ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Придніпровський інститут

Кафедра економічного проектування та маркетингу

Іващенко Владислав Олександрович

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра

на тему: **«Розвиток кадрового потенціалу підприємства»**

Група ІН37-9-24-М1УПП(1.6д)
Спеціальність: 051 Економіка
Освітня програма: Управління персоналом та економіка праці
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Іващенко В.О.
(підпис) *(прізвище та ініціали)*

Науковий керівник
к.е.н., доцент_____ _____ Заволока Ю.М.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) *(підпис)* *(прізвище та ініціали)*

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри
к.е.н., доцент_____ _____ Гноєвий В.Г.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) *(підпис)* *(прізвище та ініціали)*

Кременчук 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Іващенко Владислав Олександрович. «Розвиток кадрового потенціалу підприємства» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» – Придніпровський інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом. – Кременчук, 2026.

Актуальність теми дослідження полягає у спрямованості його результатів на підвищення ефективного розвитку кадрового потенціалу підприємств, а також обумовлена необхідністю реструктуризації системи управління, вдосконалення організації управління кадровим потенціалом для досягнення головної мети: ефективної роботи всієї галузі в ринкових умовах.

Мета роботи - розробка рекомендацій і комплексу заходів щодо вдосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах автоматизації виробництва.

У роботі були використані такі **методи дослідження:** емпірико-теоретичні, кабінетні дослідження, польові дослідження, організаційно-економічний аналіз діяльності, метод стратегічного планування (SWOT-аналіз).

Ключові слова: *кадри, кадровий потенціал, персонал, аналіз техніко-економічних показників, ефективність, рентабельність.*

ANNOTATION

Vladyslav Ivashchenko. “Development of the enterprise's human resources potential” – It’s Manuscript.

Qualification work in obtaining the educational qualification of "master" - Prydniprovsk Institute Interregional Academy of Personnel Management. – Kremenchuk, 2026.

The relevance of the research topic lies in the focus of its results on increasing the effective development of the human resources potential of enterprises, and is also due to the need to restructure the management system, improve the organization of human resources management to achieve the main goal: effective operation of the entire industry in market conditions.

The purpose of the work is to develop recommendations and a set of measures to improve the human resources potential of the enterprise in the context of production automation.

In this work, the following **methods of research** were used: empirical-theoretical, desk research, field research, organizational and economic analysis of activities, strategic planning method (SWOT analysis).

Key words: personnel, human resources, personnel, analysis of technical and economic indicators, efficiency, profitability.

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП 4

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ «КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ» 8

1.1 Основні визначення терміну «кадровий потенціал» 8

1.2 Сучасні підходи управління розвитком кадрового потенціалу 15

1.3 Методичні засади дослідження рівня розвитку кадрового потенціалу 21

РОЗДІЛ ІІ. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРОПИВНИЦЬКОЇ ФІЛІЇ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ» 29

2.1 Загальна характеристика підприємства як об’єкта дослідження 29

2.2 Аналіз кадрового складу досліджуваного підприємства 39

2.3 Дослідження рівня розвитку кадрового потенціалу підприємства 49

РОЗДІЛ ІІІ. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КРОПИВНИЦЬКІЙ ФІЛІЇ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ» 54

3.1 Рекомендації щодо впровадження інноваційних методів розвитку кадрового потенціалу 54

3.2 Обґрунтування соціально-економічної ефективності інноваційних методів розвитку кадрового потенціалу 61

ВИСНОВКИ 69

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 73

ДОДАТКИ 79

ВСТУП

Успіх діяльності організації прямо пропорційно залежить від ефективності роботи системи управління персоналом підприємства. На сьогоднішній день організації перебувають у безперервному пошуку джерел переваги серед конкурентів, оскільки втягнуті в постійно наростаючу конкурентну боротьбу. Одним з засобів нарощування переваги організації є розвиток кадрового потенціалупідприємства, оскільки неможливо заперечувати те, що успіх діяльності організації безпосередньо залежить від її співробітників.

Крім того, в цілях забезпечення економічної стабільності діяльності підприємств необхідним аспектом в умовах цифровізації економіки є формування дієвих механізмів реагування на мінливі вимоги зовнішнього середовища, що стосуються, в першу чергу, роботи з кадровим потенціалом підприємств, з урахуванням мінливих вимог до їх компетенцій і перегляду підходів до роботі.

Під цифровою трансформацією розуміється використання в діяльності підприємств прогресивних цифрових технологій для підвищення ефективності діяльності. При цьому змінюються не тільки підходи в роботі, але і професійні компетенції спеціалістів, здатних працювати в нових реаліях.

Ефективна робота підприємства в умовах ринкових відносин неможлива без створення механізму управління розвитком його кадрового потенціалу, а також наукового опрацювання методів кадрового забезпечення. Проблема управління кадровим потенціалом в організаціях носить міждисциплінарний характер, що зумовлює необхідність застосування в її розв’язанні комплексних підходів, з урахуванням економічних, соціологічних, психологічних та інших факторів.

Актуальність дослідження полягає у спрямованості його результатів на підвищення ефективного розвитку кадрового потенціалу підприємств, а також обумовлена необхідністю реструктуризації системи управління, вдосконалення організації управління кадровим потенціалом для досягнення головної мети:

ефективної роботи всієї галузі в ринкових умовах. Центральною ланкою даних процесів є людина -працівник, яка виконує поставлені цілі та завдання.

Впровадження нової техніки та технології у виробництво пред'являє підвищені вимоги до персоналу, керівників та підлеглих, роботаяких вимагає не тільки оволодіння новими технологічними знаннями, але і більш досконалими методами керування людьми.

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал підприємства.

Предметом дослідження даної роботи є процес розвитку кадрового потенціалу в умовах впровадження інновацій у виробництво.

Базою дослідження є Кропивницька філія ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Цілі роботи:

– вивчення особливостей розвитку кадрового потенціалу підприємства;

– розробка рекомендацій і комплексу заходів щодо вдосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах автоматизації виробництва.

Завдання:

– дослідження поняття та сутності кадрового потенціалу підприємства і його структурних елементів;

– аналіз факторів, що впливають на розвиток кадрового потенціалу;

– аналіз критеріїв і методів оцінювання кадрового потенціалу;

– дослідження проблем і причин їх появи при низькому рівні кадрового потенціалу підприємства.

Для рішення поставлених завдань використовувалися наступні методи:

– Теоретичні: аналіз та синтез; моделювання; класифікація; узагальнення.

– Емпіричні: спостереження (вивчення документації і результатів діяльності); порівняння; експеримент.

Реформування газової галузі, так само як і інших галузей економіки, пов'язано з безліччю виробничих, соціально-психологічних, етичних та інших проблем, рішення яких вимагає індивідуального підходу до кожного

працівника, створення системи перепідготовки, підвищення кваліфікації вищої, середньої і низової командних ланок, перепідготовки кадрів масових професій.

Тема дослідження достатньо широко представлена в науковій і професійній літературі. Тому в процесі виконання представленої роботи були використані численні навчальні посібники, методичні матеріали та публікації.

Дослідженню проблем формування і розвитку кадрового потенціалу організації присвячені багато закордонних досліджень: Ф. Тейлора, А. Файоля, Р. Емерсона, Р. Форда, Р. Лайкерта, Д. Мак Грегора, Р. Блейка та Д. Моутона, Е. Мейо, Ф. Фідлер, Т. Мітчела, Р. Хауса, Д.С. Сінка, П. Херсі, К. Бланшара, В. Врума, Ф. Ієтона, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі та ін., у яких представлені організаційні, наукові принципи та методи управління підприємствами, де аналізуються питання демократизації виробничих відносин між адміністрацією і підлеглими.

Різні соціально-психологічні феномени трудової діяльності, в тому числі і питання стану кадрового потенціалу, докладно розглядалися в працях вітчизняних вчених в області психології та педагогіки: Безсмертна В.В. [1], Горчаков К.Р. [12], Дашко І.М. [16], Коваль З., Козуб Ю. [23], Михайлюк О.В. [31], Тарасюк Г.М., Фурсова Л.І. [42], Шаповал О. [47].

У статті Трусової Н.В. «Формування кадрового потенціалу, як складова підвищення ефективності підприємства» докладно розглядаються різні методи оцінки ефективності діяльності кадрових служб та необхідність проведення такої оцінки [43]. Методам оцінки ефективності діяльності кадрових служб присвячена і стаття Посвалюк О. [38]. У ній автор розглядає існуючі методи оцінки, а також міркує на тему зміни ролі людини в процесі виробництва.

Білик М.Д. в своїй роботі «Інноваційні підходи до управління кадровим потенціалом у сучасних умовах» розглядає управління персоналом як процес і роль моніторингу професійної діяльності [19].

Організації роботи з персоналом в газовій галузі присвячені публікації Станьковської І.М., Шиптури О.В. Однак в них недостатньо глибоко висвітлюється проблема підготовки і підвищення кваліфікації персоналу

безпосередньо на підприємствах.

Однак слід відзначити, що існуюча теорія і методологія управління розвитком кадрового потенціалу не відображає повною мірою специфічні особливості персоналу організацій, які здійснюють постачання та реалізацію газу на внутрішньому ринку країни, незважаючи на те, що дані організації є одним з елементів найважливішої галузі економіки України.

Основні пункти наукової новизни кваліфікаційного дослідження. Доповнено поняття «кадровий потенціал». Як соціально-економічна категорія кадровий потенціал визначений як узагальнююча характеристика існуючих і потенційних здібностей і можливостей працівників організації, що володіють компетенціями в певній сфері діяльності та необхідними професійно значущими особистісними якостями, які розвиваються і удосконалюються в результаті їх взаємодії (синергетичний ефект), грамотно використовуються і зберігаються відповідно до цілей стратегічного розвитку організації, підвищуючи її конкурентоспроможність.

Розроблено нові методи і способи збільшення зростання кадрового потенціалу газотранспортного підприємства. Проект розробки методів і способів вдосконалення системи управління і розвитку кадрового потенціалу в умовах цифровізації підприємства є практично значимим результатом роботи.

Емпіричною базою дослідження виступають роботи різних дослідників і дані власних емпіричних досліджень, отриманих при проходженні практики.

Проміжні результати досліджень представлені в рамках науково-практичних конференцій. За темою кваліфікаційної роботи опубліковані тези «Розвиток кадрового потенціалу в умовах впровадження інновацій у виробництво» [19].

Структура кваліфікаційної роботи відповідає цілям та завданням дослідження. Вона складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 72 сторінках, містить 13 таблиць, 14 рисунків та 1 додаток.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ «КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ»

1.1 Основні визначення терміну «кадровий потенціал»

Термін «кадри» запозичений з французької мови в початку 19 століття. З французького «cadre» - оправа, рамка [16].

Спочатку кадри – це основний склад, ядро військової частини. У радянську епоху «кадри» набули вже громадянського значення як основний склад кваліфікованих працівників підприємств, державних установ, громадських організацій. Кадри - це вже працівники галузі діяльності. Вперше з'являється професія кадровик і формується ціла кадрова політика.

Кадри - сукупність співробітників організації, що володіють певним рівнем освіти, кваліфікацією, а також певними навичками, які можуть бути плідно застосовані при виконанніобов'язків, покладених відповідно до займаної посади.

Будь-яке підприємство являє собою складну організаційну структуру, в якій головними ланками є засоби праці та люди, які утворили групу з метою виконання виробничих завдань та отримання прибутку.

Іншими словами, кадри – це люди чи індивідууми, які привносять свої власні амбіції, цінності та навички в життя організації, і при ефективному управлінні ці людські якостіможуть принести значну користь для організації.

Під «потенціалом» розуміється джерела, можливості, запаси та засоби, які ще не залучені, але які можуть бути використані для досягнення поставленої мети. Це стосується і працівників [25].

Усі можливості людини щодо здійснення доцільної трудової діяльності можна поділити на три групи, що характеризують такі грані її потенціалу: фізична, соціально-психологічна, інтелектуальна. Перша грань – фізичний потенціал – пов'язана з рівнем здоров'я, тобто біологічною, фізичною, енергетичною можливістю людей здійснення трудової діяльності. Друга грань –

соціально-психологічний потенціал – пов'язана із системою інтересів морального і культурного характеру, набором мотивів і цінностей, типом особистості, тобто здатністю до саморозвитку, творчого вирішення проблем, ініціативністю, мобільністю, моральними якостями. Третя грань, найбільш важлива, яка пов'язує дві попередні – інтелектуальний потенціал – характеризується рівнем освіти, обсягом знань, навичок та умінь, рівнем кваліфікації та професіоналізмом, необхідними для здійснення трудової діяльності в сучасних умовах.

Крім того, у трудового потенціалу є кількісна та якісна сторони, які складаються під впливом численних умов та факторів. Кількісна сторона формується під впливом демографічних процесів, рівня розвитку виробництва (інтенсивність праці та її необхідні витрати). Якісна сторона складається під впливом чинників іншого – здібності та особисті якості індивіда (розвиненість інфраструктури: об'єкти освіти, охорони здоров'я, культури та побуту). Цей поділ необхідний для цілей управління.

Таким чином, поняття «кадровий потенціал» в широкому сенсі визначається як навички та здібності групи співробітників, які можуть бути використані в їх трудовій діяльності згідно посадовим інструкціям, а також при вирішенні певних завдань з метою отримання економічною вигоди [24].

Михайлюк О.В. вважає, що «кадровий потенціал» - це «соціально-економічна категорія, яка відображає можливе участь кожного працівника організації в виробництво, а не тільки професійно підготовленої частини персоналу з урахуванням його психофізіологічних, особистісних і професійних потенцій, що розвиваються в результаті синергетичного ефекту їх взаємодії» [31].

З наведених точок зору можна дійти невтішного висновку про те, що кадровий потенціал є узагальненою характеристикою навичок, здібностей всього колективу організації, а саме постійних працівників організації, які мають певну кваліфікацію, і вже минулі професійну підготовку і що володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками, і досвідом роботи в певній

сфері діяльності, здатні виконувати функціональні свої обов'язки, та давати задані результати відповідно до перспективних та поточних цілей, які також можуть виступати наставниками.

Кадровий потенціал іншими фахівцями розглядається у вузькому більш сенсі, тут вже йдеться лише про категорію осіб, які мають ставлення до організації, але в певний період знаходяться як тимчасово вільними чи резервні трудові місця, які мають бути зайняті спеціалістами, але не зараз, а в перспективі, після того, як вони виростуть, закінчать навчання.

Поняття кадрового потенціалу є збірним і включає себе три елементи: індивідуальний кадровий потенціал, колективний кадровий потенціал і економічний потенціал. Виходячи з цього, на формування кадрового потенціалу впливають не тільки техніко-економічні фактори, але і соціально-психологічні (згуртованість, робота в команді, внутрішня атмосфера в колективі), а також фізіологічні, особистісні та інші.

Безсмертна В.В. під «кадровим потенціалом» розуміє «якийсь процес руху кадрів в організації (органі), які через систему цілепокладання і оцінки якості особистості, обґрунтованого вибору пріоритетів та моніторингу потенційних особливостей взаємодіють між собою» [1].

У науковій літературі зустрічається змішання понять «кадрового потенціалу» та «трудового потенціалу».

Деякі автори вважають, що кадровий потенціал - це складова людського капіталу, яка використовується для отримання економічної вигоди та інноваційної діяльності. Білорус Т.В. у своїй роботі визначає людський капітал як «основне багатство держави, яке здатне забезпечити його стійкий і стабільний розвиток, а також підтримувати конкурентоспроможність серед провідних світових держав» [6].

Людський потенціал прийнято вважати більш об'ємним поняттям, чим кадровий потенціал, і включає такі основні властивості, як здоров'я, природні здібності, інтелект і талант. У поняття людського потенціалу входить також поняття трудового потенціалу, яке здійснюється тільки в трудовій діяльності і

визначає межі і можливості індивіда у виконанні трудових функцій. Характеристики трудового потенціалу: знання, навички, рівень освіти,здібності і схильності до співробітництва, принципи трудової етики [9].

Людський капітал є основною рушійною силою організаційного розвитку, і конкурентам найважче наслідувати його і вчитися йому. Потенціал співробітника є неминучою темою кожного підприємства. Сукупність людських якостей визначає потенційні можливості кожного співробітника та всього підприємства в цілому.

У той же час, поняття «кадровий потенціал» має ще одне розшифрування. Під ним мають на увазі здібності та можливості кожного працівника щодо реалізації своїх умінь для забезпечення життєдіяльності суб'єкта виробництва. При цьому на показники впливають особисті якості співробітників, їх працездатність, рівень професійних знань та навичок, досвід, наявність творчих здібностей.

Поняття кадрового потенціалу можливе як з погляду окремого співробітника, так і з погляду підприємства в цілому. І ці поняття взаємопов'язані й взаємообумовлені, оскільки співробітники є кадровою цінністю кожного підприємства. У процесі прийому на роботу майбутній працівник оцінюється по явним і неявним якостям для інвентаризації.

Наприклад, до явних якостей відносяться освіта, сімейне походження, вік, стать, місце походження, спеціальність тощо. Однак важче виявити приховані якості, такі як мотивація досягнення, цілеспрямованість, внутрішній драйв, спілкування та координація, мовне вираження, логічне мислення, інноваційна свідомість, впевненість у собі, аналітичні здібності, здатність до проникливості, здатність до виконання тощо [14].

Зазвичай моделі включають модель айсберга, модель професійної компетентності й модель цибулини. Людина зазвичай оцінюється на основі базової інформації, загальних здібностей та професійних здібностей. Базова інформація дуже корисна для оцінки підбору персоналу, наприклад, освіта, спеціальність, сертифікати, досвід, досвід роботи в галузі, вік, місце

походження, сімейний стан і т. ін.

Узагальнюючи розглянуті позиції авторів, поняття «людський потенціал», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал», можна зробити висновок про те, що поняття «людський потенціал» є спільним для понять «трудового» і «кадрового потенціалу». Концепція «кадровий потенціал», своєю чергою, є меншим за поняття «трудовий потенціал». Також співвідношення аналізованих понять можна представити у виді рисунку 1.1.

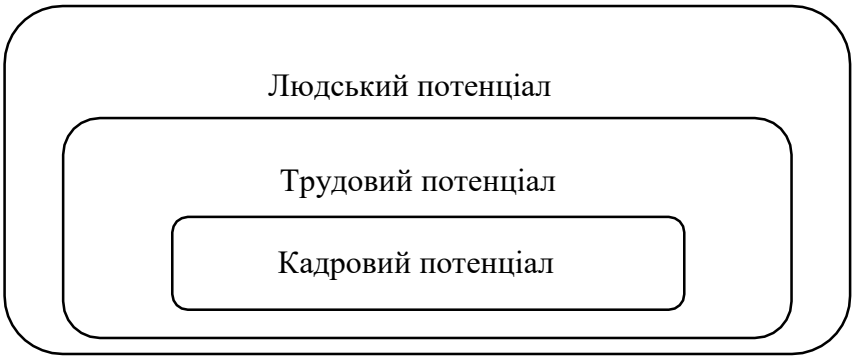


Рис. 1.1. Співвідношення людського, трудового та кадрового потенціалу

Таким чином, сутність кадрового потенціалу підприємства складається з чисельності співробітників, їх умінь, здібностей і потенційних можливостей для виконання посадової інструкції і поставлених задач. Використовуючи цю характеристику сутності кадрового потенціалу, необхідно розглянути поняття «трудових ресурсів».

У теорії економіки трудові ресурси, або просто праця, є одним із трьох основних факторів виробництва, двома іншими є земля і капітал. У самому широкому сенсі працю можна визначити просто як здатність працювати або постачати робітників для даної галузі або сектора економіки.

На даний момент трудові ресурси в Україні складаються з чоловіків і жінок у віці від 16 до 60 років. Також до трудових ресурсів відносять зайняте населення непрацездатного віку. До даної категорії відносять підлітків в віцівід

14 до 15 років та осіб, які пенсійного віку, але продовжують трудову діяльність. Сьогодні настання працездатності змістилося до 22-25 років, через необхідність отримання як середньої, так і вищої освіти.

Трудовим ресурсом, який розуміється як сукупність виробничих потужностей, свідомо сформованих індивідом на основі природних даних, володіє більшість людей у певному віці, признаних працездатними. на практиці. Працездатне населення ставиться в паралель з трудовими ресурсами. Трудові ресурси - це основа підготовкилюдських ресурсів, а трудовий потенціал - це, перш за все, якісна характеристика трудових ресурсів, задіяних в виробництві [15].

Трудовий ресурс частіше всього тягне за собою деяку ступінь людських зусиль у виробничому процесі, наприклад, з однією людиною або командою робітників. Іншими словами, трудові ресурси включають розумовий і фізичний внесок працівника у виробництво товарів. Для деяких економістів-класиків трудові ресурси також включають технологічне розуміння та маркетингову підтримку, причому остання відповідає за доставку готового продукту в місце обміну, де товари в кінцевому результаті продаються. Винагорода за надані трудові ресурси прийнято називати заробітною платою.

Таким чином, розмежовуючи поняття «трудового потенціалу» і «кадрового потенціалу», варто звернути увагу на те, що трудовий потенціал характеризує працездатність і більше відноситься до макроекономічних категорій аналізу, а кадровий потенціал характеризує рівень розвитку працівників підприємства, іншими словами, мікроекономічний рівень. Крім того, кадровий потенціал характеризується наявністю взаємопідсилювального ефекту, іншими словами спільна робота кожного працівника складається в єдиний потенціал організації, що дозволяє досягти необхідних результатів. Однак для того, щоб система складання всіх можливостей працівників у кадровий потенціал працювала, необхідний постійний розвиток структурних елементів індивідуального потенціалу працівників.

Звертаючись до нового філософського словника, поняття «розвиток»

розкривається як процес, пов'язаний з трансформацією внутрішніх і зовнішніх зв’язків і збереженням якості об'єктів, що розвиваються; вказується на зміну способів самоорганізації системи; цей процес пов'язаний з циклічністю і спрямованістю процесуальних змін; вказує, що «розвиток» охоплює ідею прогресу – революційного чи еволюційного; слід відзначити, що в процесі розвитку може відбуватися як підвищення, так і втрата якості, що важливо для збереження його ідентичності та цілісності в системі, тобто мають на увазі ймовірний ризик втрати якості [44]. Це визначення поняття «розвиток» наштовхує на думку про те, що в аспекті управління розвитком кадрового потенціалу необхідно включати також комплекс заходів, спрямованих на збереження накопиченого кадрового потенціалу.

На сьогоднішній день немає єдиного розуміння суті розвитку кадрового потенціалу. Більш того, попри використання терміну «розвиток кадрового потенціалу», дуже рідко можна знайти визначення цьомутерміну. Однак, деякі автори розуміють «розвиток кадрового потенціалу» як дію, тобто будь-які вжиті заходи. Інші дослідники визначають «розвиток кадрового потенціалу» як систему,яка забезпечує безперервне підвищення кваліфікації або систематично організований процес безперервного професійного навчання співробітників [48].

На основі аналізу наукових підходів з визначення поняття «розвиток кадрового потенціалу» був зроблений висновок, що правильніше було б розглядати поняття в трьох основних напрямах.

Перший, з позиції працівника, це його наявні здібності та можливості.

Другий, розвиток - основна характеристика, яка включає в себе зміни працівника, коли в процесі управління з'являється що-небудь якісно нове, і якісний стан працівника в певний момент часу.

Третій, з позиції організації, коли розвиток кадрового потенціалу є частиною системи управління, що поєднує технології та методи впливу на якість персоналу для виходу на якісно новий рівенькадрового потенціалу, який гарантує розвиток організації.

Ефективне використання кадрового потенціалу - достатньо складний процес, що складається з ряду заходів, ефективне і послідовне виконання яких створює стабільну, надійну і конкурентоспроможну команду, що успішно реалізує покладені на неї завдання [9].

Аналізуючи вищесказане, кадровий потенціал можна визначити як соціально-економічну категорію, яка представляє собою узагальнюючу характеристику існуючих і потенційних здібностей і можливостей працівників організації, які володіють компетенціями в певній сфері діяльності і необхідними професійно значущими особистісними якостями, які розвиваються і удосконалюються в результаті їх взаємодії (синергетичний ефект), грамотно використовуються і зберігаються відповідно до цілей стратегічного розвитку організації, підвищуючи її конкурентоспроможність.

1.2 Сучасні підходи управління розвитком кадрового потенціалу

Раніше управління персоналом розглядалося як відділ кадрів організації, оскільки велика частина діяльності, пов'язаної зі співробітниками, зокрема. наймання, навчання, добробут співробітників здійснювалась ними в організаціях. Це спричинило ведення кадрового діловодства, виконання організаційних положень відповідно до трудового законодавства. Згідно до традиційного управління персоналом, співробітники були просто джерелом виробництвав організації.

Сьогодні кадри вважаються найважливішим ресурсом організації. На сучасному етапі розвитку управління персоналом ефективний HR- спеціаліст повинен знати про залучення, стратегічне управління людськими ресурсами, моделі потреб у ресурсах, HR-аналітиці, системі відстеження кандидатів, плинності кадрів, звіті HR, досвіді співробітників. Розглянутий підхід сильно відрізняється від загальноприйнятих концепцій управління персоналом і, зокрема, управління розвитку кадрового потенціалу. Таким чином, сформовані умови в сфері управління персоналом формують концепцію взаємного розвитку

співробітників і організації, в якій працівник розглядається як людські активи розвитку організації [29].

Одним з найважливіших факторів в процесі управління розвитком кадрового потенціалу є кадрові технології, засновані на системному аналізі, який передбачає вивчення системи управління в цілому, а також її складових компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, основних категорій працівників, технічних засобів, методів управління людьми і т. ін.

Модернізація існуючих теорій щодо розвитку кадрового потенціалу була відзначена появою шкіл думки, які по-різному пояснюють існування, цілі і функціонування організацій. Різноманітність теорій та загальна концепція розвитку кадрового потенціалу залишається і постійно оновлюється сукупністю різних ідей.

У сучасних дослідженнях, наприклад в роботах Кустріч Л.О., Михайліченко Л.В., Носань Н.С., Фенічевої Т.О., Кісільова О.В. та ін., достатньо широко представлені методи, принципи, форми роботи з кадрами. Системний підхід до управління кадрами використовувався в роботах Васюти В.Б., Труханової А.В., Гриньової В.М., Писаревської Г.І. та ін.

Дискіна А.А. висловлює позицію про те, що системний підхід до розвитку кадрового потенціалу заснований, по-перше, на збереженні потенціалу молодих кадрів і традиційних наукових шкіл, по-друге, розширенні застосування досягнень науково-технічного прогресу та онлайн-технологій. Крім того, Дискіна А.А. пропонує розробити і застосовувати модель безперервного індивідуального навчання співробітників, як за напрямом діяльності, так і навчання за додатковими професійними програмами. Таким чином, в роботі автора система розглядається як сукупність утримання, збереження та оновлення [17].

Деякі автори розглядають систему як ієрархічну систему взаємопов'язаних і взаємозмінних структурних одиниць. Ці елементи діють спільно і спрямовані на досягнення конкретної цілі. Так, в центрі управління як системи Кустріч Л.О. бачив людину, яка є найважливішою, головною

складовою будь-якої системи громадського пристрою, будь то родина або Товариство, або держава загалом. Іншими словами, людина в даному підході розглядається як одноосібний управлінець будь-якої системи, чи то технічна, соціальна. політична або інша сфера управління [26].

Узагальнюючи наведені погляди, можна дійти невтішного висновку про те, що використання системного підходу в управлінні розвитком кадрового потенціалу дозволяє врахувати усі елементи управління кадрами. При застосуванні системного підходу усі основні структурні елементи системи управління персоналом, такі як кадрова політика, кадрове планування, набір і підбір персоналу, адаптація нових співробітників, мотивація і стимули, професійне навчання і розвиток персоналу, управління кар'єрою, ведення кадрової справи, знаходяться в тісному взаємозв'язкуодин з одним, що дозволяє зберігати та примножувати кадровий потенціал організації. Однак з огляду на те, що усі елементи взаємопов'язані, змінаодного з них провокує зміни в інших, що може як позитивно, так і негативно впливати на зростання рівня розвитку кадрового потенціалу.

Суть системного підходу щодо управління кадрами полягає:

– у формуванні системи цілей роботи з кадрами та встановлення їх ієрархії;

– в послідовній і систематичній реалізації всіх напрямів роботи з персоналом, починаючи з етапу планування та відбору кадрів, їх розвитку, планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового зростання, мотивації тощо;

– у систематичному використанні методів та принципів роботи з персоналом;

– у постійному моніторингу ефективності роботи з персоналом на основі виділення кількісних показників та критеріїв цієї роботи, оцінки цілей, засобів і методів їх досягнення або їх повної реалізації.

Одним з найбільш перспективних підходів на сучасному етапі розвитку управління кадровим потенціалом вважається компетентнісний підхід.

Компетентність з погляду вітчизняних авторів визначається як особливий тип систематизації знань, який дозволяє приймати стратегічно правильні рішення в певній сфері діяльності. Закордонні дослідники поняття «компетентність» розкривають цей термін як відпрацьовані базові навички і вміння, придбані людиною. Іншими словами, компетенція - це характеристика самої людини – співробітника, яка демонструє правильно обраний ним вектор напрямку діяльності та отримані від цього результати.

Компетенція (у функціональному аспекті як опис посадових обов'язків або очікуваних результатів роботи) в закордонній літературі - це здатність співробітника діяти відповідно до стандартів, прийнятих в організації.

Леськова С.В. описує компетентнісний підхід як «комплекс загальних принципів, необхідних співробітнику для визначення цілей діяльності організації, ефективної реалізації функцій та завдань, покладених на працівника, а також оцінки отриманого результату». Автор вважає, що застосування компетентнісного підходу забезпечує можливість виконання кадрового планування, обліку, аудиту, моніторингу і інших заходів, які дозволять відстежувати успіх діяльності організації [28].

Шевченко І.М. та Кравчук Н.І. характеризують компетентнісний підхід як механізм, що об'єднує в сукупність результати освітньої діяльності та оцінки рівня кваліфікації Іншими словами, «компетентнісний підхід – це сукупність методики реалізації трудових функцій, освіти, досвіду і їх спільної практичної реалізації». За словами авторів компетентнісний підхід в умовах сучасної економіки може забезпечити підприємству конкурентоспроможність [48].

Завдяки широкому розумінню компетенцій у стандарті вони впливають не тільки на об'єктивну складову діяльності, а й на особисті якості та установки людини. Психологічний механізм навчання, виховання і розвитку буде складати взаємодія суб'єктів освітнього процесу в об'єктивному, концептуальному та моральному полі майбутньої професійної діяльності.

Ряд дослідників висловлюють думку, що компетенція – це здатність, яка фіксує необхідні зразки поведінки, це сукупність взаємопов'язаних знань та

умінь, закріплених щодо певного предмета, а компетентність – здатність, необхідна для вирішення робочих завдань та для досягнення необхідних результатів роботи, як сформована в результаті цілеспрямованих дій, певних умінь, навичок особи.

Таким чином, застосування компетентнісного підходу продиктовано постійним розвитком кадрового потенціалу загалом і особистісним розвитком працівників, зокрема. Крім того, організації потребують постійного підвищення кваліфікації співробітників, а комплексний підхід забезпечує своєчасне визначення потреби у навчанні того чи іншого співробітника, що ще раз доводить зручність даного підходу для підприємств.

Закордонні автори пропонують багатовимірний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу [27]. Так, згідно з теорією Томаса Чаморро-Премузича, організації можуть визначати співробітників, що володіють найбільшим потенціалом, використовуючи наступну методику [55]:

– встановити рамки і критерії, які дозволять визначити, яка поведінка, досягнення і KPI організація відносить до високого рівня потенціалу;

– використовувати перевірені та зарекомендовані методики оцінювання ефективності потенціалу кожного працівника;

– організувати інститут підтримки розвитку тих кадрів, які вконкретний момент часу не досягли поставленої мети, незважаючи на прагнення, оскільки освіта сприяє розвитку потенціалу.

Hogan R. and Hogan J. також є прихильниками багатовимірного підходу і на основі проведених досліджень розробили vодель високогопотенціалу Хогана. Так, згідно даної моделі, лідерський потенціал можна оцінити в трьох іпостасях [52]:

– основа лідерства: ступінь, за якої люди можуть керувати власною кар'єрою, маркером якої є розмір грошової винагороди;

– виникнення лідерства: ступінь, за якої люди виділяються на тлі своєї групи, вибудовують ділові відносини, оцінюються як резерв лідерів, здійснюють вплив;

– ефективність лідерства: ступінь, за якої люди можуть організовувати та забезпечувати функціонування команд, приводити їх до успіху, домагатися максимальної продуктивності.

Багатовимірний метод дозволяє всебічно оцінити кожного працівника на етапах розвитку його індивідуального потенціалу.

Крім того, даний метод на початкових етапах застосування дозволяє визначити базу, з якої надалі буде розвиватися потенціал працівника. Іншими словами, багатогранний підхід дозволяє визначити звички,схильність, наявність лідерського потенціалу, прийнятний тип та напрямки роботи.

У 80-х рр. виник ще один підхід до управління, названий ситуаційним. Одним з основних положень в даному підході стало вміння менеджерів прогнозувати хід розвитку подій, а також перспективи розвитку своїх організацій. У роботі менеджменту на перший план вийшло завдання не тільки адекватно діяти відповідно до поточної конкретної ситуації, але і визначити шляхом систематичного аналізу стратегічної бази даних, можливі напрями подальшого розвитку ситуації [40].

Порівнюючи системний і ситуаційний підходи до управління, необхідно відзначити, що перший не дає відповіді на питання, чому організації зі схожою структурою та однаковим зовнішнім середовищем (наприклад, працюючі в одній сфері), суттєво різняться за результатамидіяльності.

Ситуаційний підхід намагається вирішити цю проблему, пов'язуючи різні методи і концепції з конкретними ситуаціями, в яких організація працює для досягнення своїх цілей. Ситуаційний підхід фокусується на ситуаційних відмінностях між організаціями і всередині самих організацій, намагається ідентифікувати важливі змінні ситуації і їх вплив на ефективність діяльності організації. Данийпідхід вніс великий внесок в розвиток теорії управління. Він представляє конкретні рекомендації застосування наукових концепцій, принципів, методів в залежності від поточної ситуації і умов зовнішнього середовища.

Суть ситуаційного підходу полягає в тому, що одні й ті ж управлінські

функції, відомі з часів класичної школи менеджменту,реалізуються по різному, не стереотипно, а на основі повного аналізу взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів. Ситуаційний підхідприпускає, що стилі, системи, методи і форми управління повинні відрізнятися в залежності від актуальної ситуації. Іншими словами, вибір методів управління для рішення конкретного поточного управлінського завдання залежить від наявних умов (ситуації), а також цілей і завдань організації. Існування різних поглядів у сфері розвитку кадрового потенціалу дозволяє розглянути окремі сфери економіки, підприємства та їх проблеми з різних точок зору.

У результаті, для апаратів управління було б абсолютно не продуктивно прив'язуватися виключно до однієї теорії розвитку кадрового потенціалу та розраховувати на те, що вона може вирішити всі їх проблеми. Більш доцільно брати до уваги різні підходи в рамках напрямків діяльності підприємства, економічної ігеополітичної обстановки [37].

Таким чином, можна зробити висновок, що в будь-якій організації виправданий і використовується підхід, згідно з яким вживані або заплановані управлінські дії будуть спрямовані на рішення тактичних чи стратегічних цілей розвитку організації. Інакше кажучи, організація на власний розсуд має використовувати будь-який підхід. Велику роль грає правильність застосування підходу в умовах конкретної організації, її управлінського персоналу, співробітників і специфіки діяльності компанії.

1.3 Методичні засади дослідження рівня розвитку кадровогопотенціалу

Кадровий потенціал є невід'ємною частиною структури організації, яка спрямована на те, щоб за допомогою низки заходів керувати людьми та працювати над досягненням бажаних цілей. Він відображає стан та можливості трудових резервів підприємства, а грамотне управління ним повинно базуватися на обґрунтованому розкритті його сутності [39].

Кадровий потенціал підприємства є кількісною і якісною

характеристикою трудової сили організації (рисунок 1.2).

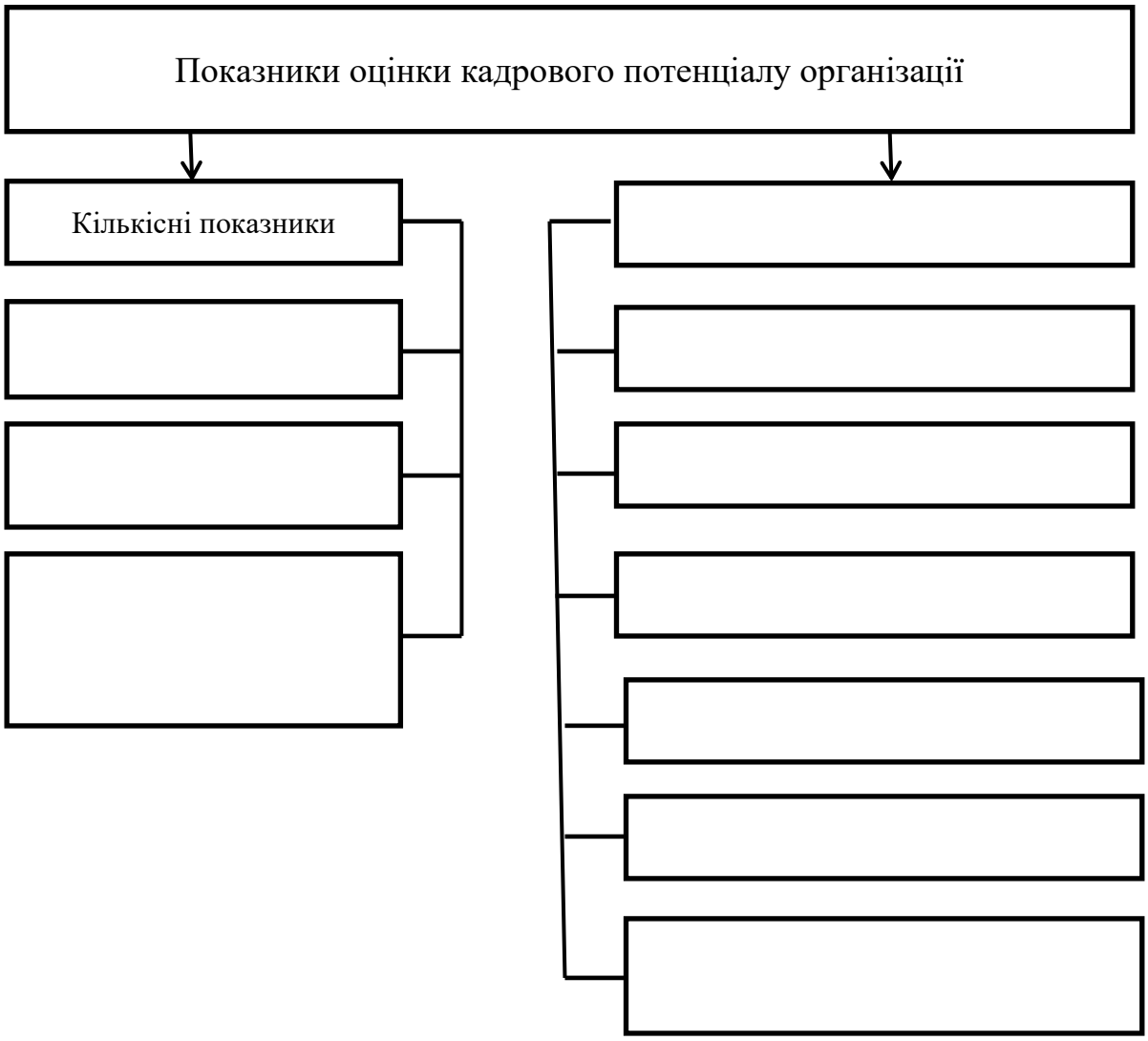


Рис. 1.2. Показники оцінки кадрового потенціалу [38]

З аналізу сутності поняття «кадровий потенціал», можна зробити висновок про те, що покращення роботи кожного співробітника, тобто нарощування його трудового потенціалу не тільки у рамках виконуваної трудової функції, а і в цілях виконання інших завдань в інтересах організації, впливає на підвищення рівня можливостей підприємства. Таким чином, ключову роль у розвитку організації грає оптимізація праці кожного з працівників, а також застосування комплексних заходів із згуртування колективу.

Системний підхід припускає дослідження системи управління.Аналізують основні функції, цілі, основи організаційної структури. Оцінюють категорії кадрового потенціалу, технічні засоби. Методики декомпозиції полегшують вивчення, розчленувавши складні явища на прості: системи на підсистеми, функції процедури та операції. Цедозволяє вивчити усі фактори, що впливають на ефективність роботи персоналу. При експертно-аналітичному підході залучають експертів сфери менеджменту. Досвідчений метод заснований на ситуаційному аналізі. Враховуються всі показники, що впливають на процес роботи. На підставі отриманих даних проводять доопрацювання ефективності системи управління. Визначають позитивні та негативні сторони, які впливають на роботу організації в цілому і кожного співробітника зокрема.

Рівень кадрового потенціалу підприємства визначається, виходячи з аналізу особистостей якостей кожного зі співробітників, їх працездатності, рівня професійних навичок, знань і досвіду в інших сферахдіяльності, наявність творчих здібностей, здатність до нестандартного мислення, мобільності. Крім того, на рівень кадрового потенціалу впливає здатність кожного з працівників діяти в команді,використовуючи персональні навички для досягнення спільних цілей та вирішення колективних завдань. Таким чином, рівень кадрового потенціалу – це відношення особистих здібностей працівника (як професійних, так і особистісних) до завдань, які стоять перед підприємством [37].

Варто відзначити, що довгостроковий успіх компанії забезпечують високопрофесійні фахівці, здатні виконувати покладені на них завдання з максимальною швидкістю, високим рівнем якості. Домогтися поставлених цілей можна за допомогою співробітників, які готові підвищувати рівень своєї кваліфікації.

Аналіз кадрового потенціалу окремого підприємства проводиться службою управління персоналу даного підприємства. Оцінка кадрового потенціалу організації - це ефективний інструмент, який може бути вписаний в стратегію розвитку. Якщо в організації є кадрова служба або менеджер з персоналу, оцінка кадрового потенціалу має проводитися як мінімум раз на рік.

Підсумки оцінки кадрового потенціалу отримує керівник підприємства.

Для оцінки кадрового потенціалу організації широко використовуються різноманітні методи (системного аналізу, експертно-аналітичний, аналіз головних компонентів, ситуаційний аналіз та інші) [38].

Органи управління організації змушені модернізувати методи оцінки кадрового потенціалу своєї організації у зв'язку з тим, що на ринку посилюються умови в конкурентній боротьбі, а значить і до працівників пред'являються дедалі вищі вимоги. Так, на сучасному етапі розвитку економічної системи фахівці пропонують нові методи та підходи до аналізу і оцінки рівня кадрового потенціалу. Стиснуто новіметодики можна представити у наступному вигляді (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Методи оцінки кадрового потенціалу

Метод	Опис
Метод бальної оцінки компонентів кадровогопотенціалу	У даному випадку кожен компонент кадрового потенціалу (стать, вік, рівень освіти, стаж тощо) виражаються балами в певних інтервалах
Кластерний метод	Метод заснований на застосуванні бальної оцінки, але доповнюється ранжуванням балів усередині оціночної шкали на групи із виділенням оптимального, прийнятного, середнього та найгіршогодіапазону значень
Методики оцінки кадровогопотенціалу через розрахунок узагальнюючого об'ємного показника	У випадках використання цих методик в якості узагальнюючого показника дослідниками пропонується сукупний потенційний фонду робочого часу, продуктивність праці
Інтегральна оцінка трудовогопотенціалу	Передбачається зведення сукупності компонентів, складових кадрового потенціалу з кількісною і якісною сторонами в єдиний показник.

Виходячи з визначення кадрового потенціалу і сутностіданого визначення, найбільш ефективним методом оцінювання рівня потенціалу організації буде детальна оцінка його складових.

Отже, необхідно оцінити індивідуальний кадровий потенціал працівника, потенціал колективу правління, колективний кадровий потенціал.

Критерії оцінювання кадрового потенціалу працівника:

– кваліфікаційний аналіз - визначити ступінь кваліфікації працівника (професійне тестування);

– психологічний аналіз - оцінити особисті якості працівника (психологічне тестування);

– фізіологічний аналіз – фізіологічні особливостілюдини (біологічна активність залежно від часу доби тощо).

За підсумками аналізу виставляється оцінка за кожним з критеріїв:

– оцінка за професійними компетенціями;

– оцінка за особистими компетенціями;

– оцінка за корпоративними компетенціями;

– загальна оцінка ефективності працівника як ланки колективу на основі індивідуальних показників.

Критерії оцінювання потенціалу правління колективом проводиться після оцінки кадрового потенціалу працівника. Для оцінки колективу правління необхідно враховувати наступне:

– кваліфікаційний аналіз – визначити ступінь кваліфікації керівного персоналу (визначити рівень управлінських навичок за допомогою проведення контрольних завдань - ситуативний аналіз);

– психологічний аналіз - визначити рівень авторитету в колективі, стресостійкість, здатність до прийняття ключових рішень.

За підсумками аналізу виставляється оцінка за кожним з критеріїв:

– оцінка управлінських навичок;

– оцінка психологічної підготовки;

– оцінка ймовірності модернізації організації під час управління

оцінюваним керівним складом.

Критерії оцінювання кадрового потенціалу загалом, тобто. взаємодія співробітників один з одним, взаємодія співробітників з керівниками, взаємодія всередині керівного колективу:

- оцінка соціально-психологічного клімату;
- оцінка корпоративної ідентичності співробітників компанії;
- оцінка корпоративної культури;
- оцінка оптимізму (індекс оптимізму);
- культурне залучення.

Таким чином, дана модель оцінки кадрового потенціалу дозволить визначити поточний рівень кадрового потенціалу, можливості кожного з елементів, а також на основі оцінки кожного з пунктів дозволити скласти план напрямів розвитку кадрового потенціалу організації.

Виходячи з розробленої моделі можна отримати наступні формули 1.1, 1.2, 1.3:

$$\text{Персональна ефективність співробітника} = \frac{\text{Ртс}}{\text{Кс}} \quad (1.1)$$

де $Р_{ТС}$ – результати праці співробітника;

Кс - рівень компетенції.

$$\text{Ефективність управлінського персоналу} = \frac{\text{Рту}}{\text{Ку}} \quad (1.2)$$

де Рту - результати праці управління;

Ку - рівень управлінських навичок.

$$\text{Кадровий потенціал} = \frac{\sum \mu}{y} \quad (1.3)$$

де Σμ - сума середньої ефективності співробітників за 3 поспіль ідучих звітних періодів та середньої ефективності управлінського персоналу за 3 поспіль ідучих звітних періодів;

у - рівень складності завдань, які стоять перед організацією.

Оцінюючи кадровий потенціал організації необхідно встановити

ефективність роботи всієї організації. Іншими словами, можна констатувати, що це є базисом для прийняття рішень щодо розвитку як співробітників організації, так і організації загалом.

Оцінка кадрового потенціалу здійснюється на основі ряду показників і вимагає вивчення з метою вдосконалення організації праці і виробництва в умовах гострої конкурентної боротьби між підприємствами. Оцінка персоналу дозволить з високою точністю визначити кадровий потенціал організації. Результативність праці, особистісні і професійні якості співробітників є основою успіху в розвиткукомпанії.

Таким чином, в результаті роботи над розділом було розглянуто теоретичні основи поняття «кадровий потенціал». Дослідження дозволило зробити висновок про те, що кадровий потенціал можна визначити як соціально-економічну категорію, яка представляє собою узагальнюючу характеристику існуючих і потенційних здібностей і можливостей працівників організації, які володіють компетенціями в певній сфері діяльності і необхідними професійно значущими особистісними якостями, які розвиваються і удосконалюються в результаті їх взаємодії (синергетичний ефект), грамотно використовуються і зберігаються відповідно до цілей стратегічного розвитку організації, підвищуючи її конкурентоспроможність [16].

Кадровий потенціал організації є не тільки рушійною силою, а й стратегічним ресурсом, що дозволяє вивести компанію на новий рівень. Допомагає забезпечити стійкий розвиток в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Протягом тривалого часу більшість організацій орієнтувалися на правильне використання матеріальних та фінансових ресурсів. На сьогоднішній день ситуація змінилася. Персоналу приділяється головна роль. При підборі нових кадрів до рівня освіти, знань, кваліфікації пред'являються самі високі вимоги.

Концепція «кадровий потенціал» є частковою по відношенню до «трудового» і «людського потенціалу». Розглянуті підходи управління розвитку кадрового потенціалу мають свої особливості, переваги і недоліки. Однак у

будь-якій організації виправданий і використовується підхід, згідно з яким вживані або заплановані управлінські дії будуть спрямовані на рішення тактичних або стратегічних цілей розвитку організації [2].

Інакше кажучи, організація зі свого розсуду може використовувати будь-який підхід. Велику роль грає правильність застосування підходу в умовах конкретної організації управлінського персоналу, співробітників і специфіки діяльності компанії.

Висновки до першого розділу

1. Ефективне використання кадрового потенціалу - достатньо складний процес, що складається з ряду заходів, ефективне і послідовне виконання яких створює стабільну, надійну і конкурентоспроможну команду, що успішно реалізує покладені на неї завдання.

2. Сформовані умови в сфері управління персоналом формують концепцію взаємного розвитку співробітників і організації, в якій працівник розглядається як людські активи розвитку організації.

3. Рівень кадрового потенціалу підприємства визначається, виходячи з аналізу особистостей якостей кожного зі співробітників, їх працездатності, рівня професійних навичок, знань і досвіду в інших сферах діяльності, наявність творчих здібностей, здатність до нестандартного мислення, мобільності.

4. У будь-якій організації виправданий і використовується підхід, згідно з яким вживані або заплановані управлінські дії будуть спрямовані на рішення тактичних або стратегічних цілей розвитку організації.

РОЗДІЛ ІІ
ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРОПИВНИЦЬКОЇ ФІЛІЇ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»

2.1. Коротка характеристика підприємства як об'єкта дослідження

Повне фірмове найменування організації: Кропивницька філія Товариства з обмеженою відповідальністю «Газорозподільні мережі України», скорочене - Кропивницька філія ТОВ «Газорозподільні мережі України». Товариство входить до Групи Нафтогаз та було створено у вересні 2022 року з метою упорядкування та гармонізації газорозподільної системи України під єдиним брендом «ГАЗМЕРЕЖІ». Кропивницьку філію було створено у січні 2023 року.

Форма власності ТОВ «Газорозподільні мережі України» - приватна власність. Організаційно-правова форма - господарче товариство.

Правове становище організації регулюється Цивільним кодексом України, Законом «Про господарські товариства» та іншими нормативно-правовими актами, на локальному рівні – Статутом.

Основним видом діяльності Товариства є транспортування природного газу на території України. Об’єм газу, транспортованого мережами Товариства, за 2023 рік - 6 257, 096 млн. $м^3$, у т. ч. транспортовано у транзитному потоці 23,534 млн. $м^3$, за 2024 рік - 6079,165 млн. $м^3$, в т. ч. транспортовано в транзитному потоці 22,345 млн. $м^3$.

Іншими видами діяльності Товариства є технічне обслуговування та експлуатація газопроводів та газового обладнання; пуск газу, врізання в діючі газопроводи; підготовка і підвищення кваліфікації спеціалістів газової галузі.

Одним із результатів діяльності Товариства є безперервне подання газу кінцевому споживачеві. Крім того, діяльність Товариства, як і будь-яка

підприємницька діяльність, переслідує мету отримання прибутку.

У найменуванні Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» відображений основний напрямок її діяльності, завдання компанії залишаються колишніми - безперебійне і безаварійне газопостачання жителів Кіровоградської області, газифікація регіону, технічне обслуговування газовикористовуючого обладнання.

Основні фінансово-економічні показники діяльності Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024 р. до 2022 р.	
				абсолют. тис. грн.	відносна %
Чисті активи, тис. грн.	20363,68	20930,364	21510,669	1146,989	5
Доходи, тис. грн.	2816,054	3012,119	3087,001	270,947	9
Витрати, тис. грн.	628,046	734,28	788,465	160,419	20
Загальний фінансовий результат (прибуток від продажів), тис. грн.	425,595	449,972	534,971	109,376	20
Чистий прибуток, тис. грн.	211,586	257,062	327,805	116,219	35
Рентабельність, %	14	14	14		
Середньомісячна зарплата, грн.	29858	30585	32756	2898	9

За даними таблиці 2.1 виявлено ряд позитивних результатів, а саме фінансовий стан Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» на 31.12.2024 значно краще фінансового стану половини всіх великих

підприємств, які займаються видом діяльності «розподілення газоподібного палива по газорозподільним мережам» (код по КВЕД 35.22). При цьому в 2024 році фінансовий стан підприємства суттєвоне змінився.

У 2024 році організація отримала дохід у сумі 3,1 млрд. грн., що на 74,9 млн. грн., або на 2,5 % більше, ніж роком раніше. Станом на 31 грудня 2024 року сукупні активи організації становили 23,7 млрд. грн. Це на 596 млн. грн. (на 2,6 %) більше, ніж роком раніше. Результатом роботи Кропивницької філії за 2024 рік став прибуток у розмірі 328 млн. грн. Це на 27,5 % більше, чим в 2023 р.

Генеральний директор здійснює оперативне керівництво поточною діяльністю організації, виконує рішення Ради директорів з завданням забезпечення прибутковості Товариства, його фінансово-економічної стійкості. Спостереження за фінансово-господарською діяльністю Товариства виконується Ревізійної комісією та аудитором.

Структурні ланки організації пов'язані між собою системою управління, яка є центральним органом. Система управління виконує як загальні функції управління, властиві практично всім ланкам структури організації: розробка спрямованості діяльності, планування діяльності, організація та регулювання діяльності, її фінансове забезпечення, облік та контроль результатів, так і специфічні, або конкретні функції управління, властиві кожній службі в залежності від її функціонального призначення.

Ця структура очолюється генеральним директором підприємства, який є фактичним керівником усієї діяльності компанії. Йому безпосередньо підпорядковані бухгалтерія, виробничо-технічний відділ, відділ матеріально-технічного постачання, фінансово-економічний відділ, юридичний відділ, служба експлуатації газопроводіві інші.

У склад Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» входять наступніструктурні підрозділи:

– служба експлуатації газопроводів;

– аварійно-диспетчерська служба;

– абонентська служба;

– ремонтно-технічні майстерні;

– служби внутрішньобудинкового газового обладнання;

– служба встановлення та обслуговування засобів електрохімічного захисту;

– група пуско-налагоджувальних робіт,

– АУП ділянок,

– апарат управління.

Організація структури управління одного з виробничих філій Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» зображена на рисунку 2.1.

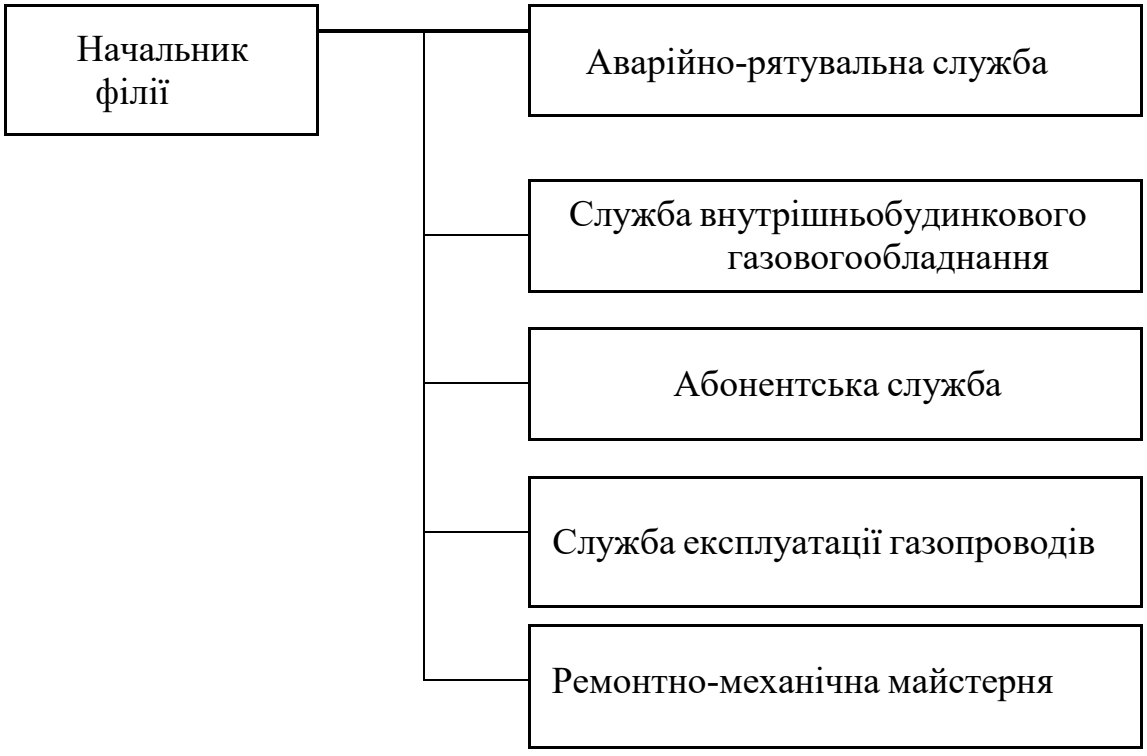


Рис. 2.1. Організація структури управління Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

За даними рисунка 2.1 бачимо, що оргструктура побудована за лінійно-функціональним типом, коли служби розподілені за функціональною ознакою, а всі служби підпорядковані одному керівнику (начальнику філії).

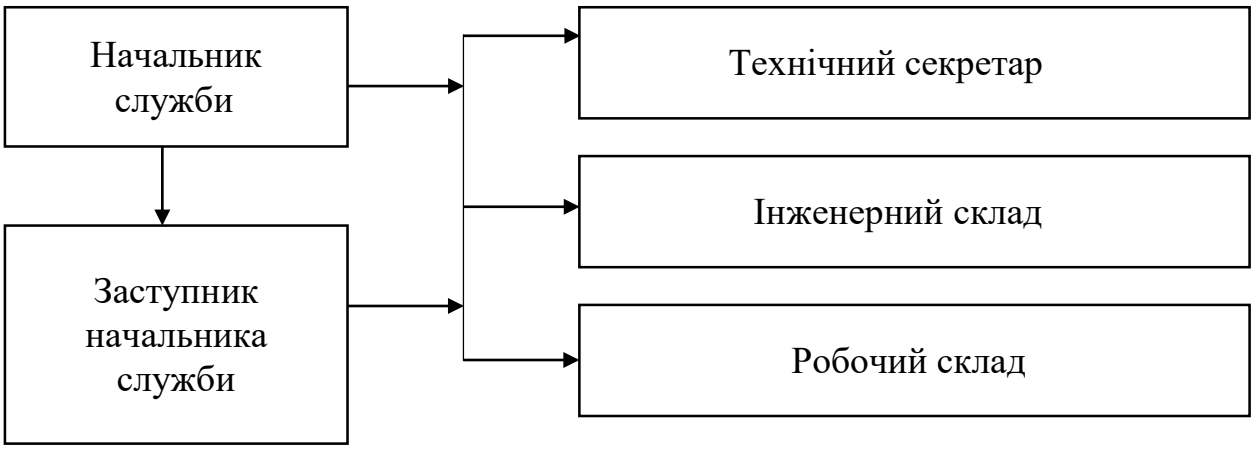


Рис. 2.2. Організаційна структура служби

На рисунку 2.2 зображено організаційну структуру служби. Кожна з служб виконує окремі функції, які в сукупності забезпечують безперебійну роботу Товариства. Апарат управління і працівники служб самостійно приймають виробничі рішення, відштовхуючись від позиції Товариства по тим або іншим питанням, а також готують проекти планів і звіти про виконану роботу за певний період. Управління здійснюється начальником служби, який несе відповідальність за діяльність служби перед вищим керівником. Перевага такої структури управління полягає у простоті, надійності та економічності.

Однією з найважливіших служб у Товаристві є служба охорони праці. Створення безпечних умов праці і збереження життя і здоров'я працівників, зниження ризиків аварій та інцидентів на небезпечних виробничих об'єктах, забезпечення пожежної безпеки є одними з пріоритетних напрямів діяльності Кропивницької філії як однієї з його афілійованих компаній, оскільки діяльність деяких служб Товариства пов'язана з небезпечною працею та підвищеними ризиками травматизму. Товариство забезпечує гарантії і компенсації у разі настання виробничих травм. Усі працівники, чия діяльність пов'язана з можливим виробничим травматизмом, в обов'язковому порядку забезпечуються страховкою від нещасних випадків на виробництві.

Нормативне закріплення забезпечення безпечних умов праці

Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» знайшло свій відбиток у політиці в області охорони праці та промислової безпеки Товариства.

Крім того, на підприємстві розроблена і введена в дію система менеджменту «Єдина система управління охороною праці і промисловою безпекою»(далі за текстом - ЕСУОП та ПБ), яка дозволяє звертати увагу на всі сторони захисту життя та здоров'я працівників. Система ЕСУОП та ПБ пройшла процедуру сертифікаційного аудиту та системи менеджменту охорони праці й пожежної безпеки з метою упевненості у відповідності її вимогам міжнародного стандарту ISO 45001. За результатами аудиту система визнана результативною, а також Товариству Українською асоціацією якості виданий сертифікат відповідностіміжнародним вимогам системи ЄСУОП та ПБ.

Крім процесу адаптації прийняті співробітники проходять атестацію й іспити з охорони праці та промислової безпеки. Усі співробітники щорічно проходять переатестацію. Апарат управління один раз на три роки також проходять переатестацію за цим напрямком.

У ТОВ «Газорозподільні мережі України» розробляються професійні стандарти для всіх афілійованих товариств, у тому числі і для Кропивницької філії. На даний момент розроблені та затверджені 24 професійних стандарти для деяких посад, в т. ч. спеціаліст зексплуатації газотранспортного обладнання, спеціаліст з експлуатації газорозподільних станцій, спеціаліст по аварійно-відновлювальним і ремонтним роботам в газовій галузі, спеціаліст по абонентському обслуговуванню газового господарства.

У Кропивницькій філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» склалися певні традиції, правила роботи і вироблені основні напрямки діяльності. Кадровий склад підприємства складений з фахівців середнього рівня кваліфікації. Однак Товариство приділяє достатньо уваги для вирішення цієї проблеми, шляхом створення професійних стандартів, проведення атестацій співробітників і направлення їх на проходження підвищення кваліфікації.

У ході дослідження виявлено проблему незадоволеності співробітниками

Товариства внутрішнім кліматом колективу, працівникам важко працювати у команді. Ця проблема говорить про те, що на підприємстві недостатньо приділяється увага підтримці здорових відносин в колективі, неробочому згуртуванню співробітників, проведенню корпоративних заходів.

Крім того, під час аналізу рівня кваліфікації апарату управління виявлено низький рівень компетенції діючих управлінців у сфері HR. Так, існує необхідність у перекваліфікації апарату управління з напрямку управління персоналом. Цей захід дозволить підготувати кадри, які, керуючи колективом, зможуть не тільки приймати правильні виробничі рішення, а і налагодити відносини всередині колективу, враховувати психічні та фізіологічні особливості співробітників, тактично правильно розподіляти завдання з метою їх максимально ефективного виконання.

Таким чином, Кропивницька філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» за результатами дослідження і різнобічного аналізу показує середні результати. Так, Товариство має низку проблем, вирішенням деяких з яких приділяється достатньо висока увага. Однак деякі проблеми усе ж залишилися без розробки механізму їх вирішення, що прямо позначається на показниках підприємства.

Кадрове планування – це безперервний процес, у якому компанія систематично планує майбутнє з точки зору людських ресурсів, щоб гарантувати, що наявні робочі місця підходять для співробітників з відповідною кваліфікацією. Він визначає ключові пропозиції в області управління персоналом на майбутній період часу, які допоможуть організації досягти своїх стратегічних цілей і зберегти свою конкурентну перевагу без нестачі або надлишку кадрів. Організації повинні бути в стані адаптувати свій кадровий резерв, щоб підтримувати безперервні зміни у технологіях, регіональній та глобальній економіці, інноваційних продуктах та культурі. Кадрове планування є невід'ємним елементом максимального збільшення кількості добре оснащеної робочої сили, атакож пропонує інші переваги, які допомагають у виконанні місії організації.

Кадрове планування дозволяє досягти наступних цілей:

– передбачати і бути готовим до змін в бізнес-середовищі;

– передбачати та визначати зміни вектора діяльності та появи необхідності нових кадрів для задоволення потреб у робочій силі;

– своєчасний найм потрібних фахівців для підтримки розширених, скорочених або диверсифікованих організаційних планів;

– адаптація методів найму та переваг для пошуку та найму найкращих кандидатів;

– забезпечення оптимальних технічних і міжособистісних навичок для підвищення продуктивності робочої сили;

– розробка кар'єрних шляхів для співробітників, щоб підвищити їх задоволеність та цінність;

– побудова і підтримка ефективних ключових HR- процесів. (підбір, навчання і розвиток, планування компенсацій і пільг, управління ефективністю);

– ефективне використання бюджету витрат на персонал;

– дотримання політик компанії і законодавства держави.

Стратегічне планування підприємства визначає напрямки розвитку і управлінські рішення, які деталізуються на рівні середньострокового і короткострокового планування.

Проте, у Товаристві не реалізується функція розробки стратегії компанії, оскільки Кропивницька філія є вертикально інтегрованою організацією ТОВ «Газорозподільні мережі України» і виконує інвестиційні проекти головної організації. В наслідок цього виникає проблема відсутності кадрового планування, а отже і нестачі кадрових ресурсів, що також позначається на організації діяльності відділу з персоналу. З огляду відсутності кадрового планування безпосередньо на місцях, на підприємстві затягнутий процес набору персоналу, що відображається на стабільності роботи виробничих процесів і тягне фінансові втрати.

Кадрова політика ТОВ «Газорозподільні мережі України» націлена на

збереження стабільного трудового колективу висококваліфікованих спеціалістів, здібних ефективно вирішувати поточні і стратегічні завдання компанії. Комплексна програма підвищення ефективності управління людськими ресурсами Товариства на період 2020-2024 років направлена на вдосконалення роботи в області управління персоналом. Цілі, поставлені на період дії Програми, досягнуто в повному обсязі.

На 2024 р. було поставлено такі завдання у сфері управління персоналом: контроль ефективності реалізації політики управління персоналом через систему КПЕ (ключових показників ефективності), визначення комплексних підходів до забезпечення персоналом стратегічних проектів компанії. Вказані завдання повністю виконані.

Крім того, ТОВ «Газорозподільні мережі України» приділяє увагу такому напрямку, якрозвиток ефективності використання трудових ресурсів.

Плани в області управління персоналом на 2026 р.

У 2026 р. планується затвердження Комплексної програми підвищення ефективності управління людськими ресурсами Товариства на період 2026-2030 рр. Політика управління людськими ресурсами Товариства спрямована на створення ефективного механізму управління персоналом на основі соціального партнерства у рамках завдань забезпечення основної діяльності Товариства.

Основна мета політики підприємства – забезпечення максимальної віддачі від інвестицій в персонал на основі:

- забезпечення стабільного статусу «переважного роботодавця»;
- комплексної мотивації кожного працівника на досягнення цілей компанії;
- створення та розвитку об'єктивної та ефективної системи оцінки особистого внеску кожного працівника компанії;
- політики управління людськими ресурсами, яка передбачає забезпечення єдиних підходів у роботі з персоналом з урахуванням регіональної специфіки.

Основними принципами Політики є:

- максимальна гнучкість підприємства в управлінні персоналом;
- постійне вдосконалення методів управління людськими ресурсами на основі впровадження сучасних автоматизованих систем управління;
- здатність швидко та ефективно адаптуватися до змін соціально-політичних та зовнішніх економічних факторів;
- створення системи управління кадровими ресурсами з вилученням максимальної виробничої вигоди;
- використання простих і ефективних методів в сфері управління;
- використання минулого досвіду і традиційних методів управління Товариства.

Реалізація Політики сприятиме розвитку переваги над конкурентами завдяки більш привабливим умовам праці, гарантіям і прийнятним методам управління колективом.

Відсутність кадрового планування і формування кадровогорезерву ставить під питання успіх програми раціонального застосування кадрів на підприємстві.

Аналіз функцій управління персоналом показав, що не проводиться планування адаптації персоналу, а саме: відсутня типова програма адаптації персоналу, відповідальні за адаптацію особи структурно не закріплені (немає такого функціонала в посадових інструкціях керівників структурних підрозділів). В результаті часто новий співробітник проходить заходи щодо адаптації із затримкою в часі, оскільки дії не скоординовані.

Таким чином, програми і стратегії, які розробляються ТОВ «Газорозподільні мережі України» та Кропивницькою філією, не можуть бути в повній мірі реалізовані без належної уваги до кадрового планування на місцях. Крім того, проблема кадрового планування тягне за собою і проблеми в рівні розвитку кадрового потенціалу, оскільки існує ризик прийняття працівників без необхідних тестів з метою швидкого закриття вакантної посади. Нестача часу для підбору висококваліфікованих працівників тягне за собою зниження рівня розвитку кадрового потенціалу і, як наслідок, зниження

зростання фінансової ефективності. До того ж тягне фінансові витрати на навчання прийнятого співробітника в наслідок його низької кваліфікації.

Так, формування кадрового резерву посприяє накопиченню кадрового ресурсу з вищими показниками, у яких зацікавлений роботодавець. Завчасний пошук співробітників дозволить організації вибирати найбільш підходящі кадри з тих, що прибувають.

Кадрове планування дозволить апарату управління підприємства робити стратегічні рішення, використовуючи кадровий резерв. Наприклад, у разі виробничої необхідності сформувати відділ для вирішення проблем. Аналіз та планування потреби в співробітниках дозволить уникнути виникнення гострої потреби в співробітниках, яку неможливо буде закрити в короткий термін.

2.2. Аналіз кадрового складу досліджуваного підприємства

У цьому параграфі пропонується розглянути теоретично обґрунтований аналіз кадрового складу досліджуваного підприємства.

Відомості про середньооблікову чисельність та структуру персоналу за категоріями Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» представимо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Відомості про середньооблікову чисельність і структуру персоналуза категоріями Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Категорія персоналу	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024 р. до 2023 р.	
				абсолют.	відносна
Середньооблікова чисельність персоналу	1378	1465	1556	178	11%
Адміністративно-управлінський персонал	111	112	118	7	6%
Службовці	413	428	456	43	9%
Виробничий персонал	854	925	982	128	13%

Як бачимо, за даними таблиці 2.2, чисельність персоналу організації становить 1556 осіб, причому за три роки вона в сукупності підвищилася на 11 %.

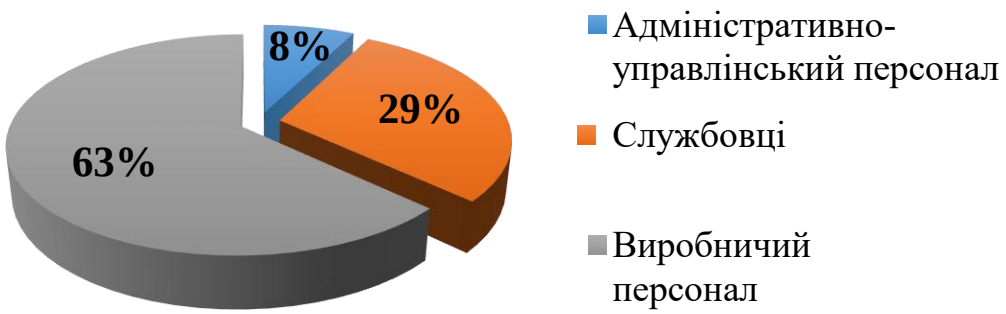


Рис. 2.3. Розподіл за категоріями персоналу

Щодо співвідношення категорій персоналу (рисунок 2.3), то його можна назвати пропорційним і таким, що відповідає цілям організації, оскільки 8 % складає АУП; 29 % - службовців; 63 % - виробничого персоналу.

Дані структури персоналу Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»за рівнем отриманої освіти представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Рівень освіти персоналу Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Рівень освіти	2022 рг.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024 р. до 2022 р.	
				абсолют.	відносна
Середньоспискова чисельність персоналу	1378	1465	1556	178	13%
Вища	364	379	398	34	9%
Середня спеціальна	828	832	854	26	3%
Середня повна	186	254	304	118	39%

Як бачимо з даних таблиці 2.4, структура персоналу за рівнем освіти Кропивницька філія характеризується тим, щопереважає такий рівень освіти як середня спеціальна.

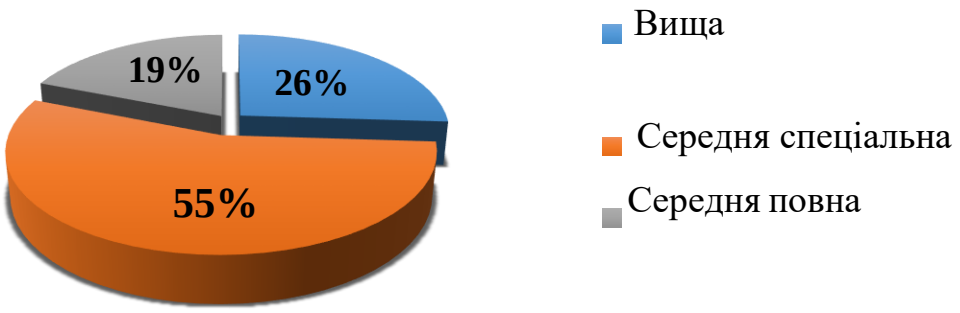


Рис. 2.4. Розподіл за рівнем освіти 2024 рік

Наочно співвідношення чисельності персоналу за цим показником представлено на рисунку 2.3, з якого видно, що більше половини співробітників мають середню спеціальну освіту, на другому місці за чисельністю - співробітники з вищою освітою (26 %), на третьому місці - співробітники з середньою освітою (19 %).

Дані структури персоналу Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» за віком представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Кількість персоналу за віковою категорією

Вік	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024 р. до 2022 р.	
				абсолют.	відносна
Середньооблікова чисельність персоналу	1378	1465	1556	178	13%
18 - 30 років	210	215	218	8	4%
31 - 45 років	338	350	373	35	10%
46 - 55 років	450	489	529	79	18%
55 і більше років	380	411	436	56	15%

Виходячи з даних, представлених в таблиці 2.4, спостерігається тенденція «старіння» персоналу. Низький рівень припливу молодих співробітників ускладнює процес запровадження та освоєння систем автоматизації виробництва. Як правило, 3 та 4 вікові категорії, представлені в таблиці, рідше погоджуються на нововведення, гірше відносяться до застосування методів оптимізації виробництва.

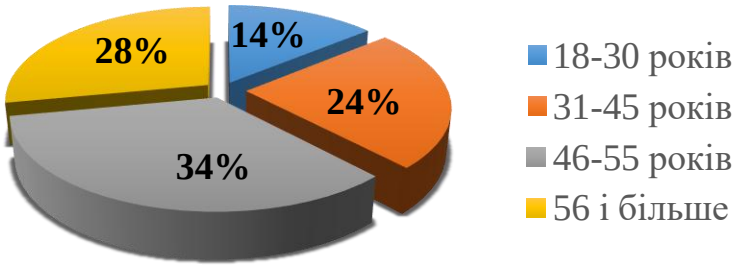


Рис. 2.5. Розподіл за віком 2024 рік

Як видно за даними рисунку, структура (розподіл) персоналу за віком виглядає наступним чином: більшість співробітників Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» має вік від 46 до 55 років, на другому місці за чисельністю - співробітники віком від 55 і більше років, на третьому місці - від 31 року до 45 років, і найменша кількість співробітників у віці від 18 до 30 років. Як бачимо, структура персоналу за показником віку розподілена поступово, але помітно переважає старше покоління співробітників, від 46 і більше років (62 %).

Одним з найважливіших показників кадрового складу є показник руху робочої сили. Аналіз рушійної робочої сили здійснюється в динаміці за кілька років на основі коефіцієнтів обороту з вибуття, обороту з прийому і коефіцієнта постійного складу. Показники динаміки зміни чисельності персоналу, загалом та за категоріями, а також плинність кадрів представлені в таблиці 2.5 і на рисунку 2.6.

Виходячи з таблиці 2.5 описані коефіцієнти за період з 2022 по 2024 рік змінилися незначно. Однак, кількість постійних співробітників, що пропрацювали цілий календарний рік у Товаристві у 2024 році нижче на 3 % в

порівнянні з попереднім роком. Також відсоток звільнених співробітників збільшується з кожним роком.

Таблиця 2.5

Показники динаміки зміни чисельності персоналу

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньооблікова чисельність працівників, особи	1378	1465	1556
Кількість звільнених, всього: в тому числі, – з власним бажанням – за порушення трудової дисципліни – за іншими причинами	208	217	245
Кількість прийнятих працівників, особи	282	304	336
Число працівників, які пропрацювали весь рік, особи	874	934	969
Коефіцієнт обороту по вибуття	15%	15%	16%
Коефіцієнт обороту по прийому	20%	21%	22%
Коефіцієнт постійного складу	63%	64%	62%

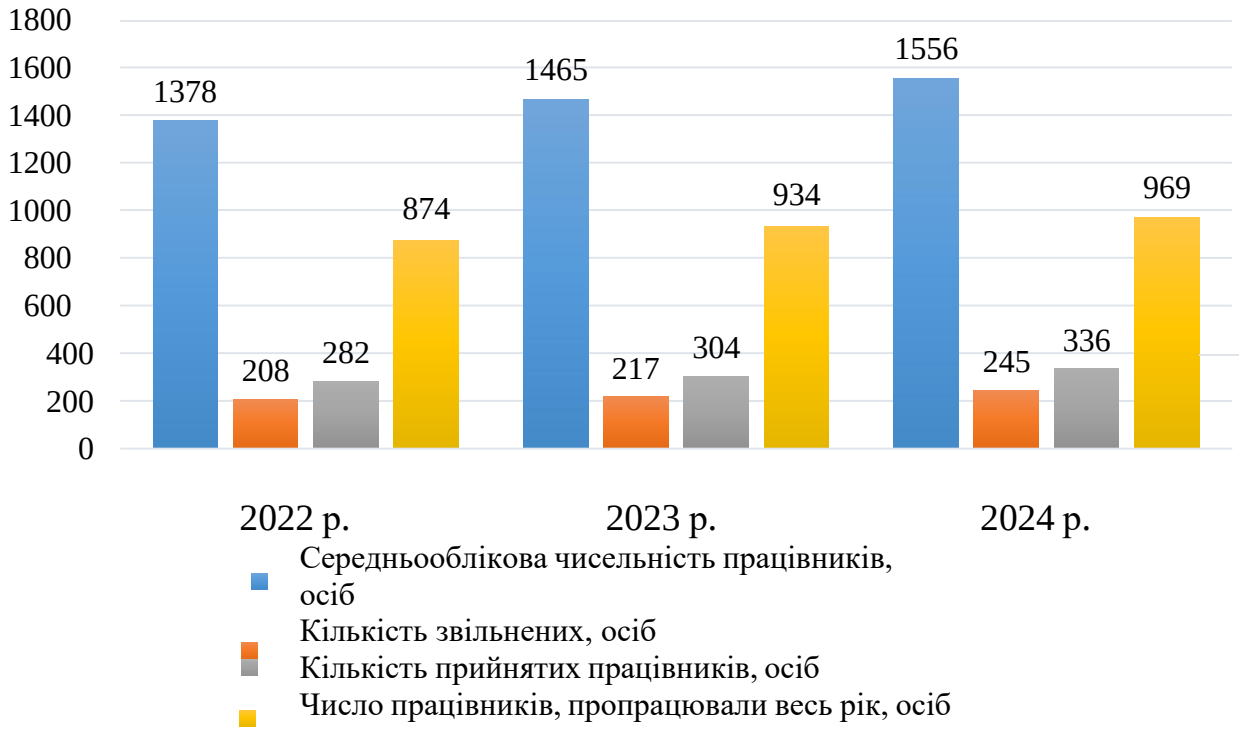


Рис. 2.6. Показники динаміки зміни чисельності персоналу

Відтік робочої сили підриває стабільність підприємства, оскільки співробітників, які тільки поступили на роботу, необхідно вводити в курс роботи, навчатикорпоративним стандартам та методам роботи, що позначається на швидкості виконання виробничих задач. Однак поповнення колективу новими кадрами не завжди негативно впливає на стан справ підприємства. Збільшення числа молодих фахівців дозволило б отримати користь із надходження нових співробітників. Всупереч сказаному, в Товаристві спостерігається тенденція оновлення колективу здебільшого за рахунок кадрів у віці 46-55 років, що вказує, як правило, на відсутність впровадження автоматизації виробничих процесів або ж на їх довгострокове освоювання.

Велика частина філій Товариства розташовані на території інших районів Кіровоградської області. Ця територія вкрай багата на вакансії в інших компаніях, які пропонують більш вигідні умови праці, через що рівень відтоку фахівців на багато років залишається на високому рівні. Незважаючи на кадровий голод, апарат управління Товариства застосовує застарілі, неефективні методи залучення та утримання кадрів.

У даний час у Кропивницькій філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» працює 1556 осіб, з них 118 є управлінським персоналом. Працівники філії чисельністю 358 осіб, включаючи управлінський персонал (28 осіб), протестовано за методикою,описаною в розділі І, за шаблонами, розробленими в ході цієї роботи (Додаток А).

За результатами тестування серед робітників та службовців спостерігаємо середній рівень кваліфікації за своєю спеціальністю (рисунок 2.7) – оцінка 3,5.

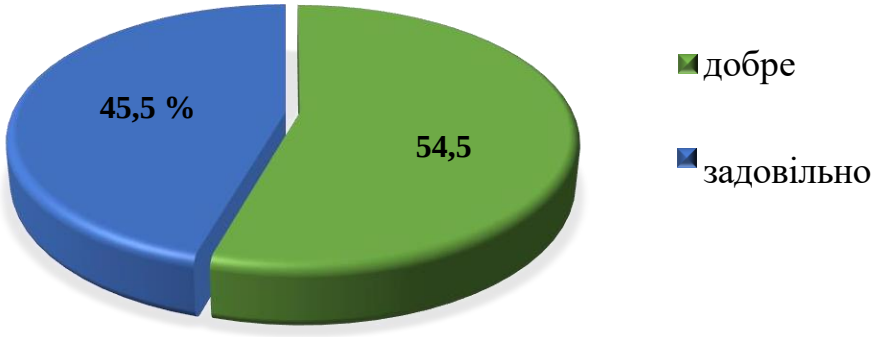


Рис. 2.7. Результати кваліфікаційного тесту

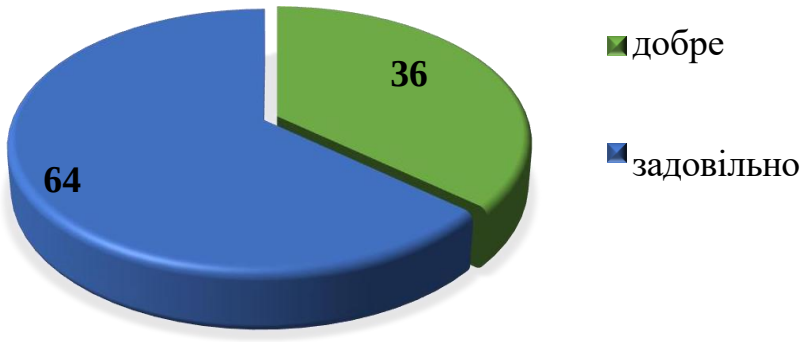


Рис. 2.8. Результати психологічного тесту

Результати психологічного аналізу нижче середнього (рисунок 2.8) – оцінка 3,4. Результат фізіологічного тестування (рисунок 2.9) на низькомурівні - оцінка 2,8, оскільки в тесті приймали участь оператори і фахівці аварійної служби, графік роботи яких має на увазі нічні зміни.

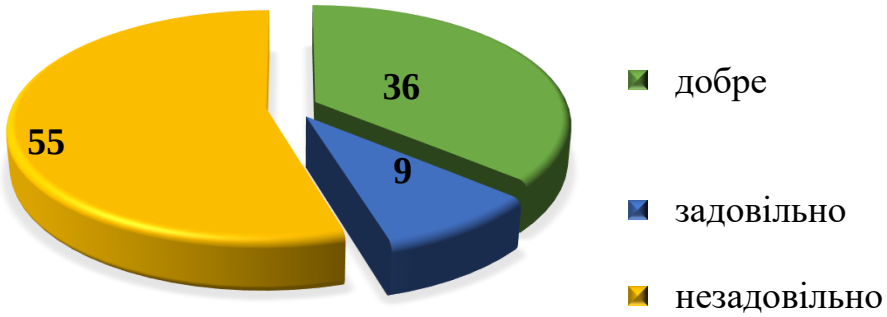


Рис. 2.9. Результати фізіологічного тіста

Результати тестування керівників вказані на рисунках 2.10, 2.11.



Рис. 2.10. Результати управлінського тесту АУП

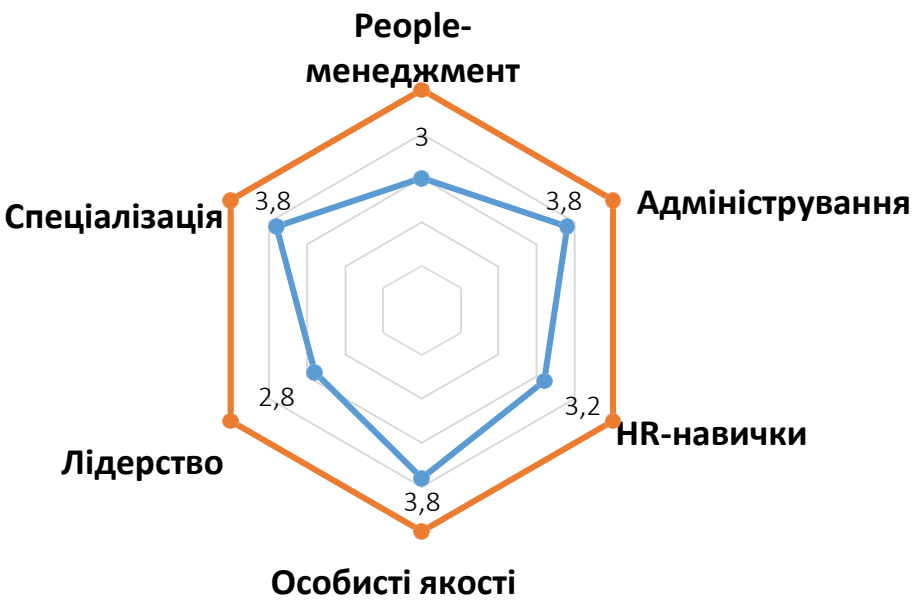


Рис. 2.11. Результати управлінського тесту АУП на радіальнійдіаграмі

Загальна оцінка кваліфікації апарату управління (середня всіх оцінок за тестування працівників управлінського апарату): 3,4.

У ході аналізу рівня кваліфікації апарату управління виявлено низький рівень компетенції чинних начальників та їх заступників у сфері управління персоналом.

На даному етапі існує необхідність в перекваліфікації апарату управління у напрямку управління персоналом з метою навчання фахівців мистецтву управління.

Дана міра дозволить підготувати кадри, які, керуючи колективом, зможуть не тільки приймати правильні виробничі рішення, але і налагоджувати відносини всередині колективу, враховувати психічні та фізіологічні особливості співробітників, тактично правильно розподіляти завдання, з метою їх максимально ефективного виконання.

Виходячи з даних, отриманих в результаті тестування, а також аналізу кадрового складу, представляється можливим з'ясувати причини плинності персоналу. Психологічний тест показав високий рівень напруги у колективі, неготовність працювати у команді.

Крім того, оцінювання управлінського потенціалу керівників свідчить про

те, що апарат управління не має достатніх навичок для організації ефективної роботи підприємства з урахуванням соціально-психологічних, кваліфікаційних і фізичних характеристик співробітників.

Таким чином, низький рівень компетенції працівників апарату управління в області управління персоналом не дозволяє створити комфортний мікроклімат всередині підприємства, що і є однією з причин відтоку співробітників.

Управління персоналом – невід'ємна частина діяльності підприємства, пов'язана зі співробітниками та їх взаєминами всередині колективу, яка прагне об'єднати в ефективну організацію всіх людей, які працюють на підприємстві, дозволяючи кожному внести свій максимально можливий внесок в його успіх як в якості члена колективу, так і як окремої особистості.

Управління персоналом – це систематичний процес, який охоплює цілеспрямовану діяльність керівництва з метою ефективного використання людських ресурсів для досягнення цілей організації. Він включає планування потреб у співробітниках, їх підбір, адаптацію, навчання, оцінку та мотивацію, а також ведення кадрової документації.

Інститут управління персоналом прагне упорядкувати відносини всередині підприємства, які є заставою успішної діяльності організації.

Підвищення кваліфікації апарату управління організації сприяє:

- підвищенню рівня продуктивності праці, і, як наслідок, збільшенню прибутку;
- забезпеченню підприємству можливості вистояти в конкурентній боротьбі та вийти на лідируючі позиції в галузі;
- підвищенню рівня життя працівників, покращенню умов праці та, як наслідок, притока висококваліфікованих працівників, залучених більше вигідними умовами, в порівнянні з конкурентами.

Управління персоналом в Кропивницькій філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» здійснює начальник відділу персоналом та три менеджери з персоналу (рисунок 2.12).

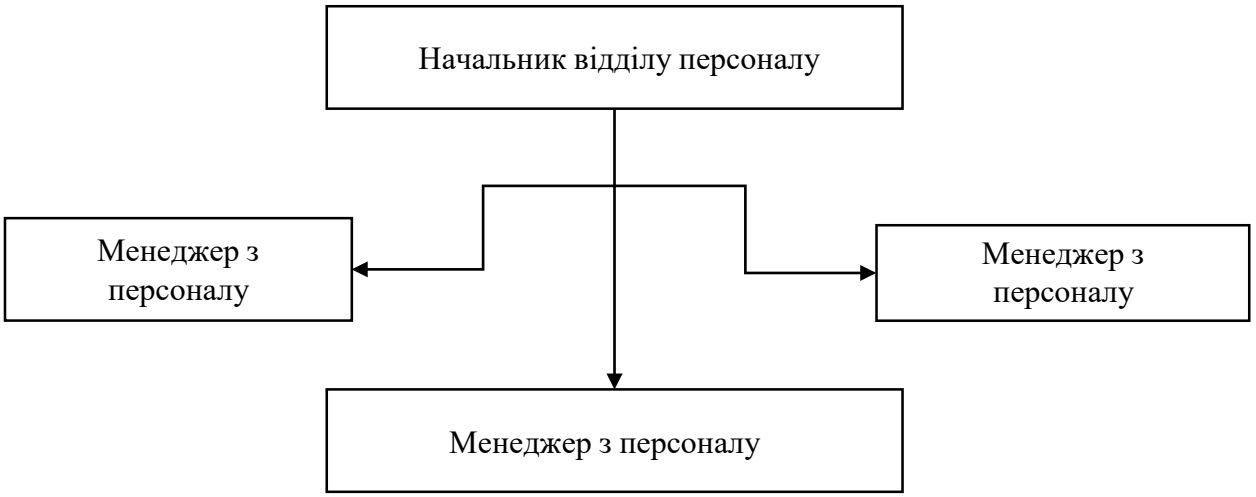


Рис. 2.12. Організація структури управління відділу з персоналу

В обов'язки даного відділу входить:

- ведення кадрового діловодства;
- залучення співробітників, їх відбір, проведення співбесід;
- адаптація прийнятих співробітників, ознайомлення їх з діяльністю і політикою Товариства;
- контроль рівня кваліфікації працівників та направлення їх на періодичну атестацію.

Планування потреби в персоналі проводиться менеджерами з персоналу на основі порівняння розрахункової потреби у робочій силі (за чинним штатним розкладом) і фактичного стану забезпеченості кадрами на певну дату, тобто. планування проводиться у поточному режимі, а не на довгостроковій основі. Дана тактика Товариства в перспективі викликає проблему кадрового планування, оскільки відсутній безперервний процес аналізу можливого вибуття кадрів і пошуку їм заміни. Відсутній кадровий резерв. Виходячи з чого начальники служб і їх заступники можуть направити заявку менеджеру з персоналу про виробничу необхідність в тому або іншому співробітнику. На підставі даної заявки відділ з персоналу здійснює пошук, співбесіду з працівником, його подальший прийом та адаптацію у Товаристві. Цей процес займає достатньо тривалий час, що є причиною затримок у виробничому

процесі через відсутність робочої сили.

Адаптація нових співробітників виглядає наступним чином:

– менеджер з персоналу проводить розмову з новим співробітником про діяльність Товариства, історію створення, корпоративні традиції, організаційну структуру Товариства і служби, в яку приймається співробітник, а також про безпосередні обов'язки нового працівника;

– далі працівника представляють начальнику служби і його заступнику, знайомлять із колективом служби;

– далі новому співробітнику надають для ознайомлення під підпис правила внутрішнього трудового розпорядку, соціальну політику товариства, посадову інструкцію.

Виходячи з вищесказаного можна зробити висновок про те, що в Товаристві приділяється достатньо велика увага адаптації нових співробітників. Процес прийняття в колектив нового працівника торкається всіх співробітників служби, які намагаються полегшити перші місяці роботи у новій організації, допомогти розібратися в діяльності Товариства і безпосередніх обов'язках.

2.3. Дослідження рівня розвитку кадрового потенціалу підприємства

У результаті дослідження поняття і сутності кадрового потенціалу був зроблений висновок про те, що кадровий потенціал – це один із найважливіших елементів структури підприємства, котрий дозволяє визначити фактичний рівень залучення всіх співробітників в отриманні прибутку організації. Оцінка кадрового потенціалу дозволяє визначити поточний стан справ у організації, виявити наявні проблеми. При оцінці кадрового потенціалу враховується ряд показників. Оцінка персоналу дозволить із високою точністю визначити кадровий потенціал організації. Результативність праці, особистісні і професійні якості співробітників є основою успіху розвитку компанії.

При застосуванні методу оцінювання кадрового потенціалу організації необхідно визначити ступінь важливості складових кадрового потенціалу -

коефіцієнтів - маркерів оцінювання.

Таблиця 2.6

Ступінь важливості коефіцієнтів для методу інтегрованої оцінки кадрового потенціалу

Найменування коефіцієнта	Ступінь важливості, βn
Коефіцієнт стабільності персоналу (КС) - відношення числа співробітників, які пропрацювали на підприємстві весь аналізований рік до середньооблікової чисельності працівників	0,11
Коефіцієнт стану здоров'я (КЗ) - відношення фактичного фонду робочого часу до фонду робочого часу без урахування втрат внаслідок хвороби	0,12
Коефіцієнт фізичної працездатності (КФП) - відношення числа працюючих в найбільш продуктивному віці (30-50 років) до середньооблікової чисельності працівників	0,12
Коефіцієнт кваліфікації (КК) - відношення середнього розряду робітників до розряду робіт (для робітників); відношення кількості службовців, рівень освіти яких збігається з рівнем виконуваних робіт з посадовим інструкціям до спільного числу службовців (для службовців)	0,14
Коефіцієнт рівня освіти (КО) - відношення чисельності працівників з вищою і середньо-спеціальною освітою до середньооблікової чисельності	0,09
Коефіцієнт відношення співробітників до організації (КВС) - відношення фактичного рівня задоволеності роботою на підприємстві, нормами праці, організацією політики у виробничій і соціальній сфері (виявляється шляхом щорічного анкетування по спеціально розробленим питанням) до максимально можливого	0,07
Коефіцієнт новаторства (КН) - відношення економічного ефекту від впровадження запропонованих нововведень до витрат на їх запровадження	0,06
Коефіцієнт інноваційної активності (КІ) - відношення кількості впроваджених нововведень та раціоналізаторських пропозицій до їх загального числа за період	0,05
Коефіцієнт рентабельності праці (КРТ) - відношення фактичного показника рентабельності праці до планового або нормативного (для підприємства, галузі)	0,12
Коефіцієнт продуктивності праці (КПП) - відношення фактичного показника продуктивності праці до планового або нормативного (для підприємства, галузі)»	0,12

При проведенні оцінювання кадрового потенціалу Товариства взяті дані, викладені в розділі ІІ роботи. Оскільки в ході проходження практики був відсутній доступ до деяких показників Товариства, коефіцієнт новаторства прийнято за одиницю.

У зв'язку з тим, що під час аналізу даних виявлено негативний зріст продуктивності праці, коефіцієнт продуктивності прийнято за 0,7. Коефіцієнт відношення співробітників до організації визначено виходячи з тестування, проведеного на підприємстві по анкеті, розробленої в ході дослідження (Додаток А).

Таблиця 2.7

Розрахунок коефіцієнтів для методу інтегрованої оцінки кадрового потенціалу

Найменування коефіцієнта	Розрахунок	Значення K_i
Коефіцієнт стабільності персоналу (КС)	969/1556	0,6
Коефіцієнт стану здоров'я (КЗ)	986/1973	0,5
Коефіцієнт фізичної працездатності (КФП) Коефіцієнт кваліфікації (КК) Коефіцієнт рівня освіти (КО)	902/1556 854/982 398/574 1252/1556	0,6 0,8 0,8
Коефіцієнт відношення співробітників до організації (КВС)	3,2/5	0,6
Коефіцієнт новаторства (КН)	1	1
Коефіцієнт інноваційної активності (КІ)	7/28	0,3
Коефіцієнт рентабельності праці (КРП)	14/25	0,6
Коефіцієнт продуктивності праці (КПП)		0,7

ТП** = 0,11 × 0,6 + 0,12 × 0,5 + 0,12 × 0,6 + 0,14 ×0,8 +0,09 × 0,8 + 0,07 × 0,6 + 0,06 × 1 + 0,05 × 0,3+ 0,12 × 0,6 + 0,12 × 0,7 =* ***0,65

Таким чином, застосування методу інтегральної оцінки кадрового потенціалу вказує на те, що в Товаристві середній рівень кадровогопотенціалу.

Виходячи з оцінювання рівня кадрового потенціалу Товариства, можна зробити такі висновки:

– на підприємстві недостатньо розвинений інститут впровадження інновацій, а також незначну роль грає створення раціоналізаторських пропозицій;

– коефіцієнт стану здоров'я знаходиться на низькому рівні, що може говорити про те, що у Товаристві недостатньо приділяється уваги відпочинку співробітників, компенсації переробіток;

– коефіцієнт відносини співробітників до організації також невисокий, що говорить про незадоволеність працівників режимом роботи, управлінським персоналом і взаємини всередині колективу.

Досліджуючи джерела появи даних проблем, варто згадати, що за даними, представленим у розділі II, в Товаристві переважає вікова категорія співробітників 46-55 років та 55 і більше років, що може пояснювати виявлені проблеми. Оскільки, як правило, раціоналізаторські пропозиції висуваються співробітниками вікової категорії 18-30 років і 31-45 років.

Крім того, однією з причин низького показника стану здоров'я є наявність нічних змін, що провокує появу хронічних захворювань, викликаних порушенням циркадних ритмів.

Однак, на підприємстві достатньо високі показники рівня освіти та кваліфікації працівників. Дані показники вказують на те, що наявний на підприємстві інститут підвищення кваліфікації співробітниківпрацює.

Основним механізмом підвищення кваліфікації персоналу є система підготовки та перепідготовки кадрів, що забезпечує ефективне управління знаннями персоналу і формування кадрового потенціалу. Оцінювання актуальності знань і рівня кваліфікації працівників відбувається завдяки їх періодичній атестації. Проведення атестації працівників дозволяє визначити, яке додаткове навчання та в якому обсязі необхідно співробітнику для якісного

виконання їм посадових обов'язків. Управлінський персонал також проходить періодичні підвищення кваліфікації, однак результати тестіввказують на те, що керівництво потребує професійної перепідготовки. Іншими словами, кар'єрний зріст до начальника відділу, дільниці або іншої керівної посади завдяки рівню кваліфікації, не може гарантувати наявність у співробітника таланту управлінця.

Висновки до другого розділу

1. Кропивницька філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» входить до Групи Нафтогаз та була створена у 2024 році з метою упорядкування та гармонізації газорозподільної системи України під єдиним брендом «ГАЗМЕРЕЖІ».

2. Основним видом діяльності Товариства є транспортування природного газу на території України. Іншими видами діяльності Товариства є технічне обслуговування та експлуатація газопроводів та газового обладнання; пуск газу, врізання в діючі газопроводи; підготовка і підвищення кваліфікації спеціалістів газової галузі.

3. Одним із результатів діяльності Товариства є безперервне подання газу кінцевому споживачеві. Крім того, діяльність Товариства, як і будь-яка підприємницька діяльність, переслідує мету отримання прибутку.

4. Фінансовий стан Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» на 31.12.2024 значно краще фінансового стану половини всіх великих підприємств, які займаються видом діяльності «розподілення газоподібного палива по газорозподільним мережам». При цьому в 2024 році фінансовий стан підприємства суттєво не змінився.

5. Результатом роботи Кропивницької філії за 2024 рік став прибуток у розмірі 328 млн. грн. Це на 27,5 % більше, чим в 2023 р.

6. Застосування методу інтегральної оцінки кадрового потенціалу вказує на те, що в Товаристві середній рівень кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ ІІІ
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КРОПИВНИЦЬКІЙ ФІЛІЇ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»

3.1. Рекомендації щодо впровадження інноваційних методів розвитку кадрового потенціалу

У ході дослідження виявлено, що основними методами розвитку кадрового потенціалу на підприємстві є налагоджена система проведення аналізу кваліфікації співробітників і проведення підвищення їх кваліфікації централізовано за допомогою фінансування організації. Також підприємство достатньо уважно відноситься до дотримання вимог охорони праці та промислової безпеки.

Крім того, в Кропивницькій філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» приділяється увага мотивації персоналу. Найбільш важливими мотиваційними факторами для працівників є:

- можливість проходити навчання за рахунок підприємства;
- стимулювання при ускладненні виробництва робіт;
- перспектива лікування за рахунок підприємства у разі виробничого травматизму;
- гарантія зайнятості.

Дослідження показало, що основним елементом матеріальної мотивації реалізації потенціалу працівника є заробітна плата, до якої входять посадовий оклад та стимулюючі виплати. Мета таких виплат (а вони мають змінний характер) – заохочення працівника залежно від результатів його діяльності.

Серед особливостей матеріальної мотивації працівників організації у грошах можна назвати такі:

- нагородження працівників, які показали високі професійні результати;
- винагороди за внесення інноваційних пропозицій, за чітке виконання

планових завдань (дотримання термінів).

Враховуючи, що рівень винагороди та умови праці багато в чому залежать від оціночних показників професійної компетенції працівників, система мотивації сприймається як мотивування професійного розвитку працівників. На думку Коваль З. та Козуб Ю., як основний критерій, що забезпечує ефективність кадрової політики, виступає формування кадрового складу високого професійного рівня, здатного вирішувати складні професійні завдання, швидко реагувати на зміни, пропонувати інноваційні напрямки розвитку організації [23].

Забезпечення ефективного взаємозв'язку мотивації співробітників на навчання та розвиток дозволяє забезпечити системний підхід до формування кадрової політики в цілому і зокрема – до навчання і розвитку персоналу, підвищити рівень кадрового потенціалу, сформувати колектив, здатний забезпечити сталий розвиток організації у мінливих економічних умовах.

Для оцінки впливу мотивації на навчання та розвиток працівників використано метод VAIC (або інтелектуального коефіцієнта), в основі якого лежать основні показники доданої вартості: фізичного капіталу (CEE), людського капіталу (HCE) та структурного капіталу (SCE).

У таблиці 3.1 представлений фрагмент підсумків розрахункового значення коефіцієнта VAIC для Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Таблиця 3.1

Підсумки розрахункового значення коефіцієнта VAIC в Кропивницькій філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» за період 2022-2024 років.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
CEE	3,05	2,87	2,35
HCE	1,80	1,89	1,68
SCE	0,45	0,48	0,5
VAIC	5,29	5,22	4,42

Аналіз показників, отриманих в результаті використання методу VAIC, показав, що взаємозв'язок результатів діяльності організації та особистої мотивованості працівника, їх орієнтація на навчання та розвиток знаходяться на середньому рівні, що дозволяє зробити висновок про необхідність підвищення рівня системи мотивації з внесенням коригування в наявну, що, своєю чергою, дозволить підвищити рівень залучення та адаптацію.

Отже, система мотивації у Товаристві перебуває на належному рівні, але через розширення спектра робіт на виробництві вона вимагає доопрацювання. Впровадження ряду мотиваційних заходів дозволить скоригувати систему стимулювання на підприємства, зробити її більше життєздатною і адекватною мотиваційним очікуванням персоналу.

Однак, дані заходи не дозволяють повною мірою забезпечити нормальне функціонування і розвиток кадрового потенціалу.

На сьогодні існує необхідність залучення працівників віком до 30 років. Досягти залучення працівників даної вікової категорії можливо шляхом забезпечення більш привабливої для фахівців системи оплати праці, а також наявністю гнучкої системи стимулювання і нормування, включаючи соціальні програми, наприклад,з іпотечного кредитування та підтримки молодих сімей.

Крім того, необхідно звернути увагу на підбір фахівців виключно технічної спрямованості. Дана потреба обумовлена діджиталізацією виробничого процесу. У зв'язку з використанням у виробництві систем автоматизації робочого процесу виникла необхідність у висококваліфікованих спеціалістах, які мають не тільки спеціальну галузеву освіту, а і володіють навичками обслуговування вже наявних цифрових систем, а також мають досвід в розробленні нових програм з оптимізації робочого процесу або мають здібності до навчання в цій галузі.

Підприємство відчуває труднощі в нарощуванні кадрового потенціалу, оскільки число працівників пенсійного та передпенсійного віку займає велику питому вагу загальної чисельності персоналу.

В умовах діджіталізації всього виробничого процесу виявлені недоліки в

навичках колективу Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», які диктують необхідність вироблення заходів з покращення кадрової політики та підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Зазначеної мети можна досягти за допомогою впровадження практики проведення вебінарів з провідними фахівцями у сфері інформатизації процесів виробництва в аналізованій галузі. За результатами прослуховування вебінарів доцільне проведення контрольного зрізу засвоєних компетенцій.

Крім того, для підвищення згуртованості в колективі в рамках трудової діяльності і ефективного використання навичок всіх співробітників для досягнення цілей, які стоять перед організацією, раціонально запровадження психологічних тренінгів, які визначають лідерські якості, організаційні здібності, здатність до взаємовиручки і взаємозамінності у форс-мажорних ситуаціях.

Дана міра дозволить вирішити проблему незадоволеності працівників режимом роботи, управлінським персоналом і взаєминами усередині колективу.

Поліпшення кадрового потенціалу можна забезпечити за рахунок:

- проведення культурно масових заходів зі співробітниками;
- підвищення рівня кваліфікації кожного працівника організації (розробка індивідуальної програми його навчання і розвитку);
- вибору оптимального місця у структурі організації для кожного службовця;
- визначенні його чітких обов'язків;
- проведення аналізу проблем, які пов'язані з конфліктами в організації (побудова загальної картини, яка надалі не дозволить допустити конфліктів між службовцями в даній організації);
- можна приймати на роботу молодих фахівців, які закінчили вищі навчальні заклади (цей захід дозволить зміцнити кадровий потенціал організації на майбутню перспективу);
- необхідно здійснювати передачу досвіду від співробітників, які достатньо великий період працюють в даній організації,

- співробітникам, які тільки прийшли в дану організацію;
- забезпечення сприятливих умов праці для кожного службовця (кожного службовця повинні влаштовувати умови роботи, робоче місце і т. ін.).
- введення надбавок за якісне та кількісне виконання додаткових робіт здатне підвищити продуктивність праці і зацікавленість співробітників.

Одним найбільш значущим заходом підвищення ефективності кадрового потенціалу підприємства є забезпечення професійного зростання його співробітників. Професійний розвиток на основі достовірної оцінки компетенцій працівника дозволить підприємству цілеспрямовано вкладати чималі засоби на навчання персоналу, які, завдякитакому вдумливому підходу, можна розглядати як довгострокові інвестиції в розвиток компанії.

Крім того, необхідно приділяти увагу особистісному розвитку кожного зі співробітників. Для цього доцільно сформувати відділ психологічної підтримки працівників, до якого кожен із працівників може звернутися. Також раціональне впровадження кімнат відпочинку та дозвілля. Надання можливості для навчання (учнівська відпустка,фінансування) не тільки в цілях підвищення кваліфікації у своїй галузі, а і в інших галузях.

Оскільки діяльність підприємства пов'язана з підвищеним ризиком травматизму, фактор середовища та трудового процесу, вплив яких на працівників за певних умов (інтенсивність, тривалість та ін.) може викликати професійне захворювання, інше порушення стану здоров'я, тимчасове або стійке зниження працездатності, вимагає централізованого комплексного відновлення здоров'я працівників. З метою реалізації даних заходів можливо застосувати надання щорічного обов'язкового безкоштовного лікування в санаторіях-профілакторіях.

Грамотний керівник здатний привести організацію до процвітання. Для цього йому необхідно правильно удосконалювати кадровий потенціал в організації.

Організації, чиї співробітники добре працюють, в цілому демонструють найкращі результати, а зміна відношення працівників до праці підвищує результативність діяльності організації.

Основним доходом організації є транспортування газу до кінцевого споживача, у зв'язку з чим має місце потреба в актуалізаціїданих, таких як:

- число споживачів;
- максимально можливі витрати кожного споживача;
- характеристика трубопроводу до кожного споживача;
- точне місце розташування трубопроводів і точок підключення;
- обв'язування газорозподільних пунктів і так далі.

Крім того, дана міра необхідна у зв'язку з тим, що зі зростанням інфраструктури в населених пунктах і постійним збільшенням кількості споживачів відсутність систематизації зазначених даних ускладнює пошук і використання інформації в роботі.

Апаратом управління було прийнято рішення ввести розрахований на багато користувачів картографічний програмний комплекс з можливістю фіксації змін у реальному часі безпосередньо на відповідальних дільницях. Дана міра багато в чому спрощує експлуатацію трубопроводів та ведення звітності. З метою реалізації цього проекту було закуплене програмне забезпечення, оплачене обслуговування серверів на два роки наперед.

У рамках дослідження система навчання і розвитку кадрового потенціалу в організації розглядається як сукупність створених умов, що дозволяють забезпечити безперервність (циклічність) процесу формування нових компетенцій та подальшого виявлення, розвитку та трансферту спеціальних кваліфікаційних знань, що забезпечують підвищення ефективності професійної діяльності в рамках виконання своїх професійних обов'язків.

Крім того був створений відділ з одного фахівця для комунікації з розробниками і навчання за допомогою вебінарів відповідальних осіб на дільницях.

Дана система навчання показала себе не ефективно, обсяг роботи

перевищував можливості одного співробітника.

Протягом двох років дана система працювала край неефективно, в картографічний комплекс було внесено менше 30 % даних, що не відповідало цілям проекту. Було прийнято рішення відмовитися від даного програмного забезпечення, на користь ручного методу введення даних через програмне забезпечення автоматизованого проектування AutoCAD.

Причиною відсутності результату від впровадження програмного забезпечення, розрахованого на багато користувачів картографічного програмного комплексу, є недостатнє навчання і низька вмотивованість співробітників. Крім того, апаратом управління не вірно був розрахований об`єм роботи, який покладається на одного працівника.

У якості рішення даної проблеми доцільно створити функціональний підрозділ підприємства з навчання персоналу у частині використання інформаційних автоматизованих систем.

Цей захід дозволить суттєво скоротити витрати на навчання співробітників, а також збільшити кількість ключових фахівців, залучених у впровадженні новихінформаційних систем.

Створений відділ, з огляду віддаленості філій, переважно повинен складатися з фахівців з роз'їзним характером роботи.

В обов'язки відділу повинні входити:

- вирішення виникаючих проблем програмного забезпечення з розробниками;
- щорічне навчання фахівців відділу;
- навчання кожного фахівця, призначеного філією, актуалізації картографічних матеріалів;
- здійснення перевірки знань відповідальних спеціалістів;
- перевірка актуалізації даних безпосередньо в філіях;
- моніторинг програмних комплексів на ринку з метою пошуку раціонального продукту.

Запланований склад відділу:

- начальник відділу;
- ведучий спеціаліст відділу;
- 4 фахівців (кожен співробітник курирує 6 філій).

У зв'язку з тим, що територія, на яку поширюється діяльність Товариства велика, фізичне розміщення відділу доцільно в м. Кропивницький з багатьох причин:

- у зв'язку зі значною чисельністю населення підбір необхідних кадрів здійснити простіше, ніж в інших містах присутності Товариства;
- головний офіс Товариства розташовується в м. Кропивницький, що дозволяє провести співбесіду та необхідні перевірки знань з керівниками та відповідальними структурними підрозділами Товариства.

3.2. Обґрунтування соціально-економічної ефективності інноваційних методів розвитку кадрового потенціалу

Нині на досліджуваному підприємстві було частково впроваджено частину заходів, охарактеризованих вище. Зокрема, в рамках цього підприємства було реалізовано заходи, спрямовані на зміну принципів залучення та закріплення співробітників, на управління кар'єрою та впровадження нових підходів до навчання на основі технології наставництва.

Соціальну ефективність запропонованих заходів можна оцінити за допомогою комплексу соціальних показників, що відображають рівень задоволення соціальних цілей та потреб, а також за показниками, що характеризують стан соціально-культурної сфери та соціальної інфраструктури відповідної групи людей чи організації.

Через різноманіття можливих заходів з підвищення кадрового потенціалу для Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» доцільно використовувати наступні заходи (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Заходи з підвищення кадрового потенціалу

№	Заходи щодо підвищення кадрового потенціалу	Відповідальні	Змістзаходів	Вартість заходів (у рік)
1	2	3	4	5
1	Матеріальне та нематеріальне стимулювання співробітників за особливий внесок у виробничий процес товариства та створення раціоналізаторських пропозицій	Начальники відділів Відділ головного бухгалтера	Фіксація у робочому табелі переробки кожногоспівробітника, (відповідальний начальник відділу/служби); Впровадження системи заохочення за створення раціоналізаторських пропозицій як з економічним ефектом, так і без нього;	10 % перероблення співробітниками на 2 години щодня 58 тис. грн.; Розрахунок на 4 рац. пропозиції у рік на кожні 100 особи по 1500 грн. на 1 пропозицію 60 тис. грн.
2	Виявлення та запобігання напружених ситуацій, та конфліктів між співробітниками	Начальник відділу персоналу Відділ головного бухгалтера	Залучення психологів-коучів для проведення психологічних тренінгів з розвантаження співробітників, які також буде проводити тестування з метою визначення відповідного режиму роботи та зниження ризику конфліктів між співробітниками;	2500 грн./год 2 рази на місяць по 2 години на 1 групу співробітників 60 тис. грн
3	Створення відділу з навчання персоналу	Загальні збори Акціонерів, Генеральний директор Товариства	Ініціювання Генеральним директором Товариства перед Загальним зборами Акціонерів створення відділу з навчання персоналу в зв'язку з гострою необхідністю вступу інформаційних автоматизованих систем з метою цифровізації діяльності підприємства та переходу на електронний документообіг	13200000 грн. .

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
4	Створення механізмів зворотного зв'язку.	Начальники відділів	Проведення коротких (30-40 хвилин) щоденних робочих нарад усередині відділів, на яких керівник відділу може вислухати всіх підлеглих та скоригувати роботу	30 хвилин роботи всіх співробітників. Розрахунок від середньомісячної заробітної плати на підприємстві 144 тис. грн.(включено в заробітну плату) * не враховуються в загальну суму витрат на плановані заходи
Разом:				13 378 000 грн.

Заходи з підвищення кадрового потенціалу для Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

1. Матеріальне та нематеріальне стимулювання співробітників за особливий внесок у виробничий процес товариства і створення раціоналізаторських пропозицій;
2. Залучення психологів-коучів для проведення психологічних тренінгів з розвантаження співробітників, які також проводили тестування з метою визначення відповідного режиму роботи та зниження ризику конфліктів між співробітниками;
3. Створення відділу навчання персоналу у сфері інформаційних автоматизованих систем;
4. Створення механізмів зворотного зв'язку. Найчастіше керівники не знають, що потрібно його підлеглим для більш ефективної роботи. Підлеглі у свою чергу, виконуючи певну роботу поетапно, не знають, яку мету переслідують і як має виглядати кінцевий результат.

Згідно з даними, отриманими в ході дослідження, приблизно 10 % співробітників від середньооблікової чисельності колективу переробляє на 2 години щодня. Так, витрати на преміальне грошове стимулювання за переробку становитиме 58 тис. грн. на рік. Виходячи з середнього окладу в товаристві 32

756 гривні.

Крім того, підвищення уваги до інноваційної діяльності спричинить витрати на преміювання в сумі 60 тис. грн. з розрахунку, що на кожні 100 співробітників створюється 4 раціоналізаторських пропозиції, а сума преміювання складає 1500 за одну пропозицію.

Залучення психологів-коучів обійдеться Товариству в 60 тис. грн. в рік, за умови проведення 2 рази в місяць тренінгів, тривалістю 2 години з певною групою співробітників. Група визначається, виходячи з конфліктних ситуацій, які виникають, а при їх відсутності - по службах.

Ініціювання Генеральним директором Товариства перед Загальним зборами колективу створення відділу з навчання персоналу відбувається у зв'язку з гострою необхідністю вступу інформаційних автоматизованих систем з метою цифровізації діяльності підприємства і переходу на електронний документообіг.

Таблиця 3.3

Заплановані витрати на обслуговування відділу з навчання персоналу

Співробітник	Щомісячні витрати, грн.	Щорічні витрати, грн.
Начальник відділу	130 000	1 560 000
Ведучий спеціаліст	100 000	1200 000
Фахівець	80 000	960 000
Разом:	550 000	6 600 000

Запланований термін впровадження програмного комплексу - 2 роки.

За цей період організація витратить на заробітну плату і навчання відділу 13 200 000 грн.

До кандидатів на вищезазначені посади повинні бути пред'явленінаступні вимоги (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Вимоги до кандидатів на посади співробітників відділу з навчання персоналу

Співробітник	Вимоги
Начальник відділу	– Вища освіта у сфері інформаційнихтехнологій; – Стаж роботи керівником відділу не менше 2 - х років; – Бажано додатково освіта в сфері GISсистем
Ведучий спеціаліст	– Вища освіта у сфері інформаційнихтехнологій; – Досвід роботи від 3-х років; – Бажано додатково освіта в сфері GISсистем
Фахівець	– Вища освіта у сфері інформаційнихтехнологій; – Бажано додатково освіта в сфері GISсистем

Інновація даного методу полягає в тому, що раніше в групі компаній ТОВ «Газорозподільні мережі України» не створювалися окремі підрозділи з підготовки персоналу в області автоматизації виробничих процесів.

У перспективі, після успішного вступу і експлуатації інформаційних систем для підприємства можна розглянути діяльність відділу в інших компаніях ТОВ «Газорозподільні мережі України» для створення єдиної бази даних. Цей захід дозволить спростити створення звітності перед головним Товариством. Крім того, дана міра дозволить скоротити кількість помилок, скоєних при використовуваних на даний момент способах формування звітів і систематизації даних.

Витрати на проведення щоденних нарад оплачуються в щомісячній заробітній платі співробітників, які відповідно не тягнуть за собою додаткові фінансові втрати. Впровадження «летучок» вимагає виключно коригування робочого дня.

Таким чином, витрати Товариства на модернізацію системи розвитку кадрового потенціалу в сумі складуть 13378000 гривні. Заходи, описані під

номерами 1, 2, 4 на даний момент застосовуються у групі компаній ТОВ «Газорозподільні мережі України», але не використовуються в Кропивницькій філії. У той же час захід зі створення відділу з навчання персоналу є інноваційним для групи компаній ТОВ «Газорозподільні мережі України». Отже, позитивний досвід Кропивницької філії дозволить застосовувати отриманий досвід в інших Товариствах групи компаній, що також є позитивним результатом запропонованого заходу підвищення рівня кадрового потенціалу.

Прогнозована економічна вигода від впровадження запропонованих заходів становитиме близько 5-7 % від загального прибутку організації, оскільки дозволить збільшити мотивацію співробітників до праці, а значить і продуктивність праці.

Крім того, покращення умов праці дозволить залучити нових співробітників цікавої вікової категорії, утримати їх і знизити відтік кадрів. До того ж створення нового відділу навчання персоналу дозволить суттєво підвищити кваліфікацію діючих фахівців Товариства, прискорити процес обробки інформації, необхідної для нормального функціонування Товариства, як наслідок, дозволить збільшити число абонентів, що підключаються, за рахунок прискорення обробки нових заявок.

Так, прогнозована економічна вигода становитиме 22 946 350 грн., що покриває витрати на впровадження заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства. Чистий прибуток розраховується за формулою 3.2 та складе 9 568 350 грн.

$$\Delta П = 327\,805\,000 \times 7\% / 100\,\% - 13\,378\,000 = 9\,568\,350 \text{ грн.}$$

Розглянемо соціальну ефективність пропозицій, пов'язаних із навчанням та розвитком трудових ресурсів Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» за допомогою використання наставництва та залучення профільних освітніх установ (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Соціальна ефективність навчання та розвитку співробітників Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

№ з/п	Показник	Значення
1	Чисельність працівників, у тому числі:	60
2	Із залученням наставників-інструкторів	17
3	Із залученням наставників-консультантів	11
4	Із залученням наставників-керівників	12
5	Із залученням профільних освітніх установ	20
6	Середня кваліфікаційна оцінка учнів із використанням наставництва (max = 20 б.)	18,33
7	Середня психоемоційна оцінка учнів із використанням наставництва (max = 20 б.)	18,51
8	Середня кваліфікаційна оцінка учнів із використанням освітніх закладів (max = 20 б.)	19,01
9	Середня психоемоційна оцінка учнів із використанням освітніх закладів (max = 20 б.)	18,48
10	Збалансованість процесу навчання та розвитку з використанням наставництва	-0,18
11	Збалансованість процесу навчання та розвитку з використанням послуг освітніх установ	0,53
12	Питома вага навчених у загальній кількості співробітників	40,3

Запропоновані рішення щодо розвитку та навчання персоналу можна вважати достатньо соціально-ефективними, оскільки 60 співробітників пройшли навчання, з них 40 співробітників пройшли навчання з використанням технологій наставництва.

При цьому і при використанні наставництва, і при використанні послуг профільних навчальних закладів якість навчання можна вважати високою, оскільки середні оцінки, отримані співробітниками за результатами навчання, незначно відхиляються від максимальних. І крім цього, процес навчання та розвитку людських ресурсів у Товаристві можна визнати збалансованим. Це

сприяє підвищенню якості кадрового потенціалу, що є вкрай важливим для успішного ведення результативної діяльності.

Висновки до третього розділу

1. Заходи, що плануються для розвитку кадрового потенціалу, повністю виправдовують витрати на їх використання, оскільки забезпечують підвищення рівня життя співробітників, сприятливий клімат всередині колективу і навіть отримання Товариством прибутку.

2. Одним найбільш значущим заходом підвищення ефективності кадрового потенціалу підприємства є забезпечення професійного зростання його співробітників. Професійний розвиток на основі достовірної оцінки компетенцій працівника дозволить підприємству цілеспрямовано вкладати чималі засоби на навчання персоналу, які можна розглядати як довгострокові інвестиції в розвиток компанії.

3. Покращення умов праці підвищить привабливість організації у порівнянні з конкурентами, а значить посприяє виходу на лідируючі позиції щодо конкурентів.

4. Соціальна і економічна ефективність розроблених пропозицій щодо розвитку кадрового потенціалу обґрунтована, отже запропоновані рішення можуть бути рекомендовані для системного впровадження в діяльність Кропивницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», пов'язаної з управлінням персоналом для підвищення рівня трудової активності та результативності виробничої діяльності.

ВИСНОВКИ

У результаті проведення дослідження представляється можливим зробити такі висновки.

Кадровий потенціал підприємства - це соціально-економічна категорія, яка представляє собою узагальнюючу характеристику існуючих та потенційних здібностей та можливостей працівників організації, що володіють компетенціями в певній сфері діяльності та необхідними професійно значущими особистісними якостями, які розвиваються і удосконалюються в результаті їх взаємодії (синергетичний ефект), грамотно використовуються і зберігаються відповідно до цілей стратегічного розвитку організації, підвищуючи її конкурентоспроможність.

У Кропивницькій філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» склалися певні традиції, правила роботи і вироблені основні напрямки діяльності. Кадровий склад підприємства складається з фахівців середнього рівня кваліфікації. Однак, Товариство приділяє достатньо уваги для вирішення цієї проблеми, шляхом створення професійних стандартів, проведення атестацій співробітників і направлення їх на проходження підвищення кваліфікації.

У ході дослідження виявлено проблему незадоволеності співробітниками Товариства внутрішнім кліматом колективу, працівникам важко працювати у команді. Ця проблема говорить про те, що в Товаристві недостатньо приділяється увага до підтримки здорових відносин в колективі, неробочого згуртування співробітників, проведення корпоративних заходів.

Крім того, під час аналізу рівня кваліфікації апарату управління виявлено низький рівень компетенції діючих управлінців у сфері HR. Так, існує необхідність в перекваліфікації апарату управління у напрямку управління персоналом. Цей захід дозволить підготувати кадри, які керуючи колективом зможуть не тільки приймати правильні виробничі рішення, а і налагодити відносини всередині колективу, враховувати психічні та фізіологічні особливості співробітників, тактично правильно розподіляти завдання з метою

їх максимально ефективного виконання.

Таким чином, Кропивницька філія ТОВ «Газорозподільні мережі України»за результатами дослідження і різнобічного аналізу показує середні результати. Так, підприємство має низку проблем, вирішенням деяких з яких приділяється досить висока увага. Проте, деякі проблеми все ж таки залишилися без розробки механізму їх вирішення, що прямо позначається на показникахзростання підприємства.

У результаті оцінки кадрового потенціалу підприємства були виявлені проблеми:

1. На підприємстві недостатньо розвинений інститут впровадження інновацій, а також незначну роль грає створення раціоналізаторських пропозицій;

2. Коефіцієнт стану здоров'я знаходиться на низькому рівні, що може говорити про те, що у Товаристві недостатньо приділяється увага відпочинку співробітників, компенсації переробок;

3. Коефіцієнт відношення співробітників до організації також невисокий, що говорить про незадоволеність працівників режимом роботи, управлінським персоналом і взаєминами всередині колективу.

У результаті дослідження запропоновані наступні заходи щодо розвитку кадрового потенціалу Товариства:

1. Матеріальне та нематеріальне стимулювання співробітників за особливий внесок у виробничий процес товариства і створення раціоналізаторських пропозицій;

2. Залучення психологів-коучів для проведення психологічних тренінгів по розвантаженню співробітників, які також буде проводити тестування з метою визначення відповідного режиму роботи та зниження ризику конфліктів між співробітниками;

3. Створення відділу навчання персоналу у сфері інформаційних автоматизованих систем;

4. Створення механізмів зворотного зв'язку. Найчастіше керівники не

знають, що потрібно їх підлеглим для більш ефективної роботи. Підлеглі, своєю чергою, виконуючи певну роботу поетапно, не знають, яку мету переслідують і як має виглядати кінцевий результат.

Заходи, описані під номерами 1, 2, 4 на даний момент застосовуються у групі компаній ТОВ «Газорозподільні мережі України», але не використовуються в Кропивницькій філії. У той же час захід зі створення відділу з навчання персоналу є інноваційним для групи компаній ТОВ «Газорозподільні мережі України». Отже, позитивний досвід ТОВ «Газорозподільні мережі України» дозволить застосовувати отриманий досвід в інших Товариствах групи компаній, що також є позитивним результатом запропонованих заходів підвищення рівня кадрового потенціалу.

Витрати Товариства на модернізацію системи розвитку кадрового потенціалу в сумі складуть 13 378 000 грн. Прогнозована економічна вигода від впровадження запропонованих заходів складе близько 5-7 % від загального прибутку організації, оскільки дозволить збільшити мотивацію співробітників до праці, а значить і продуктивність праці. Крім того, покращення умов праці дозволить залучити нових співробітників цікавої для підприємства вікової категорії, утримати їх і знизити відтік кадрів. До того ж, створення нового відділу з навчання персоналу дозволить суттєво підвищити кваліфікацію діючих фахівців Товариства,прискорити процес обробки інформації, необхідної для нормального функціонування Товариства і, як наслідок, дозволить збільшити число абонентів, що підключаються, за рахунок прискорення обробки нових заявок.

Так прогнозована економічна вигода становитиме 22 946 350 грн, що покриває витрати на впровадження заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства. Чистий прибуток складе 9 568 350 грн.

Заходи, заплановані для розвитку кадрового потенціалу, повністю виправдовують витрати на їх використання, оскільки забезпечують підвищення рівня життя співробітників, сприятливий клімат всередині колективу, і навіть отримання Товариством прибутку. Крім того, покращення умов праці

підвищить привабливість організації в порівнянні з конкурентами, а отже посприяє виходу на лідируючі позиції щодо конкурентів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безсмертна В.В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання. 2021. URL: http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_8_3.pdf.

2. Белопольський М.Г., Хаджинова О.В., Бессонова А.В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Economics Bulletin*. 2022. № 4. С. 72-79.

3. Берташ М.І., Клевець Л.М., Коханець А.С. Особливості конкретних методів та методик професійного відбору персоналу. *Вісник Національного університету оборони України.* 2022. Вип. 6. С. 5-13.

4. Бессонова А.В., Черната Т.М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центрально-український науковий журнал*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97-105.

5. Білик М.Д. Інноваційні підходи до управління кадровим потенціалом у сучасних умовах. *Вісник економічної науки України*, 2022. № 1, С. 35-41.

6. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.

7. Бурлаков О.С. Інформаційні технології управління кадровим потенціалом. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 39-43.

8. Васюта В.Б., Труханова А.В. Управління кадровим потенціалом аграрного підприємства. Розвиток агропродовольчого ринку в умовах глобалізації економіки: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 31 бер. 2020 р.). Полтава: ПДАА, 2020. С. 76-81.

9. Галицька У.Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/ 6.1/72.pdf (дата звернення 16.11.2024).

10. Гацько А., Руденко С., Мельничук Д. Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. *Modeling the*

development of the economic systems, 2025. № 1, С. 162-167.

11. Горбоконь В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 64-69. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/18.pdf.

12. Горчаков К.Р. Психологія управління як інструмент розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Перспективи та інновації науки*. 2024. № 7. С. 717-730.

13. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

14. Гусєва Т.П., Розгон О.В. Розвиток кадрового потенціалу як основа конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*, 2021. № 12, С. 75-79.

15. Дараган А.В., Геворкян А.Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 55-58.

16. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність і фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017, № 1. С. 65-68.

17. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67-71.

18. Занора В.О., Зачосова Н.В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1. С. 86-93.

19. Іващенко В.О. Розвиток кадрового потенціалу в умовах впровадження інновацій у виробництво / Менеджмент у системі сталого розвитку: економічні, соціальні та екологічні аспекти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Яготинський інститут МАУП, 23 жовтня 2025 р.).

20. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2022. № 1. С. 61-66.

21. Ільїна О.А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 72-77.

22. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.71 № 322-VIII: станом на 01 січня 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08 (дата звернення: 15.04.2025).

23. Коваль З., Козуб Ю. Формування кадрового потенціалу на основі мотивації персоналу підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»,* 2025. № 2 (78), С. 326-331.

24. Ковальова О.М., Скрипка Д.О. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5 (10). С. 218-222.

25. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2004. 587 с.

26. Кустріч Л.О. Управління персоналом: тренди та інноватика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 20-25.

27. Лєбєдєва І.Ю., Томашевська В.О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Економічна наука: Научно-практичний журнал*. 2018. №12. С. 77-79.

28. Леськова С.В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 26-31.

29. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.* 2022. № 4 (221). С. 19-26.

30. Михайліченко Л.В. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 86-92.

31. Михайлюк О.В. Сутність та складові кадрового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2013. № 28. С. 411-421.

32. Міненко М.А., Альохін Д.І. Управління кадровим потенціалом

суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/5.pdf. (дата звернення 29.10.2021).

33. Міщенко В.І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 93-100.

34. Мусієнко А.Ю. Пеня В.Д, Рябокінь А.Ю. Удосконалення стратегій управління та прийняття рішень в кадровому менеджменті для підвищення економічної ефективності підприємства. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики. Матеріали 8-ї Міжнародної наук.-практ. конф.:Полтава, 13.05.2024: тези доповідей. Полтава, 2024. С. 108-110.

35. Носань Н.С., Фенічева Т.О., Кісільов О.В. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68.

36. Палагицький М.І., Бехтер Л.А. Система управління кадровим потенціалом підприємства. Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. За ред. Череп А.В. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2023. 388 с.

37. Парій Л.В., Черній В.В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2020. № 3, С. 69-75.

38. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*, 2024. № 68.

39. Семикіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запірченко Л. Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. *Академічні візії*, 2025. № 39. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1683.

40. Сень М.В., Ковалено О.В., Книш В.В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Випуск 70. С. 107-113.

41. Станьковська І.М., Шиптур О.В. Розвиток та навчання персоналу газорозподільних підприємств. У*правління в нафтогазовому комплексі*. 2021. № 1(23). С. 7-20.

42. Тарасюк Г.М., Фурсова Л.І. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 6, Т. 3. С. 209-213.

43. Трусова Н.В. Формування кадрового потенціалу, як складова підвищення ефективності підприємства. *Економіка і управління*, 2019. № 4. С.88-97.

44. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56.

45. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136.

46. Чернишова Л.І., Звонарьова В.О. Розвиток кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2019. № 21, С. 429-435.

47. Шаповал О. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2013. № 15, С. 231-236.

48. Шевченко І.М., Кравчук Н.І. Стратегічні підходи до розвитку кадрового потенціалу організації. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економіка*, 2022. № 5, С. 80-85.

49. Шубала І.В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія: «Регіональна економіка». 2020. Випуск 17 (67). С. 277-285.

50. Becker G. Investments in Human Capital: a theoretical analysis. *Journal of*

Political economy. University of Chicago Press. Vol. 70. 1962. P. 12-25.

51. Hall R.E., Taylor J.B. Macro-Economics. Theory, Performance, and Policy, Stanford University W. N. Norton Company. New York, London, 1986. 534 p.

52. Hogan R., Hogan J. Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and assessment*. 2001. T. 9. № 1-2. P. 40-51.

53. Schuilz T.W. Investments in Human Capital. *American Economic Review*. Vol. L1. 1961, March. P. 1-17.

54. Schuilz T.W. Investments in Human Capital: (the role of education and research). *The Free press, New York: Collier – Macmillan Ltd*., London, 1971. P. 12-29.

55. Tomas Chamorro-Premuzic. The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential, Little Brown Book. London, 2017. 304 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінювання кадрового потенціалу працівника.

Кваліфікаційний аналіз (Слюсар ВДГО).

Інструкція:

Уважно прочитайте питання, може бути обраний тільки один варіант відповіді.

Рекомендований список питань для перевірки рівня професійних навичок працівника (даний вид аналізу проводиться серед різних категорій фахівців, перелік питань у кожної категорії свій. Цей тест складений для слюсаря з обслуговування та ремонту газового. обладнання)

Питання № 1

Набивання сальників запірної арматури допускається при тиску газу

- Не більше 300 мм.в.ст.
- Не більше 10000 мм.в.ст.
- Не більше 500 мм.в.ст.

Питання № 2

Різновиди палива за фізичним станом

- Тверде
- Рідке
- Газоподібне
- Всі перелічене

Питання № 3

У який термін підлягають метрологічній перевірці переносні та стаціонарні газоаналізатори

- 1 раз в 6 місяців
- 1 раз в 12 місяців
- 1 раз в 18 місяців
- 1 раз в 3 місяця

Питання № 4

Яким навантаженням і протягом якого часу випробовуються рятувальні мотузки

- Навантаженням 200 кг протягом 15 хв
- Навантаженням 250 кг протягом 15 хв
- Навантаженням 300 кг протягом 15 хв
- Навантаженням 100 кг протягом 15 хв

Питання № 5

При якому перевищенні величини максимального робочого тиску на виході з ГРП повинен спрацьовувати запобіжний запірний клапан

- Не більш за 15%
- Не більш за 10%
- Не більш за 25%

Питання № 6

Термін зберігання наряду-допуску

- Не менше 6 місяців
- Не менше 12 місяців
- Не менше 3 місяці

Питання № 7

Температура повітря в приміщенні ГРП повинна бути

- Не нижче передбаченою в паспорті заводу-виробника
- Не вище передбаченою в паспорті заводу-виробника
- Не нижче+ 5°С

Питання № 8

Терміни держповірки контрольно-вимірювальних приладів (манометрів) в газовому господарстві

- Не рідше 2 разів в рік
- Не рідше 1 разу на 12 місяців
- Один раз в пів року
- Один раз в три року

Питання № 9

Швидкість поширення полум'я паливного газу

- 0,37 м\с

- 0,42 м\с

- 0,67 м\с

Питання № 10

Усунення в газопроводах крижаних, смоляних та інших закупорок дозволяється шляхом

- Шурівки, заливання розчинників, парой

- Застосування відкритого вогню

- Подання гарячої води

Питання № 11

Терміни проведення технічного обслуговування газового обладнання ГРП:

- 1 раз на місяць

- 1 раз на 2 місяця

- 1 раз на 3 місяця

- 1 раз на 6 місяців

Питання № 12

Внутрішні газопроводи повинні бути виконані

- З поліетиленових труб

- Металеві труб, як правило на зварюванні

Питання № 13

Перевірка герметичності роз'ємних з'єднань на газопроводі проводиться

- Відкритим полум'ям

- Мильною емульсією / З допомогою високочутливих приладів - газошукачів

Питання № 14

Фільтр газовий призначений

- Для очищення газу від механічних

- Для одоризації газу

- Для збору конденсату

Питання № 15

Перед допуском до самостійного виконання газонебезпечних робітпісля перевірки знань робітник повинен пройти стажування в течія

- Одного місяця

- Однією тижня

- Перших десяти робітників змін

- Перших шести робітників змін

Номер питання	Номер правильної відповіді
1	2
2	4
3	1
4	1
5	3
6	2
7	1
8	2
9	3
10	1
11	4
12	2
13	2
14	1
15	3

Аналіз результатів:

Понад 12 – «відмінно»;

Від 8 до 11 – «добре»;

Від 4 до 7 – «задовільно»;

Нижче 3 – «незадовільно».

Кваліфікаційний аналіз. (Оператор аварійної служби)

Інструкція:

Уважно прочитайте питання, може бути обраний тільки один варіант відповіді.

Питання № 1

Обов'язки оператора при виконанні ремонтних робіт котла:

- Виконання робіт усередині топок та газоходів проводити тільки при температурі не вище 450˚С за письмовим дозволом (допуском). Перебування
- Вимкнути котел від всіх трубопроводів заглушками
- При роботі в котлі, на його майданчиках і в газоходах для електроосвітлення застосовувати напруга не вище 36 Вт.
- Допуск людей усередину котла, топки та газоходів для проведення будь-яких робіт, а також встановлення або видалення заглушок, що від'єднують трубопроводи, і відкриття засувок повинен проводитися тільки з дозволу відповідальної особи, із записом у кожному окремому випадку в вахтовому журналі.

Питання № 2

Які місця в котельні повинні бути обладнані аварійним освітленням?

- Фронт котлів, а також проходи між котлами, позаду котлів і над казанами, щити та пульти керування
- Водовказівні та вимірювальні прилади, зольні приміщення, вентиляторні площі
- Димососні майданчики і приміщення для баків і дефонів, майданчики та сходів котлів
- Устаткування водопідготовки і насосні приміщення
- Усе перелічені місця

Питання № 3

Що вказує оператору при періодичному продуванні котла холодне відведення (штуцер) між котлом і продувним вентилем?

- Несправна продувна лінія
- Несправність продувної арматури (вентилів або крана)
- Є ознакою його засмічення (утворилася пробка з шламу та накипу).
- Усе перелічене

Питання № 4

У які терміни повинна проводитися періодична продування казана?

- Не рідше одного рази в доба
- Не рідше одного разу в місяць
- Не рідше одного разу в зміну
- У відповідно з графіком, затвердженим головним інженером
- Відповідно з режимними картами, розробленими пуско-налагоджувальною організацією

Питання № 5

Що повинні забезпечувати прилади безпеки казана?

- Світлову і звукову сигналізацію при аварійній зупинці котла
- Блокування подачі палива до пальників при відключенні автоматики безпеки
- Автоматичне відключення котла або його елементів при неприпустимих відхиленнях від заданих режимів експлуатації
- Подання сигналу про аварійній зупинці котла на пульт диспетчера
- Вимкнення подачі палива до пальників при загазованості приміщення котельні окисом вуглецю

Питання № 6

Коли повинен спрацьовувати запобіжний клапан, встановлений на вході води в економайзер і на виході з нього?

- Запобіжний клапан на вході води в економайзер повинен спрацьовувати при тиску на 10% вище тиску в котлі, а на виході - на 15 % вище тиску в

казані.

- Запобіжний клапан на вході води в економайзер повинен спрацьовувати при тиску на 25% вище тиску в котлі, а на виході - на 10 % вище тиску в казані.
- Запобіжний клапан на вході води в економайзер повинен спрацьовувати при тиску на 20 % вище тиску в котлі, а на виході - на 10 % вище тиску в казані.
- Запобіжний клапан на вході води в економайзер повинен спрацьовувати при тиску на 15% вище тиску в котлі, а на виході - на20 % вище тиску в казані.

Питання № 7

Скільки запобіжних пристроїв має бути встановлено на кожному паровому та водогрійному казані?

- Згідно проекту
- Не менше двох
- Один
- Згідно розрахунку
- Кількість пристроїв повинно бути вказано в паспорті котла

Питання № 8

Хто може бути допущений до обслуговування казанів?

- Особи, які мають середню спеціальну профільну освіту
- Особи, навчені безпечним методам і прийомам роботи в період стажування, яке передує допуску до самостійного виконанню робіт
- Особи, які мають дипломи про закінчення вищих навчальних закладів
- Особи, які були навчені, пройшли перевірку знань і мають посвідчення на право обслуговування котлів

Питання № 9

Що з перерахованого не відноситься до функцій пальникових пристроїв?

- Пальникові пристрої повинні забезпечувати надійне займання та стійке горіння палива без відриву та проскоку полум'я в заданому діапазоні

режимів роботи;

- Пальникові пристрої повинні виключати створення застійних і погано вентильованих зон в обсязі топки;
- Пальникові пристрої повинні забезпечити рівномірне заповнення топки смолоскипом без начерку його на стіни топки;
- Пальникові пристрої повинні забезпечувати необхідне розрідження в топці

Питання № 10

Призначення запобіжних клапанів, вимоги пред'явлені до них:

- Для швидкого зниження Р понад допустимий
- Для регулювання подачі палива
- Служать для автоматичного випуску надлишку пари з котла
- Для ручного випускання надлишку пари з котла

Питання № 11

У час роботи котла на що повинен звертати увага оператор котельні?

- Режим роботи топок.
- Підтримка нормального рівня води в котлі й рівномірне живлення його водою
- Підтримка нормального тиску пари і поживної води
- Усе перелічене

Питання № 12

За якої тривалості перерви в роботі за фахом персонал, обслуговуючий котли, після перевірки знань повинен перед допуском до самостійною роботі пройти стажування для відновлення практичнихнавичок?

- 12 місяців
- 9 місяців
- 6 місяців
- 3 місяці

Питання № 13

Коли при розпалюванню котла можна підвищувати тиск до робочого?

- Поки тиск пари в котлі не перевищило 0,1 МПа (1 кгс/см2)
- Після підвищення тиску пари в котлі до 0,1 МПа (1 кгс/см2) та перевірки справності дії запобіжних клапанів, манометра та водовказівних приладів
- Після повторного підвищення тиску до 0,3 МПа (3 кгс/см2) та повторної перевірки справності арматури котла, щільність люків (лючків) та лазів
- за вказівкою майстра

Питання № 14

У яких випадках манометри не допускаються до застосування?

- Якщо скло сильно забруднено
- Якщо до терміну повірки манометра залишилося менше місяця
- Якщо на манометрі відсутня пломба або тавро з позначкою про проведенні повірки, якщо розбите скло або інші пошкодження манометра, які можуть відбитися на правильності його показників
- Якщо немає червоної риси на рівні робочого тиску

Питання №15

Які вимоги пред'являються до пристрою газоходів?

- Пристрій газоходів повинен виключати можливість створення вибухонебезпечного скупчення газів, а також забезпечувати необхідні умови для очищення газоходів від відкладень продуктів згоряння.
- Вимоги не регламентуються
- Воно повинно забезпечувати охолодження димових газів і забезпечувати доступність поверхонь нагріву котла для ремонту
- Повинні виконуватися усі перелічені вимоги

Номер питання	Номер правильного відповіді
1	4
2	5
3	3
4	3
5	3
6	2
7	2

8	4
9	4
10	1
11	4
12	1
13	3
14	3
15	1

Аналіз результатів:

Понад 12 – «відмінно»;

Від 8 до 11 – "добре";

Від 4 до 7 – «задовільно»;

Нижче 3 - "незадовільно".

Продовження додатку А

Кваліфікаційний аналіз (Інженер ПТО).

Інструкція:

Уважно прочитайте питання, може бути обраний тільки одинваріант відповіді.

Питання № 1

Чи візується акт здавання-приймання виконаних будівельних робіт форми С-2б представником технічного нагляду замовника?

- Так, візується представником технічного нагляду замовника
- У окремих випадках
- Ні, не візується представником технічного нагляду замовника

Питання № 2

Чи включаються до актів здачі-приймання виконаних будівельних та інших спеціальних монтажних робіт форми С-2б не повністю закінченіроботи?

- Ні, включаються тільки повністю закінчені роботи
- Включаються за згодою сторін у випадках, передбачених договором будівельного підряду, за умови, що можна визначити їх кількість
- За рішенням замовника

Питання № 3

Чи може підрядник призупинити будівництво через неоплати замовником виконаних робіт в терміни, зазначені договором будівельного підряду?

- Ні, не може
- Так, може
- Документами не визначено

Питання № 4

Виробничі нормативи витрат ресурсів в натуральному виразі, розроблювані з урахуванням вимог технічних нормативних правових актів, застосовуваних в будівництві, проектних рішень, а також умов діяльності

конкретної організації стверджуються:

- Міністерством економіки
- Міністерством архітектури і будівництва
- Самої організацією

Питання № 5

Який мінімальний гарантійний строк встановлюється на прийняття у експлуатацію об'єктів та виконаних будівельних робіт, що є предметом договору будівельного підряду?

- Встановлюється гарантійний термін не менше трьох років
- Встановлюється гарантійний термін не менше п'яти років
- Встановлюється гарантійний термін не менше двох років

Питання № 6

Ким розробляються графік будівництва (виробництва робіт) і графік платежів під час будівництва об'єктів (виконання робіт)?

- Розробляються підрядником
- Розробляються замовником або підрядником
- Розробляються замовником

Питання № 7

Чи є журнал виконання робіт основним виробничим документом, відображаючим технологічну послідовність, терміни, якість виконання і умови виробництва будівельних і інших спеціальних монтажних робіт?

- У окремих випадках
- Ні, не є
- Так, є

Питання № 8

Де зберігається журнал виробництва робіт при будівництві об'єкта?

- на об'єкті будівництва у відповідального за виробництво робіт
- У замовника, забудовника
- У генерального підрядника (підрядника)

Питання № 9

Кому після прийняття об'єкта будівництва в експлуатацію передається на постійне зберігання журнал виробництва робіт?

- Генеральному підряднику
- Замовнику, забудовнику, а в випадку передачі об'єкта будівництва на баланс експлуатуючої організації - відповідній експлуатуючій організації
- Тільки експлуатуючій організації

Питання № 10

Ким призначається приймальна комісія з приймання об'єкта будівництва в експлуатацію?

- Генеральним проектувальником
- Замовником, забудовником або уповноваженою ними організацією
- Генеральним підрядником

Питання № 11

У які терміни замовник при первинній зміні (продовженні) строків будівництва об'єктів, по яким терміни будівництва менше шести місяців звертається у відповідний орган з заявою, що містить пропозицію про нові терміни введення об'єкта в експлуатацію?

- За 3 місяця до здачі об'єктів
- За місяць або більше
- За 1,5 місяця до здавання об'єктів

Питання № 12

Чи повинен журнал виконання робіт бути пронумерований і прошнурований?

- Ні, не повинен бути пронумерованим, прошнурованим
- У окремих випадках
- Так, повинен бути пронумерованим, прошнурованим

Питання № 13

У які терміни підрядник сповіщає представника технічного нагляду о

проведенні огляди прихованих робіт або проміжною приймання відповідальних конструкцій?

- Не пізніше чим за доба до проведення огляди або проміжною приймання
- Не пізніше чим за п'ять діб до проведення огляди або проміжною приймання
- Не пізніше чим за троє діб до проведення огляди або проміжною приймання

Питання № 14

У якому порядку здійснюється приймання в експлуатацію виділених в проектній документації черг будівництва, пускових комплексів?

- Здійснюється в порядку, передбаченому для приймання об'єкта загалом, із складанням окремих актів приймання на кожні прийняті в експлуатацію черги будівництва, пусковий комплекс
- Здійснюється в порядку, передбаченому для приймання об'єкта загалом, але без складання актів приймання на кожні прийняті в експлуатацію черги будівництва, пусковий комплекс
- документами не визначено

Питання № 15

В якому розмірі визначається норматив коштів на непередбачені роботи і витрати, включаються окремою рядком в зведену кошторис, для введенняв експлуатацію житлових будинків?

- У розмірі 1,5%
- У розмірі 2,5%
- У розмірі 2,0%

Номер питання	Номер правильного відповіді
1	1
2	2
3	2
4	3
5	2

6	1
7	3
8	1
9	2
10	2
11	2
12	3
13	1
14	1
15	1

Аналіз результатів:

Понад 12 – «відмінно»;

Від 8 до 11 – «добре»;

Від 4 до 7 – «задовільно»;Нижче 3 - "незадовільно".

Продовження додатку А

Психологічний аналіз.

Інструкція:

Уважно прочитайте усі висловлювання опитувальника. Прочитавши кожне висловлювання, відзначте ситуації, які викликають у Вас незадоволення або досаду і роздратування при розмові з будь-якою людиною - будь то Ваш товариш, товариш по службі, безпосередній начальник, керівник або просто випадковий співбесідник.

Не викликає негативної реакції – 2 бали;

Нейтрально - 1 бал;

Викликає негативну реакцію - 0 балів.

Рекомендований список питань до перевірці рівнем психологічної підготовці працівника, а також його комунікативних навичок.

1. Співбесідник не дає мені шансу висловитися, у мене є, щосказати, але немає можливості вставити слово.

2. Співбесідник постійно перериває мене під час розмови.

3. Співбесідник відволікає мене питаннями і коментарями.

4. Коли я ставлю питання, співбесідник змушує мене захищатись.

5. Співрозмовник, не дослухавши до кінця, перебиває мене, лише потім, щоб погодитись.

6. Співбесідник робить висновки за мене.

7. Співбесідник завжди намагається вставити слово в моє оповідання.

8. Коли я пропоную щось нове, співрозмовник каже, що він думає також.

9. Співрозмовник переграє, показуючи, що цікавиться бесідою, занадто часто киває головою, ойкає і підтакує.

10. Коли я говорю про серйозне, співбесідник вставляє смішні історії, жарти, анекдоти.

11. Коли я входжу до кабінету, Він кидає всі справи та всю увагу звертає на мене.

12. Співрозмовник вимагає, щоб усі погоджувалися із ним. Будь-яке його висловлювання завершується питанням: «Ви теж так думаєте?» або «Ви з цим не згодні?»

Аналіз результатів:

Понад 19 - високий рівень стресостійкості при роботі в команді; високий рівень навичок командної роботи; («відмінно»)

Від 7 до 18 – середній рівень навичок командної роботи; ("добре").

Нижче 6 - низький рівень стресостійкості при роботі в команді; низький рівень навичок командної роботи. («задовільно»)

Продовження додатку А

Фізіологічний аналіз.

Інструкція:

Уважно прочитайте усі висловлювання опитувальника. Прочитавши кожне висловлювання, відзначте ситуації, які викликають у Вас найбільший відгук. Залежно від цього розставте бали до кожному питання.

Рекомендований список питань до перевірці фізіологічних особливостей працівника, що впливають на виконання професійних завдань:

1. Коли б Ви віддали перевагу вставати, якщо б були цілковито вільні у виборі свого розпорядку дня, керуючись виключно особистими уподобаннями?

Бали	Годинник	
	взимку	влітку
5	5.00-6.45	4.00-5.45
4	6.46-8.15	5.46-7.15
3	8.16-10.45	7.16-9.45
2	10.46–12.00	9.46-11.00
1	12.01-13.00	11.01-12.00

2. Коли б Ви віддали перевагу лягати спати, якщо б планували свій вечірній час цілковито вільно, керуючись виключно особистими бажаннями?

Бали	Годинник	
	взимку	влітку
5	20.00-20.45	21.00-21.45
4	20.46-21.30	21.46-22.30
3	21.31-00.15	22.31-1.15
2	00.16-1.30	1.16-2.30
1	1.31-3.00	2.31-4.00

3. Наскільки велика Ваша потреба в будильнику, якщо вранці Вам необхідно встати в певний час?

- Цілком немає потреби – 4 бали;

- У окремих випадках потрібно - 3 бали;

- Потреба в будильнику є - 2 бали;

- Будильник абсолютно необхідний - 1 бал.

4. При виконанні двогодинної роботи, яка вимагає від Вас повної мобілізації розумових сил, який з варіантів Ви б вибрали, при умові свободи у плануванні, керуючись особистими бажаннями?

Годинник	Бали
8.00-10.00	6
11.00–13.00	4
15.00–17.00	2
19.00–21.00	0

5. Наскільки велика Ваша втома до 23 години?

- Я дуже втомлююся - 5 балів;

- Я помітно втомлююся - 3 бали;

- Я злегка втомлююся - 2 бали;

- Я цілковито не втомлююся - 0 балів.

6. Для виконання двогодинної важкої фізичної роботи, який з варіантів Ви б вибрали, при умови свободи в планування, керуючись особистими бажаннями?

Годинник	Бали
8.00-10.00	4
11.00–13.00	3
15.00–17.00	2
19.00–21.00	1

7. Вам запропонували друзі всерйоз зайнятися спортом увечері (о 22-й – 23-й години) по 1 годині 2 рази на тиждень. Чи є такий режим найкращим для вашого самопочуття?

- Це сприятливий режим - 1 бал;
- Мабуть, мені можна проводити заняття в хорошій формі. бали;
- Мені було б важко, пізно для мене - 3 бали;
- Я не зможу займатися – 4 бали.

8. Уявіть, що ви самі можете вибрати свій робочий час. Ви маєте 5 робочих годин з перервою, Ваша робота до душі та цікава Вам. Виберіть 5 безперервних годин для ефективної роботи.

Бали	Годинник
1	00.00-5.00
5	5.00-10.00
4	8.00-13.00
3	10.00–15.00
2	15.00–20.00
1	19.00–24.00

9. У який час доби ви досягаєте піка своєї трудової діяльності?

Бали	Годинник
1	00.00-4.00
5	4.00-8.00
4	8.00-12.00
3	10.00–14.00
2	14.00–17.00
1	17.00–24.00

10. До якому типу Ви відносите себе?

Тип	Бали
Чітко до ранкового	6
Ймовірно, до ранкового	4
Ймовірно, до вечірнього	2
Чітко до вечірнього	0

Аналіз результатів:

З 25 до 30 балів - характерна більш продуктивна робота в першій половині доби.

З 18 до 24 балів - пік продуктивності приходиться на кінець першої половини робочого дня.

З 12 до 17 балів - аритмічний тип.

З 6 до 11 балів - пік продуктивності у другій половині робочого дня.

Нижче 5 балів - характерна більш продуктивна робота у вечірній час.

Продовження додатку А

Оцінювання управлінського потенціалу керівників (АУП).

Інструкція:

Уважно прочитайте усі висловлювання опитувальника.

Усі компетенції згруповані по семи напрямам. У кожному - питання, відповіді на які оцінюють у балах від 0 до 5:

0- не знаю або не розумію, про що мова;

1 - маю загальне уявлення про сенс компетенції;

2 -добре знаю теоретично, але на практиці не застосовував/ла;

3 - вмію, маю невеликий практичний досвід (робив/ла менше 5 раз);

4 - застосовую постійно, можу оптимізувати і регламентувати (робив/ла більше 5 разів);

5 - володію досконало, можу навчати інших.

Дайте відповідь на усі питання - так Ви отримаєте достовірний результат.

People-менеджмент - управління персоналом

Поставте собі одну оцінку від 0 до 5 за кожний пункт, у Вас повинно вийти 5 оцінок:

Делегування:

- Чи вмієте обирати підходящих співробітників для рішення завдання?
- Встановлюєте межі відповідальності кожному співробітнику?
- Чи правильно ставите завдання співробітникам і доносите цілі, чи розуміють вони їх?

Мотивація:

- Здібні визначити, що саме мотивує підлеглого?
- Даєте зворотний зв'язок так, щоб співробітник розумів, що від нього чекають?
- Вмієте підбирати санкції та заохочення, що працюють, для конкретної людини?

Контроль:

- Встановлюєте критерії, які допомагають співробітникам в оцінці ефективності роботи?
- Чи є у Вас формат звітності, зрозумілий співробітникам і зручний керівнику?

Планування:

- Вмієте шукати способи досягнення цілі з урахуванням обмежень, формувати план дій?
- Здібні оцінити ресурси і обмеження, виділити пріоритети?
- Складаєте календарний план і графік досягнення цілей?

Навчання:

- Чи зможете визначити, яких навичок не вистачає підлеглим?
- Чи здібні стати наставником, сформулювати і передати співробітникам навички, потрібні для роботи?

Аналіз результатів:

Понад 20 - високий рівень розвитку управлінських навичок («відмінно»).

Від 13 до 19 - середній рівень розвитку управлінських навичок ("добре").

Від 6 до 12 – поверхневі знання у сфері управління («задовільно»).

Нижче 5 – низький рівень розвитку управлінських навичок («незадовільно»).

Адміністрація - управління процесами

Поставте собі одну оцінку від 0 до 5 за кожен пункт, у Вас повинно вийти 3 оцінки:

Цілепокладання:

- Вмієте ставити конкретні цілі, визначати показники їх досягнення?
- Зможете правильно зробити вибір з урахуванням ресурсів таобмежень?

Процесування:

- Вмієте побудувати алгоритм дій для створення нового продукту чи послуги?
- Здібні розробити повний комплект документів для роботиалгоритму?

Time-менеджмент:

- Вмієте визначати і утримувати пріоритети у роботі?
- Враховуєте додаткові фактори, що впливають на результат?
- Чи правильно оцінюєте час виконання завдання?

Аналіз результатів:

Понад 11 - високий рівень розвитку управлінських навичок («відмінно»).

Від 6 до 10 - середній рівень розвитку управлінських навичок;("добре").

Нижче 5 – низький рівень розвитку управлінських навичок («задовільно»).

HR-навички - підбір персоналу

Поставте собі одну оцінку від 0 до 5 за кожен пункт, у вас повинно вийти 5 оцінок:

Підбір:

- Можете зрозуміти, яка людина потрібна у структурі підрозділу?
- Сформувати портрет ідеального кандидата, з професійними та особистими якостями?
- Правильно підібрати кандидата?

Найм:

- Зможете знайти кращого кандидата на умовах, вигідних для бізнесу?
- Вмієте «заразити» претендентів корпоративною культурою, щоб кожен захотів працювати в компанії?
- Чи коректно оформляєте співробітників в штат?

Адаптація:

- Здатні оцінити співробітника під час випробувального терміну?
- Зрозумієте, відповідає він посаді та очікуванням компанії?

Переміщення:

- Вмієте оцінювати відповідність підлеглих займаним посадам?
- Чи приймаєте вірні рішення при переведенні або підвищенні?
- Аналізуєте власні кадрові рішення?

Звільнення:

- Вмієте звільняти людей без взаємних претензій і звинувачень?
- Чи зможете зрозуміти, що співробітник не підходить компанії і оформити звільнення за законом?

Аналіз результатів:

Понад 20 - високий рівень розвитку управлінських навичок («відмінно»).

Від 13 до 19 - середній рівень розвитку управлінських навичок("добре").

Від 6 до 12 – поверхневі знання у сфері управління;(«задовільно»).

Нижче 5 – низький рівень розвитку управлінських навичок («незадовільно»).

Особисті якості - робота над собою

Поставте собі одну оцінку від 0 до 5 за кожен пункт, у Вас повинно вийти 6 оцінок:

Відповідальність:

- Чи часто Ви виправдовуєтесь?
- Шукаєте собі "Алібі"?
- Уникаєте труднощів?

Мотивація:

- У Вас є внутрішня мотивація, стимул для рішення задач?
- Оцініть її силу.

Дисципліна:

- Часто Ви шкодуєте себе?
- Як ставитеся до себе: даєте поблажки або нещадні?

Системність:

- Оцініть, наскільки системно Ви підходите до роботи.

Нетоксичність:

- Часто скаржитеся, виражаєтеся або злословите?
- Наскільки світ для вас виглядає позитивним?

Чесність:

- Наскільки Ви чесні з оточуючими?Аналіз результатів:

Понад 25 - високий рівень розвитку управлінських навичок («відмінно»).

Від 17 до 24 - середній рівень розвитку управлінських навичок; ("добре").

Від 6 до 16 – поверхневі знання у сфері управління(«задовільно»).

Нижче 5 – низький рівень розвитку управлінських навичок («незадовільно»).

Лідерство - вміння вести за собою

Поставте собі одну оцінку від 0 до 5 за кожен пункт, у Вас повинно вийти 5 оцінок:

Емоційний інтелект:

- Ви здатні зрозуміти оточуючих, їх мотиви і вчинки?

Колесо успіху:

- Знайомі з методологією DISC?
- Вмієте визначити ролі підлеглих і керувати ними відповідно до їх специфіки?

«Місіонерство»:

- Чи вмієте створити власну "релігію"?
- Надихнути підлеглих, щоб вони пішли за Вами?

Моделі поведінки:

- Здібні правильно визначити «архетипи» співробітників?
- Розбираєтесь в трикутнику Карпмана?
- Чи змінюєте стиль керівництва, щоб тримати підлеглих втонусі?

Імітаційне поведінка:

- Ви вмієте припиняти її?
- Чи викликаєте у персоналу справжню реакцію через інтерес або проблему?

Аналіз результатів:

Понад 20 - високий рівень розвитку управлінських навичок («відмінно»).

Від 13 до 19 - середній рівень розвитку управлінських навичок("добре").

Від 6 до 12 – поверхневі знання у сфері управління(«задовільно»).

Нижче 5 – низький рівень розвитку управлінських навичок («незадовільно»).

Спеціалізація - додаткові навички

Запитання цього блоку свої для кожного бізнесу. Як маркетингове агентство, ми чекаємо на керівника певних навичок. Використовуйте наші питання або додайте ті, що будуть актуальними для вашої компанії. Потім поставте по кожному пункту одну оцінку від 0 до 5:

Переговори:

- Здібні витримати складні переговори?
- Вмієте переконувати на інший бік?

Техніки продажів:

- Застосовуєте їх на практиці?
- Як охоче люди купують у вас продукт, цілі, ідеї?

Презентації:

- Чи харизматично виступаєте перед аудиторією?
- Ваші презентації зазвичай закінчуються позитивно?

Продукт:

- Розбираєтесь в продукті компанії?
- Наскільки глибоко?
- Ви самі купуєте те, що продаєте?

Аналіз результатів:

Понад 15 - високий рівень розвитку управлінських навичок («відмінно»)

Від 10 до 14 - середній рівень розвитку управлінських навичок("добре").

Від 6 до 9 - поверхневі знання у сфері управління («задовільно»).

Нижче 5 - низький рівень розвитку управлінських навичок («незадовільно»).