

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ»

Виконала: здобувач 2 курсу, групи ЕНз-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент організацій»

\_\_\_\_\_ Анастасія ЛІТВИНОВА

Керівник наукової роботи

кандидат економічних наук, доцент

\_\_\_\_\_ Ольга КРИКУН

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,

проректор з науково-дослідної роботи

Харківського гуманітарного університету

«Народна українська академія»

\_\_\_\_\_ Ольга ІВАНОВА

Харків – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний  
Кафедра економіки та менеджменту  
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ганна ДОРОШЕНКО  
(підпис) (ініціали, прізвище)

«15» грудня 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Літвінової Анастасії Миколаївни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування та ефективне використання кадрового потенціалу»  
керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук,  
доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 11 жовтня 2022 року  
№2101-5/1728

2. Строк подання студентом роботи «13» грудня 2022 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути теоретичні підходи  
щодо формування кадрового потенціалу; виявити проблеми розвитку трудового  
потенціалу організації та застосування інструментів самоменеджменту при  
формуванні компетентностей ефективного керівника; провести аналіз  
господарської діяльності організації та встановити критерії оцінки  
компетентностей співробітників організації в системі управління; розробити  
напрямки ефективного використання кадрового потенціалу.

## 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедрі

## 5. Дата видачі завдання «05» вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

*( підпис )*Анастасія ЛІТВИНОВА*( прізвище та ініціали )*

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

*( підпис )*Ольга КРИКУН*( прізвище та ініціали )*

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_

*( підпис )*Ганна ДОРОШЕНКО*( прізвище та ініціали )*

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	8
1.1 Сутність та основні елементи формування кадрового потенціалу	8
1.2 Виявлення проблем розвитку трудового потенціалу організації...	14
1.3 Цілеспрямоване застосування інструментів самоменеджменту при формуванні компетентностей ефективного керівника.....	20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СКЛАДОВИМИ ЕЛЕМЕНТАМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	33
2.1 Характеристика господарської діяльності організації та використання трудового потенціалу.....	33
2.2 Оцінка компетентностей співробітників організації в системі управління ТОВ «JUERGEN».....	40
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	55
3.1 Запровадження елементів самоменеджменту при формуванні кадрового потенціалу організації.....	55
3.2 Розробка основних напрямків щодо ефективного використання кадрового потенціалу.....	63
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
Додатки.....	82

## ВСТУП

В сучасних умовах кризового становища в економіці та фінансах, а також інтеграції України у міжнародне середовище особливого характеру набувають питання формування та ефективного використання кадрового потенціалу, який буде спроможним максимально забезпечити стабільне та ефективне функціонування національної економіки. Велику роль у підвищенні та зміцненні суспільного виробництва та відновлення ефективності трудових ресурсів грає кадровий потенціал. В свою чергу, механізм його формування та використання впливає на економічний потенціал багатьох галузей. Вважається, що однією з умов стабільного соціально-економічного розвитку є прагматичне формування та раціональне використання потенціалу кадрів. Також відомо, що формування потенціалу кадрів – процес планомірного та спрямованого на забезпечення підприємств держави та її виробництв професійними кадрами в достатній кількості, їх розвиток та підвищення кваліфікації відповідно потребам суспільного виробництва.

Значний внесок відображено в роботах О. Балацького, Г. Десслера, Л. Беззубко, П. Журавльова, Л. Колот, Е. Мейо, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Шмідта, С. Хетрика, В. Дятлова, А. Єгоршина та деяких інших, в яких вони досліджують специфіку формування кадрів організацій та підприємств України, концепція трудових ресурсів. За судженнями науковців, ситуація, яка наразі є в економіці України сьогодні, може бути маркером недостатнього рівня ефективності використання кадрово-трудова ресурсів. Як наслідок, відбувається збільшення чисельності незайнятого населення, нераціональне використання персоналу та його галузевий розподіл.

Водночас необхідно враховувати основні складові кадрового потенціалу: рівень кваліфікації та професійні здібності, практичні навички, психометричні данні кадрів підприємства чи організації, які займаються виробничою діяльністю. Кадровий потенціал являє собою квінтесенцію висококваліфікованих працівників,

їх досвіду, особистих морально-етичних якостей, здатності до скорого набування сучасних знань та оволодіння навичками, ну і звісно, бажання працювати занабутою спеціальністю.

Метою роботи є обґрунтування способів формування кадрового складу та розвитку трудового потенціалу в організації і його ефективне використання.

Відповідно до поставленої мети в роботі слід вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні підходи щодо формування кадрового потенціалу;
- виявити проблеми розвитку трудового потенціалу організації та застосування інструментів самоменеджменту при формуванні компетентностей ефективного керівника;
- провести аналіз господарської діяльності організації та встановити критерії оцінки компетентностей співробітників організації в системі управління;
- розробити напрямки ефективного використання кадрового потенціалу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в організації товариство з обмеженою відповідальністю «JUERGEN» (ТОВ «JUERGEN»).

Предметом дослідження є організаційні відносини в процесі формування та ефективного використання кадрового потенціалу.

При написанні роботи були використані наступні методи дослідження: методи теоретичного аналізу і стандартні методи, а саме: узагальнення та системний аналіз, порівняльний аналіз, синтез, класифікація, графічна інтерпретація.

Інформаційно-методологічна база досліджень кваліфікаційної роботи магістра містила в себе пошук джерел з теоретичною основою дослідження у наукових видань, науково-методичній літературі, періодичних виданнях, нормативних і законодавчих актах України, а також в мережі Інтернет, результати опитування.

Наукова новизна полягає у:

- 1) запропонованому універсальному підході до застосування інструментів самоменеджменту при формуванні компетентностей ефективного керівника;

2) встановлені критерій оцінки компетентностей співробітників організації в системі управління;

3) розроблені програми щодо ефективного використання кадрового потенціалу в організації.

Практичні результати роботи полягають в можливому практичному застосуванні ТОВ «JUERGEN», а також на підприємствах різних сфер господарської діяльності.

Основні положення та висновки роботи обговоренні на засіданні круглого столу «Сучасні тренди в економіці та управлінні персоналом» 10 жовтня 2022 р., а також опубліковані у збірнику наукових праць «Економіка XXI століття: проблеми та перспективи», випуск 6.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 36 джерел. Робота містить 3 рисунка і 24 таблиці.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

#### 1.1. Сутність та основні елементи формування кадрового потенціалу

Проблемем сутності, формування та управління кадровим потенціалом та його факторами присвячено багато праць іноземних та українських вчених: Г. Десслер, І. Джаїн, В. Дятлов, В. Довбенко, О. Балацький, Р. Марр, Г. Мартин, В. Мейо, М. Мескон, Д. Сульє, С. Хетрик, А. Файоль, Мельник, Е. Г. Шмідт, А. Єгоршин, Ф. Тейлор, П. Журавльов та ін. [1; 15; 30], проте питання вдосконалення теоретичних засад управління кадровим потенціалом залишається дискусійним, потребує більш глибокого вивчення та вдосконалення існуючих рекомендацій.

Управління кадровим потенціалом – це сама важлива функція підприємства. Власне повноцінне управління кадрами дозволяє налагодити вигодонабування через досягнення переваг конкуренції, ефективність праці і максимальний трудовий внесок персоналу. Стан речей на сьогодні вказує на те, що кадровий потенціал є комплексним утворенням, що включає в себе можливості працівників та їх здібності, які необхідні для забезпечення дій щодо створення стратегічної переваги між конкурентами [20]. В переважній більшості організацій майже повністю відсутнє систематичне розроблення та імплементація програми управління кадровим потенціалом. Необхідно зауважити, що власне накопичений кадровий потенціал не являється завершеним вирішенням головних питань, які з'являються в процесі господарювання. Також, підприємства можуть потрапляти у ситуацію, в якій кадровий потенціал зростає надмірно, тобто на це зростання витрачаються кошти, які перевищують рівень економічної доцільності. З цього ракурсу проблема управління підвищенням кадрового потенціалу є амбівалентною [9]. У процесі переходу від екстенсивного до інтенсивного розвитку виробництва широко використовується термін «кадровий потенціал». Це особлива відповідь науки на постійну потребу практики забезпечити якісне

вдосконалення, формування та використання відповідних компетенцій працівників як колективного об'єкта виробництва та управління.

У цілому поняття людського потенціалу слід розглядати в контексті поняття «потенціал». Крім того, талантовий потенціал набуває властивостей здібностей певного типу фахівців і на певному етапі розвитку може активізуватися в процесі виробничої діяльності відповідно до посадових інструкцій та цілей, поставлених перед суспільством, регіонами, колективами. Ця методика визначення потенціалу персоналу дозволяє здійснювати комплексний аналіз будь-якої категорії персоналу за об'єктивними економічними законами відповідно до обраного об'єкта, теми дослідження, його мети і цілей [7; 8]. Кадровий потенціал підприємства – узагальнена (якісна та кількісна) оцінка персоналу як класу ресурсів, пов'язана з виконанням його функцій і реалізацією майбутніх цілей розвитку організації, це фактичні та потенційні здібності, використовуваний і доступний у певний момент часу.

Ми можемо говорити про те, людський потенціал може виражатися через компетентність працівників, якість їхньої професійної підготовки, трудові, особистісні, психологічні та фізичні якості, і насамперед творчі здібності. Кадровий потенціал підприємства наділений якістю цілісності, яка принципово відрізняється від властивих якостей кожного окремого працівника [2; 13]. Основною метою формування кадрового потенціалу підприємства є забезпечення організації певними трудовими ресурсами для вирішення поточних завдань і реалізації малих і стратегічних цілей підприємства. Слід зазначити, що необхідність розвитку людського потенціалу залежить насамперед від певних якостей, здібностей і можливостей працівників, які можуть працювати чи не працювати, тобто є гнучкими суб'єктами, здатними розвиватися чи змінюватися.

Управління цим розвитком має бути постійним, беручи до уваги динаміку організації на її етапах становлення та використання потенціалу її людей [2]. Головна мета розвитку потенціалу кадрів на підприємстві визначає другорядні цілі та основні принципи управління персоналом. Данні принципи – це правила, основні положення і норми, якими треба користуватися керівникам і

спеціалістам в процесі управління персоналом. Розвиток талантового потенціалу має на увазі впровадження корпоративних стратегій управління, таких як формування та реалізація кадрової політики, в якій відображаються об'єктивні тенденції управління персоналом, соціально-економічні закономірності, а також враховуються рекомендації наукової соціальної психології, теорія менеджменту та організації, а саме вся база наукових знань, що визначають можливість ефективного регулювання та координації людської діяльності [12].

З огляду на це ми обрали складові, які забезпечують розвиток потенціалу людей компанії. Система організаційного забезпечення – це група взаємозалежних внутрішніх структурних служб і структурних підрозділів, які забезпечують прийняття та прийняття управлінських рішень з того чи іншого аспекту діяльності його персоналу та відповідають за результати цих рішень [2; 4]. Ефективна структура управління кадровою діяльністю на підприємстві, елементами якої є особи, що керують персоналом, службами, відділами та іншими організаційними підрозділами органу управління. Фінансова підтримка може надаватися у формі об'єднаних коштів, які використовуються безпосередньо для фінансування діяльності у сфері управління персоналом. Вважаємо, що необхідно налагодити надійний механізм залучення та акумулювання коштів для розвитку професійних якостей провідних працівників та запровадити стимулюючу оплату праці працівників на підприємствах.

Його ефективне використання забезпечить прибуток на капітал у майбутньому та стимулюватиме економічне зростання, що є одним із ключових завдань будь-якого бізнесу на сучасному етапі розвитку. Інформаційне підґрунтя системи управління та розвитку кадрового потенціалу – це сукупність реалізованих рішень менеджменту щодо кількості, розташування та організації інформації, яка наповнює систему управління персоналом та її функціонуванням. Він включає бізнесову інформацію та інформацію з кадрового планування та професійного кастингу персоналу, нормативно-правову та довідкову базу даних щодо посадових обов'язків, охорони праці, нормативно-правових актів про працю, системи класифікації техніко-економічної інформації

та документації (єдиної та спеціальної), а також забезпечує ефективне використання робочого часу, використання системи матеріального та духовного стимулювання праці тощо.

На нашу думку, науково-методичне забезпечення полягає в побудові єдиної системи документації організаційно-методичного характеру, яка визначає норми, вимоги та правила, що використовуються для вирішення питань, що пов'язані з розвитком фахівців. Вона спрямована на забезпечення ефективності професійної підготовки персоналу підприємства, процесу підвищення кваліфікації, науково-методичне забезпечення процесу розвитку професійно-технічної освіти, імплементації сучасних освітніх та управлінських методик сприяння професійному розвитку персоналу та вдосконаленню його професійної діяльності, умінь і навичок. На сьогодні це є ефективним при застосуванні сучасних методів і форм навчання. У цьому контексті стимули є невід'ємною частиною механізму глибокої зацікавленості в досягненні максимального економічного та соціального результату діяльності. Отже, ними можуть бути фактори різного походження, за яких виникає мотивована поведінка.

А тому, що стимулююча поведінка працівників формується під спільним впливом багатьох факторів, серед яких зміст роботи, визнання роботи оточуючими, визнання власних досягнень, об'єктивна оцінка керівництва, бажання професійного зростання, почуття відповідальності, прагнення до професійного зросту. Самореалізація в роботі, рекомендується стежити за мотивацією співробітників. Це дозволить вам мати найновішу інформацію, необхідну для своєчасного прийняття управлінських рішень. З одного боку, система стимулювання праці визначатиме якісний склад людського потенціалу, з іншого – адаптуватиметься до параметрів шуканого людського потенціалу та сприятиме його подальшого розвитку [13]. На сьогодні маємо декілько відмінних моделей тлумачення такого поняття як «кадровий потенціал» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Способи тлумачення терміну «кадровий потенціал підприємства»

Джерело	Сутність терміну
Турчинов А. І. [25, с. 62]	Кадровий потенціал є персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва.
Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. [32, с. 10]	Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.
Маслова В. М. [24, с. 128]	Кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок.
Безсмертна В. В. [3, с. 49]	Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.
Краснокутська Н. С. [16, с.112]	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.

*Джерело:* складено автором

Аналізуючи табл. 1.1 можна говорити проте, що кадровий потенціал – це наявні та очікувані можливості праці, визначені обсягом, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства. Проте можна стверджувати, що існують значні відмінності в розумінні природи людського потенціалу та визначення його компонентів, що призводить до неадекватного та недосконалого методологічного інструментарію для його

управління. Слід зазначити, що необхідність розвитку людського потенціалу залежить насамперед від певних якостей, здібностей і можливостей працівників, які можуть працювати чи не працювати, тобто є гнучкими суб'єктами, здатними розвиватися чи змінюватися. Управління цим розвитком має бути постійним, беручи до уваги динаміку організації на її етапах становлення та використання потенціалу її людей.

Кадровий потенціал характеризується нестабільністю, що закономірно пов'язан з їхньою діяльністю, як відповідна реакція на зовнішні умови середовища (макроекономічні, політичні, соціальні, демографічні, правові, ринкові тощо) та внутрішні структурні зміни підприємства. Зміни розміру кадрового потенціалу підприємства обумовлені:

- 1– плинністю кадрів (звільнення, підбір персоналу, додатковий персонал);
- 2– зміна кваліфікації внаслідок її підвищення та зниження (старіння знань, втрата навичок);
- 3 – зміни (зниження / підвищення) мотивації співробітників;
- 4 – створення певних умов, які сприяють продуктивності особистого потенціалу кваліфікації, а також професійна характеристика працівника;
- 5 – виникнення конфліктних ситуацій в колективі.

Ці нормативні акти можуть продемонструвати важливість формування управлінського впливу на потенціал людини.

Слід зазначити, що більшість сучасних українських компаній мають значні проблеми у сфері управління персоналом, а саме: відсутність інноваційної орієнтації кадрової політики та звернення до успішного досвіду іноземних компаній, ігнорування кадровими службами індивідуальних особливостей кожного працівника, не чітка система розвитку індивідуального потенціалу співробітників. Результатом даної кадрової політики стала висока плинність кадрів на підприємствах і низька мотивація до вирішення організаційних завдань [23; 33].

Компоненти потенціалу людини характеризуються: психофізіологічною можливістю залучення до суспільно корисної діяльності; ймовірністю нормальної соціальної взаємодії; здатністю генерувати нові ідеї; раціональністю поведінки; навичками; пропозицією на ринку праці. Перелічені складові призводять до того, що людський потенціал характеризується найбільш динамічним і непередбачуваним розвитком в порівнянні з іншими ключовими складовими ресурсної системи підприємства. Що стосується персоналу, то він не є простим об'єктом управління і буде активно змінюватися сам, змінювати свої індивідуальні та професійні характеристики, своє ставлення щодо роботи, керівництва та всього підприємства. Співробітники, таким чином, можуть впливати на прийняття рішень щодо своїх інтересів і змінюють цінність людського потенціалу загалом і конкретних працівників зокрема. Хоча, по - іншому, працівник має право не погоджуватись із наданими йому умовами праці, обговорити з керівництвом рівень оплати праці, вивчити іншу професію, ухилитися від виконання трудових обов'язків, звільнитися за власним бажанням та інше, які призводять до обмеженого управління ресурсами даної держави [5].

## 1.2. Виявлення проблем розвитку трудового потенціалу організації

В науковій сучасній літературі помітною є тенденція щодо поширення досліджень науково-методичних основ розвитку кадрового потенціалу підприємств, який є стрижневим чинником розвитку економіки суб'єктів господарювання. Однак, при цьому спостерігається недостатня окресленість методичного підходу до управління кадровим потенціалом на підприємстві. Основним питанням кадрової політики є не тільки зміцнення адміністративних дій, але й використання низки мотиваційних чинників, взаємозв'язку тактики і стратегії. Комплексний підхід до розуміння кадрової політики перш за все передбачає взаємозв'язок із внутрішнім і зовнішнім кластерами організації.

Основними організаційно-методичними механізмами кадрової політики є фактори мотивації та стимулювання [10; 23]. Організація чи підприємство, яке є цілісною господарсько - виробничою системою, однак може бути презентоване у вигляді сукупності деяких її складових. Деякі автори серед таких складових виділяють управлінську, технічну та особистісно-культурну. Інші поділяють управління виробництвом на дві частини: управління людьми та управління діяльністю. Щодо управління діяльністю, то воно включає планування діяльності, встановлення виробничих завдань, створення систем вимірювання виробничої системи та моніторинг виконання завдань. Управління персоналом включає забезпечення взаємодії всіх членів трудового колективу, кадрову політику, навчання, інформування, мотивацію співробітників та інші важливі складові роботи керівника. Існують і інші варіанти структурування виробничо-господарської системи, але майже завжди акцентується кадрова складова як невід'ємна частина системи управління. Необхідний постійний управлінський вплив на структуру робочих місць, чисельність і склад працівників. Управління персоналом пов'язане з дослідженням людських ресурсів в менеджменті, тобто сам менеджер безпосередньо розглядається як певний об'єкт прийняття управлінських рішень, тобто безпосередньо вивчається потенціал управлінського персоналу.

Метою управління персоналом підприємства є підвищення в ринкових умовах конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності праці та виробництва, максимальний прибуток, а також забезпечення високого соціального функціонування колективу. Для успішної реалізації поставлених цілей необхідно вирішити наступні завдання [10]: забезпечити потребу підприємства в робочій силі та кваліфікації; реалізувати обґрунтоване співвідношення організаційно-технічної структури виробничого потенціалу та структури трудового потенціалу; повно та ефективно розвинути потенціал співробітників і всього виробничого колективу; забезпечити високу ефективність; умови праці, високий рівень організації, мотивації та дисципліни; виховання у

працівників навичок взаємодії та співпраці; утримання працівника та формування стабільного колективу; бажання, потреби та інтереси; узгодження соціальних і виробничих питань (з урахуванням врахування інтересів організації та інтересів працівників); підвищення ефективності менеджменту персоналом та досягнення відповідних цілей управління при суттєвому зниженні витрат виробництва.

Процес менеджменту кадрового потенціалу організації має наступні етапи [10]:

1. Планування кадрової політики. Вона може бути розділена на дві стадії: загальнодержавна (розробка організаційних структур підприємств, принципів і критеріїв підбору та розстановки кадрів та ін.) та внутрішньовиробнича (застосування загальнодержавних розробок в умовах діяльності конкретного підприємства, розробка внутрішніх принципів роботи з кадрами).

2. Вдосконалення форм організації праці та виробництва, розробка структур конкретних підприємств, установлення прав та обов'язків окремих робітників і підрозділів, поліпшення документообороту, поліпшення трудового процесу.

3. Безпосередня робота з кадрами – практичне здійснення кадрової політики на всіх рівнях керівництва. Вона включає формування, збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу підприємства.

4. Відносини між собою кадрової адміністрації.

Важливим аспектом кадрової політики організації є її спрямованість на розв'язання питань ефективного користування кадровим потенціалом підприємства, а також створення певної нормативної бази, що має регламентувати діяльність всіх членів виробничого процесу.

Ефективність підприємства залежить не тільки від управління людським потенціалом, а й від продуктивності діяльності кожного окремого працівника. На думку багатьох економістів, актуальним є питання стимулювання

працівників, яке є необхідною умовою для розвитку та підтримки потенційного рівня талантів [14; 26; 31]. Тому необхідно розвивати потенціал персоналу підприємства для оптимізації використання важелів стимулювання шляхом підвищення результативності використання матеріальних і духовних стимулів, вдосконалення системи оплати праці та впровадження інших заходів, які сприятимуть подальшому розвитку кадрів. Тому в основу політики управління персоналом повинні бути покладені три фактори:

- 1) кадровий потенціал організації та окремих працівників;
- 2) його практичне використання;
- 3) рівень кадрового потенціалу, якого вимагають виробничі умови.

В перспективі набуває актуальності проблема управління кадровим потенціалом через імплементацію налагоджених технічних процедур: оцінки потреб у талантах, розробки інформаційної та нормативно-методичної бази. Необхідним елементом продуктивності та основним джерелом економічного розвитку в Україні є люди, тобто їхні навички, освіта, навчання та мотивація.

Розглянемо не тільки взаємозв'язок між кількісними і якісними характеристиками персоналу підприємства, але, перш за все, його потенційні можливості для забезпечення довгострокових завдань розвитку. Сукупність цих здібностей і можливостей людини відображається в людському потенціалі, який необхідно правильно використовувати для досягнення цілей і завдань, поставлених компанією, щоб зайняти високу позицію на ринку і завоювати довіру споживачів [20]. Традиційно виділяють індивідуальні фактори розвитку, до яких відносять: психологічні особливості (інтереси, потреби, комунікативні здібності, мотивації, ціннісні нахили), стан здоров'я та фізичні особливості, моральні якості особистості та ін. Деякі автори аналізують вплив різних факторів на розвиток талантів підприємства, формують групу факторів, які прямо чи опосередковано впливають [8], та класифікують їх за цими ознаками. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Фактори розвитку кадрового потенціалу підприємства

Автор	Фактор розвитку
Гольдфарб А. Г.	фактори зовнішнього впливу: рівень соціально-економічного розвитку країни, регіону; стан ринку праці (національного та регіонального) й умови формування ціни робочої сили; законодавча база; рівень демографічного розвитку країни; соціальне та підприємницьке інвестування; внутрішні фактори: рівень соціально-економічного розвитку підприємства; організаційна культура й ефективність управління персоналом; мотивація трудової діяльності та система стимулювання; процес набору, відбору, навчання, перенавчання персоналу, умови праці та рівень технічної озброєності робочих місць; інвестиційний клімат на підприємстві
Носкова М. В.	особистісний капітал; якість життя; система моральності і пріоритетів потреб; мобільність; загальний політико-економічний розвиток країни; демографічні чинники; чинники економічного зростання та інше
Іванова Т. В.	екзогенні (зовнішні) фактори: природні; культурно-історичні; політико-правові; демографічні; економічні; соціальні; організаційні; інноваційні; екологічні та інші; ендогенні (внутрішні) чинники: розвиток різних організаційно-правових форм господарювання; матеріально-технічні; управлінські; ефективний кадровий менеджмент, у тому числі безперервне професійне навчання, можливості просування на підприємстві, мотивація праці та інше
Колпаков В. М.	людський; інформаційно-енергетичний; засоби управління розвитком людських ресурсів підприємства (технологічні і засоби управлінської праці); системні
Смолюк В. Л.	зовнішні фактори: демографічні фактори; соціальні фактори; економіко-правові і науково-технічні фактори; внутрішні фактори: виробничий, фінансовий, маркетинговий, управлінський, інноваційний, інформаційний і соціально-культурний потенціали

Сирбу А. Н.	техніко-організаційні (забезпеченість засобами організаційної та комп'ютерної техніки, характер та зміст праці, організаційна побудова підприємства і структура управління, рівень кваліфікації спеціалістів); економічні (система госпрозрахункових відносин і матеріального стимулювання, фінансовий стан підприємства і його конкурентоспроможність) та соціально-демографічні
Новоїтенко І. В.	внутрішні фактори: стратегія підприємства; організаційна структура управління; морально-психологічний клімат у колективі; система мотивації; система сплати праці та рівень заробітної плати; кваліфікація керівників та фахівців з роботи з персоналом; рівень озброєності основними засобами; зовнішні фактори: кон'юнктура ринку праці; трудове законодавство; рівень доступності освіти; якість медичного обслуговування; рівень розвитку науки та техніки; демографічна ситуація; соціальна політика; доступність достовірної інформації; менталітет; культура

*Джерело:* складено автором

Традиційно чинники, що впливають на потенціал розвитку талантів компанії, поділяють на такі категорії: внутрішні й зовнішні. Зовнішні фактори впливають на якісну та кількісну характеристику потенціалу талантів компанії, яка пов'язана з його кількістю та статтю. Вікова структура, використання робочого часу. Вони формуються у зовнішньому середовищі підприємства і мають прямі та опосередковані впливи, конфігурація внутрішніх факторів організації виробляється через розвиток людського потенціалу, який є невід'ємною частиною підприємства та взаємодіє з іншими системами управління [6; 26]. Загальновідомо, що потенціал розробників є невід'ємною частиною кадрової політики кожної сучасної виробничої організації, що не залежить від виду та специфіки його діяльності. Під кадровою політикою розуміють сукупність нормативно встановлених цілей, завдань, принципів, методів, засобів, засобів і ресурсів добору, навчання, використання, підвищення

кваліфікації, компетенцій, умінь і компетенцій спеціалістів і керівних кадрів, а також інших учасників трудового процесу.

Важливо, що розвиток людського потенціалу передбачає підвищення рівня професійної кваліфікації працівників, постійне оновлення бази знань, компетенцій, навичок кожного працівника за рахунок мотивації та оцінки його внеску в кінцевий результат, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності в світі бізнесу [36].

В сучасних умовах економіки розвиток потенціалу персоналу підприємства необхідно розглядати як один із пріоритетних напрямків діяльності організації. Так як якісні характеристики людей безпосередньо впливають на процес формування та реалізації стратегії, допущені людьми помилки можуть призвести до втрати капіталовкладень. Ось чому механізм управління персоналом повинен адаптуватися до змін у структурі підприємства, організації виробничої взаємодії персоналу та змісті роботи, щоб забезпечити формування професійних здібностей, ротацію персоналу не тільки всередині різних підрозділів організації, а й між ними.

### 1.3. Цілеспрямоване застосування інструментів самоменеджменту при формуванні компетентностей ефективного керівника

Самоменеджмент – це новий напрям у сучасному менеджменті, який виник в середині 90-х років. Вивчає він особистість і належить до сфери управлінських знань. Більш конкретно – це виникнення та розвиток, що зумовлені потребами сучасного суспільства, систем соціуму і навіть окремих людей. Необхідно уточнити, що саме включає це поняття. Таким чином, «самоменеджмент» – це послідовне і цілеспрямоване використання перевірених у щоденній практиці методів роботи з метою оптимізації та змістовного використання свого часу. Основними завданнями самоменеджменту є максимальне використання своїх

можливостей, свідоме керування власним життєвим шляхом (самовизначення та самореалізація), подолання зовнішніх обставин у роботі та особистому житті.

Самоменеджмент пропагує людиноцентристський підхід у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Це відбувається завдяки та у взаємодії з декількома антропологічними науками, що стрімко розвиваються останніми роками. Сучасні науковці запевнюють, що застосування інструментів самоменеджменту при формуванні компетентностей ефективного керівника дозволяє набути низку переваг, які наведені на рис. 1.1.

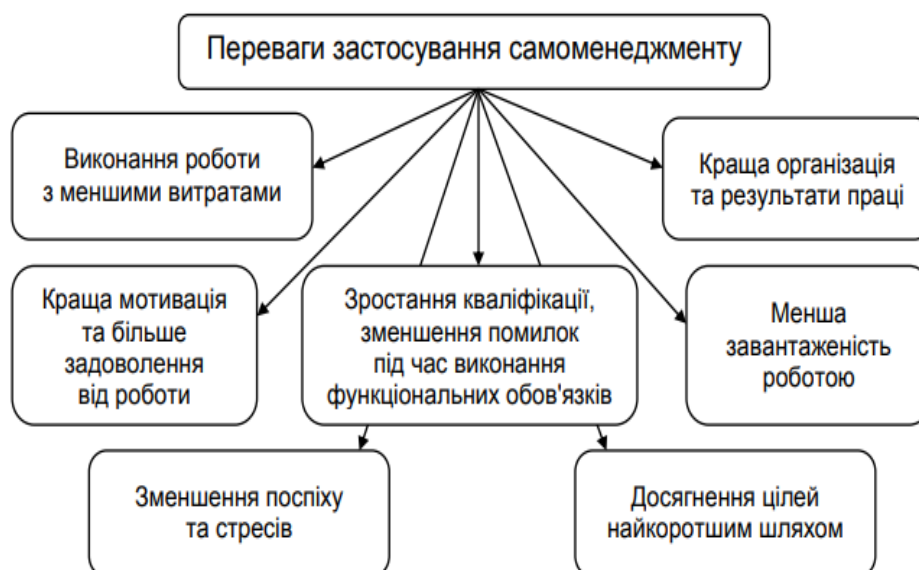


Рисунок 1.1 – Переваги застосування інструментів самоменеджменту

*Джерело:* [15]

Поняття «самоменеджмент» введено в науку директором німецького Інституту раціонального використання часу Л. Зайвертом. Він визначає це як цілеспрямоване та послідовне використання перевірених у щоденній практиці методів роботи для оптимального та змістовного використання свого часу [22; 29]. Сучасні вчені трактують самоменеджмент ширше, визначаючи його як самостійне спрямування діяльності людини, сукупність управлінських впливів, самоменеджмент, управління ресурсами, управління людським капіталом індивіда. Науковці зазначають, що вона спрямована на досягнення мети,

бажаних цілей, саморозвиток та ефективне використання свого інтелектуального потенціалу, самовдосконалення особистих якостей, розвиток творчого потенціалу та підвищення ефективності професійної діяльності тощо. Сутність самоменеджменту полягає в самоуправлінні особистою професійною діяльністю та життєдіяльністю, задля найбільш ефективного досягнення очікуваних цілей шляхом раціонального користування ресурсами.

Теоретичне підґрунтя самоменеджменту складається з певних закономірностей управління, що узагальнені на принципах самоуправління.

Самоменеджмент зі всіма його напрямками, як, власне, управлінська дисципліна, виконує низку певних функцій. В своїй роботі «Ваш час у ваших руках» Л. Зайверт [22] подає процес самоменеджменту як, свого роду, «коло правил», що наочно демонструє зв'язки між окремими функціями (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – «Коло правил» Л. Зайверта

*Джерело:* [21]

Функції перебувають у певній взаємозалежності та зазвичай реалізуються в такій послідовності [21]:

- 1) встановлення цілей;
- 2) планування;
- 3) ухвалення рішень;

4) реалізація та організація;

5) контроль (самоконтроль);

б) інформація та комунікація (пошук та обмін інформацією, здійснення комунікаційних зв'язків, необхідні на всіх етапах процесу самоменеджменту). Виконання цих функцій передбачає застосування певних методів та прийомів і дозволяє отримати результати, які сприяють успіху та наближають до поставлених цілей ефективного керівника.

Аналіз науково-методичної літератури в галузі історичних досліджень щодо походження терміна «компетенція» та похідних від нього («компетенція», «ключова компетентність») підтверджує:

1) термін «компетенція» (лат. *compeo* – зусилля, відповідь, підхід) використовується лише нещодавно (у 1960-х роках у США, Великобританії та Німеччині термін «компетентна освіта» означав досягнення певного освітнього результату);

2) визначення складових елементів «не досягло консенсусу на практиці. О. Пометун пояснює це тим, що суспільство та економіка не бажають говорити мовою освітніх значень, а освітня наука ще не готова давати концептуальні пояснення незрозумілих їй результатів освіти.

Здатність впливає з потреби людини адаптуватися до надто мінливих умов життя [17]. Причина останнього, на роздум М. В. Золочевської, полягає як в об'єктивній складності явища, так і в тому, що потреба суспільства в певних якостях особистості як члена суспільства є явищем тимчасовим [35]. У своєму документі Міжнародний комітет Ради Європи розглядає концепцію компетенцій як загальні або ключові навички, фундаментальні навички, фундаментальні стилі навчання, ключові кваліфікації, міжпредметні навички або навички, ключові ідеї, допоміжні або опорні знання. На думку експертів Європейської Комісії, компетентність включає: здатність індивіда сприймати та реагувати на особисті та соціальні потреби, людина володіє необхідними для цього комплексу установками: цінностями, знаннями, уміннями та навичками [14].

Група експертів у різних галузях (бізнес, освіта, робота, охорона здоров'я), представників міжнародних і національних освітніх установ запропанували в 1997 році в Федеральному статистичному відомстві Швейцарії та Національних центрах статистики освіти в США і Канаді програму «Визначення та вибір компетентностей: теоретичні та концептуальні засади» (скорочено – «DeSeCo») [28]. Мета створення програми узагальнення досвіду багатьох країн щодо відбору й ідентифікації та його систематизація, а також забезпечення подальшого розвитку ключових компетентностей. Експерти програми «DeSeCo» визначають поняття «компетентність» (competency) як здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, діяти та виконувати поставлені завдання.

Під час цілеспрямованого застосування інструментів самоменеджменту при формуванні компетентностей ефективного керівника ми повинні завжди включати наступні характеристики:

1) Самоосвіта має за свою мету набуття знань і вмінь, необхідних для підвищення якості життя та формування здатності до самоорганізації та організації. Самоосвіта це самостійне нарощування знань, удосконалення умінь і навичок: чим більша різноманітність і глибина знань і досвіду, тим точніше вибір рішень і дій, що здійснюються. Майстерність вимагає схвалення оточуючих, що робить людину честю, утверджує її в житті, допомагає самореалізуватися. Самоосвіта – це необхідне мимовільне бажання окремих осіб або організацій змінити внутрішні бази даних і бази знань. Організаційна самоосвіта вимагає використання робочого часу менеджерів. Організація самоосвіти включає постановку цілей, розстановку пріоритетів, вибір методів, забезпечення систематичності у власній роботі. Самоосвіта може здійснюватися у звичайній формі народного навчання на базі державних чи приватних навчальних закладів або самостійно за індивідуальним підходом.

2) Основні компоненти саморозвитку: самопізнання (пізнання самого себе, свого місця і своєї ролі в цій дійсності); самоорганізація (організація свого життя і діяльності); самовиховання (фрмування пріоритетних якостей); саморегуляція

(підтримка внутрішньої рівноваги); самоконтроль (оцінка та регулювання власної діяльності); вибір цілей для побут і особиста праця; особисте планування часу; пошук інформації; раціоналізація мислення; самоосвіта (підвищення якості життя); здоров'язберігаючі технології (збереження та зміцнення здоров'я є основною основою високої продуктивності праці та повноцінного життя); спілкування; ритм і гармонія; робота в групі; творче мислення. Ризик; вирішення конфліктів.

3) Мета самопізнання полягає в тому, щоб пізнати себе як особистість, як лідера, пізнати свої особливості та здібності, пізнати власні сильні та слабкі сторони, пізнати свої стосунки з іншими, зрозуміти образи, концепції та речі в об'єктивний світ, намагатися бути у власному Внутрішньому світі, розуміючи сенс життя та покарання у своєму призначенні та покликанні. Неможливо зрозуміти себе, не оцінивши себе в порівнянні з іншими людьми.

Крім того, самопізнання включає знання про такі компоненти: сенс життя, заняття, інтереси, потреби, мотивації, ідеали (образи «внутрішніх цілей» і діяльності), мрії (бачення майбутнього, бачення перспектив) життя і діяльність), переконання (думки, які людина вже розуміє і відчуває, і в істинності яких вона не сумнівається і якими керується в роботі), впевненість у собі, компетентність. Інструментарій самопізнання:

- концентрація – зосередження і часткова фіксація уваги на якомусь внутрішньому чи зовнішньому об'єкті;
- медитація – тілесне знання, пов'язане з отриманням інформації про себе через органи чуття та формуванням почуттів, сприйняття і думок;
- спостереження – цілеспрямоване, планомірне сприйняття;
- уява – створення нових мальовничих образів, поява візуальних образів, які будуть створені з речей, які людина не сприймала в минулому, з якими вона раніше не стикалася;

- інтуїція – це внутрішнє бачення, внутрішній голос.

4) Самоорганізація – це оволодіння способами організації свого життя і діяльності, розвиток умінь і навичок шляхом самонавчання, самовиховання і самоконтролю. Самоорганізація включає такі компоненти: самоаналіз, самоконтроль, саморегуляція, передбачуваність, цілеспрямованість, самостійність, рішучість, наполегливість, сміливість, енергійність, ініціативність, самоконтроль, стриманість, самокритичність, самодисципліна, терпіння .

5) Метою самовиховання є свідоме, цілеспрямоване самоуправління, яка дає творчі зміни, під час якої індивід добровільними зусиллями розвиває свій соціум, особливо важливі природні задатки та здібності, нові якості, звільняється від звичок і властивостей, відповідно до обраних цілей і відповідно до вимог зовнішнього середовища. виконання та успіх. Важливий процес самовиховання виражається в пошуку відповідей на три ключові питання: чим я був(а)? що я зробив(а)? чим я став(а)? Самоосвіта вимагає розвиненого інтелекту, спеціальних знань і великої ерудиції [34].

Ми вважаємо, що керівникові необхідні наступні навички і здібності: здатність керувати собою; розумні особисті цінності; чіткі особисті цілі; акцент на безперервному особистісному зростанні; навички вирішення проблем; оригінальність та новаторство; здатність впливати на оточуючих; розуміння сучасних методів управління; навички управління; навчання та виховання. Здатність підпорядковуватись здатність формувати та розвивати ефективні робочі команди. При реалізації плану самоосвіти рекомендується звернути увагу на наступні десять моментів:

1) Ставте перед собою чіткі цілі: люди можуть терпіти невдачі, тому що не можуть уявити, до чого вони прагнуть.

2) Визначте свій логотип. Оцінка успіху: цілі корисніші, якщо їх можна виміряти.

3) Будьте задоволені скромним прогресом: людині, яка має бажання змінити себе за частку секунди, рідко вдається це зробити. Успіх породжує успіх.

4) Ризикуйте в незнайомих ситуаціях. Іноді доводиться вибирати між ризиком і поверненням у безпечне місце. В той же час невизначеність нової ситуації стає негативним чинником і гальмує прогрес.

5) Ви пам'ятаєте Ви в першу чергу самі керуєте розвитком. На всіх етапах життя у людей є вибір – вчитися та розвиватися на основі пережитого досвіду або ігнорувати отримані уроки, зосередитись на безпеці та дозволити себе перемогти. Особиста ефективність вимагає від вас навчитися брати відповідальність за власне життя.

6) Ваші зміни призведуть до неспокою оточуючих.

7) Не втрачайте можливості. Здатність визначати та використовувати можливості виділяє тих, хто працює незалежно.

8) Будьте готові вчитися.

9) Вчіться на своїх невдачах і помилках. Якщо ви не праві, будьте готові це визнати.

10) Насолоджуйтесь своїм розвитком. Існує думка, що керівники потребують саморегуляції, спрямованої на те, щоб привести себе в стан норми, підтримки, особливо автоматичної; постійної або змінної залежно від ситуації чи індивідуальної ініціативи [18].

Алгоритми саморегуляції можна розділити на: три правила для аналізу проблем тривоги: неупереджено й об'єктивно зберіть факти про проблему (занепокоєння зазвичай зникає зі знанням); проаналізуйте та зрозумійте ці факти, щоб прийняти рішення; ініціюйте дії щодо вирішення проблеми; перш ніж тривога візьме верх над вами. Шість правил подолання тривожних звичок: людина з тривожним розладом повинна взагалі забути про роботу; речі; встановити «обмежувач», коли ви хочете продовжувати залежати від безнадійної справи; не намагайтеся «перепилювати» (не повторювати минулих помилок); п'ять правил розвитку внутрішнього миру: думай і дій із задоволенням, і ти будеш щасливий; не намагайся звести рахунки з ворогами, бо ти завдаєш собі набагато більше поганого, ніж їм; замість того, щоб хвилюватися про невдячність, не чекайте подяки, робіть добро для власної радості; рахуйте свої успіхи, а не свої біди; не наслідуйте інших, а намагайтеся знайти себе; дотримуйтеся п'яти правил, щоб запобігти втомі та дратівливості, підтримувати бадьорість, бути у гарному настрої; відпочивайте до настання втоми, і ви додасте додаткову динаміку кожного дня; навчіться розслаблятися на роботі та вдома; працюйте з пристрасстю, застосовуйте трудові навички (виконуйте справи в порядку їх важливості; коли виникає проблема, вирішуйте її негайно, якщо ви маєте в своєму розпорядженні факти, необхідні для ухвалення рішення; навчіться організовувати роботу, делегувати відповідальність і здійснювати контроль) [35].

Цілі можна сформулювати як за допомогою двох особистих документів: життєвого плану та плану кар'єри процес пошуку цілей повинен здійснюватися за допомогою чотирьох етапів (за Л. Зайвертом): диференціація часу життєвих цілей; розробка концепцій професійної сфери; перелік цілей.

Цей підхід поєднувався з таксономією управлінських цілей, розробленою Енкельманном: особисті цілі, пов'язані з приватним життям, професійні цілі, цілі, пов'язані зі зміцненням здоров'я, цілі, пов'язані з приватним життям, цілі, пов'язані зі зміцненням здоров'я, цілі, пов'язані з приватним життям. Цілі, пов'язані із задоволенням культурних вимог. Метою персонального планування часу керівників є управління та економія часу шляхом складання життєвого плану, а його якісними параметрами є «сенс життя», «рівень життя», «якість життя», «стиль життя» (спосіб життя). Початок планування – структурування часу. В правилах ефективного планування особистого часу керівника потрібно виділити наступні моменти: планування не повинно перевищувати 60 % робочого часу, оскільки непередбачені події відбуваються щодня, витрати за весь робочий час повинні бути зафіксовані та перевірені, і вартість цих витрат Використовуйте спосіб і мету, всі незавершені планові завдання повинні перетворитися на базові основою для планування наступного періоду. Особисте планування часу керівника має бути регулярним і систематичним; планувати потрібно лише ту кількість завдань, які реально можна виконати; планування здійснюється не для того, щоб заспокоїти свою совість, а для досягнення особистої мети. втрачений час має бути негайно заповнений, а робочий час – довше, ніж робочий час. Час краще, ніж робочий час; особисте планування часу має бути в письмовій формі з вашими власними зразками; план повинен документувати очікувані результати, а не будь-які дії; кожен пункт плану повинен мати суворі обмеження в часі ; пріоритезація; під час планування, необхідно звернути увагу на те, які завдання потрібно виконувати особисто, а які можна делегувати іншим; усі непередбачені події та відвідувачі є «відсмоктувачами» особистого часу. Подальше планування має охоплювати

робочий і вільний час керівника; при плануванні потрібно враховувати час на підготовку та творчу роботу; при плануванні необхідно максимально скоротити час непродуктивної роботи, планування особистого часу необхідно пов'язувати з планами начальства, підлеглих, колег [21; 31]. Метою інформаційного пошуку є задоволення інформаційних потреб людини. Поведінка і діяльність індивідів в інформаційній сфері значною мірою є результатом використовуваних методів, активного слухання та раціонального читання. Раціональне читання допомагає ліпше справлятися з інформаційним тиском, адже безсистемне читання є марнотратством часу та ресурсів. Методичні правила активного слухання: підпорядковувати розмову меті, знайти потрібну інформацію; слідувати головній думці, не відволікаючись на деталі; концентруватися на темі монологу свого співрозмовника, не перебиваючи його безпідставно; не відволікатися під час розмови; не ставити запитань більше ніж треба, одне або два запитання в історії можуть зрозуміти, що говорить інша сторона (підкреслюючи при цьому, що саме ви не розумієте); використовуйте схвалюючи (що заохочують) і уточнюючі короткі репліки, оскільки ніж той, що більше говорить відчуває схвалення, тим точніше виразить думку. Надалі потрібно винайти справжній сенс слів співбесідника, оскільки не вся інформація може бути вкладена в одне слово. Тоді воно доповнюється змінами тональності і забарвлення голосу, жестами, мімікою, рухами тіла; пристосовуйте темп мислення до мовленнєвого темпу. Отже, поганий слухач, коли розмовляє з повільним співбесідником, дозволяє собі бути розсіяним і навіть дрімати, що, в свою чергу може призвести до втрати цінної інформації; навчіться знаходити найцінніший матеріал, що міститься в отриманій вами усній інформації; коли слухаєте, робіть відповідні позначки на папері, не

покладайтеся на пам'ять (те саме стосується й розмов телефоном, або месенджером).

Мета організації спілкування є вдосконалення міжособових комунікацій, досягнення глибшого порозуміння з колегами, підлеглими, керівниками, партнерами, підвищення культури ділового спілкування.

Існують такі правила організації мистецтва спілкування: не залишай відповідальність від спілкування. Пам'ятайте, що під час спілкування учасниками є як мінімум дві людини: одна – говорить, інша – слухає, кожен повинен чергувати роль слухача; прояснити свої думки перед початком спілкування. Це означає, що вам потрібно виробити звичку систематично розглядати й аналізувати питання, та вирішення проблем, які ви хочете зробити об'єктом розповсюдження. Потрібно бути чутливим до потенційних семантичних проблем і усвідомлювати можливий «семантичний шум». Не виключайте з ваших повідомлень двозначні слова чи твердження. Розмовляйте з партнером «одною мовою». Ви пам'ятаєте про необхідність враховувати спільність «сфер досвіду»? Зверніть увагу на мову власної пози, жестів, міміки та тембру голосу. Це необхідно для того, щоб не надсилати суперечливі сигнали. Частіше намагайтеся бачити себе і відчувати себе таким, яким вас бачить і чує ваш співрозмовник, навчіться розпізнавати істинні почуття партнера, спостерігаючи за його зовнішньою експресією, перш за все за виразом обличчя і очей, оскільки міміка тісно пов'язана з психічними якостями особистості [27].

Треба звертати увагу на рухи, особливо рухи рук, на рух і положення тіла, випромінювати співчуття, бути відкритим. Активно використовуючи емпатію при обміні інформацією, ми відповідним чином налаштуємо приймача, при цьому адаптуємо варіанти кодування та передачі повідомлень до партнерів і

ситуацій, створюємо атмосферу поваги і довіри для співробітників в організації, особливо через неформальний контакт і структуру. Якщо керівники чесні з працівниками, працівники відповідатимуть таким же чином у спілкуванні та обміні інформацією, формуючи стиль спілкування, який спирається, більше за інше, на особистий авторитет.

В сучасному розумінні ефективне ділове спілкування є партнерством, але будьте обережні з цим словом. Оскільки, слово було і залишається основним способом спілкування. Тому що схоже трапляється й у повсякденній комунікації: ми теоретично знаємо, що самих слів мало, що є й інші важливі елементи взаємодії – інтонації, зоровий контакт, мова тіла – але заглиблюватися в таке часто-густо бракує наснаги. Добре слово керівника може мотивувати підлеглого, пробудити його почуття власної гідності та стати важливим каталізатором соціальної креативності, тоді як погане слово – тривала травма – змушує його відхилитися від нормального шляху; пам'ятайте, що головне в культурі спілкування – шана до людини, потреба і здатність розуміти ближнього [31; 34].

Таким чином, можна вважати, що застосування інструментів самоменеджменту при формуванні компетентностей ефективного керівника стає елементом освітньої та кадрової сфер під впливом змін на ринку праці за рахунок вимог середовища, що глобалізується та швидко змінюється. Даний підхід направлений на інтеграцію вимог роботодавців і мінливого освітнього ринку.

## РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СКЛАДОВИМИ ЕЛЕМЕНТАМИ  
ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Характеристика господарської діяльності організації та використання трудового потенціалу

Товариство з обмеженою відповідальністю «JUERGEN» (далі – ТОВ «JUERGEN») основним видом діяльності якого є виробництво та продаж виробів із пластмас, виробництво електричного освітлювального промислового устаткування.

З огляду на дані фінансово-бухгалтерського балансу, було виявлено, що компанія на даний момент підвищує свій прибуток і набуває високій рівень конкурентоспроможності. (табл. 2.1, 2.2).

Таблиця 2.1 – Відомості про необоротні активи підприємства, тис. грн.

Активи	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Необоротні:			
- засоби основні	1 683 502	1 510 985	1 519 914
Оборотні:			
- оборотні запаси	408 113	504 252	337 863
- дебіторська заборгованість	1 470 003	1 998 026	1 902 113
- короткострокові фінансові вкладення	905 528	348 739	637 588
Разом за балансом:	4 575 490	4 418 143	4 517 160

Виходячи з наведених в табл. 2.1 даних, можна констатувати, що простежується тенденція до збільшення необоротних активів: так на 2021 рік виручка від реалізації збільшилася в порівнянні з 2020 роком на 8 929 тис. грн. Однак у 2019 р. помітно зріс рівень активів, це пояснюється, тим що, в 2020 р.

відмічалась неблагоприємна ситуація через фінансово-економічну кризу, внаслідок якої компанія втратила частину свого доходу.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати за 2019-2021 р.р., тис. грн.

Роки	Показники фінансових результатів:			
	виручка від продажу	собівартість продажу	прибуток від продажу	чистий прибуток
2019	17 013 113	16 658 795	354 318	110 541
2020	18 011 609	16 718 821	491 363	309 921
2021	19 026 216	17 658 795	388 311	320 750

Як видно з табл. 2.2, у 2021 р. відбувалось істотне збільшення доходу від продажів на 1,015 млн. грн.

Чистий прибуток склав 321 млн. грн. Даний факт можна пояснити зростанням продажів внаслідок збільшення інвестицій.

Для дослідження стану внутрішнього середовища компанії ми застосували інструмент SNW-аналіз (Strength, Neutral, Weakness).

Метою SNW-аналізу було виділення слабких, нейтральних та сильних сторін для SWOT-аналізу ТОВ «JUERGEN», але при урахуванні наступних параметрів: маркетинг, виробництво, персонал і фінанси (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Слабкі та сильні сторони ТОВ «JUERGEN»

Параметр	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– постійні клієнти мають гнучку цінову політику ;</li> <li>– відкрита система відгуків на сайті із позитивними відгуками;</li> <li>– зворотній зв'язок з клієнтами та доступні мережеві сервіси;</li> <li>– клієнт-орієнтований підхід до кожної особистості;</li> <li>– іміджева політика та сприятливий мікроклімат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– тривалий період часу проходить, перш ніж будуть внесені корективи в маркетинговий бюджет;</li> <li>– не ведеться аналіз ефективності рекламної компанії.</li> </ul>
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>– клієнт-орієнтований підхід;</li> <li>– орієнтація на надання якісних послуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливі затримки при надання послуг у зв'язку з неповним формуванням асортиментної політики.</li> </ul>
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>– теам-билдінг;</li> <li>– навчання та розвиток сегменту топ-менеджменту;</li> <li>– сприятливий згуртований колектив.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низька кваліфікація керуючих у сфері стратегічного управління.</li> <li>– низька кваліфікація торгового персоналу при реалізації продажів, що призводить до зриву виконання планів продажів.</li> </ul>
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> <li>– скорочення витрат за рахунок інноваційного підходу на освіту персоналу та теам-билдінг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– скорочення обороту продаж;</li> <li>– нестача власних коштів для формування мотиваційного фонду або фонду розвитку філій;</li> <li>– відсутність довгострокових фінансових інвестицій.</li> </ul>

Нами експертним шляхом були відокремлені дані параметри за результатами аналітичної роботи з представниками компанії ТОВ «JUERGEN». Цей ряд параметрів (табл. 2.3) допоміг систематизувати їх і відокремити внутрішні фактори (табл. 2.4). Аналітична робота призначена для оцінки інформації та підготовки прийняття рішень. Вона становить основний зміст повсякденної роботи кожного керівника і співробітника, формує певні якості. Аналітична робота приведе до розрізнені дані у логічно обґрунтовану систему залежностей (просторово-тимчасових, причинно-наслідкових та інших), що дають

змогу правильно оцінити як усю сукупність фактів, так і кожний з них окремо. Тож, розглянемо аналіз внутрішніх факторів (SNW-аналіз) ТОВ «JUERGEN».

Таблиця 2.4 – Результати аналізу внутрішніх факторів (SNW-аналіз) ТОВ «JUERGEN»

№ п / п	Параметри компанії CSC	S	N	W
1	Клієнтська база та робота з нею	+		
2	Ссистема CRM і Call центр, мережеві сервіси для комунікації	+		
3	Персонал по роботі з клієнтами		+	
4	Відсутність ефективних рішень щодо маркетингового керування компанією			+
5	Оновлення бази потенційних клієнтів	+		
6	Гнучка цінова політика	+		
7	Сучасний сайт та реєстрація на Гугл-мепс		+	
8	Іміджева політика	+		
9	Участь у тендерних продажах	+		
10	Кваліфікований виробничий склад	+		
11	Зацікавленість топ-менеджерів в розвитку компанії	+		
12	Відсутність залучення кваліфікованих топ-менеджерів до сфери стратегічного управління компанією			+
13	Слабкі кваліфікаційні показники менеджерів з продажу персоналу, впливає на виконання плану продаж			+
14	Скорочення за рахунок інноваційного підходу на освіту персоналу та теам-билдінг	+		
15	Залежність філій від рішень головного офісу		+	
16	нестача власних коштів для формування мотиваційного фонду або фонду розвитку філій			+
17	Гнучка цінова політика	+		

Отже, за допомогою SNW-аналізу були виявлені слабкі і сильні сторони ТОВ «JUERGEN». Дані фактори будуть складати основу сильних і слабких сторін SWOT-аналізу.

Спираючись на отримані результати аналізу кадрового та організаційного потенціалу ТОВ «JUERGEN», також застосовуючи результати SNW-аналізу, проводимо SWOT-аналіз компанії в цілому (табл. 2.5). Як ми бачемо з табл. 2.5, для оцінки стану внутрішньої середовища, ми застосували інструмент SNW-аналізу, котрий відображає як сильні, нейтральні так і слабкі сторони підприємства.

Таблиця 2.5 – Результати аналізу сильних, слабких сторін на підприємстві ТОВ «JUERGEN»

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- конкурентоспроможні ціни;</li> <li>- наявність запозичень та використання перевірених ефективних технологій;</li> <li>- висока якість продукції;</li> <li>- гнучкість виробництва;</li> <li>- здатність втілити в життя нестандартні рішення.</li> </ul>	<p><b>Можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення та оновлення ринку збуту продукції;</li> <li>- розширення та оновлення асортименту продукції;</li> <li>- зовнішньополітичні фактори, що обмежують свободу поставок товарів імпортного виробництва.</li> </ul>
<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обмеження оптимізації цінової політики;</li> <li>- нестача ресурсів для активного просування нової продукції;</li> <li>- несистемне підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>- відсутня корпоративна система освіти; із залученням крупних бізнес-тренерів</li> </ul>	<p><b>Ризики:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень конкуренції;</li> <li>- зниження цін для замовників задля зменшення їх витрат;</li> <li>- коливання валют</li> </ul>

Сильними сторонами є наступні ринкові чинники: відносини з клієнтами, система CRM і Call-центр, постійне оновлювання бази потенційних клієнтів, інноваційні підходи до управління персоналом, гнучка цінова політика, імідж і позитивна репутація компанії, перемоги в тендерах тощо [34; 11]. Натомість, слабкими сторонами є низька кваліфікація топ-менеджерів у сфері стратегічного управління, яка пов'язана з їх недостатньою компетентністю та небажанням вчитися із застосуванням інноваційних і креативних підходів.

Далі ми розробили матрицю SWOT-аналізу ТОВ «JUERGEN», вона допомагає виробити певні стратегічні кроки в комерційній діяльності та управлінні персоналом, але з врахуванням основних показників як маркетинг, персонал, виробництво, фінанси на існуючому ринку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Побудова стратегії розвитку компанії у вигляді розгорнутої матриці за допомогою аналізу SWOT

<p style="text-align: center;">(СТМ)</p> <p>Стратегія інтенсивного зростання полягає у зміцненні позицій на ринку, удосконаленні маркетингу та запровадженні горизонтальної інтеграції, що дозволить контролювати ринкову діяльність ваших конкурентів. Пошук і розширення сегментів товарного ринку. Створювати нові продукти.</p>	<p style="text-align: center;">(СТЗ)</p> <p>Стратегія створення спільних підприємств полягає в захопленні, злитті з потужними гравцями, купівлі підприємств-постачальників або контролі над їх діяльністю.</p>
<p style="text-align: center;">(СЛМ)</p> <p>Стратегія інтеграції та розвитку. Зростати за рахунок розробки нових продуктів, обладнання та технологій.</p>	<p style="text-align: center;">(СЛЗ)</p> <p>Стратегія «виживання» полягає у відмові від довгострокового бачення та націленні на короткострокову перспективу для отримання максимальної вигоди. Зменшіть потужність, щоб звільнити ресурси для більш успішних продуктів. Усуньте джерела витрат.</p>

З табл. 2.6 видно, що до сильних сторін та можливостей (СТМ) віднесено стратегію інтенсивного зростання. Сильними сторонами, які в той же час мають загрози (СТЗ) є наміри компанії щодо злиття з більш сильними гравцями на ринку або поглинання менших гравців.

Переважно компанії використовують такі засоби як активізація рекламної діяльності, застосування засобів стимулювання збуту, підвищення рівня сервісного обслуговування, зниження витрат виробництва та збуту задля глибокого проникнення на ринок з метою реалізації стратегії інтенсивного зростання.

Слабка сторона з невеликими можливостями розвитку (СЛМ) є стратегія диверсифікації. Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза діючим бізнесом. Іноді диверсифікація є необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє підприємство, має тенденцію до скорочення (товар, який виробляє підприємство, вступає в стадію спаду життєвого циклу), підприємство мусить виходити в інші сфери бізнесу. Диверсифікація – це стратегія, якої передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу.

Слабкими сторонами з можливими загрозами (СЛЗ) є стратегія «виживання», відмова від довгострокової перспективи а також скорочення виробничих потужностей з метою вивільнення більших об'ємів ресурсів під більш успішні продукти, зменшення витрат тощо.

Стратегію, яка наведена у сегменті СЛЗ, як правило прагнуть використовувати підприємства, що перебувають під загрозою обох, як внутрішніх так і зовнішніх криз. Хоча, дана стратегічна модель має слабкий економічний ефект. Це відбувається за рахунок зниження витрат, але в той же час відбирає у підприємства довгострокову перспективу розвитку.

Для виходу на ринок завжди слід розуміти всі внутрішні та зовнішні можливості й загрози. Так, наприклад, створюючи новий торговельний майданчик, необхідно оцінювати інтенсивність конкурентної боротьби, оскільки їх в соціальних мережах існує велика кількість, загрози від альтернатив продукту або послуги, ринкову владу споживачів; вирішити, що саме стане унікальною торговельною пропозицією та ін. Тому в даному випадку компанія ТОВ «JUERGEN» використовує е-мейл-маркетинг як один із найкращих каналів прямої комунікації з клієнтом. Маркетолог в цьому випадку може персоналізувати повідомлення клієнтам й пропонувати актуальний контент, формувати лояльність до бренду, пропонувати клієнтові вигоди тут і зараз і багато іншого.

Резюмуючи результати SWOT-аналізу треба виділити основні червоні лінії, які дозволяють вдосконалити систему управління персоналом у ТОВ «JUERGEN», а саме:

1. Формування стратегії щодо створення представництв компанії в країнах ЄС на основі ефективної системи мотивації менеджерів з продажу компанії.

2. Вибір стратегії захисту та створення умов щодо ймовірних втрат потенційних клієнтів у зв'язку з нестабільною політико-економічною ситуацією в Україні та світі.

3. Стратегія розвитку ТОВ «JUERGEN» обов'язково має враховувати внутрішній розумовий та трудовий потенціал, який потрібно розвивати на основі корпоративної системи мотивації та навчання.

## 2.2. Оцінка компетентностей співробітників організації в системі управління ТОВ «JUERGEN»

Зовнішнє ринкове середовище будь-якого підприємства вимагає від нього адаптації до постійних змін умов його функціонування та зумовлює потребу в розробці принципово нових підходів до управління персоналом як основного фактора успішності та конкурентоздатності підприємства на сучасному етапі розвитку суспільства. саме людський фактор – персонал безпосередньо формує фінансовий результат компанії. Саме тому з метою побудови високоефективної системи необхідно її дослідити відповідно в нових умовах ринку.

При дослідженні наявної системи управління персоналом ТОВ «JUERGEN» було використано статистичний аналіз звітів відділу кадрів щодо переміщення працівників, оперативну звітність логістичної системи підрозділів компанії, дані табельного обліку, іншу звітність, що була пов'язана з трудовими ресурсами підприємства та виробничих відділів організації.

Аналіз системи управління людськими ресурсами безпосередньо повинен включати в себе наступні елементи: аналізу та планування персоналу; найму та

обліку персоналу; мотивації персоналу; оцінки персоналу; управління розвитком персоналу; створення умов праці; інформаційне забезпечення системи управління персоналом; розвиток організаційної структури управління; правове забезпечення.

Виконання мети системи управління персоналом потребує вирішення основних завдань, до яких належать:

- забезпечення підприємства робочою силою відповідної кількості та якісної кваліфікації;
- забезпечення умов для високої продуктивності праці, достатнього рівня її організації, мотивації, самодисципліни, набуття працівником навичок до взаємодії та співробітництва;
- формування стабільного колективу в організаціях, тобто закріплення на підприємстві досвідчених та висококваліфікованих кадрів;
- реалізація потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, можливості професійно-кваліфікаційного та кар'єрного просування на підставі зростання професійної майстерності, знань, досвіду роботи персоналу підприємства;
- оптимальність балансу інтересів як підприємства, так і працівників, економічної та соціальної ефективності управління персоналом.

Надалі, нашої уваги заслуговує аналіз системи управління кадровим ресурсом. Дослідження людського потенціалу підприємства проведено на підставі математичних даних про середньорічну чисельність персоналу та середньомісячну зарплату одного робітника.

Нами було помічено перманентне зростання кількості працівників – з 464 осіб у 2019 році до 500 осіб у 2020 році (збільшення на 36 осіб), і до 594 осіб у 2021 році (збільшення на 94 особи).

Зростання кількості співробітників при одночасному збільшенні доходів підприємства мало істотний вплив на показник середньомісячного доходу останніх. Середньомісячна заробітна плата зростала від 19,13 тис. грн. у 2019 році до 27,3 тис. грн. в 2020 році і до 32,72 тис. грн. в 2021 році, що було обумовлено

позитивними явищами в продуктивній діяльності підприємства, а також зростанням рівня доходів компанії за рахунок залучення до її лав талановитих топ-менеджерів. Внаслідок чого кількісний склад працівників підприємства представлений кількістю штатних працівників 464, 500 та 594 осіб в 2019- 2021 р.р. відповідно. Результати якісного складу працівників представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати якісного складу працівників підприємства

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
			абсолютне, ос.	відносне, %
1	2	3	4	5
Облікова чисельність, ос.	522	594	36	14
<b>Якісний склад працівників за віком</b>				
Кількість працівників зайнятих на умовах неповного робочого дня	12	4	-4	-67
Кількість працюючих у віці 18-35 р.	392	446	27	14
36-54 р.	78	46	7	17
55-59 р.	52	56	2	8
<b>Якісний склад працівників за рівнем освіти</b>				
Кількість працівників з базовою технічною освітою	78	82	2	5
Вища і спеціальна	444	512	34	15
<b>Працівники, які отримують пенсію</b>				
Кількість пенсіонерів: у т.ч.	50	58	4	16
за віком	44	52	3	14
по інвалідності	6	6	1	2

Дані табл. 2.7 свідчать, що більшість робітників зайняті в умовах повного робочого дня і тільки 12 чоловік в 2020 р. і 4 людини в 2021 р. були зайняті на умовах неповного робочого дня.

При дослідженні вікового ранжування працівників підприємства виявило, що кількість працюючих у віці 18-35 років у 2020 році дорівнювала 392 осіб, а у 2021 р. – 446 особи. У віці 50-54 роки – відповідно 78 і 92 осіб, у 2020-2021 роках, у віці 55-59 років – 52 і 65 осіб, в 2020-2021 роках відповідно.

Як свідчать дані, в 2021 році відбулося збільшення працівників за всіма зазначеними віковими категоріями.

Вікова категорія від 18 до 35 років поповнилася на 54 працівників і склала 446 особи в 2021 році проти 392 осіб в 2020 р.; вікова категорія від 50 до 54 років збільшилася на 14 осіб і склала 92 осіб у 2021 році проти 78 осіб у 2020 р., кількість працівників у віці 55-59 років у 2021 році дорівнювала 56 особам на 52 осіб в 2020 році.

Дані дослідження, що наведені у табл. 2.7, свідчить про переважання працівників вікової категорії від 18 до 35 років в загальній структурі кадрового ресурсу компанії. Питома вага працівників вказаної вікової групи дорівнює 75%. Цей факт позитивно характеризує підприємство, тому що дана вікова група є найбільш перспективною та зумовлює майбутній вектор розвитку компанії. Працівники вікової групи 36-54 роки становлять 15% від загальної кількості персоналу, а працівники у віці 55-59 років – 10%.

В цілому треба відмітити, що згідно віковому ранжуванню кадрові ресурси підприємства потрібно оцінювати перспективно та позитивно.

Психологічні ознаки зрілого віку пов'язані з проблемами наступності та зміни життя. На цьому етапі людина усвідомлює, що вже прийняла важливі рішення щодо своєї професійної кар'єри та сімейного життя, а тому необхідно сконцентруватися на їх реалізації. Майбутнє не таїть у собі безмежних можливостей для неї. В цілому слід зазначити, що по віковій структурі трудові ресурси підприємства можна охарактеризувати позитивно.

Одні розглядають цей життєвий етап як нову можливість у реалізації свого потенціалу, інші відчують незадоволеність, внутрішнє збентеження і депресію. Погляд людини на свою зрілу дорослість може бути зумовлений економічними умовами життя, соціальними обставинами та особливостями часу, в якому вона живе. Загалом, більшість дорослих без особливих проблем усвідомлюють, що вони вже немолоді, оскільки вважають, що перебувають у розквіті сил. А зниження фізичної активності вони успішно компенсують набутими досвідом і знаннями своїх можливостей, що забезпечує їм успіх у житті. Тому на етапі зрілої

дорослості людина легко приймає рішення. Очевидно, з огляду на це категорію людей 40-60 років називають поколінням керівників. Як свідчать дані, наведені в табл. 2.7, загальна кількість працівників ТОВ «JUERGEN» , які отримують пенсію за віком збільшилася з 50 осіб у 2020 році до 58 осіб в 2021 році, при цьому кількість працівників, які отримують пенсію по інвалідності не змінювалася і становила лише 6 осіб.

Професійна освіта є комплексом педагогічних та організаційно-управлінських заходів, спрямованих на забезпечення оволодіння громадянами знаннями, уміннями і навичками в обраній ними галузі професійної діяльності, розвиток компетентності та професіоналізму, виховання загальної і професійної культури. Цікаво відзначити, що кількість працівників, які мають базову технічну освіту в 2021 році збільшилася на 4 особи і склала 82 особи проти 78 осіб у 2020 році (темп зростання дорівнює 5%).

Вища освіта, яку здобуває особа у вищому навчальному закладі в результаті послідовного, системного та цілеспрямованого процесу засвоєння змісту навчання, який ґрунтується на повній загальній середній освіті й завершується здобуттям певної кваліфікації за підсумками державної атестації, становила вершинну стадію довгорічного формування працівника-професіонала. Оскільки п'ята частина від загальної кількості працівників складають працівники з вищою освітою, можна вважати, що освітній потенціал досліджуваного підприємства є досить високим.

Таким чином, статичний зріз складу трудових ресурсів підприємства виявив кількісний і якісний приріст: збільшення загальної облікової чисельності працівників підприємства, при чому за рахунок працівників, які здійснюють свою трудову діяльність на умовах повного робочого дня (тижня).

Віковий стан трудових ресурсів продемонстрував оптимальну структуру, при якій найбільша питома вага спостерігається у віковій категорії від 18 до 35 років, що позитивно характеризує підприємство з позицій наявності якісних трудових ресурсів.

Динаміка основних характеристик статичної структури трудових ресурсів є позитивною – збільшення відбулося за рахунок працівників вікової категорії 18-35 років, зафіксовано збільшення кількості працівників з вищою освітою.

Використання робочої сили, робочого часу, продуктивність праці, відносні показники витрат на заробітну плату — все це основні показники, що характеризують ефективність системи управління людськими ресурсами на підприємстві.

При аналізі ефективності використання кадрового ресурсу було розкрито певні напрямки:

- 1) дослідження забезпечення компанії кадровим ресурсом та переміщення робочої сили;
- 2) вивчення ефективності використання робочого часу;
- 3) оцінка витрат на заробітну плату.

В табл. 2.8 показана забезпеченість підприємства персоналом.

Таблиця 2.8 – Забезпеченість підприємства ТОВ «JUERGEN» персоналом, осіб

Категорії персоналу	рік			Фактично, %	
	2020	2021		2021 / план	2021/2020
		план	факт		
1	2	3	4	5	6
Всього,	562	606	594	86,2	113,8
з них:					
менеджери з продажів	366	432	428	84,8	116,1
керівники	42	50	48	84,2	117,3
фахівці, технологи	34	40	38	83,5	115,4
службовці	4	4	4	100,0	105,9
Не основна діяльність	76	80	76	95,5	100,4

Отримані в табл. 2.8 дані свідчать, що в 2021 році спостерігалось зростання кількості майже всіх категорій робітників у порівнянні з показником 2020 року.

Слід зауважити, що порівняння з плановими показниками виявило те, що лише одна категорія працівників за своєю кількістю дорівнює плановим показникам починаючи з 2020 року і дорівнювала 4 особи.

В табл. 2.9. представлені дані, що свідчать про зміни в структурі персоналу підприємства. В свою чергу це може свідчити про зростання чисельності робітників з основної діяльності, що в 2021 році майже не мало впливу на їх загальну структуру по відношення до планової.

Щодо питомої ваги менеджерів з продажів за планом 2021 р., то вона становила 82,1%, фактично – 82,2%. Таким чином можна сказати, що частка основного торгового персоналу компанії у 2020 – 2021 рр. була стабільною. Частка керівників згідно плану 2021 р. – 9,4%, фактично – 9,4%; і 9,5% відповідно в 2020 - 2021 рр.

Відомо, що питома вага фахівців складала 7,6%, а фактично – 7,5% і 7,4% в 2020 - 2021 р.р. відповідно. Дані про питому вагу робітників за планом – 0,9%, фактично 1% та 0,9% в 2020 – 2021 р.р. відповідно.

Табл. 2.9 вказує на те, що компанія має стабільну структуру персоналу, яка є доволі збалансованою за категоріями менеджерів, спеціалістів та інших службовців.

На наступному етапі, після забезпеченості трудовими ресурсами підприємства ми аналізували та вивчали її рух.

Таблиця 2.9 – Результати зміни структури трудових ресурсів підприємства

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.				2021 факт/ план,%	2021/ 2020, %
	осіб	частка,%	план		факт			
			осіб	частка,%	осіб	частка,%		
З основної діяльності, всього	446	100	526	100	518	100		
у т.ч. менеджери з продажів	366	82,2	432	82,1	428	82,2	0,05	0,03
керівники	42	9,4	50	9,4	48	9,5	0,04	0,10
технологи	34	7,5	40	7,6	38	7,4	-0,16	-0,04
службовці	4	1,0	4	0,9	4	0,9	0,07	-0,09

Цінність людських ресурсів як головного фактору успіху постійно зростає. Вони відіграють вирішальну роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організації на основі регулювання відношень між нею та працівниками в рамках стратегії бізнесу.

Склад робітників на підприємстві знаходиться в постійному русі: деякі працівники стають до роботи, інші – звільняються. Вся різноманітність цих даних наведена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Результати руху людських ресурсів на підприємстві ТОВ «JUERGEN»

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
			абсол., ос.	віднош., %
1	2	3	4	5
1. Прийнято, ос.	500	362	-69	-27,6
2. Вибуло, ос.	22	290	134	1218,18
3. Штатна чисельність, од.	522	594	36	13,79
4. Коефіцієнт обороту по прийому, од	0,958	0,609	-0,348	-36,38
5. Коефіцієнт плинності кадрів, од.	0,042	0,488	0,446	1058,40

Надана в табл. 2.10 інформація щодо переміщення трудових ресурсів свідчить про те, що в досліджуваній компанії звільнення працівників відбувалося за природними причинами. Класичний підхід до управління персоналом в даному випадку характеризувався відношенням до людей, як до «гвинтиків» у загальному процесі виробництва, орієнтацією на авторитарний стиль керівництва, вимагання безумовного виконання вимог, прагненням мінімізувати затрати на приваблення робітників, підвищення кваліфікації кадрів, вирішення соціальних питань, використанням переважно грошових стимулів індивідуальною організацією праці та його жорстокою регламентацією, зосередженістю кадрових служб виключно на “паперовій роботі”, яка не виходить за рамки фіксації процесів найму, переміщення та звільнення, планування потреб у кадрах у відповідності до завдань виробничих планів. Все керування в таких умовах зосереджено у відділі кадрів та націлено на те, щоб

забезпечити наявність потрібних людей в потрібному місці у потрібний час та звільнення від непотрібних.

Коефіцієнт плинності людської сили за аналізований період часу дорівнює коефіцієнту обороту з вибуття. У 2021 році він був вище, ніж в 2020 на 0,446. В той самий час слід підкреслити, що на підприємстві в звітному році було прийнято на 69 осіб менше, ніж у попередньому.

В 2021 році коефіцієнт оборотності з прийому працівників на роботу склав 0,609, що на 0,348 менше ніж в 2020 році.

Активні темпи збільшення продажів товарів та послуг в 2020 році призвели до змін в чисельності працівників компанії, в якості масштабного набору.

Однак, показники забезпеченості підприємства кадровим ресурсом не в повній мірі характеризують трудовий потенціал даної компанії.

Він являє собою інтегральну оцінку кількісних та якісних характеристик, здібностей і можливостей економічно активного населення, які реалізуються в межах і під впливом системи відносин. Він залежить від демографічних, професійно-кваліфікаційних, соціально-економічних факторів і складається з багатьох компонентів: здоров'я; освіта; моральність, мотивованість і уміння працювати в колективі; творчий потенціал; активність; організованість; професіоналізм; ресурси робочого часу. Поряд з цим, це форма прояву людського фактору на виробництві. Хоча у трудовому потенціалі працівника можна виділити такі компоненти як: психофізіологічний потенціал, якій визначається такими характеристиками, як здатність і схильність людини, стан її здоров'я, працездатність, тип нервової системи та ін.; кваліфікаційний потенціал, який визначається обсягом, глибиною і різнобічністю загальних і спеціальних знань, трудовими навичками і вміннями, що обумовлюють здатність працівника до праці визначеного змісту і складності; особистий потенціал, який характеризується рівнем громадської свідомості і соціальної зрілості, ступенем засвоєння працівником норм становлення до праці, ціннісної орієнтації, інтересами, потребою у сфері праці.

На наступному етапі дослідження ми з'ясували ефективність використання часового ресурсу.

В табл. 2.11 представлена інформація щодо використання оцінки ефективності діяльності трудових ресурсів компанії.

Таблиця 2.11 – Інформація щодо використання ефективної діяльності трудового потенціалу на підприємстві ТОВ «JUERGEN»

Показники	2020 р.	2021 р.		Динаміка, %	
		за планом	по факту	2021 р. / 2020 р.	2021 р. факт/план
1. Середньорічна чисельність основного персоналу, осіб	446	526	518	36	-4
2. Відпрацьовано одним працівником:					
днів (Д)	158	165	149	-8	-16
годин (Г)	1263	1322	1195	-67	-127
3. Середньорічна тривалість робочого дня (П), год.	7,92	7,94	7,93	0,01	-0,01
4. Річний обсяг трудового навантаження, год.	281579	347782	309427	27848	-38355

Відомо, що річний обсяг трудового навантаження (ОТН) визначається за допомогою кількості працюючих (КП), відпрацьованого одним робітником фонду годин (ФГ) та середньорічної тривалості одного дня роботи (Т):

$$\text{ОТН} = \text{КП} \times \text{ФГ} \times \text{Т} \quad (2.1)$$

Згідно розрахунку, плановий фонд більше фактичного на 38355 год. Факторний вплив на цю влічину розраховано за способом елімінування:

$$\Delta \text{ОТН}_{\text{чр}} = (\text{КП}_{\text{ф}} - \text{КП}_{\text{пл}}) \times \text{ФГ}_{\text{пл}} \times \text{Т} = (259 - 263) \times 7,93 = -31,72 \text{ год.}$$

$$\Delta \text{ОТН}_{\text{д}} = (\text{ФГ}_{\text{ф}} - \text{ФГ}_{\text{пл}}) \times \text{ЧРФ} \times \text{Т} = (149 - 165) \times 7,93 = -126,88 \text{ год.};$$

$$\Delta \text{ОТН}_{\text{п}} = (\text{Т}_{\text{ф}} - \text{Т}_{\text{пл}}) \times \text{ФГ} \times \text{КП}_{\text{ф}} = (7,93 - 7,94) \times 297 = -2,97 \text{ год.};$$

Всього: - 38454,1 год.

За даними табл. 2.11 зрозуміло що, ТОВ «JUERGEN» недостатньо повно використовує свій кадровий потенціал. Один робітник в середньому

відпрацьовував по 149 год. замість 165. Це призвело до наступних надпланових втрат в обсязі 32506 год. Обсяг загальних втрат часу склали 32751,3 люд.-год.  $(1195+1322) \times 259$ .

З метою з'ясування причин даного феномену було проаналізовано дані фактичних часових витрат (табл. 2.12).

За інформацією табл. 2.12 стає очевидним, що відсутність на робочому місці збільшилась супротив плану на 6 люд.-дн. у розрахунку на одну особу. Відповідальним за це є перевищення зростання терміну відпусток, а також кількості прогулів та виробничих простоїв. Однак, зменшення планових витрат було досягнуто за допомогою зниження тривалості лікарняних листків. Відповідно, на ефективність та продуктивність праці впливають численні організаційні, технічні, соціально-економічні, технологічні, психологічні та інші чинники.

Нижче наводимо проаналізовані показники трудового потенціалу:

Таблиця 2.12 – Результати оцінки трудових витрат у 2021 році

Показники	На одну особу		Відхилення від плану	
	за планом	фактично	на одну особу	на всіх працівників
Фонд робочого часу у році, дн., в т.ч.:	365	365	-	-
дні свят	8	8	-	-
вихідних днів	52	52	-	-
вихідних субот	50	50	-	-
номінальні робочі дні	255	255	-	-
відсутність на роботі, дн. у т.ч. використання щорічних відпусток	12	18	6	1554
відпусток на навчання	6	6	-	-
додаткова відпустка за рішенням керівництва	0,3	0,3	-	-
лікарняних	2,1	2,1	-	-
	8,3	7,5	-0,8	-207,2

## Продовження табл. 2.12

прогулів	-	0,2	0,2	25,9
Явочний фонд, дн.	223	221	-2	-518
Загальний фонд, годин	1782	1768	-14	-3626
Дні перед святами (скорочені)	9	9	-	
Простої внутрішньозмінні	4	14	10	2590
Корисний фонд, годин	1770	1745	-25	-6475
Середньорічна робоча зміна, годин	7,93	7,94	0,01	2,59
Невиробничі втрати часу, чол. / годин	-	9,2	9,2	2408,7

Вдосконалення науково-технологічного рівня виробництва промислового устаткування, покращення управління та організації продажів є основними факторами, що впливають на динаміку ефективності праці. Далі представлені результати продуктивності праці в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Результати продуктивності праці на підприємстві ТОВ «JUERGEN»

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення абсолютні
Обсяги продажів продукції, тис. грн	29156,6	39271,2	+10114,6
Кількість персоналу, всього (КП), ос.	261	297	+36
Кількість технологічного персоналу (ТП), ос.	183	213	+30
Питома вага технологічного персоналу, %	70,2	71,5	+1,3
Фонд робочого часу 1 робітника за рік (РЧ), днів	158	165	+7
Довжина робочої зміни, год. (Тр)	7,92	7,93	+0,01
Загальний фонд робочого часу всіх робітників, чол.год	281579	347782	+66203
Загальний фонд робочого часу одного робітника, чол.год	+1079	1171	+92
Середньорічна продуктивність праці 1 працюючого, тис.грн (РО)	111,7	132,2	+21
Середньорічна продуктивність праці 1 технологічного робітника, тис.грн (РВ1)	159,1	184,6	+25
Середньодобова продуктивність праці 1 технологічного робітника, тис.грн	1,01	1,12	+0,11
Середньогодинна продуктивність праці 1 технологічного робітника, тис.грн (ЧВ)	20,1	22,2	+2,1
Невиробничі витрати часу, чол. год. (Тн)	-	9,2	+9,2
Позапланове перевищення часу через застосування інновацій в логістичних процесах (Те), чол. год.	-	6570	+6570

Для оцінки впливу чинників на динаміку продуктивності праці промислового персоналу з обслуговування промислового обладнання табл. 2.14 використано агрегатний спосіб. Продуктивність праці – це показник, який, з одного боку, характеризує ефективність використання персоналу підприємства, а, з іншого боку, показує здатність працівника випускати певну кількість продукції за одиницю часу.

Таблиця 2.14 – Результати оцінки впливу чинників на динаміку продуктивності праці, тис. грн.

Зміна факторів	Алгоритм розрахунку
Зміна питомої ваги технічного персоналу в загальній чисельності персоналу	$ДРВ_{т} = АПВ * РВ = 0,01 * 159,2 = + 1,59$
Зміна тривалості робочих днів технологічного робітника	$ЛРВ_{д} = ПВо_{б} * ДД * ДВо_{з} = 0,716 * 7 * 1,01 = + 5,06$
Зміна тривалості робочої зміни	$ДРВ_{в} = ПВо_{б} * Дод * лтр = 0,716 * 165 * 7 * 0,0201 = +16,62$
Зміна середньогодинної продукції	$АГВ_{гв} = ПВо_{б} * Дод * Троб * ЛГВ = 0,716 * 165 * 7,93 * 0,003 = +2,81$
Всього	+26,08

З табл. 2.14 стає очевидним, що середньорічний виробіток з розрахунку на одну особу у 2021 р. вище аналогічного показника 2020 р. на 26,07 тис. грн.

Приріст показника продуктивності праці відбулося внаслідок всіх досліджуваних чинників: зміна питомої ваги технологічних робітників у загальній кількості персоналу, зміна кількості днів робочого річного фонду одного технологічного робітника; зміна тривалості робочої зміни та середньогодинного виробітку.

Так, зміна питомої ваги робочих у всій кількості технологічного дала зростання у 1,6 тис. грн.. Зміна динаміки денного фонду одного технологічного робітника за рік – дала збільшення на 5,1 тис. грн. Зміна тривалості робочої зміни додала 16,62 тис. грн.. Зміна динаміки зростання середнього динної продуктивності праці додала 2,81 тис. грн.

Як можна бачити згідно розрахунків, найбільш вагомими факторами впливу на продуктивність праці персоналу здійснює екстенсивний фактор – зростання тривалості робочої зміни.

Серед умов праці робочий час, має чи не найбільший вплив на повсякденне життя працівників (можливо, поступаючись тільки заробітній платі). Тривалість робочого часу та його організація впливають не лише на якість праці, а й на життя працівників поза місцем роботи. Крім того, тривалість і структура робочого часу можуть справляти глибокий вплив на фізичне і психічне здоров'я та благополуччя працівників, їхню безпеку та здоров'я на роботі та їхню працездатність.

У роботодавців і працівників досить часто виникають питання щодо можливості встановлення тривалості робочого дня (зміни) 12 і більше годин.

Зазначене питання не є простим, як може здаватися на перший погляд, з огляду на поширені підходи до питань організації праці значної кількості роботодавців в Україні.

Також в ході аналізу системи управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «JUERGEN» виділено два вузьких місця: це відсутність системи адаптації та постійні збої в системі мотивації, вирішення яких і стає основною метою проведеного дослідження.

Також, потрібно зауважити, що в ході аналізу системи менеджменту кадрового ресурсу в компанії було виділено два пункти:

- 1) відсутність системи адаптації;
- 2) постійні перебої в системі мотивації.

Вирішення даних проблем закладено як основа в мету проведеного дослідження.

Дані два пункти з'явилися внаслідок дії низки факторів: відсутність на ринку необхідної кількості висококваліфікованих кадрів та суперництво за ці кадри з боку конкурентів.

Більше того, підприємство стикається з подовженим адаптаційним періодом нових співробітників. В цей проміжок часу вони працюють на недостатньо

ефективному рівні, що відображається на загальній ефективності діяльності компанії.

Як наслідок, компанії доводиться залучати до роботи досвідчених працівників, що підтверджено розрахунками середнього денного виробітку.

Врешті решт, нові недосвідчені працівники частіше припускаються серйозних помилок, що в підсумку призводить до прямих втрат продуктивності праці. Даний факт підтверджується зростанням показників витрат часу не пов'язаних з виробництвом.

### РОЗДІЛ 3

## ОБҐРУНТУВАННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1. Запровадження елементів самоменеджменту при формуванні кадрового потенціалу організації

Формуванням кадрового потенціалу сучасного підприємства – це створення в першу чергу реального потенціалу живої праці, знань і навичок, які охоплюють безпосередньо все підприємство, трудовий колектив і кожного індивіда. Використання кадрового потенціалу є реалізацією трудових і кваліфікаційних здібностей і навичок працівника, трудового колективу і суспільства в цілому. В умовах ринку, раціональне використання кадрового потенціалу полягає в повнішому виявленні і реалізації здібностей кожного працівника підприємства, доданні праці характеру творчості, підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників за рахунок стимулювання і оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат.

В умовах формування кадрового потенціалу як вирішальної передумови соціально-економічної стабілізації та його ефективного використання стає основою продуктивності будь-якого сучасного підприємства.

Система використання кадрового потенціалу включає в себе планування персоналу; підбір; навчання; оцінка; мотивація. Що стосується компетенцій персоналу, проаналізувавши діяльність компанії в даному напрямку в аналізованій компанії застосовується рівнева оцінка компетенції до управлінського персоналу.

Розвиток кадрового потенціалу підприємств в Україні за умов її поступової інтеграції до світового співтовариства та загальна подальша тенденція до зближення соціально-економічних систем різних країн не лише дають змогу поліпшити конкурентоспроможні позиції на вітчизняному і світовому ринках

товарів та послуг, а є невід'ємною умовою його існування та реалізації кожним громадянином держави своїх прав на працю та гідне життя.

Самоменеджмент виявляється у продуманих особистих цінностях, чіткому формуванні цілей, пізнанні меж своїх можливостей, ефективному використанні енергії і знань, здатності створювати належний організаційний клімат і корпоративну культуру, особистому творчому розвитку, ефективному управлінні кар'єрним просуванням, здатності створювати та розвивати команди. Важливою складовою практичної підготовки майбутніх менеджерів є робота над формуванням умінь у напрямі ефективної організації часу та планування діяльності.

Описуючи характеристики системи використання кадрового потенціалу, слід зауважити, що вона успішно виконує свої основні функції, а саме: підбір персоналу, планування персоналу, його навчання, оцінка та мотивація.

Принципи самоменеджменту застосовувались при роботі керівних менеджерів за секторальним принципом поділу ринків збуту компанії. Виключенням було керування працею підлеглих, що проявлялось більш успішними угодами та реалізовувалось завдяки застосуванню таких елементів як планування, комунікаційні навички, прогнозування, навички вирішення конфліктів, знання стандартів якості та особливостей продукції, що пропонується на споживчий ринок. Також, при мінімальному відсотку браку в масі закуповуваних комплектуючих виробів. Вони закупаються для комплектації власних виробів підприємства. Задля цього застосовується навичка управління виробничим процесом, виявлення певних відхилень та пропозиція щодо заходів з їх усунення або мінімізації.

В розвинених компаніях застосовується рівнева оцінка компетенції управлінського персоналу. Приклад таких рівнів, що застосовуються у ТОВ «JUERGEN» до однієї з ключових компетенцій блоку «Прогнозування майбутнього лідерства» для оцінки топ-менеджерів описано в табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Необхідні управлінські компетентності для оцінки керівників-менеджерів [4]

Рівень	Управлінська компетентність
I	Розробляє та імплементує норми із залучення співробітників до ефективного прогнозування та планування майбутнього. Постійно та систематично аналізує рівень ефективності цих норм і активність залучення співробітників. Створює моделі майбутнього підприємства
II	Активно участвує у створенні майбутнього компанії. Намагається демонструвати креативність, створювати картину власного бачення майбутньої компанії. Активно залучає колег до процесу формування майбутньої моделі. Зміцнює віру в цю модель своїм прикладом, який демонструється на основі особистих цінностей
III	Здатний аналізувати важливість моделі розвитку майбутньої компанії та вподальшому оцінювати її. Бере участь в плануванні шляхів досягнення задач при отриманні вказівок від акціонерів
IV	Не турбується про шляхи досягнення майбутнього, заклопотаний повсякденними справами
V	Схильний користуватися чутками, не впевнений в своїх рішеннях щодо майбутнього компанії, фіксований на рутині, занурений в повсякденні проблеми та психологічно від них залежний

Розуміння процесів менеджменту та економіки дозволить керівнику сформулювати більш вигідні пропозиції щодо закупівель та продажів, а наступність знань і досвіду – отримувати синергичний ефект від роботи всієї команди менеджерів з продажу, які складають кадрове ядро компанії.

Самоменеджмент керівника з погляду управлінської ефективності можна розглядати як інтеграцію складових: бажання, цінностей, контексту та технологій. Це ті чинники, які варто враховувати під час визначення управлінської діяльності менеджера і його реалізації як керівника.

Цінності – позитивна чи негативна значимість об'єктів навколишнього світу для людини (соціальної групи, суспільства загалом), визначається не їх властивостями, а залученістю в сферу людської життєдіяльності, інтересів і

потреб, соціальних відносин; критерій і способи оцінки цієї значимості, виражені в моральних принципах і нормах, ідеалах, установках, цілях.

Цінності – це те, що потрібно людині для задоволення потреб та інтересів, а також ідеї й їх спонукання як норми, цілі та ідеалу. У самоменеджменті усі цінності розділяють на професійні та особисті. Професійні цінності менеджера залежать від специфіки роботи і повинні співпадати із особистими цінностями.

Бажання – це прагнення, потяг до здійснення певних дій, ступінь прояву волі між звичайним «хочу» та виваженим рішенням чи вибором. Бажання разом з ініціативою для менеджера – розвиток свого управлінського потенціалу, самостійна постановка собі завдань та завдань для працівників. Ініціатива полягає у творчому використанні умов, високій активності дій, готовності узяти на себе відповідальність за самостійно ухвалене рішення. Технології самоменеджменту – комплекс засобів, операцій, процедур, алгоритмів, які потрібні для підтримки стану чи трансформації особистості в інший стан, отримання очікуваних результатів.

Технології – це конкретні дії, які необхідні для забезпечення передбаченого менеджером результату. Умови застосування технологій: відповідність технології контексту застосування; перетворення управлінських рішень у робочі інструкції та методики, простота й зрозумілість викладу.

Контекст – це розуміння власного «входження» у зовнішній світ і того, що без урахування оточення менеджеру важко керувати та управляти організацією.

Прагнення до цифровізації процесів, а також до підвищення рівня залученості технологій в процес здійснення продажів дозволить скоротити кількість помилок, скоєних через людський фактор.

Цілком природне прагнення до диджиталізації через залучення технологій в процес здійснення продажів дозволить мінімізувати кількість небажаних помилок, що скоєні через людський фактор.

Для визначення взаємозалежності елементів аутоменеджменту з ефективністю роботи власне менеджменту за допомогою комерційного директора

ТОВ «JUERGEN» автором здійснено оцінку компетенцій керівників відділів продажів (за секторами ринку) за двома профілями:

1. Рівень розвиненості компетенцій зі сформованого комплексу за 5-ти бальним ранжуванням.

2. Рівень ефективності діяльності менеджера з продажу (оцінювання засновано на обов'язках, написаних в посадовій інструкції).

Для оцінювання рівня розвиненості компетенцій була використана наступна шкала оцінки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Оцінююча характеристика рівня розвитку здібностей керівників середньої ланки ТОВ «JUERGEN»

Оцінка, балів	Характеристика
1	Нерозвинені здібності (ніколи не використовувалися на роботі)
2	Низький рівень розвитку здібностей (в роботі, рідко використовується, помічає дрібні, але важливі баги)
3	Середній рівень відповідальності компетенції (часто використовується в роботі, з незначними помилками та недоліками)
4	Високий рівень розвитку компетенції (майже завжди використовується в роботі, помилки несерйозні і рідко допускаються)
5	Можливості експертного рівня (часто використовуються на роботі, майже повністю без помилок)

На початку було проведено оцінювання кожного окремого менеджера, а потім всі результати були зведені в уніфіковану форму й надані комерційному директору для подальшого коригування, якщо він вважатиме оцінку працівників не об'єктивною. Слід зазначити, що за конкретними працівниками оцінка могла бути була завищеною або заниженою. Такого характеру викривлена інформація може з'являтися внаслідок трудових відносин, як формальних так і не формальних.

Результати оцінки компетенцій керівників відділів продажів наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати оцінки компетенцій керівників відділів продажів ТОВ «JUERGEN»

Назва компетенції	Вага, од.	Керівники відділів продажів							Разом	Ранг
		1	2	3	4	5	6	7		
1. Уміння здійснювати аналіз оптимістичних та песимістичних прогнозів	0,9	3	3	4	3	4	3	3	20,7	3
2. Уміння складати оптимістичні та песимістичні прогнози	0,9	3	3	4	3	4	3	3	20,7	3
3. Уміння приймати рішення в умовах невизначеності та обмеженості часу	0,7	4	4	4	3	4	4	3	18,2	5
4. Уміння вибудовувати мотивацію до праці (себе та підлеглих)	0,6	3	3	3	3	3	3	3	12,6	8
5. Уміння ставити цілі своїм підлеглим та допомагати їх досягненню	0,9	3	3	3	3	3	4	4	20,7	3
6. Уміння досягати поставлених цілей	0,9	3	3	3	3	3	4	4	20,7	3
7. Прагнення до розвитку та актуалізації знань	0,6	3	3	4	3	4	3	3	13,8	7
8. Уміння ставити реалістичні цілі чітко і ясно	0,9	4	4	4	4	4	4	4	25,2	1
9. Здатність формувати команду не ґрунтуючись на власних симпатіях	0,6	3	3	3	3	3	3	3	12,6	8
10. Прагнення ділитися знаннями і розвивати своїх підлеглих	0,8	3	3	4	3	4	2	2	16,8	6
11. Володіння інструментами прогнозування	0,9	4	4	4	4	4	4	4	25,2	1
12. Навички управління ризиками	0,8	3	4	3	4	4	3	4	20	4
13. Навички з матеріально-технічного та фінансового планування	0,6	3	4	4	4	4	4	4	16,2	7
14. Володіння інструментами аналізу	0,9	3	4	3	4	4	4	4	23,4	2
Всього		35,5	37,8	39,3	37,1	41	38	38,1		
Ранг		7	5	2	6	1	4	3		

Як можна бачити в табл. 3.3, для врахування специфіки діяльності керівників відділів продажу ТОВ «JUERGEN» використовувались вагові коефіцієнти значущості кожного окремого показника (від 0,9 до 0,6).

Дані коефіцієнти отримані автором експериментальним шляхом та узгоджені з комерційним директором ТОВ «JUERGEN», якому підпорядковуються керівники відділів продажу.

Внаслідок оцінювання співробітників можна ранжувати результати за низхідною вираженістю ключових компетенцій. Самі ж компетенції – за зваженою значимістю. В табл. 3.3 компетентності проранжовані наступним чином, за складанням суми їх оцінок. Перше місце – сума 25, 2 б. Його посіли компетенції за номером 3 та 6: *Вміння створювати реальні цілі чітко та ясно; володіння інструментарієм для прогнозу*. Друге місце дісталось компетенції 5 із 23,4 б. *Володіння аналітичним інструментарієм*. Третє місце розділили між собою чотири компетенції за номерами 1, 2, 4 та 7 із сумою балів 20,7. На останнє сьоме місце претендувала компетенція *Прагнення до розвитку та актуалізації знань* з сумою балів вдвічі меншою за перше місце.

Табл. 3.3 вказує на порядок розташування керівники відділів продажу, що відбулось наступним чином (від найбільш значущого до найменш значущого): 5; 3; 7; 6; 2; 4; 1.

В узгодженні з попередніми припущеннями, дане розташування робітників повинне зберегтися при аналізуванні ефективності їх роботи. Треба зауважити, що можливі деякі перебазування позицій керівних менеджерів, які отримали майже однакову кількість балів (наприклад, номери 2, 6 та 7).

При вихідних даних очікується абсолютний лідер – номер 5. Згідно результатів він повинен зберегти свою позицію при оцінюванні ефективності.

В кооперації з комерційним директором ТОВ «JUERGEN» автором була розроблена форма аналізу й подальшого оцінювання ефективності праці в розбивці, відштовхуючись від завдання, а також посадових інструкцій керівників відділів. Таким чином, завдання та критерії оцінок наведені в таблиці А.1.

Базуючись на представлених критеріях було здійснено оцінювання ефективної діяльності керівників відділів підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Результати оцінки ефективної роботи керівників-менеджерів

Склад компетенції	Менеджери-керівники						
	1	2	3	4	5	6	7
Постачання продукції компанії для продажу в своєму секторі ринку	3	4	3	3	4	4	4
Здійснення участі у тендерних закупівлях	4	3	3	4	4	4	4
Документальне забезпечення виконання договорів стосовно продажу продукції компанії	3	3	4	2	4	4	4
Звітність щодо претензійно-позовної роботи з клієнтами	3	3	3	2	4	4	4
Постійне надання інформації керівництву та відділу аналітиків про сучасні зміни на ринку та потреби	3	4	4	2	4	4	4
Потреба, здійснення пошуку, складання нових угод з новими компаніями	3	2	3	2	4	4	3
Спілкування з різними працівниками компанії	3	3	3	2	4	4	4
Всього	22	23	23	17	28	28	27
Ранг	4	5	2	6	1	1	1

Табл. 3.4 свідчить про тенденцію зниження ефективності діяльності керівники відділів продажу, що розташувалися наступним чином (від найбільш ефективного до найменш ефективного): 5; 6; 7; 2; 3; 1; 4. Згідно оцінки компетенцій цих співробітників послідовність за низьхідною була така: 5; 3; 7; 6; 2; 4; 1.

З аналізу двох послідовностей можна розгледіти певну відповідність між отриманими результатами. Номери 5; 6; 7; 2; 3 є лідерами за всіма оцінками, а 1 та 4 – аутсайдерами.

При здійсненні оцінювання ступеня вираженості компетенцій керівних менеджерів майже ніколи не виставлявся максимум балів, що свідчить про присутність у робітників потенціалу для розвитку їх ефективності.

### 3.2. Розробка основних напрямків щодо ефективного використання кадрового потенціалу

За допомогою виконаного в другому розділі дослідження аналізу були окреслені три основні задачі, пов'язані з використанням кадрового потенціалу на підприємстві:

- 1) відсутність критеріїв оцінювання менеджерів з продажу та керівників їх структурних підрозділів на базі аналізу їх компетенцій;
- 2) відсутність використання інноваційних технологій (інтернет-технології, дистанційні освітні технології,) для майбутнього розвинення компетенцій;
- 3) наявність неефективної системи мотивації тоо-менеджерії.

Отже, нами були сформульовані заходи для подання описаних проблем.

*Напрямок 1: Розроблення критеріїв для оцінювання менеджерів з продажу на основі аналізу їх компетенцій.*

Є очевидними певні потреби в застосуванні науково-обґрунтованої оцінки ядра комерційного блоку підприємства – менеджерів з продажу та керівників відділів, тому що дані категорії персоналу забезпечують діяльність основного процесу – реалізації продукції підприємства споживачам.

Саме з цих причин в рамках даного дослідження пропонується імплементація методики оцінювання менеджерів та керівників відділів, засновуючись на їх самоменеджменті.

Таким чином, дане оцінювання може бути використане не лише в ході атестації, а й при кастингу претендентів на заміну вакантних посад. Також, при формуванні кадрового резерву й для оцінювання рівня ефективності певних посад менеджерського складу. Додатково, при побудуванні ефективної системи мотивації й таке інше.

Треба підкреслити, що певний порядок при застосуванні даного оцінювання може передбачати, перш за все, обґрунтування компетенцій, за якими ми

пропонуємо оцінювати керівників відділів продажу на прикладі ТОВ «JUERGEN».

Виходячи з наведеного теоретичного аналізу, що був проведений в першому розділі дослідження, автор припускає, що цінювання компетенцій керівників відділу продажу потребує висвітлення двох видів компетенцій: методичної та професійної. Подальша оцінка за цими компетенціями надасть змогу формування системної характеристики діяльності окремих посад.

На наш погляд професійна компетентність повинна відповідати спеціальним знанням комерційного сегменту підприємства, які необхідні для вигідної реалізації послуг та продукції підприємства.

Системна методична компетенція, в свою чергу, передбачає оволодіння працівниками сучасними методологіями та технологіями тендерних продажів обладнання, яке виробляє ТОВ «JUERGEN».

Отже, запропонована нами методика оцінювання різних видів компетенції керівників відділів продажу передбачає користування фактичними даними, що підтверджені в реальними документами. Також, при цьому необхідно користуватись самооцінкою, оцінкою безпосереднього керівника. Однак, така оцінка повинна бути об'єктивною, та такою, що є реальною її проведення в межах щорічного регулярного оцінювання працівників.

За результатами дослідження, при оцінюванні персоналу ми пропонуємо, в якості критеріїв професійної компетенції враховувати стаж роботи, рівень освіти і кваліфікації, практичне застосування знань і навичок у повсякденній діяльності.

Відомо, що левову частку знань та вмінь працівники компанії отримують в спеціалізованих закладах навчання. Таким чином, наявність документу про совету вказує на успішне завершення спеціалізованого курсу дисциплін і є важливим критерієм при відборі на вакантну посаду. В свою чергу, оцінка рівня професійної освіти здійснюється на підставі аналізування рівня освіти кожного окремого працівника відділу з продажу продукції.

Слід враховувати, що при цьому максимальний бал за рівень освіти необхідно встановити при отриманні «магістра» з напрямку «Економіка» та/або

«Менеджмент». Дещо нижчого балу заслуговують фахівці, що мають диплом з іншої спеціалізації. Сама нижча оцінка в такому разі буде свідчити про відсутність вищої освіти.

В таблиці 3.5. нами представлена шкала для оцінки сформованості професійних компетенцій на рівні освіти.

Таблиця 3.5 – Шкала для оцінки сформованості професійних компетенцій, балів

Рівень освіти менеджерів з продажів та керівників відділів продажів:				
без вищої освіти	вища освіта за іншими спеціальностями, диплом бакалавра	спеціальна вища освіта, диплом спеціаліста	магістратура з інших спеціальностей	магістратура з економіки та менеджменту
1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів

Відповідно до наданої шкали (табл. 3.5), відділ кадрів компанії оцінює рівень освіти співробітників.

Задля оцінювання підвищення кваліфікації керівників відділів продажу нами запропоновано враховувати наступні форми: участь в професійних курсах підвищення кваліфікації, самостійне підвищення кваліфікації, відвідування індивідуальних занять, тренінгів, семінарів, конференцій. Критерії розвитку особистісних потенціалів необхідно розглядати через призму професійних кваліфікаційних вимог. Вважаємо, що такий підхід дозволяє підвищити соціальну обумовленість професійної діяльності і в той же час створити можливість для розвитку кожної особистості.

Компетенціями стають знання, вміння і навички, отримані, осмислені і застосовані в досвіді. Компетентність, в свою чергу, об'єднує досвід, що не зводиться до набору знань і умінь, а являє цілісність і конкретність сприйняття

ситуації, готовність до отримання нового продукту. Все це вимагає принципової зміни логіки побудови як виробничого процесу, так і освіти особистості.

Проте, необхідно відмітити, що кожна із запропонованих методик має диференційну значимість для, власне, підвищення професійної компетенції. Таким чином, щоб визначити коефіцієнт вагомості певного методу нами було проведено опитувальний зріз керівного складу ТОВ «JUERGEN».

Всі респонденти отримали пропозицію оцінити за 10-ти бальною шкалою важливість кожної із вказаних форм підвищення кваліфікації менеджерів з продажу.

Після обробки отриманих результатів за 10-ти бальною шкалою були з'ясовані коефіцієнти, що надані в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Результати рівня підвищення кваліфікації для оцінки професійної компетенції менеджерів з продажів

Види підвищення кваліфікації:	Ваговий коефіцієнт, од.	Середнє значення бала, од.
Особисте вдосконалення кваліфікації	0,25	4,5
Постійне відвідування професійних курсів з підвищення кваліфікації	0,4	3,5
Брати участь в індивідуальних заняттях	0,1	2
Відвідування семінарів, конференцій, тренінгів	0,3	3
Рівень підвищення кваліфікації		3

Застосування кожного методу підвищення кваліфікації здійснювалось нами згідно результатів, оцінки керівником, атестаційною комісією, або самооцінювання.

Опитуваним пропонувалось оцінити фактичне використання кожного методу за п'ятибальною шкалою. Остаточна (максимально 5 балів) оцінка за

підвищення кваліфікації складалась із суми середнього значення по кожному з методів і добутків вагомості.

Зрозуміло, що стаж роботи в багатьох випадках свідчив про практичні надбання співробітників компанії та є вкрай важливим при роботі на виробничому підприємстві. Для визначення стажу роботи нами пропонується окрема шкала (табл. 3.7). Останнім і нацважливішим критерієм професійної компетенції є практичне застосування знань та навичок працівниками. Респондентам пропонувалось відмітити в процентному значенні використовувані в практичній діяльності критерії, що розглядалися вище (підвищення кваліфікації, рівень освіти, стаж роботи).

Таблиця 3.7 – Результати визначення стажу роботи у працівників на ТОВ «JUERGEN»

Загальний стаж роботи менеджерів з продажів та керівників відділів продажів:				
менше одного року	від 1 до 5 років	понад 5 років, але стаж продажів у сфері B2B відсутній	понад 5 років, але стаж за іншою посадою, ніж продажі у сфері B2B	5 років і більше за посадою у сфері продажів B2B
1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів

Подальше адаптування отриманих відсотків за бальною шкалою можна при допомозі табл. 3.4.

Таблиця 3.8 – Шкала для оцінки професійної компетенції

Рівень застосування, %	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Оцінка в балах	0	0,7	1,0	1,3	2,0	2,5	3,0	3,7	4,0	4,7	5,0

В результаті, середня оцінка професійної компетентності менеджерів з продажу розраховувалась як середня арифметична за чотирма критеріями (стаж роботи і практичне застосування знань на практиці, підвищення кваліфікації, рівень освіти).

В свою чергу, ми вважаємо, що методична компетенція менеджерів з продажу проявляється в їх вмінні застосовувати найновітніші методи здійснення тендерних закупівель та продукції компанії та у використанні сучасних технологій презентації свого товару.

Методична компетенція менеджерів з продажу поділяється за критерієм вміння використовувати інноваційні методи продажу товарів.

Методична компетентність оцінюється за допомогою керівника, методом самооцінки або конкурсною комісією.

Показники, які характеризують методичну компетенцію менеджерів з продажів, можна розділити на критерії вміння застосовувати інноваційні методи продажу товарів.

Оцінка методичної компетенції здійснюється за допомогою самооцінки, оцінки безпосереднім керівником або атестаційною чи іншою конкурсною комісією.

Всім суб'єктам аналізу було запропоновано оцінити рівень методичної компетентності за п'ятибальною шкалою згідно заявлених критеріїв.

Розрахування середньої оцінки методичної компетентності розраховувалась як середнє арифметичне згідно кожного із запропонованих показників. Вихідні результати оцінки можна оформити у вигляді таблиці (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Результати оцінки компетенцій менеджерів з продажів

Показники	Оцінка працівників комерційного блоку підприємства		
	Керівник відділу продажів	Провідний менеджер відділу продажів	Менеджер відділу продажів
1. Засоби організації та управління (управлінської) діяльністю	4,5	4	4
2. Здатність діяти відповідально	4,6	4	4
3. Виконання правових норм, правил і бізнес-процесів	5	5	4
4. Повністю виконувати службові обов'язки	4	4	4
5. Успішно брати участь у торгах	4	4	4
6. Уміння об'єктивно оцінювати ситуацію на ринку	4,5	4,5	3
7. Здатність ідентифікувати та аналізувати проблеми	4,5	4,5	4
8. Уміння визначати цілі та завдання для вирішення проблем	5	5	5
9. Організація роботи та повне пояснення тестових питань	5	5	5
10. Оцінка результатів, середній бал	4,56	4,44	4,11

В результаті виконаного оцінювання певних видів компетентності менеджерів з продажу складено підсумкову середньоарифметичну оцінку компетентності кожного окремого менеджера з продажу.

Таким чином, запропонований метод оцінки компетенцій менеджерів з продажів має підвищити рівень їх відповідальності та ефективності праці.

*Напрямок 2: Підвищення рівня професійної майстерності з продажу на основі застосування освітньо-дистанційних технологій (Інтернет-технологій).*

На наш погляд, система професійного навчання має задовольняти нові критерії відбору менеджерів і топ-менеджеріву. З прагматичної точки зору, у зв'язку зі зниженням продуктивності співробітників та недостатністю ефективності системи їх мотивації у ТОВ «JUERGEN» це позначається на зниженні прибутку.

В наш час освітньо-дистанційні технології дуже стрімко розвиваються. Широке розповсюдження отримали телекомунікаційні технології з опосередкованим або повністю опосередкованим навчанням (он-лайн) з бізнес-тренером.

Освітні технології з дистанційним способом підвищення кваліфікації персоналу запроваджуються у ТОВ «JUERGEN» як з відривом виробництва (за індивідуальною програмою) так і без такого (у вигляді групового навчання) з використанням Інтернет-технологій.

Існує шість ключових факторів, поєднання яких забезпечує ефективність використання дистанційного навчання. Це дозволяє швидко засвоїти великі обсяги інформації тим, хто навчається самостійно та в підсумку добитись кращих показників своєї праці:

- 1) поліпшена візуалізація;
- 2) інтерактивність;
- 3) оперативність оновлення;
- 4) гнучкість у використанні;
- 5) доступність;
- 6) можливість спілкування з викладачем та іншими однодумцями.

В нашій державі дистанційне підвищення кваліфікації реалізується шляхом залучення до процесу провідних бізнес-тренерів.

Метою даного виду навчання є потужний професійний розвиток менеджерів з продажів та топ-менеджерів компаній, які існують на ринку, підвищення їх професійних компетенцій, а також формування в майбутньому спрямованості на інноваційну діяльність.

В рамках реалізації даного заходу, проаналізувавши кваліфікаційний склад робітників ТОВ «JUERGEN» було виявлено, що відсоток співробітників, яким необхідно підвищувати кваліфікацію не частіше 1 разу на рік не перевищує 20 – 25% від загальної кількості.

Відповідальним за організацію навчання рахується керівник відділу кадрів. Власне порядок проходження навчання буде визначатися відповідно до наказу генерального директора компанії.

Методи оцінювання рівня ефективності даного навчання персоналу ТОВ «JUERGEN» наведені в додатку табл. Б.1.

В подальшому, застосування освітніх технологій за допомогою мережі інтернет буде сприяти підвищенню кваліфікації у працівників та дозволить підвищити ефективність роботи самої компанії. В свою чергу, залучення співробітників до безперервного процесу оволодіння новими вміннями та знаннями буде сприяти їх розвитку. В наслідку, даний факт має позитивно вплинути на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Резюмуючи, можна вважати, що кадровий потенціал є ключовою продуктивною силою бізнесового суспільства. За результатами нашого дослідження стає очевидним, що трудовий потенціал створює додану вартість і впливає на рівень вектор майбутнього розвитку всієї країни.

В прями й залежності від ефективності використання трудового потенціалу залежить не лише економічний добробут нації, а й тенденції накопичення капіталу, що в свою чергу веде до розвитку інноваційних технологій і нарощування виробничих потужностей. Грошовий еквівалент такого результату результат є матеріальною базою й стимулом. Фактично впливаючі на всі сфери життя суспільства, як на пряму так і опосередковано; як якісно так і кількісно; як в широкому так і у вузькому сенсі.

Раціональне використання трудового потенціалу підприємства дорівнює його благополуччю, і навпаки: недолуге розпорядження кадровими ресурсами призводить до втрати вигоди. Під раціональним використанням трудового потенціалу організації слід вважати повноцінне, тобто максимально повне задіяння всього трудового ресурсу в межах виробничого процесу. З іншого боку, раціональність, в даному випадку являє собою не тільки повноту але й ефективність дій.

Ефективність використання трудового потенціалу організації можна уявити як співвідношення результату, який характеризує ступінь реалізації цілей (економіки, суспільства), кількість і якість здатності людей до реалізації та їх досягнень. Формування та реалізація кадрового потенціалу в трьох основних стандартних системах ефективності управління:

1) Система за кінцевими результатами діяльності підприємства, що включає показники: чистий прибуток, оподатковуваний прибуток, собівартість, обсяг продажів, рівень прибутку, якість продукції, рентабельність інвестицій, термін окупності;

2) та система, що заснована на ефективності, якості та трудомісткості трудової діяльності, яка включає показники: заробітна плата, темпи зростання продуктивності праці, фонди оплати праці у собівартості продукції, трудові ресурси, брак, чисельність персоналу, коефіцієнт складності праці, трудомісткість виробництва;

3) Система форм і методів роботи персоналу, що включає показники: рівень кваліфікації персоналу, переміщення кадрів, рівень трудової дисципліни, питома вага виробничо-управлінського персоналу, соціально-психологічний клімат у колективі, соціальна структура персоналу, рівномірність навантаження, витрати на одного працівника, витрати на управління.

Щоб оцінити вплив індивідуального потенціалу працівників на загальну вартість компанії (її потенціал), слід враховувати, що з точки зору власника-інвестора професійну, особисту та соціально-трудова культуру. Головні ознаки формування трудового потенціалу організації представлені на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Головні ознаки формування трудового потенціалу організації  
*Джерело:* складено автором

Таким чином, щоб досягти максимальної продуктивності організації та працівників, потрібно враховувати головні ознаки формування трудового потенціалу. Для максимально ефективної реалізації трудового потенціалу, перш за все кадровий ресурс повинен використовуватись відповідно до структури та цілей організації. Кожен співробітник має виконувати свої обов'язки, під контролем керівництва, з подальшою оцінкою ефективності праці. Також слід звернути увагу на ефективність праці на професійні здібності працівників та динаміку їх розвитку.

По – друге, ефективність трудової віддачі повинна постійно підвищуватись. Цьому допомагають мотивування кадрів, створення для них оптимальних умов праці та підтримка «здорового» клімату в колективі.

В свою чергу, правильний розподіл персоналу та його вірна оцінка під час відбору в купі з навчанням та самонавчанням, можуть впливати на трудові взаємовідносини та службовий зріст кадрів. Як наслідок, при професійному зростанні кожного працівника особисто, зростає кваліфікація колективу та, власне, продуктивність праці та її прибутковість.

Наступним чинником, що суттєво впливає на ефективне використання кадрового потенціалу є охорона праці та її відповідність чинним нормам. Отже, використання кадрового потенціалу є не що інше, як реалізація накопичених потенцій у певних соціально-економічних умовах під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів. Підсумовуючи, можна сказати, що покращення використання трудового потенціалу є важливою складовою економічного зростання та розвитку національної економіки, оскільки людські ресурси є головним фактором конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств. В основі кадрового потенціалу лежить кількість можливої участі висококваліфікованих працівників в організації, їх інноваційна здатність, рівень освіти та кваліфікації, психофізіологічні характеристики та мотиваційний потенціал, які можуть бути досягнуті за допомогою мотиваційних важелів досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення ринкової конкуренції [10], необхідно визначити набір системи показників потенціалу талантів. Для оцінки заходів використовуються спеціалізовані методи збору та аналізу інформації, методи психологічної та психосоціальної діагностики, анкетування, експертні оцінки, соціометрія, тестування, комплексна оцінка роботи.

Результати моніторингу персоналу є основою для оптимізації розстановки кадрів, планування заходів, коригування соціально-психологічної атмосфери, структури звітності, оптимізації взаємодії всередині підприємства та між підрозділами, методів управління та мотивації співробітників. Серед основних завдань оцінки людського потенціалу можна виділити наступні:

- 1) забезпечення менеджерів з персоналу та вищого керівництва інформацією, необхідною для прийняття рішень у сфері управління персоналом;

2) забезпечення керівників кількісними показниками цінності людини ресурси, необхідні для прийняття конкретних рішень. В цілому, при оцінці діяльності з управління персоналом у вигляді сукупності специфічних функцій, то можливість оцінки кадрового потенціалу в рамках однієї функції можна охарактеризувати наступним чином: у процесі відбору персоналу оцінка ефективності потенціалу персоналу процес планування вимог, планувальники відбирають кошти та дозволяють вибрати найкращих претендентів на відкриті позиції; оцінка кадрового потенціалу забезпечує найефективніше прийняття рішень щодо персоналу компанії, планування бюджету розвитку персоналу, а також дозволяє винайти прогнозовану відповідь від інвестицій у персонал; а оцінення трудового потенціалу надає змогу керівникам вибрати кадрову політику, оцінити позитивні та негативні сторони найму експертів. ззовні та просування співробітників усередині компанії [19]. Процес оцінення робітників є загальним результатом вимірювання особистого внеску кожного окремого працівника у компанію, тобто цінності працівника або цінності для компанії, і таким чином визначає людський капітал, сформований індивідуальними інвестиціями. Тому на кожному етапі розвитку компанії розвиток і оцінка кадрового потенціалу здійснюються одночасно.

## ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день особлива увага приділяється питанням розвитку та ефективному використанню кадрового потенціалу в організації. В сучасних умовах більшість ресурсів доступна всім організаціям майже на однаковому рівні. Натомість індивідуальні можливості працівників, їх ініціативність, креативність здатні підвищити конкурентоспроможність підприємства. Особливу увагу заслуговує питання формування та ефективного використання кадрового потенціалу з метою ефективного стимулювання на основі індивідуального підходу. Оцінення та аналіз трудового потенціалу потрібно проводити, враховуючи економічні передумови його прогнозування та формування, розвитку і використання. Також значну увагу необхідно приділяти глибинному взаємозв'язку з іншими чинниками та елементами економічного потенціалу компанії. В свою чергу, необхідно пам'ятати про аналітичну оцінку індивідуальних потреб працівників. За результатами аналітичних даних менеджер зупиняє свій вибір на одному з методів управління трудовим потенціалом.

В результаті здійсненого дослідження ми можемо зробити наступні висновки:

1. Розглянуто теоретичний підхід до формування потенціалу людини. Проте можна сказати, що людський потенціал може виражатися компетентністю працівників, якістю їх професійної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними та фізичними якостями, і насамперед творчими здібностями. Талантовий потенціал підприємства наділений якістю цілісності, яка принципово відрізняється від властивих якостей кожного окремого працівника. Основною метою формування кадрового потенціалу підприємства є забезпечення організації трудовими ресурсами, необхідними для вирішення завдань і досягнення поточних і стратегічних цілей.

2. Виявлено проблеми розвитку трудового потенціалу організації та застосування інструментів самоменеджменту при формуванні компетентностей

ефективного керівника, а саме: недостатній рівень ефективності системи мотивації топ-менеджерів в площині досягнення стратегічних задач компанії; інноваційні технології випущені з поля зору при підвищенні рівня професійної підготовки; відсутня можливість залучення закордонних фахівців при організації освітніх заходів для когорти топ-менеджерів. Більш того, лише мультимедійним супроводом забезпечується навчання, при відсутності в цьому процесі інших інноваційних технологій, і, в свою чергу тестування відбувається лише на паперових носіях інформації.

3. Проведено аналіз господарської діяльності організації та встановлено критерії оцінки компетентностей співробітників організації в системі управління. Встановлено, що результати опитування керівного складу відділів з продажу викрив певні проблеми в існуючій системі управління кар'єрою. Компанія не має умов для своєчасного заміщення ключових керівних посад. Все це говорить про порушення принципів системного підходу в управлінні персоналом. Іншими словами, на підприємстві відсутня ієрархія цілей та задач. Окрім цього, відсутня кількісна оцінка цілей. Як наслідок, ефект при вирішенні поточних управлінських задач є мінімальним. Таким чином, вдосконалення та розвиток мотиваційної системи дозволить підвищити комплайєнс вищого керівництва, призведе їх до більшої задоволеності працею. В свою чергу, все це може забезпечити стабільність корпоративної культури та спадкоємність професійного досвіду. Зважаючи на вище сказане, можна резюмувати, що аналіз компетентності менеджерів з продажу викрив факт відсутності категоріальної оцінки персоналу.

4. Розроблено напрямки ефективного використання кадрового потенціалу ТОВ «JUERGEN». Задля усунення виявлених недоліків роботи з персоналом ТОВ «JUERGEN» рекомендоване наступне:

1 – впровадження критеріїв оцінки менеджерів з продажу на основі аналізування їх компетентностей (оцінки керівником, самооцінки в рамках щорічної атестації, використання даних, що підтверджені відповідними документами; а також враховувати рівень освіти, стаж роботи, кваліфікацію, практичне застосування навичок в повсякденній діяльності);

2 – використання інноваційних технологій (інтернет-технології, освітні дистанційні технології тощо). Дистанційна освітня технологія підвищення кваліфікації підвищить ефективність роботи співробітників компанії та сприятиме їх постійному розвитку, беручи участь у безперервному процесі набуття знань, компетенцій, умінь і моделей поведінки.

3 – ефективна система навчання і розвитку топ-менеджерів організації.

Також доцільним буде застосування системи мотиваційного стимулювання персоналу. В якості цієї програми повинні бути розроблені схеми оплати праці в організації ТОВ «JUERGEN». Рекомендуємо імплементацію процедур в трудовий процес за допомогою внесення рекомендацій в поточні посадові інструкції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляєв М. К. Управління персоналом на підприємстві: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2018. 671 с.
2. Бизюкова І. В. Кадри управління: підбір і оцінка. Київ: Юніверс, 2015. 678 с.
3. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка и управление: Научно-практический журнал*. 2007. № 3. С. 48-53.
4. Бойдаченко П. Г. Служба управління персоналом. Київ: Пульсари, 2015. 312 с.
5. Бутко М. П. Виробничий менеджмент / упоряд.: С. М. Задорожна, Н. В. Іванова, М. І. Мурашко, І. М. Олійченко. Київ: ЦУЛ, 2015. 424 с.
6. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент / упоряд.: М. Ю. Дітковська, С.М. Задорожна. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
7. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
8. Гармідер Л. Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1(18). С. 92-96.
9. Грачов М. В. Управління персоналом в організації. Київ: ЦУЛ, 2015. 132 с.
10. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
11. Методичні рекомендації до виконання та оформлення кваліфікаційної роботи магістра: для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм: «Адміністративний менеджмент», «Бізнес-менеджмент», «Менеджмент організацій» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю.

Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 40 с.

12. Захаров Д. К., Кібанов А. Я. Землянська О. В. Психологія управління. Харків, 2011. 342 с.

13. Іванова С. Мистецтво підбору персоналу: Як оцінити людину за годину. Київ: Пульсари, 2014. 255 с.

14. Колпаков В. М. Організація праці менеджера. Київ: МАУП, 2005. 245 с.

15. Колпаков В. М. Самоменеджмент. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 528 с.

16. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2005. 352 с.

17. Кредісов А. Менеджмент для керівників. Київ: Знання, 2009. 556 с.

18. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 456 с.

19. Крикун О.О., Літвінова А.М. Формування та ефективне використання кадрового потенціалу. Засідання круглого столу *Сучасні тренди в економіці та управлінні персоналом*. Міжрегіональна Академія управління персоналом. Хмельницький, 10 жовтня 2022 р.

20. Куденко Н. В. Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр., м. Київ : КНЕУ, 2011. С. 223-235.

21. Лукашевич М. П. Теорія і практика самоменеджменту. Київ: МАУП, 2010. 225 с.

22. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент. Теория и практика. Киев: Ника-Центр, 2009. 344 с.

23. Мазур В. С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2009. С. 178-183.

24. Маслова В. М. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2014. 355 с.
25. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2004. 336 с.
26. Нетепчук В. В. Самоменеджмент: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2013. 354 с.
27. Нетепчук В. В. Управління якістю: інтерактивний комплекс навч.-мет. забезпечення. Рівне: НУВГП, 2007. 134 с.
28. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ: Академ. видав., 2003. 568 с.
29. Осовська Г. В. Основи менеджменту : практикум / упоряд.: І. В. Копитова, Т. І. Гринчук. Житомир: ЖІТІ, 1998. 581 с.
30. Розаренова Т. В. Основи управління персоналом: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 366 с.
31. Сербиновський Б. Ю. Управління персоналом. Київ: ЦУЛ, 2012. 374 с.
32. Федонін О. С, Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 316 с.
33. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 492 с.
34. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика. Киев: МАУП, 2000. 504 с.
35. Щёкин Г. В. Практическая психология менеджера. Киев: Украина, 1994. 489 с.
36. Яшкіна Н. В. Основні характеристики сучасного менеджменту. *Економіка & держава*. 2010. №7. С.35-36.

## Додатки

Таблиця А.1 – Ключові показники ефективності для топ-менеджерів

Посада	KPI (КПЕ)	Схема розрахунку	Хто розраховує показник	В якому документі знаходиться показник
Генеральний директор	Обсяг фінансових втрат/штрафних санкцій з причини упущень в адміністративно-господарському управлінні	(Обсяг фінансових втрат адміністрації факт - план) / Обсяг фінансових втрат адміністрації план * 100% <b>Показник стримуючий:</b> при від'ємному значенні приймати за 0.	Головний бухгалтер	Фінансовий звіт про штрафи, фінансових втрати за період (Міс. / Квартал / рік)
	Відсоток виконання Стратегічного плану розвитку підприємства	Кількість виконаних заходів факт / Кількість заходів розвитку план * 100% <b>Показник досягнень: високий пріоритет</b>	Керівник процесу впровадження управлінських стандартів	Звіт про впровадження змін
	Частка фактично впроваджених регулярних звітів / політик / процедур	Кількість впроваджених стандартів факт / Кількість стандартів впровадження план * 100% <b>Показник досягнень: високий пріоритет</b>	-«-	-«-
Виконавчий директор	Чистий операційний прибуток Операційна рентабельність бізнесу	Валовий прибуток підприємства (Основне виробництво і сервісний центр) - операційні витрати – податки	Головний бухгалтер	Звіт про прибутки
	Частка якісно підготовлених та вчасно поданих управлінських та фінансових звітів	Кількість якісно підготовлених та вчасно поданих управлінських та фінансових звітів/ всього звітів	Керівник процесу впровадження управлінських стандартів	Звіт про впровадження змін
Головний бухгалтер	Обсяг витрат підприємства з причин упущень в обліку	Сума витрат як наслідок несвоечасних / некоректних оплат / обліку, невиявлених недостач в складському обліку	Виконавчий директор	Фінансовий звіт про штрафи, фінансових втрати за період (Міс. / Квартал / рік)
	Частка відхилень за графіками платежів	Кількість платежів з відхиленням більше 24 годин / Загальна кільк.платежів за графіком	-«-	Звіт про ключові показниках ефективності персоналу
	Частка якісно підготовлених фінансових звітів	Кількість якісно підготовлених фінансових звітів/ всього звітів/всього звітів	-«-	Звіт про ключові показниках ефективності персоналу

## Продовження таблиці А.1

Комерційний директор	Виконання плану по валовому прибутку (маржі)	Обсяг маржі від комерційних послуг факт / Обсяг маржі від комерційних послуг план * 100%	Головний бухгалтер	Звіт про ключові показники ефективності персоналу
	% виконання плану по рентабельності послуг	Рентабельність продажів факт / Рентабельність продажів план	-«-	-«-
	Інтегральний індекс якості сервісу	Середнє значення: Індекс Таємного Покупця, Індекс Внутрішнього Інспектора, Індекс задоволеності покупців	Зовнішній бізнес-консультант	Звіт про впровадження управлінських стандартів
	частка укладених договорів в загальній кількості виграних тендерів	Кількість укладених договорів /кількість виграних тендерів	Головний бухгалтер	Звіт про ключові показники ефективності персоналу

## ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Таблиця Б.1 – Методичний інструментарій оцінки результативності підвищення кваліфікації менеджерського складу ТОВ «JUERGEN»

Оцінка	Інструментарій оцінювання	Результати оцінювання
1. Рівень реакції	1. Оціночна анкета в кінці тренінгів 2. Опитування учасників тренінгу, зроблені керівництвом компанії	Думки учасників: чи сподобалося, позитивний настрій, готовність застосовувати отримані знання, підвищення згуртованості команди
2. Рівень засвоєння знань та навичок	1. Испити, тести 2. Цифрові виміри (результати передтренінгової анкети порівнюються з результатами післятренінгової анкети)	- Отримання конкретних знань - Підвищення професійної мотивації - Подолання стійких стереотипів мислення
3. Рівень зміни поведінки	1. Включене спостереження за роботою співробітника, що пройшов навчання, на робочому місці 2. Збір матеріалу для атестації, що містить опис прикладів ефективної та неефективної поведінки при виконанні посадових обов'язків 3. Проведення спеціалізованих інтерв'ю 4. Оцінка методом «360 градусів»	Системне застосування отриманих на тренінгу знань на робочому місці
4. Рівень ефекту	Зміна якісних показників: - зріс ступінь задоволеності клієнтів - популярність компанії - поліпшення психологічного клімату - зменшення плинності кадрів зміна кількісних показників: - обсягу продажів - норми прибутку - коефіцієнта рентабельності	- Вивчення задоволеності клієнтів за допомогою Анкети клієнта - Рекомендовані дослідження про імідж компанії - Особисті спостереження керівництва компанії - Відстеження відсотка плинності кадрів - Розрахунок економічних показників
5. Рівень повернення інвестицій	Розрахунок фінансових коефіцієнтів: - зіставлення витрат на навчання до загальних витрат - Витрати на навчання одного працівника - Дохід у розрахунку на 1 працівника за рік	Повернення інвестицій, здійснених у навчання

## Реферат

Кваліфікаційна робота магістра Літвінової Анастасії Миколаївни на тему «Формування та ефективне використання кадрового потенціалу», виконана на 81 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатку; містить 24 таблиці, 3 рисунка, 2 додатки та список використаних джерел, що налічує 36 джерел.

Метою роботи є обґрунтування способів формування кадрового складу та розвитку трудового потенціалу в організації і його ефективне використання.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом в організації товариство з обмеженою відповідальністю «JUERGEN» (ТОВ «JUERGEN»).

Предмет дослідження – організаційні відносини в процесі формування та ефективного використання кадрового потенціалу.

Методи дослідження: методи теоретичного аналізу і стандартні методи, а саме: узагальнення та системний аналіз, порівняльний аналіз, синтез, класифікація, графічна інтерпретація.

Отримані результати:

- розглянуто теоретичні підходи щодо формування кадрового потенціалу;
- виявлено проблеми розвитку трудового потенціалу організації та застосування інструментів самоменеджменту при формуванні компетентностей ефективного керівника;
- проведено аналіз господарської діяльності організації ТОВ «JUERGEN» та встановлено критерії оцінки компетентностей співробітників організації в системі управління;
- розроблено напрямки ефективного використання кадрового потенціалу ТОВ «JUERGEN».

Практичні результати роботи полягають в можливому практичному застосуванні ТОВ «JUERGEN», а також на підприємствах різних сфер господарської діяльності.

**Ключові слова:** кадровий потенціал; менеджмент організації; трудові відносини; інструменти самоменеджменту; компетентність.

## Abstract

Master's qualification work of Litvinova Anastasiia Mykolaivna on the topic «Formation and effective use of personnel potential», performed on 81 pages of computer text. The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, appendix; contains 24 tables, 3 figures, 2 appendices and a list of references, which includes 36 sources.

The purpose of the work is to substantiate the ways of formation of personnel and development of labor potential in the organization and its effective use.

Object of research – the process of personnel management in the organization of limited liability company «JUERGEN» (LLC «JUERGEN»).

Subject of research – organizational relations in the process of formation and effective use of human resources.

Research methods: methods of theoretical analysis and standard methods, namely: generalization and system analysis, comparative analysis, synthesis, classification, graphical interpretation.

The results obtained:

- theoretical approaches to the formation of human resources are considered;
- the problems of development of the labor potential of the organization and the use of self-management tools in the formation of competencies of an effective leader are identified;
- an analysis of the economic activity of the organization «JUERGEN» LLC was carried out and criteria for assessing the competencies of the organization's employees in the management system were established;
- directions of effective use of human resources potential of «JUERGEN» LLC were developed.

The practical results of the work are in the possible practical application of JUERGEN LLC, as well as in enterprises of various spheres of economic activity.

**Keywords:** human resources; organization management; labor relations; self-management tools; competence.

