

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
економічний факультет  
кафедра менеджменту

## **ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА**

з теми: **«ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ  
ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ»**

Виконала: студентка 2 курсу групи Mg1-M19z  
спеціальності 073 Менеджмент

**Ризак Олександр Орестович**

Керівник:

Андрейцева І.А., кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту

Рецензент:

Ткачук В.В., кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства

Кам'янець-Подільський – 2020 року

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ<br>ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ.....  | 6  |
| 1.1. Сутність категорії кадровий потенціал.....   | 6  |
| 1.2. Показники виміру кадрового потенціалу підприємства .....   | 15 |
| 1.3. Технології підбору персоналу.....  | 24 |
| Висновки до 1 розділу .....   | 30 |
| РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАМ'ЯНЕЦЬ-<br>ПОДІЛЬСЬКОГО АТ «ГІПСОВИК» ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЙОГО<br>ВИКОРИСТАННЯ.....                | 31 |
| 2.1. Організаційно-економічна економічна характеристика Кам'янець-<br>Подільського АТ «Гіпсовик» .....                                      | 31 |
| 2.2. Кадровий потенціал Кам'янець-Подільського АТ «Гіпсовик»: кількісні та<br>якісні характеристики .....                                   | 41 |
| 2.3. Ефективність кадрового потенціалу Кам'янець-Подільського АТ «Гіпсовик»<br>.....  | 53 |
| Висновки до 2 розділу .....   | 65 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ<br>ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ.....  | 67 |
| 3.1. Покращення системи стимулювання персоналу Кам'янець-Подільського АТ<br>«Гіпсовик».....   | 67 |
| 3.2. Управління кадровим потенціалом підприємства на довгострокову<br>перспективу.....  | 74 |
| 3.3. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям формування і використання<br>кадрового потенціалу Кам'янець-Подільського АТ «Гіпсовик» ..... | 83 |
| Висновки до 3 розділу .....   | 89 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 94 |
| ДОДАТКИ.....  | 99 |

## ВСТУП

У світі визнано ключову роль головної продуктивної сили – людини, можливостей і здібностей кожного працівника, окремих груп і суспільства загалом здійснювати і вдосконалювати трудову діяльність, суттєво підвищувати її ефективність. Співробітники підприємства є ресурсом, за рахунок якого можна досягнути конкурентної переваги на ринку, оскільки люди є носіями людського капіталу, реалізують стратегічні цілі підприємства і визначають його ефективність.

Формуванням кадрового потенціалу підприємства – створення реального потенціалу живої праці, професійних знань та практичних навичок, який охоплює всіх працівників. Раціональне використання кадрового потенціалу полягає в повному виявленні і реалізації здібностей кожного працівника підприємства, наданні праці характеру творчості, підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

Питанням формування та використання кадрового потенціалу приділено увагу в наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених: Т. Базарова, І. Бизюкова, А. Воронкова, О. Гайдамаки, О. Гірняк, В. Дятлова, П. Журавель, С. Карташова, О. Комарова, П. Лазановського, В. Лебідь, Ю. Одегова, В. Травіна та інші.

Однак, вдосконалення теоретичних понять сутності та оцінювання кадрового потенціалу потребує більш детального вивчення і розробки певних рекомендацій, адже майже не приділяється увага саме цим аспектам кадрового потенціалу, які знаходять широке застосування у практичній діяльності підприємств.

**Метою роботи** є систематизація теоретико-методичних положень кадрового потенціалу підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо його ефективного використання.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення таких завдань:

- розкрити сутність категорії «кадровий потенціал»;
- охарактеризувати показники виміру кадрового потенціалу підприємства;
- розглянути технології підбору персоналу;

- дослідити організаційно-економічну характеристику Кам'янець-Подільського АТ «Гіпсовик»;

- дати оцінку кадрового потенціалу Кам'янець-Подільського АТ «Гіпсовик»;

- проаналізувати ефективність кадрового потенціалу Кам'янець-Подільського АТ «Гіпсовик»;

- розробити пропозиції щодо покращення системи стимулювання персоналу Кам'янець-Подільського АТ «Гіпсовик»;

- вдосконалити управління кадровим потенціалом підприємства на довгострокову перспективу;

- провести обґрунтування розвитку персоналу як пріоритетного напрямку формування і ефективного використання кадрового потенціалу Кам'янець-Подільського АТ «Гіпсовик».

**Об'єктом дослідження** є процеси формування та використання кадрового потенціалу.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування та ефективного використання кадрового потенціалу Кам'янець-Подільського АТ «Гіпсовик».

Для дослідження використовувались загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний – для аналізу теоретичних аспектів кадрового потенціалу, теоретичного узагальнення для визначення суті кадрового потенціалу; декомпозиції – для розкриття мети дослідження та постановки завдань; методи аналізу та синтезу – для обґрунтування цілісної концепції ефективності використання кадрового потенціалу; статистично-економічний – для обрахунку показників щодо кадрового потенціалу; метод порівняння – для оцінки кадрового потенціалу за останні три роки, виявлення загальних тенденцій; метод статистичного аналізу фінансових показників діяльності підприємства – для оцінки фінансового стану підприємства та виявлення можливостей ефективного використання кадрового потенціалу; метод прогнозування.

**Інформаційною базою дослідження** послуговували законодавчі акти, Постанови Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні матеріали

Держкомстату України, Міністерства праці та соціальної політики України, звітно-статистична інформація Кам'янець-Подільського АТ «Гіпсовик», первинна бухгалтерська документація, наукові публікації.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в тому, що пропозиції проведеного дослідження можуть бути використані керівництвом Кам'янець-Подільського АТ «Гіпсовик» для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, стимулювання розвитку підприємства.

**Апробація результатів дослідження** знайшли відображення у 1 публікації в збірнику наукових праць: Матеріалах за результатами VIII науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи» (м. Кам'янець-Подільський, 2020р.)

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи – 98 сторінок друкованого тексту.

## ВИСНОВКИ

Дослідження формування та ефективності використання кадрового потенціалу Кам'янець-Подільського АТ «Гіпсовик» дозволяє зробити висновки.

Кадровий потенціал – чисельність працівників, якість їх професійно-кваліфікаційної підготовки, творчі можливості, які використовуються для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Дослідження методик щодо оцінки кадрового потенціалу підприємства виявив, що використовувані показники не в повній мірі розкривають особистісно-психологічні характеристики працівників. Запропоновано систему показників для використання на підприємствах, незалежно від їхніх розмірів, форми власності, організаційної структури.

Обґрунтовано доцільність використання сучасних рекрутингових технологій для формування кадрового потенціалу: скринінг, хедхантинг, аутстафінг та інші. Розглянуті технології залучення персоналу на даний момент часу не поширені на вітчизняних підприємствах, їх використання є ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечення успішності та процвітання.

Кам'янець-Подільське АТ «Гіпсовик» спеціалізується на видобутку вапнякового і гіпсового каменю, виробництві гіпсу та продукції з вапняку, торгівлі будівельними матеріалами.

Величина активів за період дослідження суттєво зросла на 33 %. Найбільшу частку в їх структурі складають необоротні активи (72,4 %). Фінансування підприємства за рахунок власного капіталу – 29,6 %. Чистий прибуток за трьохрічний період скоротився майже в 4 рази. Показники ефективності ресурсів свідчать про їх погіршення: матеріаловіддача зросла на 111,7%, прибуток на одиницю витрат скоротився на 60%. Значення коефіцієнта незалежної ліквідності (0,3) менше нормативного значення і вказує на незбалансованість структури капіталу. Коефіцієнт автономії (0,3) вказує, що товариство є фінансово нестабільним і залежним від кредиторів.

Суттєве скорочення відбулось серед виробничого персоналу на 43,7%, чисельність управлінців – лише на 1,85%. У структурі персоналу переважають управлінці, їх частка 57%. За статевою ознакою більшість працівників – чоловіки (74,2 %). Найбільшу частку у структурі працівників займають люди середнього віку (56,4%) і люди передпенсійного віку (15,2%), що вказує на використання підприємством трудових ресурсів працездатного, творчого віку. За рівнем освіти найбільша питома вага працівників з середньою загальною освітою – 77,8%. На підприємстві працюють досвідчені працівники, частка з досвідом роботи до 10 років за 2017 рік становить 49,6 % та 18,3% – з досвідом до 20 років.

За досліджуваний період встановлено значний оборот персоналу. Найбільше прийнятих працівників спостерігалось у 2017 році – 155 працівників. Кількість вибулих працівників теж варіювалась і найбільше звільнилось в 2017-2018 роках. Найбільш поширеними причинами вибуття кадрів були: за власним бажанням, скороченням штату. Дослідження щодо розвитку кадрів виявило, що підвищення професійної кваліфікації працівників, їх перепідготовка практично не проводиться, що знижує перспективи подальшого розвитку товариства в умовах конкуренції на ринку.

За період дослідження спостерігається спад річної продуктивності праці на 28,1%. Факторний аналіз виявив резерви зростання продуктивності праці у розмірі 32413 тис. грн., за рахунок збільшення чисельності працівників, кількості відпрацьованих днів, тривалості робочого дня, годинного виробітку до запланованого рівня.

Фонд оплати праці штатних працівників зріс на 9,6%. Найбільшу частку у ньому належить фонду основної заробітної плати – 86,8 %, фонд додаткової заробітної плати – 13,2 %. Динаміка фонду додаткової заробітної плати має тенденцію до скорочення, на 27,1 %. Питома вага надбавок та доплат у фонді додаткової оплати також зменшилась до 29,9%. Найбільша частка працівників із заробітком від 7000 до 8000 грн. – 28,7 %. Максимальну заробітну плату понад 20000 грн. в 2019 році отримали лише 3,44 % працівників. Середньорічна заробітна плата штатних працівників зросла на 47,4%. Проте на підприємстві намітилась

негативна тенденція випередження зростання заробітної плати щодо зростання продуктивності праці.

З метою підвищення ефективності системи стимулювання працівників Кам'янець-Подільського АТ «Гіпсовик» доцільно розробляти Положення про стимулювання персоналу. Для того, щоб система стимулювання була дієвою, має виконуватись п'ять умов: 1. Система стимулювання повинна відповідати стратегії розвитку бізнесу і організації, а також політиці стимулювання. 2. Обрані форми стимулювання мають бути адекватними мотиваційному профілю підприємства. 3. Застосування системи стимулювання має бути справедливим. 4. Застосування системи стимулювання повинно мати неминучий характер. 5. Працівники підприємства мають бути обізнаними з системою стимулювання.

Запропоновано Положення про стимулювання персоналу АТ «Гіпсовик», яке включає 8 етапів. На першому етапі проектування Положення розробляють цілі системи стимулювання. Другий етап полягає в проведенні анкетування працівників задля розробки мотиваційного профілю персоналу підприємства. Третій етап – в обстеженні існуючої системи стимулювання. Четвертий етап – в проектуванні підстав стимулювання. П'ятий етап передбачає проектування форм стимулювання. Шостий етап визначає взаємозалежність між підставами стимулювання і формами стимулювання. На сьомому етапі – формування Положення про стимулювання персоналу. На восьмому (завершальному) етапі – затверджують Положення про стимулювання.

Управління кадровим потенціалом підприємства здійснюється за двома напрямками: його формуванням і ефективним використанням. З цією метою визначені основні етапи, завдання управління кадровим потенціалом і розроблено схему довгострокового управління кадровим потенціалом підприємства.

Розроблено рекомендації щодо формування кадрового потенціалу підприємства за сучасних умов, зокрема: зосередити увагу на розвитку команди; створити умови для безперервного навчання кадрів; забезпечити стабільність діяльності підприємства; підвищити ефективність визначених завдань; забезпечити зростання продуктивності праці працівників.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркс К., Ф. Энгельс. Собрание сочинений: в 50 т. Москва, Политиздат, 1983. Т. 23. С. 178.
2. Щекин Г. В. Теория кадровой политики : монографія. Київ: МАУП, 1997. 176 с.
3. Одегов Ю.Д., Реденко Г.Г., Бабынина Л.С. Экономика труда: учеб. : в 2-х т. Москва, Альфа-Пресс, 2007. Т. 1. 291с.
4. Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия: монографія. Сумы: ИТД "Университетская книга", 2004. 360 с.
5. Олійник Т.І. Місце персоналу в системі категорій трудобезпеки підприємства // Вісник ХНАУ. Економічні науки. 2015. № 3 С. 180-187.
6. Малік М. Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. Київ: ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2005. 368 с.
7. Щекин Б.Г. Основы кадрового менеджмента: учеб. Киев: МАУП, 2009. 288 с.
8. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова. Москва: ЮНИТИ, 2012. 423 с.
9. Грачев М. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. Москва: Дело-ЛТД, 1993. 208с.
10. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами. Москва, 2008. 752 с.
11. Курошева Г.М. Планирование воспроизводства квалифицированных кадров в регионе. Ленинград: ЛГУ, 1985. 169с.
12. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
13. Киселева Г.В. Организация и управление кадровым потенциалом в потребительской кооперации: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Белгород, 1998. 164с.
14. Балабанова Л.Б. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.

15. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства// Экономика и управление . 2007. № 3. С. 48-53.

16. Берглезова Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия//Проблемы предпринимательства в экономике России. 2005. №8. URL: <http://cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml> (дата звернення: 30.11.2020).

17. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 350 с.

18. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособ. Москва: Инфра-М, 2003. 312 с.

19. Слинков В.Н. Персонал и его менеджмент: практичні рекомендації. КНТ, 2007. 476 с.

20. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 316 с.

21.Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учеб. пособ. Москва: Экзамен, 2014. 544 с.

22. Кузнецова И. В. Управление кадровым потенциалом в промышленности: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Казань, 2002. 156с.

23. Грیشнова О.А. Формування якості робочої сили та конкурентоспроможності працівника в процесі інвестування в людський капітал// Економіка праці та соціальної сфери: зб. наук. пр. Київ: Ін-т економіки НАН України, 2001. С. 117-126.

24. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. /В.С. Васильченко та ін. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.

25. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 30.11.2020).

26. Управління трудовим потенціалом / В. С. Пономаренко та ін. Харків : ХНЕУ, 2006. 348 с.

27. Гринева В. Н. Оценка уровня кадрового потенциала про-мышленных предприятий // Бизнес Информ. 2009. № 8. С. 122–126.

28. Смолюк В. Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Харків, 2008. 19 с.
29. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации : учебн. пособ. для студ. вузов. Москва: Экзамен, 2004. 416 с.
30. Журавлев П. В. Менеджмент персонала : учебн. пособ. Москва : Экзамен, 2004. 448 с.
31. Беяцкий Н. П. Управление персоналом: учебн. пособн. Москва, 2003. 352 с.
32. Верхоглядова Н. І. Управління трудовим потенціалом підприємств : монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2007. 284 с.
33. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учеб. для вузов. Москва: Норма, 2001. 448 с.
34. Економіка праці : навч. посібн. / В. Л. Дикань та ін. Харків: ТОВ "Олант", 2003. 120 с.
35. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посібн. Львів : Новий світ, 2004. 248 с.
36. Управління трудовим потенціалом / В. С. Пономаренко та ін. Харків: ХНЕУ, 2006. 348 с.
37. Эренберг Р. Д. Современная экономика труда. Теория и государственная политика : пер. В. Н. Крупнова. Москва: МГУ, 1996. 800 с.
38. Гриньова В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посібн. Харків: ИНЖЕК, 2007. 288 с.
39. Фишер С. Экономика : учеб. : пер. с англ. Е. Е. Балашова. Москва, 1999. 829 с.
40. Экономика и организация труда : монография / И. Н. Погорелов и др. Харьков: Фактор, 2007. 626 с.
41. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. докт. екон. наук : 08.07.01 «Економіка промисловості». Харків : СумДУ, 2006. 36 с.

42. Социально-трудовые отношения: оценка и направления совершенствования : сб. науч. трудов / под ред. А. И. Амоши. Донецк, 1996. 164 с.
43. Писаревська Г. І. Оцінка кадрового потенціалу підприємства // Коммунальное хозяйство городов. Харьков: ХНАМГ, 2009. № 87. С. 376–385.
44. Поленц И. А. Формирование системы управления карьерой в организации : автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Екатеринбург : УрГЭУ, 2006. 24 с.
45. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. Москва: Альпина Паблишер, 2014. 280 с.
46. Беленко П. В. Executive search, headhunting или Особенности национальной охоты // Справочник кадровика. 2007. № 12. С. 105-114.
47. Вольская Е., Дидыч Т. Куда качнется маятник хедхантинга // Стратегии. 2005. № 2. С. 44-48.
48. Хохлова Т., Машкетова А. Хедхантинг: эксклюзивная технология подбора суперкадров // Управление персоналом. 2007. № 17 (171). С. 35-40.
49. Рокун Г. П. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві. URL:<http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/27.pdf>.
50. Гребенюк Т. А. Подбор персонала и рекрутинг // Молодой ученый. 2016. № 11. С. 682-691.
51. Андрейцева І.А. Сучасний стан використання трудового потенціалу України // Молодий вчений. 2019. № 7(71) липень. С. 315-323.
52. Верещагіна Л. А. Психологія потреб і мотивація персоналу/ Верещагіна Л. А., Кареліна І. М. – Х.: Гуманітарний центр, 2002. – 153с.
53. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособ. Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 368 с.
54. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. екон. спец. /заг. ред. З.Є. Шершньова. Київ: КНЕУ, 2007. 676 с.
55. Горпинченко О. В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні// Наук. вісник Ужгородського нац. у-ту. 2016. № 8. С. 45–48.

56. Фінансова звітність ДП НТК «ЗТМ» за 2017-2019 роки.

57. Статистична ДП НТК «ЗТМ» за 2017-2019 роки.