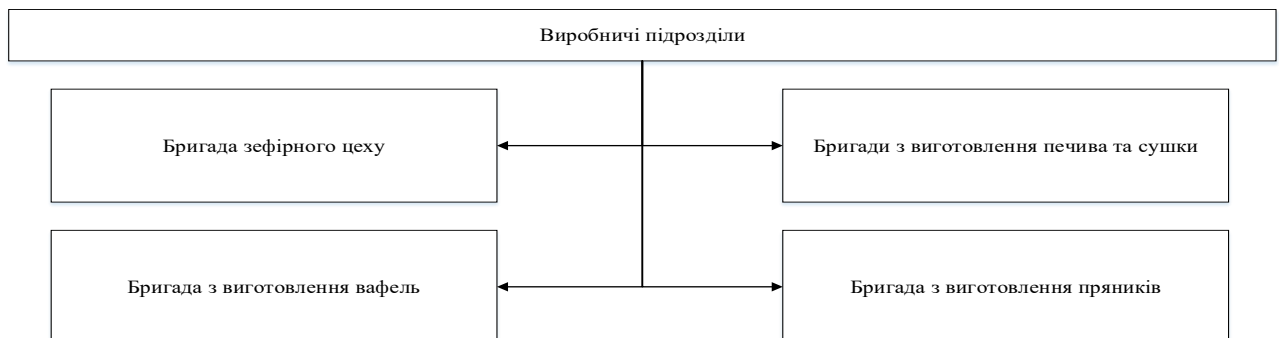


Рис. 2.4. Елементи другої ланки організаційної структури ПрАТ «ТерА».

Примітка: сформовано автором за результатами дослідження[32].

Третю ланку організаційної структури ПрАТ «ТерА» формують допоміжні підрозділи, які забезпечують стабільну роботу товариства. До допоміжних підрозділів віднесено: бригади вантажників сировини та готової продукції, водії вантажних автомобілів, працівники енергетичної, механічної служби, сторожової охорони, їдальні, прибиральники адміністративного корпусу, виробничих та допоміжних приміщень та інші (рис. 2.5.).



Рис. 2.5. Елементи третьої ланки організаційної структури ПрАТ «ТерА».

Примітка: сформовано автором за результатами дослідження.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ТерА» таблиця 2.2.

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ТерА»

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення (%)	
		2019	2020	2021	2020/2021	2021/2020	2020 / 2021	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	47595	47884	81167	+289	+33283	6,07	69,5
2	Дохід від реалізації продукції, тис. грн	50976	52809	97012	+1833	+44203	3,6	83,7
	Середньо-облікова чисельність персоналу, осіб	190	157	163	-33	17,3	6	3,8
3	Фонд оплати праці, тис. грн	15243	15649	19369	+406	+3720	2,7	23,7
4	Середня заробітна плата, грн	6686	9902	10500	+3216	+598	48,1	6,4
5	Продуктивність праці	250,5	304,9	497,9	16,3	7,5	21,7	37,7

Примітка. Складено автором за результатами дослідження діяльності підприємства [24; 25]

Результати дослідження вказують, що за 2019-2021 рр.:

- Собівартість реалізованої продукції зросла на 33572 тис. грн..(в 29,5%);
- Зріс дохід від реалізації продукції на 46036 тис. грн (в 1,9 раза);
- Середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 27 працівників;
- Фонд оплати праці зріс на 29,93 тис. грн.
- Середня заробітна плата збільшилась на 1055 грн. (24,4%).

Отже, порівнявши результати діяльності ПрАТ «ТерА», за 2019-2021 рр. можна підвести підсумок, відзначивши, що діяльність підприємства загалом є успішною. Всі зазначені вище показники діяльності зросли, що підтверджує швидкий розвиток підприємства та посилення його конкурентоспроможності його продукції. Зростання продуктивності праці є вищим за зростання заробітної плати, підтверджує успішність результатів діяльності і надалі. Частка заробітної плати у собівартості продукції в 2021 р. становила 23%.

ПрАТ «ТерА» старається закупляти сировину за доступними цінами. Для того, щоб сировина відповідала санітарно-гігієнічним умовам, була безпечною та якісною постійно здійснюється ретельна перевірка її якості в лабораторних умовах. Це вказує на те, що товариство дбає про свій імідж.

Основною метою діяльності товариства є задоволення потреб своїх клієнтів. Тому першочерговим завданням, що ставить перед собою ПрАТ «ТерА» є вивчення потреб споживачів, клієнтів, їхнієї смаків та вподобань для найповнішого їх задоволення. Відмінний смак і висока якість продукції, турбота про інтереси споживача — ось риси, які поєднує в собі колектив товариства. Споживачами готової продукції є населення регіону всіх вікових та соціальних категорій. Продукція ПрАТ «ТерА» реалізується майже по всій території України, найбільше в Тернопільській, Хмельницькій, Рівненській, Волинській, Київській, Львівській, Одеській, Чернівецькій, Закарпатській областях.

2.2. Дослідження специфіки діяльності кадрової служби підприємства

Кадрова служба товариства займається прийняттям, збереженням та розвитком персоналу.

Основними завданнями кадрової служби ПрАТ «ТерА» є:

- Розроблення планів щодо комплектування персоналом підприємства з урахуванням зміни чисельності працюючих у зв'язку зі змінами за межами та всередині підприємства.

- Проведення ретельного аналізу кадрового потенціалу, ділових якостей та характеристик працівників з метою їхнього використання, безперервного розвитку та створення відповідних умов праці.
- Організація роботи з вивчення ділових якостей, індивідуальних особливостей фахівців з метою формування кадрового резерву.
- Вивчення руху кадрів, виявлення основних причин їхньої плинності, розроблення пріоритетних заходів щодо її скорочення.
- Контроль стану трудової та виробничої дисципліни.
- Ведення необхідної звітності з питань кадрового забезпечення та інші.

Головне призначення кадрової служби полягає у тому, щоб не тільки керуватись у здійсненні кадрової політики інтересами підприємства, але й діяти з урахуванням чинного трудового законодавства в Україні, реалізації соціальних програм, прийнятих як на державному, так і на територіальному рівні.

Станом на кінець вересня 2022 року на підприємстві зайнято 202 особи, з них: керівників – 3,5%; фахівців – 12,4%, робітників – 84,1%. У 2020 році було відповідно керівників – 6,3%; фахівців – 21,6%, робітників 72,1%. Результати дослідження вказують, що за аналізований період частка керівників та фахівців зменшилася, а частка робітників зростає. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Кількісний склад персоналу ПрАТ «ТерА» 2019- 2022 роки

Показники	Облікова чисельність			% до попереднього року	
	2020 рік	2021 рік	2022рік	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6
Всього середньооблікова чисельність, осіб	157	163	202	3,8	23,9
<i>керівники</i>	10	8	7	20	12,5

<i>Продовження табл. 2.1</i>					
1	2	3	4	5	6
<i>фахівці</i>	34	40	25	17,6	37,5
<i>робітники</i>	113	115	170	17,6	47,8

Примітка. Розраховано автором за даними звіту з праці ПрАТ «ТерА» за 2019- 2022 рр.

Таблиця 2.4.

Аналіз показників використання робочого часу 2019- 2022 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Роки			
			2019	2020	2021	2022
1	Середньооблікова чисельність працівників	чол.	190	157	163	202
2	Відпрацьовано всіма працівниками	люд-дні	30490	32623	38628	36516
3	Відпрацьовано всіма працівниками	люд-го д	244196,5	260985,5	309030	292134
4	Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником за рік	дні	160,5	207	236	180
5	Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником за рік)	год	1285	1662,32	1896	1446
6	Середня тривалість робочого дня	год	8	8	8	8

Примітка. Розраховано автором за даними звіту про використання фонду робочого часу ПрАТ «ТерА» за 2019- 2022 рр.

Рух персоналу в ПрАТ «ТерА» безпосередньо впливає на стабільність трудового колективу та забезпеченість підприємства необхідним персоналом. В процесі проведеного дослідження розраховано показники інтенсивності руху персоналу.

Коефіцієнт обороту кадрів щодо прийому:

2019р. $K_{оп} = 32 / 190 \times 100 \% = 16,8 \%$.

2020 р. $K_{оп} = 25 / 157 \times 100 \% = 15,9 \%$.

2021 р. $K_{оп} = 6 / 163 \times 100 \% = 3,6 \%$.

2022 р. $K_{оп} = 68 / 202 \times 100 \% = 33,6 \%$.

Дані розрахунків свідчать, що коефіцієнт обороту кадрів з прийому зріс з

16,8 у 2019 році до 33,6% у 2022 році.

Коефіцієнт плинності кадрів:

2019р. $K_{оп} = 15 / 190 \times 100 \% = 7,9 \%$.

2020 р. $K_{оп} = 39 / 157 \times 100 \% = 24,8 \%$.

2021 р. $K_{оп} = 37 / 163 \times 100 \% = 22,7 \%$.

2022 р. $K_{оп} = 51 / 202 \times 100 \% = 25,2 \%$.

Таким чином видно, що в 2019-2022 рр. на роботу приймали більше працівників ніж звільняли. Коефіцієнт плинності кадрів зріс за аналізований період (від 7,9 % до 25,2 %), що говорить про те, що проблемі плинності кадрів підприємство має приділяти належну увагу (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Показники руху персоналу в ПрАТ «ТерА» у 2019-2022 рр.

№ п/п	Показники	Роки			
		2019	2020	2021	2022
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	190	157	163	202
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	32	25	6	68
3	Кількість звільнених штатних працівників, осіб	15	39	37	51
4	Коефіцієнт обороту кадрів щодо прийому, %	16,8	15,9	3,6	33,6
5	Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,9	24,8	22,7	25,2

Примітка. Розраховано автором за даними звіту з праці ПрАТ «ТерА» за 2019- 2022 рр.[24]

Важливим у вивченні структури персоналу є розподіл працівників за стажем роботи. Результати дослідження вказують, що станом на 2022 рік у працівників був такий стаж роботи:

- від 1 до 3 років – 36 працівників;
- від 3 до 10 років – 68 працівників;
- від 10 до 15 років – 65 працівники;
- від 15 до 25 років – 33 працівників.

Отож, за стажем переважають працівники, які пропрацювали від 3 до 10

років – 33,7% від загальної кількості.

На підприємстві ПрАТ «ТерА» станом на 2022 рік працює 172 кваліфікованих робітників. Працівників I та II розрядів немає; III розряду працює 39 – осіб, IV – 48 осіб, V – 38 осіб, VI – 47 осіб. Це говорить про те, що більшість робітників є кваліфікованими. В переважній більшості на підприємстві зайняті працівники віком від 35 до 54 років.

Важливим питанням для персоналу підприємства за винагорода за виконану роботу. Мотивація персоналу на ПрАТ «ТерА» включає систему матеріальних стимулів, а нематеріальному стимулюванню приділяється менше уваги. Система матеріального стимулювання ПрАТ «ТерА» включає заробітну плату, заохочувальні та компенсаційні виплати та премії за результатами діяльності.

Для стимулювання праці працівників керівництво використовує економічні, соціальні, адміністративні методи мотивації. Найбільш значущим економічним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата, що нараховується по відрядно-преміальній системі оплати праці. Для керівників, фахівців і службовців використовується система посадових окладів. Крім окладу виплачується премія, пов'язана з результативністю підприємства. Працівникам також отримують доплати і надбавки. Оплата за час наднормової роботи і роботи у вихідні дні проводиться у подвійному розмірі.

Впродовж 2019-2022 рр. зріс розмір середньої заробітної плати та підвищився фонд оплати праці. Аналізуючи фонд оплати праці варто відзначити, що частка фонду основної заробітної плати є стабільною і становить 83,8%, фонду додаткової заробітної плати – 16%, інші заохочувальні та компенсаційні виплати становлять 0,2% (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Фонд оплати праці ПрАТ «ТерА»

Показники	Роки		
	2019	2020	2021

Фонд оплати праці штатних працівників тис. грн.	15243		15649		19369	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	12804,12	83,8	13113,86	83,8	16231,22	83,8
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	2438,88	16	2503,84	16	3099,04	16
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	30,486	0,2	31,298	0,2	38,738	0,2

Примітка. Розраховано автором за даними звіту з праці ПрАТ «ТерА» за 2019- 2022 рр.

В цілому, розвиток кадрового потенціалу ПрАТ «ТерА» здійснюється відповідно до розробленої стратегії підприємства, що передбачає застосування в практичній діяльності сучасних підходів: концепцій «управління знаннями», підприємства, що навчається та актуального інструментарію управління персоналом.

Варто зазначити, що стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства пов'язана з практичною реалізацією пріоритетних напрямків управління кадрами. Дана стратегія охоплює такі етапи:

1. Планування потреби в кадрах. При цьому варто враховувати, необхідну чисельність працівників та рівень їхньої фахової підготовки.

2. Стратегія формування персоналу. На даному етапі проводяться ретельні дослідження стану ринку праці для оцінювання можливостей свого кадрового забезпечення. Важливу роль тут відіграє сформований імідж та репутація підприємства на ринку робочої сили. Тому постійно треба вести роботу щодо підтримання позитивного іміджу. Оскільки це вирішальний чинник привабливості компанії, що обумовлює можливості залучення нових кадрів. Керівництву підприємства варто звертати увагу на те, що важливою складовою позитивного іміджу є добре налагоджена система мотивації та стимулювання персоналу.

3. Стратегія розвитку персоналу. Робота на даному етапі полягає в забезпеченні відповідності професійних здатностей працівника вимогам, які висуваються до займаної ним посади. Для цього персоналу підприємства варто забезпечити відповідні умови на робочих місцях. Важливу роль тут відіграє формування адекватної стратегії управління процесом навчання кадрів (підготовки, перепідготовки), створення відповідних умов для самореалізації працівників у ході професійного і кар'єрного зростання.

2.3. Аналіз кадрового потенціалу підприємства на основі компетентнісного підходу

Виокремлення компетенцій спеціалістів та керівників за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими дало змогу розробити критерії оцінки рівня їхньої компетентності, які були використані в методичному забезпеченні оцінки кадрового потенціалу підприємства.

З точки зору застосування підходу, заснованого на компетенціях, виділено наступні послідовні етапи:

1. компетентнісно орієнтоване формування кадрового потенціалу, що передбачає виконання послідовних заходів щодо аналізу стану кадрового забезпечення з метою відповідності компетенціям;
2. визначення цілей і завдань, спрямованих на розвиток компетенцій, визначення потреби в персоналі на основі профілів компетенцій, плану розвитку та його виконання;
3. оцінка людських ресурсів на основі компетентнісного підходу, яка візуалізується у вигляді фаз, елементів і процедур;
4. система мотиваційної діяльності для розвитку компетентності;
5. управління розвитком людських ресурсів, що складається з навчання, перепідготовки працівників, орієнтованих на набуття та розвиток

компетенцій, забезпечення кар'єрного просування та планування кар'єри з урахуванням рівня компетентності працівників;

б. створення умов для реалізації заходів щодо розвитку кадрового потенціалу компанії

Варто відмітити тісний взаємозв'язок між структурними елементами кадрового потенціалу та компетентністю працівників. Нами виокремлено психофізіологічну, професійно-кваліфікаційну, трудову, соціальну компоненти кадрового потенціалу та основні компетентності по кожній з них (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика компонент кадрового потенціалу та компетентностей

№	Компонента	Компетентність
1	Психофізіологічна	Здатність здобувати знання та застосовувати їх на практиці; оперативність і системність мислення; здатність до саморозвитку; здатність приймати самостійні рішення; уміння ефективно використовувати розумові здібності; стійкість до стресів і емоційна врівноваженість; відповідальність продуктивність і працездатність.
2	Соціальна	Високий рівень комунікативних характеристик; відкритість і здатність до співпраці; здатність до сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, засвоєння, використання та передавання інформації; Навички командної роботи; наявність керівних функцій залежно від посади; вміння вести переговори; здатність дотримуватись загальнолюдських норм моралі.

Продовження табл. 2.7.

3	Професійно- кваліфікаційна	Здатність застосовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, грамотно, об'єктивно та неупереджено виконувати свої обов'язки; володіння професійними знаннями, уміннями та навичками, необхідними для виконання посадових обов'язків; уміння формулювати власну точку зору (усно, письмово); чітка орієнтація в специфіці професії; постійне набуття нових знань і навичок у своїй професійній сфері та здібностей до професійного розвитку; здатність накопичувати, оновлювати та творчо використовувати професійний досвід; суворе дотримання професійних стандартів.
4	Трудова	Орієнтація на ефективність роботи та досягнення результату; вміння планувати та організовувати роботу; дисциплінованість; гнучкість і здатність швидко адаптуватися до роботи; готовність до дії та ініціатива; здатність визначати проблеми та приймати рішення для вирішення проблем і досягнення цілей; здатність ефективно виконувати свої обов'язки в системі існуючих моральних цінностей; ставлення до праці (виконуваної роботи), що сприяє підтримці позитивної атмосфери у трудовому колективі).

.Примітка. Складено автором на основі [9;20; 27]

З метою побудови ефективного бренду роботодавця було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «ТерА» як роботодавця

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільність Компанії, відповідальність перед контрагентами, забезпечення комфортних умов праці, належний рівень охорони праці та техніки безпеки, задоволення співробітників EVP, позитивне сприйняття Компанії на внутрішньому та зовнішньому рівнях	Непоширеність Компанії як роботодавця на ринку праці в Україні, надостатня інформованість власних співробітників щодо стратегічних цілей Компанії, відсутність зворотнього зв'язку, непорозуміння між підрозділами, недосконалість системи розвитку, нерозуміння кар'єрних перспектив.

<i>Продовження табл. 2.8</i>	
Можливості	Загрози
<p>Залучення найкращих професіоналів, зростання конкурентоспроможності, збільшення кількості Промоутерів, встановлення порозуміння між менеджерами та персоналом різних структурних підрозділів, формування корпоративного духу єдиної команди, здорової робочої атмосфери, нові ідеї та проекти, зростання продуктивності праці.</p>	<p>Зростання проценту Детракторів, зростання плинності персоналу, конфлікти між менеджментом та працівниками, незадоволення робочими умовами, втрата авторитету, поширення недовіри, зменшення продуктивності праці.</p>

Примітка. Складено автором.

У ході аналізу визначено перспективні напрямки розвитку та покращення сприйняття бренду роботодавця власними співробітниками Компанії та потенційними кандидатами, а також встановлено слабкі місця, які потребують негайної уваги керівництва та планування дій щодо вирішення встановлених проблем.

Таким чином визначено, що однією з ключових проблем Компанії є комунікації та поширення інформації серед співробітників, через що виникає недовіра до менеджменту, незацікавленість та низька залученість персоналу.

Сьогодні підприємству важко знайти кваліфікований персонал робітничих професій та молодих технічних фахівців. З впровадженням безвізового режиму, за дослідженнями аналітиків, українці і далі покидатимуть нашу державу для працевлаштування закордоном, а молодь – для навчання та подальшого працевлаштування закордоном. Проблема інтелектуальної міграції залишається значущою для України.

В таблиці 2.9 наведено розподіл завдань між керівництвом, відділом кадрів та структурними підрозділами ПрАТ «ТерА».

Таблиця 2.9

**Розподіл завдань між структурними підрозділами та відділом
кадрів**

Завдання	Керівники підприємства	Відділ кадрів
Кадрове прогнозування		+
Кадрове планування		+
Підбір кадрів		+
Адаптація		+
Навчання персоналу	+	
Атестація	+	
Організація праці	+	+
Заробітна плата та доплати, надбавки, премії	+	+
Охорона праці і безпека праці	+	
Використанням робочого часу	+	
Формування кадрового резерву		+
Планування ділової кар'єри		+
Облік руху персоналу		+
Розгляд заяв та пропозицій працівників	+	
Ведення і зберігання трудових книжок працівників		+
Ведення особових справ		+

Примітка. Складено автором за результатами дослідження.

В умовах сучасних викликів «оцінка персоналу здійснюється з метою встановлення відповідності співробітника вакантній або займаній посаді на підприємстві. У процесі оцінки відкривається багато можливостей для роботи, як для керівника підприємства, так і для керівника кадрової служби» [46].

Основними процедурами технології оцінювання персоналу ПрАТ «ТерА» є такі:

1. визначення конкретної мети оцінювання;
2. встановлення об'єкту та суб'єкту оцінювання;
3. формулювання критеріїв оцінювання персоналу (враховуючи особистісні здібності, навички, якості, результати професійної діяльності);
4. вибір інструментарію для проведення оцінки персоналу;
5. підготовка до проведення оцінки персоналу;

6. розробка плану заходів, які забезпечують проведення оцінку персоналу;
7. здійснення процедури оцінки персоналу та фіксування результатів;
8. проведення обробки та аналізу результатів оцінки;
9. підготовка відповідних рекомендацій по попереднє погодження їх з об'єктом оцінки;
10. погодження результатів оцінки та термінів виконання рекомендацій з суб'єктами і об'єктами оцінки;
11. розробка заходів щодо впровадження рекомендацій

Нижче у таблиці 2.10 наводиться методи оцінювання персоналу, що застосовуються кондитерською фабрикою ТерА:

Таблиця 2.10.

Методи оціювання персоналу ПрАТ «ТерА»

Метод	Характеристика та використання
Рейтинговий метод	Цей метод передбачає ранжування співробітників у підрозділі від найкращого до найгіршого. Критеріями встановлення рейтингу виступають ділові якості та оціночні показники
Метод есе	Дозволяє визначити професійні компетенції (вирішення практичних кейсів за напрямом діяльності), проте є суб'єктивним. Для визначення професійної спрямованості, сфери (зони) відповідальності; як допоміжний метод на етапі «народження» організації або спаду на ринку
Графічні шкали рейтингу	Для оцінювання різних завдання застосовуються окремі шкали. Дає змогу оцінити здобутки та певні досягнення працівника, а також визначити так звані «вузькі місця». Дозволяє обрати способи усунення проблем та підготувати програму навчання. Варто використовувати для оцінювання компетенцій персоналу.
Критична ситуація	Передбачає проведення спостереження з фіксацією різних видів трудової поведінки (позитивної або неприйнятної). З допомогою даного метода можна оцінювати потенціал працівника, використовувати для корегування планів розвитку, виявлення «вузьких місць» на етапі стабільного функціонування трудового колективу.
Примусовий вибір	Метод передбачає, вибір твердження, що описує поведінку працівника за певними параметрами. Використовується найчастіше для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між компетенціями та результатами праці, а також задля підбору персоналу, складання програм розвитку персоналу.

Примітка. сформовано автором за результатами дослідження [4; 15].

Важливе значення при проведенні процедури оцінки персоналу має

підвищення кваліфікації працівників. За останні два роки підвищили свій кваліфікаційний рівень 44 працівники, з них 3- керівники; 7 – фахівці; 34 – робітники (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Підвищення кваліфікації працівників 2020- 2022 р. ПрАТ «ТерА»

Показники	Навчено, всього осіб		У тому числі:					
	2020 рік	2021 рік	Керівники		Фахівці		Робітники	
			2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік
Підвищили кваліфікацію, всього	21	23	1	2	3	4	17	17
у тому числі: безпосередньо на підприємстві	15	14	-	-	-	-	15	14
у ЗВО та професійних закладах за укладеними договорами	2	3	-	-	2	1	-	-
Курси, тренінги	4	6	1	2	1	3	2	3
Тренінги, семінари	2	3	1	1	1	2	-	-

Примітка. Складено автором за даними ПрАТ «ТерА»

З таблиці видно, що у 2022 році вищу професійну освіту мають 63 працівники (31,1%), середню професійну освіту – 122 працівники (60,3%), а повну загальну освіту лише 17 працівників (8,4%). Отже, у структурі працівників протягом 2019-2022 років переважають працівники з середньою професійною освітою, що пояснюється специфікою виробництва (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

Освітній рівень працівників ПрАТ «ТерА»

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Чоловіки, осіб	Жінки осіб	Чоловіки осіб	Жінки осіб	Чоловіки, осіб	Жінки осіб	Чоловіки осіб	Жінки осіб
Чисельність, осіб	78	112	65	92	67	96	75	127
середня	6	11	5	10	5	11	7	10
середня спеціальна	47	65	34	47	38	49	43	79
вища освіта	25	36	26	35	24	36	25	38

Примітка. Складено автором за даними ПрАТ «ТерА»

У 2021 році на підприємстві ПрАТ ТерА атестувалося 12% керівників і спеціалістів структурних підрозділів підприємства.

Результати атестації працівників на ПрАТ ТерА подано на рисунку рис. 2.2.

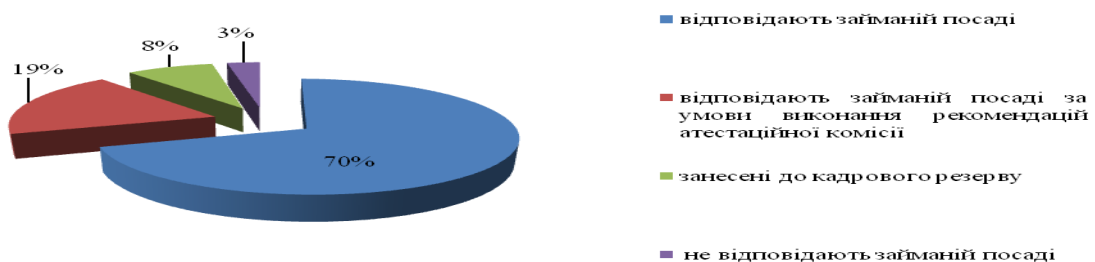


Рис. 2.2. Атестація працівників ПрАТ ТерА 2021 р.

Примітка. Складено за матеріалами ПрАТ «ТерА»

Результати проведення атестації свідчать, що:

- 70% працівників відповідають посаді, яку обіймають;
- 19% атестованих працівників відповідають займаній посаді за умови виконання ними конкретних рекомендацій атестаційної комісії;

- 8% працівників внесено до кадрового резерву;
- 3% не відповідають займаній посаді.

В ПрАТ «ТерА» атестація працівників здійснюється для молодих фахівців для активізації їхньої професійної діяльності.

Формування кадрового резерву ПрАТ ТерА здійснюється у відповідності з положенням про роботу з резервом та їх ротацією для висування на керівні посади. Відбір спеціалістів відбувається з урахуванням їхніх основних ділових, професійних і організаторських якостей, рівня здобутої освіти та результатів перебування фахівців у кадровому резерві в попередні роки.

Кадровий резерв ПрАТ ТерА за віковим параметрами наведено на рис.

2.3.

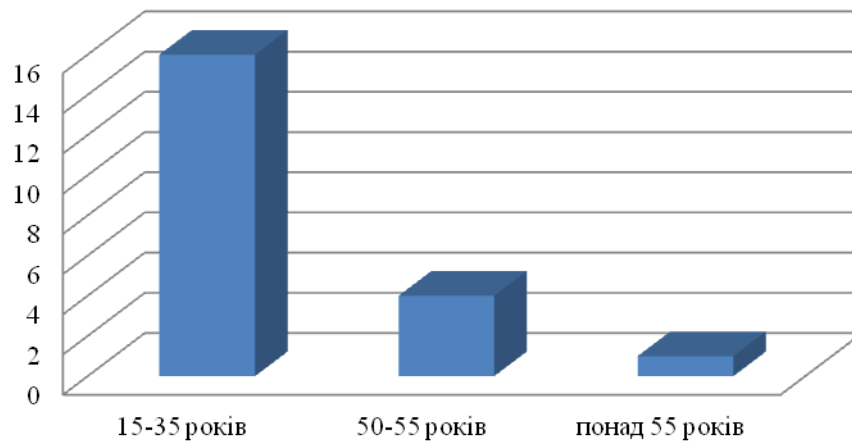


Рис. 2.3. Кадровий резерв ПрАТ «ТерА»

Джерело: складено на основі звіту з праці за 2021 р.

Списки резерву кадрів представлені керівниками та спеціалістами, зарахованими за віковим цензом в кадровий резерв:

- 15–35 роки – 16 осіб (76%);
- 50 – 55 років – 4 особи (19%);
- понад 55 років – 1 особа (5%).

Отже, товариству варто посилити роботу щодо кадрового прогнозування і планування. Це дасть змогу вчасно реагувати на виклики сьогодення, залишатися конкурентним на ринку та мати змогу залучати

висококваліфікований кадровий потенціал.

Висновки до розділу 2

ПАТ «ТерА» спеціалізується на випуску різноманітних кондитерських виробів: вафлі, пряники, печиво, зефір, мармелад, драже, східні солодоші, цукерки, хлібобулочні вироби, асортимент яких налічує понад 150 найменувань. Освоєно також випуск хлібо-булочних та макаронних виробів. За підсумками роботи 2020 р. визнано переможцем конкурсу «Підприємство-2020» у номінації «Зроблено в Тернополі»

Станом на кінець вересня 2022 року на підприємстві зайнято 202 особи, з них: керівників – 3,5%; фахівців – 12,4%, робітників – 84,1%. У 2020 році було відповідно керівників – 6,3%; фахівців – 21,6%, робітників 72,1%.

Серйозним чинником успішного розвитку кадрової роботи на ПАТ «ТерА» є створення фірмового навчального центру для постійного вдосконалення професійного рівня працівників. Без серйозних змін в галузі перепідготовки та навчання персоналу неможливо чекати відповідних якісних змін у роботі підприємства. Підприємству варто постійно удосконалювати форми і методи управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема, комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства.

Розділ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПрАТ «ТерА»

3.1. Вдосконалення кадрового планування на підприємстві

Проведене нами дослідження показало, що основними недоліками у царині роботи з управління кадровим потенціалом ПрАТ «ТерА» є:

- недостатньо розвинена система професійного навчання на підприємстві;
- не розроблена чітка система навчання та не розроблені заходи щодо реалізації процесу навчання;
- керівництво ПрАТ «ТерА» вважає основним напрямом розвитку персоналу охорону праці та техніку безпеки;
- розвиток професійних компетентностей, у тому числі працівників виробничих підрозділів, відбувається здебільшого в рамках підвищення кваліфікації у формі наставництва.;
- ПрАТ «ТерА» має відділ кадрів, але немає працівника, який би займався додатковим професійним навчанням та розвитком персоналу, підвищенням кваліфікації працівників;
- ПрАТ «ТерА» не достатньо проводить оцінку ділових, особистих та професійних якостей керівника, формування кадрового резерву здійснюється на основі суб'єктивних оцінок керівника підприємства або працівника відділу кадрів.

Важливим є те, що більшість працівників підприємства не мають достатньої позитивної мотивації до підвищення власної професійної кваліфікації. Крім того, співробітники не бачать тісного зв'язку між своїм професійним зростанням і рівнем винагороди, яку вони отримують.

Основною метою формування кадрового потенціалу підприємства є забезпечення підприємства необхідними ресурсами праці, здатними вирішувати поставлені завдання та досягати поточних і стратегічних цілей підприємства.

Розвиток кадрового потенціалу ПрАТ «ТерА» передбачає реалізацію стратегічних цілей управління компанією, таких як, наприклад, розробка та

реалізація кадрової політики, в рамках якої засади управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціально-економічні закономірності та враховують наукові рекомендації соціальних психологів, надбання теорії управління та організації, тобто всі засоби наукового пізнання, що визначають можливість ефективного регулювання та координації діяльності людей.

Одним із ключових чинників підвищення ефективності підприємства є ставлення до персоналу підприємства. Щоб мати висококваліфікованих працівників, які є частиною ядра підприємства, створити для них стимул до ефективної роботи, керівники повинні використовувати систему управління персоналом.

Кадровий потенціал працівника є величиною змінною. Оскільки працездатність людини та накопичені у процесі трудової діяльності здатності, здібності (досвід) працівника підвищуються з розвитком і вдосконаленням знань і умінь, зміцненням здоров'я, поліпшенням умов праці. Але вони також можуть бути зменшені, якщо, зокрема, погіршиться стан здоров'я працівника, зміниться графік роботи тощо. Зміни потенціалу працівника відбуватимуться і в довгостроковій перспективі - з урахуванням стажу роботи, здобутого практичного досвіду, набутих ділових якості та рівня мотивації до праці.

Оцінка кадрового потенціалу ПрАТ «ТерА» має ґрунтуватися на таких основних цілях :

- визначення завдань управління кадровим потенціалом;
- підвищення ефективності та продуктивності праці працівників;
- формування кадрового резерву;
- визначення претендентів (кандидатів) на внутрішньоорганізаційні переміщення;
- визначення наявної потреби у навчанні та підвищенні кваліфікаційного рівня працівників.
- врахування здобутків соціальної психології, теорії управління та організації, тобто всіх засобів наукового пізнання, що визначають можливість ефективного регулювання та координації діяльності людей.

В умовах сучасних викликів для підвищення ефективності ПрАТ «ТерА» важливим є ставлення до персоналу. Адже, щоб мати висококваліфікованих фахівців, що є частиною ядра ПрАТ «ТерА», необхідно створити їм стимули до ефективної та продуктивної праці. Тому керівники змушені використовувати систему управління кадровим потенціалом. Умови сучасних викликів висувають нові вимоги до формування та використання їх людських ресурсів. Спільними є такі характеристики:

- 1) обов'язковість участі або можливість брати участь в трудовій діяльності (залучення до системи економічних відносин);
- 2) передбачуваність результату участі в процесі праці;
- 3) цінність якісних характеристик працівника.

Оцінка людських ресурсів для підприємства має велике значення, тому важливо визначити основні цілі:

- визначення завдань управління людськими ресурсами;
- підвищення продуктивності праці працівників;
- формування кадрового резерву для кар'єрного зростання;
- визначення кандидатів, які будуть потрібні для внутрішньоорганізаційних переміщень;
- розрахунок необхідної потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації працівників.

До основних завдань оцінювання кадрового потенціалу ПрАТ «ТерА» відносимо:

1. Надання повної та вичерпної інформації для прийняття рішень в царині управління персоналом менеджерам з персоналу і вищому керівництву;
2. Забезпечення менеджерів методами кількісного виміру вартості людських ресурсів, необхідних для прийняття та ухвалення конкретних управлінських рішень.

Менеджеру з персоналу, який проводить кадровий аудит, важливо розуміти, які є кадрові процеси і наскільки ефективно вони працюють на підприємстві. До основних кадрових процесів у ПрАТ «ТерА» відносимо:

планування кадрів; набір та добір персоналу, стимулювання персоналу, трудову адаптацію, навчання персоналу та інші.

Основні кадрові процеси та показники аудиту підприємства наведені в таблиці. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні кадрові процеси організації та діагностичні параметри

№ з/п	Кадрові процеси	Діагностичні параметри кадрового аудиту
1.	Планування кадрів	Оцінка наявного кадрового потенціалу, цілей, умов і перспектив його розвитку; визначення потреби у персоналі.
2.	Набір персоналу	Оцінка ефективності підбору персоналу; Оцінка перспективного списку претендентів на роботу, наявність вакансій для претендентів
3.	Добір персоналу	Аналіз ефективності розробленої програми оціночних процедур; Аналіз змін у кадровому потенціалі досліджуваного підприємства.
4.	Стимулювання персоналу	Аналіз динаміки заробітної плати, частка основної та додаткової заробітної плати ; доплати та надбавки до заробітної плати; розміри преміювання; аналіз ефективності систем оплати праці.
5.	Адаптація персоналу	Характеристика процедур адаптації та оцінювання, що застосовуються, їхньої ефективності; аналіз проблем, які виникають в період трудової адаптації
6.	Навчання персоналу	Проведення аналізу форм навчання, що використовуються; аналіз процесу збору та розповсюдження інформації можливості навчання на підприємстві та за межами; аналіз системи оцінювання ефективності навчання.
7.	Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікаційного процесу	Діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості на підприємстві; Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їхньої відповідності; Визначення необхідності підготовки та реалізації програм розвитку внутрішньоорганізаційних комунікацій.

Примітка. Складено автором на основі [15; 33; 46; 47]

Так, менеджер з персоналу при проведенні аудиту щодо планування кадрів (ресурсів до праці) має здійснювати оцінку наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку підприємства, що потребує кваліфікованого персоналу. Так, кадровий аудит щодо набору персоналу передбачає опис засобів розповсюдження інформації про потребу в кадрах, застосовування засобів вербування. При проведенні аудиту щодо добору персоналу здійснюється аналіз ефективності розробленої програми оціночних процедур та аналіз змін у кадровому потенціалі. Важливою складовою є стимулювання працівників. Тому менеджер з персоналу має розробляти системи стимулювання для працівників, аналізувати структуру заробітної плати, наявність схем персоналізації виплат за ефективністю; проводити оцінку відповідності розроблених принципів щодо структури заробітної плати та виплат умовам ринку праці, фінансовому стану підприємства. Здійснення аудиту що проблем адаптації персоналу передбачає: опис застосованих процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість звільнених працівників протягом перших шести місяців або ж одного року); опис проблем, які виникнуть в період адаптації. При проведенні аудиту стосовно ефективності навчання здійснюються такі процедури: аналіз цілей і використовуваних форм навчання; аналіз процесу збору та розповсюдження інформації про освітні програми в організації; аналіз системи оцінювання ефективності навчання. Оцінка трудової діяльності персоналу передбачає оцінювання результатів атестації, періодичності її проведення, наданих результатів та прийнятих рішень за результатами атестації працівників. Для будь-якого підприємства важливими є показники плинності кадрів. Тому менеджер з персоналу має проводити оцінку ефективності використовуваної системи управління персоналом щодо зниження показників плинності, що дасть змогу сформувати стабільний трудовий колектив.

Важливим є і формування кадрового резерву. Для вирішення цього завдання необхідна підготовка керівних кадрів. Кадровий аудит щодо кадрового резерву передбачає проведення аналізу управлінської діяльності на підприємстві; оцінку управлінського потенціалу та визначення потреби у

підготовці управлінських кадрів.

Тому, кадрове планування на підприємстві має включати:

а) кадрові стратегії, що полягають у: розробці основ майбутньої кадрової політики організації; створення можливостей для роботи та професійного зростання працівників; забезпечення розвитку кадрів для виконання нової кваліфікованої роботи та адаптації їх знань до мінливих умов виробництва;

б) кадрові цілі, які полягають у: визначенні конкретних цілей підприємства та кожного працівника, що впливають із кадрової стратегії; досягнення максимального співпадання цілей підприємства та індивідуальних цілей співробітників;

в) кадрові завдання, що полягають у: забезпеченні підприємства необхідним персоналом у потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості та з відповідною кваліфікацією, необхідною для досягнення цілей;

г) кадрові заходи, що складаються з: розробки плану дій персоналу для досягнення конкретних цілей підприємства й кожного працівника; визначення витрат на виконання плану заходів з персоналу.

Кадрове планування має здійснюватися шляхом реалізації цілого комплексу взаємозалежних заходів, об'єднаних в оперативний план роботи з персоналом.

При складанні оперативного штатного плану важливі такі положення:

а) планування набору персоналу - планування діяльності з відбору та прийому персоналу з метою задоволення потреби організації в персоналі в майбутньому за рахунок внутрішніх і зовнішніх ресурсів;

б) планування звільнень або скорочень працівників має важливе значення в процесі кадрового планування та дає змогу уникнути експорту кваліфікованих кадрів на зовнішній ринок праці та створення соціальних труднощів для цих працівників;

в) кадрове планування здійснюється шляхом розробки плану плинності кадрів;

г) планування навчання персоналу включає навчальні заходи всередині та

поза підприємством та самопідготовку;

д) планування ділової кар'єри, кар'єрного зростання у тім, що починаючи з моменту найму працівника на підприємство та закінчуючи можливим звільненням з роботи, необхідно організувати систематичне просування по кар'єрній драбині як по горизонталі так і вертикалі;

е) планування особистих витрат полягає в тому, що насамперед доцільно враховувати такі статті витрат, як основна та додаткова заробітна плата, внески на соціальне страхування, витрати на відрядження; витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації.

Під час проведення кадрового аудиту менеджер з персоналу повинен дати відповіді на такі питання важливі питання:

1. Чи достатньо на підприємстві людських ресурсів для ефективної роботи та непередбачуваних змін?;

2. Чи здатний наявний персонал працювати достатньо ефективно та відповідно до обраної стратегії підприємства?.

Для цього необхідно оцінити фактичний склад персоналу, а також характеристику самого персоналу, наявність професійно важливих якостей і характеристик. Оцінка кадрового потенціалу повинна включати:

а) оцінку кадрового складу в цілому та за рівнями управління, включаючи оцінку кадрового забезпечення технологічного процесу;

б) оцінка відповідності рівня кваліфікації персоналу вимогам діяльності;

в) аналіз структури персоналу відповідно до вимог технології та класифікатора посад;

г) аналіз структури персоналу за соціально-демографічними ознаками;

е) оцінка плинності кадрів

Аудит структури та кадрового потенціалу дасть змогу виявити:

- забезпеченість кадрами та потреби в кадрах;
- потреби в навчанні;
- ефективність стилю управління;
- стан соціально-психологічного клімату;

- інноваційний потенціал;
- основні джерела опору змінам;
- розподіл персоналу всередині підприємства (за ієрархічними рівнями та функціональними напрямками).

Наступний рівень стратегічного планування підприємства пов'язаний з потребою у кадровому забезпеченні, а підбір нових співробітників не тільки забезпечує нормальну роботу організації, але й закладає основу для майбутнього успіху. Якість людських ресурсів, їх внесок у досягнення цілей, якість випущеної продукції залежить від того наскільки ефективно проводиться робота з підбору персоналу. Пошук і підбір персоналу є продовженням кадрової політики, що реалізується компанією, і одним з ключових елементів системи управління персоналом, яка тісно пов'язана практично з усіма основними напрямками роботи в цій сфері. Основну увагу в сфері управління персоналом в ПрАТ «ТерА» слід приділяти в першу чергу підбору висококваліфікованого персоналу. Без цього неможливо закріпитися на ринку, здійснити вдале позиціонування, а тим більше завоювати більшу частку ринку.

Отже, основне завдання в управлінні кадровим потенціалом полягає не в нарощуванні, а в розвитку рівня кадрового потенціалу підприємства, що збігається з потребами виробництва. Тому невідповідність кадрового потенціалу підприємства потребам виробництва є складною та водночас важливою проблемою. Це спричиняє необхідність проведення наскрізного контролю за ситуацією, коректування кадрової політики, формування системи мотивування та розвитку персоналу, попередження негативних ситуацій шляхом планомірного управлінського впливу на персонал згідно з поточними та перспективними завданнями розвитку підприємства.

Кадрова політика підприємств має забезпечувати:

– організаційну інтеграцію, яка передбачає, що вище керівництво та лінійні керівники вводять розроблену стратегію управління людськими ресурсами та реалізують її в оперативній роботі, при цьому тісно

взаємодіючи з функціональними службами;

- достатньо високий рівень відповідальності всіх працівників;
- функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного розмежування видів робіт, а також використання різних форм трудових контрактів;
- структурність – розуміння необхідності безперервного навчання впродовж всього трудового життя, адаптація до організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість результатів праці, забезпечення сприятливих умов праці, задоволеність працівника процесом праці [37, с. 50-51].

Отже, кадрова політика має бути скерована на формування такої системи роботи з кадровим потенціалом, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові наявного трудового законодавства, нормативно-правових актів і урядових рішень.

3.2. Вдосконалення механізму управління кадровим потенціалом

Розробляючи механізм управління кадровим потенціалом, варто враховувати його вплив на різні категорії працівників: управлінців, фахівців, робітників, обслуговуючого персоналу.

Для формування ефективного механізму управління кадровим потенціалом ПрАТ «ГерА» необхідно встановити об'єкт, мету та завдання. Вважаємо, що пріоритетною метою має бути забезпечення продуктивної та ефективної роботи ПрАТ «ГерА» в умовах сучасних викликів, воєнного часу.

Для досягнення поставленої мети, виокремлено такі першочергові завдання:

- забезпечення безперервного розвитку наявного персоналу;
- залучення висококваліфікованого персоналу;

- забезпечення оптимальних умов для здійснення трудового процесу;
- посилення мотивації та стимулювання праці.

Необхідною умовою ефективного рішення управлінських завдань є кадровий потенціал, який володіє необхідними компетентностями, має відповідний рівень кваліфікації, інноваційно розвивається, тому і є основним об'єктом у механізмі управління кадровим потенціалом. Успішність реалізації даного механізму залежить від якісного складу суб'єктів, які безпосередньо залучені до даного процесу. Суб'єктами даного механізму можуть виступати окремі менеджери та структурні підрозділи, які забезпечують реалізацію програми управління кадровим потенціалом. Кожен суб'єкт, виконуючи свої функції забезпечує стабільність, адаптованість, мобільність системи управління кадровим потенціалом. До таких функцій відносимо:

- кадрове планування та прогнозування персоналу;
- розвиток персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка);
- кар'єрне зростання персоналу;
- мотивацію та стимулювання персоналу;
- встановлення обґрунтованих норм праці.

Ефективність оцінки кадрового потенціалу ПрАТ «ТерА» залежить від дієвості механізму управління кадровим потенціалом. Такий механізм дає змогу взаємопов'язати сукупність процесів, які необхідно реалізувати для оцінки кадрового потенціалу підприємства.

На процес управління кадровим потенціалом підприємства мають вплив фактори зовнішнього середовища; місія та стратегія підприємства, що впливає на кадрову стратегію.

Варто зазначити, що управління кадровим потенціалом ПрАТ «ТерА» завбачає рішення таких завдань:

- розподіл і відбір працівників;
- планування чисельності працівників;
- оцінка кадрового потенціалу;

- стимулювання та мотивація персоналу;
- рекрутинг персоналу.

Ефективність управління кадровим потенціалом впливає на конкурентні переваги підприємства, тому важливим є закріплення, використання і розвиток персоналу, а саме:

- «визначення потреби в персоналі;
- відбір і розстановка кадрів;
- раціонально-об'єктивний розподіл посадових обов'язків;
- планування і супровід діяльності суб'єктів та об'єктів виробничих відносин;
- забезпечення сприятливих умов праці;
- професійно-посадове зростання працівників, враховуючи їх персональний вклад у результати виробничої діяльності та індивідуальні особливості;
- регулярну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації;
- створення належної мотивації працівників до продуктивної праці;
- оцінку ефективності використання персоналу;
- планування кар'єри;
- ротацию і вивільнення працівників» [41].

Ефективність механізму управління кадровим потенціалом забезпечується з допомогою цільових методів. Вважаємо, що найефективнішим методом є об'єктивна оцінка з врахуванням параметрів, які характеризують професійну успішність працівника та діяльність підприємства. Варто зауважити, що проведення оцінки персоналу дає змогу:

- «підвищити імідж та статус підприємства;
- підтримати та розвинути корпоративну культуру та ентузіазм персоналу;
- позитивно вплинути на мотивацію працівників до трудової діяльності та підвищити продуктивність їхньої праці;
- провести аналіз щодо розвитку та вдосконалення кадрового складу;

- оптимізувати процес переміщення кадрів;
- здійснити найбільш раціональний розподіл відповідальності між керівником підрозділу та співробітниками;
- посилити організованість та контроль в роботі з кадрами .

Оцінка персоналу здійснюється з метою встановлення відповідності співробітника вакантній або займаній посаді на підприємстві. У процесі оцінки відкривається багато можливостей для роботи, як для керівника підприємства, так і для керівника кадрової служби» [46]

Отже, найманий працівник ПрАТ «ТерА» має відповідати вимогам, що висуваються до нього та зазначені в кваліфікаційних характеристиках, посадових інструкціях, кваліфікаційних картах, картах компетенцій, професіограмах.

Кадрове планування в ПрАТ «ТерА» необхідно здійснювати шляхом реалізації цілого комплексу взаємозалежних заходів, об'єднаних в оперативний план роботи з персоналом.

Оперативний план роботи з персоналом повинен містити наступні основні положення:

- планування залучення персоналу
- планування заходів з набору та підбору персоналу з метою задоволення майбутніх кадрових потреб підприємства за рахунок внутрішніх і зовнішніх ресурсів;
- планування звільнень або скорочення робочих місць - можна уникнути переведення кваліфікованих кадрів на зовнішній ринок праці;
- планування навантаження на співробітника (реалізується завдяки розробці плану заміщення посад);
- планування ділової кар'єри, обслуговування та професійний супровід;
- планування особистих витрат - в першу чергу варто пам'ятати про такі статті витрат, як основна та додаткова винагорода, внески на соціальне страхування, витрати на відрядження, навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, оплата навчання, оплата відпустки

Виходячи з вищесказаного, оцінка кадрового потенціалу є надзвичайно важлива для підприємства, тому необхідно визначити її основні цілі для підприємства:

- 1) визначення завдань управління кадровим потенціалом;
- 2) підвищення ефективності праці працівників;
- 3) розвиток кадрового резерву для кар'єрного зростання;
- 4) визначення кандидатів на необхідні внутрішньоорганізаційні переміщення;
- 5) визначення потреби в навчанні, вдосконаленні тощо.

Для оцінки кадрового потенціалу працівників ПрАТ «ТерА» вважаємо, що варто застосовувати такі методи: анкетного опитування, рейтинговий, узгодженого розподілу; шкали спостереження за поведінкою; тестування (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Методика оцінки кадрового потенціалу працівників ПрАТ «ТерА»

№ п/п	Методи	Характеристика метода
1	Анкетування	Оцінка особистісного потенціалу працівника проводиться на основі результатів анкетного опитування, підготовлених оцінювачем, в яких відзначаються всі суттєві позитивні та негативні риси.
2	Рейтинговий	На підставі оцінки визначається кадровий потенціал працівника, його основні посадові характеристики на основі оцінки, яка складається оцінювачем за конкретними критеріями (залежно від мети аналізу).
3	Узгодженого розподілу	Професійний оцінювач (експерт) визначає кадровий потенціал працівника в допустимі проміжки часу, що разом створює постійний розподіл усіх оцінок.
4	Шкали спостереження за поведінкою	Метод орієнтований переважно на постулати попереднього, але базується на небажаних властивостях: відсутність негативних (деструктивних) дій, нетипова поведінка, стресові навантаження тощо.
5	Тестування	Особистісний потенціал працівника визначається за результатами виконання завдань (тестів): психологічного, фізіологічного та освітньо-кваліфікаційного спрямування.
6	Оцінки на основі моделей компетенцій	Кадровий потенціал визначається за допомогою математичних моделей компетенцій, які являють собою систематичну оцінку інтелектуальних, професійних та інших характеристик, важливих для даного підприємства

Примітка. Складено автором на основі [11; 20; 46; 47]

Ефективність оцінки кадрового потенціалу ПрАТ «ТерА» з точки зору

його функціонування та розвитку залежить від дієвості застосованого механізму оцінки. Такий механізм оцінки дає змогу показати взаємозв'язок процесів, які необхідно реалізувати для оцінки кадрового потенціалу підприємства [1]. Основним чинником при прийнятті рішення про оцінку кадрового потенціалу компанії є впевненість керівництва у лояльності працівників до ПрАТ «ТерА». На цьому етапі необхідно визначити цілі оцінки та те, як її нововведення сприятиме мотивації співробітників. Для забезпечення мотивації працівників необхідно проводити попередні дослідження, особливо опитування працівників. Наступним кроком має стати вибір принципів і методу оцінювання, його структури, набору компетенцій, шкали оцінювання та варіантів форми.

У цілому засади розвитку кадрового потенціалу підприємства з урахуванням умов стратегічного управління дають змогу розробити модель формування та використання кадрового потенціалу підприємства у поєднанні з механізмами формування кадрового потенціалу [7].

Формування кадрового потенціалу підприємства складається з наступних етапів: визначення потреби в персоналі; набір і підбір персоналу; підготовка посадових інструкцій працівників; навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації працівників підприємства; мотивація співробітників [15].

З метою вивчення думки трудового колективу про обрану кадрову політику варто періодично проводити соціологічні дослідження, результати якого можуть показати її ефективність. Безпомилково вибрана кадрова політика допомагає:

- своєчасно та якісно укомплектувати кадрами підприємство, з метою забезпечення його конкурентоспроможності та стабільності;
- сформувати стабільний та згуртований трудовий колектив, враховуючи інтереси працівників, керівництва та підприємства в цілому ;
- раціонально використовувати кадровий потенціал ;
- створювати умови, щоб працівники були задоволені власною працею та могли досягати максимальної самореалізації;

- підтримувати на високому рівні якість трудового життя, що робить працю на підприємстві очікуваною та бажаною;
- стимулювати працівника до формування та збереження здорового соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;
- стимулювати бажання в працівників досягати стратегічних цілей підприємства.

Через те що кадрова політика походить та залежить від стратегії розвитку підприємства, то її вибір залежить від результатів маркетингових досліджень, що проводилися підприємством щодо позиціонування продукції на ринку, його конкурентоздатності. Тому в план кадрової політики мають постійно вноситися зміни ситуації, що складаються.

Якщо говорити про ефективну кадрову політику, то вона має бути:

- складовою стратегії розвитку підприємства;
- гнучкою, тобто вона має бути: стабільною, оскільки з цим пов'язані певні плани працівників, а також динамічною, тобто можуть вноситися відповідні зміни щодо тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;
- економічно-обґрунтованою, враховувати фінансовий стан підприємства, що дасть змогу забезпечити індивідуальний підхід до кожного працівника.

Варто зазначити, що стабільними можуть бути лише ті напрямки кадрової політики, які орієнтовані на врахування інтересів працівників та організаційної культури підприємства.

Висновки до розділу 3

Формування кадрового потенціалу підприємства складається з наступних етапів: визначення потреби в персоналі; набір і підбір персоналу; підготовка посадових інструкцій працівників; навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації працівників підприємства; мотивація співробітників.

Основною формою залучення потрібних спеціалістів мають бути угоди, укладені із закладами вищої освіти; робота із управлінськими кадрами, планування ділової кар'єри, ротаційне переміщення керівників та спеціалістів, стажування на відповідних посадах; активізація діяльності кадрових служб зі стабілізації трудових колективів, підвищення трудової та соціальної активності працівників; забезпечення соціальних гарантій працівників у галузі зайнятості, що вимагає від працівників кадрових служб дотримання порядку працевлаштування і перенавчання тих, хто вивільняється, надання їм компенсаційних пільг; перехід до демократичних форм оцінювання, підбору і розстановки кадрів. Кадрова служба підприємства в сучасних умовах має стати органом організаційно-методичного забезпечення виборів і конкурсу, а це вимагає від кадрових працівників вміння застосовувати методи психологічного тестування, а також соціологічні методи вивчення суспільної думки, оцінювати кандидата на посаду його колегами й підлеглими.

ВИСНОВКИ

В процесі підготовки кваліфікаційної роботи опрацьовано теоретичний матеріал, проведено аналіз практичної діяльності підприємства та на цій основі розроблено комплекс заходів щодо вирішення проблеми управління кадровим потенціалом ПрАТ «Тера».

Кадрова складова потенціалу підприємства виконує надзвичайно важливу роль в його практичній діяльності. Адже саме від рівня використання та збалансованості кадрового потенціалу безпосередньо залежить ефективність діяльності, результати праці, прибуток, конкурентні переваги та забезпечення сталого розвитку підприємства. Кадровий потенціал підприємства є змінною величиною. На його структуру впливають не лише його кількісні та якісні характеристики, але й управлінські рішення, що приймаються.

Встановлено, що кадрова політика за умов економічної нестабільності є ефективною в таких випадках: зменшення чисельності працівників управлінського рівня, а не на робочих місцях; своєчасна оцінка персоналу; забезпечення умов для розвитку персоналу; формування кадрового резерву; створення умов для збереження кадрового ядра підприємства

Доведено, що для ефективної роботи підприємства необхідна правильна система підбору персоналу, яка має охоплювати: постійне підвищення кваліфікації; перерозподіл виконання конкретних функцій; проведення консультування кандидатів; розроблення або зміна посадових інструкцій; проведення атестації та звільнення за її підсумками.

Виявлено, що до основних завдань кадрової політики підприємства входять: створення умов для реалізації прав і обов'язків громадян; забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом; ефективне використання працівників; формування засад організації трудового процесу; застосування методів навчання, підготовки та перепідготовки персоналу; впровадження системи мотивування та стимулювання персоналу та ін.

Досліджено, що ПрАТ «Тера», незважаючи на складні виклики

сьогодення, воєнного часу здійснює виробництво: сухарів та сухого печива; борошняних і кондитерських виробів, тортів та тістечок; хліба та хлібобулочних виробів; какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів, східних солодоців. Результати дослідження вказують, що за аналізований період: собівартість реалізованої продукції зросла на 29,5%; дохід від реалізації продукції майже вдвічі; чисельність персоналу скоротилася на 27 осіб (10%), а середня заробітна плата збільшилась на 24,4%. На підприємстві в 2022 році зайнято 202 особи, з них: керівників – 3,5%; фахівців – 12,4%, робітників – 84,1%. У 2020 році було відповідно: керівників – 6,3%; фахівців – 21,6%, робітників 72,1%.

В 2019-2022 рр. чисельність прийнятих на роботу перевищувала чисельність звільнених працівників. Позитивним фактом є те, що до резерву кадрів зараховані в основному працівники віком 15–35 роки, їхня частка становить 76%. На підприємстві дотримуються таких основних засад при підборі персоналу на вакантні посади: компетентність; об'єктивність; безперервність; науковість.

Основними методами оцінювання персоналу в ПрАТ «ТерА» є: рейтинговий метод, метод есе, графічні шкали рейтингу, критична ситуація, примусовий вибір. Встановлено, що при оцінці кадрового потенціалу застосовуються: витратний підхід; дохідний підхід; експертний підхід; порівняльний підхід.

Адаптація працівників ПрАТ «ТерА» відбувається за загальною системою, яка є спеціально розробленою та може індивідуально адаптовуватись під нового працівника, залежно від посади на яку він претендує. Розвиток працівників здійснюється постійно, так як компанія постійно впроваджує нові технології, нові види продукції, що потребує оновлення знань. Застосовують різні методи навчання, як внутрішні, так і зовнішні.

Основними напрямками перебудови діяльності відділу кадрів, вважаємо, що мають бути: комплексне вирішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу; впровадження активних

методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для підприємства працівників; планомірна робота з керівними кадрами, з резервом для висування; активізація діяльності зі стабілізації трудових колективів, підвищення трудової та соціальної активності працівників; забезпечення соціальних гарантій працівників у сфері зайнятості; зміцнення кадрових служб кваліфікованими фахівцями, підвищення їхнього авторитету.

Для розрахунку необхідної потреби в кадрах HR-менеджери мають враховувати такі показники: продуктивність праці; завантаженість працівників упродовж робочої зміни; структуру персоналу, зокрема співвідношення працівників і керівників; плинність кадрів; середній вік працівників; витрати на заробітну плату; витрати на соціальні виплати.

Враховуючи необхідність покращення роботи кадрової служби підприємства, пропонуємо основні складові перебудови їхньої діяльності за напрямками: забезпечення системного та комплексного вирішення завдань щодо формування й ефективного використання кадрового потенціалу; широке запровадження активних методів пошуку та цілеспрямованої підготовки потрібних для підприємства працівників.

В кваліфікаційній роботі запропоновано критерії оцінки рівня компетентностей для спеціалістів, які можуть бути використані в методичному забезпеченні оцінки кадрового потенціалу підприємства. З позиції застосування компетентнісного підходу, виділено такі етапи: компетентнісно орієнтоване формування штатного розпису; створення умов щодо розвитку кадрового потенціалу; визначення цілей і завдань, спрямованих на розвиток компетенцій; визначення потреби в персоналі; оцінка людських ресурсів на основі компетентнісного підходу; використання системи стимулювання та мотивування для розвитку компетентностей; управління розвитком людських ресурсів, забезпечення кар'єрного просування та планування кар'єри.

Встановлено, що ефективність управління кадровим потенціалом впливає на конкурентні переваги підприємства та його позиціонування на ринку. До важливих складових управління кадровим потенціалом відносимо фахове

закріплення, використання і розвиток наявного потенціалу, а саме: визначення потреби в персоналі; відбір та розстановка кадрів; розподіл посадових обов'язків; планування й супровід суб'єктів та об'єктів виробничих відносин; створення оптимальних умов праці; кар'єрне зростання працівників з урахуванням персонального їх внеску в результати спільної діяльності та індивідуальні особливості; систематична підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; посилення мотивації працівників до продуктивної праці; оцінка ефективності використання персоналу; планування кар'єри.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арапова О.М., Фрідріф В.П., Модирка В.А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Економіка: реалії часу* 2013. №1 с. 207-211
2. Баб'як Г.П. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Вип. 20. Тернопіль: Економічна думка, 2015. С. 114-120.
3. Баб'як Г.П. Шляхи вдосконалення технологій відбору персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Вип. 22. Тернопіль: Економічна думка, 2017. С. 124-129.
4. Балабанова Л.В., О.В. Сардак. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Білорус Т. В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – економіка, організація та управління підприємствами . К. : Національний університет харчових технологій, 2004. 21 с.
6. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства . Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2007. 172 с.
7. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка и управление:научно-практический журнал*. 2007. № 3. С. 48-53
8. Бутенко О.А. Чому не працюють системи оцінки персоналу? 2016. URL: http://www.rusconsult.ru/common/news/news_204.html.
9. Верхоглядова Н. І. Іваннікова Н. А., Лаврінченко О. В. Управління трудовим потенціалом підприємств : монографія Дніпропетровськ : Пороги, 2007. 284 с.
10. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наук. вид.Х. : ХНЕУ, 2007. 400 с.

11. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. №. 6. С. 27-32. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.6.27>

12. Гачасєв Є. Козицька О. Управління кадровим потенціалом підприємств та стимулювання його розвитку : зб. тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України». Тернопіль, ЗУНУ, 2022р. С. .

13. Гачасєв Є., Козицька О. Розвиток персоналу в процесі управління кадровим потенціалом підприємств: зб. тез доповідей учасників VII науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі. Тернопіль, ЗУНУ, 2022р. С.

14. Головка А.С. Теоретико-методичний зміст категорій “трудоий потенціал”, “кадровий потенціал” та “трудоий ресурси”. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 2. С. 14–16. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_3_2/014-016.pdf

15. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія ,Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

16. Грiшнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К. : Знання, КОО, 2001. 254 с.

17. Грiшнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики*. 2015. № 7. С. 42 – 50.

18. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. С. 216-224. № 17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>

19. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом:

підручник К.: КНЕУ, 2013. 666с.

20. Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубєдова А. О. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.

21. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.

22. Дяків О.П., Прохоровська С.А. Структура лідерських компетенцій менеджера // *Науковий вісник ПУЕІТ* № 6 (62) Полтава: ПУЕТ, 2015. 48-55.

23. Захарчин Г.М., Соболев І.Б. Оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства на засадах маркетингу. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2016. № 846. С. 62-66.

24. Звіт з праці ПрАТ «ТерА» за 2019- 2022 рр.

25. Звіт про використання фонду робочого часу ПрАТ «ТерА» за 2019-2022 рр.

26. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.-метод.посібник. / [О. П. Дяків, В. М. Островерхов, Н.М. Слівінська, С.А. Прохоровська]; за ред. Є. П. Качана. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 255 с.

27. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами : навч. посібн. / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. К. : Юрид. кн., 2005. 358 с.

28. Качан Є.П., Кошіль Р.А. Впровадження інноваційних форм зайнятості – запорука ефективного використання трудового потенціалу особистості і суспільства / *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*, 2021. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43003/1/D0%9A%D0%B0%D1%87%D0%B0%D0%BD.pdf>

29. Качан Є. П. Підготовка кадрів з управління персоналом і економіки праці на Тернопіллі / *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* . Вип.17 , 2017.С. 115-117

30. Качан Є.П., Кошіль Н.Є. Особливості трансформації трудового потенціалу в людський капітал в умовах поглиблення демографічної кризи / *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* . Вип.25. 2020. С. 133-139
31. Качан Є.П., Кошіль Н.Є., Кошіль А. Проблеми формування трудового потенціалу України в умовах проведення територіальної децентралізації / *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* . Вип.24. 2020. С. 33-41.
32. Кондитерська фабрика ПрАТ «Тера» / *Офіційний сайт*. URL: <http://tera.ua/about/>
33. Крацко В.О. Стратегія вдосконалення кадрової політики підприємства. *Економіка України*. 2012. № 6. С. 52-56
34. Криклій А. С. Освіта і професійне навчання як чинники розвитку трудового потенціалу. К. : Репрографіка, 2005. 472 с.
35. Круп'як Л.Б. Формування конкурентоспроможності трудового потенціалу регіону: проблеми та підходи до їх розв'язання URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9448/1/%D0%9A%D0%A0%D0%A3%D0%9F%E2%80%99%D0%AF%D0%9A%20%D0%9B.pdf>
36. Круп'як Л.Б. Кадровий потенціал як фактор розвитку секторів економіки регіону URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/24836/1/251-254.PDF>
37. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. . Видання друге, перероблене й доповнене. К., «Кондор».2005. 308 с.
38. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. докт. екон. наук : 08.07.01 – економіка промисловості. Х. : СумДУ, 2006. 36 с.
39. Лизунова О.М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/62.pdf

40. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку : монографія / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін. ; НАН України ; Ін-т екон. пром-сті. Донецьк, 2008. 468 с.
41. М. А. Міненко, Д. І. Альохін *Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання* URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/5.pdf
42. Новікова М. М., Боровик М. В. Організація системи управління знаннями. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. №. 7 (3). С. 134-137.
43. Шандрівська О.Є., Мартинюк А.О. Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16227/1/74_Shandr%D1%96vska_140_141_Modern_Problems.pdf
44. Парій Л.В., Черній В.В. СУЧАСНИЙ ПРОЦЕС ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА/ *Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 3(33), 2020, С.69-75*
45. Писаревська Г. І. Формування кадрового потенціалу команди проекту // *Економіка розвитку*. 2009. № 4(52). С. 29–32.
46. Прохоровська С.А. Оцінка персоналу підприємства: проблеми та шляхи вирішення / Монографія. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу / за ред.. д.е.н. В.А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. 2020.179 с. (С. 108-118).
47. Прохоровська С.А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом // *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. 86- 90.
48. Прохоровська С.А. Коучинг як інструмент управління персоналом // *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, ЗУНУ, 2021р.)*. С. 158-160
49. Смачило В. В. Теоретичні засади структуризації кадрового

потенціалу підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць. 2017. Вип. 2(14). С. 215–225.

50. Смачило В. В. Формування кадрового резерву підприємства як елемент соціальної відповідальності. International Scientific and Practical Conference. 2017. С. 113–114.

51. Стричак Г.В., Лех Г.А., Грубель Г.С. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом / *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.8, С. 380-385

52. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально- психологічний аспект : наук. розробка / авт. кол. : В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. Київ : НАДУ, 2013. 52 с. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/Gaydu_1.pdf

53. Тарасюк Г. М., Фурсова Л. І. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства / *Вісник Хмельницького національного університету* 2017, № 6 Том 3. Економічні науки. С. 209-213 URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_3/jrn/pdf/44.pdf

54. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%282%29__29

55. Хомутник Н.В., Бала Р.Д. Методи оцінювання персоналу підприємства. Національний університет “Львівська політехніка” 2012. С 428-430.

56. Шандрівська О.Є., Мартинюк А.О. Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16227/1/74_Shandr%D1%96vska_140_141_Modern_Problems.pdf.

57. Штутман П.Л. Теоретико-методичні засади розробки моделі компетенцій персоналу. Наукові праці КНТУ. Економічні науки 2009. Вип. 15. с. 40-44.

58. Халіна О. В., Козаченко Н. О. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2017. № 2. С. 133-142.
59. Федорова В. А. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки URL: [http:// www.problecon.com/pdf/2011/3_0/24_28.pdf](http://www.problecon.com/pdf/2011/3_0/24_28.pdf)
60. Як розвинути комунікативні навички і налагоджувати зв'язки? URL: <https://happymonday.ua/jak-rozvynuty-komunikatyvni-navychky/>
61. Soft skills: універсальні навички європейського рівня. URL: <https://studway.com.ua/soft-skills/>
62. Stewart G., Brown K.G. (2010) Human Resource Management. Wiley, pp. 664 –2nd ed