

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Іванова Н.С.
(підпис)

« ____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства»

Виконала: 2-го курсу групи зМН-18МА
студент(ка) Кайдаловська Аліна Сергіївна
Керівник: доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та публічного адміністрування
к.е.н., доцПриймак Н.С.

(підпис)

Рецензент:

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Кривий Ріг
2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ
І ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО**

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування
к.е.н., доцент

_____ Приймак Н.С.
“ _____ ” _____ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Кайдаловській Аліні Сергіївні

1. Тема роботи «Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства»

керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Приймак Н.С.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «24 » червня 2019 р. № 192-с

2. Строк подання студентом роботи: 02.12.2019 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність (ТОВ «Фірма «ЗОВ»).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретико – методичні аспекти стратегічного управління; Розділ 2. Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «ФІРМА «ЗОВ» та ефективності стратегічного управління ним; Розділ 3. Підвищення ефективності стратегічного управління кадровим потенціалом ТОВ «ФІРМА «ЗОВ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки _____

6. Дата видачі завдання «25» червня 2019 року _____

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 17.06.2019	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 04.10.2019	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 25.10.2019	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 15.11.2019	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 19.11.2019	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 02.12.2019	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 05.12.2019	
8	Захист дипломної роботи	до 15.12.2019	

Студент _____ Кайдаловська А.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Приймак Н.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 66, рисунків 4, таблиць 15 додатків 1, графічного матеріалу 5, використаних джерел 31

Об'єкт дослідження	кадровий потенціал підприємства
Предмет дослідження:	підвищення ефективності діяльності ТОВ «Фірма «ЗОВ» за рахунок ефективного стратегічного управління його кадровим потенціалом
Мета дослідження:	підвищення ефективності діяльності ТОВ «Фірма «ЗОВ» за рахунок ефективного стратегічного управління його кадровим потенціалом
Методи дослідження:	підготовка дипломної роботи потребувала застосування наступних загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: літературного пошуку та систематизації інформації, методу аналізу на основі рядів динаміки, методу порівняння, індексного методу, методу абсолютних різниць, інтегрального методу, графічного методу тощо
Основні результати дослідження:	результати аналізу стратегічних умов господарювання базового підприємства та його стратегічного набору; комплексне дослідження кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Фірма «ЗОВ»; розробка напрямків забезпечення ефективності стратегічного управління кадровим потенціалом ТОВ «Фірма «ЗОВ» та тактичних інструментів його забезпечення
Ключові слова:	персонал, кадровий потенціал, стратегічне управління, кадрова стратегія, продуктивність праці, ефективність

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність та значення кадрового потенціалу в діяльності підприємства.	9
1.2 Методи та інструменти оцінки ефективності стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ФІРМА «ЗОВ» ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НИМ	23
2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Фірма «ЗОВ» та результатів його діяльності	23
2.2. Аналіз зовнішнього середовища умов діяльності ТОВ «Фірма «ЗОВ»	31
2.3. Оцінка кадрової стратегії ТОВ «Фірма «ЗОВ» та кадрового потенціалу підприємства	36
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ФІРМА «ЗОВ»	46
3.1. Розробка стратегічних засад управління кадровим потенціалом ТОВ «Фірма «ЗОВ»	46
3.2. Тактичне обґрунтування розробленої стратегічної програми заходів та оцінка їх впливу на ефективність кадрової стратегії ТОВ «Фірма «ЗОВ»	52
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	67

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується як постіндустріальний, головною ознакою якого Пітером Друкером визнано «відсутність сталих умов та законів розвитку» [33]. Проте, хоч і умовно але стабільним може вважати використання людей, або точніше – персоналу та його кадрового потенціалу у процесі виробництва та надання послуг. Саме кадровий потенціал є тим унікальним ресурсом, застосування якого дозволяє реалізувати місію та забезпечити досягнення цілей та завдань соціально-економічного розвитку підприємства.

За умов євроінтеграції та підвищення мобільності всіх видів ресурсів персонал перетворюється на стратегічний ресурс, а значить – потребує напрацювання стратегічних підходів до управління з урахуванням функціонального підходу до активізації кадрового потенціалу як всього персоналу, так і окремого працівника.

Проблемам формування і реалізації кадрового потенціалу та стратегічного управління його формуванням та використанням значну увагу приділяли як вітчизняні, так і зарубіжні учені, серед яких: Свейбі, Т. Стюарт, М. Мелоун, П.С. Шваб, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, М.І. Долішній, Л. Едвінсон, Є.П. Качан, А.М. Колот, С.Ф. Покропивний, Т.О. Примак, К та ін. В той же час стан кадрового потенціалу підприємств в Україні свідчить про те, що ця проблема потребує подальшого дослідження та розробки саме питань стратегічного управління та .

Метою дипломної роботи є підвищення ефективності діяльності ТОВ «Фірма «ЗОВ» за рахунок ефективного стратегічного управління його кадровим потенціалом.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішити наступні завдання:

- визначити сутність та значення кадрового потенціалу в діяльності підприємства;

- вивчити методи та інструменти оцінки ефективності стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства;
- надати організаційно – економічну характеристику ТОВ «Фірма «ЗОВ» та результатів його діяльності;
- проаналізувати зовнішні умови діяльності ТОВ «Фірма «ЗОВ»;
- виконати оцінку кадрової стратегії ТОВ «Фірма «ЗОВ» та кадрового потенціалу підприємства;
- розробити стратегічні засади управління кадровим потенціалом ТОВ «Фірма «ЗОВ»;
- виконати тактичне обґрунтування розробленої стратегічної програми заходів та оцінка їх впливу на ефективність кадрової стратегії ТОВ «Фірма «ЗОВ».

Об'єктом дослідження в роботі є кадровий потенціал підприємства.

Предмет дослідження – напрямки діагностики та ефективні інструменти стратегічного управління кадровим потенціалом ТОВ «Фірма «ЗОВ».

Підготовка дипломної роботи потребувала застосування наступних загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: літературного пошуку та систематизації інформації, методу аналізу на основі рядів динаміки, методу порівняння, індексного методу, методу абсолютних різниць, інтегрального методу, графічного методу тощо.

Для здійснення аналізу та обґрунтування економічної ефективності пропозицій були використані такі джерела інформації: наукова та методична література з питань стратегічного управління, періодична література (журнали, газети), а також дані з мережі Інтернет та звітність ТОВ «Фірма «ЗОВ» за 2015-2017 роки.

Практична значущість виконаного дослідження полягає в можливості застосування його результатів в роботі ТОВ «Фірма «ЗОВ», що дозволить поглибити існуючий на підприємстві стратегічний аналіз діяльності та удосконалити чинну систему стратегічного управління персоналом. Наслідком цього стане підвищення ґрунтовності і точності прийняття стратегічних

рішень, що в кінцевому результаті здійснить позитивний вплив на ефективності роботи ТОВ «Фірма «ЗОВ».

Наукові положення, що виносяться на захист:

- результати аналізу стратегічних умов господарювання базового підприємства;
- комплексне дослідження кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Фірма «ЗОВ» ;
- розробка напрямків забезпечення ефективності стратегічного управління кадровим потенціалом ТОВ «Фірма «ЗОВ» та тактичних інструментів його забезпечення.

Дипломна робота виконана автором цілком одноосібно, шляхом критичного опрацювання літературних джерел, та застосування різноманітного аналітичного апарату при проведенні практичних досліджень, узагальненні результатів, обґрунтуванні рекомендацій. Апробація дипломної роботи здійснювалась на базовому підприємстві із провідними спеціалістами в питаннях управління кадровою діяльністю.

Дипломна робота, зміст якої викладено на 66 сторінка, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 15 таблиць, 4 рисунки, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення кадрового потенціалу в діяльності підприємства

Наукова інтерпретація категорії «кадровий потенціал», як показують результати аналізу літературних джерел, має нетривалий термін застосування. Саме поняття «кадровий потенціал» почало утверджуватися у 70-ті роки ХХ ст. Передумови активізації досліджень категорії «кадровий потенціал» були пов'язані з розвитком науки, погіршенням демографічних та соціальних умов життєдіяльності.

Аналіз наукових праць [1-10], присвячених дослідженням кадрового потенціалу, показує поступове формування теоретико-методологічних і методичних підходів до вирішення цієї проблеми. На основі узагальнення поглядів на сутність цієї категорії в дипломній роботі виокремлено шість наукових напрямів трактування змісту кадрового потенціалу (рис. 1.1.).

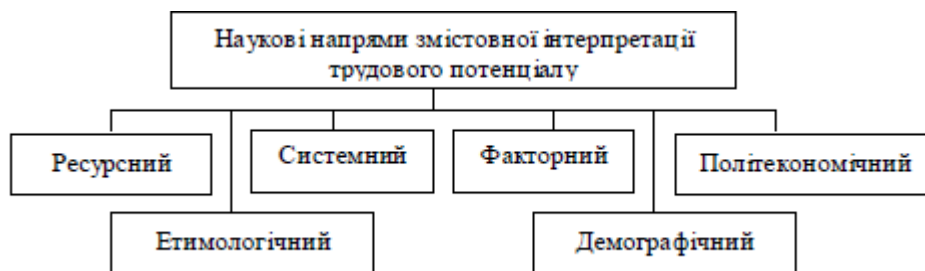


Рисунок 1.1 - Наукові підходи до трактування кадрового потенціалу підприємства [15]

В економічній літературі [8, 9] дослідників використовує спрощене розуміння, недостатньо глибоке наповнення терміна «кадровий потенціал». Йдеться про ототожнення кадрового потенціалу з лише кількісними або якісними характеристиками трудових ресурсів (у руслі факторної інтерпретації). Показовим прикладом такого підходу є визначення кадрового потенціалу О.С. Панкратовим як «об'ємного кількісного відображення особистого фактора, який залежить від трьох величин: чисельності працівників на підприємстві; кількості регламентованого для потреб виробництва часу протягом доби, тижня, місяця, року, людського життя; суспільно необхідної напруженості (інтенсивності) трудової діяльності протягом регламентованого часу» [8, с. 29–30]. У подальших роботах автор інтерпретує кадровий потенціал як «інтегральну форму, що кількісно і якісно характеризує спроможність суспільства в динаміці забезпечити людський фактор виробництва відповідно до вимог його розвитку» [9, с.56].

Однобічним є трактування цієї категорії як «сукупності різних якостей людини, що визначають її працездатність» [1, 5]. Ці якості пов'язані зі «спроможністю працівника трудитися, зі станом його здоров'я, витримкою, типом нервової системи, його фізичним і психологічним потенціалом, а також обсягом загальних і специфічних знань людини, її трудових навичок і вмінь, що обумовлюють спроможність до праці певної якості» [5]. На думку І.І. Бажана, соціально-кадровий потенціал – це «якість самих людей, сукупність відносин, які забезпечують цю якість, а також якість методів, способів, механізмів, які відкривають простір для ефективного функціонування кадрового потенціалу» [11, с.69–73]. Б.М. Генкін визначає кадровий потенціал як «частину потенціалу людини, що формується на основі природних даних (здібностей), освіти, виховання і життєвого досвіду» [5, с. 66–67].

Значна кількість фахівців з праці об'єднує кількісні та якісні параметри кадрового потенціалу. Це стосується визначень змісту кадрового потенціалу Д.П. Богині, О.А. Грішнєвої. Вони вважають, що кадровий потенціал – це «інтегральна оцінка і кількісних, і якісних характеристик працівників

підприємства» [3, 42]. Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька кадровий потенціал інтерпретують як «сукупність працездатного населення з урахуванням інтелектуального розвитку, здібностей, знань, умінь, досвіду, духовних цінностей, звичаїв, традицій, переконань і патріотизму» [7, с. 36]. Серед видатних вітчизняних фахівців слід виокремити С.І. Пирожкова, який забезпечив розвиток окремого наукового напрямку з проблем кадрового потенціалу, розглядаючи його як «розвинуту в даному суспільстві сукупність демографічних, соціальних і духовних характеристик і якостей трудоактивного населення, що реалізовані або можуть бути реалізовані в умовах досягнутого рівня розвитку продуктивних сил, науково-технічного прогресу і системи відносин, зв'язаних за участю в процесі праці і суспільної діяльності» [10, 16].

Специфічним є демографічний підхід до визначення сутності цього терміна. Так, у демографічному енциклопедичному словникові кадровий потенціал характеризується як «зведена економіко-демографічна характеристика трудової активності людей, що визначається середнім числом людино-років, яке дане покоління проживе в складі економічно активного населення при заданому рівні смертності й економічної активності» [7, с. 480].

Найбільш раціональним та значущим для використання в економічній політиці та у практиці менеджменту є ресурсний підхід до теоретичного обґрунтування кадрового потенціалу. Як ресурси, або запаси праці, кадровий потенціал визначено в наукових працях певного кола дослідників. Піонером цього наукового напрямку дослідження був російський фахівець В.Г. Костаков, який ще в 1976 р. у праці «Трудові ресурси: соціально-економічний аналіз» визначив кадровий потенціал як «запаси праці, що залежать від загальної чисельності трудових ресурсів і їх структури за статтю і віком, рівня зайнятості за статтю і віком, накопичених знань, ступеня відповідності демографічної структури працюючих умовам підвищення ефективності праці, соціальної мобільності населення (територіальної і професійної)» [6, 18]. Послідовниками такого підходу були Г.П. Сергеева, Л.С. Чижова, які під кадровим потенціалом розуміють «ресурси праці, якими володіє суспільство, визначають його реальне

значення чисельністю працездатного населення та його якісними характеристиками (стать, вік, освіта, професійна підготовка тощо)» [28, с. 54].

Найбільш імпонує підхід, в якому кадровий потенціал визначається як трудові можливості населення. Він базується саме на етимологічному змісті слова «потенціал». «Слово «потенціал» (лат. *potentia*) означає «силу», «міцність», сукупність можливостей, якими володіє людина незалежно від віку і ступеня працездатності або суспільство; ступінь потужності в якому-небудь відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь, які може використовувати будь-яка людина і суспільство» [6].

Кадровий потенціал визначається та пізнається, головним чином, через реальний кадровий процес. При цьому реалізація кадрового потенціалу здійснюється у певних соціально-економічних формах, вивчення, розвиток та удосконалення яких є однією з найактуальніших проблем.

Не можна випускати із виду і ту важливу обставину, що уречевлений у техніці, реалізований раніше кадровий потенціал зберігає свій родовий соціальний зміст як результат живої праці, змін в її якості, кількості, умов реалізації.

Таким чином, кадровий потенціал з точки зору системи менеджменту підприємства виступає як відносно самостійна, багатошаркова система прямих та побічних трудових відносин у суспільному виробництві, які відбивають процес проявлення сукупних здібностей працівника до праці.

«Кадровий потенціал працівника суспільного виробництва може бути представлений структурно по різноманітним ознакам :

- 1) за окремими групами населення соціальної належності, статті, віку, характеру розселення (місто, село, регіон) ;
- 2) за рівнем суспільної організації виробництва – народно-господарчої, галузевої, рівень первинних господарчих осередків (колектив, бригада);
- 3) за функціональними групами ПВП – робітники, керівники, службовці та інші» [15, с.88].

Таким чином процес відтворення кадрового потенціалу не зводиться тільки до функціонування будь-якої його підсистеми: демографічної, соціально-економічної, або соціально-психологічної, а являє собою безперервний вплив кожної з них, причому швидкість обігу окремих підсистем різна та має свої закономірності.

Якщо демографічний цикл відтворення визначається тривалістю покоління (у середньому період між народженням поколінь матерів та дітей дорівнює 27– 29 років), то у соціально-економічній підсистемі якості кадрового потенціалу відтворюються на протязі періоду працездатності населення (дорівнює середній тривалості кадрового періоду), а в соціально-психологічній підсистемі кадровий потенціал відтворюється на протязі усього життєвого циклу людини.

«Кадровий потенціал людини є частиною його потенціалу як особистості, тобто по відношенню до індивідууму кадровий потенціал – це частина потенціалу людини, що формується на основі природних даних (здібностей), освіти, виховання та життєвого досвіду» (рис. 1.2).

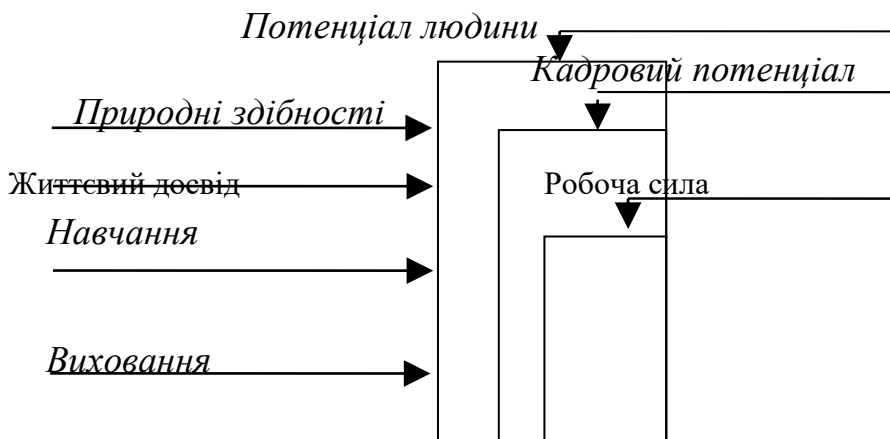


Рисунок 1.2 - Співвідношення поняття «робоча сила», «кадровий потенціал», «потенціал людини» [6]

«Найважливіші якісні компоненти кадрового потенціалу можна інтерпретувати наступним чином: здоров'я – рівень працездатності, середня тривалість життя, витрати на охорону праці і здоров'я; освіта – кількість

спеціалістів з вищою і середньою спеціальною освітою; творчість – кількість винаходів, раціоналізаторських пропозицій; свідомість – втрати від страйків, конфліктів; професіоналізм – рівень якості продукції, втрати від браку, питома вага висококваліфікованих робітників в загальній чисельності працюючих» [12, с. 34]. Приведення якісних компонент кадрового потенціалу в кількісну оцінку узагальнено у табл. 1.1

Таблиця 1.1 - Модель приведення якісних компонент кадрового потенціалу в кількісну оцінку [12]

Якісні компоненти кадрового потенціалу	Об'єкти аналізу та відповідні їм кількісні показники		
	Індивід	Підприємство	Держава
1	2	3	4
Здоров'я	Рівень працездатності. Відсутність на роботі по причині хвороб.	Кількість втрат робочого часу по причинам тимчасової непрацездатності. Витрати, направлені на поліпшення здоров'я персоналу та на охорону праці.	Середня тривалість життя, рівень життєздатності, смертність, народжуваність. Витрати на Охорону здоров'я.
Свідомість	Відношення до оточуючих, відповідальність, раціональна поведінка, працелюбство.	Взаємовідносини між співробітниками. Узгодження інтересів і потреб. Втрати від конфліктів, страйків.	Ставлення до інвалідів, літніх людей, дітей, злочинність, соціальна напруженість.
Творчий потенціал та активність	Творчі здібності. Винахідливість, енергійність, активність.	Кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій на одного працюючого. Частка гонорарів в загальному доході працівника.	Збільшення нових видів продукції, послуг, вдосконалення технологій, темпи технічного прогресу. Кількість висококваліфікованого персоналу в загальній чисельності зайнятих.
Організованість	Дисциплінованість, дбайливість, обов'язковість, сумлінність.	Дотримання виконання угод. Втрати від порушення дисципліни.	Досконалість законодавчих актів. Цивілізоване вирішення соціальних протиріч.
Освіта	Обсяг загальних та спеціальних знань. Тривалість навчання.	Частка спеціалістів з вищою і середньою освітою в загальній чисельності працюючих. Витрати на підвищення кваліфікації персоналу.	Середня тривалість навчання. Частка витрат на освіту в держбюджеті. Частка студентів в загальній чисельності населення.

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Професі-оналізм	Рівень кваліфікації. Навички, вміння.	Якість продукції, послуг. Втрати від браку.	Доходи від експорту. Втрати від аварій.
Ресурси робочого часу	Тривалість зайнятості на протязі року.	Кількість персоналу. Річний фонд робочого часу одного працюючого. Трудомісткість робіт. Режим змінності.	Чисельність працездатного населення. Кількість зайнятих. Рівень безробіття. Рівень зарплати. Система пенсійного забезпечення.

«Для характеристики усієї сукупності працівників підприємства застосовується терміни – персонал, кадри, кадровий колектив.

Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

Враховуючи те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їх призначенню, всі працівники підрозділяються на 2 групи: персонал основної діяльності; персонал неосновної діяльності.

Зокрема, у промисловості до першої групи промислово-виробничого персоналу – відносяться працівники основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони – тобто всі зайняті у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні.

До групи непромислового персоналу входять працівники структур, які хоч і знаходяться на балансі підприємства, але не зв'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва» [9, с. 77-78].

«Важливим напрямом класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія – це вид трудової діяльності, здійснювання якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

Спеціальність – це більш або менш вузька різновидність трудової діяльності в межах професії.

Кваліфікація – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

За рівнем освіти робітники поділяються на 4 групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані» [7].

Наведені вище кваліфікаційні ознаки персоналу підприємства поряд з іншими (стать, вік, ступінь механізації праці, стаж) служать основою для розрахунків різних видів структур.

«Управління кадровим потенціалом, забезпечення їх ефективного використання викликає необхідність формування системи оцінки кадрового потенціалу підприємств. Перш за все слід відрізнити явочну, облікову та середньооблікову чисельність працюючих на підприємстві.

Облікова чисельність включає всіх постійних, тимчасових і сезонних працюючих, що прийняті на роботу на строк один і більше днів незалежно від того, знаходяться вони на роботі, у відпустці, відрядженні, звільнені від праці за хворобою чи з інших причин.

Середньооблікова чисельність працюючих за певний період визначається як сума середньомісячної чисельності, поділена на кількість місяців у розрахунковому періоді» [7, с. 123].

В сучасних існує невідповідність між наявністю ресурсів та потребою в них, що визначає необхідність розробки додаткових заходів щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу які повинні базуватися на інструментах стратегічного управління.

1.2 Методи та інструменти оцінки ефективності стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства

Виходячи із завдань менеджменту підприємства, стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства – це сукупність стратегічних інструментів, які використовуються системою менеджменту для забезпечення досягнення цілей кадрової стратегії та загальної стратегії підприємства у поточному та перспективному періодах.

«Ефективне формування та використання кадрового потенціалу підприємства залежить від результативності дотримання таких принципів стратегічного управління ним:

- системності управління всіма складовими організаційно-економічного механізму управління кадровим потенціалом підприємства;
- раціонального формування кадрового потенціалу: підбору економічно виправданої чисельності працівників з визначеними якісними характеристиками кадрового потенціалу, адаптації їх в колективі;
- відповідності матеріального та нематеріального стимулювання до повного розкриття кадрового потенціалу мотивам працівників;
- відкритості інформації щодо мети діяльності підприємства і очікуваної трудової поведінки працівника;
- окупності інвестицій в розвиток кадрового потенціалу;
- цілеспрямованості напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства стратегії його розвитку;
- оптимізації рівнів ієрархії організаційної структури управління;
- формування корпоративної культури та організаційної структури управління згори донизу;
- активізації інтелектуальної складової кадрового потенціалу підприємства;
- самомотивації працівників до повної реалізації кадрового потенціалу;
- рентабельності використання кадрового потенціалу» [7, с. 134].

«Відмітимо, що від ефективного формування та використання кадрового потенціалу залежить ефективність діяльності підприємства. При ефективному формуванні та організації кадрового потенціалу, а саме персоналу високої якості (набір, прийом, профорієнтація і перепідготовка, проведення атестації і переоцінка рівня кваліфікації) залежить безпосереднього виробництво та продуктивність праці на підприємстві.

В свою чергу, неефективне використання трудових ресурсів зменшує продуктивність праці, значно знижує рівень кваліфікації і працездатності працівників, збільшує матеріальне та моральне старіння основних фондів, підвищує матеріаломісткість продукції, створює нерівномірність витрат, призводить до значного підвищення собівартості продукції та зниження ефективності виробництва чи надання послуг» [8].

«Показники використання персоналу підприємства являють собою кількісні характеристики загальних або часткових результатів трудової діяльності робітників, що мають визначені вимірювачі у відповідності з прийнятою системою планування та обліку.

Основні показники використання персоналу підприємства.

1. Структура колективів підприємств: персонал основної діяльності (включає працівників виробничих цехів - основних, допоміжних, підсобних та заводоуправління), а також неосновної діяльності (робітники житлового та комунального господарства, соціальних служб підприємства і т.д.).

2. Показники складу працівників в залежності від функцій, які виконують.

3. Показники групування робітників за рівнем механізації та автоматизації їх праці.

4. Показники чисельності працівників.

Спискова кількість робітників включає усіх постійних, сезонних та тимчасових працівників, на яких, як правило, заводять трудові книжки, які включають не з'явившихся на роботу у зв'язку з хворобою, виконанням

державних обов'язків, відпусткою або по іншим причинам. Явочне число показує, скільки чоловік із спискового складу з'явилося на роботу.

5. Показники використання робочого часу.

7. Показники ефективності використання трудових ресурсів» [11, с. 144].

«Вони характеризують співвідношення між кінцевими результатами виробництва (національний прибуток, продукцію, реалізовану у відповідності з планом та договорами постачання) та чисельністю зайнятих у відповідному ланцюгу суспільного виробництва, а також річним фондом оплати праці та робочого часу. Провідну роль серед них займають показники продуктивності праці. При цьому по економічному змісту виділяють показники суспільної, галузевої та локальної (на окремих підприємствах) продуктивністю праці; за масштабами обліку робочого часу - вимірювачі середньорічної, середньоденної, середньогодинної продуктивності праці; за методами вимірювання - натуральні, трудові, цінові та умовно-натуральні показники; по базі розрахунку - вимірювачі абсолютного та відносного рівня ефективності праці та економії (визволення) трудових ресурсів. До особливої групи слід віднести часткові показники, що характеризують роль окремих факторів (резервів) росту продуктивності праці.

Окрім показників продуктивності праці, що розраховуються, як відношення результату до витрат, може визначатися зворотній показник - трудомісткість продукції.

8. Показники розвитку кадрового потенціалу.

Такі показники відображають зміни якісних характеристик трудових ресурсів у процесі їх вивчення та ефективного використання, в тому числі рівень освіти, професійної підготовки та кваліфікації кадрів, ступінь розвитку їх трудової та соціальної активності, враховуючи участь в удосконаленні виробництва та управлінні справами колективу, задоволення професією, роботою на даному виробництві, рівень соціального розвитку трудових колективів, плинність та стабільність кадрів, охорона здоров'я» [23, с. 144].

1) «Чисельність осіб, що мають вищу, середню спеціальну та загальну середню освіту, - усього (в тис. чоловік), їх питома вага серед зайнятих у народному господарстві (у %).

2) Питома вага працівників кваліфікованої праці у загальній чисельності зайнятого населення. До їх складу входять дипломовані спеціалісти, що працюють за спеціальністю, робітники, які отримали професійну підготовку з відривом від виробництва (в ПТУ, в системі курсового вивчення і т.д.).

3) Чисельність та склад учнів, що навчаються в системі професійної освіти (вищої, середньо-спеціальної, професійно-технічної), випуск по професіям та галузям народного господарства.

4) Чисельність працівників, що підвищили свою кваліфікацію та пройшли перепідготовку, навчання новим та іншим професіям» [11, с. 146].

5) «Показники трудової та соціальної активності працівників, що стійко виконують виробничі завдання, нормативи якості продукції, норми витрат матеріальних ресурсів, що приймають участь в удосконаленні виробництва, в тому числі в раціоналізації та винахідництві, в управлінні кадровим колективом» [23, с. 145].

б) «Показники плинності та руху кадрів.

- коефіцієнти обороту по прийому та вибуття (відношення числа прийнятих та вивільнених за рік до середньоспискового числа працівників);

- коефіцієнт стабільності кадрів (відношення чисельності відпрацювавших весь рік до середньоспискової чисельності працівників);

- коефіцієнт плинності кадрів (відношення числа осіб, звільнення яких відбулося з причини непромислового або не загальнодержавного характеру, зокрема звільнення за особистим бажанням, у зв'язку з систематичним невиконанням службових обов'язків, порушення трудової дисципліни, до середньоспискової чисельності працівників за визначений період).

7) Показники охорони здоров'я: захворюваність, число днів тимчасової непрацездатності, травматизм і т.д». [3, с. 77].

«Розробка організаційно-технічних заходів в рамках стратегічного управління кадровим потенціалом має своєю метою підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, що проявляється у зростанні продуктивності праці, зниженні трудомісткості вироблюваної продукції. Тобто, підвищення ефективності використання кадрового потенціалу залежить від усіх факторів : технології виробництва, ефективного управління кадрами, результатів господарчої діяльності» [26, с. 65].

«Ефективне стратегічне управління персоналом на підприємствах стримує кадрова робота, яка будується як чисто адміністративна й обмежується вирішенням оперативних завдань. Тоді як персонал необхідно розглядати не як витрати, котрі необхідно скорочувати, а як найважливіший ресурс фірми, яким необхідно грамотно керувати. Основною причиною такого відношення до персоналу на вітчизняних підприємствах є закріплена риса менталітету керівників та робочої сили, згідно з якою навіть сучасними науковцями трудові ресурси розглядаються на рівні з матеріальними, вимірюються кількісно та не мають психологічно-мотиваційних особливостей» [38].

«Лише в 90-х роках ХХ ст. в вітчизняному менеджменті починає стверджуватися принципово новий підхід до управління персоналом – об'єктом стають не люди, їх діяльність, процеси, а організаційні культури різного типу. Сучасні керівники розглядають культуру своєї організації як важливий стратегічний інструмент, який дозволяє зорієнтувати всі підрозділи на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, полегшити взаємне спілкування.

Фактично відбувається трансформація управління персоналом в стратегічне управління людськими ресурсами. Змінюються задачі і цілі кадрової роботи, підвищується статус працівників кадрових служб» [16].

Таким чином, «кадровий потенціал виступає як відносно самостійна, багатопрошаркова система прямих та побічних трудових відносин у суспільному виробництві, які відбивають процес проявлення сукупних здібностей працівника до праці» [5]. Кадровий потенціал людини є частиною його потенціалу як особистості, тобто по відношенню до індивідууму кадровий

потенціал – це частина потенціалу людини, що формується на основі природних даних (здібностей), освіти, виховання та життєвого досвіту. Найважливіші якісні компоненти кадрового потенціалу можна інтерпретувати наступним чином: здоров'я; освіта; творчість; свідомість; професіоналізм.

«Відмітимо, що від ефективного формування та використання кадрового потенціалу залежить ефективність діяльності підприємства. При ефективному формуванні та організації кадрового потенціалу, а саме персоналу високої якості (набір, прийом, профорієнтація і перепідготовка, проведення атестації і переоцінка рівня кваліфікації) залежить безпосереднього виробництва та продуктивність праці на підприємстві. В свою чергу, неефективне використання трудових ресурсів зменшує продуктивність праці, значно знижує рівень кваліфікації і працездатності працівників, збільшує матеріальне та моральне старіння основних фондів, підвищує матеріаломісткість продукції, створює нерівномірність витрат, призводить до значного підвищення собівартості продукції та зниження ефективності виробництва чи надання послуг» [8].

У українській практиці найбільш поширеним методом вимірювання та оцінки ефективності стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства є нормативний метод. Він передбачає широку систему показників які характеризують стан та динаміку аналізованого об'єкту шляхом співставлення розрахованих показників з їх нормативним або із середньогалузевим значенням.

Євроінтеграція передбачає відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу. Необхідна трансформація пріоритетів цінностей, зміст якої можна виразити словами „головне всередині організації – працівники, а за її межами – споживачі продукції”.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ФІРМА «ЗОВ» ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НИМ

2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Фірма «ЗОВ» та результатів його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фірма «ЗОВ» (далі – ТОВ «Фірма «ЗОВ») – це торговельне підприємство, що динамічно розвивається і з кожним роком розширює сферу діяльності завдяки натхненній діяльності керівництва підприємства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фірма «ЗОВ» було засноване в 1993 році на базі товариства інвалідів «Ахіллес».

Товариство інвалідів «Ахіллес» було створено 10 березня 1993 року. Товариство займалось організацією спортивних заходів за участю інвалідів та благодійністю. Для фінансування товариства «Ахіллес» 2 квітня 1993 року було вирішено створити фірму «ЗОВ» для ведення господарської діяльності. Фірма 20 % від прибутку перераховувала товариству «Ахіллес», в результаті чого мала пільги при оподаткуванні прибутку. Проте невдовзі відбулась чергова зміна законодавства України і дана пільга була скасована. І вже в 1996 році Фірма «ЗОВ» відділилась від товариства інвалідів «Ахіллес» і було створено товариство з обмеженою відповідальністю «Фірма «ЗОВ».

Основними цілями діяльності ТОВ «Фірма «ЗОВ» є: обслуговування юридичних та фізичних осіб, здійснення оптової та роздрібної торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами, продукцією, насичення ринку роботами та послугами з високими споживчими властивостями, задоволення економічних і соціальних інтересів Засновників і кадрового колективу.

Основний напрямком діяльності підприємства є оптова торгівля алкогольними напоями. Також ТОВ «Фірма «ЗОВ» є дистриб'ютором торгових

марок «Рогань», «Чернігівске», «Stella Artua», «Beck's», «Taller», «Арабелла» та інші.

Предметом діяльності Товариства є:

- здійснення торгівельної діяльності в сфері оптової, дрібнооптової та роздрібно торгівлі по реалізації продовольчих і непродовольчих товарів;
- оптова та роздрібна торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами;
- діяльність, пов'язана з банками даних, оброблення даних;
- консультування з питань інформатизації;
- надання благодійної допомоги інвалідам, самотнім особам похилого віку;
- участь у діяльності благодійних фондів і фондів соціальної підтримки інвалідів, громадян похилого віку, багатодітних і малозабезпечених сімей; медична практика;
- організація інвестиційної діяльності в рамках статутної діяльності;
- надання транспортно-експедиційних послуг при перевезенні зовнішньоторгівельних і транзитних вантажів;
- здійснення лізингових операцій в зовнішньоекономічній діяльності;
- надання юридичних послуг юридичним та фізичним особам;
- проведення науково-дослідних, конструкторських, проектних, технологічних, впроваджувальних, пуско-налагоджувальних та інших робіт;
- проведення платних виробничих, побутових, консультаційних, маркетингових, посередницьких та інших видів послуг;
- виробництво і реалізація рекламної та інформаційної продукції, рекламні послуги;
- фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність, організація спортивних, видовищних та концертних заходів;
- організація та проведення аукціонів та конкурсів;

– здійснення в порядку диверсифікації інших, не заборонених діючим законодавством України, видів підприємницької діяльності.

Ця організація є дистриб'ютором компаній "Сан ІнБев Україна", "Аквапласт", "Сеса" і т.д. Пропонує на ринку торгові марки "Рогань", "Чернігівське", "Stella Artua", "Beck's", "Taller", "Арабела", "Майстер Фрут" і т.д.

Підприємство у своїй діяльності дотримується існуючого законодавства, стандартів якості, санітарних та технічних норм.

Вищою ланкою керівництва Товариства є адміністрація підприємства, що складається з генерального директора та комерційного директора.

У виконанні та розробці відповідних рішень, програм, планів керівнику допомагають його функціональні заступники. Вони проводять свої рішення через вище керівництво і доводять їх до виконавців нижчого рівня, де функції управління закріплюються не за відділами чи бюро, а за посадовими особами. Комерційний директор здійснює оперативне планування, реалізацію поставлених завдань, вносить відповідні корективи та здійснює контроль за процесом виконання плану.

Керівник маркетингово відділу визначає маркетингову стратегію підприємства, приймає рішення на вищому рівні, керує роботою маркетингової служби підприємства.

Управління фінансовою діяльністю здійснює фінансовий директор. Його функції контролює генеральний директор, який несе відповідальність за фінансовий стан підприємства. Збутово-маркетингова діяльність належить менеджерам по збуту, торговим агентам та експедиторам.

Облік діяльності фірми здійснює головний бухгалтер. Він слідкує за балансом, та формами звітності ТОВ «Фірма «ЗОВ». Функції економічної служби підприємства виконує також бухгалтерський відділ.

Складським господарством керує завідувач складу, йому підпорядковуються: комірники, вантажники, техніки та підсобні робітники.

Менеджер по персоналу займається пошуком кадрів, найму та звільнення

з підприємства, відпустками та лікарняними. Фахівець з програмного та комп'ютерного забезпечення слідкує за комп'ютерною технікою, та її чітким функціонуванням.

Географічним ареалом діяльності підприємства Дніпропетровська область.

Постачальниками продукції ТОВ «Фірма «ЗОВ» є заводи з виробництва слабоалкогольних напоїв. Основні підприємства – постачальники ТОВ "Фірма "ЗОВ": ТОВ «Корона-ДП», ТОВ «Аквапласт», ТОВ «Вікові традиції», ТОВ «Вагер», ТОВ «ЗПТ «Каре», ВАТ «САН Інбев Україна».

Покупцями продукції є населення Дніпропетровської та Херсонської областей.

Основними конкурентами ТОВ «Фірма «ЗОВ» є підприємства які займаються роздрібною та оптовою торгівлею пивом та слабоалкогольними напоями у стратегічному сегменті господарювання.

Оптова торгівля пивом та напоями є пріоритетним видом діяльності ТОВ «Фірма «ЗОВ».

На даному торговельному підприємстві виконуються всі необхідні норми і правила з охорони праці персоналу (нормативи з техніки безпеки, норми, що регламентують тривалість і порядок роботи, робочий час, перерви на відпочинок і обід).

Динаміка обсягів реалізації основних видів продукції ТОВ «Фірма «ЗОВ» за 2015-2017 роки наведена у табл. 2.1.

З табл. 2.1 видно, що обсяги реалізації основних видів продукції ТОВ «Фірма «ЗОВ» за 2015-2017 роки знизилися на 69,84%, що є негативною тенденцією. Скорочення реалізації продукції обумовлене загостренням конкуренції, сезонним характером попиту на окремі номенклатурні позиції продукції та загальноекономічною кризою в Україні, яка супроводжується зниженням доходів населення, тобто, зниженням доходів покупців.

Таблиця 2.1 - Динаміка реалізації основних видів продукції підприємства ТОВ «Фірма «ЗОВ» за 2015-2017 рр. (дал., тис. од.)

Назва продукції	Роки			Відх. 2016/2015 рр.		Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2017/2015 рр.	
	2015	2016	2017	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
Горілка та лікеро-горілчані вироби	1991,6	1189,8	574,5	-801,8	-40,26	-615,3	-51,71	-1417,1	-71,15
Напої слабоалкогольні	448,6	170,8	157,5	-277,8	-61,93	-13,3	-7,79	-291,1	-64,89
Вина	945,0	347,2	226,3	-597,8	-63,26	-120,9	-34,82	-718,7	-76,05
Коньяк	173,2	122,7	83,6	-50,5	-29,16	-39,1	-31,87	-89,6	-51,73
Вина ігристі	308,2	215,3	124,2	-92,9	-30,14	-91,1	-42,31	-184	-59,70
Разом	3866,6	2045,8	1166,1	-1820,8	-47,09	-879,7	-43,00	-2700,5	-69,84

Найбільше зниження обсягів реалізації продукції ТОВ «Фірма «ЗОВ» спостерігається за товарною позицією «вина» - на 76,05% за 2015-2017 роки (в т.ч. у 2016 році на 63,26%, а у 2017 році ще на 34,82%). Найменше падіння обсягів реалізації продукції відбувається за товарної позицією «коньяк» - 51,73% за три роки (в т.ч. у 2016 році на 29,16%, а у 2017 році на 31,87%).

Жодна товарна позиція реалізованої ТОВ «Фірма «ЗОВ» продукції не збільшується у досліджуваному періоді, що вказує на реалізацію підприємством стратегії скорочення.

Динаміка структури реалізованої продукції ТОВ «Фірма «ЗОВ» за 2015-2017 роки наведена у табл. 2.2.

Дані табл. 2.2 показують, що найбільшу частку у структурі реалізованої продукції ТОВ «Фірма «ЗОВ» у 2015-2017 роках займала горілка та лікеро-горілчані вироби – їх частка становила 51,5-49,3% у досліджуваному періоді та за три роки вона знизилася на 2,2% в умовах, коли у 2016 році вона зростала на 6,7%, а у 2017 році знизилася на 8,9%. Наступним видом продукції, частка якого у реалізації продукції підприємства є найбільш вагомою, є вина – їх

частка становила у 2015 році 24,4%, а у 2017 році 19,4%, тобто зниження частки даного виду продукції за три роки становить 5%, що в умовлах падіння обсягів продажу (дані табл. 21) вказує на зниження даної позиції у товарному портфелі ТОВ «Фірма «ЗОВ».

Таблиця 2.2 - Динаміка структури реалізації продукції ТОВ «Фірма «ЗОВ» у 2015-2017 рр., %

Назва продукції	Роки			Абс. зміна за роками, +- %		
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Горілка та лікєро-горілочані вироби	51,5	58,2	49,3	6,7	-8,9	-2,2
Напої слабоалкогольні	11,6	8,3	13,5	-3,3	5,2	1,9
Вина	24,4	17,0	19,4	-7,5	2,4	-5,0
Коньяк	4,5	6,0	7,2	1,5	1,2	2,7
Вина ігристі	8,0	10,5	10,7	2,6	0,1	2,7
Разом	100	100	100	-	-	-

Значною у реалізації продукції є частка слабоалкогольних напоїв ТОВ «Фірма «ЗОВ» - вона становить у 2017 році 13,5%, що на 1,9% більше за рівень частки у 2015 році – 11,6%. Найменшою у реалізації продукції є частка продукції «коньяк» - вона становить у 2017 році 7,2%, що більше за рівень 2015 року на 2,7%.

Загальний динамічний аналіз реалізованої ТОВ «Фірма «ЗОВ» продукції показує, що попит на продукцію підприємства не є стійким, а зміни переваг споживачів призводять до постійних змін у продуктовому портфелі підприємства. Такий динамізм портфелю продукції ускладнює управління товарною політикою та може бути однією із причин кризових процесів на підприємстві у досліджуваному періоді.

На наступному етапі дослідження діяльності ТОВ «Фірма «ЗОВ» за 2015-2017 роки буде проаналізовано основні техніко-економічні показники, які наведені у табл. 2.3 та характеризують результативність функціонування підприємства.

Таблиця 2.3 - Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Фірма «ЗОВ» у 2015-2017 роках

Показник	Од. виміру	Роки			Відх. 2016/2015 pp.		Відх. 2017/2016 pp.		Відх. 2017/2015 pp.	
		2015	2016	2017	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
Товарна продукція	тис. грн.	32910	32477,8	27238,6	-432,2	-1,31	-5239,2	-16,13	-5671,4	-17,23
Реалізована продукція	тис. грн.	29123	29464	25472	341	1,17	-3992	-13,55	-3651	-12,54
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	255	185,5	136,5	-69,5	-27,25	-49	-26,42	-118,5	-46,47
Знос основних засобів	%	74,91	75,08	81,36	0,17	-	6,28	-	6,45	-
Фондовіддача	грн./грн.	129,06	175,08	199,55	46,02	35,66	24,47	13,97	70,49	54,62
Чисельність персоналу	чол.	79	76	65	-3	-3,8	-11	-14,47	-14	-17,72
Середньорічний виробіток працівника	тис.грн./чол	368,65	387,68	391,88	19,04	5,16	4,19	1,08	23,23	6,3
Середньомісячна зарплата персоналу	грн.	4943,78	5087,94	5461,03	144,16	2,91	373,09	7,33	517,25	10,46
Середній залишок оборотних активів	тис. грн.	2775,5	3144,5	3438	369	13,29	293,5	9,33	662,5	23,87
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	коэф.	10,49	9,37	7,41	-1,12	-10,7	-1,96	-20,93	-3,08	-29,39
Тривалість 1 обороту	дні	35	39	49	4	11,43	10	25,64	14	40
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	22850	23047	19429	196	0,86	-3618	-15,7	-3422	-14,98
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп./грн.	78,46	78,22	76,28	-0,24	-0,31	-1,94	-2,49	-2,18	-2,78
Рентабельність реалізованої продукції	%	44,02	40,92	40,2	-3,10	-	-0,72	-	-3,82	-
Чистий прибуток	тис. грн.	971	1013	890	42	4,33	-123	-12,14	-81	-8,34

З табл. 2.3 видно, що результати діяльності ТОВ «Фірма «ЗОВ» можна охарактеризувати наступним чином:

- маркетингова стратегія підприємства є стратегією скорочення, що доведено у табл. 2.1 та табл. 2.2, а також підтверджується динамікою показників собівартості реалізованої продукції (зниження у 2015-2017 роки на 14,98%) та витрат на 1 грн. реалізованої продукції (знижуються на 2,78%). Рентабельність реалізації продукції підприємства скорочується на 3,82% у досліджуваному періоді;

- техніко-технологічна стратегія підприємства характеризується зношеністю основних засобів на 74-82% у 2015-2017 роках, та приростом зносу на 6,45% у досліджуваному періоді; зниженням вартості основних засобів на 23,17%; зростанням фондівіддачі за три роки на 46,47%. Такі тенденції вказують на недостатню ефективність даної функціональної стратегії. Слід відзначити одну із основних проблем функціонування ТОВ «Фірма «ЗОВ» - недостатність складських приміщень та незадовільний їх стан;

- кадрова стратегія підприємства є стратегією скорочення чисельності персоналу оскільки чисельність працівників підприємства за три роки знижується на 14 чол., або на 17,72%. Продуктивність праці персоналу у досліджуваному періоді зростає на 6,3%. Середньомісячна заробітна плата працівника зростає на 10,46%. Оскільки темпи приросту продуктивності праці є меншими за темпи приросту продуктивності, систему мотивації праці персоналу можна вважати не достатньо ефективною;

- фінансова стратегія підприємства у 2016-2014 роках теж демонструє зниження своєї ефективності: вартість оборотних активів ТОВ «Фірма «ЗОВ» у досліджуваному періоді зростає на 23,87%, при цьому тривалість одного обороту активів зростає на 40% та становить у 2017 році майже 49 днів. Попри всі негативні тенденції, підприємство функціонує прибутково: у 2017 році чистий прибуток становить 890 тис. грн., що менше рівня 2015 року на 8,34%.

З табл. 2.3 видно, що ТОВ «Фірма «ЗОВ» у 2015-2017 роках реалізує стратегію скорочення, про що говорить зниження вартості товарної та

реалізованої продукції, зростання витрат, зниження рентабельності реалізації та чистого прибутку.

Конкурентну стратегію ТОВ «Фірма «ЗОВ» можна ідентифікувати як стратегію фокусування, сутність якої зводиться до задоволення попиту на лікєро-горілчану, слабоалкогольну та пивну продукцію споживачів Дніпропетровської та Херсонської областей

Підсумовуючи проведений аналіз результатів діяльності базового підприємства за 2015-2017 роки, можна визначити, що підприємство знаходиться у кризовому стані, на що вказує негативна динаміка зміни основних показників результативності. Для раціонального подолання кризи слід впровадити стратегічні заходи, спрямовані на зростання реалізації продукції та підвищення ефективності використання ресурсів в першу чергу, за рахунок суто-управлінських заходів.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища умов діяльності ТОВ «Фірма «ЗОВ»

Розвиток підприємства відбувається в умовах зовнішнього середовища, яке, з одного боку, формує можливості для розвитку підприємства, а з іншого – генерує загрози, або обмежувачі даного розвитку. Підприємство не зможе впливати на зовнішнє середовище діяльності, але для цілей стабільного розвитку, воно може налагоджувати ефективні комунікації із чинниками, які формують зовнішнє середовище.

ТОВ «Фірма «ЗОВ» здійснює свою діяльність в умовах конкурентного ринку торгівлі алкогольними та слабоалкогольними напоями Дніпропетровської та Херсонської області. Діяльність підприємства підпадає під вплив трьох рівнів середовища: зовнішнього (некерованого), проміжного (частково керованого) та внутрішнього (керованого).

Загальна оцінка вітчизняного ринку торгівлі алкогольними та слабоалкогольними напоями: ринок динамічний; ринок розвивається зростає щороку; під впливом попиту, постійно змінюється структура споживання, що

впливає на структуру товарообігу комплектуючих; ринок підпадає під обмеження щодо порядку реалізації товарів та необхідності оформлення дозвільної документації для їх продажу.

Перелік факторів зовнішнього середовища які впливають на діяльність ТОВ «Фірма «ЗОВ» наведено у табл. 24.

Таблиця 2.4 - Перелік факторів зовнішнього середовища які впливають на діяльність ТОВ «Фірма «ЗОВ»

ФАКТОРИ	ПОКАЗНИКИ
Економічні фактори	- ставка за кредитами - тарифи на транспортні послуги та енергоресурси - темпи інфляції та дефляції
Політичні фактори	- антимонопольна політика - жорсткість державного регулювання економіки, пільги що надаються підприємствам - інвестиційна політика
Соціальні фактори	- рівень пропозиції на ринку робочої сили - умови життя різних соціальних груп - соціальна напруженість в суспільстві
Технологічні фактори	- можливості нових технологічних розробок - рівень технології конкурентів - темпи оновлення технології
Ринкові фактори	- ціни факторів виробництва - динаміка попиту та пропозиції на продукцію та фактори виробництва - життєвий цикл попиту
Міжнародні фактори	- можливості та обмеження, що обумовлені економічним станом держав СНД - можливості та обмеження, що обумовлені діяльністю міжнародних та регіональних організацій
Демографічні фактори	- динаміка чисельності населення в країні базування та в регіоні базування - життєвий рівень населення

Перелік факторів безпосереднього оточення що здійснюють вплив на ТОВ «Фірма «ЗОВ» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Перелік факторів безпосереднього оточення що здійснюють вплив на ТОВ «Фірма «ЗОВ»

ФАКТОРИ	ПОКАЗНИКИ
1	2
Покупці	рівень попиту на продукцію чутливість попиту до зміни цін вимоги щодо якості продукції та її характеристик
Постачальники	дисципліна поставок можливості цінового маневрування можливість появи нових постачальників
Конкуренти	концентрація конкурентного ринку доступність інформації про конкурентів засоби конкурентної боротьби на ринку

Продовження табл. 2.5

1	2
Ринок робочої сили	кількість пропозиції праці на ринку робітників, які відповідають професійним вимогам підприємства рівень заробітної плати на ринку вимоги профсоюзних організацій

Отже, дані табл. 2.5 показують, що діяльність ТОВ «Фірма «ЗОВ» підкорена широкому спектру впливових факторів зовнішнього та проміжного середовища. Для деталізації такого впливу слід виконати оцінку впливу кожного фактору на підприємство (дані табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Оцінка впливу факторів безпосереднього оточення на діяльність ТОВ «Фірма «ЗОВ»

Групи факторів	Питома вага	Сила впливу	Рейт. оцінка	Спр-ть впливу	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6
1. Покупці	0,3	5	0,15	позитивна	+1,2
1.1 рівень попиту на продукцію	0,15	4	0,6		+0,6
1.2 чутливість попиту до зміни цін	0,1	5	0,5		+0,5
1.3 вимоги якості продукції та її характеристик	0,05	2	0,1		+0,1
2. Постачальники	0,25	4	1	позитив-на	+0,95
2.1 дисципліна поставок продукції	0,1	3	0,3		+0,3
2.2 можливості цінового маневрування	0,1	5	0,5		+0,5
2.3 можливість появи нових постачальників	0,05	3	0,15		+0,15
3. Конкуренти	0,3	5	0,15	негативна	-0,13
3.1 концентрація конкурентного ринку	0,1	5	0,5		-0,5
3.2 доступність інформації про конкурентів	0,1	4	0,4		-0,4
3.3 засоби конкурентної боротьби на ринку	0,1	4	0,4		-0,4
4. Ринок робочої сили	0,15	3	0,45	негативна	-0,5
4.1 кількість пропозиції праці на ринку робітників, які відповідають професійним вимогам підприємства	0,05	3	0,15		-0,15
4.2 рівень заробітної плати на ринку	0,05	4	0,2		-0,2
4.3 вимоги профсоюзних організацій	0,05	3	0,15		-0,15
РАЗОМ	1		3,05		+1,52

Отже, серед факторів безпосереднього оточення на діяльність ТОВ «Фірма «ЗОВ» значний вплив здійснюють постачальники (оцінка+0,95, тобто даний фактор генерує можливості для розвитку підприємства) та конкуренти (оцінка – 0,13, тобто, даний фактор генерує загрози для діяльності підприємства). Загальна оцінка впливу факторів безпосереднього оточення на діяльність ТОВ «Фірма «ЗОВ» становить +1,52 балів, тобто є нижче за середню оцінку, але при цьому, дана група факторів генерує для підприємства можливості для розвитку.

Узагальнення впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Фірма «ЗОВ» можна здійснити за даними табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Фірма «ЗОВ»

Загальні макроекономічні фактори	Ступінь залежності ТОВ «Фірма «ЗОВ» від впливу макроекономічних факторів					Сприятливі можливості	Загрози та небезпеки
	Цілковита незалежність	Часткова незалежність	Нейтральність	Слабка залежність	Сильна залежність		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Тенденції макроекономічних показників							
1.1 рівень інфляції					X		X
1.2 зміна рівня реальних доходів населення					X	X	
1.3 коливання % ставки за кредитами				X			X
1.4 Коливання курсу гривні по відношенню до інших валют					X		X
2. Зміни в соціально-демографічній ситуації		X					X
2.1 динаміка чисельності населення		X					X
2.2 рівень офіційного безробіття		X					X
2.3 рівень реальної заробітної плати				X			X
2.4 статеві-вікові характеристики					X	X	
3. Державне регулювання					X	X	
3.1 зміни в законодавстві					X	X	
3.2 митна політика					X	X	
3.3 держконтроль та регулювання діяльності		X					X
3.4 фінансово-кредитна система					X		X
4. Науково – технічний розвиток					X		X

З даних табл. 2.7 видно, що зовнішнє оточення ТОВ «Фірма «ЗОВ», в залежності від обставин може впливати на галузь позитивно і негативно, або ж вести себе нейтрально. Можна виявити деякі загальні тенденції:

По – перше, підприємство, як і всякий сучасний бізнес, буде чутливим до змін макроекономічних показників.

По – друге, підприємство з реалізації пива та лікєро-горілочаних виробів, буде знаходитись у сильній залежності від соціально – демографічної ситуації в у цільових регіонах.

По – третє, підприємство з реалізації пива та лікєро-горілочаних виробів, як і будь – який бізнес, знаходиться у сильній залежності від заходів державного регулювання економіки. Особливо сильний вплив серед даної групи факторів будуть мати зміни у податковому законодавстві і державній митній політиці. Перші фактори призводять до виникнення загрози отримання збитків в процесі діяльності, а другі – до виникнення додаткових можливостей розвитку та загроз посилення конкурентів.

По – четверте, як і любий вид діяльності сьогодні, реалізація пива та лікєро-горілочаних виробів знаходиться у певній залежності від науково – технічного прогресу. З огляду на це, можуть виникнути сприятливі можливості – застосування наукових новинок у процесі продаж, та одночасно можуть виникнути і загрози – головною з яких може бути значний технологічний прорив у галузі який призведе до нерентабельності використовуваної технології та додаткових потреб у інвестиційних коштах.

Матриця SWOT – аналізу для ТОВ «Фірма «ЗОВ» наведена у дод. А.

Як видно з даних дод. А, ТОВ «Фірма «ЗОВ» має досить вагомi сильні сторони, які в поєднанні з можливостями зовнішнього середовища дозволять йому зменшити негативний вплив або нейтралізувати можливі загрози та здійснити заходи по ліквідації слабких сторін своєї діяльності.

2.3 Оцінка кадрової стратегії ТОВ «Фірма «ЗОВ» та кадрового потенціалу підприємства

Кадрова стратегія торговельного підприємства є однією із головних функціональних стратегій, оскільки саме від персоналу підприємства торгівлі залежить ефективність продаж та рівень виручки від реалізації продукції. ТОВ «Фірма «ЗОВ» не є виключенням із даного правила.

Керівництво ТОВ «Фірма «ЗОВ» визначає найбільшою цінністю підприємства його персонал. Суттєво вплинути на результати діяльності підприємства можна лише тоді, коли різні аспекти, такі як розвиток кар'єри, підбір та відбір кадрів, мотивація, атестація, партнерство об'єднані в єдину програму.

В даний момент свого розвитку ТОВ «Фірма «ЗОВ» від традиційної практики управління кадрами переходить до управління персоналом через створення та розробку ефективної функціональної стратегії, яка більш повною мірою буде пов'язана з генеральною метою (стратегією) діяльності підприємства. Створення та розробка ефективної стратегії управління персоналом – це перспективна можливість залучати та розвивати робітників, які відповідають сучасним вимогам підприємства.

Кадрова політика ТОВ «Фірма «ЗОВ» знаходить своє відображення в сукупності важливих установок, принципів, положень, викладених в нормативних документах керівних органів підприємства в області управління персоналом, яке розглядається як управління найбільш складним й перспективним, потенційно невичерпним ресурсом, який визначає ефективність діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності – працюючих людей.

У організаційній структурі ТОВ «Фірма «ЗОВ» передбачено посаду менеджера по персоналу, який очолює кадрову службу.

Основними функціями в області підбору, розміщення й використання кадрів, організації праці й заробітної плати на підприємстві є наступні:

- комплектування, правильний підбор, розміщення керівників, спеціалістів, технічних службовців і робітників;
- забезпечення високої трудової дисципліни, боротьба із плинністю кадрів;
- організація праці й розміщення працівників у відповідності зі спеціальністю та кваліфікацією;
- організація морального й матеріального стимулювання працівників за зразкове виконання трудових обов'язків;
- визначення чисельності промислового персоналу, необхідної для забезпечення й виконання затверджених планових завдань;
- внесення пропозицій генеральному директорові про встановлення висококваліфікованим працівникам надбавок і доплат до тарифних ставок та окладів;
- організація суміщення професій та функцій працівників;
- забезпечення витрат заробітної плати в строгій відповідності з установленим плановим фондом, керуючись при цьому необхідністю випередження темпів росту продуктивності праці над темпами росту середньої заробітної плати.

Загальна динаміка персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ» за 2015-2017 роки наведена на рис. 2.1.

З рис. 2.1 видно, що персонал підприємства скорочується із 79 до 65 чол., тобто на 14 чол., або на 17,72%.

Скорочення чисельності персоналу вказує на те, що підприємством реалізується політики оптимізації чисельності, яка є наслідком загальної кризи в діяльності підприємства.



Рисунок 2.1 - Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ» за 2015-2017 роки

Далі для характеристики кадрового потенціалу ТОВ «Фірма «ЗОВ» необхідно проаналізувати вікову структуру персоналу підприємства за даними табл. 2.8.

Таблиця 2.7 - Вікова структура персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ» у 2015-2017 роках, %

Період	Всього	у тому числі за віковими групами:				
		до 18	18-28	29-40	41-55	55-...
2015 рік	100	1,27	41,77	31,65	22,78	2,53
2016 рік	100	0,00	39,47	36,84	19,74	3,95
2017 рік	100	0,00	41,54	33,85	21,54	3,08
Зміна структури, 2017/2015 рр., +/-	-	-1,27	-0,23	2,20	-1,25	0,55

З табл. 2.8 видно, що вікова структура персоналу підприємства за три аналізовані роки змінюється. Найбільшими темпами зростає частка персоналу від 29 до 40 років (приріст становить 2,2%, а розмір частки даної вікової групи персоналу у 2017 році 33,85% проти 31,65% у 2015 році). Збільшення частки даної вікової категорії відбувається по робітникам. Зростання частки даної вікової групи не можна вважати однозначно негативною: з одного боку, це означає, що персонал сформовано за рахунок досвідчених працівників, але з іншого – така тенденція вказує на старіння персоналу.

Найбільшими темпами знижується частка персоналу віком до 18 років (на 1,27% за три роки) до рівня 0% із 1,27% у 2015 році.

Також значно знижується за 2015-2017 роки частка персоналу від 41 до 55 років – зниження становить 1,25%: із 22,78% до 21,54% у 2017 році.

Частка персоналу старше 55 років становить на ТОВ «Фірма «ЗОВ» у 2017 році 3,08% проти рівня 2015 року – 2,53%, тобто вона зростає на 0,55%. На 31.12.2017 року чисельність працюючих пенсіонерів на ТОВ «Фірма «ЗОВ» склала 2 чоловіки. Така чисельність була обумовлена наявністю 4 % квоти на працевлаштування людей, які потребують соціального захисту.

Взагалі, аналіз табл. 2.8 вказує на необхідність впровадження заходів по залученню молоді на підприємство та забезпеченню розвитку різних вікових груп персоналу.

На наступному етапі аналізу необхідно дослідити освітню структуру персоналу за даними табл. 2.9.

Таблиця 2.9 -Освітня структура персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ» за 201-2017 роки

Освітній рівень	Од. вим.	Роки			Відх. 2017/2015 рр.
		2015	2016	2017	
Чисельність персоналу разом	чол.	79	76	65	-14
Вища освіта	чол.	14	12	12	-2
	%	17,72	15,79	18,46	0,74
Базова або неповна вища освіта	чол.	42	44	46	4
	%	53,16	57,89	70,77	17,60
Середня, або середньо-спеціальна	чол.	23	20	7	-16
	%	29,11	26,32	10,77	-18,34

Дані табл. 2.9 показують, що у показниках якісного складу персоналу підприємства за 2015-2017 роки не помічено позитивних тенденцій змін: частка працівників із повною вищою освітою зростає із 17,72% до 18,46% за роками, тобто на 0,74%. Чисельність робітників, які мають вищу освіту на підприємстві у даний період знижується на 2 чол. Серед категорій персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ», найбільша частка персоналу із вищою освітою – керівники.

Частка працівників підприємства, які мають базову, або незакінчену вищу освіту на підприємстві у 2015-2017 роках зростає іє із 53,16 до 70,77%, що є позитивною зміною. Чисельність працівників, які мають зазначений рівень освіти у даний період зростає на 4 чол., що пов'язується тими обставинами, що оптимізація чисельності персоналу в першу чергу торкнулася тих працівників, чий освітній рівень не відповідав вимогам до посади, яку вони обіймають.

Частка працівників із середньою освітою ТОВ «Фірма «ЗОВ» у 2015-2017 роках скорочується на 18,34% та становить на кунець 2017 року 10,77%.

Таким чином, з табл. 2.8 видно, що освітній та якісний склад персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ» у 2015-2017 роки не покращується, що є наслідком реалізації програми скорочення чисельності працівників підприємства.

На наступному етапі аналізу кадрового потенціалу ТОВ «Фірма «ЗОВ» буде досліджено показники руху персоналу за даними табл. 2.10.

Таблиця 2.10- Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ» у 2015-2017 роках

Показник	Роки		
	2015	2016	2017
Чисельність персоналу на початок року, чол.	82	79	76
Чисельність персоналу на кінець року, чол.	79	76	65
Кількість звільнених, чол.	5	4	12
Кількість прийнятих, чол.	2	1	1
Середньо-облікова чисельність персоналу, чол.	81	78	71
Коефіцієнт обороту персоналу за наймом	0,02	0,01	0,01
Коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям	0,06	0,05	0,17
Коефіцієнт плинності	0,06	0,05	0,17
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,93	0,95	0,89

З табл. 2.10 видно, що у ТОВ «Фірма «ЗОВ» чисельність прийнятих на роботу працівників за 2015-2017 роки знижується із 2 до 1 чол., тоді як чисельність звільнених працівників зростає із 5 до 12 чол. Середньооблікова чисельність працівників підприємства за п'ять років знижується на 10 чол.

Показники руху персоналу не мають єдиних тенденцій змін: коефіцієнт обороту за наймом за 2015-2017 роки знижується на 50% (із 0,02 у 2015 році до 0,01 у 2017 році), що пов'язане із скороченням чисельності прийнятих на

підприємство працівників у даному періоді; коефіцієнт обороту за вибуттям зростає за три роки на 174,05% (із 0,06 у 2015 році до 0,17 у 2017 році).

Значення коефіцієнту плинності персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ» у 2015-2017 роках зростає на 174,05%, що є негативною зміною та підтверджується зниженням коефіцієнту стабільності персоналу у цей же період на 4,08%. Основною причиною звільнення робітників (згідно даних опитування) є невисокий рівень оплати праці окремих категорій персоналу.

В цілому, показники руху персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ» показують, що підприємства в рамках кадрової стратегії доцільно впроваджувати заходи по стабілізації складу персоналу та формуванню командної культури всередині кадрового колективу, що буде сприяти зменшенню плинності кадрів.

На наступному етапі дослідження необхідно проаналізувати зміну показників ефективності використання персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ» за 2015-2017 роки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Динаміка показників ефективності використання персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ» за 2015-2017 роки

Показник	Од. виміру	Роки			Відх. 2016/2015 рр.		Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2017/2015 рр.	
		2015	2016	2017	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %
Реалізована продукція	тис. грн.	29123	29464	25472	341	1,17	-3992	-13,55	-3651	-12,54
Середньо-облікова чисельність персоналу	чол.	81	78	71	-3	-3,73	-7	-9,03	-10	-12
Продуктивність праці	тис. грн./чол.	361,78	380,18	361,30	18,40	5,09	-18,88	-4,96	-0,47	-0,13
Фондоозброєність	тис. грн./чол.	3,17	2,39	1,94	-0,77	-24,44	-0,46	-19,11	-1,23	-38,88
Індекс зростання продуктивності праці	індекс		1,1	1,0	1,05	100	-0,10	-9,57	0,95	100
Індекс зростання заробітку	індекс		1,07	1,18	1,07	100	0,10	9,73	1,18	100
Коефіцієнт випередження	коєф.		0,98	0,81	0,98	100	-0,17	-17,59	0,81	100
Економія (-) перевитрати (+) ФОП	тис. грн./чол.		41,29	371,87	41,29	100	330,58	800,58	371,87	100

З табл. 2.11 видно, що за 2015-2017 роки середньорічний виробіток персоналу ОВ «Фірма «ЗОВ» за три роки знижується на 0,13%, що пов'язане із зменшенням реалізації продукції. Така тенденція показників ефективності використання персоналу є негативною та вказує на зниження ефективності використання персоналу.

Показник фондоозброєності персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ» за 2015-2017 роки знижується на 38,88%, що в основному є результатом зменшення вартості основних засобів підприємства. Таке зниження є негативним та вказує на зростання ручної праці на підприємстві.

Дослідження ефективності використання кадрового потенціалу та дієвості системи мотивації праці в роботі використано аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці та приросту заробітку. Дослідження показує, що у 2015-2017 роках заробітна плата працівників збільшувалася швидше за продуктивність праці, тобто кадровий потенціал використовувався не достатньо ефективно. В результаті неефективного використання персоналу, у ТОВ «Фірма «ЗОВ» перевитрачалася у 2016 році 41,29 тис. грн. фонду заробітної плати, а у 2017 році – 371,87 тис. грн.

Отже, з табл. 2.11 видно, що кадровий потенціал ТОВ «Фірма «ЗОВ» використовується неефективно, а для його росту слід удосконалювати систему мотивації праці.

Для узагальнення ефективності управління та використання кадрового потенціалу ТОВ «Фірма «ЗОВ» буде використано витратний підхід до його загальної оцінки та розраховано коефіцієнт повних витрат праці (методика Хріпач В.Я). Результати розрахунків наведені у табл. 2.12.

Із здійснених розрахунків видно, що коефіцієнт використання кадрового потенціалу персоналу підприємства у 2015-2017 роках знижується із 3,32% до 2,38%. Така тенденція вказує на те, що внесок кадрового потенціалу у реалізацію продукції підприємства за роками становить 3-2% та знижується. Це ще раз підтверджує, що кадровий потенціал ТОВ «Фірма «ЗОВ» використовується неефективно.

Таблиця 2.12 - Коефіцієнт повних витрат кадрового потенціалу ТОВ «Фірма «ЗОВ» у 2015-2017 роках

Показник	Роки		
	2015	2016	2017
Реалізована продукція, тис. грн	29123	29464	25472
Сума використаних для реалізації продукції ресурсів, тис. грн	22850	23047	19429
Використана жива праця, осіб	79	76	65
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	255	185,5	136,5
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	2775,5	3144,5	3438
Коефіцієнт повних витрат кадрового потенціалу, %	3,32	2,92	2,38

Виявлені попередньо тенденції не достатньої ефективності формування, використання та реалізації кадрового потенціалу ТОВ «Фірма «ЗОВ» вказують на необхідність зміни не тільки підходів до управління кадровим потенціалом, але й всієї кадрової стратегії підприємства.

Проведений у доданому розділі аналіз показав, що товариство з обмеженою відповідальністю «Фірма «ЗОВ» здійснює оптову торгівлю алкогольними напоями. Місія підприємства полягає у якісному та своєчасному забезпеченні споживачів продукцією, яка є предметом діяльності Товариства.

ТОВ «Фірма «ЗОВ» у 2015-2017 роках реалізує стратегію скорочення, про що говорить зниження вартості товарної та реалізованої продукції, зростання витрат, зниження рентабельності реалізації та чистого прибутку.

Конкурентну стратегію ТОВ «Фірма «ЗОВ» можна ідентифікувати як стратегію фокусування, сутність якої зводиться до задоволення попиту на лікєро-горілочану, слабоалкогольну та пивну продукцію споживачів.

Підсумовуючи проведений аналіз результатів діяльності базового підприємства за 2015-2017 роки, можна визначити, що підприємство знаходиться у кризовому стані, на що вказує негативна динаміка зміни основних показників результативності.

В даний момент свого розвитку ТОВ «Фірма «ЗОВ» від традиційної практики управління кадрами переходить до управління персоналом через

створення та розробку ефективної функціональної стратегії, яка більш повною мірою буде пов'язана з генеральною метою (стратегією) діяльності підприємства. Створення та розробка ефективної стратегії управління персоналом – це перспективна можливість залучати та розвивати робітників, які відповідають сучасним вимогам підприємства.

Кадрова політика ТОВ «Фірма «ЗОВ» знаходить своє відображення в сукупності важливих установок, принципів, положень, викладених в нормативних документах керівних органів підприємства в області управління персоналом, яке розглядається як управління найбільш складним й перспективним, потенційно невичерпним ресурсом, який визначає ефективність діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності – працею людей.

Дослідження кадрового потенціалу та підходів до управління ним в умовах ТОВ «Фірма «ЗОВ» за 2015-2017 роки показало наступне:

- персонал підприємства скорочується із 79 до 65 чол., тобто на 14 чол., або на 17,72%;

- найбільшими темпами у віковій структурі персоналу зростає частка персоналу від 29 до 40 років (приріст становить 2,2%, а розмір частки даної вікової групи персоналу у 2017 році 33,85% проти 31,65% у 2015 році). Зростання частки даної вікової групи не можна вважати однозначно негативною: з одного боку, це означає, що персонал сформовано за рахунок досвідчених працівників, але з іншого – така тенденція вказує на старіння персоналу;

- у показниках якісного складу персоналу підприємства не намічено позитивних тенденцій змін: частка працівників із повною вищою освітою зростає із 17,72% до 18,46% за роками, тобто на 0,74%. Чисельність робітників, які мають вищу освіту на підприємстві у даний період знижується на 2 чол. Серед категорій персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ», найбільша частка персоналу із вищою освітою – керівники. Частка працівників підприємства, які мають

базову, або незакінчену вищу освіту на підприємстві є найбільшою та у 2015-2017 роках зростає іє із 53,16 до 70,77%;

- значення коефіцієнту плинності персоналу зростає на 174,05%, що є негативною зміною та підтверджується зниженням коефіцієнту стабільності персоналу у цей же період на 4,08%. Основною причиною звільнення робітників є невисокий рівень оплати праці окремих категорій персоналу;

- результати неефективного використання персоналу, у ТОВ «Фірма «ЗОВ» перевитрачалось у 2016 році 41,29 тис. грн. фонду заробітної плати, а у 2017 році – 371,87 тис. грн.;

- коефіцієнт використання кадрового потенціалу персоналу підприємства у 2015-2017 роках знижується із 3,32% до 2,38%. Така тенденція вказує на те, що внесок кадрового потенціалу у реалізацію продукції підприємства за роками становить 3-2% та знижується. Це ще раз підтверджує, що кадровий потенціал ТОВ «Фірма «ЗОВ» використовується неефективно.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ФІРМА «ЗОВ»

3.1 Розробка стратегічних засад управління кадровим потенціалом ТОВ «Фірма «ЗОВ»

В теперішніх умовах зростає роль ефективного використання кадрового потенціалу. Ефективність використання кадрового потенціалу можливо було б досягти за рахунок: більш ефективного використання робочого часу (а саме, скорочення втрат робочого часу із-за невинуватених простоїв, зменшення прогулів, простоїв та хвороб); мотивації праці, підвищення продуктивності праці та підвищення рівня кваліфікації.

«В перспективі не можна розраховувати на кількісне збільшення кадрового потенціалу і дію екстенсивних факторів його використання. Такий стан речей викликаний не тільки демографічними обставинами, а й кризовими явищами в економіці, які обумовили зниження життєвого рівня населення, зменшення виробництва і споживання товарів першої необхідності, суттєве погіршення екологічної ситуації, неефективність охорони здоров'я, загострення ситуації з перепідготовкою кадрів.

В умовах постіндустріального суспільства, що базується на інформаційних технологіях, темпи економічного зростання та рівень добробуту залежать усе більшою мірою від інтелектуальних ресурсів, головним носієм і творцем яких є персонал підприємства.

Ринкові відносини висунули принципово нові вимоги не тільки до менеджерів підприємств, але й до всіх категорій персоналу. Тому в сучасних умовах особливо загострилася ситуація щодо підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу. Як показало дослідження, найчастіше підприємства організують навчання для спеціалістів і робітників (57% та 38% відповідно).

Таким чином, головними напрямками підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства є: підвищення продуктивності праці; скорочення втрат робочого часу; раціональна організація праці і основної діяльності; посилення матеріальної зацікавленості працівників; підготовка кадрів на підприємстві; соціальний розвиток кадрового колективу» [23].

Розробка організаційно-економічних заходів має на меті підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, що проявляється у зростанні продуктивності праці, зниженні трудомісткості послуг.

«Для поліпшення використання кадрового потенціалу необхідно переглянути його структуру і розробити заходи щодо поліпшення використання робочого часу. Особливу увагу необхідно приділити:

- упорядкуванню практики надання короткочасних адміністративних відпусток без збереження змісту, тому що ці відпустки нерідко даються без серйозних намірів;

- вивченню кожного випадку порушень трудової дисципліни з метою її зміцнення, використовуючи для цього не тільки адміністративні міри, але і форми як морального, так і матеріального впливу на її порушників; введення дисциплінарних стягнень, перегляд норм та причин щодо невиходів на роботу з дозволу адміністрації дозволить збільшити явочний фонд робочого часу .

- ретельному вивченню характеру захворюваності в окремих груп працюючих і розробці на цій основі профілактичних заходів (наприклад, по поліпшенню охорони праці і техніки безпеки, організації дієтичного харчування й ін.), що забезпечують зниження захворюваності.

Основними заходами раціональної організації здійснення торгівельних операцій і праці є: поділ праці і розміщення працівників у точках торгівлі; організація робочих місць і їхнє обслуговування; упровадження раціональних трудових процесів; організація заробітної плати і матеріального стимулювання; організація виробничого навчання; охорона праці і техніка безпеки» [26].

«Одним із резервів росту продуктивності праці є також матеріальне заохочення робітників. «Висока заробітна плата – висока ефективність» – таким є один з девізів сучасного стратегічного менеджменту персоналу. Такий підхід спонукатиме роботодавців усіх форм власності до оновлення технічної бази, удосконалення організації виробництва і праці з метою поліпшення якісної продукції, підвищення продуктивності праці та забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Обрана для оплати праці форма і система заробітної плати вважається ефективною в тому випадку, якщо в конкретних умовах виробництва вона підвищує зацікавленість робітників у поліпшенні кількісних та якісних результатів, об'єктивно оцінює їх внесок у загальні кінцеві результати діяльності.

Однак системи дають ефект лише тоді, коли працівники потребують відповідних стимулів (наприклад, є гарантована робота, безпечні умови праці, справедливі і змагальні основні ставки оплати), тобто є чутливість працівників до змін у заробітній платі.

Для подолання кризових явищ, що негативно впливають на діяльність підприємства, підвищення ефективності торгівельних операцій, поліпшення якості продукції, зниження плинності кадрів, закріплення висококваліфікованих працівників на підприємстві може бути використана колективно-пайова система оплати праці з використанням єдиної тарифної сітки для вдосконалення системи мотивації праці» [18, с. 98].

«Одним з альтернативних варіантів традиційної побудови тарифної системи, яка передбачає наявність двох тарифних сіток, пристосованих до двох категорій працівників (робітників і службовців), є запровадження єдиної уніфікованої тарифної системи оплати праці для всіх категорій персоналу підприємства. Основою такої системи може бути єдина тарифна сітка (ЄТС) .

Головна перевага ЄТС – запровадження єдиного уніфікованого підходу до оцінки складності робіт і диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу. Суттєвим є і спрощення формування тарифної сітки, чому

сприяє відмова від відокремленої розробки тарифних умов оплати праці для робітників, з одного боку, і службовців – з іншого.

Головні ознаки ЄТС:

1. Зацікавленість кожного працюючого в підвищенні виконання індивідуальних функцій, які в цілому сприятимуть покращенню результатів діяльності всього колективу підприємства, тобто залежність оплати праці всіх категорій персоналу від фактично виконаних обсягів робіт;

2. Взаємозв'язок між продуктивністю праці основних робітників і оплатою праці всіх працюючих, а також залежність оплати праці окремих категорій керівників, спеціалістів, службовців від відсотку реалізованої продукції.

3. Охоплення єдиною тарифною шкалою всіх категорій персоналу.

4. Віднесення робітників і службовців до розрядів єдиної уніфікованої сітки (тарифікація робітників і службовців) за ознакою складності робіт або функцій, що виконуються.

5. Встановлення тарифної ставки першого розряду в розмірі, що відповідає рівню мінімальної заробітної плати.

6. Застосування системи регресивного абсолютного й відносного зростання тарифних коефіцієнтів.

7. Підвищення питомої ваги тарифу у заробітку » [13, с.69-41].

«Ставки за розрядами всіх категорій персоналу – від робітника до директора підприємства – диференціюються в ЄТС за ознакою складності робіт, що виконуються, і кваліфікації персоналу

Заробітна плата повинна нараховуватися за принципом: “однакова плата за однакову працю”. Порушення цього принципу веде до негативних наслідків.

Використовуючи запропоновану систему оплати праці можна усунути деякою мірою недоліки існуючої на підприємствах системи оплати праці, а саме: включення всіх працівників у єдиний колектив на основі єдності виробничих завдань і спільної зацікавленості в кінцевих результатах колективної праці має супроводжуватися перерозподілом деяких функцій і

обов'язків, опануванням суміжних професій, взаємодопомогою і взаємозамінністю виконавців, скороченням вільного часу, підвищенням інтенсивності праці та, як наслідок, зростанням її продуктивності» [19].

Внаслідок реалізації запропонованих організаційних заходів, які не потребують інвестицій, підприємство отримає змогу посилити зацікавленість працівників у збільшенні реалізації продукції і водночас підвищити заробітну плату та знизити плинність кадрів, що є актуальним для ТОВ «Фірма «ЗОВ».

ТОВ «Фірма «ЗОВ» необхідно впровадити зміни і до кадрової стратегії підприємства, а також узгодити загальну та кадрову стратегії між собою. Забезпечення взаємозв'язку конкурентної стратегії підприємства із стратегією розвитку персоналу досягається шляхом узгодження взаємопов'язаних і взаємопідтримуючих напрямів розробки стратегії розвитку кадрового потенціалу (рис. 3.1).

«Конкурентна стратегія підприємства визначає стратегію розвитку кадрового потенціалу, яка в свою чергу має забезпечити її реалізацію. Стратегія розвитку кадрового потенціалу здійснюється шляхом реалізації таких напрямів: пошук та підбір кадрів; формування та розвиток навичок, вмінь та особистісних якостей; визначення необхідного рівня знань; забезпечення адаптації персоналу; навчання; необхідна мотивація персоналу; формування корпоративної культури» [29, с. 121].

В умовах реалізації стратегії діяльності ТОВ «Фірма «ЗОВ» необхідно деталізувати прийоми стратегії управління кадровим потенціалом при конкурентній стратегії фокусування: при роботі з персоналом метою є зменшення витрат на його утримання та скорочення плинності кадрів. Необхідно надати оцінку наявному персоналу, виявити проблемні ділянки. При наборі працівників необхідно звертати увагу на такі якості претендента, як розсудливість, відповідальність, добросовісність та відданість інтересам підприємства.

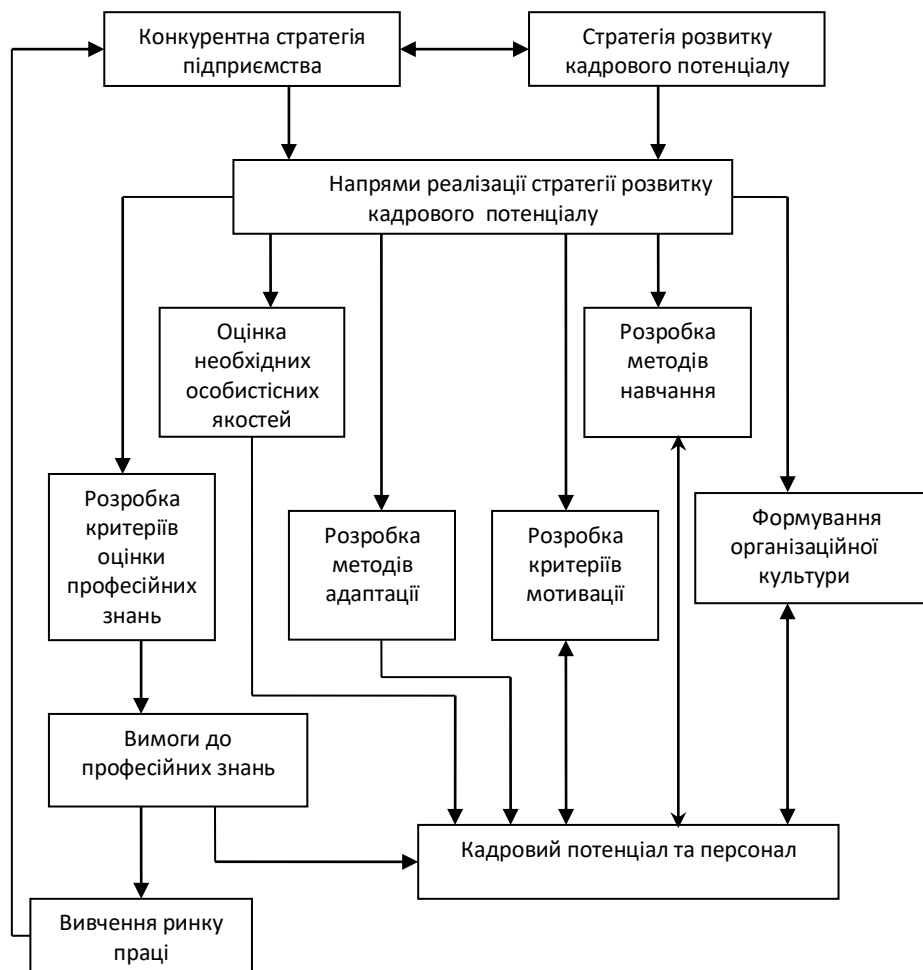


Рисунок 3.1 - Взаємодія конкурентної стратегії підприємства із стратегією розвитку кадрового потенціалу

Головною метою реалізації кадрової стратегії ТОВ «Фірма «ЗОВ» повинна стати максимізація результатів праці та мінімізація витрат для їх забезпечення.

Отже, спираючись на все вище вказане щодо умов розробки стратегії управління кадровим потенціалом та проведеного аналізу наявної ситуації даної проблеми на підприємстві можна виділити три стратегічні напрямки реалізації стратегії управління кадровим потенціалом:

1). Ефективне формування та розвиток кадрового потенціалу ТОВ «Фірма «ЗОВ»;

2) Формування дієвих інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;

3) Управління ефективним використанням персоналу.

3.2 Тактичне обґрунтування розробленої стратегічної програми заходів та оцінка їх впливу на кадровий потенціал ТОВ «Фірма «ЗОВ»

Для досягнення цілей стратегії управління кадровим потенціалом ТОВ «Фірма «ЗОВ» пропонується реалізувати наступну тактичну програму заходів управління персоналом:

1). З огляду на високу плінність кадрів та випереджаючі темпи зростання заробітку над продуктивністю праці (див. табл. 2.10 -2.11), на підприємстві можна констатувати незадовільне виконання своїх функцій існуючої структури кадрової служби і доцільність її реорганізації.

В межах кадрової служби ТОВ «Фірма «ЗОВ» пропонується створити посаду інспектору відділу кадрів.

Інспектору відділу кадрів пропонується виконання наступних функцій, окрім традиційних:

- зовнішній моніторинг ринку праці;
- створення плану підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації всіх груп персоналу (в межах 3 років для керівного складу та 5 років для інших категорій ПВП);
- формування кадрового резерву не тільки в межах наявного персоналу, але й за рахунок випускників ВНЗ 3 та 4 рівня акредитації;
- розширення кола оціночних показників для визначення ефективності використання кадрового потенціалу такими показниками як зарплатомісткість та зарплато віддача продукції, рентабельність персоналу і т.д. використання для аналітичних цілей бази порівняння показників за 3-5 років (зараз використовують попередній рік.

Результатом діяльності інспектора стане звіт, у якому будуть відображені розрахунки аналітичних показників ефективності кадрової стратегії та розроблені пропозиції по усуненню існуючих недоліків.

Розрахунок економічного ефекту від організації бюро здійснюється за формулою:

$$E = P - Z, \quad (3.1)$$

де E – величина умовного економічного ефекту;

P – величина умовного економічного результату;

Z – повні витрати на реалізацію заходу, який викликав ефект.

Витрати на реалізацію заходу складатимуться із витрат на оплату праці з урахуванням відрахувань на соціальні заходи та витрат на програмне забезпечення для роботи у розмірі 1,5 тис. грн. Загальні витрати:

$$6400 \text{ грн.} * 12 \text{ міс.} * 1,385 / 1000 + 1,5 = 107,86 \text{ тис. грн.}$$

Результатом реалізації заходу стане підвищення показника виробітку із рівня 361,3 тис.грн/чол. у 2017 році до 363 тис.грн/чол.. Приріст виробітку:

$$365 - 361,3 = 1,7 \text{ тис. грн/чол.}$$

Оскільки середньооблікова чисельність персоналу у 2017 році становила 71 чол., то приріст обсягів реалізації становитиме:

$$1,7 \text{ тис.грн/чол.} * 71 \text{чол.} = 120,7 \text{ тис. грн}$$

Економічний ефект від заходу становитиме:

$$120,7 - 107,86 = 12,84 \text{ тис. грн.}$$

2) Для досягнення цілей ефективного оцінювання персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ» пропонується ведення у кадровій службі практики формування карт компетенцій робітників.

Така карта створюється у вигляді переліку оціночних показників, зміст яких стосується безпосередньо виконання посадових обов'язків працівника (це блок теоретичних та прикладних завдань чи темстів), а також дотримання взятих на себе працівником зобов'язань щодо розвитку та намірів про досягнення.

Заповнення карти відбувається раз на рік, а її аналіз виконується у динаміці. Робітники, у картах компетентності яких спостерігається деградація результатів більше ніж на 10% , підлягають накладанню штрафних санкцій (пониження у посаді, переведення на нижчий розряд, зниження преміальних виплат тощо).

Як показує досвід ведення такої практики у торгових мережах України, Білорусії та країн Східної Європи, результатом реалізації заходу стане підвищення виробітку на 1,5% та економія преміального ФОП у перший рік реалізації на 2%.

Приріст продуктивності праці (розраховано за даними табл. 2.3) у натуральному вимірі:

$$361,3 * 0,015 = 5,42 \text{ тис. грн/чол.}$$

Результатом зростання продуктивності стане збільшення обсягів реалізації продукції:

$$5,42 \text{ тис. грн/чол.} * 71 \text{ чол.} = 384,82 \text{ тис.грн}$$

Вартісний вираз результату буде розраховано з урахуванням витрат на 1 грн реалізації на рівні 0,7628 грн/грн:

$$384,82 * (1-0,7628) = 91,27 \text{ тис. грн.}$$

Економія преміального ФОП (частка у загальному фонді оплати праці персоналу у 2017 році 21,53%) становитиме:

$$1919,6 \text{ тис. грн} * 0,2153 * 0,02 = 8,27 \text{ тис. грн.}$$

Загальний результат від реалізації заходу:

$$91,27 + 8,27 = 99,54 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на впровадження заходу будуть пов'язані із веденням комп'ютерного реєстру щодо даних карток, та становитимуть у плановому році 5,8 тис. грн.:

Економічна ефективність заходу згідно формули (3.1):

$$99,54 - 5,8 = 93,74 \text{ тис. грн.}$$

3). Забезпечення повної укомплектованості персоналу підприємства за рахунок внутрішніх джерел покриття потреби в персоналі. В межах даного заходу пропонується впровадити в практику діяльності опанування працівниками другої професії та ефективного суміщення професій. Даний захід є поширеним інструментом укомплектації персоналу у торгівельних мережах «Варус», «Велика кишеня». Сутність заходу полягає у оплаті працівникам вартості набуття ними суміжних професій (водій-механік, оператор-промоутер і т.і.).

Для впровадження даного заходу необхідно здійснити витрати на підвищення кваліфікації та навчання персоналу у розмірі 1,7 тис грн./чол. (курси 4 місяці). Навчання пройдуть 23 чол. Витрати на навчання:

$$1,7 \text{ тис. грн.} * 23 = 39,1 \text{ тис. грн.}$$

Результатом реалізації заходу стане зростання продажів продукції на 1,8% порівняно із 2017 роком – 25472 тис. грн. (прийнято із табл. 2.3):

$$25472 \text{ тис. грн.} * 0,018 = 458,5 \text{ тис. грн.}$$

Вартісний вираз результату буде розраховано з урахуванням витрат на 1 грн реалізації на рівні 0,7628 грн/грн:

$$458,5 * (1 - 0,7628) = 110,04 \text{ тис. грн.}$$

Передбачається, що на потреби преміювання внаслідок підвищення виробітку та показників виконання плану буде витрачено 15% від отриманого результату (не враховуючи соціальних відрахувань):

$$70,94 * 0,15 * 1,385 = 14,74 \text{ тис. грн.}$$

Загальні витрати на захід:

$$39,1 + 14,74 = 53,84 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект згідно формули (3.1):

$$110,04 - 53,84 = 56,2 \text{ тис. грн.}$$

4). Покращення використання робочого часу персоналу та зростання реалізованої продукції ТОВ «Фірма «ЗОВ» шляхом: забезпечення ритмічності роботи торговельних підрозділів; покращення умов праці та забезпечення профілактики захворювань працівників; покращення виробничої дисципліни.

Реалізація даного заходу дозволить досягнути росту продаж на 1,5%, або у вартісному виразі:

$$25472 \text{ тис. грн.} * 0,015 = 382,08 \text{ тис. грн.}$$

Вартісний вираз результату буде розраховано з урахуванням витрат на 1 грн реалізації на рівні 0,7628 грн/грн:

$$382,08 * (1 - 0,7628) = 99,63 \text{ тис. грн.}$$

Передбачається, що на потреби преміювання внаслідок підвищення виробітку та показників виконання плану (згідно діючого «Положення про преміювання») буде витрачено 10% від отриманого результату (не враховуючи соціальних відрахувань):

$$382,08 * 0,1 * 1,385 = 52,92 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект згідно формули (3.1):

$$99,63 - 52,92 = 46,71 \text{ тис. грн.}$$

Узагальнення економічної ефективності здійснених пропозицій з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом ТОВ «Фірма «ЗОВ» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Ефективність заходів удосконалення стратегічного управління кадровим потенціалом ТОВ «Фірма «ЗОВ», тис. грн.

Захід	Спрямованість	Резу- льтат	Вигра- ти	Екон. ефект
Створення посади інспектора відділу кадрів	Підвищення ефективності виконання своїх функцій кадровою службою, підвищення рівня керованості кадрової стратегії	120,7	107,86	12,84
Введення практики формування карт компетенцій робітників	Ефективне планування кар'єри працівників, управління формуванням кадрового потенціалу, забезпечення освітнього розвитку персоналу, покращення системи мотивації	99,54	5,8	93,74
Опанування працівниками другої професії для ефективного суміщення професій	Забезпечення повної укомплектованості персоналу підприємства, підвищення виробітку, зростання рівня реалізації кадрового потенціалу	110,04	53,84	56,2
Покращення контролю за трудовою дисципліною	Забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу, зростання результатів праці, підвищення трудової дисципліни	99,63	52,92	46,71
Формування ефективної корпоративної культури	Забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу за рахунок нематеріальних прийомів та стимулів	Ефективність в межах всієї програми		
Разом		429,91	220,42	209,49

З табл. 3.1 видно, що здійснені пропозиції в рамках забезпечення ефективності стратегічного управління кадровим потенціалом ТОВ «Фірма «ЗОВ» забезпечать отримання економічного ефекту 234,96 тис. грн.

Вплив запропонованих заходів на ефективність управління кадровим потенціалом ТОВ «Фірма «ЗОВ» узагальнено у даних табл. 3.2.

З табл. 3.2 видно, що здійснені пропозиції призведуть до зростання обсягів реалізації продукції ТОВ «Фірма «ЗОВ» на 1305,1 тис. грн, або на 5,12% (визначено шляхом врахування приросту обсягів реалізації в результаті здійснених пропозицій). Сума використаних для виробництва ресурсів зростає трохи повільніше за приріст обсягів реалізації – на 5%.

Таблиця 3.2 - Вплив здійснених пропозицій на ефективність управління кадровим потенціалом ТОВ «Фірма «ЗОВ»

Показник	Роки		Відх. план/2017 р.	
	2017	план	Абс., +/-	Відн., %
Реалізована продукція	25472	26777,1	1305,1	5,12
Сума використаних для реалізації продукції ресурсів	19429	20399,80	970,80	5,00
Використана жива праця	65	65,00	-	-
Середньорічна вартість основних засобів	136,5	136,50	-	-
Середньорічна вартість оборотних коштів	3438	3614,03	176,0256	5,12
Коефіцієнт повних витрат кадрового потенціалу, %	2,38	2,57	0,19	-
Рентабельність персоналу, %	13,69	17,31	3,61	-

Здійснені пропозиції не стосувалися зміни у вартості основних засобів, а тому вона прийнята на рівні 2017 року. Вартість оборотних активів зростає пропорційно до приросту обсягів реалізації, тобто на 5,12%. Як наслідок, коефіцієнт повних витрат кадрового потенціалу зростає із рівня 2,38% у 2017 році до 2,57% згідно плану, тобто приріст становить 0,19%. До корисної дії здійснених пропозицій можна віднести те, що рентабельність персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ» зростатиме у плановому році на 3,61%.

Всі зміни показників ефективності управління кадровим потенціалом ТОВ «Фірма «ЗОВ» є позитивними, а значить, запропонована програма заходів є ефективною та може бути впроваджена у діяльність системи менеджменту підприємства.

ТОВ «Фірма «ЗОВ» необхідно впровадити зміни і до кадрової стратегії підприємства, а також узгодити загальну та кадрову стратегії між собою.

В умовах реалізації стратегії діяльності ТОВ «Фірма «ЗОВ» необхідно деталізувати прийоми стратегії управління кадровим потенціалом при конкурентній стратегії фокусування: при роботі з персоналом метою є зменшення витрат на його утримання та скорочення плинності кадрів. Необхідно надати оцінку наявному персоналу, виявити проблемні ділянки. При наборі працівників необхідно звертати увагу на такі якості претендента, як розсудливість, відповідальність, добросовісність та відданість інтересам підприємства.

Головною метою реалізації кадрової стратегії ТОВ «Фірма «ЗОВ» повинна стати максимізація результатів праці та мінімізація витрат для їх забезпечення.

Спираючись на все вище вказане щодо умов розробки стратегії управління кадровим потенціалом та проведеного аналізу наявної ситуації даної проблеми на підприємстві можна виділити три стратегічні напрямки реалізації стратегії управління кадровим потенціалом:

- 1). Ефективне формування та розвиток персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ»;
- 2) Формування дієвих інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;
- 3) Управління ефективним використанням персоналу.

Здійснені пропозиції з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом ТОВ «Фірма «ЗОВ» зводяться до наступних: створення посади інспектора відділу кадрів; введення практики формування карт компетенцій робітників; опанування працівниками другої професії для ефективного суміщення професій; покращення контролю за трудовою дисципліною; формування ефективної корпоративної культури. Ефективність здійснених пропозицій оцінена у 234,96 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Кадровий потенціал виступає як відносно самостійна, багатошаркова система прямих та побічних трудових відносин у суспільному виробництві, які відбивають процес проявлення сукупних здібностей працівника до праці.

Кадровий потенціал людини є частиною його потенціалу як особистості, тобто по відношенню до індивідууму кадровий потенціал – це частина потенціалу людини, що формується на основі природних даних (здібностей), освіти, виховання та життєвого досвіду. Найважливіші якісні компоненти кадрового потенціалу можна інтерпретувати наступним чином: здоров'я; освіта; творчість; свідомість; професіоналізм.

У вітчизняній практиці найбільш поширеним методом вимірювання та оцінки ефективності управління кадровим потенціалом підприємства є нормативний метод. Він передбачає широку систему показників які характеризують стан та динаміку аналізованого об'єкту шляхом співставлення розрахованих показників з їх нормативним або із середньогалузевим значенням.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фірма «ЗОВ» здійснює оптову торгівлю алкогольними напоями. Місія підприємства полягає у якісному та своєчасному забезпеченні споживачів продукцією, яка є предметом діяльності Товариства.

ТОВ «Фірма «ЗОВ» у 2015-2017 роках реалізує стратегію скорочення, про що говорить зниження вартості товарної та реалізованої продукції, зростання витрат, зниження рентабельності реалізації та чистого прибутку.

Конкурентну стратегію ТОВ «Фірма «ЗОВ» можна ідентифікувати як стратегію фокусування, сутність якої зводиться до задоволення попиту на лікєро-горілочану, слабоалкогольну та пивну продукцію споживачів.

Підсумовуючи проведений аналіз результатів діяльності базового підприємства за 2015-2017 роки, можна визначити, що підприємство знаходиться у кризовому стані.

В даний момент свого розвитку ТОВ «Фірма «ЗОВ» від традиційної практики управління кадрами переходить до управління персоналом через створення та розробку ефективної функціональної стратегії, яка більш повною мірою буде пов'язана з генеральною метою (стратегією) діяльності підприємства. Створення та розробка ефективної стратегії управління персоналом – це перспективна можливість залучати та розвивати робітників, які відповідають сучасним вимогам підприємства.

Кадрова політика ТОВ «Фірма «ЗОВ» знаходить своє відображення в сукупності важливих установок, принципів, положень, викладених в нормативних документах керівних органів підприємства в області управління персоналом, яке розглядається як управління найбільш складним й перспективним, потенційно невичерпним ресурсом, який визначає ефективність діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності – працею людей.

Дослідження кадрового потенціалу та підходів до управління ним в умовах ТОВ «Фірма «ЗОВ» за 2015-2017 роки показало наступне:

- персонал підприємства скорочується із 79 до 65 чол., тобто на 14 чол., або на 17,72%;

- найбільшими темпами у віковій структурі персоналу зростає частка персоналу від 29 до 40 років (приріст становить 2,2%, а розмір частки даної вікової групи персоналу у 2017 році 33,85% проти 31,65% у 2015 році). Зростання частки даної вікової групи не можна вважати однозначно негативною: з одного боку, це означає, що персонал сформовано за рахунок досвідчених працівників, але з іншого – така тенденція вказує на старіння персоналу;

- у показниках якісного складу персоналу підприємства не помічено позитивних тенденцій змін: частка працівників із повною вищою освітою зростає із 17,72% до 18,46% за роками, тобто на 0,74%. Чисельність робітників, які мають вищу освіту на підприємстві у даний період знижується на 2 чол. Серед категорій персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ», найбільша частка персоналу із

вищою освітою – керівники. Частка працівників підприємства, які мають базову, або незакінчену вищу освіту на підприємстві є найбільшою та у 2015-2017 роках зростає іє із 53,16 до 70,77%;

- значення коефіцієнту плинності персоналу зростає на 174,05%, що є негативною зміною та підтверджується зниженням коефіцієнту стабільності персоналу у цей же період на 4,08%. Основною причиною звільнення робітників є невисокий рівень оплати праці окремих категорій персоналу;

- результаті неефективного використання персоналу, у ТОВ «Фірма «ЗОВ» перевитрачалоя у 2016 році 41,29 тис. грн. фонду заробітної плати, а у 2017 році – 371,87 тис. грн.;

- коефіцієнт використання кадрового потенціалу персоналу підприємства у 2015-2017 роках знижується із 3,32% до 2,38%. Така тенденція вказує на те, що внесок кадрового потенціалу у реалізацію продукції підприємства за роками становить 3-2% та знижується. Це ще раз підтверджує, що кадровий потенціал ТОВ «Фірма «ЗОВ» використовується неефективно.

ТОВ «Фірма «ЗОВ» необхідно впровадити зміни і до кадрової стратегії підприємства, а також узгодити загальну та кадрову стратегії між собою.

В умовах реалізації стратегії діяльності ТОВ «Фірма «ЗОВ» необхідно деталізувати прийоми стратегії управління кадровим потенціалом при конкурентній стратегії фокусування: при роботі з персоналом метою є зменшення витрат на його утримання та скорочення плинності кадрів. Необхідно надати оцінку наявному персоналу, виявити проблемні ділянки. При наборі працівників необхідно звертати увагу на такі якості претендента, як розсудливість, відповідальність, добросовісність та відданість інтересам підприємства.

Головною метою реалізації кадрової стратегії ТОВ «Фірма «ЗОВ» повинна стати максимізація результатів праці та мінімізація витрат для їх забезпечення.

Спираючись на все вище вказане щодо умов розробки стратегії управління кадровим потенціалом та проведеного аналізу наявної ситуації

даної проблеми на підприємстві можна виділити три стратегічні напрямки реалізації стратегії управління кадровим потенціалом:

- 1). Ефективне формування та розвиток персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ»;
- 2) Формування дієвих інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;
- 3) Управління ефективним використанням персоналу.

Здійснені пропозиції з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом ТОВ «Фірма «ЗОВ» зводяться до наступних: створення посади інспектора відділу кадрів; введення практики формування карт компетенцій робітників; опанування працівниками другої професії для ефективного суміщення професій; покращення контролю за трудовою дисципліною; формування ефективної корпоративної культури. Ефективність здійснених пропозицій оцінена у 234,96 тис. грн.

Здійснені пропозиції призведуть до зростання обсягів реалізації продукції ТОВ «Фірма «ЗОВ» на 5,12%. Сума використаних для виробництва ресурсів зростає трохи повільніше за приріст обсягів реалізації – на 5%. Вартість оборотних активів зростає пропорційно до приросту обсягів реалізації, тобто на 5,12%. Як наслідок, коефіцієнт повних витрат кадрового потенціалу зростає із рівня 2,38% у 2017 році до 2,57% згідно плану, тобто приріст становить 0,19%. До корисної дії здійснених пропозицій можна віднести те, що рентабельність персоналу ТОВ «Фірма «ЗОВ» зростатиме у плановому році на 3,61%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України // Праця і зарплата. -1999.- №11.
2. Нормативні акти України про працю: збірник законодавчих актів. – К.: МАУП, 2010.-116 с.
3. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. // Відомості Верховної Ради України. - 1995. - №17.
4. Богиня Д. П. Основи економіки праці : [Навч.посібн.] / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – 2-ге вид., стер. – К. : Знання-Прес, 2001. – 313 с.
5. Бондар Н.М. Економіка підприємства / Н.М. Бондар. – К.: Видавництво А.С.К., 2004. – 400с.
6. Безсмертна В.В. Стратегічне управління персоналом підприємства / В.В. Безсмертна // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. — Луганськ, 2008. — 17 с.
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. / Б.М. Генкин - М.: НОРМА- М, 1998.- 325с.
8. Грішнова О.А. Кадровий потенціал України: оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрями розвитку [Монографія]. – Черкаси: видавництво ТОВ "МАКЛАУТ", 2015. – 360 с.
9. Економіка праці та соціально-трудова відносини: [навч. посіб.] / О.І. Ілляш, С.С. Гринкевич. – К., 2010. – 476 с.
10. Жеманюк А.П. Моделювання стратегії розвитку персоналу підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.03.02 / А.П. Жеманюк ; Харк. держ. екон. ун-т. — Х., 2004. — 19 с.
11. Завіновська Г.Т. Економіка праці: [Навч. посібник.] / Г.Т. Завіновська – К.: КНЕУ, 2000. – 298 с.
12. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка / А.В.

Калина. - К.: МАУП, 1997.

13. Козаченко А.В. Зарубежный опыт мотивации труда // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm216.html>

14. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. / А. М. Колот. – К.: Праця, 1997. – 402 с.

15. Кузнецова Т.В. Вдосконалення системи управління персоналом для формування конкурентоздатності експортноорієнтованих підприємств (на прикладі легкої промисловості України) / Т.В. Кузнецова // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. — Київ, 2010. — 19 с.

16. Лизанець А.Г. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства (на матеріалах легкої промисловості Закарпатської області) / А.Г. Лизанець // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.— Ужгород, 2004. — 20 с.

17. Марченко М. Показники оцінки результатів діяльності підприємства та деякі підходи до організації стимулів їх праці. / М.Марченко, С.Шкорніков // Економіст. - 2006. - №4. –С.34-40

18. Марущак Т. Система премирования персонала как инструмент управления трудовым потенциалом. / Т. Марущак // Отдел кадров. – 2014. - № 26-27. – С. 16-19.

19. Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління кадровим потенціалом / Т.С. Морщенок // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. — Маріуполь, 2008. — 19 с.

20. Оплата праці у торговій сфері: проблеми та методологія збільшення заробітної плати в умовах ресурсозбереження: монографія / [Гончаров В. М., Додонов О. В., Припотень В. Ю., Радомська М. С.] ; за заг. ред. В. М. Гончарова. – Донецьк : Альматео, 2010. – 246 с.

21. Пащук Л.В. Формування системи маркетингу персоналу на підприємстві / Л.В. Пащук // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.— Київ, 2009. — 20 с.

22. Петюх В.М. Управління персоналом: [Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / В.М. Петюх - К.:КНЕУ, 2000. –312 с.

23. Репетацька В.В. Сучасні тенденції та проблеми управління кадровим потенціалом [Електронний ресурс]. / В.В. Репетацька, Л.О. Люльчак, Т.О. Кройтор. - - - - - Режим доступу: http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/5_56855.doc.htm

24. Романюк Л.М. Стратегія формування персоналу підприємств у сучасних умовах / Л.М. Романюк // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. — Донецьк, 2008. — 20 с.

25. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах / Л.М. Романюк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. – Кіровоград: КНТУ, 2006. – Вип. 9. – С. 132-138.

26. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. / Г.В. Савицька – К.: Знання, 2005. – 662 с.

27. Сладкевич В.П. Мотиваційний менеджмент. / В.П. Сладкевич – К.: МАУКП, 2001. – 168 с.

28. Стражева В.И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности. / В.И. Стражева – Мн.: Высшая школа, 1998. – 278 с.

29. Ущатовський К. В. Прийняття управлінських рішень у процесі удосконалення кадрової роботи: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / К. В. Ущатовський ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. — Донецьк, 2015. — 20 с.

30. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. / с.В. Шекшня – М.: ЗАО „Бизнес-школа”, 1998. – 352 с

31. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. – М.: Изд-во МГУ, 1996. – 225 с.

Додаток А
Матриця SWOT-аналізу

	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
	1. Розширення асортименту 2. Швидке зростання ринку 3. Встановлення прямих зв'язків з постачальниками сировини 4. Здатність розширити ринок збуту	1. Вихід на ринок нових конкурентів 2. Ворожі дії з боку держави 3. Велика ймовірність виникнення нових конкурентів
<i>Сильні сторони</i> 1 Сучасна технологія виробництва 2. Жорсткі конкуренти на ринку 3. Стійкий фінансовий стан 4. Вища за середню обізнаність ринку 5. Повна компетентність персоналу в ключових питаннях	1) Розширення асортименту продукції завдяки існуючих технологій 2) Завоювання нових споживачів шляхом пропонування високоякісної продукції за нижчими цінами 3) Зменшення витрат на закупівлю через встановлення прямих зв'язків з виробниками	1) Економія на масштабах та переваги у витратах дозволяють пропонувати низьку продукцію ніж інші виробники 2) Участь у програмі "Підтримка вітчизняного товаровиробника" 3) Укладання договорів за участю спеціалістів-юристів
<i>Слабкі сторони</i> 1. Відсутність реальних конкурентних переваг 2. Постійні атаки з боку ключових конкурентів 3. Втрата репутації у споживачів 4. Брак дій для пом'якшення конкурентного тиску	1) Розширення асортименту відповідно запитів споживачів 2) За рахунок інтеграції з доброю репутацією можна підвищити власний імідж 3) Підвищення іміджу шляхом участі в благодійності 4) Проведення презентацій за участю виробників пива 5) Міцний фінансовий стан підвищує імідж підприємства	1) Розширення асортименту шляхом придбання додаткового обладнання 2) Використання міжнародних стандартів при укладенні договорів 3) Банкрутство через втрату ринку збуту