

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Природничо-економічний факультет  
Кафедра менеджменту

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему:

**«Формування та підвищення ефективності використання кадрового  
потенціалу»**

Виконав: студент 2 курсу Mg1-M22z групи  
спеціальності 073 Менеджмент  
за освітньо-професійною програмою  
Управління персоналом та економіка праці  
Паламарюк Анатолій Іванович

Керівник : Лисак. В.Ю., к. екон. н., доцент  
Рецензент : Ткачук В.В., к. екон. н., доцент

Кам'янець-Подільський, 2023 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ</b> .....	6
1.1 Кадровий потенціал підприємства його сутність та характеристика.	6
1.2 Розвиток кадрового потенціалу як важливий фактор реалізації кадрової політики підприємства .....	15
1.3. Методичні підходи щодо аналізу кадрового потенціалу підприємства.....	27
Висновки до першого розділу.....	35
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ..</b>	<b>36</b>
2.1 Характеристика основних видів діяльності ФОП Зубов .....	36
2.2 Аналіз забезпечення персоналом підприємства ФОП Зубов .....	42
2.3 Організація навчання та розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	53
Висновки до другого розділу.....	65
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ.</b>	<b>66</b>
3.1 Основні напрямки вдосконалення кадрового потенціалу на ФОП Зубов .....	66
3.2 Заходи щодо удосконалення процесу навчання та розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	73
Висновки до третього розділу .....	86
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	87
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	91

## ВСТУП

Якісне кадрове забезпечення підприємства сьогодні стає обов'язковою умовою збереження стійких лідируючих позицій на ринку. Якість трудових ресурсів та кадрового потенціалу впливає на конкурентні можливості підприємства та являється однією з важливих сфер створення його конкурентних переваг.

Розширення широкого колу питань, пов'язаних з кадровим забезпеченням та розвитком кадрового потенціалу виступає з однією з передумов досягнення стратегічних цілей підприємства. Розробка ефективної стратегії розвитку підприємства вимагає узгодження економічних, технологічних, інформаційних, структурних процесів та змін в житті підприємства, та поза його межами з кадровими процесами.

Світовий досвід свідчить, що на в двадцять першому столітті принципово змінився погляд менеджерів на роль та місце кадрового потенціалу підприємства в реалізації стратегічних завдань підприємства.

У зв'язку з реформами які проводяться в нашій країні одним з ключових факторів підвищення ефективності діяльності промислового підприємства полягає в покращенні відносин між керівниками та персоналом підприємства. Для того щоб мати висококваліфікованих спеціалістів, які складатимуть ядро кадрового потенціалу створити для них стимули до ефективної праці, керівники вимушені використовувати систему управління кадровим потенціалом. Персонал, його знання, рівень кваліфікації, готовність до впровадження інновацій створення нових знань є головною виробничою силою будь-якого підприємства. Тому багаторазово зросла значимість процесу формування та використання кадрового потенціалу.

Проблема ефективного використання та підвищення конкурентоспроможності кадрового потенціалу вітчизняних підприємств стоїть доволі гостро.

По-перше, на даний час вітчизняні підприємства відчувають гострий дефіцит кваліфікованих працівників, що змушує кадрові служби вести постійний пошук та додаткову підготовку кадрів.

По-друге, у зв'язку з побудовою нових та переоснащенням існуючих структурних підрозділів підприємства виникає необхідність оновлення кадрового складу підприємства. Але реалізація даної потреби ускладнена відсутністю кадрового резерву та низьким рівнем підготовки нових кадрів на робочі спеціальності.

По-третє, останнім часом у вітчизняній науці, як правило, робота велась тільки по відношенню до кадрового потенціалу на рівні суб'єктів рівня національної економіки. Тобто ситуація склалась таким чином, що практично не розробленою є проблема відтворення кадрового потенціалу підприємства.

Значення кадрового потенціалу в умовах ринкової економіки безперервно зростає та його не можливо переоцінити. Ринкова економіка з різноманітністю форм власності має особливі вимоги до використання кадрового потенціалу, так як основні цілі та стратегії підприємства жорстко пов'язані з персоналом.

В процесі проведення аналізу системи формування та використання кадрового потенціалу вітчизняних підприємств досліджували праці як вітчизняних так і зарубіжних вчених а також управлінців практиків. Серед яких варто виділити праці наступних: Андрійчук В.Г [1], Бойчик І.М.. [6], Вітвіцький В.В. [11], Гудзинський О.Д. [14], Завадський Й.С. [20], Качан Є.П. [25], Мазур А.Г. [29], Михайлова Л.І. [34], Прокопа І.В. [43], Руснак А.Д. [48], Таршина О.[53], Тьоткін В.І. [56], Шепель І.В. [62].

**Мета і завдання дослідження.** Основною метою магістерської роботи полягає в обґрунтуванні формування системи розвитку кадрового потенціалу на підприємстві та виявлення шляхів його покращення.

Реалізація поставлених цілей передбачає вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити сутність та основні характеристики кадрового потенціалу;

- визначити напрямки розвитку кадрового потенціалу в контексті кадрової політики підприємства;
- вивчити методичні підходи щодо аналізу кадрового потенціалу підприємства;
- провести характеристику основних видів діяльності ФОМ Зубов;
- охарактеризувати аналіз забезпечення підприємства персоналом;
- здійснити аналіз системи організації навчання персоналу підприємства;
- розробити основні напрямки вдосконалення кадрового потенціалу на підприємстві;
- запропонувати заходи щодо удосконалення процесу навчання та розвитку кадрового потенціалу.

**Об'єктом дослідження:** є процес формування та ефективність використання кадрового потенціалу підприємства.

**Предметом дослідження:** виступає теоретико-методичні та практичні рекомендації щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичними засадами в процесі формування та використання кадрового потенціалу підприємства становили наукові праці як зарубіжних так і вітчизняних вчених.

Під час виконання магістерської роботи в процесі дослідження використовувались такі методи: В процесі нашого дослідження використовувались наступні методи: монографічний і системного аналізу; діалектичний метод пізнання, загальноекономічні принципи й методи системного підходу до вивчення соціально-економічних процесів, фундаментальна економічна теорія..

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. Провівши аналіз літературних джерел та вивчивши праці як зарубіжних так і вітчизняних вчених можна дійти висновку, що серед них не склалась єдина думка щодо формування поняття кадрового потенціалу та функцій які він виконує. Велика кількість менеджерів з персоналу та керівників підприємств не повною мірою усвідомлюють значення та роль персоналу в досягненні конкурентних переваг та завоювання ринкових позицій.

Ефективність управління фізичним капіталом та фінансовими ресурсами багато в чому визначається ефективністю управління кадровими ресурсами. Повноцінний розвиток підприємства можливий лише в тому випадку, коли забезпечений баланс інтересів власників підприємства, найманих працівників та держави.

Суть кадрової стратегії та стратегії розвитку кадрового потенціалу можна визначити як специфічний набір основних принципів, правил та цілей роботи з персоналом, які конкретизуються з врахуванням типів організаційної стратегії, організаційного та кадрового потенціалу.

На великих підприємствах для планування потреби в персоналі використовується комп'ютерні моделі інколи їх називають системами кадрового забезпечення АСУ. Вони представляють собою програми, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, експертних оцінок тощо.

В учбовій літературі достатньо повною мірою представлені факторів моделі продуктивності праці. В якості факторів в таких моделях виступають чисельність працівників, кількість відпрацьованих ними днів та годин, тривалість робочої зміни, частка працівників в загальній кількості виробничого персоналу, показники фондоозброєності та фондівіддачі.

Отже, ми можемо дійти висновку, що від ефективності використання кадрового потенціалу залежить не лише діяльність підприємства в

короткостроковій перспективі але й виконання довгострокових стратегічних цілей оскільки саме він забезпечує ті конкурентні переваги які дозволяють втриматись на ринку.

Керівництво підприємства постійно дбає не лише про покращення якості продукції шляхом відвідування різноманітних виставок та залучення передових світових інновацій у процес виробництва. Але й усвідомило, що без висококваліфікованого персоналу неможливо досягти високих результатів та зберегти конкурентоспроможність.

Тому керівництво досліджуваного підприємства приділяє значну увагу розвитку кадрового потенціалу працюючих шляхом вдосконалення їх знань, умінь та навичок. На підприємстві постійно відбувається навчання персоналу не тільки на робочому місці але й поза ним. Здібні працівники які мають бажання навчатись мають можливість продовжити навчання у спеціалізованих вищих навчальних закладах.

При цьому керівництво підприємства їде на зустріч або оплачуючи навчання повністю або надає безвідсоткові кредити на навчання. Всі вище перелічені заходи дозволяють підприємству забезпечити безперервне виробництво та в повній мірі задовольнити смаки споживачів. Таким чином дане підприємство являє собою сучасне мале підприємство деревообробної промисловості.

Показники забезпеченості підприємства працівниками ще не характеризують ступінь їх використання та відповідно, не можуть являтися факторами, які безпосередньо впливають на об'єм продукції що випускає підприємство. Випуск продукції залежить не стільки від чисельності персоналу, скільки від кількості затраченої праці та продуктивності праці. Тому необхідно вивчити продуктивність праці досліджуваного підприємства.

Відділом по роботі з персоналом складається інформація про працівників, які направляються на навчання за встановленою формою, та надаються керівникам підприємства та структурних підрозділів. На працівників, які направляються на навчання видають наказ та оформляються

добові документи. Наказ підписується директором доводиться до відома працівника під підпис.

Основними видами для стимулювання працівників досліджуваного підприємства має стати:

матеріальне, моральне, організаційне стимулювання та стимулювання вільним часом. Доволі часто наявність вільного часу виступає кращим стимулом ніж матеріальна винагорода.

До матеріальної винагороди на підприємстві відносяться премії, надбавки, виплата відпусток, лікарняних листів, оплата мобільного телефону, надання в користування автомобіля. Для стимулювання працівників на підприємстві застосовується ціла система пільг, які надаються в рамках матеріальної винагороди які постійно розширюються.

Підприємству необхідно вжити заходи які допоможуть поліпшити процес управління персоналом це допоможе поліпшити не тільки систему мотивації кадрового потенціалу але й вдосконалити всю систему управління персоналом підприємства. А задоволений персонал буде прагнути краще працювати та досягати стратегічних цілей підприємства.

Варто зазначити, що у працівників підприємства є певне незадоволення а саме:

низьким рівнем заробітної плати, оскільки ціни на товари широкого вжитку постійно зростають то працівники гостро відчувають дефіцит грошових коштів тому зниження рівня заробітної плати негативно впливає майже на всі категорії працівників;

труднощі при просуванні кар'єрною драбиною, доволі часто працівники які мають бажання та внутрішню потребу до зростання стикаються з протидією з боку керівників підприємства, що негативно впливає на їх психологічний стан працездатність праці в цілому;

санітарно-гігієнічними умовами, умови праці відіграють важливу роль в процесі виробництва, якщо на підприємстві санітарно-гігієнічні умови не відповідають нормам працівники відчувають дискомфорт, що негативно



впливає на їхню працездатність і в кінцевому результаті на фінансові показники діяльності підприємства; рівнем оснащення сучасною технікою, в умовах розвитку науково-технічного прогресу та передових технологій лише підприємство яке у процес виробництва впроваджує нові станки та обладнання здатне досягти конкурентних переваг на ринку. Відповідно і забезпечити роботою та високим рівнем заробітної плати своїх працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств Київ. 2017. 624 с.
2. Анненкова О. В. Інформаційна модель управління трудовим потенціалом підприємств регіону. Харків, 2019. № 58. С.208–211.
3. Барановський М. О. Про механізми забезпечення збалансованого розвитку депресивних територій. Економіка АПК. 2021. № 11. С. 124-128.
4. Беседіна Г. Є. Демографічна ситуація в Україні та її вплив на відтворення трудового потенціалу умовах переходу до ринку. Вісник ХДАУ ім. В.В. Докучаєва. 2022. № 8. С. 174-179.
5. Богиня Д. П. Основи економіки праці. Київ. 2014. 313 с.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства. Київ. 2019. 528 с
7. Бородіна О. М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку. Київ. 2018. 277 с.
8. Бугуцький О. А. Потенціальні можливості щодо зростання продуктивності праці та дохідності. Економіка України. 2018. №5. С. 62-67.
9. Бутенко В. М. Соціальна сфера як середовище формування соціального потенціалу сільської місцевості. Вісник Сумського національного університету. 2020. С. 242-246.
10. Верхоглядова Н. І. Управління розвитком людських ресурсів. Дніпропетровськ 2016. 316 с.
11. Вітвіцький В. В. Система виміру соціально-економічних і трудових відносин на підприємствах. Економіка АПК. 2018. № 11 С .85-90.
12. Гаврилюк Л. А. Прогнозування соціально–економічних процесів. Умань, 2021. 280 с.
13. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ. 2001. 254 с.
14. Гудзинський О. Д. Методологічні аспекти формування потенціалу, адекватного стратегічному розвитку підприємств. Вісник аграрної науки Причорномор'я. Миколаїв. 2017. № 1. С. 11-15.

15. Дієсперов В. С. Робочі місця на виробництві. Економіка. 2019. № 4. С. 112-120.
16. Економічна енциклопедія у 3-х томах / [Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.] Київ. Видавничий центр “Академія”, 2000. 2001с.
17. Економічний довідник Київ. “Преса України”, 2018. 800 с.
18. Єрмаков О. Ю. Соціально-економічні аспекти розвитку територій. Економіка № 1. 2023. С. 14-19.
19. Забезпечення конкурентоспроможності і економічного зростання підприємства монографія Миколаїв. 2020. 440 с.
20. Завадський Й. С. Менеджмент Київ. 2021. 542 с.
21. Загвойська О. Сутність та особливості формування продуктивної зайнятості населення як об'єкт державного регулювання. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. 2019. № 2. С. 366-372.
22. Закон України «Про зайнятість населення» // Збірник нормативних актів. – Київ. Атака, 2020. 18 с.
23. Кадрове забезпечення. Царенко О. М. Суми. 2019. 70 с.
24. Каращук Л. М. Особливості управління персоналом підприємств. Вісник науки Причорномор'я. Миколаїв. 2018. С. 45-51.
25. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами. Київ. 2020. 258 с.
26. Кропивко В. С. Формування кадрово-управлінського потенціалу. Економіка 2021. № 10. С. 118–123.
27. Купалова Г. І. Аналіз кон'юнктури ринку праці. Економіка. 2020. № 1. С. 87–92.
28. Лишиленко В. І. Трудовий потенціал і оцінка його відтворення. Київ. 2019. С.77–104.
29. Мазур А. Г. Організаційно-методологічні проблеми формування кадрового потенціалу. Економіка. 2021. №6. С.112–115 .

30. Маслова В. С. Методологічні аспекти формування кадрово-управлінського забезпечення розвитку відносин. Економіка. 2021. №10. С. 121–127.
31. Матеріали Причорноморської регіональної науково-практичної конференції [“Проблеми формування кадрового потенціалу Миколаївщини”], Миколаїв. 2021. С. 6-14.
32. Мельник С. І. Кадрове забезпечення – важливий напрямок ефективного функціонування галузі в умовах нових форм власності та господарювання. Київ. 2021. 851 с.
33. Методологічні питання дослідження, відтворення трудових ресурсів регіону. Зайнятість та ринок праці: Міжвід. Наук. Зб. Вип. 2, 2021. 185 с.
34. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Суми., 2019. 256 с.
35. Мотивація праці та формування ринку робочої сили Київ. 2021. 416 с.
36. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві. Київ. 2020. 372 с.
37. Новікова М. М. Система управління розвитком трудового потенціалу промислового підприємства. Управління розвитком. Харків. 2019. №7. С. 90-92.
38. Основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні. Урядовий Кур’єр, 2020. №155. С.10-11.
39. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами. Київ. 2020. 224 с.
40. Перебийніс В. І. Особливості мотивації праці керівників і спеціалістів. Економіка. 2021. № 11. С.112-118.
41. Прейгер Д. К. Продуктивні сили господарства: умови відтворення і ефективного використання. Економіка. 2021. №5. С.20-21.
42. Прижигалінська Н. В. Формування кадрового потенціалу Вісник науки Причорномор’я. Миколаїв. 3 (42) 2018. С. 43–48.

43. Прокопа І. В. Соціальні аспекти розвитку територій. Економіка. 2019. №11. С.48–51.
44. Реформування соціальної сфери: організаційно-методичні засади. Київ., 2020. 475 с.
45. Рєпіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління. Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України. 2020. № 2. С. 262-271.
46. Ринкова трансформація кадрового потенціалу. Монографія у 4-х ч. Київ. 2022. 290 с.
47. Россоха В. В. Методичні аспекти формування та розвитку потенціалу підприємств. Економіка. 2020. № 8. С. 36–42.
48. Руснак А. Д. Забезпечення зайнятості сільського населення в пореформений період. Економіка. 2020. № 5. С. 117–121.
49. Саблук П. Т. Демографічні проблеми: наукова доповідь. Київ. 2020. 37 с.
50. Сахацький М. П. Маркетинг як складова соціально-економічного розвитку територій. Економіка. 2018. № 11 С .90-93.
51. Синякевич І. М. Менеджмент у виробничій сфері. Львів, 2018. 284 с.
52. Соціально-трудоий потенціал економіки. Київ. 2019. 228 с.
53. Таршина О. Розвиток державного регулювання зайнятості та соціальна політика. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. 2020. № 1. С. 347-353.
54. Трегобчук В. М. Економічні проблем відтворення і модернізації ресурсного потенціалу. Економіка. 2019. № 1. С. 54-57.
55. Турченко М. М. Удосконалення організаційної структури управління Вісник ХДАУ. 2018. № 4 С.56-64.
56. Тьоткін В. І. Удосконалення державної політики соціального розвитку. Економіка. 2020. № 11. С.19-24.

57. Управління організацією: регіональні аспекти : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції 12-13 квітня 2020р. / [«Формування і розвиток людського капіталу в організації»]. Київ. 2020. 428 с.
58. Управління трудовим потенціалом. Київ. 2020. 402 с.
59. Харкянен Л. Інвестиції в людину – фактор розвитку економіки. Віче. 2020. № 11. С. 97–105.
60. Чигирин В. О. Сільський соціум та його місце у системі соціально-економічних відносин. Економіка. 2020. №8. С. 150 – 153.
61. Шебанін В.С. Системне оновлення і розвиток матеріально-ресурсного потенціалу: організаційно-економічні аспекти: монографія. Миколаїв. 2020. 276 с.
62. Шепель І. В. Соціально-економічні чинники відтворення трудового потенціалу. Ринкова трансформація економіки : стан, проблеми, перспективи : Матеріали Всеукраїнської наукової конф. студентів, магістрів та аспірантів – Т.1. Київ. 2023. С.410–411.
63. Шипуліна Ю.С. Інноваційний потенціал підприємства як економічна категорія. Вісник СНАУ, випуск 3-4. Серія «Економіка та менеджмент». 2022. С. 82–85.
64. Шпикуляк О. Г. Менеджмент і здійснення кадрової політики підприємства. Економіка. 2020. № 12. С. 132–136.
65. Юрчишин В. В. До проблем кадрового забезпечення реформування аграрних відносин Економіка. 2018. № 6. С. 76-84.
66. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза. Донецьк, 2020. 207 с.
67. Якуба К.І. Людський фактор у реформуванні економіки. Економіка України. 2018. № 5. С. 69-75.