

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 4 курсу 12-491 групи
заочної форми навчання
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Ляшенко Д.С.

Керівник: к.е.н., доц. Макаренко С.М.
Рецензент: директор ТОВ «Шкіряний
завод «Платан ЛТД» Головков О.П.

Херсон – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ	
ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	
ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність і структура кадрового потенціалу.....	5
1.2. Сучасні особливості досягнення професійного розвитку кадрового потенціалу.....	10
1.3. Особливості застосування міжнародного досвіду мотивації до розвитку персоналу.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА	
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ	
«БЕРИСЛАВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД».....	17
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	17
2.2. Аналіз фінансових показників діяльності підприємства.....	21
2.3. Аналіз системи оплати праці персоналу ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод».....	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО	
ПОТЕНЦІАЛУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	
3.1. Визначення основних напрямів удосконалення системи управління кадровим потенціалом.....	29
3.2. Узгодження стратегії розвитку персоналу з його кар'єрними перспективами.....	32
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи (проєкту) обумовлена тим, що в умовах ринку раціональне й ефективне використання кадрового потенціалу є основою для забезпечення перманентного розвитку суб'єкта бізнесу в умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовища. Зазначене полягає у виявленні та забезпеченні реалізації здібностей кожного працівника суб'єкта господарювання, стимулюючи розвиток креативного мислення, творчість у виконанні безпосередніх функціональних обов'язків. Запровадження обґрунтованого механізму оцінювання кількісних та якісних кваліфікаційних характеристик та їх узгодження з розміром заробітної плати дозволить досягти максимального ефекту та стимулюватиме перманентне підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівниками підприємства.

Метою дослідження є теоретичне узагальнення та надання рекомендацій щодо забезпечення розвитку кадрового потенціалу сучасного підприємства в умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи (проєкту) було забезпечено вирішення наступних **завдань**:

- дослідити сутність і структуру кадрового потенціалу;
- визначити сучасні особливості досягнення професійного розвитку кадрового потенціалу;
- дослідити особливості застосування міжнародного досвіду мотивації до розвитку персоналу;
- визначити особливості господарської діяльності ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод»;
- проаналізувати основні фінансові показники діяльності підприємства;

- проаналізувати систему оплати праці персоналу
ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод»;

- визначити основні напрями удосконалення системи управління
кадровим потенціалом;

- забезпечити узгодження стратегії розвитку персоналу з його
кар'єрними перспективами.

Об'єктом дослідження є результати господарської діяльності
ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади
управління розвитком кадрового потенціалу сучасного підприємства.

В роботі застосовувалися загальні **методи** дослідження: метод
техніко-економічних показників, використано абсолютний та відносний
спосіб виміру впливу факторів на результативні показники діяльності
підприємства.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів,
висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і структура кадрового потенціалу

Управління кадровим потенціалом – одна з ключових функцій суб'єкта господарювання будь-якої форми власності. Саме обґрунтоване управління наявними людськими ресурсами дозволяє забезпечити досягнення конкурентних переваг на відповідному сегменті ринку, максимізацію ефективності праці та трудової віддачі від підлеглих працівників. У сучасних умовах розвитку економіки людський потенціал потрібно розглядати як сукупність можливостей та здібностей працівників, необхідних для якісного виконання функціональних обов'язків, здійснення відповідних дій, які забезпечать створення конкурентної переваги серед потенційних підприємств-конкурентів.

Проведені дослідження свідчать про те, що на більшості підприємств, особливо у промисловій галузі, зовсім відсутній механізм формування та впровадження програми управління кадровим потенціалом. При цьому потрібно враховувати, що здійснення лише заходів щодо накопичення кадрового потенціалу не дозволить забезпечити вирішення усіх наявних проблем, що виникають у процесі здійснення виробничої діяльності. Для суб'єктів бізнесу може бути небезпечна й ситуація, за якою темп зростання кадрового потенціалу може значно перевищувати темп зростання ефективності господарської діяльності. Вказане може свідчити про те, що витрачені фінансові ресурси для забезпечення зростання кадрового потенціалу перевищують рівень економічної доцільності. Таким чином, проблема управління розвитком кадрового потенціалу має двояке значення і повинна розглядатися окремо у кожному із досліджуваних випадків.

В умовах сьогодення на зміну теорії, яка здійснює вивчення людських ресурсів підприємства тільки як витрати, як фактор, що працює у більшості випадків виключно з примусу, без власної ініціативи і вплив якого на процес управління необхідно мінімізувати, з'являється інша теорія, яка починає розглядати кадри підприємства як найважливіший ресурс, об'єкт, який дозволяє максимізувати ефективність від впровадження інвестицій у його розвиток шляхом стимулювання для отримання додаткових знань, професійних навичок, покращення здоров'я з наступним їх впровадженням та реалізацією у виробничий процес для досягнення цілей підприємства.

Враховуючи вищезазначене у таблиці 1.1 наведено наявні трактування поняття «кадровий потенціал» від представників вітчизняного та міжнародного наукового співтовариства.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «кадровий потенціал» від представників вітчизняного та міжнародного наукового співтовариства*

Автор	Трактування поняття
Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І.	Під кадровим потенціалом розглядають існуючі на сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства
Безсмертна В.В.	Розглядає кадровий потенціал як сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структура, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики

Автор	Трактування поняття
Краснокутської Н.С.	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
Маслова Є.В.	Кадровий потенціал підприємства – це сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, враховуючи вік колективу, їх фізичні можливості, знання та професійно-кваліфікаційні навички
Балабанова Л.В.	Визначає кадровий потенціал підприємства як граничну величину можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій
Калінін А.М.	Визначає кадровий потенціал, як складову трудового потенціалу, яка характеризується створенням матеріальних і нематеріальних властивостей працівників, їх нерозкритими і явними якостями, здібностями і можливостями, які в процесі доцільної взаємодії з іншими факторами виробництва і під час прийняття оптимальних управлінських рішень забезпечують досягнення коротко - і довгострокових цілей підприємства, сприяючи формуванню його конкурентних переваг

*Джерело: узагальнено автором на підставі [2]

Проведене дослідження щодо сутнісно-змістовних характеристик поняття «кадровий потенціал» суб'єкта господарювання свідчить про те,

що зазначений потенціал, виступаючи в єдності часових і просторових характеристик, може концентрувати у собі одночасно декілька рівнів зв'язків і відносин, а саме:

- забезпечує відображає минулого, тобто представляє собою сукупність певних властивостей, створених системою під час її становлення, характеризуючи її можливості функціонування та перманентного розвитку. У цьому контексті поняття «потенціал» може приймати значення «ресурс»;

- здійснює характеристику наявних здібностей персоналу підприємства із урахуванням практичного застосування та можливого їх використання. Вказане дозволяє визначити наявну різницю між можливостями, реалізацію яких вже забезпечено, та щодо яких забезпечено відповідну втрату. У даному випадку трактування поняття «потенціал» частково збігається із трактуванням терміну «резерв»;

- орієнтоване на розвиток у майбутньому, тобто у процесі трудової активності працівник не тільки забезпечує реалізацію власних наявних здібностей, але й набуває додаткові знання, навички та компетенції. Таким чином, потенціал містить у своєму складі й елементи майбутнього розвитку [1].

Таким чином, кадровий потенціал сучасного підприємства - це сукупність кількісних та якісних характеристик персоналу як одного з видів виробничих ресурсів, діяльність якого пов'язана з виконанням встановлених та делегованих функціональних обов'язків.

Управління кадровим потенціалом – одна з найважливіших функцій суб'єктів господарювання всіх форм власності, що включає сукупність методів, принципів, засобів та форм впливу на поведінку, трудову активність працівників з метою максимізації ефективності використання їх наявних фізичних та інтелектуальних можливостей при виконанні функціональних обов'язків.

До складу системи управління кадровим потенціалом можуть включатися елементи кадрової роботи, пов'язані із кадровим плануванням, здійсненням пошуку і відбору персоналу, адаптацією прийнятих працівників до умов роботи на підприємстві, аналізом інтенсивності виробничих процесів і нормуванням праці, визначенням оптимальної системи мотивації праці, навчанням та розвитком персоналу, оцінюванням ефективності роботи персоналу, формуванням та підтримкою організаційної культури.

Елементи системи управління кадровим потенціалом наведено на рис. 1.1.

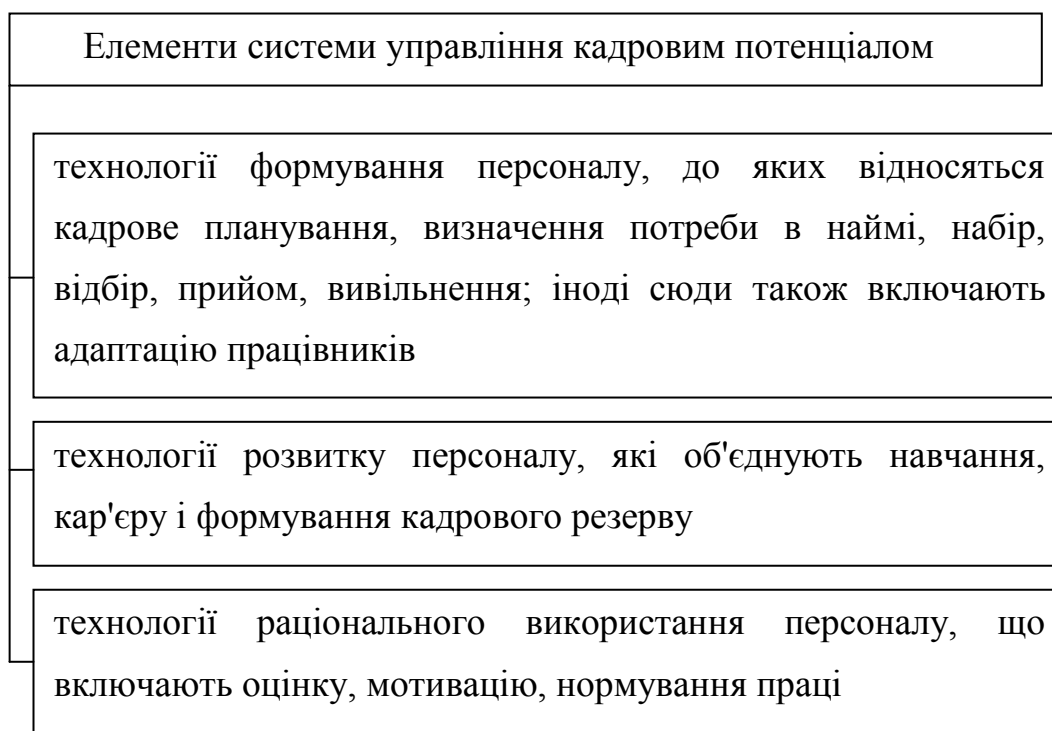


Рис. 1.1. Елементи системи управління кадровим потенціалом

Для того, щоб забезпечити правильну організацію власного кар'єрного становлення, передбачити всі пастки на життєвому шляху, першочергово необхідно навчитися розподіляти власні сили та час, навчитися вибирати потрібні цілі, ставити перед собою відповідні завдання.

1.2. Сучасні особливості досягнення професійного розвитку кадрового потенціалу

Динаміка професійного становлення менеджера співпадає з динамікою професійного становлення суб'єкта праці та його кар'єрного росту. У табл. 1.2. відображено етапи кар'єрного зростання, та потреби, які повинні бути задоволені вказаним професійним просуванням «кар'єрною дробиною» [3].

Таблиця 1.2

Етапи кар'єрного зростання*

№ п/п	Етапи кар'єри	Вік	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізіологічні та матеріальні потреби
1.	Попередній етап	до 25 років	Навчання, практика на виробництві, випробування на різних роботах, залежність від інших	Початок самоствердження	Безпека існування
2.	Етап становлення, ствердження	25-30 років	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого спеціаліста або керівника, генерація нових ідей	Самоствердження, потреба самостійності, здобуття впевненості у собі	Безпека існування, нормальний рівень оплати праці
3.	Етап просування по службі	30-45 років	Просування по службових «сходах», отримання нових навичок та досвіду, прагнення розширити коло своїх інтересів на підприємстві, прагнення до взаємодії з іншими організаціями, тренінг і взаємодія з професіоналами	Зростання самоствердження, потреба більшої незалежності, початок самовираження	Високий рівень оплати праці

№ п/п	Етапи кар'єри	Вік	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізіологічні та матеріальні потреби
4.	Етап збереження	45-60 років	Формування стратегії розвитку підприємства, довгострокове планування, генерування ідей, сприяння кар'єрі своїх послідовників, взаємодія з важливими фігурами різних організацій, вміння впливати на інших, відбір персоналу, пік удосконалення кваліфікації, навчання молоді	Стабілізація незалежності, зростання самовираження, початок поваги	Підвищення рівня оплати праці, інтерес до інших джерел доходів
5.	Етап завершення	після 60 років	Приготування до виходу на пенсію, підготовка до нового виду діяльності на пенсії	Стабілізація самовираження, зростання поваги	Збереження рівня оплати праці та підвищення інтересу до інших джерел доходів
6.	Пенсійний етап	після 65 років	Заняття новим видом діяльності	Самовираження у новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Розмір пенсії, інші джерела доходів, турбота про здоров'я

*Джерело: узагальнено автором на підставі [3]

Протягом свого життя людина намагається вирішити, яка у неї буде кар'єра для забезпечення впевненості і добробуту на майбутню

перспективу та максимізацію розкриття та розвитку потрібних здібностей з одночасним задоволенням наявних фізіологічних та духовних потреб.

Разом з тим, потрібно враховувати, що у віковому проміжку від 30 до 35 (40) років у людини починається криза, яка пов'язана із нездійсненими бажаннями, усвідомленням втрачених потенційних можливостей, переоцінкою щодо майбутнього ефекту від обраної професії; наявністю несприятливих умов для кар'єрного зростання; усвідомленням наявного низького рівня професіоналізму тощо.

Для забезпечення перманентного розвитку кадрового потенціалу та усунення будь-яких причин психологічної кризи вищому керівництву суб'єктів господарювання всіх форм власності необхідно забезпечити запровадження об'єктивного механізму оцінювання людських ресурсів у динаміці та у досліджуваній групі працівників та узгодження отриманих результатів з розміром нарахованої заробітної плати.

1.3. Особливості застосування міжнародного досвіду мотивації до розвитку персоналу

Заробітна плата є грошовою винагородою робітників за виконану роботу (реалізовані послуги) і спрямована на мотивацію досягнення бажаного для підприємства рівня обсягів і якості продукції, продуктивності праці. Дослідженнями встановлено вплив її на продуктивність і дисципліну праці, стабілізацію кадрів, підвищення ступеня задоволеності робітника своєю працею. За умов переходу до ринкової економіки підприємство не зможе набрати й утримати кваліфіковану робочу силу, якщо воно не сплачує заробітну плату за конкурентоспроможними ставками на ринку праці. Невипадково у теперішній час спостерігаються переміщення високопрофесійних кадрів,

фахівців і робітників із державних підприємств (особливо воєнно-промислового комплексу) у підприємницькі структури, у країни ЄС.

У більшості розвинутих країн ринкової економіки в управлінні заробітною платою беруть участь державні органи, уряд, підприємці та їх об'єднання, профспілкові організації. Основним інструментарієм такого управління є податки і фонд праці, колективні договори та угоди, трудове законодавство, фіксування мінімальних рівнів оплати праці, антиінфляційні заходи. Головні положення організації заробітної плати формуються в період укладання колективних договорів і трудових угод між власниками підприємств і профспілками [1].

Так, у Швеції цей процес (укладання договорів) здійснюється в три етапи за такими рівнями управління: країна, галузь економіки, підприємство (фірма). У переговорному процесі беруть участь, з одного боку, Центральне об'єднання профспілок Швеції (до нього входять галузеві союзи робітників, Центральне об'єднання профспілок службовців, Об'єднання профспілок працівників з вищою освітою), з іншого (від роботодавців) - Шведська спілка роботодавців, до складу якої входять власники підприємств і фірм приватного сектору, інші організації, які репрезентують інтереси трудових колективів державних, муніципальних, кооперативних та інших підприємств і фірм.

На першому етапі представники центральних органів профспілок і роботодавців досягають домовленості щодо підвищення (у відсотках) загальних розмірів заробітної плати і за галузями. При цьому передбачається: підтримка принципу рівної оплати за рівноцінний труд - застосування єдиних тарифних ставок і посадових окладів для працівників однакової кваліфікації, що виконують аналогічні трудові функції незалежно від результатів комерційного успіху підприємства; випереджаюче зростання тарифних ставок (посадових окладів) низькооплачуваним категоріям працівників.

Після досягнення домовленостей на рівні країни представники галузевих профспілок і організацій підприємств (другий етап) конкретизують умови домовленостей на рівні країни відповідно до конкретної галузі економіки. Масштаби підвищення заробітної плати у галузі визначаються щодо середніх можливостей підприємств за рентабельністю. Підвищення заробітної плати має бути не нижчим від рівня, встановленого у цілому в економіці. За такого підходу низькорентабельні підприємства або розоряються, або вживають заходів щодо підвищення ефективності виробництва за рахунок модернізації, освоєння нової конкурентоспроможної продукції тощо.

Для високорентабельних підприємств така політика заробітної плати дає змогу підтримувати високу норму нагромаджень і нарощувати їх конкурентоспроможний потенціал. Держава стимулює структурні зміни в економіці, скорочуючи низькорентабельні галузі, розвиваючи більш рентабельні.

На третьому етапі переговори проводяться безпосередньо на підприємстві між адміністрацією та місцевими профспілками. Вихідними є рішення, прийняті на першому та другому етапах. Вони уточнюються з урахуванням місцевих умов. Заробітна плата не може бути нижчою від встановленої домовленості на рівні галузі.

У Франції норми трудових відносин мають довготривалий характер і фіксуються у кодексі про працю, який затверджується парламентом. До цих норм належать: мінімальний рівень заробітної плати, умови призначення допомоги по безробіттю, розмір пенсії, тривалість оплачуваної відпустки та інші питання, що впливають на формування фонду оплати праці. Галузеві профспілки укладають з міністерствами національні трудові договори, в яких встановлюються єдині галузеві сітки (посадові оклади) з широким діапазоном тарифних ставок за кожним розрядом. Визначається досвід роботи, який дає право працівникам на підвищення заробітної плати [2].

На підприємстві адміністрація і місцеві профспілки укладають колективні договори, уточнюють тарифні ставки і тарифні сітки, умови та розміри премій, доплат, винагород, норми оплати відпусток. У контракті (трудоному договорі) між адміністрацією й окремим працівником розміри заробітної плати не можуть бути встановлені нижчі від прийнятої в тарифній сітці «вилки» ставок. Однак з урахуванням кваліфікації працівника та у випадку забезпечення перманентного зростання кваліфікаційних характеристик допускається перевищення максимальної тарифної сітки (перевищення цієї «вилки»).

В Японії регулювання заробітної плати здійснюється переважно на рівні підприємства, оскільки там відсутні галузеві профспілки; на кожному підприємстві є своя незалежна профспілка.

Якість роботи керівників, фахівців визначається також в процесі вирішення питань матеріального стимулювання за внесок у досягнення кінцевих результатів підприємства (фірми). При цьому враховуються фактичний обсяг і складність трудових функцій, терміни і якість їх виконання, а також компетентність, заповзятливість, ініціативність.

Для оцінювання особистих результатів і внеску в кінцевий результат підприємства в США використовують такі методи: управління за цілями, цільовий базовий підхід, звіти, систему трудових показників. Перший метод використовують 43% підприємств. Сутність методу полягає у тому, що вищий за посадою керівник і менеджер спільно визначають завдання і програми роботи останнього. У встановлені терміни здійснюється оцінювання рівня їх реалізації. Цільовий базовий підхід, передбачає спільність лише завдань (без програми), що реалізуються управляючим. Такий метод використовують 30% фірм. Інші два методи використовуються самостійно чи у сполученні з іншими.

Система оплати праці менеджерів у США має великий вплив на комерційний успіх фірми і є основним елементом культури підприємницької діяльності. Винагорода менеджерів підприємства ставиться в пряму залежність від ефективності їхньої праці та постійного розвитку якісних та кількісних характеристик. Керівництво фірм і підприємств прагне не тільки утримати найбільш компетентних і працездатних фахівців, а й створити для них умови, що забезпечують успішну діяльність фірм. Для цього використовуються різноманітні гнучкі системи винагороди, в яких змінна частина заробітної плати часто значно перевищує встановлений посадовий оклад. В основу рівня оплати праці менеджерів покладено їх внесок в роботу фірми на майбутній розвиток. Також враховуються творча ініціатива, впровадження нововведень, ризик прийняття рішень, заповзятливість [2].

Отже, для забезпечення високої ефективності застосовуваних методів стимулювання до розвитку та максимізації ефективності господарської діяльності необхідно, щоб на підприємстві були чітко визначені цілі та завдання діяльності кожного працівника, запроваджені ефективні методи оцінки результатів праці, методики і процедури оцінки, які дозволять прозоро оцінити рівень компетентностей кожного із досліджуваних працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «БЕРИСЛАВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Бериславський машинобудівний завод» - підприємство машинобудівної промисловості. Розташоване в м. Берислав Херсонської області. На початковому етапі заснування у 1897 році підприємство забезпечувало робочих засобами обробки землі і переробки сільськогосподарської продукції. У 1923 році завод отримав назву «Червоний хлібороб», здійснюючи виробництво сільськогосподарського інвентарю, у 1933-1934 роках - сівалок для бавовни і обладнання для птахоферм. У 1931 році перейменований в мотороремонтний завод ім. В. Чубаря, в 1938 році - в автотрактороремонтний завод. До 1941 року завод виробляв, виключно, засоби та обладнання з обробки землі.

Під час другої світової війни завод був зруйнований. У 1949 році відновлений власними силами і перейменований в «Бериславський механічний завод». В цьому ж році розпочато випуск нафтових двигунів потужністю 25-50 кінських сил. З 1955 року завод випускав дизельні електростанції 4ДГ 19/30 потужністю 160-180 кінських сил. З 1967 року - навісні агрегати для тепловозних, суднових і стаціонарних дизелів. У 1979-1988 роках були побудовані головна понижуюча підстанція, котельня, цех металоконструкцій з адміністративно-господарським корпусом.

З жовтня 1995 року завод став Відкритим акціонерним товариством з колективною формою власності. Основні напрямки діяльності - виробництво навісних агрегатів для тепловозних, суднових і

стаціонарних дизелів, а також здійснено освоєння процесів виробництва компресорів, фільтрів і радіаторів для автотракторної техніки.

Історія заводу - це історія спільного життя керуючої компанії (власника) та ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод», яка починається з липня 2007 року – у період, коли розпочалося юридичне і фактичне злиття двох найвідоміших виробників - ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» і АТ «Ремдизель». Київський завод АТ «Ремдизель» (колишній 37-й судномеханічний завод Міністерства оборони України) почав своє переміщення і продовжив своє життя вже в місті Берислав, на базі ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод».

Було перевезено обладнання, технологічні лінії ділянок, технологічна і конструкторська документація, а також було освоєна наявна частина ринку продукції залізничного призначення. Це істотно розширило і доповнило існуюче виробництво на ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» і підвищило вимоги і рівень технологічності такою номенклатурою, як: кільця поршневі, вкладиші, клапани, гільзи сталеві, шестерні, пальці тощо.

За два роки було повністю впроваджено номенклатуру АТ «Ремдизель» і завершено імплементацію обладнання і нормативної документації, сформовано стратегічний план розвитку оновленого виробництва. На сьогодні на ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» виробляється близько 400 найменувань продукції до двигунів тепловозів серії ЧМЕЗ, 2ТЕ116, ТЕП70, М62, дизель-поїздам ДР1 і Д1, до компресорів КТ6, К2ЛОК, ЕК7, МК135.

Підприємство не зупиняється на досягнутому і продовжує впровадження нових видів продукції, працює над перспективним розвитком. За останні дев'ять років вдалося суттєво підняти технічний рівень ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» завдяки впровадженню імпортозамінних запчастин і впровадження інновацій у виробничий процес. Було повністю оновлено гальванічний цех,

перебудований, переобладнаний і оснащений ливарний цех, реконструйовано і оснащено цех термообробки, ділянка заливки вкладишів, доповнені і розширені два основних цехи механічної обробки і модернізовані дві заводські лабораторії.

З 2012 по 2020 роки на підприємстві було проведено оновлення парку обладнання сучасними обробними центрами від відомого виробника OKUMA (Японія), проведено дооснащення ливарного виробництва формувальною машиною і придбано сучасні печі для термообробки. На сьогодні здійснюється вирішення питання щодо придбання печі для азотації поверхні в іонно-плазмовому середовищі.

Щороку в бюджеті підприємства окремо передбачена стаття капітальних витрат на оновлення та модернізацію основних засобів. Оскільки один з основних видів продукції і традиційний для ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» - це охолоджувачі і теплообмінники, то протягом останніх років конструкторським відділом були впроваджені технології виробництва при підвищенні ефективності та коефіцієнта корисної дії, у тому числі, технологія холодної пайки Cupro Braze. Всі технології були підтверджені випробуваннями на практиці.

У ливарному виробництві використовується технологія лиття по газофікованим моделям, а механічна обробка представлена верстатами фірми OKUMA (Японія), що вже само по собі є інновацією і концентратором технологічних досліджень в обробці металів і сплавів. Використовуються при цьому найсучасніші графічні станції та програмне забезпечення для створення 3D моделей. Один з верстатів, MULTUS, працює в п'яти координатах під час обробки деталей.

Впровадження вищевказаних інновацій дозволило у рази підвищити продуктивність, якість виробленої продукції та виконаних робіт і знизити розмір виробничих витрат.

Впроваджена на заводі Система менеджменту якості повністю відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2015 в системі TUV Internation Certification. У жовтні 2015 року органом сертифікації TUV Thuringen e.v. в особі свого партнера ТОВ «Інтерсерт-Україна» на підприємстві проведено сертифікаційний аудит. За результатами аудиту було отримано Сертифікат відповідності.

Діюча система стандартизації на ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» повністю забезпечена наявністю дієздатної служби головного технолога підприємства, технічного відділу, служби метрології, стандартизації та сертифікації, центральної заводської лабораторії та технічного архіву. Всі виробничі підрозділи забезпечені нормативно-технічною документацією (стандартами, технологічними інструкціями та іншим), обладнанням метрологічної служби і центральної заводської лабораторії, експрес-аналізи мають сертифікат відповідності.

У стратегічному плані розвитку підприємства передбачено ряд основних завдань, спрямованих на розвиток підприємства, а саме:

- аналіз поточного стану діяльності та потенціалу ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод»;
- впровадження нових технологій і освоєння нових видів продукції;
- технічне і технологічне переоснащення підприємства;
- впровадження заходів енергозбереження на підприємстві;
- удосконалення структури управління, запровадження заходів з постійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- управління якістю, підвищення конкурентоспроможності продукції, стандартизація і сертифікація;
- маркетингові заходи щодо вивчення ринку, ціноутворення; реклами продукції; стимулювання професійного зростання;

- охорона праці, удосконалення техніки безпеки, режиму праці та відпочинку;

- поліпшення санітарно-гігієнічних умов праці, впровадження заходів щодо зниження важких умов праці.

Стратегічний план розвитку ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» передбачає основні види діяльності підприємства, заходи, спрямовані на перспективний розвиток і підвищення якості продукції, що виробляється.

Прагнення керівництва ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» полягає в налагодженні більш тісних відносин з залізничними підприємствами як вітчизняними, так і країн близького зарубіжжя для задоволення потреб ремонтних і експлуатаційних депо вкрай необхідними запчастинами, здійснювати спільну діяльність щодо підвищення якості та надійності в експлуатації.

2.2. Аналіз фінансових показників діяльності підприємства

Для визначення реального стану підприємства у сьогоднішніх умовах розвитку економіки необхідно забезпечити, щонайменше, здійснення аналізу основних фінансових показників на останню звітну дату. У таблиця 2.1 відобразимо результати проведеного аналізу фінансового стану ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» за підсумками 2019 року.

Отримані результати у таблиці 2.1 дозволяють зробити наступний висновок: загальна вартість майна ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» у 2019 році зросла на 25,3 млн грн. або на 22,28% і на кінець звітного періоду склала 139,1 млн грн. Зазначене стало можливим за рахунок зростання поточних (на 14,8 млн грн. або на 29,11%) та довгострокових (на 3,5 млн грн. або на 3,04%) зобов'язань. Також спостерігається позитивна тенденція до зменшення загального

нерозподіленого збитку з 85,5 млн грн. на початок 2019 року до 78,8 млн грн. на кінець досліджуваного року, або на 6,7 млн грн.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансового стану ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» за підсумками 2019 року*

Показники	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
АКТИВ				
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	847	420	-427	-50,41
Основні засоби	49952	51019	1067	2,14
Інвестиційна нерухомість	59	57	-2	-3,39
Інші фінансові інвестиції	893	893	x	x
Довгострокова дебіторська заборгованість	60	12	-48	-80,0
Відстрочені податкові активи	48	0	-48	x
Разом за розділом I	51859	52401	542	1,05
II. Оборотні активи				
Запаси, у тому числі:	49011	66010	16999	34,68
- виробничі запаси	12893	20144	7251	56,24
- незавершене виробництво	18104	13850	-4254	-23,5
- готова продукція	18002	31994	13992	77,72
- товари	12	22	10	83,33
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2226	5021	2795	у 2,3 п.б.
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
- з бюджетом	4680	20	-4660	-99,57
- із внутрішніх розрахунків	2403	2252	-151	-6,28
Інша поточна дебіторська заборгованість	2195	11364	9169	у 5,2 п.б.
Гроші та їх еквіваленти	1383	1828	445	32,18

Продовження табл. 2.1

Показники	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Інші оборотні активи	0	205	205	х
Разом по розділу II	61898	86700	24802	40,07
Баланс	113757	139101	25344	22,28
ПАСИВ				
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	3978	3978	х	х
Додатковий капітал	28114	28200	86	0,31
Нерозподілений прибуток	-85454	-78754	6700	х
Разом по розділу I	-53362	-46576	6786	х
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Пенсійні зобов'язання	637	636	-1	-0,16
Інші довгострокові зобов'язання	114949	117788	2839	2,47
Довгострокові забезпечення	854	1552	698	81,73
Усього за розділом II	116440	119976	3536	3,04
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Векселі видані	804	2010	1206	у 2,5 р.б.
Поточна кредиторська заборгованість:				
- за довгостроковими зобов'язаннями	7243	5830	-1413	-19,51
- за товари, роботи, послуги	1863	7130	5267	у 3,8 р.б.
- за розрахунками з бюджетом	133	1140	1007	у 8,6 р.б.
- за розрахунками зі страхування	316	590	274	86,71
- за розрахунками з оплати праці	1137	2229	1092	96,04
- із внутрішніх розрахунків	5126	3485	-1641	-32,01
Інші поточні зобов'язання	34057	43016	8959	26,31
Разом по розділу III	50679	65430	14751	29,11
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами	0	271	271	х
Баланс	113757	139101	25344	22,28

* Джерело: розраховано автором

Використовуючи форму звітності № 2 «Звіт про фінансові результати», у таблиці 2.2 проведемо аналіз ефективності господарської діяльності ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» за підсумками 2018-2019 років.

Таблиця 2.2

Аналіз звіту про фінансові результати (сукупний дохід) за підсумками 2019 року*

Стаття	2019 рік	2018 рік	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	195645	97346	98299	у 2,0 р.б.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	150259	89009	61250	68,81
Валовий прибуток (збиток)	45386	8337	37049	у 5,4 р.б.
Інші операційні доходи	5489	2433	3056	у 2,3 р.б.
Адміністративні витрати	9354	6077	3277	53,92
Витрати на збут	2727	1724	1003	58,18
Інші операційні витрати	18859	7928	10931	у 2,4 р.б.
Фінансовий результат від операційної діяльності	19935	-4959	24894	х
Інші фінансові доходи	4764	8273	-3509	-42,42
Інші доходи	648	114	534	у 5,7 р.б.
Фінансові витрати	18485	27980	-9495	-33,93
Інші витрати	114	2609	-2495	-95,63
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	6748	-27161	33909	х

*Джерело: розраховано автором

Враховуючи результати проведеного у таблиці 2.2 аналізу основних фінансових показників господарської діяльності ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» можемо констатувати той факт, що у 2019 році відбулося суттєве зростання ефективності

виробничої діяльності досліджуваного підприємства, а саме: відбулося зростання чистого доходу від реалізації продукції удвічі з 97,3 млн грн. у 2018 році до 195,6 млн грн. за підсумками 2019 року. При цьому зростання собівартості реалізованої продукції відбулося лише на 68,81% з 89 млн грн. у 2018 році до 150,3 млн грн.. Зазначене свідчить, про максимізацію ефективності використання наявних основних засобів та зростання матеріаловіддачі у процесі виробництва продукції.

2.3. Аналіз системи оплати праці персоналу ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод»

При визначенні впливу основних факторів на рівень оплати праці персоналу ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод», запропоновано використовувати двофакторну модель:

$$\text{ФОП} = \text{ЗП} * \text{R}, \quad (2.6)$$

де ФОП – фонд оплати праці персоналу підприємства (без урахування ЄСВ до Пенсійного фонду України), грн.;

ЗП – розмір середньорічної заробітної плати у розрахунку на одного працівника, грн.;

R – середня чисельність працівників підприємства.

Необхідна інформація для проведення дослідження наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Інформація щодо оплати праці на підприємстві*

Назва показників	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолют-не, грн.	віднос-не, %
Чисельність персоналу, осіб	402	428	26	6,47

Продовження табл. 2.3

Назва показників	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолют- не, грн.	віднос- не, %
Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	52	81,36	29,36	56,46
Середньорічний фонд оплати праці (без ЄСВ), тис. грн	20904	34822	13918	66,58

*Джерело: розраховано автором

При дослідженні тенденцій щодо змін у штатному розписі працівників та визначення впливу вказаного на фонд оплати праці було використано наступну формулу:

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{чп}} = \text{ЗП}_{2018} * \Delta R + \frac{\Delta\text{ЗП} * \Delta R}{2}, \quad (2.1)$$

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{чп}} = 52*(428-402) + \frac{(428-402)*(81,36-52)}{2} = 1733,68$$

(тис. грн.)

При дослідженні тенденцій щодо зміни розміру нарахованої річної заробітної плати та визначення впливу вказаного на фонд оплати праці використано формулу:

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{зп}} = \Delta\text{ЗП} * R_{2018} + \frac{\Delta\text{ЗП} * \Delta R}{2}, \quad (2.2)$$

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{зп}} = 402*(81,36-52) + \frac{(428-402)*(81,36-52)}{2} = 12184,4 \text{ (тис.}$$

грн.)

Проведе дослідження свідчить про те, що фонд оплати праці персоналу ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» (без урахування ЄСВ) у 2019 році збільшився на 13,9 млн грн. за рахунок зміни:

- чисельності працівників – зростання на 1,7 млн грн.;
- середньорічної заробітної плати – зростання на 12,2 млн грн.

Проте, незважаючи на наявні позитивні тенденції щодо зростання рівня оплати праці на досліджуваному підприємстві, середньомісячний розмір номінальної заробітної плати є дуже низьким і лише у 2019 році почав трохи наблизитися до середьобласного рівня.

В умовах постійно зростаючого попиту на продукцію підприємства, з метою стимулювання до перевиконання запланованих результатів виробничої діяльності на ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» використовуються різні тарифні ставки при здійсненні оплати результатів трудової діяльності.

При забезпеченні виконання встановлених виробничих завдань нижче планового рівня оплата праці здійснюється без додаткових заохочень і, як правило, посадовий оклад не перевищує законодавчо встановлений розмір мінімальної заробітної плати. Натомість, для заохочення працівників щодо перевиконання планових завдань при виконанні функціональних обов'язків на 100% і більше оплата праці здійснюється за відрядними розцінками з урахуванням додаткових заохочень (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Схема коригування тарифної ставки (розцінки)*

Рівень виконання норм виробітку і виробничих завдань	Розмір підвищення тарифної ставки (розцінки)		
	2019	2018	відхилення
Нижче 100%	Оплата здійснюється на рівні мінімальної заробітної плати		

Продовження табл. 2.4

Рівень виконання норм виробітку і виробничих завдань	Розмір підвищення тарифної ставки (розцінки)		
	2019	2018	відхилення
Понад 100%, а саме:	Оплата здійснюється за відрядними розцінками		
від 100 до 105	на 4	на 3	1
від 106 до 110	на 6	на 5	1
від 110 до 120	на 14	на 11	3
більше 120	на 15	на 14	1

*Джерело: розраховано автором

Запровадження вищевказаної схеми коригування тарифної ставки дозволило активізувати активність персоналу підприємства при виконанні безпосередніх функціональних обов'язків. Водночас, запропонована методика має виключно короткостроковий характер стимулювання та не визначає доцільність забезпечення саморозвитку людських ресурсів ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» на перспективу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Визначення основних напрямів удосконалення системи управління кадровим потенціалом

Проведене дослідження свідчить про те, що всі елементи системи управління людським потенціалом можуть бути поділені на наступні блоки:

- технології, пов'язані з формуванням персоналу, які передбачають здійснення заходів із кадрового планування, найму, відбору працівників та їх адаптації до вимог визначеного робочого місця;

- технології, пов'язані з розвитком персоналу, що об'єднують як процеси навчання, підвищення кваліфікації, саморозвитку, так і узгодження отриманих результатів з кар'єрною траєкторією особистості;

- технології, пов'язані з раціональним використанням персоналу, які дозволяють визначити оптимальне виробниче навантаження, здійснити нормування праці, а отже й запровадити дієвий механізм мотивації персоналу для виконання визначених функціональних обов'язків.

При визначенні ефективної системи управління кадровим потенціалом ключове значення мають також й зовнішні та внутрішні фактори впливу на роботу з кадрами, основні з яких наведені на рисунку 3.1.

До зовнішніх факторів, які мають найбільший вплив на систему управління людським потенціалом суб'єктів господарювання всіх форм власності, можна віднести: наявну політичну та економічну кризу у державі; несприятливу демографічну ситуація, що призводить до появи відповідних диспропорцій на ринку праці; систему функціонування

закладів освіти; зміни у законодавстві, що регламентує специфіку трудових відносин в Україні тощо.

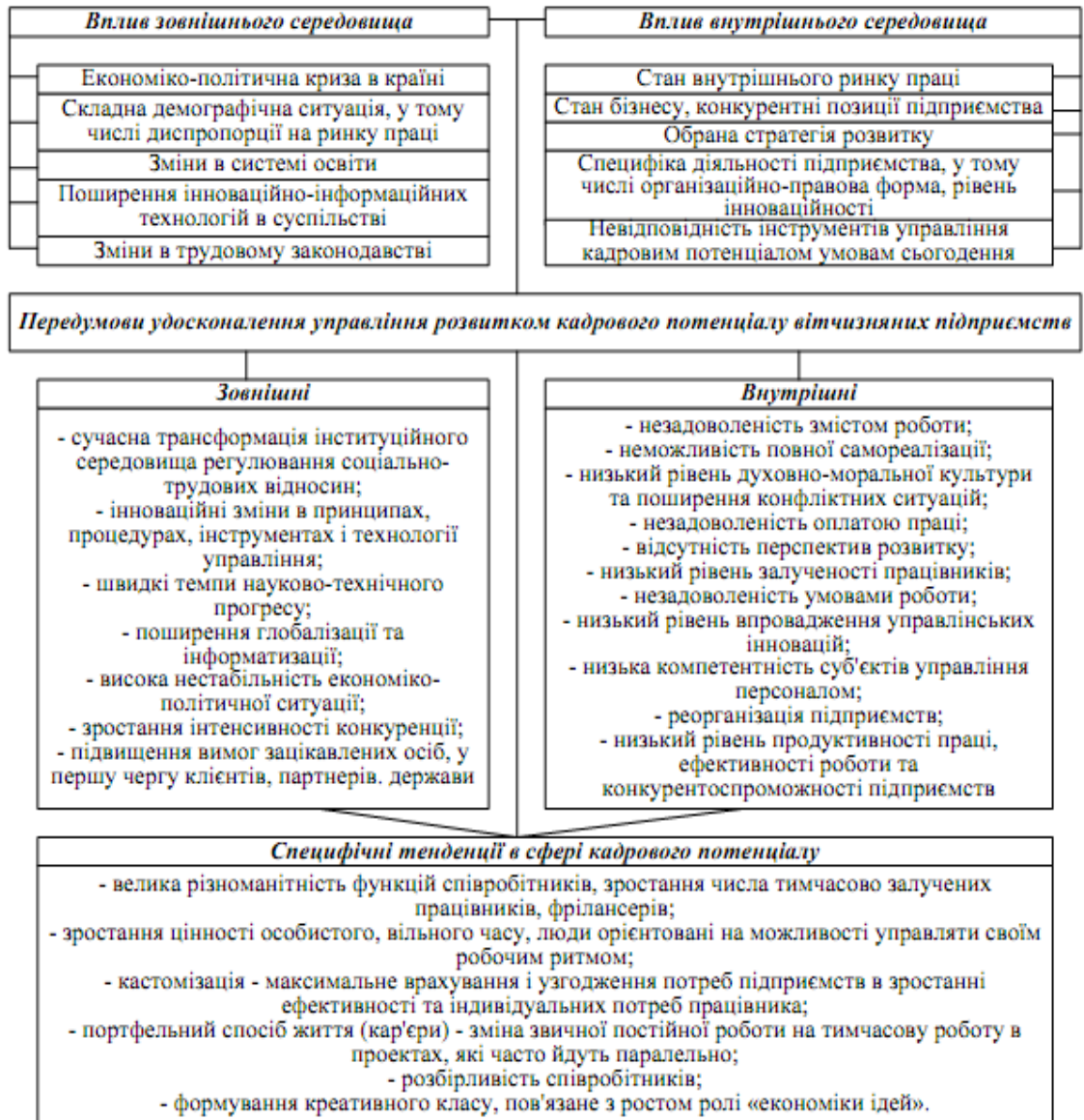


Рис. 3.1. Фактори та передумови удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу вітчизняних підприємств*

*Джерело: побудовано автором на підставі [2]

Серед внутрішніх факторів, які мають найвищий рівень впливу на систему управління людським потенціалом, варто відзначити: наявний стан вітчизняного ринку праці; особливості функціонування суб'єктів бізнесу; сформована стратегія розвитку; особливості господарської діяльності підприємства (наявна організаційно-правова форма, можливість впровадження інновацій як у виробничу діяльність, так і у

процес прийняття управлінських рішень, управління кадровим потенціалом тощо).

Таким чином, враховуючи дії вищевказаних факторів впливу на рисунку 3.2. наведено наявні тренди у сфері трансформації людських ресурсів.

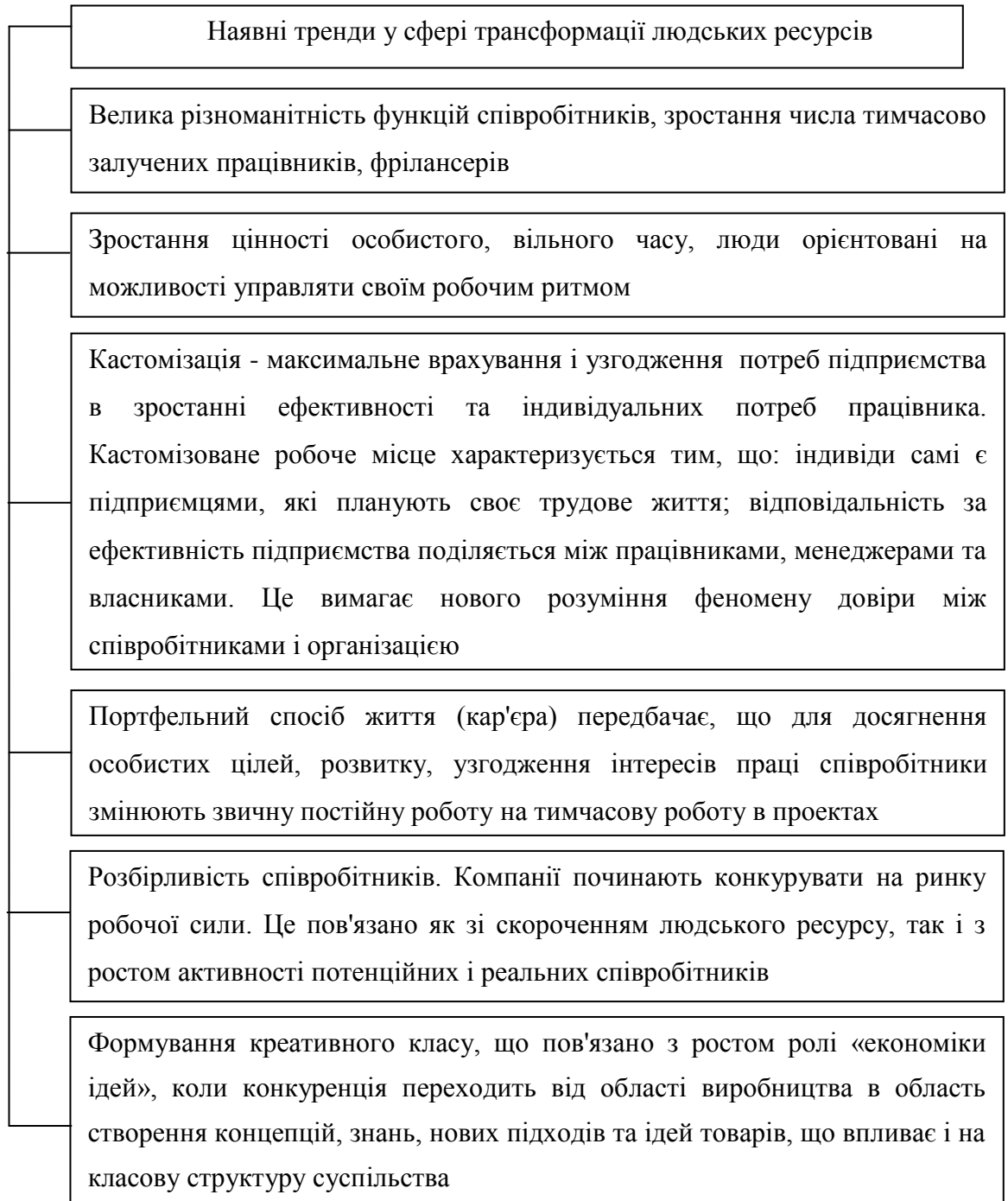


Рис. 3.2. Наявні тренди у сфері трансформації людських ресурсів*

*Джерело: побудовано автором на підставі [1]

Отже, удосконалення системи управління кадровим потенціалом повинно відбуватися за двома напрямками, а саме: оперативному та стратегічному.

При удосконаленні системи оперативного управління людським потенціалом необхідно забезпечити: на рівні бізнес-процесів здійснення заходів з формалізації та уніфікації процесів, пов'язаних з функцією управління персоналом; на рівні організаційних структур передбачити можливість створення спеціалізованих структурних підрозділів, функціональні обов'язки яких повинні бути направлені на формування дієвого механізму оцінювання та мотивації персоналу, організацію та проведення бізнес-тренінгів тощо; 3) на рівні технологій передбачити створення інтегрованої системи управління кадровим потенціалом, направленої на забезпечення виконання функціональних обов'язків на високому професійному рівні.

Стратегічний підхід при управлінні людським потенціалом повинен передбачати внесення відповідних якісних змін у роботу з працівниками підприємства.

Серед основних стратегічних напрямків управління людським потенціалом підприємства потрібно відзначити наступні: формування дієвих форм та методів підбору, відбору, оцінювання рівня кваліфікаційних компетентностей працівників підприємства; впровадження інноваційних форм та методів навчання й розвитку персоналу, узгодження стратегії розвитку працівника з його кар'єрною траєкторією; вдосконалення процесів регулювання трудових відносин, тощо.

3.2. Узгодження стратегії розвитку персоналу з його кар'єрними перспективами

Розроблення обґрунтованої та ефективної стратегії розвитку персоналу передбачає одночасне запровадження дієвого механізму оцінювання, який дозволить не лише визначити рівень

конкурентоспроможності працівника у порівнянні з працівниками досліджуваної виробничої ділянки, а й дослідити зміни його якісних та кількісних характеристик у динаміці.

При оцінюванні рівня розвитку працівників пропонуємо використовувати метод таксономічного аналізу з використанням наступних показників: продуктивність праці досліджуваного працівника, умовних одиниць / год. (A_1), коефіцієнт виконавчої дисципліни, який дозволяє врахувати порушення виробничого процесу з вини працівника (A_2), коефіцієнт, що характеризує рівень своєчасності виконання функціональних обов'язків (A_3), рівень задоволеністю при виконання виробничих завдань, балів (A_4).

У таблиці 3.1 наведено необхідну для аналізу інформації на прикладі умовного працівника ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод»

Таблиця 3.1

Інформаційний простір для оцінювання умовного працівника*

Індикатор	Роки					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
A_1	15	18	20	21	20	22
A_2	0,8	0,85	0,86	0,89	0,85	0,86
A_3	0,88	0,9	0,92	0,94	0,9	0,88
A_4	8	8,2	8,6	9	7,5	7,8

*Джерело: розраховано автором

У таблиці 3.2 наведено результати визначення середнього значення та середньоквадратичного відхилення за обраною сукупністю показників

Таблиця 3.2

Визначення середнього значення та середньоквадратичного відхилення за обраною сукупністю показників*

Індикатор	Роки						\bar{A}	δ
	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
A ₁	15	18	20	21	20	22	19,3	2,2852
A ₂	0,8	0,85	0,86	0,89	0,85	0,86	0,9	0,0267
A ₃	0,88	0,9	0,92	0,94	0,9	0,88	0,9	0,0213
A ₄	8	8,2	8,6	9	7,5	7,8	8,2	0,4981

*Джерело: розраховано автором

Процес визначення інтегрального показника розвитку умовного працівника протягом 2014-2019 років наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Стандартизовані значення показників, проміжні значення точки еталону, евклідової відстані та інтегрального показника*

Індикатор	Роки						Точка еталон
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
A ₁	-1,8962	-0,5835	0,2917	0,7293	0,2917	1,1669	1,1669
A ₂	-1,9337	-0,0624	0,3119	1,4347	-0,0624	0,3119	1,4347
A ₃	-1,0932	-0,1562	0,7809	1,7179	-0,1562	-1,0932	1,7179
A ₄	-0,3681	0,0335	0,8366	1,6397	-1,3720	-0,7697	1,6397
Евклідова відстань	5,7152	3,3760	1,8841	0,4376	3,9484	3,8689	
Інтегральний показник	0,13	0,48	0,71	0,93	0,4	0,41	

*Джерело: розраховано автором

Проведені розрахунки у таблиці 3.3 свідчать про те, що інтегральний показник розвитку досліджуваного умовного працівника

досяг свого максимуму за підсумками 2017 року. Потім, відбулося загальне погіршення майже за всіма досліджуваними показниками, що безпосередньо може бути пов'язане із допущеними помилками щодо мотивації даного працівника, особливо стосовно необґрунтованої відмови йому у подальшому кар'єрному зростанні.

Запропонований підхід дозволяє оцінити рівень розвитку персоналу протягом досліджуваного періоду, виявити загальну тенденцію та додатково дослідити зв'язок між кваліфікаційним зростанням та кар'єрним розвитком особистості.

Під час формування дієвої моделі оцінювання кваліфікаційного розвитку персоналу потрібно також враховувати й той факт, що встановлення обґрунтованої залежності між кількістю, якістю виконаних функціональних обов'язків та рівнем оплати праці (кар'єрним зростанням) сприятиме не лише зростанню довіри з боку працівника до прийнятих керівництвом кадрових рішень, а й забезпечить формування твердження у працівника щодо обґрунтованості обраного життєвого й професійного шляху розвитку.

ВИСНОВКИ

Отримані результати під час підготовки кваліфікаційної роботи (проєкту) свідчать про важливість та необхідність забезпечення розвитку кадрового потенціалу та дозволяють зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що управління кадровим потенціалом – одна з ключових функцій суб'єкта господарювання будь-якої форми власності. Саме обґрунтоване управління наявними людськими ресурсами дозволяє забезпечити досягнення конкурентних переваг на відповідному сегменті ринку, максимізацію ефективності праці та трудової віддачі від підлеглих працівників. Водночас, проведені дослідження свідчать про те, що на більшості підприємств, особливо у промисловій галузі, зовсім відсутній механізм формування та впровадження програми управління кадровим потенціалом.

2. Виявлено, що для забезпечення перманентного розвитку кадрового потенціалу та усунення будь-яких причин психологічної кризи вищому керівництву суб'єктів господарювання всіх форм власності необхідно забезпечити запровадження об'єктивного механізму оцінювання людських ресурсів у динаміці та у досліджуваній групі працівників та узгодження отриманих результатів з розміром нарахованої заробітної плати.

3. Обґрунтовано, що для забезпечення високої ефективності застосовуваних методів стимулювання до розвитку та максимізації ефективності господарської діяльності необхідно, щоб на підприємстві були чітко визначені цілі та завдання діяльності кожного працівника, запроваджені ефективні методи оцінки результатів праці, методика і процедури оцінки, які дозволять прозоро оцінити рівень компетентностей кожного із досліджуваних працівників.

4. Встановлено, що приватне акціонерне товариство «Бериславський машинобудівний завод» - це підприємство

машинобудівної промисловості. Його стратегічний план розвитку передбачає основні види діяльності підприємства, заходи, спрямовані на перспективний розвиток і підвищення якості продукції, що виробляється.

5. Виявлено, що загальна вартість майна ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» у 2019 році зросла на 25,3 млн грн. або на 22,28% і на кінець звітного періоду склала 139,1 млн грн. Зазначене стало можливим за рахунок зростання поточних (на 14,8 млн грн. або на 29,11%) та довгострокових (на 3,5 млн грн. або на 3,04%) зобов'язань. Також спостерігається позитивна тенденція до зменшення загального нерозподіленого збитку з 85,5 млн грн. на початок 2019 року до 78,8 млн грн. на кінець досліджуваного року, або на 6,7 млн грн.

При проведенні аналізу основних фінансових показників господарської діяльності ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» встановлено, що у 2019 році відбулося суттєве зростання ефективності виробничої діяльності досліджуваного підприємства, а саме: відбулося зростання чистого доходу від реалізації продукції удвічі з 97,3 млн грн. у 2018 році до 195,6 млн грн. за підсумками 2019 року. При цьому зростання собівартості реалізованої продукції відбулося лише на 68,81% з 89 млн грн. у 2018 році до 150,3 млн грн. Зазначене свідчить, про максимізацію ефективності використання наявних основних засобів та зростання матеріаловіддачі у процесі виробництва продукції.

6. Виявлено, що фонд оплати праці персоналу ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» (без урахування ЄСВ) у 2019 році збільшився на 13,9 млн грн. за рахунок зміни: чисельності працівників – зростання на 1,7 млн грн.; середньорічної заробітної плати – зростання на 12,2 млн грн. Водночас, незважаючи на наявні позитивні тенденції щодо зростання рівня оплати праці на досліджуваному підприємстві, середньомісячний розмір номінальної

заробітної плати є дуже низьким і лише у 2019 році почав трохи наближатися до середьобласного рівня.

7. Виявлено, що всі елементи системи управління людським потенціалом можуть бути поділені на наступні блоки: технології, пов'язані з формуванням персоналу, які передбачають здійснення заходів із кадрового планування, найму, відбору працівників та їх адаптації до вимог визначеного робочого місця; технології, пов'язані з розвитком персоналу, що об'єднують як процеси навчання, підвищення кваліфікації, саморозвитку, так і узгодження отриманих результатів з кар'єрною траєкторією особистості; технології, пов'язані з раціональним використанням персоналу, які дозволяють визначити оптимальне виробниче навантаження, здійснити нормування праці, а отже й запровадити дієвий механізм мотивації персоналу для виконання визначених функціональних обов'язків.

8. Запропонований підхід до визначення інтегрального показнику розвитку досліджуваного умовного працівника дозволив виявити точки максимуму за підсумками 2017 року. Подальше загальне погіршення майже за всіма досліджуваними показниками свідчить про допущені помилки щодо мотивації даного працівника, особливо стосовно необґрунтованої відмови йому у подальшому кар'єрному зростанні.

Запропонований підхід дозволяє оцінити рівень розвитку персоналу протягом досліджуваного періоду, виявити загальну тенденцію та додатково дослідити зв'язок між кваліфікаційним зростанням та кар'єрним розвитком особистості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – №5. – 2018. – Т. 2. – С. 13–16.
2. Егоришин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоришин. 5-е изд., доп. и перераб. К. 2011. 720 с.
3. Макаренко С. М. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2020. 234 с.
4. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Індивідуалізація процесів підготовки та розвитку особистості як основа зростання конкурентоспроможності майбутніх фахівців. Інноваційний університет і лідерство: проект і мікропроекти. III. Варшава, 2019. С. 59–72.
5. Прахалад К. Стержневые компетенции корпораций / К. Прахалад, Г. Гамель. – СПб.: Питер, 2001.
6. Предводителева М.Д. Подходы к управлению качеством услуг: фокус на потребителе / М.Д. Предводителева, О.Н. Балаева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №2. – С. 90-97.
7. Пробоїв О.А. Теоретико-методологічні засади оптимізації стратегії підприємства з використанням його потенціалу / Всеукраїнська науково-практична конференція “Розвиток менеджменту в Україні: реалії, проблеми, перспективи”. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет. – 2004. – С. 42-44.
8. Програма розвитку харчової та переробної промисловості Дніпропетровської області на період до 2010 року. – Дніпропетровськ: Дніпропетровська обласна державна адміністрація, 2000.
9. Продиус Ю.И. Формирование конкурентной среды в промышленности / Ю.И. Продиус, О.И. Продиус, А.Л. Антонюк / Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції „Маркетинг

та логістика в системі менеджменту”. – Львів: „Львівська політехніка”, 2002. – 416 с.

10.Проценко Н.Б. Механізм управління економічною стійкістю підприємства // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2005. – №1(31). – С. 210-223.

11.Пыхтина И., Дли М. Особенности потребительского спроса на региональном рынке хлебопродуктов // Маркетинг. – 2002. – №2(63). – С. 40-43.

12.Пять взглядов на стратегию достижения лидерства // Office. – 2000. – № 5. – С. 40-44.

13.Радкевич А.Н. Конкурентная привлекательность потребительских рынков Украины / Маркетинговые исследования: Сб. статей по теории и практике маркетинговых исследований. – Харьков: НВФ «Студцентр», 2001. – 352 с.

14.Радыгин А., Энтов Р. Институционные компоненты экономического роста / А. Радыгин, Р. Энтов // Вопросы экономики. – 2005. – №11. – С. 14-38.

15.Ревенков А.Н. Состояние и перспективы развития пищевой промышленности.// Всероссийский экономический журнал. – 2004. – №12. – С. 107-120.

16.Решетилова Т.Б. Оценка конкурентоспособности украинских энергетических углей на внутреннем рынке / Т.Б. Решетилова, К.М. Ковтун, Н.В. Шинкаренко // Академічний огляд. – 2000. – №2. – С. 60-66.

17.Рогоза М.Є. Механізми функціонування в системах управління підприємствами: чинники й особливості / М.Є. Рогоза, В.А. Павлова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2005. – №1. – 223-226.

18.Родина А. Рынок кондитерских товаров / Семинар „Покупательский маркетинг”, 2005. – www.Marketing.spb.ru.

19.Родионова Л.Н. Оценка конкурентоспособности продукции / Л.Н. Родионова, О.Г. Кантор, Ю.Р. Хакимова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – №1. – С. 63-77.

20.Рябов В.И. Качество – важнейший фактор конкурентоспособности / В.И. Рябов, А.Д. Немцев // ЭКО Всероссийский экономический журнал. – 2003. – №4. – С. 153-156.

21.Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование: организация систем: Пер. с англ. М.: Радио и связь, 1991.

22.Савин В.А. Конкурентоспособность 180 стран мира / Управление персоналом. – 1999. – 10. – С. 35-39.

23.Савченко С.М. Конкурентоспроможність підприємства / Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції „Науковий потенціал світу 2004”. Том 21. Економіка підприємства – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – С. 49-52.

24.Савчук А. Повышение конкурентоспособности украинской продукции на примере ОАО «Азовмаш» // Економіст. – 2005. – №6. – С. 48-49.

25.Савчук А.В. Системный подход к анализу конкурентоспособности промышленного предприятия // Економіст. – 2001. – №12. – С. 58-61.

26.Савчук С.И. О смешении понятий качества и конкурентоспособности продукции в теории конкуренции и экономике качества // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №3(41). – С. 131-139.

27.Садеков А.А. Маркетинг в стратегии устойчивого развития //Торгівля і ринок України. Збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування: Вип. 11. Т. 2. – 2000. – С. 3-8.

28.Саліхова О. Конкурентоспроможність українських виробників азотних добрив: проблеми та шляхи їх вирішення у процесі приєднання до СОТ / О. Саліхова, А. Левада //Економіст. – 2005. – №5. – С. 55-57.

- 29.Сватков Л. Пріоритетна галузь економіки // Харчова і переробна промисловість. – 1999. – №5-6(238). – С. 3-5.
- 30.Свирейко Н.Е. Оценка конкурентоспособности масложировых продуктов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №3(41). – С. 88-92.
- 31.Світова організація торгівлі: перспективи та виклики для України // www.ier.kiev.ua/Ukraine/WP/2005/wp2005_ukr.cgi.
- 32.Семенов И. Система и процесс стратегического маркетинга в организации // Маркетинг. – 2004. – №3(76). – С. 114-125.
- 33.Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №6. – С. 78-86.
- 34.Banens H. Van Strategisch Management naar Koers Management // Holland Management Review. – 1995. – №43. – P. 62-72.
- 35.Boyd Harper W. Marketing Management: a Strategic Approach with a Global Orientation. – New York: Irwin Series in Marketing, 1995. – 555 p.
- 36.Byars Lloyd L., Rue Leslie W., Zahra Shaker A. Strategic Management. – New York: Times Mirror Higher Educational Group, 1996. – 1043 p.
- 37.Evans Ph.B., Wurster T.S. Strategy and the new Economics of Information //Harvard business Review. – Vol. 75. – №5. – 1977. – P. 71-82.
- 38.Makarenko S., Kaplina Ye., Rybachok S. Current realities of enterprise personnel training and development. Litteris et Artibus: materials of International Forum. November 21–23, 2019. Lviv, Ukraine: Lviv Polytechnic National University. P. 172–175.
- 39.Makarenko S., Oliinyk N., Kazakova T. Improving the method approach to the rating evaluation of employees as professional career development. Baltic Journal of Economic Studies. 2018. No. 5, Vol. 4. P. 179–187.
- 40.Makarenko S., Oliinyk N., Oleksenko Y. Improvement of the system of management of professional development of personnel: the case of Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies. 2020. No. 4, Vol. 6. P. 103–109.