

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Самуэльсон П. Экономика. Том II. / Москва НПО «АЛГОЛ» ВНИИСИ «МАШИНОСТРОЕНИЕ», 1993. – 415 с.
2. Поважний О.С. Корпоративне управління / О.С. Поважний Навч. посібник. – Донецьк : Видавництво «Норд-Прес», 2005 – 337 с.
3. Чаусовский А. Формальное и неформальное в экономике / А. Чаусовский : Монография. – Донецк, 2001. – 206 с.
4. Веблен Т. Теория праздного класса / Т.Веблен. – М. : Прогресс, 1984. – 367 с.
5. Кондратьев Н.Д. Избранные сочинения / Р.Д. Кондратьев Москва: Экономика, 1993. – 543 с.
6. Дементьев В.В. Институциональная теория в Украине: направления исследований, особенности, перспективы. / Научные труды ДонНТУ, Серия: экономическая. Выпуск 103-1. Режим доступа : <http://www.donntu.edu.ua> / «Библиотека»/ «Информационные ресурсы». – 2006.
7. Мельникова В.І. Институціоналізм і його роль у вивченні національної економіки, Національна економіка / В.І. Мельникова, О.П. Мельникова, Т.В. Сідлярук та ін. – 2-ге вид., перероб. – К. : ЦУЛ, 2012. – 248 с.
8. Гринів Л.С. Національна економіка / Л.С Гринів., М.В. Кічурчак : Навч. посібник. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 464 с.
9. Потехіна В.О. Інтелектуальна власність / В.О. Потехіна : Навч. пос. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 414 с.
10. Круша П.В. Національна економіка / П.В. Круша : Підручник. – К. : Каравела; Піча Ю В., 2008. – 416 с.
11. Соболев Ю.В. Стратегія підприємства та стратегічний менеджмент / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова : Навч. посібник. – Х. : ТОВ «Олант», 2002. – 416 с.
12. Клейнер Г.Б. Институциональные изменения: проектирование, селекция или протезирование? / Г.Б. Клейнер // Постсоветский институционализм: [под ред. Р.М. Нуреева, В.В. Дементьева] – Донецк : «Каштан», 2005. – С. 408–433.
13. Олейник А.Н. Институциональная экономика / А.Н. Олейник. – М. : Инфра-М, 2005. – 416 с.
14. Бобков А.М. Кто мы в современном мире ? / А.М Бобков, Н.Г. Каптуренко, Я.И. Тульку, Е.Ю. Бобров // (Украина в международных сравнениях). – Донецк. : МСПСБ-Пресс, 2010. – 122 с.

УДК 331.108.2

Шахно А.Ю.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами
Криворізького економічного інституту
Криворізького національного університету*

ДІАГНОСТИКА ТА ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

У статті досліджено основні методи діагностики кадрового потенціалу підприємств та його планування. Проведено діагностику ефективності використання кадрового потенціалу на прикладі ПАТ «ПВП «Кривбасвибхпром» в кризових умовах. Запропоновано алгоритм комплексної діагностики кадрового потенціалу підприємства та визначено основні резерви і напрямки щодо підвищення його ефективності.

Ключові слова: кадровий потенціал, персонал, діагностика, планування, підприємство, ефективність.

Шахно А.Ю. ДИАГНОСТИКА И ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

В статье исследованы основные методы диагностики кадрового потенциала предприятий и их планирование. Проведена диагностика эффективности использования кадрового потенциала на примере ПАО «ПВП «Кривбасвибхпром» в кризисных условиях. Предложен собственный алгоритм комплексной диагностики кадрового потенциала предприятия, и определены основные резервы и направления по повышению его эффективности.

Ключевые слова: кадровый потенциал, персонал, диагностика, планирование, предприятие, эффективность.

Shakhno A.Yu. CADRE POTENTIAL DIAGNOSTICS AND PLANNING AT ENTERPRISES UNDER CRISIS CONDITIONS

The article deals with main methods of an enterprise's cadre potential diagnostics and planning. The effective use of cadre potential at the PJSC «Industrial Production Enterprise Kryvbasvybkhprom» under crisis conditions is diagnosed. The algorithm of complex diagnostics of an enterprise's cadre potential is suggested and mandatory reserves and directions of cadre potential effectiveness increase are determined.

Keywords: cadre potential, personnel, diagnostics, planning, enterprise, effectiveness.

Постановка проблеми. Розвиток сучасної економіки, підвищення її конкурентоспроможності, зростання масштабів науково-технічних перетворень, випуску високоякісної продукції обумовлюється, в першу чергу, трудовими ресурсами країни. Вони являються головною продуктивною силою суспільства. У сучасній практиці управління трудовими ресурсами велике значення мають такі поняття як «кадри» і «кадровий потенціал», які за своїм значенням не ідентичні. Категорія «кадровий потенціал» включає не тільки власне кадри, а й певний рівень спільних можливостей кадрів для досягнення заданих цілей. Кадровий потенціал підприємства залежить від потенціалів кадрів, але не є їхньою суми.

Дослідження проблеми ефективності використання кадрового потенціалу підприємства має велике значення в умовах зростаючої конкуренції між підприємствами, адже ефективність використання кадрового потенціалу є визначальним фактором в підвищенні ефективності господарювання підприємства та досягнення ним конкурентних переваг на ринку. В сучасних умовах господарювання проведення діагностики кадрового потенціалу обмежується досвідом аналізу у ході реструктуризації або приватизації підприємств. При цьому методологічна та методична база майже не обґрунтована, і діагностика виконується на основі експертної оцінки за участю експертів, які не мають потрібного досвіду роботи в умовах ринку, орієнтуються не тільки на

потреби нової виробничої та організаційної структури, скільки на бажання нових власників створити власну команду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання визначення методик оцінки кадрового потенціалу, підвищення його якості і ефективності використання містяться в роботах багатьох дослідників, таких як Ф. Базаров, Б. Бачевський, Т. Городня, І. Мойсеєнко, С. Покропивний, І. Репіна, О. Федонін, Ф. Шульц та інші. Однак, незважаючи на посилене наукове дослідження проблем кадрового потенціалу, науковці ще не дійшли до єдиної думки щодо визначення змісту цієї форми потенціалу і, відповідно, єдиної точки зору щодо його оцінки.

Постановка завдання. Метою статті є вивчення та аналіз основних теоретико-методологічних основ дослідження ефективності використання кадрового потенціалу підприємств, проведення комплексної діагностики та визначення основних напрямків ефективності використання кадрового потенціалу на прикладі ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Науковці не розглядають кадровий та трудовий потенціал трудових ресурсів як дві окремі й взаємозв'язані властивості, тому найчастіше вирішують питання визначення його загальної вартісної оцінки, при цьому незалежно від того, розглядає автор потенціал як трудовий або кадровий. Працівник є не тільки носієм свого потенціалу, але й його власником. Він продає право тимчасового використання своїх властивостей. Таким чином, вартісна оцінка права на такі властивості – це вже не оцінка потенціалу підприємства, а питання вартості права на використання робочої сили звичайної та поширеної, або унікальної, на яку попит переважає пропозицію. Відповідно з цим можна виділити два основні напрямки дослідження потенціалу трудових ресурсів:

– діагностика стану кадрового потенціалу трудових ресурсів для підвищення рівня його використання та розвитку;

– оцінка вартості створення та розвитку трудового потенціалу трудових ресурсів підприємства як частки вартості створення носія загального потенціалу підприємства при визначенні ціни даного підприємства на продаж [1].

Недосконалість науково-прикладних розробок у сфері діагностики кадрового потенціалу підприємства не дає змоги визначити хоча б кілька альтернативних методик, які б створили основу для подальшого вирішення цього складного проблемного завдання.

В напрацювання вітчизняних та іноземних науковців виділено наступні підходи до діагностики кадрового потенціалу підприємства, а саме: доходний, порівняльний та витратний [2, с. 156].

Доходний підхід до визначення вартості кадрового потенціалу пов'язаний з оцінкою реальної вигоди, яку має підприємство від праці працівників. У цьому випадку вартість кадрового потенціалу дорівнює капіталізації частини прибутку, що генерується цією працею, і у випадку, якщо показники ефективності підприємства перевищують середньогалузеві, то ця вартість певною мірою враховується через гудвіл.

Порівняльний підхід використовується переважно для оцінки трудового потенціалу підприємства, а не кадрового. Він може охоплювати такі методи, як анкетування, описовий метод, методи класифікації, рейтингу, інтерв'ю, тестування, ділових ігор, суджень трудового оточення та інші.

Витратні методики діагностики кадрового потенціалу підприємства чи окремого працівника прирівнюють розмір кадрового потенціалу підприємства (працівника) до суми минулих витрат на його підготовку, поточне утримання та майбутній розвиток. Даний напрямок досліджень, який демонструє витратне розуміння кадрового потенціалу, найбільше розроблявся вітчизняними науковцями. У даному випадку кадровий потенціал підприємства ототожнюється з сумою витрат на його персонал. Таким чином, за даним підходом розмір кадрового потенціалу організації в основному визначається сумою витрат на промислово-виробничий персонал.

Отже, найкращим показником ефективності використання кадрового потенціалу підприємства чи окремого працівника є продуктивність праці. Підвищення продуктивності праці означає зростання кількості виготовленої продукції за певний проміжок часу або скорочення часу, який витрачається для виробництва одиниці продукції. Але у даній методиці сам показник продуктивності праці не застосовується як результируючий показник, а характеризує ефективність використання персоналу як специфічного ресурсу підприємства.

Порівняно з попередньою методикою діагностика потенціалу на основі одиниці живої праці дає змогу краще врахувати ефективність використання кадрового потенціалу підприємства. Розрахунки кадрового потенціалу згідно з даною методикою проводяться за такими етапами [2]:

1. Визначається одиниця оцінки живої праці одного робітника через встановлення її фондового аналога у вартісному виразі:

$$A = \Pi_n \cdot \Delta\Phi_o / \Delta\Pi_n, \quad (1)$$

де A – оцінка одиниці живої праці працівника; Π_n – продуктивність праці співробітника у звітному році, грн./особу; $\Delta\Phi_o$ – зростання фондоозброєності праці у розрахунку на одного працівника порівняно з базовим роком, %; $\Delta\Pi_n$ – зростання продуктивності праці працівника порівняно з базовим роком.

2. Визначається трудовий потенціал технологічного персоналу підприємства:

$$T\Pi_{\text{тех}} = A - \text{Ч}_n \cdot K_p, \quad (2)$$

де Ч_n – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб; K_p – коефіцієнт реалізації кадрового потенціалу технологічного персоналу підприємства, що приймається на рівні нормативу ефективності капітальних вкладень.

3. Управлінський потенціал у вартісному виразі виявляється на основі частки витрат на адміністративно-управлінський апарат у загальній структурі витрат підприємства.

4. Загальний кадровий потенціал підприємства визначається додаванням вартості кадрового потенціалу технологічного персоналу і вартості управлінського потенціалу.

Враховавши зазначені підходи та напрацювання зарубіжних та вітчизняних науковців, нами запропоновано узагальнений алгоритм комплексної діагностики кадрового потенціалу підприємства (рис. 1).

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи може бути досягнуто за рахунок двох принципових підходів: 1 – ліквідація існуючих недоліків в організаційній структурі підприємства, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності персоналу; 2 – створення привабливого іміджу підприємства [3].

В умовах розвитку ринкової економіки в нашій країні особливе значення набувають питання кадрово-



Рис. 1. Алгоритм комплексної діагностики кадрового потенціалу підприємства

го планування, важливою складовою частиною якого є планування та прогнозування потреби в персоналі. Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності організації завдяки оптимізації використання персоналу, створення основи для планомірного набору та відбору персоналу, виявленню й продуктивному застосуванню професійного потенціалу співробітників, скорочення загальних витрат на роботу силу за рахунок продуманої, активної та послідовної політики на ринку праці.

Основною метою планування потреби в персоналі є забезпечення підприємства необхідною робочою силою при мінімізації витрат. Основні етапи планування персоналу на підприємстві наступні: 1) оцінка наявних резервів, їх кількості і структури; 2) оцінка майбутніх потреб; 3) виявлення потреби в робочій силі з вказівкою кількісних і якісних показників; 4) відстеження змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів, 5) розробка програми майбутніх потреб [4, с. 61].

Проведемо діагностику кадрового потенціалу підприємства на прикладі ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» за період 2008-2010 рр. На нашу думку, для виваженого прийняття управлінських рішень на підприємстві, необхідно більш ґрунтовно проаналізувати ефективність використання кадрового потенціалу даного підприємства за наступними етапами: дина-

міка складу і структури персоналу; аналіз руху трудових ресурсів; оцінка використання робочого часу; оцінка впливу факторів на зміну робочого часу; факторний аналіз продуктивності праці робітників.

Динаміка руху трудових ресурсів підприємства представлена в табл. 1.

Дані табл. 1 свідчать, що чисельність працюючих постійно зменшувалась і за період 2008-2010 рр. знизилась на 32,95%. Найбільшу питому вагу у складі персоналу ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» мають робітники (у 2008 р. – 51%), але частка їх в аналізованому періоді постійно зменшувалась (на 5% у 2010 році порівняно з 2008). Загалом кількість робітників за аналізований період зменшилась на 39,60%. Темп скорочення чисельності робітників перевищує темп зменшення чисельності працівників, що є негативною тенденцією. Це свідчить про те, що структура персоналу ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» не є прогресивною та потребує поліпшення.

Аналіз зміни відносних показників динаміки трудових ресурсів показав, що коефіцієнт обороту приймання у звітному періоді не мав постійної динаміки. Так, у 2009 році значення даного показника знизилось на 5,68%, а у 2010 р. спостерігався приріст на 0,12%. Коефіцієнт обороту зі звільнення у 2009 році знизився на 2,09%, тоді як у 2010 підвищився на 6,15%. Коефіцієнт плинності кадрів у 2009 збільшився на 2%, та у 2010 знизився на 3,55%.

Динаміка даних показників свідчить про те, що у звітному періоді підприємство переважно скорочувало чисельність персоналу без наступного набору працівників. Зниження коефіцієнта плинності кадрів пов'язане із зменшенням числа звільнених за власним бажанням на 44,64% порівняно з 2008 роком.

Аналіз використання робочого часу у даному періоді показав, що кількість відпрацьованих днів на одного працівника порівняно з 2009 р. зменшилась на 1,28% за рахунок збільшення втрат робочого часу на 9,9%. У 2010 році відбулося зниження ефективності використання робочого часу на ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром».

На основі аналізу основних показників використання трудового потенціалу на підприємстві представимо діагностику кадрового потенціалу ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» за період 2008-2010рр. з використанням розрахункових значень за наведеними формулами (1)-(2) [2], які представлено в табл. 2.

Таблиця 1

Аналіз руху трудових ресурсів ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром»

Показники	Період			Відхилення, %		
	2008	2009	2010	2009/2008	2010/2009	2010/2008
Середньоспівска чисельність працюючих, осіб	1460	1224	979	-16,16	-20,02	-32,95
З них робітники, осіб	750	604	453	-19,47	-25,00	-39,60
Прийнято на роботу по комбінату, осіб	108	21	18	-80,56	-14,29	-83,33
Вибуло по підприємству, осіб	312	236	249	-24,36	5,51	-20,19
– за власним бажанням	112	115	62	2,68	-46,09	-44,64
– за угодою сторін	-	-	50	-	-	-
– за порушення трудової дисципліни	3	6	-	100,00	-	-
– на пенсію і іншим причинам	194	115	137	-40,72	100,00	-29,38
Коефіцієнт обороту приймання	7,40	1,72	1,84	-5,68	0,12	-5,56
Коефіцієнт обороту зі звільнення	21,37	19,28	25,43	-2,09	6,15	4,06
Коефіцієнт плинності	7,88	9,89	6,33	2,01	-3,55	-1,54

Таблиця 2

Діагностика кадрового потенціалу ПАТ «ПВП «Кривбасвибхупром»

Показники	Період		
	2008	2009	2010
Середньорічна чисельність ПВП, осіб	1460	1224	979
Темп приросту, %	-	-16,16	-20,02
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн./особу	340,90	276,98	258,23
Темп приросту, %	-	-18,75	-6,77
Продуктивність праці одного робітника, тис. грн./особу	663,61	561,30	558,07
Темп приросту, %	-	-15,42	-0,58
Зростання фондоозброєності праці у розрахунку на одного працівника порівняно з базовим роком, %	9,92	28,58	27,22
Зростання продуктивності праці працівника порівняно з базовим роком, %	18,22	-18,75	-6,77
Оцінка одиниці живої праці працівника	185,60	-422,28	-1038,21
Трудовий потенціал технологічного персоналу	-33,40	-605,88	-1185,06
Коефіцієнт реалізації кадрового потенціалу технологічного персоналу підприємства	0,15	0,15	0,15
Частка витрат на адміністративно-управлінський апарат у загальній структурі витрат підприємства, %	4,157	6,156	8,581
Загальний кадровий потенціал підприємства	-29,24	-599,72	-1176,48

Дані табл. 2 свідчать, що продуктивність праці одного працівника зменшилась на 24,25%, а одного робітника – на 15,9%. За результатами проведеної діагностики кадрового потенціалу ПАТ «ПВП «Кривбасвибхупром» за період 2008-2010 рр., який характеризується початком фінансово-економічної кризи (з кінця 2008 року), можна зробити висновок, що на підприємстві існують проблеми, пов'язані з неефективним використанням даного потенціалу, про що свідчать від'ємні значення загального показника кадрового потенціалу підприємства, розраховані за методикою [2].

Резервами підвищення продуктивності праці робітників ПАТ «ПВП «Кривбасвибхупром» є: зниження плинності кадрів; збільшення кількості відпрацьованих днів на одного працівника шляхом скорочення числа невиходів на роботу та збільшення середньої тривалості робочого дня за рахунок усунення внутрішньозмінних втрат робочого часу.

На підприємстві недостатньо приділяється увага плануванню чисельності працюючих на підприємстві і не розглядаються причини відхилень від запланованих показників. Важливо не тільки розраховувати основні показники, а й здійснювати аналіз і прогноз зміни значення даних показників.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, виявлені певні резерви підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства дали змогу, з нашої точки зору, запропонувати відповідні заходи, а саме:

- 1) проведення організаційно-кадрового аудиту;
- 2) здійснення кадрового планування, яке, відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі;
- 3) удосконалення нормування праці та контроль за виконанням поставлених цілей:
 - виконання правил трудового розпорядку з урахуванням специфіки робіт, що виконуються;
 - приведення робочих місць цеху у безпечний стан згідно з вимогами правил техніки безпеки;
 - проведення контролю за правильністю застосування норм обслуговування з фактичним завантаженням робітників;
 - щорічне проведення навчання робітників з метою підвищення їхньої професійної підготовки та опанування ними суміжних професій тощо;
- 4) запровадження єдиної гнучкої тарифної системи, яка забезпечує механізм врахування в тарифі відмін-

ностей ефективності праці конкретних працівників, дає змогу скоротити втрати робочого часу, сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню якості виконання замовлень за рахунок зниження браку, що дозволить скоротити матеріальні витрати;

5) удосконалення системи стимулювання працівників, яка має орієнтацію на особистісні якості людини;

6) підвищення організаційної культури на підприємстві з метою спрямування дій колективу на досягнення загальної мети; залучення працівників до процесу прийняття рішень та вирішення проблем;

7) розробка на підприємстві «прозорої» кар'єрної політики, що передбачає визначення ролі у команді кожного працівника;

8) запровадження системи заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації тощо.

Таким чином, запропоновані заходи сприятимуть підвищенню мотивації та ефективності роботи персоналу, що матиме позитивний вплив на результати діяльності підприємства в цілому та безпосередньо на результативність кадрового потенціалу, що дасть змогу підприємству підвищити свою конкурентоспроможність та зайняти тверду позицію лідера на ринку.

Перспектива подальших наукових досліджень полягає у впровадженні та реалізації запропонованого алгоритму комплексної діагностики кадрового потенціалу промислових підприємств в кризових умовах господарювання, наданні оцінки ефективності використання персоналу та визначенні соціально-економічного ефекту для підприємств та галузі в цілому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства / Б.Є. Бачевський. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.ws/17280924/ekonomika/otsinyuvannya_potentsialu_trudovih_resursiv_pidpriyemstva.
2. Городня Т.А. Економічна та фінансова діагностика: [навч. посіб.] / Т.А. Городня, І.П. Мойсеєнко. – Львів : Вид-во «Магнолія 2006», 2009. – 282 с.
3. Іваницька С.Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання / С.Б. Іваницька, Н.В. Анісова, А. О. Петрова // Ефективна економіка. – 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>.
4. Закаблук Г.О. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства / Г.О. Закаблук // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 5 (74). – С. 61–67.