

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра управління та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему **«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
групи 073 Мо620 (3,10з)
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент
Юлія ГУЗЕНКО

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри
управління та забезпечення якості у фармації,
к.ю.н., доцент
Тетяна КОЛЯДА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри
менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ
ім. О. М. Бекетова, к.е.н, доцент
Христина КАЛАШНІКОВА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 53 сторінки, містить 9 рисунків, 20 таблиць, 3 додатки і налічує 70 джерел використаної літератури.

Ключові слова: кадровий потенціал, управління, ефективність управління, кадри, кадровий потенціал підприємства.

SUMMARY

The qualification work is dedicated to the development of theoretical provisions and practical recommendations for improving the effectiveness of enterprise personnel management.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of used sources. The total volume of the work is 53 pages, including 9 figures, 20 tables, 3 appendices, and 70 references to the literature used.

Keywords: personnel potential, management, management effectiveness, personnel, enterprise personnel potential.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Зміст та ознаки поняття «управління персоналом»	7
1.2. Роль та фактори формування кадрового потенціалу в діяльності підприємства	16
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КП «МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА»	26
2.1. Характеристика підприємства та аналіз кількісних та якісних показників кадрового потенціалу	26
2.2. Комплексний аналіз кадрового середовища	33
Висновки до розділу 2	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КП «МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА»	38
3.1. Розробка стратегії управління кадровим потенціалом КП «МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА»	38
3.2. Оцінка ризиків реалізації стратегії управління кадровим потенціалом підприємства	41
Висновки до розділу 3	51
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. Зміни у зовнішньому середовищі підприємств та висока конкуренція змушують їх впроваджувати сучасні підходи до управління. Особливу увагу слід приділити питанням управління кадровим потенціалом підприємств, оскільки ефективна система управління цим потенціалом сприяє підвищенню ефективності діяльності, забезпечує конкурентні переваги та стійкий розвиток в умовах складної економічної ситуації.

Питанням управління персоналу завжди приділялась неабияка увага з боку фахівців в галузі менеджменту, економіки, юриспруденції, зокрема, дослідження вищезазначеним питанням присвячували: Козинець А.О., Хміль Ф.І., Грузіна І.А., Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Новікова М.М., Михайлова Л.І., та інші.

Однак, незважаючи на суттєву кількість якісних досліджень у сфері управління кадровим потенціалом підприємств, актуальним залишається питання пошуку та систематизації ефективних інноваційних інструментів для управління таким складним об'єктом, як кадровий потенціал.

Мета дослідження є розробка та обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства.

Завдання дослідження: узагальнити зміст та ознаки поняття «кадровий потенціал»; визначити обґрунтувати роль та обґрунтувати фактори формування кадрового потенціалу в діяльності підприємства; здійснити кількісний аналіз ефективності використання кадрового потенціалу підприємства; проаналізувати показники економічної та соціальної складових кадрового потенціалу КП «МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА»; обґрунтувати стратегічні напрямки управління кадровим потенціалом підприємства; здійснити оцінку ризиків при реалізації стратегії менеджменту кадрового потенціалу.

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал підприємства, який включає всіх працівників підприємства, їхні знання, навички, компетенції, мотивацію та інші ресурси, що впливають на ефективність діяльності КП «МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА».

Предметом дослідження є процеси та методи управління кадровим потенціалом підприємства, спрямовані на підвищення його ефективності. Це включає стратегії розвитку персоналу, системи мотивації, комунікаційні процеси, методи навчання та підвищення кваліфікації, а також підходи до оцінки та оптимізації кадрових ресурсів.

Методи дослідження. У даній роботі використано широкий спектр загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, застосовувалися наступні методи: аналітичний метод для вивчення наукових книг, звітів та інших джерел з теми управління кадровим потенціалом; метод опитування та анкетування серед працівників для виявлення рівня їх задоволеності роботою, мотивації, потреб у навчанні та розвитку; метод спостереження за робочими процесами та взаємодією працівників для оцінки ефективності комунікацій та організації праці; метод SWOT – аналізу для визначення сильних та слабких сторін управління кадровим потенціалом, а також можливостей та загроз для його підвищення та метод бенчмаркінгу для порівняння практик управління персоналом на підприємстві з передовими практиками інших підприємств галузі.

Інформаційна база дослідження складається з зовнішніх джерел інформації, а саме : наукові статті, книги, монографії з питань управління кадровим потенціалом; звіти та дослідження консалтингових компаній щодо практик управління персоналом; публікації у професійних журналах та на веб-сайтах, присвячених управлінню людськими ресурсами та внутрішніх джерел, а саме : звіти про діяльність підприємства; кадрові документи, включаючи особові справи, посадові інструкції, плани навчання; політики та процедури, що регулюють управління персоналом.

Елементами наукової новизни роботи є проведений у роботі аналіз кадрового потенціалу підприємства у розрізі економічної та соціальної складових, а також оцінка кадрового потенціалу з урахування зовнішнього та внутрішнього персонал-середовища підприємства дозволив сформулювати основні стратегічні напрямки його розвитку, що є основою для прийняття управлінських рішень щодо розробки стратегії управління кадровим потенціалом підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що викладені в цій кваліфікаційній роботі положення, висновки та пропозиції можуть бути використані впроваджені у практичну діяльність організацій.

Апробація результатів дослідження і публікацій. Наукові результати кваліфікаційної роботи були оприлюднені на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE» (6-7 грудня 2023 року) в м. Харків в публікації на тему: «Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 53 сторінки, містить 12 рисунків, 20 таблиць, 3 додатки та налічує 70 джерел використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст та ознаки поняття «управління персоналом»

Одним із ключових показників успішної діяльності підприємств в сучасних умовах є ефективне використання його персоналу, адже саме працівники є стратегічним ресурсом підприємства і найскладнішим об'єктом управління.

Так, на думку Гримака О.Я. персонал – це найскладніший об'єкт управління на підприємстві, оскільки, на відміну від інших виробничих факторів, є живим, здатним приймати рішення, критично оцінювати вимоги, які до нього пред'являються, має суб'єктивні інтереси тощо. Персонал є двигуном будь-якого підприємства [12].

Працівники будь-якого підприємства становлять один з найважливіших елементів його ресурсного потенціалу, а також є значним стратегічним ресурсом в умовах постійної конкурентної боротьби [29].

Термін «персонал» охоплює всі необхідні аспекти, є зрозумілим та універсальним, а також відповідає сучасним підходам у галузі управління людськими ресурсами, тому його використання є доречним в контексті нашого дослідження.

По-перше, використання терміну має широкий контекст та охоплює всіх працівників підприємства незалежно від їхньої ролі, посади чи рівня в організаційній ієрархії. Це дозволяє досліднику врахувати внесок кожного співробітника у загальний кадровий потенціал підприємства.

По – друге, цей термін є універсальним, що використовується у багатьох галузях та сферах діяльності. Це полегшує порівняння результатів досліджень між різними підприємствами та організаціями.

Також, він відповідає сучасній практиці управління людськими ресурсами (HR) та відображає сучасні підходи до управління кадрами, де акцент робиться на розвитку всього персоналу, а не лише на окремих категоріях працівників.

Термін робить фокус на людському ресурсі та підкреслює важливість людського фактору у діяльності підприємства. Він включає не лише професійні навички та знання працівників, але й їхні мотивації, цінності, поведінкові аспекти, що є ключовими для ефективного управління кадровим потенціалом.

Термін є зрозумілим та прийнятним як серед науковців, так і серед практиків. Це сприяє кращій комунікації результатів дослідження та їх впровадженню в практику.

І нарешті, використання терміну «персонал» дозволяє застосовувати комплексний підхід до управління кадровим потенціалом, охоплюючи різні аспекти управління: від підбору та навчання до мотивації та оцінки ефективності.

Визначення терміну «персонал» серед науковців можуть відрізнятися залежно від контексту дослідження, галузі знань та теоретичних підходів. Проте, більшість визначень мають спільні ключові елементи, що дозволяють зберігати узагальнене розуміння цього терміну. Розглянемо деякі з основних підходів до визначення терміну «персонал».

Так, «класичне визначення» персонал - це сукупність працівників підприємства, організації або установи, що виконують певні трудові функції та завдання, спрямовані на досягнення цілей організації [29].

Натомість, «управлінське визначення» - це сукупність людей, які працюють в організації та є об'єктом управління з боку адміністрації, зокрема в аспектах планування, підбору, навчання, оцінки та мотивації [31].

«Економічне визначення» - це трудові ресурси підприємства, що є одним з основних факторів виробництва, поряд з капіталом, матеріалами та технологіями [28].

«Соціально-психологічне» визначення – це група людей, що взаємодіють у межах організації, формуючи її соціальну структуру, культуру та клімат, і мають спільні цінності, цілі та поведінкові норми [31].

Та «юридичне визначення» - це працівники, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцем на підставі трудового договору або контракту, маючи відповідні права та обов'язки, передбачені трудовим законодавством [1].

Відмінності у визначеннях полягають у фокусі на різних аспектах, так, наприклад, деякі визначення акцентують увагу на управлінському аспекті, інші – на економічному або соціальному.

Також, в економічному контексті основний акцент робиться на персоналі як на ресурсі, тоді як у соціально-психологічному – на взаємодії та колективній поведінці. Різниця визначається у глибині та деталях, наприклад, деякі визначення можуть бути більш загальними та поверхневими, тоді як інші – детальними, включаючи аспекти мотивації, розвитку та взаємодії персоналу. І важливим є те, у якій сфері визначення застосовується. Отже, визначення можуть змінюватися залежно від конкретної галузі (промисловість, сфера послуг, державний сектор тощо) та специфіки організаційної структури (корпоративний сектор, малий бізнес, неурядові організації тощо).

Попри відмінності у визначеннях, більшість науковців сходяться на тому, що персонал – це сукупність людей, що працюють в організації та сприяють досягненню її цілей.

Ці визначення різняться в акцентах, але загальна концепція залишається відносно стабільною, що дозволяє ефективно досліджувати та аналізувати управління кадровим потенціалом в різних контекстах.

В табл. 1.1 наведено окремі деякі точки зору науковців стосовно визначення поняття «персонал».

З огляду на різні точки зору авторів і запропоновані підходи до визначення терміну «персонал», можна запропонувати авторське визначення цього поняття: це інтегрована сукупність індивідуальних та колективних

трудових ресурсів організації, які володіють професійними знаннями, навичками та компетенціями, мотивовані досягати стратегічних і операційних цілей, та створюють соціальну і культурну середу, що сприяє інноваційному розвитку та стійкому зростанню підприємства.

Таблиця 1.1

Наявні підходи до визначення дефініції «персонал»

Автор	Визначення терміну
Балабанова Л. В., Сардак О. В.	Персонал підприємства – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем.
Козинець А. О.	Під персоналом ми будемо розуміти сукупність усіх людських ресурсів, якими володіє організація. Це співробітники організації, а також партнери, які залучаються до реалізації деяких проектів, експерти, які можуть бути залучені для проведення дослідів, розробки стратегії. Персонал – це стратегічний фактор, визначаючий майбутнє організації, бо саме люди роблять роботу, мають ідеї та дозволяють фірмі функціонувати.
Хміль Ф. І.	Персонал – один з найважливіших ресурсів динамічного розвитку виробничо-господарських організацій.
Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.	Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.
Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М.	Персонал – сукупність людських ресурсів, які має організація.
Михайлова Л. І.	Персонал – це особовий склад підприємства, організації, або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками.

Це визначення акцентує увагу не лише на зазначених аспектах, але й на стратегічному значенні персоналу як основного елемента ресурсного потенціалу підприємства та необхідності інноваційного підходу до управління персоналом.

Управління персоналом, як наука, пов'язана з такими дисциплінами, як психологія, економіка праці, конфліктологія, соціологія праці, етика, організація управління персоналом та інші.

Ми усвідомлюємо, що управління людськими ресурсами є складною складовою менеджменту. Ця складність обумовлена тим, що люди відрізняються від інших ресурсів та потребують специфічних підходів і методів управління.

Аналіз різних підходів до визначення поняття «управління персоналом» дозволив узагальнити точки зору різних дослідників та сформулювати комплексне уявлення про цей термін в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика поняття управління персоналом

Автор	Визначення поняття
Балабанова Л.В., Сардак О.В.	Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами
Мурашко М.І	Управління персоналом – специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив робітників
Михайлова Л.І.	Під управлінням персоналом розуміють сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо зв'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи в установі
Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М.	Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих).
Козинець А.О.	Управління персоналом – функціональна сфера діяльності, задача котрої – забезпечення підприємства в необхідний час кадрами в необхідній кількості та необхідної якості, їх вірна розстановка та стимулювання
Хміль Ф.І	Управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу

Усі наявні підходи до визначення сутності управління персоналом заслуговують на увагу та відображають різноманітні аспекти цього процесу. Проте сьогодні виникає потреба у розробці нового, більш досконалого та

ефективного підходу, який враховував би всі особливості управління персоналом. На нашу думку, цей підхід має враховувати потреби у персоналі; ефективно управляти кадрами; сприяти становленню іміджа та конкурентоспроможності.

Процеси управління людьми існували у всіх цивілізаціях та соціумах. Управління персоналом є специфічною функцією управлінської діяльності, основним об'єктом якої є люди, що входять у певні соціальні групи та трудові колективи. Суб'єктами управління виступають керівники та спеціалісти, які виконують управлінські функції щодо своїх підлеглих.

Основна ціль управління персоналом полягає в забезпеченні ефективного використання людських ресурсів підприємства для досягнення його стратегічних і оперативних цілей. Це включає створення умов для розвитку та мотивації працівників, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності, задоволеності роботою та зменшенню плинності кадрів.

Ключовими функціями управління персоналу є:

- функція планування персоналу – визначення потреб підприємства в працівниках на основі його стратегічних цілей та формування планів з найму, розвитку та утримання працівників;

- функція добору і найму персоналу – рекрутинг, відбір і прийом на роботу кандидатів; впровадження системи адаптації нових співробітників;

- функція оцінки і атестації персоналу – проведення регулярних оцінок ефективності роботи працівників; організація атестацій для визначення кваліфікації та компетентності співробітників;

- функція навчання та розвитку персоналу – розробка та реалізація програм професійного навчання та підвищення кваліфікації; підтримка кар'єрного росту та професійного розвитку працівників;

- функція мотивації і стимулювання персоналу – розробка системи матеріального та нематеріального стимулювання; створення мотиваційних програм для підвищення залученості та продуктивності працівників;

- функція управління трудовими відносинами – забезпечення дотримання трудового законодавства та внутрішніх політик; вирішення конфліктів та створення сприятливого робочого середовища;

- функція управління безпекою і здоров'ям персоналу – забезпечення умов праці, що відповідають стандартам безпеки та гігієни; організація заходів з охорони праці та профілактики професійних захворювань;

- функція адміністративного управління персоналом – ведення кадрового діловодства та облік персоналу; забезпечення правильності оформлення трудових договорів та іншої документації;

- функція організаційного розвитку – розробка та впровадження організаційних змін для підвищення ефективності роботи; управління змінами та розвиток корпоративної культури;

- функція контролю і аналізу управління персоналом – моніторинг ефективності системи управління персоналом; проведення аналізу кадрових процесів та прийняття рішень на основі даних.

Ці функції взаємопов'язані та спрямовані на забезпечення ефективної роботи підприємства через управління його головним ресурсом – працівниками.

Завдання управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства необхідними кадрами в оптимальній кількості та відповідної якості як на поточний час, так і на перспективу. Це включає створення рівних можливостей для ефективної праці та раціональної зайнятості, забезпечення стабільного і рівномірного завантаження працівників протягом робочого періоду. Важливою складовою є задоволення обґрунтованих потреб персоналу, забезпечення відповідності їхніх кадрових і психофізіологічних характеристик вимогам робочих місць, а також створення умов для виконання різноманітних операцій на робочому місці [31].

Система управління персоналом складається з кількох ключових компонентів, які взаємодіють для забезпечення ефективного управління

людськими ресурсами на підприємстві. До основних складових системи управління персоналом належать (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Елементи системи управління персоналом

Отже, управління персоналом можна визначити як поєднання теоретичних знань та практичних навичок ефективного керування людьми, що спрямоване на оптимальне використання їх потенціалу в професійній діяльності. Це цілеспрямований процес, який має на меті раціональне використання працівників підприємства через систему принципів, методів і механізмів, що забезпечують оптимальне комплектування, розвиток і мотивацію персоналу. Управління персоналом на кожному підприємстві

повинно бути узгоджене із загальною стратегією розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і дотримуватися вимог трудового законодавства. Крім того, управління персоналом вимагає впровадження інноваційних підходів, які підвищать його ефективність, конкурентоспроможність і сприятимуть постійному вдосконаленню.

Досліджуючи процес управління персоналом, необхідно визначити його методичні аспекти, під якими - сукупність методів, прийомів та засобів, які застосовуються для реалізації процесу управління персоналом.

Наука і практика виділяють три основні групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис.1.2).



Рис. 1.2. Методи управління персоналом [25]

Суть управління персоналом, яке є важливою складовою ресурсного потенціалу підприємств, полягає в досягненні цілей підприємства шляхом залучення персоналу з відповідними здібностями та компетенціями. Це процес, що включає плани, які використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і підтримання конкурентоспроможності підприємства через ефективну роботу його працівників. Управління персоналом виступає фундаментом для управління всім підприємством.

З огляду на поточну економічну ситуацію, а також враховуючи нестабільність і високий рівень конкуренції, ефективне управління персоналом на сучасних підприємствах стає надзвичайно важливим аспектом. Людські ресурси, які займають центральне місце в управлінні підприємством, потребують швидких та гнучких дій, що дозволяють адаптуватися до змін.

Отже, сучасні підприємства потребують універсального підходу до розвитку і управління персоналом. Враховуючи сучасні вимоги до підприємств, ми вважаємо, що для дослідження управління персоналом доцільно використовувати ресурсний підхід. Це означає дослідження кадрових потоків та проведення кількісної та якісної оцінки ефективності управління персоналом. Кадрові потоки варто розглядати в розрізі вхідних, внутрішніх та вихідних, що вимагає розробки відповідної кадрової стратегії.

1.2. Роль та фактори формування кадрового потенціалу в діяльності підприємства

Кадровий потенціал є ключовим чинником успішної діяльності будь-якого підприємства, визначаючи його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища. Сучасні підприємства стикаються з низкою викликів, таких як глобалізація, технологічні інновації та зміни в структурах ринку праці, що підвищує важливість формування та ефективного використання кадрового потенціалу. Роль кадрового потенціалу не обмежується лише професійними знаннями та

навичками працівників, але й включає їхню мотивацію, креативність, здатність до навчання та інновацій.

Формування кадрового потенціалу залежить від багатьох факторів, серед яких особливу увагу слід приділити стратегічному плануванню, системам навчання та розвитку, мотиваційним механізмам, корпоративній культурі та ефективному управлінню людськими ресурсами. Важливо враховувати також вплив зовнішніх факторів, таких як економічні умови, державна політика у сфері праці та освіти, а також соціокультурні тенденції. Комплексний підхід до формування кадрового потенціалу передбачає синергію всіх цих елементів, що дозволяє підприємству не лише підтримувати високу продуктивність, але й створювати умови для стійкого розвитку та інноваційного зростання.

Зважаючи на важливість кадрового потенціалу, його аналіз та оцінка стають невід'ємними складовими стратегічного управління підприємством. Вивчення ролі та факторів, що впливають на формування кадрового потенціалу, є актуальним і потребує детального наукового дослідження, оскільки результати таких досліджень можуть сприяти підвищенню ефективності управлінських рішень та розробці нових підходів до розвитку людських ресурсів. Це, в свою чергу, забезпечить підприємствам можливість не тільки виживати в умовах жорсткої конкуренції, але й процвітати, активно розширюючи свої ринкові позиції.

Суб'єкти господарювання сьогодні часто стикаються з проблемами в управлінні людськими ресурсами, зокрема через відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та ігнорування успішного досвіду зарубіжних компаній. Проблеми виникають через дисбаланс на внутрішньому ринку праці, недостатню увагу керівників до особистісних якостей кожного співробітника та відсутність чіткої системи розвитку і вдосконалення кадрового потенціалу працівників.

Одночасно з кадровим потенціалом підприємства значне місце займає трудовий потенціал, що викликає необхідність одночасного розгляду обох цих

категорій та виявлення їх спільних і відмінних характеристик. Окремі дослідники розглядають ці категорії як єдине ціле і ототожнюють їх, в той час як інші вважають за доцільне розглядати їх окремо (табл.1.3).

Таблиця 1.3

**Порівняльна характеристика категорій «Кадровий потенціал» та
«Трудовий потенціал»**

N	Кадровий потенціал		Трудовий потенціал	
	Автор	Визначення	Автор	Визначення
1	Ковальська А.І.	Кадровий потенціал – сукупна оцінка особистісних та професійних можливостей кадрового складу організації на основі вивчення трудового потенціалу робітника та організації в цілому	Ковальська А.І.	Трудовий потенціал підприємства – можлива кількість та якість праці, якою володіє трудовий колектив підприємства за даного рівня науково-технічного прогресу
2	Горбоконь В.Ю.	Кадровий потенціал – міра здібностей і можливостей працівників матеріалізувати свої знання і уміння з метою забезпечення життєздатності і розвитку фірми. Кадровий потенціал формується інтеграцією і динамікою таких моментів життєдіяльності людини, як особові властивості; загальна працездатність; професійно-кваліфікаційні знання, уміння, досвід; творчі схильності, здатність і орієнтація особи	Фролова Л.В. Вашенко Н.В	Трудовий потенціал – це сукупна чисельність громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальний рівні, соціально-етнічний менталітет) здатні та мають намір провадити трудову діяльність
3	Смачило В.В.	Кадровий потенціал – це можливості персоналу і адміністрації, які можуть бути використані для досягнення цілей організації (підприємства)	Кожан Т.О.	Трудовий потенціал підприємства визначається сукупною здібністю його персоналу до виробництва максимально можливого обсягу товарів, яких потребує ринок, і послуг при забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності підприємства.
4	Збрицька Т. П.	Кадровий потенціал – приховані, поки що не використані можливості і здібності, свого роду приховані резерви	Білецька К.В.	Трудовий потенціал – існуючі в наш час та майбутні трудові можливості, які характеризуються кількістю працездатного населення, його професійно-освітнім рівнем, іншими якісними характеристиками
5	Гринева В.М.	Кадровий потенціал – соціально-економічне явище, яке відображає усю сукупність відносин (економічних, соціальних, організаційних, особистих та інше), які пов'язані із підприємством та отриманням бажаного результату, а також ті, які залежать від умов процесу виробництва, розподілу, обміну та споживання робочої сили	Краснокутська Н.С.	Трудовий потенціал є якісна і кількісна характеристика працездатного населення, яке формується під впливом різних чинників і якнайповніше відображає процеси суспільного відтворення і соціально-трудових стосунків

Трудовий потенціал працівника складається з декількох ключових компонентів, які визначають його здатність ефективно виконувати професійні обов'язки та сприяти розвитку підприємства. Одним із основних компонентів є професійні знання та навички, набуті через освіту, тренінги та практичний досвід. Другим важливим компонентом є психофізіологічні характеристики, які включають фізичне здоров'я, стресостійкість та адаптивність до робочого середовища. Мотиваційний компонент охоплює внутрішні та зовнішні стимули, що визначають рівень зацікавленості працівника у досягненні високих результатів.

Соціально-психологічні аспекти, такі як комунікативні здібності, здатність до командної роботи та емоційний інтелект, також відіграють важливу роль у формуванні трудового потенціалу. Інноваційний компонент, що включає креативність та здатність до генерування нових ідей, є критично важливим у сучасних умовах, коли підприємства постійно шукають нові шляхи розвитку. Останній, але не менш важливий компонент – це професійна етика та відповідальність, що забезпечують надійність і якість виконання роботи. Синергія цих компонентів визначає загальний рівень трудового потенціалу працівника та його внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, враховуючи всі особливості визначення термінів «кадровий потенціал» та «трудовий потенціал» з точки зору різних літературних джерел та авторів, можна зробити висновок, що головною відмінністю між ними є те, що трудовий потенціал більше стосується масштабів країни або регіону і відображає особливості процесів суспільного відтворення та соціально-трудових відносин на національному рівні. Кадровий потенціал, на відміну від трудового, найчастіше відображає сукупність якісних та кількісних характеристик працівників або колективів на рівні окремого підприємства.

Кадровий потенціал характеризує індивідуальні та колективні властивості працівників, що впливають на їхню здатність виконувати роботу

ефективно. Трудовий потенціал, у свою чергу, відображає можливу дієздатність робітників або колективів у процесі створення матеріальних благ та послуг, необхідних суспільству в цілому.

Отже, для аналізу в межах окремого підприємства більш доцільно досліджувати саме кадровий потенціал.

Сьогодні в літературі виокремлюють три основні підходи до визначення кадрового потенціалу. Це - ресурсний, факторний та ресурсно-факторний підходи (рис.1.3).

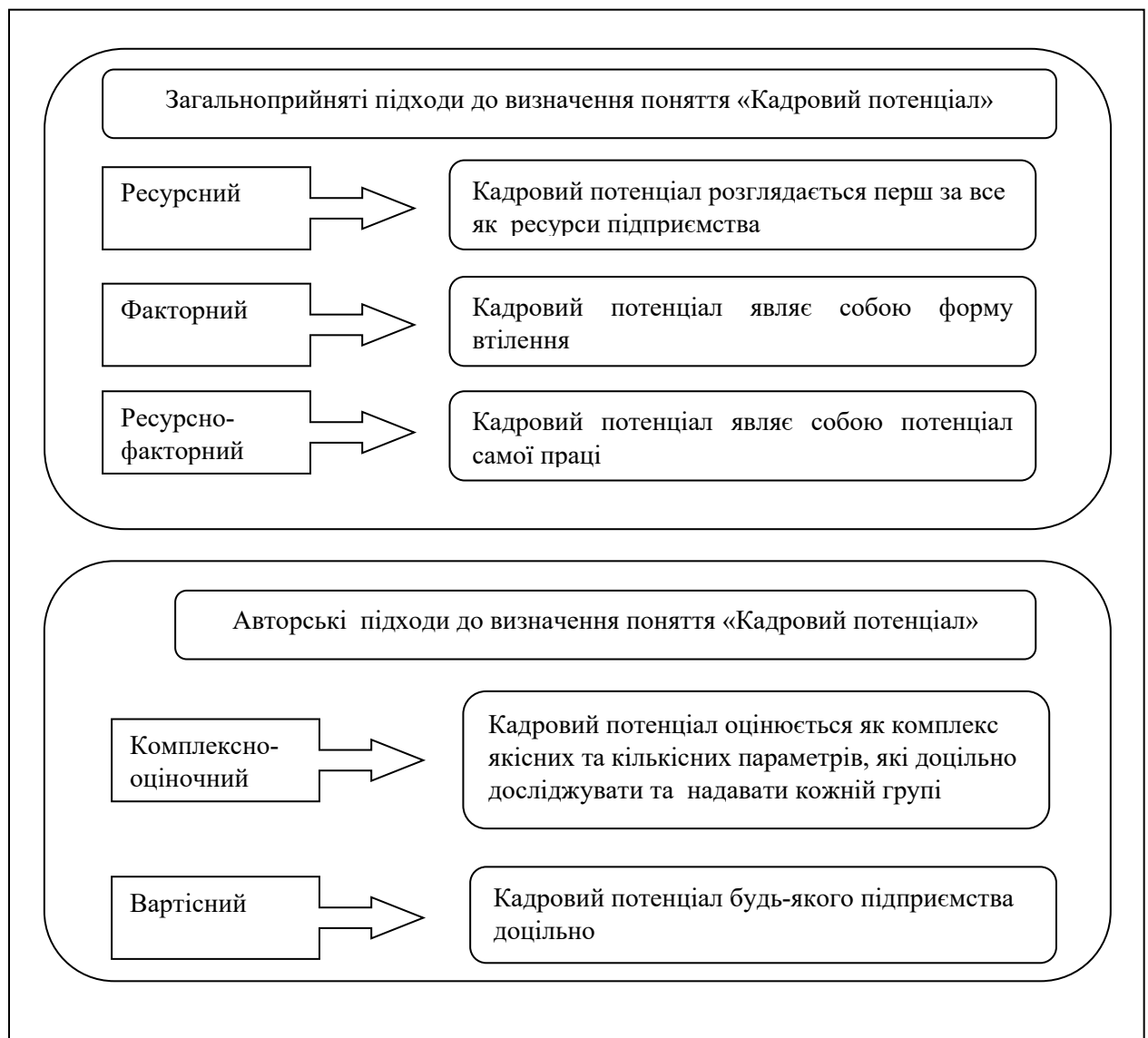


Рис. 1.3. Підходи до визначення поняття «кадровий потенціал»

Таким чином, проаналізувавши різні підходи до визначення поняття «кадровий потенціал», можна зробити висновок, що це поняття охоплює сукупність уже наявних або потенційних знань, навичок, компетенцій, мотиваційних характеристик та особистісних якостей працівників, які можуть бути використані для досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Кадровий потенціал також включає здатність працівників до адаптації та інновацій, їхню готовність до професійного розвитку та взаємодії в команді. Важливими складовими є також соціально-психологічні аспекти, такі як комунікативні здібності та лідерські якості, що сприяють створенню сприятливого корпоративного середовища. Всі ці компоненти у своїй сукупності визначають здатність підприємства реагувати на виклики ринкового середовища та забезпечувати стійкий розвиток. Аналіз кадрового потенціалу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в управлінні людськими ресурсами та розробити ефективні стратегії для його оптимізації та розвитку.

Кадровий потенціал можна класифікувати за декількома основними критеріями:

- *за видами знань і навичок* (професійний потенціал: знання, навички і компетенції, що пов'язані з конкретною професією або спеціалізацією; міжфункціональний потенціал: здатність працівника до виконання завдань у різних функціональних областях організації);
- *за типами кваліфікаційних ознак* (кваліфікаційний потенціал: рівень освіти, ступінь майстерності і кваліфікації працівника; потенціал для саморозвитку: здатність до навчання, оволодіння новими знаннями і навичками);
- *за рівнем готовності до змін і інновацій* (адаптивний потенціал: здатність працівника адаптуватися до нових умов і вимог ринку; інноваційний потенціал: здатність до творчого мислення, генерації ідей і впровадження новаторських проектів);
- *за особистими якостями і соціально-психологічними характеристиками* (лідерський потенціал: здатність до лідерства і

управлінської діяльності; комунікаційний потенціал: здатність до ефективної комунікації, співпраці і взаємодії з колегами та клієнтами);

- *за ступенем розвитку та росту* (такий, що розвивається : працівник з великим потенціалом для розвитку, який ще не досягнув свого піку у професійному аспекті та зрілий потенціал працівник, який досяг певного рівня майстерності і стабільної професійної діяльності).

Загально прийнята в науці та практиці управління класифікація видів поняття «кадровий потенціал» представлена на рис.1.4.

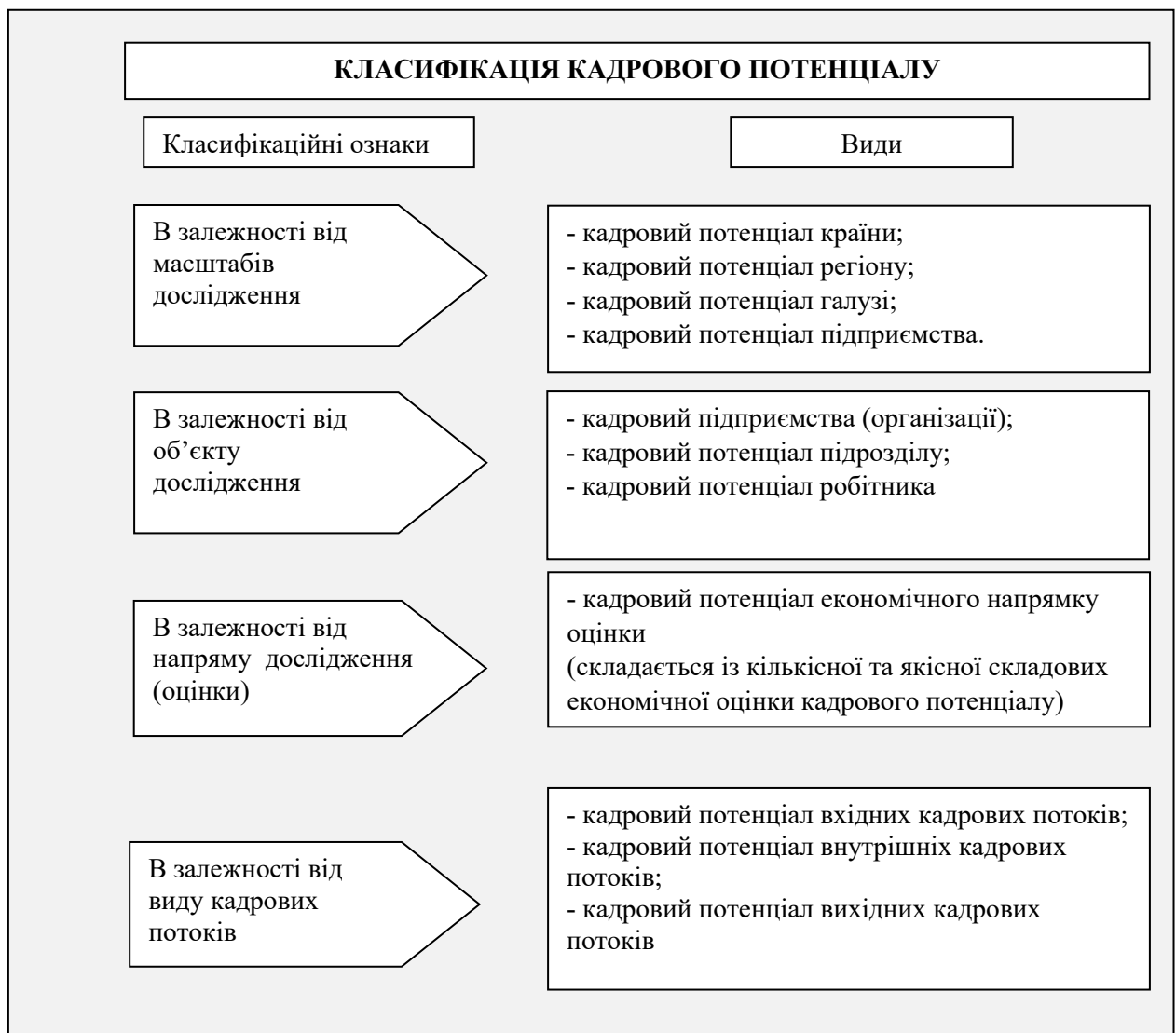


Рис. 1.4. Класифікація видів поняття «кадровий потенціал»

Однією з важливих особливостей в управлінні кадровим потенціалом сучасних підприємств є орієнтація на особистість кожного окремого працівника, з урахуванням його професійних, ділових, соціально-

психологічних та фізіологічних якостей. Якщо ці якості не враховувати, може виникнути дисбаланс між професійно-кваліфікаційними характеристиками працівника та вимогами робочого місця, що призводить до зниження продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.4

**Порівняльна характеристика підходів до управління персоналом:
традиційного та на засадах аналізу кадрових потоків**

Аспекти	Підходи до управління персоналом	
	Традиційний	На засадах аналізу кадрових потоків
1	2	3
Ціль	забезпечити підприємство працівниками необхідної кількості та необхідної якості, які були б здатні відповідати специфіці діяльності підприємства та забезпечити досягнення поставлених цілей, задач	оптимізація трудових потоків, як динамічного елементу організації, із орієнтацією на довгострокову перспективу у відповідності до стратегії та місії підприємства. Забезпечення адаптивності, гнучкості та динамічності усієї системи управління персоналом
Напрями	- планування потреби у персоналі; - організація набору та відбору кадрів; - організація оцінки та атестації персоналу; - організація процесу розвитку персоналу; - управління процесом вивільнення персоналу	- оптимізація вхідних кадрових потоків; - використання та розвиток внутрішніх кадрових потоків; - управління вихідними кадровими потоками
Найважливіші принципи управління	- науковість; - плановість; - адаптивність; - комплексність; - перспективність; - економічність; - узгодженість та інші	- системність; - комплексність; - економічність; - гнучкість, адаптивність, динамічність, оперативність та безперервність; - взаємозв'язок усіх кадрових потоків; - орієнтація на постійний розвиток та довгострокову перспективу та інші
Предмет	процес вивчення відносин між працівниками в ході виробництва товарів або послуг	процес оптимізації усіх кадрових потоків підприємства
Об'єкт	окремий робітник або цілий робочий колектив, який здійснює діяльність, спрямовану на досягнення спільних цілей та задач	кадрові потоки підприємства
Методологічна основа управління	Класичний підхід, заснований на індукції (від окремого до загального)	Системний підхід, заснований на дедукції (від загального до окремого)
Характер формування кадрових потоків	Характер неузгоджений, спонтанний	Характер системний, комплексний та узгоджений

Традиційний підхід управління персоналом включає створення і виконання правил і процедур, забезпечення відповідності працівників встановленим стандартам і вимогам, а також вирішення конфліктів і управління змінами в організаційній структурі. (табл.1.4).

Кадровий потік в організаційному менеджменті означає кількісні і якісні зміни в персоналі підприємства протягом певного періоду часу. Це включає прийом нових працівників, звільнення, переміщення в середині організації, а також вихід на пенсію або інші види відходів зі служби. Кадровий потік є важливим показником для оцінки стабільності і розвитку персоналу підприємства. (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація кадрових потоків підприємства

№	Класифікаційна ознака	Види кадрових потоків
1	2	3
1	Напрямок руху	- Вхідні - Вихідні
2	Рівень пов'язаності з іншими потоками підприємства	- Пов'язані з іншими потоками - Відокремлені
3	Відношення до підприємства	- Внутрішні - Зовнішні
4	Рівень стабільності	- Стабільні - Нестабільні
5	Ритмічність	- Безперервні - Дискретні - Змішані
6	Джерела формування	- Внутрішні - Зовнішні - Комбіновані
7	Об'єкт управління	- Вхідні - Внутрішні - Вихідні
8	Ціль управління	- Стабілізуючі - Вдосконалюючі - Підтримуючі
9	Плановість	- Заплановані - Спонтанні - Вимушені
10	Рівень кваліфікації	- Висококваліфіковані - Кваліфіковані - Малокваліфіковані - Некваліфіковані

Сучасні умови господарювання належать до складних та непередбачуваних, вимагаючи від підприємств негайних адаптивних заходів та системного впливу на всі аспекти їхньої діяльності. Серед цих аспектів особливе значення мають кадрові потоки, що включають в себе не лише процеси приведення нових співробітників на робоче місце та звільнення, а й

рух інформації, фінансів та товарів всередині підприємства. Кадри є стратегічним ресурсом будь-якого підприємства, і, отже, управління кадровими потоками вимагає постійного удосконалення та інноваційних підходів.

Підхід, заснований на аналізі кадрових потоків, стає потужним інструментом управління кадрами. Він не лише дозволяє ефективно управляти кадровим потенціалом, а й оптимізує витрати на персонал, допомагає швидко реагувати на зміни в потребах підприємства щодо персоналу. Більш того, такий підхід забезпечує наявність висококваліфікованих, творчих та талановитих працівників, які постійно підвищують ефективність діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

Результати нашого дослідження виявили важливі теоретичні аспекти, пов'язані з удосконаленням управління кадровим потенціалом підприємства. Проаналізовано основні принципи, методи та підходів до управління персоналом, а також вивчено різноманітність підходів до визначення категорії «кадровий потенціал».

Запропоновано власне визначення терміну «кадровий потенціал» як інтегрована сукупність індивідуальних та колективних трудових ресурсів організації, які володіють професійними знаннями, навичками та компетенціями, мотивовані досягати стратегічних і операційних цілей, та створюють соціальну і культурну середу, що сприяє інноваційному розвитку та стійкому зростанню підприємства.

Запропонована авторська класифікація кадрового потенціалу, яка базується на чотирьох основних ознаках: масштаб дослідження, об'єкт дослідження, напрям дослідження та вид кадрових потоків. Цей підхід ґрунтується на аналізі кадрових потоків та сприяє розвитку кадрового потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КП «МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА»

2.1. Характеристика підприємства та аналіз кількісних та якісних показників кадрового потенціалу

Комунальне підприємство «Муніципальна аптека міста Харкова» створене відповідно до Рішення Харківської міської ради від 18 травня 2011 року. Дата реєстрації КП «Муніципальна аптека міста Харкова» 22. 07. 2011 року. Підприємство було засноване з метою створення сучасної аптечної системи для територіальної громади Харкова та поваг потреб соціально незахищених категорій харків'ян, і створення мережі аптек з доступними цінами. Згідно з рішенням сесії, «Муніципальна аптека міста Харкова» функціонує на орендованих площах лікувально-профілактичних закладів охорони здоров'я, які перебувають у комунальній власності міста. Загальні відомості щодо компанії наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості КП «Муніципальна аптека міста Харкова»

Повне найменування юридичної особи	Комунальне підприємство «Муніципальна аптека міста Харкова»
Скорочена назва	КП «Муніципальна аптека»
Код ЄДРПОУ	37763205
Дата реєстрації	22.07.2011 (майже 13 років)
Директор	Чумак Вікторія Дмитрівна
Статутний капітал	9 600.00 грн
Форма власності	Комунальна власність
Види діяльності	Основний: 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах Інші: 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами 47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах
Контактна інформація	Україна, Харківська обл., м. Харків, проспект Героїв Харкова, 197

Визначення показників кількісного аналізу персоналу відбувається на основі збору даних щодо кількості працівників, їхньої професійної кваліфікації, тривалості служби в організації, швидкості заміщення вакансій, рівня відпусток і відмов від роботи.

Було проведено докладне обстеження чисельності та структури персоналу підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Чисельність та структура персоналу підприємства

Показники	Роки			Відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	21/22	22/23
Загальна кількість робітників, осіб	40	32	35	-8	+3
Чисельність за категоріями персоналу:					
Управлінський персонал	10	7	8	-3	+1
Виробничий персонал	18	15	16	-3	+1
Допоміжний персонал	12	10	11	-2	+1
Структура за категоріями персоналу, %					
Структура управлінського персоналу	25	21,8	22,8	-3,2	+1
Структура виробничого персоналу	45	46,9	45,7	+1,9	-1,2
Структура допоміжного персоналу	30	31,3	31,5	+1,3	+0,2
Коефіцієнт співвідношення виробничого та управлінського персоналу	1,8	2,2	2,0		

Як бачимо із таблиці, зміна чисельності персоналу була не значною. На досліджуваному підприємстві більше 40 % - це виробничий персонал, також відзначається значна частка допоміжного персоналу, що перевищує 30 %.

Аналіз структури персоналу підприємства показує диспропорцію персоналу.

Рекомендуємо даному підприємству змінити кількість виробничого персоналу, що має значно підвищити ефективність роботи підприємства. Також, доречним. На нашу думку було б зменшення управлінського персоналу з передачею окремих функцій на виробничий.

Аналіз динаміки руху персоналу наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка руху персоналу підприємства

Показники	Роки			Відхилення(+,-)	
	2021	2022	2023	21/22	22/23
Коефіцієнт обороту з прийому	0,1	0,12	0,07	+0,02	-0,05
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,05	0,2	0	+0,15	-0,2
Коефіцієнт плинності	1	0,06	0	-0,94	-0,06
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,65	0,87	0,88	+0,22	+0,01

Показниками руху персоналу є:

– коефіцієнт обороту з прийому:

$$K_{\text{об.пр.}} = \frac{\sum N_{\text{пр}}}{N_{\text{со}}}, \quad (2.1)$$

де $\sum N_{\text{пр}}$ – чисельність робітників, що прийнято на роботу за рік, осіб;

$N_{\text{со}}$ – середньооблікова кількість робітників за рік, осіб.

– коефіцієнт обороту за звільненням:

$$K_{\text{об.зв.}} = \frac{\sum N_{\text{зв}}}{N_{\text{со}}}, \quad (2.2)$$

де $\sum N_{\text{зв}}$ – чисельність робітників, що звільнилися за рік, осіб;

– коефіцієнт плинності персоналу:

$$K_{\text{об.пр.}} = \frac{\sum N_{\text{вл.б.аж.}}}{N_{\text{со}}}, \quad (2.3)$$

де $\sum N_{\text{вл.б.аж.}}$ – чисельність звільнених працівників за власним бажанням.

Аналізуючи динаміку кадрових ресурсів, ми зафіксували відсутність звільнень на підприємстві протягом останнього року. У 2022 році коефіцієнт

плинності кадрів становив 6%, що є досить низьким для даного сегменту економіки.

Сьогодні гостро відчувається проблема масової нестабільної зайнятості, оскільки далеко не всі підприємства прагнуть зберегти робочі місця. Тому для оцінки середньої тривалості трудових контрактів визначається коефіцієнт стабільності персоналу. Цей показник відображає частку працівників, які працюють тривалий період у даній організації, у загальній чисельності працівників. За результатами аналізу, робимо висновки що, рівень стабільності є високим.

Аналіз показників ефективності праці персоналу наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності праці персоналу підприємства

Показники	Роки			Темп зміни, 22/23 %
	2021	2022	2023	
Прибуток на 1-го працівника підприємства (тис. грн.)	9,91	9,70	9,90	102,1
Прибуток на 1-го виробничого працівника (тис. грн.)	11,50	10,60	11,01	103,9
Середня продуктивність праці 1-го робітника (тис. грн.)	208,6	201,2	206,4	102,6
Середня продуктивність праці 1-го виробничого працівника (тис. грн.)	490,0	446,30	485,50	108,8
Трудомісткість праці	0,004	0,004	0,004	100

Аналіз таблиці 2.4 вказує на позитивні тенденції у діяльності підприємства, оскільки зафіксовано зростання таких ключових показників, як прибуток на одного працівника (на 2,1%), прибуток на одного виробничого працівника (на 3,9%), середня продуктивність праці на одного працівника (на 2,6%), та на одного виробничого працівника (на 8,8%). Ці дані свідчать про покращення ефективності використання кадрових ресурсів на підприємстві.

Стосовно структури працівників за віковими категоріями, аналіз (табл. 2.5) показав, що працівники віком від 30 до 45 років становлять найбільшу частку в загальній кількості персоналу. З іншого боку, працівники старше 55 років складають найменшу частку. Ця динаміка може бути пояснена загальними тенденціями національного ринку праці щодо працевлаштування.

Таблиця 2.5

Статевовікова структура персоналу підприємства, %

Вік	Стать	2021	2022 р.	2023 р.
до 30 років	Чоловіки	4	3	3
	Жінки	8	6	7
від 30 до 45 років	Чоловіки	4	4	4
	Жінки	14	11	12
від 45 до 55 років	Чоловіки	1	1	1
	Жінки	7	6	6
вище 55 років	Чоловіки	0	0	0
	Жінки	2	1	2

Аналізуючи структуру працівників за віковими категоріями, можна відзначити, що найбільші зміни у чисельності спостерігаються серед жінок вікових категорій до 30 років та від 30 до 45 років, а також серед чоловіків до 30 років. Даний аспект свідчить про динамічність складу працівників і вимагає від управлінського персоналу уваги до потреб та особливостей цих вікових категорій.

У таблиці 2.6 представлено аналіз рівня освіти працівників підприємства, що дозволяє отримати більш повне уявлення про структуру освітнього фонду на підприємстві.

Таблиця 2.6

Характеристика персоналу підприємства за рівнем освіти, %

Показники	Роки		Темп зміни, %
	2022	2023	
Робітники із вищою освітою	85	84	98,8
Робітники із середньою спеціальною освітою	9	10	111,1
Робітники із середньою освітою	6	6	100,0

З даних, поданих у таблиці, можна зробити висновок, що у 2023 році більшість персоналу має вищу освіту, а саме 84 %, це свідчить про високий рівень підготовки працівників. Протягом досліджуваного періоду не спостерігалось різких змін у рівні освіти персоналу, що свідчить про зусилля підприємства зберегти висококваліфікованих спеціалістів.

На підставі конкретних показників робочого часу, здійснюється розрахунок відносних показників використання робочого часу, що визначають ступінь ефективного використання різних часових ресурсів. Це досягається шляхом визначення частки відпрацьованого часу від загального фонду робочого часу для кожного з видів робочого часу. Отримані результати розрахунків подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники використання робочого часу

Показники	2022 р.	2023 р.
Показники використання робочого часу (людино-дні)	45990	46335
Табельний фонд робочого часу (людино-дні)	31752	31984
Максимально можливий фонд робочого часу (людино-дні)	29232	29444
Коефіцієнт використання календарного фонду, %	60	61
Коефіцієнт використання табельного фонду, %	87	88
Коефіцієнт використання макс. можливого фонду, %	95	95

Результати аналізу використання робочого часу вказують на те, що 5% часу не використовується за призначенням. Отже, є потреба у покращенні управління кадровим складом та організації робочих процесів.

Аналіз даних про підвищення кваліфікації за 2021 – 2023 роки наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Підвищення кваліфікації на підприємстві

Показники	2021	2022	2023
Загальна чисельність працівників, що підвищують кваліфікацію, осіб	15	4	10
Питома вага працівників, що підвищують кваліфікацію, %	37,5	12,5	43,4
Питома вага витрат на підвищення кваліфікації персоналу, %	3,9	0,6	4,1
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,32	0,01	0,34

З даних таблиці видно, що у 2023 році 43% працівників підприємства підвищили свою кваліфікацію, що на 31% більше порівняно з попереднім

періодом. Це призвело до збільшення витрат, пов'язаних з навчанням, через зростання чисельності персоналу, що пройшов підвищення кваліфікації.

Враховуючи, що кожен працівник повинен підвищувати кваліфікацію щонайменше раз на п'ять років, оптимальним значенням коефіцієнту підвищення кваліфікації є 0,2. На підприємстві це значення складає 0,33, що свідчить про високий рівень кваліфікаційної підготовки персоналу.

Аналізуючи соціальну складову кадрового потенціалу важливо звернути увагу на умови праці та забезпеченість лікувально-оздоровчими закладами. Соціальні заходи мають значний вплив на створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

З метою оцінки заходів щодо поліпшення умов праці на підприємстві було проведено дослідження та отримано результати (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Дослідження умов праці, частоти травматизму, захворюваності працівників

Показники	2022 рік	2023 рік	Середнє значення коефіцієнту за період
Коефіцієнт відповідності робочих місць вимогам охорони праці	0,87	0,89	0,88
Коефіцієнт умов виробничого побуту	0,87	0,89	0,88
Коефіцієнт частоти захворювань	0,11	0,15	0,13
Коефіцієнт частоти травматизму	0,02	0,01	0,015
Коефіцієнт забезпеченості лікувально-оздоровчими закладами	0,12	0,12	0,12

Проведений аналіз показав, що вагома частка робочих місць відповідають вимогам охорони праці, а умови виробничого побуту були дотримані на 88%. Проте на підприємстві спостерігається високий рівень захворюваності серед працівників і недостатня забезпеченість лікувально-оздоровчими закладами.

Враховуючи ці показники, можна зробити висновок про необхідність втручання керівництва в систему соціального захисту працівників, а саме

активізувати заходи щодо з поліпшення умов праці. Такий підхід сприятиме зниженню рівня захворюваності та підвищенню загального рівня задоволеності працівників.

2.2. Комплексний аналіз кадрового середовища

Важливим кроком дослідження персонал-середовища є аналіз макросередовища, що проводиться за допомогою PEST-аналізу.

PEST-аналіз є стратегічним інструментом для оцінки впливу політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників на діяльність організації. Цей аналіз дозволяє систематично оцінити зовнішнє середовище, ідентифікувати ключові загрози і можливості для бізнесу і визначити стратегічні напрямки розвитку.

Політичні фактори включають законодавчі норми, регулюючі діяльність організації, стабільність політичної ситуації і рішення уряду, що можуть впливати на бізнес-процеси.

Економічні аспекти враховують макроекономічні показники, такі як зростання ВВП, інфляційний тиск, курс валют і процентні ставки, що формують економічний контекст для діяльності організації.

Соціокультурні чинники охоплюють демографічні зміни, культурні та соціальні тенденції, споживчі уподобання і тривалість життя, які визначають попит на товари і послуги підприємства.

Технологічні інновації, швидкість їхнього впровадження і ступінь доступності новітніх технологій також є важливими для PEST-аналізу, оскільки вони можуть диктувати конкурентну перевагу і зміну бізнес-моделі організації.

Всі ці аспекти дозволяють керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення і адаптувати стратегії до умов зовнішнього середовища що змінюються (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Можливості та загрози зовнішнього середовища для підприємства

Можливості	Загрози
Політичні фактори:	
1. Підвищення рівня правової досвідченості населення країни, особливо у галузі трудового законодавства; 2. Вдосконалення державної політики в області зайнятості; 3. Вдосконалення трудового законодавства; 4. Стабільна політична обстановка.	1. Постійна політична нестабільність; 2. Недосконала державна політика в області зайнятості; 3. Негативні, несприятливі зміни у трудовому законодавстві; 4. Низький рівень правової досвідченості населення.
Економічні фактори:	
1. Підвищення рівня доходів населення; 2. Збільшення курсу національної валюти; 3. Зниження податкових ставок; 4. Сприятливе економічне становище країни.	1. Наявність негативних тенденцій у економічному становищі країни; 2. Зниження курсу національної валюти; 3. Несприятлива фінансова політика уряду; 4. Низький рівень доходів населення.
Соціальні фактори:	
1. Сприятливе демографічне становище країни; 2. Підвищення рівня освіти населення; 3. Підвищення рівня соціальних умов життя населення; 4. Сприятливі екологічні умови життя.	1. Несприятливі демографічні зміни; 2. Негативні тенденції у екологічному становищі країни; 3. Низький рівень освіти населення; 4. Низький рівень соціальних умов життя.
Технологічні фактори:	
1. Поява нових технологій в області управління персоналом; 2. Сприятлива технологічна політика держави; 3. Можливість використання науково-технічних нововведень; 4. Позитивні тенденції у НДДКР.	1. Відсутність розробок нових технологій в області управління кадрами; 2. Моральне старіння існуючих технологій в сфері управління кадрами; 3. Несприятлива технологічна політика держави; 4. Відсутність нових, корисних, прикладних розробок у сфері НДДКР.

Згідно проведеного аналізу робимо висновки, що найвпливовішими факторами є: імідж підприємства, який виступає у ролі персоналу підприємства, та соціальні гарантії. Найменший вплив мають контактні аудиторії, конкуренти та співробітники підприємства.

SWOT-аналіз є стратегічним інструментом, який використовується для систематичного оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз, що впливають на діяльність організації. Цей підхід дозволяє компаніям об'єктивно визначити їхні конкурентні переваги і недоліки, а також ідентифікувати потенційні можливості для розвитку і зовнішні загрози, які можуть впливати на їхній успіх на ринку. Аналіз внутрішніх факторів (сильні сторони і слабкі сторони) спрямований на

виявлення ключових переваг і обмежень відповідно до внутрішньої організаційної структури, кадрових ресурсів, фінансових можливостей і операційних процесів. Зовнішній аналіз (можливості і загрози) охоплює оцінку макроекономічних, технологічних, соціокультурних і політичних чинників, які впливають на ринкове середовище організації. Застосування SWOT-аналізу дозволяє розробляти стратегії, що базуються на збалансованому підході до внутрішніх можливостей і загроз, а також зовнішніх умов і загроз, що сприяє досягненню конкурентної переваги та стійкого розвитку організації (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Сильні та слабкі сторони внутрішнього персонал-середовища підприємства

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1	Ефективна система оплати праці	1	Відсутність комплексного підходу до формування системи управління персоналом
2	Ефективна система охорони праці робітників	2	Відсутність інноваційного підходу у робітників підприємств
3	Умови праці на високому рівні	3	Низький персонал-імідж підприємств
4	Високі показники використання робочого часу	4	Відсутність ефективної кадрової стратегії
5	Високий рівень кваліфікації робітників	5	Відсутність ефективної системи службово-професійного просування
6	Ефективна система оцінки ефективності праці		

На основі результатів проведеного SWOT-аналізу було виявлено стратегічні проблеми в управлінні кадровим потенціалом підприємства, які представлені у таблиці 2.12.

Загалом, мета SWOT-аналізу полягає в створенні комплексної стратегії, яка максимально використовує сильні сторони організації, мінімізує слабкі сторони, використовує доступні можливості та ефективно управляє загрозами.

Таблиця 2.12

Стратегічні проблеми в управлінні кадровим потенціалом підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних та слабких сторін кадрового потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього персонал-середовища
СіМ	1. Використання ефективної системи оплати праці для підвищення рівня доходів та умов життя населення; 2. Залучення висококваліфікованих кадрів для ефективного використання науково-технічних нововведень та застосування нових технологій в області управління персоналом.
СЛіМ	1. Неможливість використання науково-технічних нововведень та застосування нових технологій в області управління персоналом через відсутність інноваційного підходу у робітників; 2. Низький персонал-імідж підприємства через відсутність інноваційних підходів та ефективної кадрової стратегії.
СіЗ	1. Погіршення ефективності системи оплати та охорони праці та через політичну нестабільність та недосконалу державну політику в області зайнятості; 2. Погіршення умов праці через негативні зміни у трудовому законодавстві та низький рівень соціального захисту населення.
СЛіЗ	1. Погіршення персонал-іміджу підприємства через відсутність ефективної системи службово-професійного просування; 2. Погіршення ефективності управління кадровим потенціалом через відсутність інноваційних підходів до управління кадрами, відсутність комплексного підходу в управлінні персоналом, відсутність ефективної кадрової стратегії, політичну нестабільність, негативні зміни у трудовому законодавстві.

Для вирішення проблем та визначення орієнтирів майбутньої кадрової стратегії, розроблено перелік стратегічних альтернатив розвитку кадрового потенціалу підприємства, представлений у вигляді карти (Додаток А).

Було проведено комплексний аналіз кадрового середовища підприємства шляхом моніторингу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на кадровий потенціал.

У ході дослідження виявлено основні чинники, які мають найбільший вплив, а також визначено слабкі та сильні сторони, можливості та загрози.

Ці результати сприятимуть розробці ефективної стратегії управління кадровим потенціалом підприємства.

Висновки до розділу 2

Запропонований підхід, заснований на аналізі кадрових потоків, сприяє розвитку кадрового потенціалу підприємства. Розвиток кадрового потенціалу передбачає професійне навчання персоналу, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, професійний розвиток та ефективну систему мотивації, що є невід'ємною частиною управління трудовими потоками підприємства.

У результаті роботи було проведено оцінку та аналіз кадрового потенціалу КП «МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА» за розробленою схемою. Аналіз кількісних показників економічної складової кадрового потенціалу підприємства свідчить про його достатньо ефективне використання.

Було проведено комплексний аналіз кадрового середовища підприємства шляхом моніторингу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на кадровий потенціал. У ході дослідження виявлено основні чинники, які мають найбільший вплив, а також визначено слабкі та сильні сторони, можливості та загрози. Ці результати сприятимуть розробці ефективної стратегії управління кадровим потенціалом підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КП «МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА»

3.1. Розробка стратегії управління кадровим потенціалом КП «МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА»

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкурентоспроможності підприємств особливої ваги набуває ефективне управління кадровим потенціалом. КП «Муніципальна аптека міста Харкова», як один із провідних учасників фармацевтичного ринку регіону, потребує розробки та впровадження стратегії управління людськими ресурсами, що забезпечить високий рівень професійної компетентності та мотивації персоналу. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації підприємства до нових ринкових умов, підвищення якості обслуговування споживачів та забезпечення стійкого розвитку організації.

Використання ефективних стратегій кадрового менеджменту сприяє не лише підвищенню продуктивності праці та покращенню організаційного клімату, але й створює передумови для довгострокового розвитку та стабільного функціонування підприємства. В роботі розглядаються питання оцінки кадрового потенціалу, планування професійного розвитку працівників, системи мотивації та стимулювання, а також управління змінами в організації.

Запропонована стратегія базується на системному підході, що враховує специфіку діяльності аптекних закладів та сучасні тенденції на ринку праці. Проведене дослідження дозволяє виявити ключові фактори успіху в управлінні кадровим потенціалом КП «Муніципальна аптека міста Харкова», що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Основні елементи, що формують кадрову стратегію підприємства представлено на рис. 3.1.

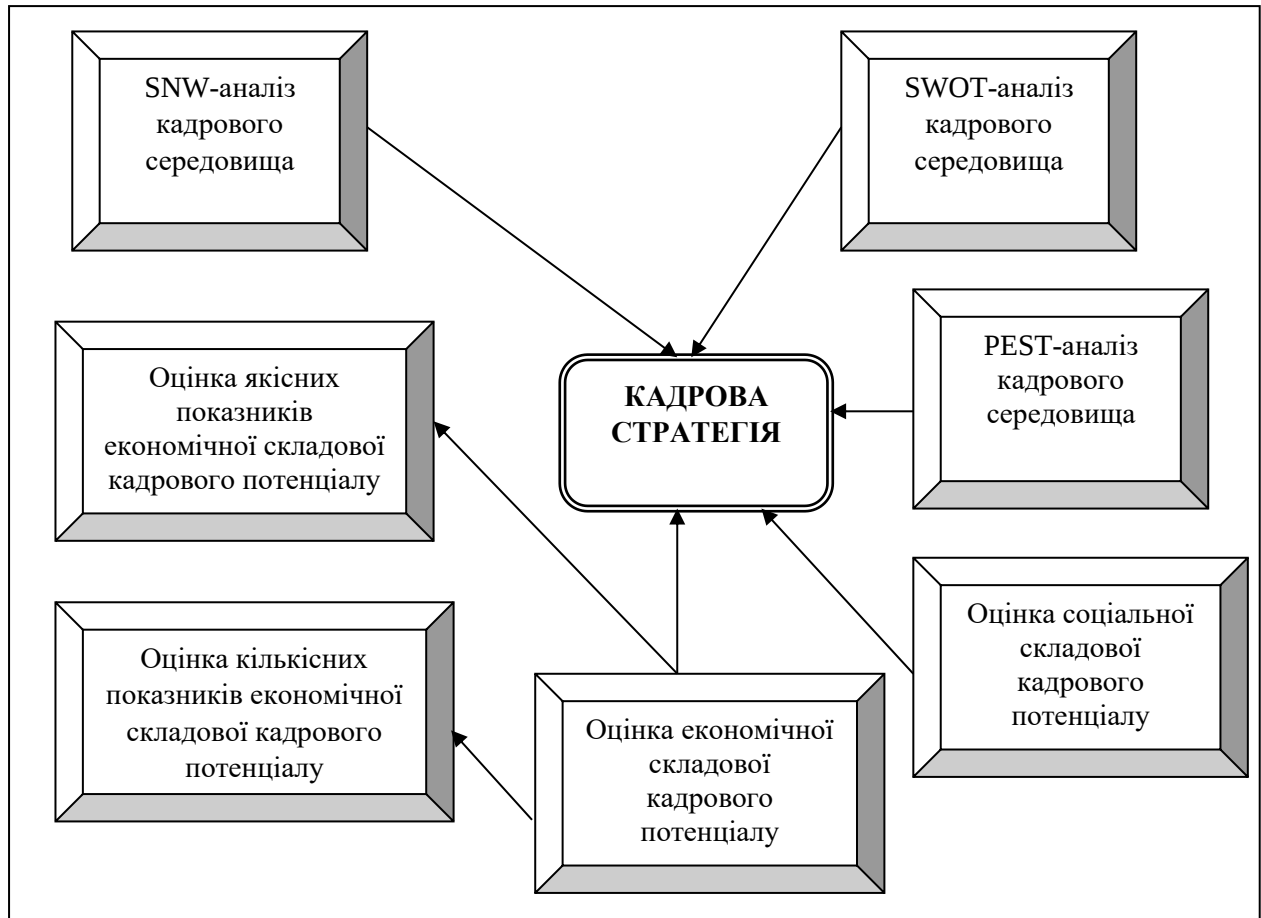


Рис. 3.1. Складові елементи формування стратегії управління кадровими потоками

Процес формування та розробки кадрової стратегії управління кадровими потоками включає кілька ключових етапів. На першому етапі здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що передбачає оцінку ринку праці, вивчення конкурентів та визначення специфіки діяльності організації.

Другий етап включає визначення кадрових потреб підприємства на основі стратегічних цілей та завдань, що дозволяє виявити необхідну кількість та якість персоналу.

Третім етапом є розробка плану залучення та відбору персоналу, який охоплює методи рекрутингу, процедури оцінки кандидатів та адаптації нових співробітників.

Четвертий етап включає розробку та впровадження системи мотивації та стимулювання працівників, що сприяє підвищенню їх продуктивності та задоволеності роботою.

П'ятий етап передбачає планування професійного розвитку та навчання персоналу з метою забезпечення їхнього кар'єрного зростання та відповідності вимогам ринку.

Шостий етап полягає у впровадженні системи управління кадровими змінами, яка забезпечує адаптацію персоналу до нових умов та підтримку стабільності в організації.

Завершальний етап включає моніторинг та оцінку ефективності реалізованої кадрової стратегії, що дозволяє вносити корективи та удосконалювати процес управління кадровими потоками.

Запропоновані стратегічні напрями кадрової стратегії повинні враховувати специфіку кожного виду кадрових потоків. У зв'язку з цим розроблено модель стратегічних заходів для управління вхідними, внутрішніми та вихідними кадровими потоками торговельного підприємства (Додаток В).

Таким чином, розроблена методологія формування кадрової стратегії управління кадровими потоками дозволяє:

- формально оцінити рівень ефективності управління кадровим потенціалом як загалом, так і в його окремих складових;
- комплексно підходити до розробки стратегічних напрямів кадрової стратегії;
- комплексно розробляти стратегічні заходи для кожного з кадрових потоків підприємства;
- враховувати специфіку кадрових потоків підприємства при розробці кадрової стратегії;

- забезпечити досягнення поставлених цілей підприємства через постійне підвищення ефективності управління кадровим потенціалом;
- постійно підтримувати ділові, корпоративні та функціональні стратегії підприємства за допомогою оптимального та максимально ефективного управління кадровими потоками;
- підвищити рівень персонал-іміджу підприємства серед конкурентів на ринку праці.

Важливо відзначити, що під час розробки стратегічних заходів для кадрової стратегії, спрямованої на управління кадровим потенціалом, необхідно враховувати особливості кадрової політики підприємства. Також слід брати до уваги результати оцінки кадрового середовища, виявлені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також їх пріоритетність у вирішенні проблемних питань.

Отже, сучасні підприємства функціонують у мінливому середовищі, оцінка ризиків їх діяльності є надзвичайно важливою. Тому наступним етапом нашого дослідження є оцінка ризиків, пов'язаних із реалізацією стратегії управління кадровим потенціалом підприємства.

3.2. Оцінка ризиків реалізації стратегії управління кадровим потенціалом підприємства

Для сучасних підприємств реалізація стратегії супроводжується ризиками, які обумовлені внутрішніми та зовнішніми чинниками. Уникнути ризиків практично неможливо, однак їх можна передбачити, аналізувати та оцінювати при розробці стратегії.

Значним ризиком є ризик в галузі управління людськими ресурсами. Дослідження свідчать, що сучасні теоретичні та прикладні дослідження в галузі управління ризиками кадрового потенціалу компаній практично відсутні, а наявні дослідження обмежуються загальною інформацією про людські ресурси, акцентуючи увагу на соціально-економічних ризиках. При

оцінці кадрового потенціалу необхідно враховувати всі можливі ризики, що можуть виникнути при управлінні людськими ресурсами на підприємстві. Необхідно обов'язково проводити їх оцінку та розробляти класифікацію ризиків (рис. 3.2).

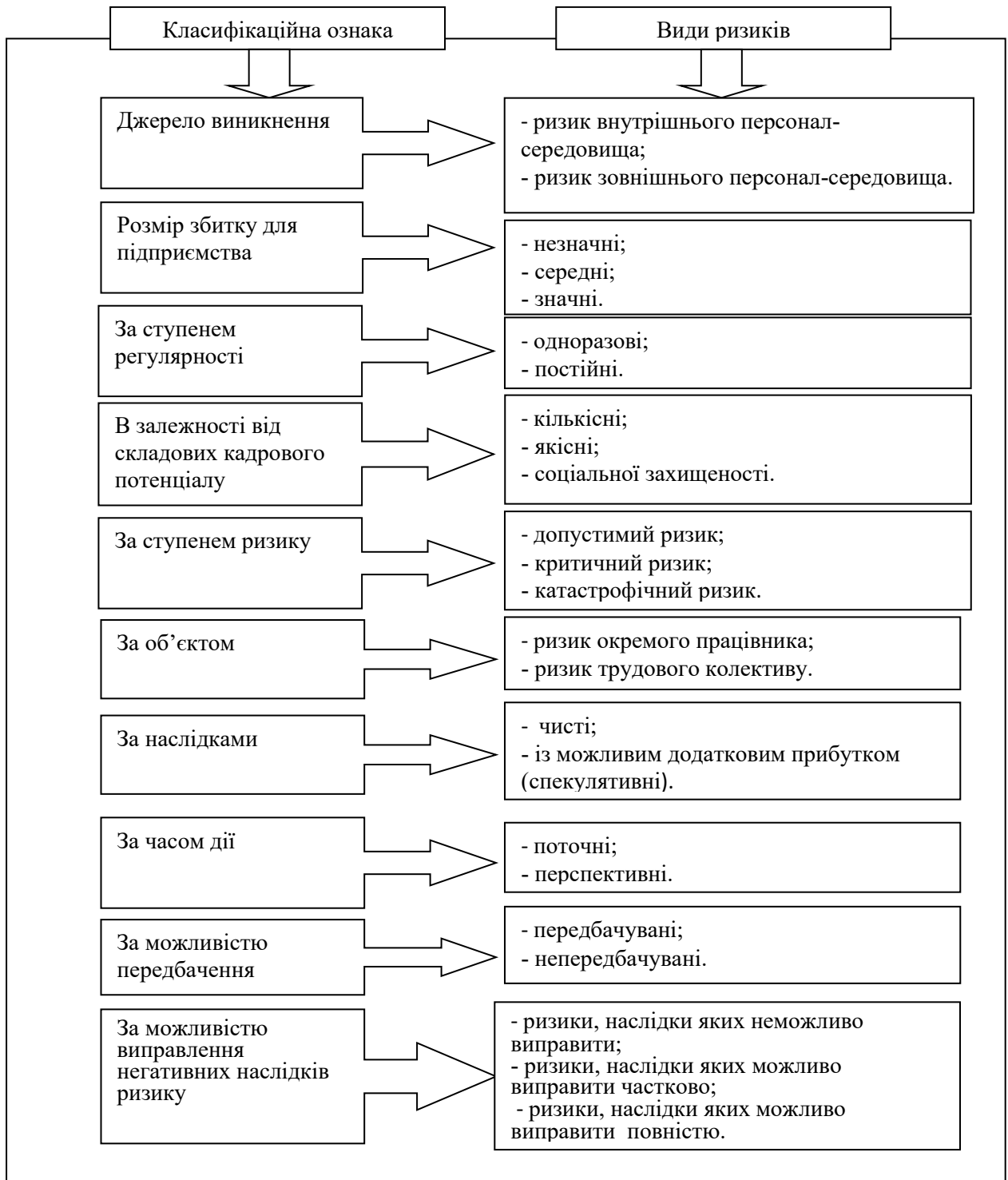


Рис. 3.2. Класифікація ризиків в системі управління кадровим потенціалом

В рамках реалізації стратегії було здійснено класифікацію ризиків, оскільки вони значно варіюються залежно від типів кадрових потоків (рис. 3.3).

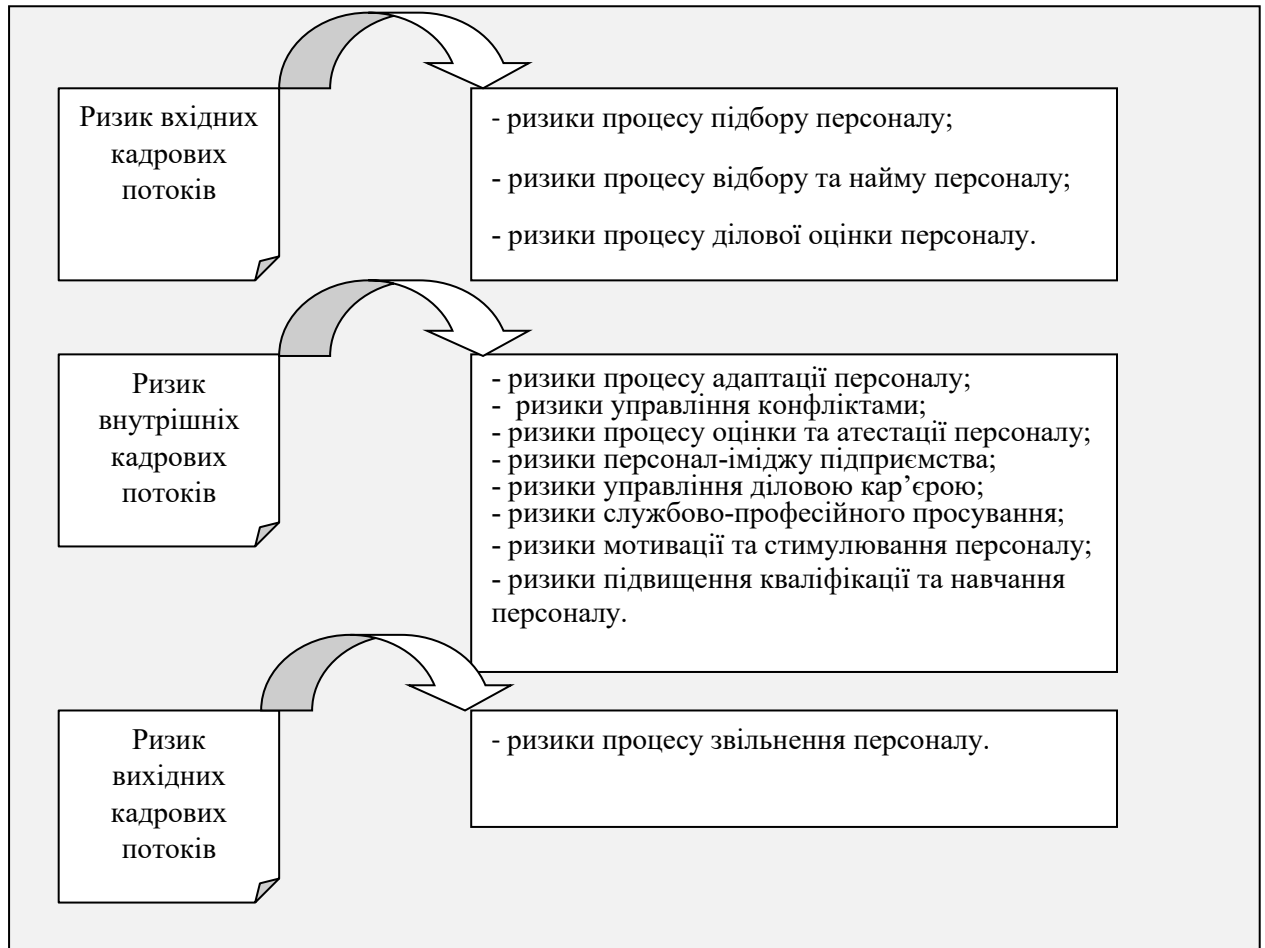


Рис. 3.3. Класифікація ризиків в залежності від виду кадрових потоків підприємства

Проблема управління ризиками в сфері управління персоналом завжди повинна бути в центрі уваги керівництва, оскільки від ефективності співробітників залежить успіх діяльності підприємства в усіх сферах. Людські ресурси є одним із найважливіших і водночас найнепередбачуваніших активів підприємства. Результативність управління цими ресурсами може визначати успіх компанії та її конкурентоспроможність на ринку або ж призводити до збитків і банкрутства.

При аналізі ризиків, пов'язаний з вхідними кадровими потоками, слід зазначити, що ці ризики є дуже високими. Це пов'язано з тим, що вони

охоплюють кількісні та якісні характеристики приймання нових співробітників, які впливають на подальші результати діяльності компанії. Помилки на етапі набору персоналу можуть мати серйозні наслідки, які проявляються не відразу, а через значний проміжок часу.

Використання стандартної технології для пошуку та відбору персоналу може супроводжуватися низкою ризиків, які можуть вплинути на ефективність кадрового менеджменту:

- обмежений доступ до талановитих кандидатів: стандартні методи можуть не охоплювати всі доступні канали пошуку, що обмежує можливості залучення висококваліфікованих фахівців;

- суб'єктивність оцінки: використання загальноприйнятих методик оцінки може не враховувати індивідуальні особливості кандидатів, що призводить до суб'єктивних рішень і ризику відхилення перспективних працівників;

- відсутність інновацій: стандартні підходи можуть не відповідати сучасним тенденціям та технологіям у сфері HR, що знижує конкурентоспроможність організації на ринку праці;

- високі витрати на адаптацію: недостатнє врахування специфіки підприємства під час відбору може призвести до необхідності додаткових витрат на адаптацію та навчання нових співробітників;

- плинність кадрів: неврахування мотиваційних факторів та особистих цілей кандидатів може сприяти високій плинності кадрів, що негативно впливає на стабільність та розвиток організації;

- низька ефективність командної роботи: стандартні методи не завжди враховують сумісність нових співробітників із вже існуючим колективом, що може знижувати ефективність командної роботи;

- юридичні ризики: невідповідність стандартних процедур пошуку та відбору персоналу актуальним законодавчим вимогам може призвести до юридичних проблем та санкцій.

Врахування цих ризиків є важливим для забезпечення ефективного процесу пошуку та відбору персоналу, який сприятиме досягненню стратегічних цілей організації [45].

В економічній літературі з управління ризиками виокремлюють такі функції ризиків:

- інноваційна функція – сприяє пошуку та впровадженню інноваційних підходів у галузі управління персоналом компанії;
- регулятивна функція – стимулює боротьбу з консерватизмом та підтримує впровадження інновацій в управлінні кадровими потоками;
- захисна функція – управління ризиками кадрових потоків є невід’ємною частиною процесу управління персоналом, тому керівники повинні бути завжди готові до можливих невдач;
- аналітична функція – передбачає аналіз усіх можливих варіантів управління кадровими потоками, з метою вибору найбільш оптимального рішення з мінімальним ризиком.

Причини ризиків управління кадровими потоками показані на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Причини ризиків управління кадровими потоками

Механізм управління кадровим потенціалом повинен бути адаптований до змін у структурі підприємства, організації виробничої взаємодії персоналу та змісту праці. Ризики, що виникають при реалізації кадрових стратегій показано на рис. 3.5.

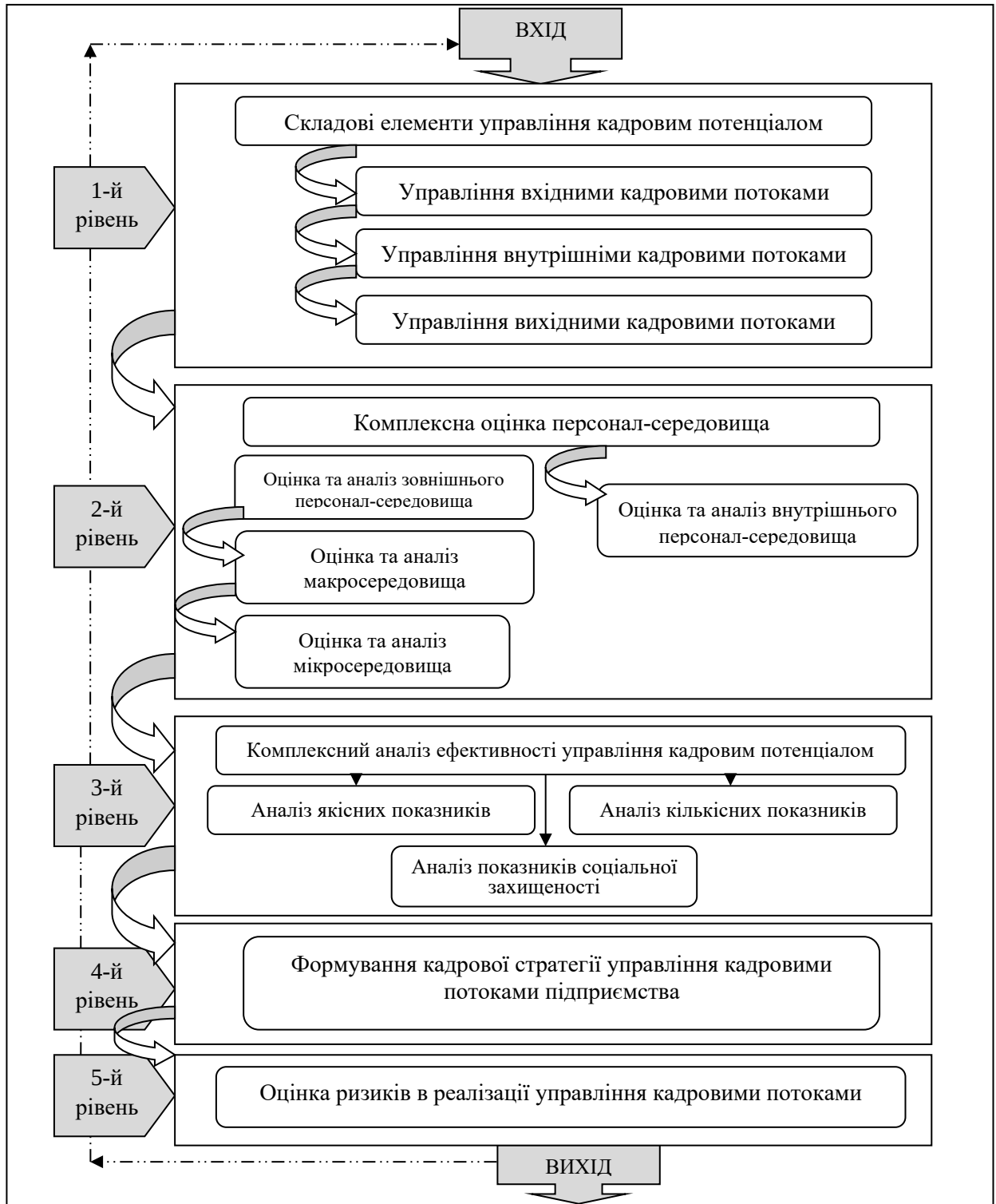


Рис. 3.5. Ризики в системі управління кадровим потенціалом

Процес управління ризиками при реалізації стратегій управління кадровими потоками має наступні цілі:

- перетворення ризиків управління кадровими потоками у можливості або переваги;
- розробка механізмів та реалізація заходів для зниження ризиків;
- передбачення потенційних ризиків;
- оцінка розміру втрат від ризику;
- розробка механізмів нейтралізації наслідків ризиків управління кадровими потоками;
- попередження виникнення можливих загроз;
- визначення причин появи ризиків.

Для оцінки ризиків реалізації стратегії управління кадровим потенціалом у контексті кадрових потоків було створено перелік можливих ризиків (табл. 3.1).

Наступним кроком є оцінка ймовірності виникнення цих ризиків та ступінь кожного з них за допомогою методу експертних оцінок.

Метод експертних оцінок є одним із способів оцінки ризиків в умовах відсутності інформації. Для проведення цієї оцінки необхідно проранжувати критерії, за якими буде проведено оцінку конкретного ризику, зважити їх та комплексно оцінити [27].

Окрім методу експертних оцінок, існує багато інших методів оцінки ризиків. Серед них можна назвати статистичний метод, метод аналізу чутливості (критичних значень), нормативний метод, метод аналогій, дерево рішень, метод Монте-Карло, імітаційне моделювання, рейтинговий метод [33]. Проте, враховуючи існуючу інформаційну базу, найбільш доцільним є використання саме методу експертних оцінок.

Таблиця 3.1

Імовірні ризики в процесі реалізації стратегії управління кадровим потенціалом КП «МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА»

№	Ризики в залежності від виду кадрових потоків підприємства
Ризики вхідних кадрових потоків	
1	Дисбаланс попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці
2	Невідповідність методів відбору персоналу загальній корпоративній стратегії підприємства
3	Недосконале трудове законодавство в країні
4	Невідповідність обраного кандидата вимогам майбутньої посади
5	Відсутність чітких вимог, які висуваються майбутнім кандидатам на посаду
6	Недосконалість системи пошуку та відбору персоналу
Ризики внутрішніх кадрових потоків	
7	Недосконалість системи мотивації та стимулювання внутрішніх кадрових потоків
8	Невідповідність кадрової стратегії загальній стратегії підприємства
9	Неефективна система управління кадровими потоками
10	Несприятливий морально-психологічний клімат
11	Відсутність системи управління конфліктами
12	Недосконалість системи просування та кар'єрного зростання
13	Суб'єктивний характер методів оцінки та атестації внутрішніх кадрових потоків
14	Недосконала та слабка система освіти в країні
15	Несприятливість та низький рівень умов праці
16	Ризик витоку важливої комерційної інформації підприємства
17	Ризик створення негативного персонал-іміджу підприємства
18	Психофізіологічні ризики
19	Морально-психологічні ризики
20	Нераціональність нормування робочого часу персоналу
21	Порушення трудового законодавства
22	Порушення Кримінального кодексу країни
23	Велика плинність кадрів
24	Зниження продуктивності праці
25	Низький рівень соціального захисту персоналу
26	Відсутність інноваційних методів управління кадровими потоками
Ризики вихідних кадрових потоків	
27	Недотримання трудового законодавства при звільненні
28	Ризик втрати цінних висококваліфікованих робітників
29	Недосконалість системи вивільнення персоналу
30	Звільнення через нанесення підприємству збитку

Ймовірність появи ризиків при реалізації стратегій управління кадровим потенціалом підприємства проведена експертами фахівцями-менеджерами у сфері торгівлі, оцінка за шкалою від 0 до 1 (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Шкала імовірності появи ризиків

Значення експертної оцінки	Ступінь імовірності появи ризику
0,0 – 0,1	Імовірність мінімальна
0,2 – 0,3	Імовірність незначна
0,4 – 0,5	Імовірність середня
0,6 – 0,7	Імовірність висока
0,8 – 1,0	Критична імовірність

Результати оцінки імовірності появи ризиків при запровадженні стратегії управління кадровим потенціалом КП «МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА» наведено в табл. 3.3).

Згідно з результатами проведеної експертної оцінки, імовірність виникнення ризиків під час реалізації стратегії управління кадровим потенціалом на підприємстві оцінюється як середня.

Аналіз імовірності виникнення ризиків у різних кадрових потоках дозволяє визначити, що найбільші значення імовірності мають такі ризики: неефективна система управління кадровими потоками (50%), зниження продуктивності праці (56%), низький рівень соціального захисту кадрових потоків (54%), втрата цінних та висококваліфікованих працівників (65%).

Отже, доцільно представити концептуальну базу ризиків реалізації стратегії управління кадровим потенціалом у вигляді схеми (Додаток Г).

На основі результатів оцінки разом зі спеціалістами кадрової служби підприємства необхідно розробити механізми нейтралізації наслідків ризиків під час реалізації стратегії управління кадровим потенціалом. Це дозволить попереджувати появу можливих загроз, визначати причини виникнення ризиків та розміри втрат від кожного ризику.

Таблиця 3.3

**Результати оцінки імовірності появи ризиків при реалізації стратегії
управління кадровим потенціалом ТОВ КП «МУНІЦИПАЛЬНА
АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА»**

Ризики в залежності від виду кадрових потоків підприємства	Імовірн. появи, %
Ризики вхідних кадрових потоків	
1. Дисбаланс попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці	34
2. Невідповідність методів відбору персоналу загальній корпоративній стратегії підприємства	23
3. Недосконале трудове законодавство в країні	48
4. Невідповідність обраного кандидата вимогам майбутньої посади	34
5. Відсутність чітких вимог, які висуваються майбутнім кандидатам на посаду	48
6. Недосконалість системи пошуку та відбору персоналу	45
Ризики внутрішніх кадрових потоків	
7. Недосконалість системи мотивації та стимулювання внутрішніх кадрових потоків	40
8. Невідповідність кадрової стратегії загальній стратегії підприємства	30
9. Неефективна система управління кадровими потоками	50
10. Несприятливий морально-психологічний клімат	24
11. Відсутність системи управління конфліктами	19
12. Недосконалість системи просування та кар'єрного зростання	28
13. Суб'єктивний характер методів оцінки та атестації внутрішніх кадрових потоків	33
14. Недосконала та слабка система освіти в країні	36
15. Несприятливість та низький рівень умов праці	30
16. Ризик витоку важливої комерційної інформації підприємства	10
17. Ризик створення негативного персонал-іміджу підприємства	25
18. Психофізіологічні ризики	32
19. Морально-психологічні ризики	27
20. Нераціональність нормування робочого часу персоналу	12
21. Порушення трудового законодавства	33
22. Порушення Кримінального кодексу	14
23. Велика плинність кадрів	40
24. Зниження продуктивності праці	56
25. Низький рівень соціального захисту персоналу	54
26. Відсутність інноваційних методів управління кадровими потоками	37
Ризики вихідних кадрових потоків	
27. Недотримання трудового законодавства при звільненні	24
28. Ризик втрати цінних висококваліфікованих робітників	65
29. Недосконалість системи вивільнення персоналу	40
30. Звільнення через нанесення підприємству збитку	34
Середній відсоток появи ризиків	34,2

Таким чином, управління ризиками під час реалізації стратегії управління кадровим потенціалом є ключовим аспектом, оскільки сучасна система управління персоналом на українських підприємствах відстає від світових стандартів та тенденцій розвитку. Вона є незбалансованою та реактивною, що призводить до високого рівня кадрових ризиків.

Висновки до розділу 3

Основні стратегічні напрями, які повинні бути включені до майбутньої стратегії управління кадровим потенціалом, слід представляти у вигляді матриці. Пропоновані стратегічні напрями кадрової стратегії мають враховувати особливості кожного виду кадрових потоків. У зв'язку з цим ми пропонуємо модель стратегічних заходів кадрової стратегії в контексті вхідних, внутрішніх та вихідних кадрових потоків підприємства.

У сучасних умовах функціонування підприємств важливо оцінити супутні ризики. Наступним етапом нашого дослідження є експертна оцінка ризиків, які можуть виникнути під час реалізації стратегії управління кадровим потенціалом підприємства. За результатами проведеної експертної оцінки, ймовірність виникнення ризиків під час реалізації стратегії оцінюється як середня. Виявлені ризики у розрізі окремих кадрових потоків дадуть керівництву підприємства можливість виявити потенційні загрози та розробити заходи для їх запобігання.

Проведений аналіз кадрового потенціалу підприємства у розрізі економічних та соціальних аспектів, а також оцінка кадрового потенціалу з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, надали можливість сформулювати основні стратегічні напрями його розвитку. Це створює основу для ухвалення управлінських рішень щодо розробки стратегії управління кадровим потенціалом підприємства.

ВИСНОВКИ

Результати нашого дослідження виявили важливі теоретичні аспекти, пов'язані з удосконаленням управління кадровим потенціалом підприємства. Проаналізовано основні принципи, методи та підходів до управління персоналом, а також вивчено різноманітність підходів до визначення категорії «кадровий потенціал».

Запропоновано власне визначення терміну «кадровий потенціал» як інтегрована сукупність індивідуальних та колективних трудових ресурсів організації, які володіють професійними знаннями, навичками та компетенціями, мотивовані досягати стратегічних і операційних цілей, та створюють соціальну і культурну середу, що сприяє інноваційному розвитку та стійкому зростанню підприємства.

Запропонована авторська класифікація кадрового потенціалу, яка базується на чотирьох основних ознаках: масштаб дослідження, об'єкт дослідження, напрям дослідження та вид кадрових потоків. Цей підхід ґрунтується на аналізі кадрових потоків та сприяє розвитку кадрового потенціалу підприємства.

У результаті роботи було проведено оцінку та аналіз кадрового потенціалу КП «МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА» за розробленою схемою. Аналіз кількісних показників економічної складової кадрового потенціалу підприємства свідчить про його достатньо ефективне використання.

Було проведено комплексний аналіз кадрового середовища підприємства шляхом моніторингу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на кадровий потенціал. У ході дослідження виявлено основні чинники, які мають найбільший вплив, а також визначено слабкі та сильні

сторони, можливості та загрози. Ці результати сприятимуть розробці ефективної стратегії управління кадровим потенціалом підприємства.

Основні стратегічні напрями, які повинні бути включені до майбутньої стратегії управління кадровим потенціалом, слід представляти у вигляді матриці. Пропоновані стратегічні напрями кадрової стратегії мають враховувати особливості кожного виду кадрових потоків. У зв'язку з цим ми пропонуємо модель стратегічних заходів кадрової стратегії в контексті вхідних, внутрішніх та вихідних кадрових потоків підприємства.

У сучасних умовах функціонування підприємств важливо оцінити супутні ризики. Наступним етапом нашого дослідження є експертна оцінка ризиків, які можуть виникнути під час реалізації стратегії управління кадровим потенціалом підприємства. За результатами проведеної експертної оцінки, ймовірність виникнення ризиків під час реалізації стратегії оцінюється як середня. Виявлені ризики у розрізі окремих кадрових потоків дадуть керівництву підприємства можливість виявити потенційні загрози та розробити заходи для їх запобігання.

Проведений аналіз кадрового потенціалу підприємства у розрізі економічних та соціальних аспектів, а також оцінка кадрового потенціалу з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, надали можливість сформулювати основні стратегічні напрями його розвитку. Це створює основу для ухвалення управлінських рішень щодо розробки стратегії управління кадровим потенціалом підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ВД «ЦУЛ», 2011. 468 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом на основі маркетингу : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. 212 с.
3. Балджи М. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2013. 670 с.
4. Білецька К. В. Трудовий потенціал як чинник активізації інноваційних процесів. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. С. 14–18.
5. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь : Нац. академія ДПС України, 2007. 174 с.
6. Брігхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 560 с.
7. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. С. 65–68.
8. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 292 с.
9. Гармідер Л. Д. Зміст поняття кадрового потенціалу підприємства. *Бюлетень міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1. С. 93–99.
10. Гармідер Л. Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1. С. 92–96.
11. Горбоконь В. Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 17(1). С. 64–69.
12. Гримак О. Я. Кадровий потенціал – запорука кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького*, 2016. Т. 18, № 2 (69). С. 41–47.

13. Гриньова В. М. Оцінка рівня кадрового потенціалу промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2009. № 8. С. 124–126.
14. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
15. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
16. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
17. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової л-ри, 2011. 440 с.
18. Економічний ризик: ігрові моделі : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 446 с.
19. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посіб. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.
20. Жуковська В. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2008. 293 с.
21. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
22. Іваницька С. Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 16.05.2024 р.).
23. Касіч-Пилипенко Т. М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 4. С. 145–150.
24. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
25. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 15.05.2024 р.).

26. Кожан Т. О. Моделювання компетенцій з управління персоналом як основи розробки професійного та освітнього стандартів. *Соціально-трудові відносини теорія і практика* : зб. наук. пр. 2012. № 2(4) С. 72–81.

27. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2014. № 4. С. 52–54.

28. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. *Менеджмент: теорія і практика*, 2014. № 3. С. 83–86.

29. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 272 с.

30. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. 322 с.

31. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 308 с.

32. Купалова Г. І. Кластерний аналіз: теорія економічного аналізу. URL: http://pidruchniki.ws/11800912/ekonomika/klasterniy_analiz (дата звернення: 16.05.2024).

33. Марущак С. М. Оцінка та управління підприємницькими ризиками : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014. 296 с.

34. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової л-ри, 2007. 248 с.

35. Міценко Н. Г. Проблемний аналіз в управлінні ресурсним потенціалом підприємств торгівлі. *Науковий вісник* : зб. наук.-техн. пр. Львів : НЛТУУ, 2011. Вип. 21. С. 317–322.

36. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Т-во «Знання», 2008. 435 с.

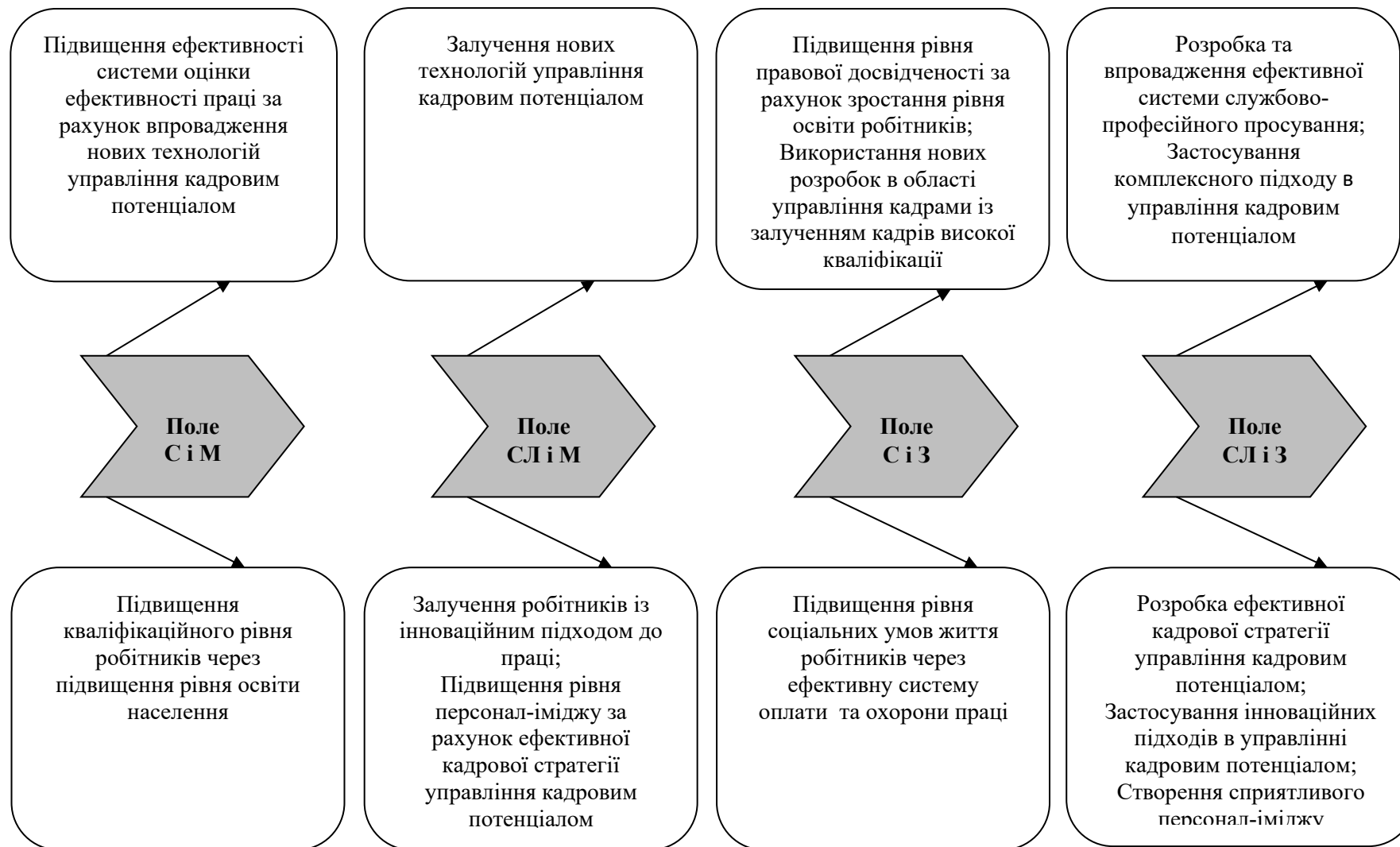
37. Новіков Ю. Н. Управління персоналом фірми : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 352 с.

38. Олійник О. О. Корпоративна соціальна відповідальність в системі управління персоналом підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика* : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2015. Вип. 1. С. 142–149.
39. Партика І. В. Сучасні підходи до управління персоналом на інноваційних засадах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 559–561.
40. Пенюк В. О. Методичні підходи до діагностики кадрового потенціалу підприємств. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 197–203.
41. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5(50). С. 128–132.
42. Полонська Л. А. Управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Київ, 2002. 105 с.
43. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 61–66.
44. Редченко К. І. Сутність стратегічного аналізу та його роль у процесі прийняття стратегічних рішень. *Формування ринкової економіки в Україні*. Львів: Інтереко, 2015. С. 60–69.
45. Рекун Г. П. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип.12. С. 114–118.
46. Рекун Г. П. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. Одеса. 2013. Т. 18, Вип. 4/3. С. 89–93.
47. Рекун Г. П. Удосконалення методів формування та розвитку кадрового потенціалу органів державної влади. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 261–266.
48. Репетацька В. В. Сучасні тенденції та проблеми управління персоналом. *Економіка*. 2012. № 5. С.18–24.

49. Рязанцева В. В. Аналіз формування та використання прибутку підприємства. *Статистика України*. 2007. № 1. С. 40–43.
50. Савченко В. А. Розвиток персоналу : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2015. 505 с.
51. Савченко А. Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/> (дата звернення: 18.05.2024).
52. Скрипко Т. О. Методи управління ризиками. *Інноваційний менеджмент*. URL: http://pidruchniki.ws/10611207/menedzhment/metodi_upravlinnya_rizikami (дата звернення: 10.05.2024)
53. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 53–65.
54. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 344 с.
55. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія. Київ: КНЕУ, 2010. 348 с.
56. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / А. М. Колот та ін. Київ: КНЕУ, 2015. 519 с.
57. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.
58. Тимохіна О. О. Методи кадрового забезпечення торговельних підприємств у взаємозв'язку із діючою кадровою політикою. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2009. С. 75–78.
59. Фролова Л. В. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Донецьк : ДонДУЕТ, 2009. 145 с.
60. Череп А. В. Основи формування трудового потенціалу в державі, регіоні, на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1(19). С. 245–254.

61. Чернишова Л. І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : матеріали IV міжнар. інтернет-конф. Одеса : ОНПУ, 2015. С. 205–208.
62. Чурсіна Н. М. Оцінка трудового потенціалу регіону в контексті збалансування структури ринку робочої сили. *БізнесІнформ*. 2013. № 9. С. 143–149.
63. Шевченко І. Ю. Аналіз методичних підходів до оцінки трудового потенціалу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2012. № 2. С. 23–29.
64. Barrow S. Mosle R. The employer brand: bringing the best of brand management to people at work. Chichester : John Wiley & Sons, 2005. 232 p.
65. Edwards M. R. Employer Branding: Developments and Challenges. *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*. London, 2012. P. 389–410.
66. Guthridge M., Komm A. B., Lawson E. The human barriers. *The people problem in talent management*. 2006. № 2. P. 9.
67. Martin G., Hetrick S. Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR. Butterworth-Heinemann, 2006. 400 p.
68. Minchington B. Employer brand leadership: A global perspective collective. Collective Learning Australia, 2010. 250 p.
69. Sartain L. Brand from the inside: eight essentials to emotionally connect your employees to your business. San Francisco : John Wiley & Sons, 2006. 272 p.
70. What is employer branding? *The official site of Universum*. URL: <http://universumglobal.com/articles/2014/03/what-is-employer-branding/> (Date of access: 10.05.2024).

ДОДАТКИ



Карта стратегічних альтернатив розвитку кадрового потенціалу підприємства



Стратегічні заходи з реалізації стратегії управління кадровим потенціалом підприємства

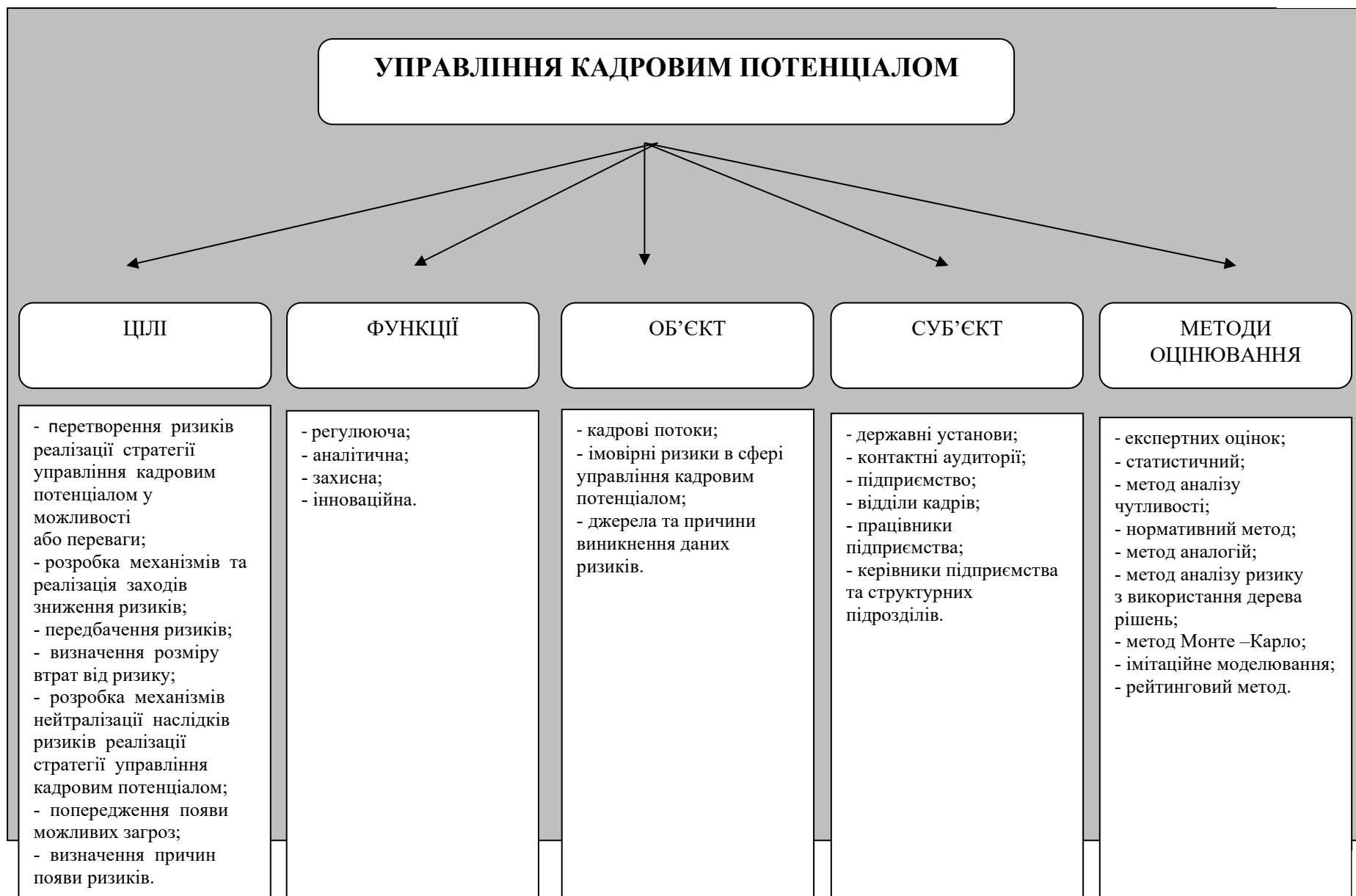


Схема управління ризиками реалізації стратегії управління кадровим потенціалом підприємства

