

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра ЕПВМ

**Магістерська кваліфікаційна робота  
на тему:**

**«Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом товариства з обмеженою відповідальністю  
«Торгтехніка Плюс» в умовах сучасної економічної  
кризи»**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Виконав: студент 2-го курсу магістратури групи МПОУ–19м  
**Клапатюк Владислав Віталійович**

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ  
**КОЗЛОВСЬКИЙ В.О.**

***Актуальність теми*** зумовлена тим, що наразі на деяких підприємствах все ще не приділяють достатньої уваги збільшенню інвестицій в людину, ігноруючи той факт, що інвестиції в людину є такими ж прибутковими, як і інвестиції у саме виробництво.

Внаслідок цього питання удосконалення управління кадровим потенціалом підприємств є край важливим і потребує свого подальшого дослідження

**Метою магістерської кваліфікаційної роботи**  
є вивчення теоретико-методологічних основ організації управління кадровим потенціалом на підприємствах та розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом ТООВ «Торгтехніка Плюс»

## ОСНОВНІ ЗАДАЧІ, ЯКІ БУЛО ПОСТАВЛЕНО ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ПОСТАВЛЕНОЇ МЕТИ:

- дослідити сутність понять «потенціал», «потенціал підприємства», «трудовий потенціал підприємства» та висловити власну точку зору з цього питання;
- дослідити сутність поняття «кадровий потенціал підприємства», його взаємозв'язок з трудовим потенціалом підприємства та висловити власну точку з цього питання;
- проаналізувати зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування кадрового потенціалу підприємства;
- виокремити і проаналізувати основні складові кадрового потенціалу підприємства та запропонувати показники, якими можна оцінити стан кадрового потенціалу підприємства;
- розробити алгоритм формування та управління кадровим потенціалом підприємства;
- описати зміст основних етапів формування та управління кадровим потенціалом підприємства;
- довести значення та умови досягнення синергетичного ефекту для забезпечення ефективного функціонування кадрового потенціалу підприємства;
- проаналізувати основні економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «Торгтехніка Плюс» за останні 4 роки (2016-2019 роки);
- проаналізувати стан кадрового потенціалу ТОВ «Торгтехніка Плюс», його ефективність та систему управління кадровим потенціалом цього підприємства;
- розробити план рекомендацій з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства ТОВ «Торгтехніка Плюс»
- змакетувати нову організаційну структуру управління кадровим потенціалом підприємства;
- провести моделювання отриманих результатів.

## НАУКОВА НОВИЗНА ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

*Наукова новизна* отриманих результатів полягає у тому, що нами дано **більш змістовне означення** поняття «кадровий потенціал підприємства», а саме:

а) **кадровий потенціал підприємства** – це *максимально можлива здатність* постійно працюючих на **підприємстві штатних працівників** успішно досягти поставлені перед підприємством цілі та виконати встановлені завдання за допомогою виникнення на підприємстві так званого **синергетичного ефекту**.  
Тобто наголос робиться на досягненні саме синергетичного ефекту

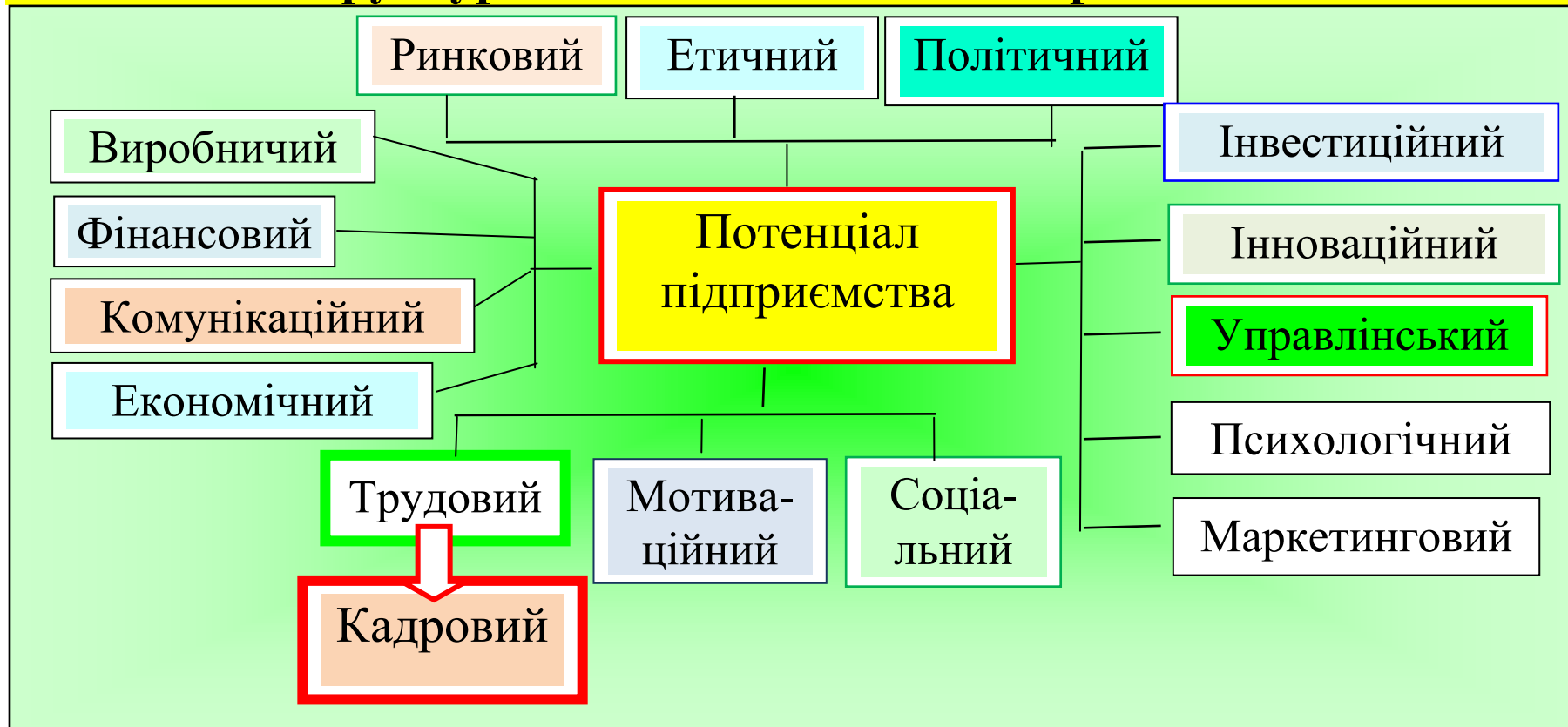
б) **синергетичний ефект від взаємодії працівників може виникнути** тільки тоді, коли на підприємстві буде створена така система оплати та стимулювання праці, яка буде **об'єднувати працівників** в досягненні поставленої мети та гарантувати кожному з них отримання справедливого доходу (заробітна плата, премії, пільги тощо) за досягнуті **спільною працею результати**.

## В ТЕОРЕТИЧНІЙ ЧАСТИНІ РОБОТИ НАМИ:

### 1. Вивчено підходи до трактування поняття «потенціал»

Назва підходу	Потенціал – це:
Ресурсний	сукупність різних видів ресурсів, необхідних для функціонування та розвитку системи
Виробничий	можливість для забезпечення максимально можливого обсягу випуску продукції
Факторний	сукупність матеріальних і трудових факторів, що можуть забезпечити досягнення мети системи
Цільовий	наявність у продуктивних сил можливостей забезпечувати досягнення визначеного ефекту
Структурний	така структура системи, яка забезпечує єдність функцій системи та їх спрямованість на досягнення поставленої мети
Системний	сукупність засобів праці, предметів праці, працівників, яка може забезпечити досягнення поставленої мети
Динамічний	критерій для оцінювання ефективності управління розвитком будь-якої системи
Продуктивний	спроможність системи виробляти матеріальні блага для задоволення тих чи інших потреб

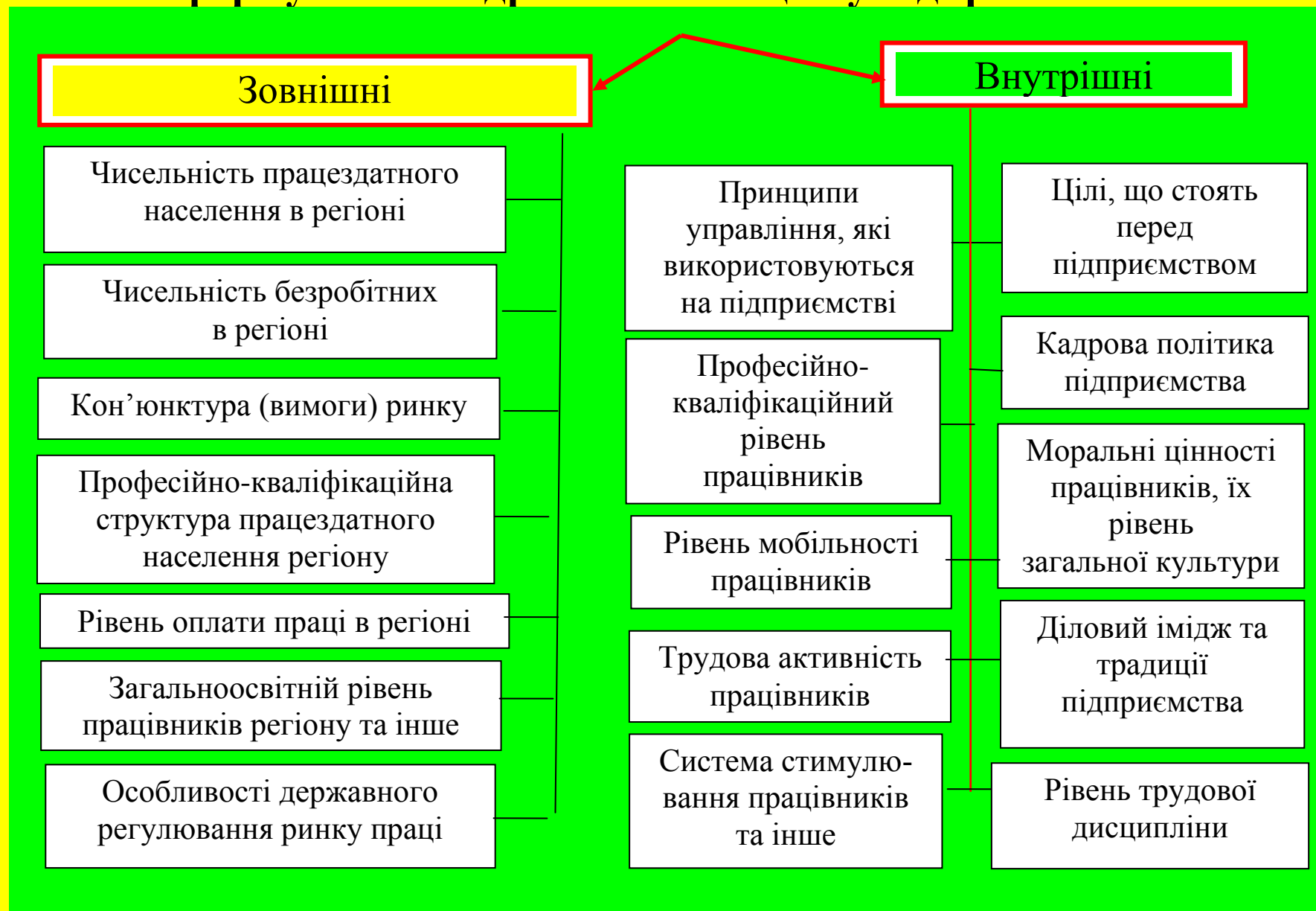
## 2. Визначено місце кадрового потенціалу підприємства в структурі інших потенціалів підприємства



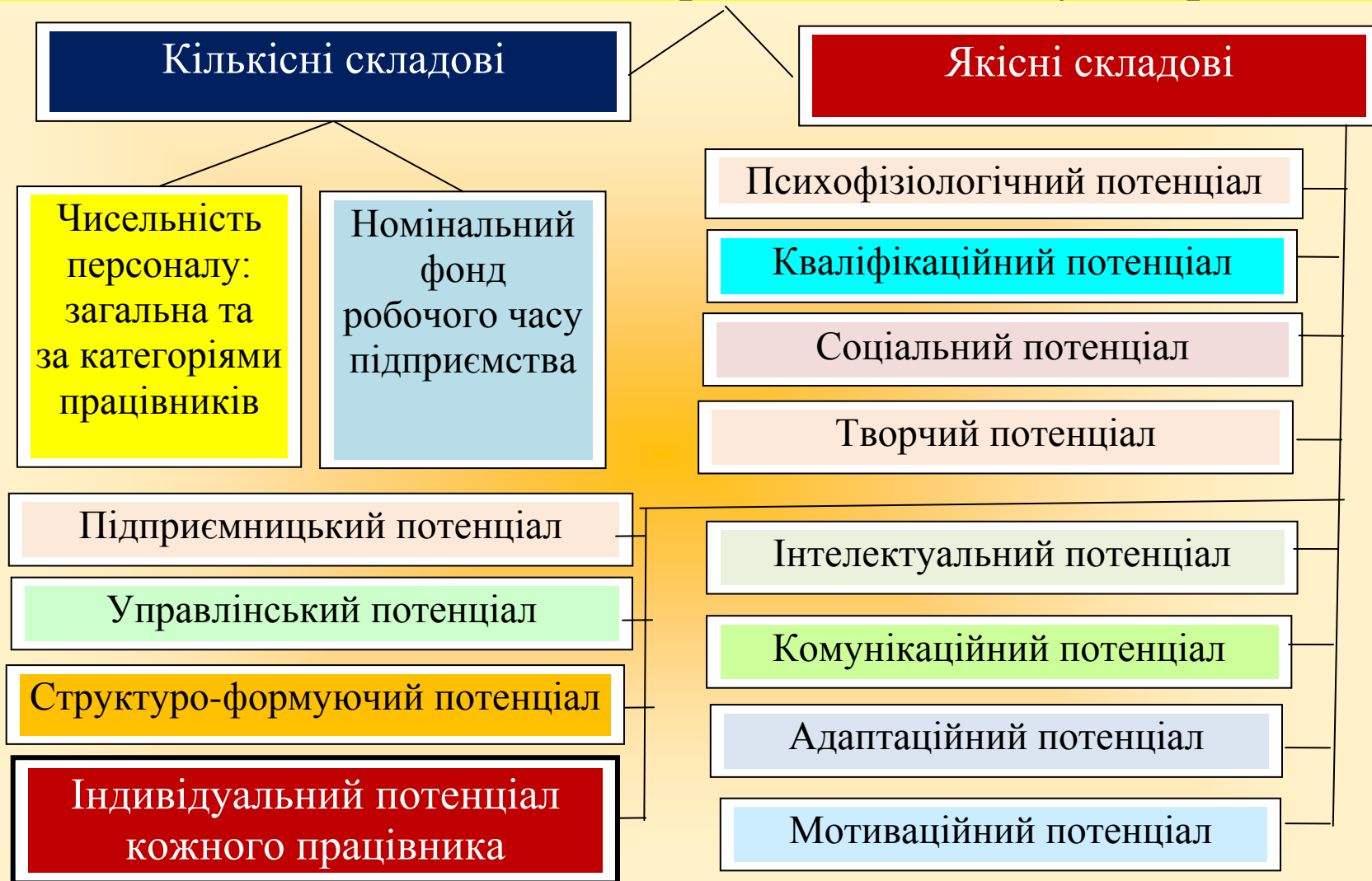
І зроблено висновок, що

**Кадровий потенціал підприємства** – це частина трудового потенціалу підприємства, який, у свою чергу, крім кадрового потенціалу охоплює і тимчасовий трудовий потенціал (наприклад, пенсіонерів, які стоять на обліку у відділі кадрів)

### 3. Проаналізовано і систематизовано фактори, які впливають на формування кадрового потенціалу підприємства



## 4. Визначено основні складові кадрового потенціалу підприємства



Зроблено висновок, що основною кадрового потенціалу будь-якого підприємства є *конкретний працівник*, який безпосередньо працює на підприємстві. Саме він утворює основу для формування всіх інших складових кадрового потенціалу підприємства.



## 5. Систематизовано основні характеристики та показники, якими можна оцінювати стан кадрового потенціалу підприємства

Характеристики	Можливі конкретні показники
Організація праці працівників	Втрати часу від простоювання, на ліквідацію наслідків аварій, на очікування матеріалів тощо
Умови праці працюючих	Втрати часу від хвороб працівників, професійних захворювань тощо. Витрати на медичне страхування працівників тощо
Система стимулювання працівників	Витрати на преміювання працівників за вагомі здобутки у праці
Творчість працівників	Кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій в розрахунку на одного працюючого
Організованість в роботі	Втрати від порушень трудової та технологічної дисципліни
Освіта працівників	Частка фахівців з вищою і середньою освітою в загальній чисельності працюючих. Кількість тих, хто навчається за різними формами. Витрати на підвищення кваліфікації працівників
Професіоналізм працівників	Кількість та структура працівників за професіями, кваліфікацією, досвідом роботи тощо
Моральний клімат в колективі	Взаємовідносини між працівниками. Дотримання працівниками високих етичних норм. Кількість дисфункціональних конфліктів в колективі. Втрати від конфліктів тощо
Демократичність управління	Структура управлінських кадрів. Питома вага молодих фахівців в управлінських структурах. Можливість кар'єрного росту працівників
Організаційна культура	Наявність стратегії розвитку підприємства, системи контролю за розвитком колективу працівників тощо
Цілеспрямованість	Здатність розв'язувати поставлені задачі. Кількість виконаних та невиконаних завдань тощо
Інші	Інші

## 6. Розроблено укрупнений алгоритм формування та управління кадровим потенціалом підприємства

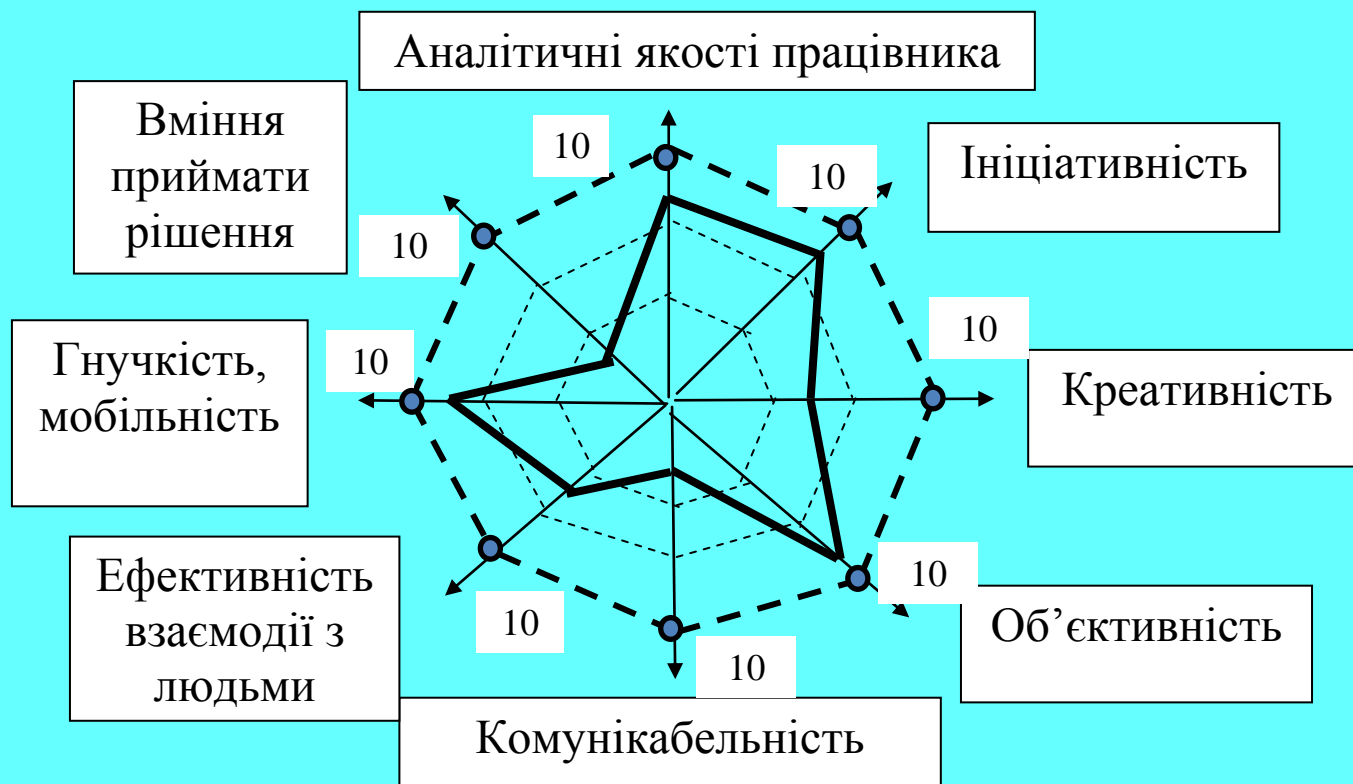


І ретельно проаналізовано кожну складову цього алгоритму

**6-а) Зокрема, нами пропонуються застосовувати такі новітні підходи до відбору кадрів (у певних випадках)**

«Керівники 5-го рівня»	«Концепція їжака»	«Наявність 3-х нематеріальних активів»
↓	↓	↓
Кадри підбираються за принципом: «Спочатку «ХТО», а потім «ЩО»	Претендентам на посаду задаються питання:	<b>1.Наявність концепції</b> , тобто передових ідей, проектів чи уявлень...на основі аналізу та використання сучасних світових знань
↓	↓	↓
Тобто спочатку підбирають потрібних людей, потім позбавляються непотрібних, далі добиваються, щоб потрібні люди зайняли відповідні посади, а вже потім розв'язували поставлені задачі	Що вас дійсно хвилює? У чому ви можете бути кращим за всіх? На чому ґрунтується ваша впевненість? Що ви особливо любите робити?	<b>2. Компетентність</b> , тобто здатність претендента поставити нові знання та ідеї на службу підприємству, споживачу, країні тощо
Тобто принцип «Кадри вирішують все» замінюється принципом «Потрібні кадри вирішують все»	І тільки після аналізу відповідей приймається рішення про прийняття претендента на роботу	<b>3. Зв'язки</b> , тобто участь претендента у роботі різних об'єднань, конференцій, симпозіумів тощо

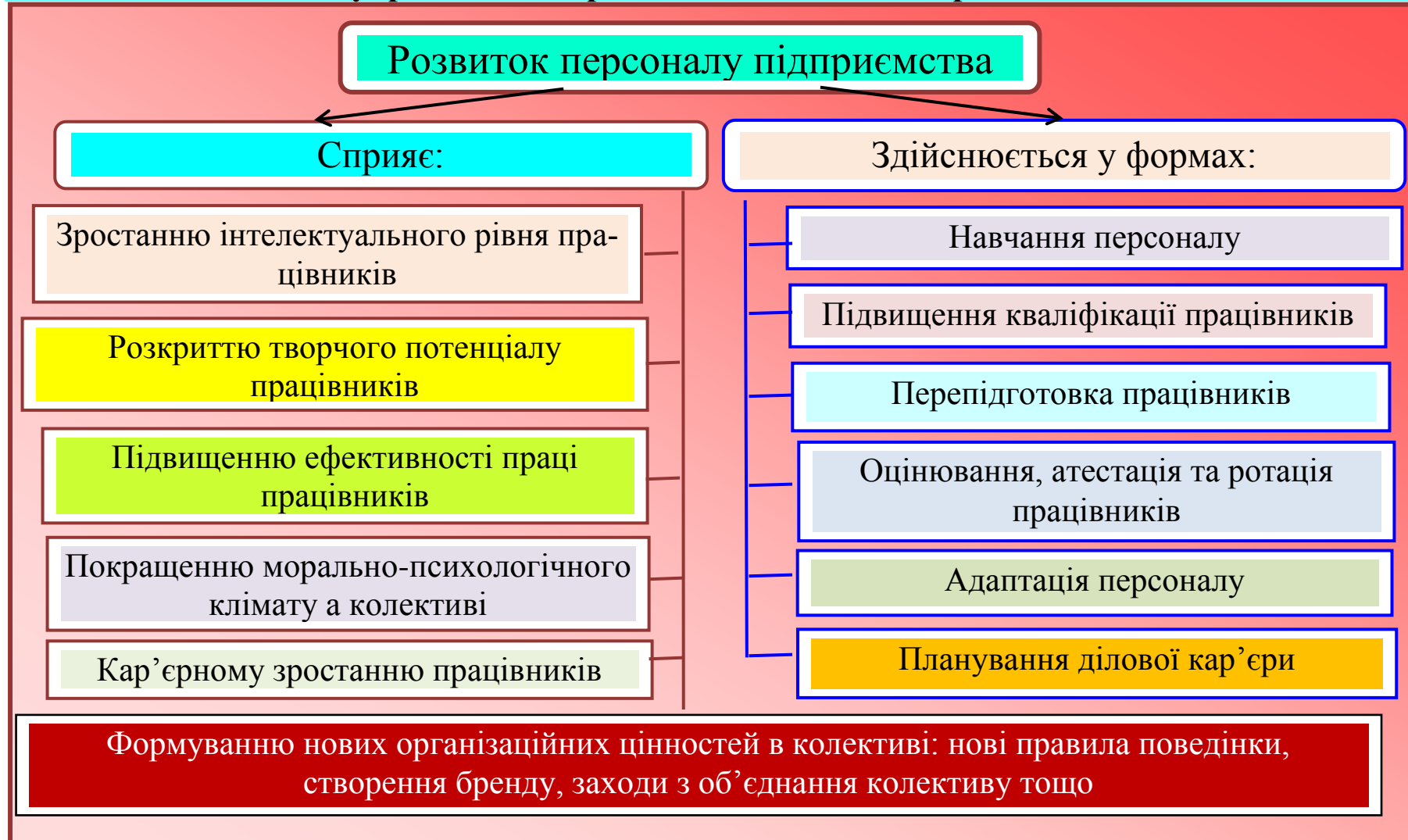
**6-б) Пропонується здійснювати оцінювання ділових, професійних та моральних якостей кадрів підприємства на основі застосування так званого «багатокутника компетенцій»**



Приклад умовний

## б-в) Пропонується приділяти значно більше уваги щодо забезпечення розвитку підприємства.

Основні складові системи «розвиток персоналу», що входять до управління кадровим потенціалом підприємства:



Інші результати наших досліджень щодо формування та управління кадровим потенціалом підприємства наведено у тексті роботи (див. рис. 1.12, 1.13, 1.14 та таблиця 1.5)

## В АНАЛІТИЧНІЙ ЧАСТИНІ РОБОТИ НАМИ:

Проаналізовано діяльність ТоОВ «Торгтехніка Плюс»

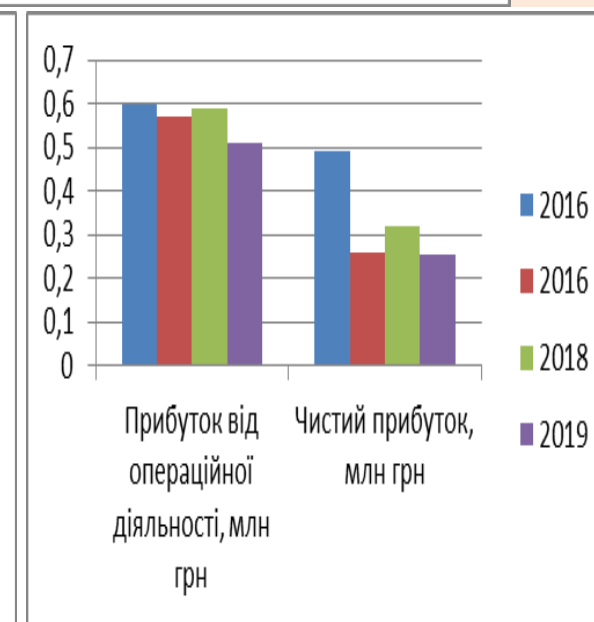
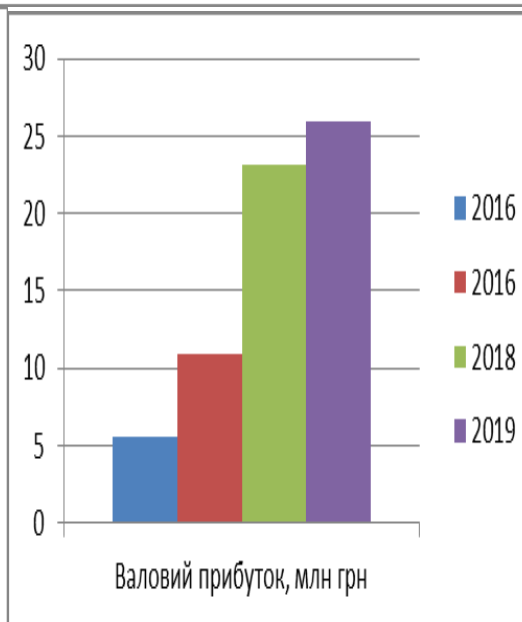
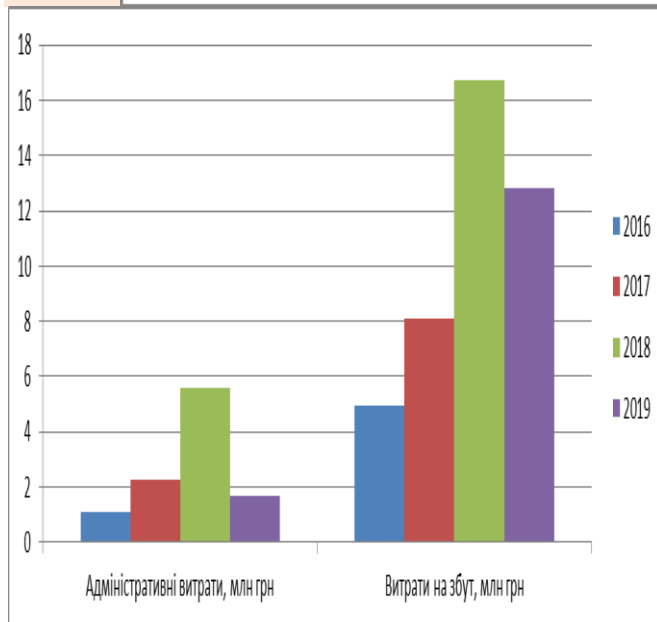
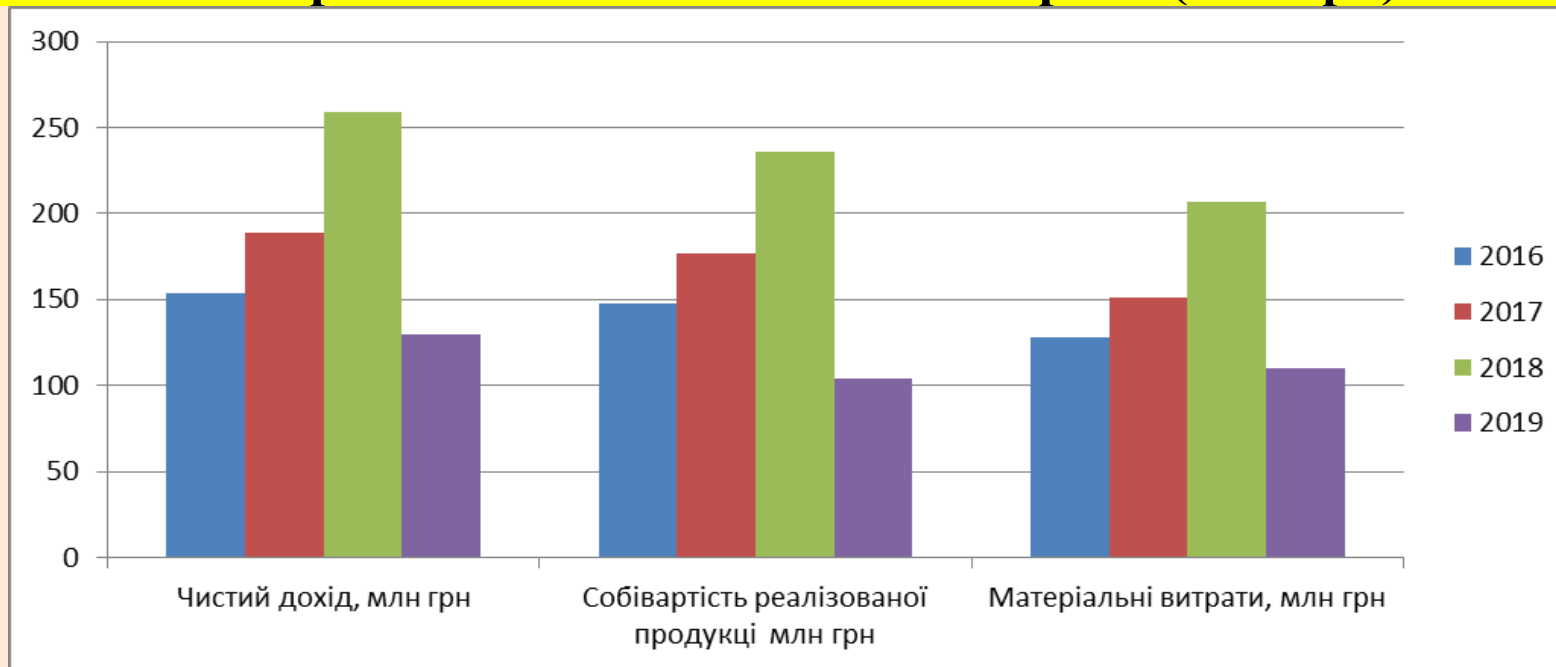
ТоОВ «Торгтехніка Плюс» виготовляє широкий асортимент продукції із гофрокартону.  
Основний вид діяльності підприємства –  
«17.21 – Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари»



## Виробничий процес виготовлення гофроупаковки

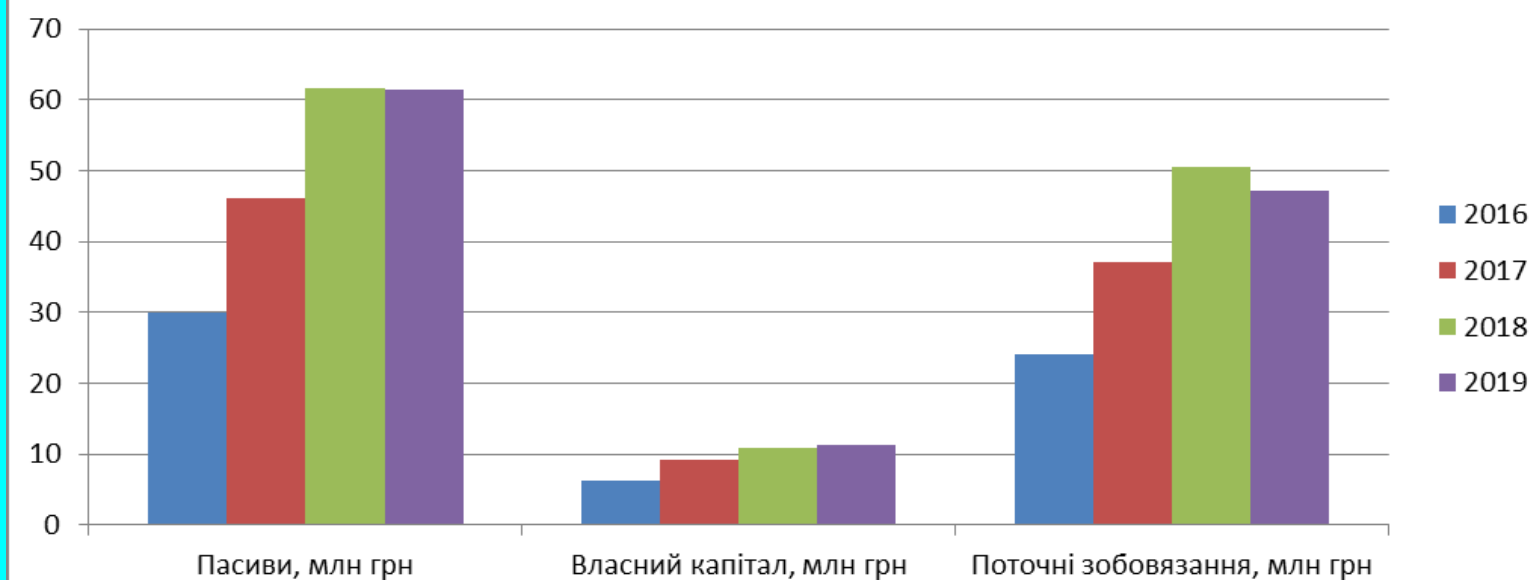
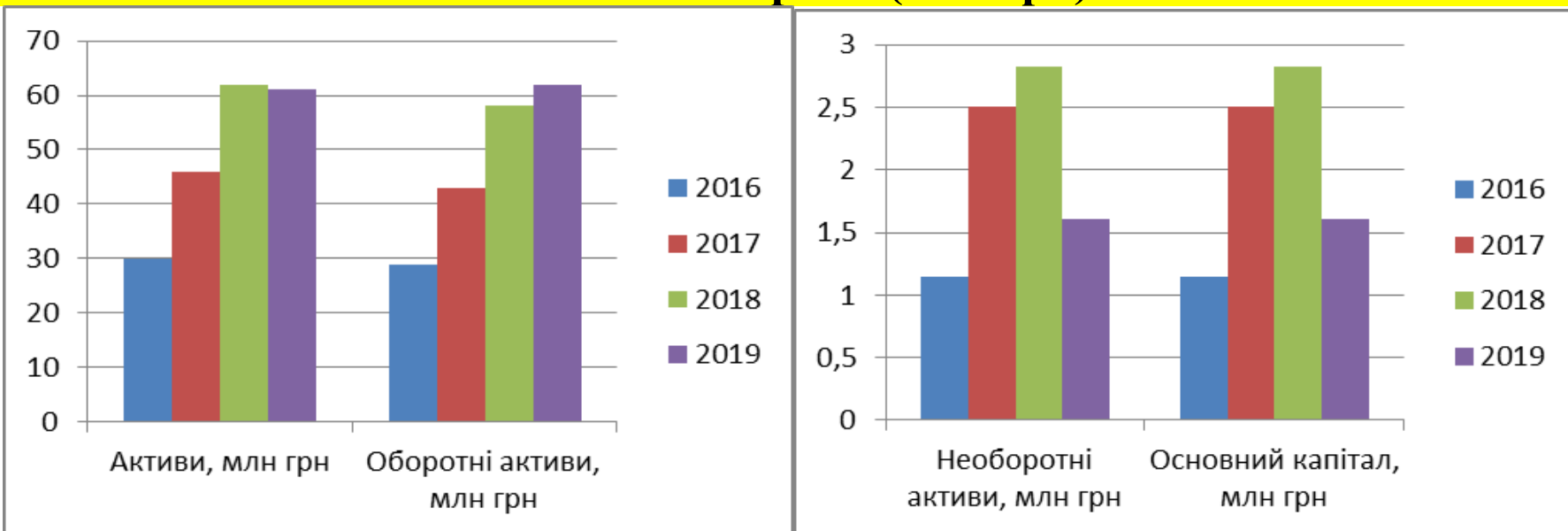


## Досліджено динаміку зміни основних економічних показників ТоОВ «Торгтехніка Плюс» за 2016-2019 роки (млн грн)

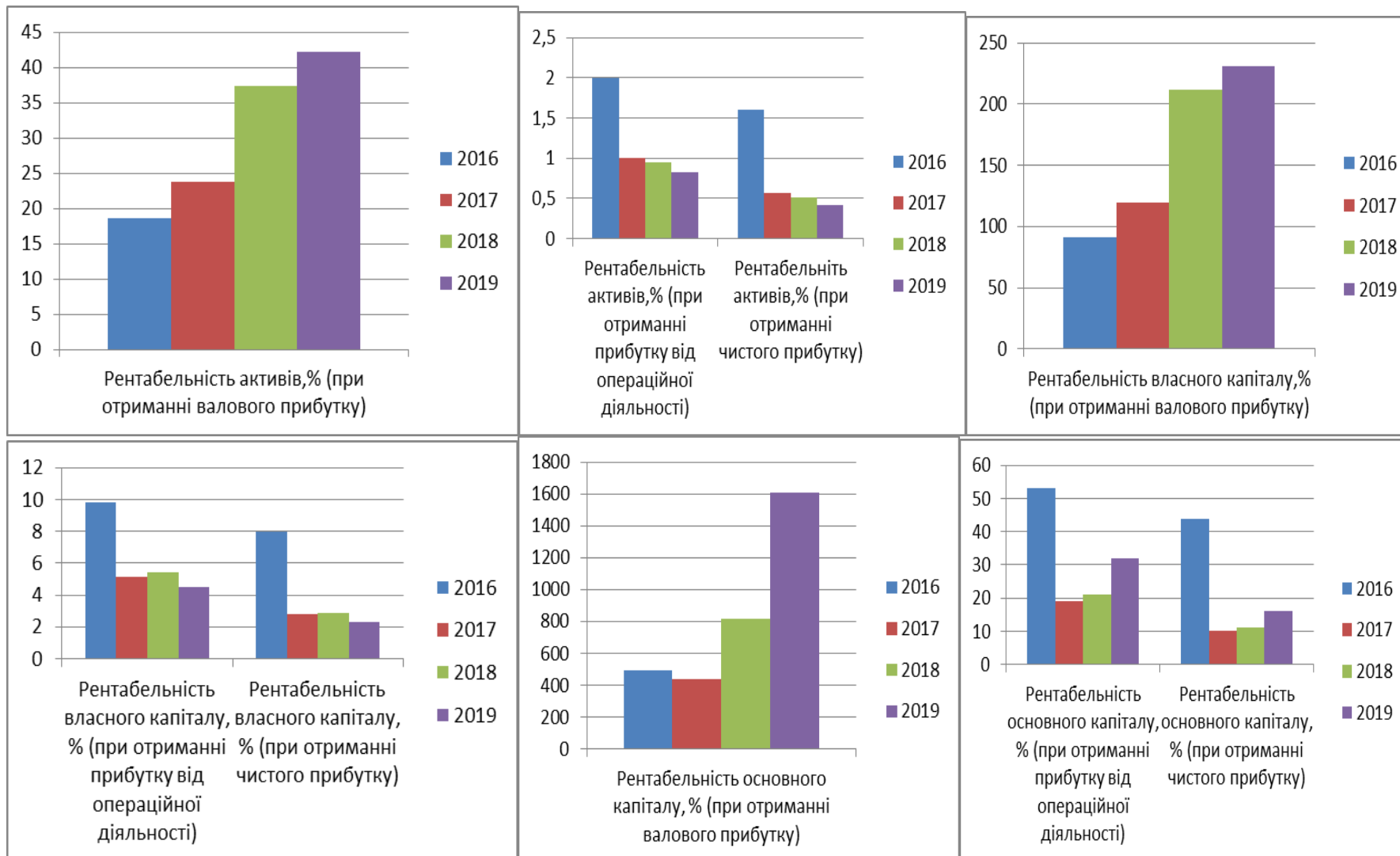




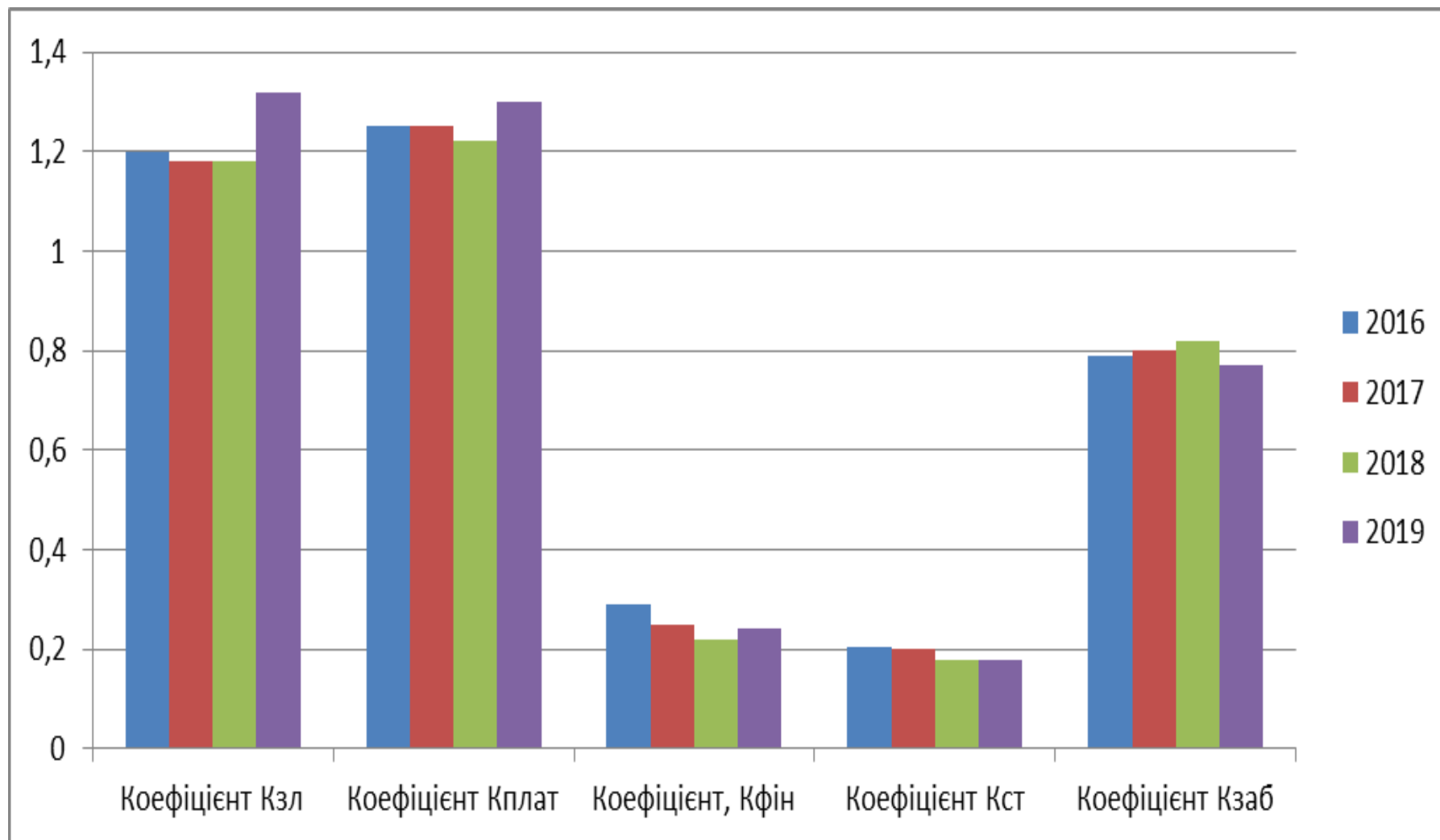
## Досліджено динаміку зміни основних показників статей «Активу» та «Пасиву» бухгалтерського балансу ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 2016-2019 роки (млн грн)



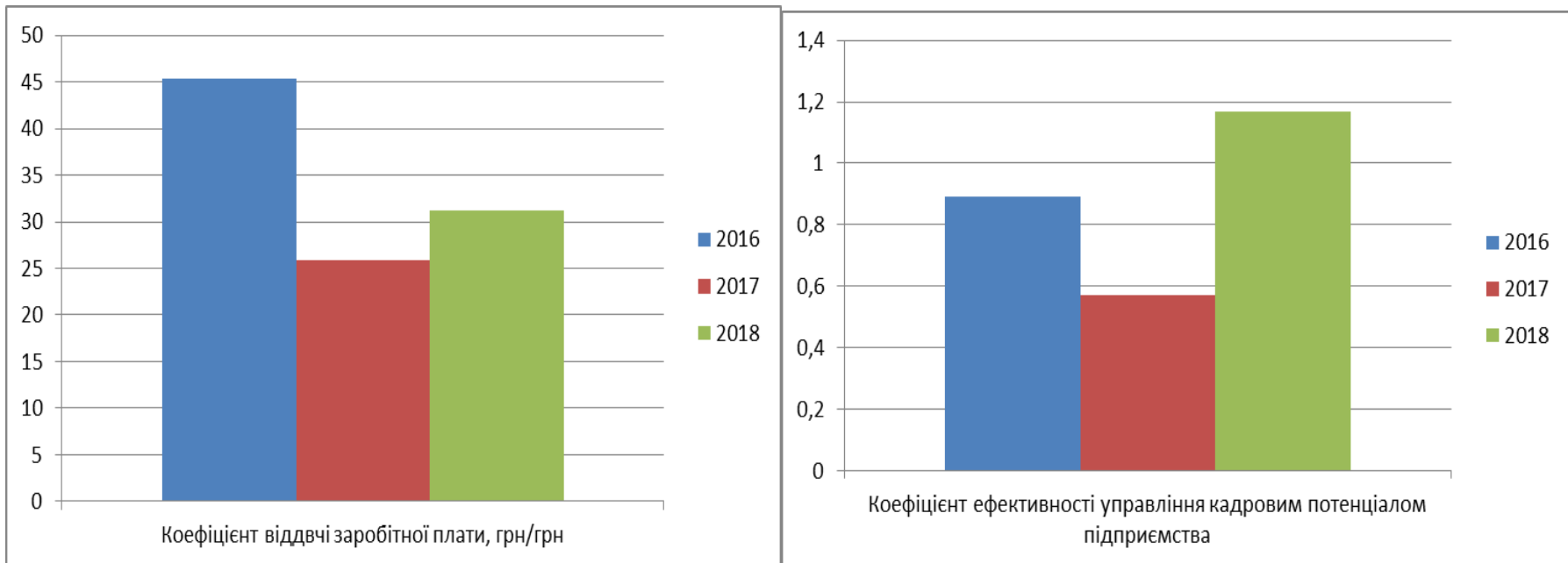
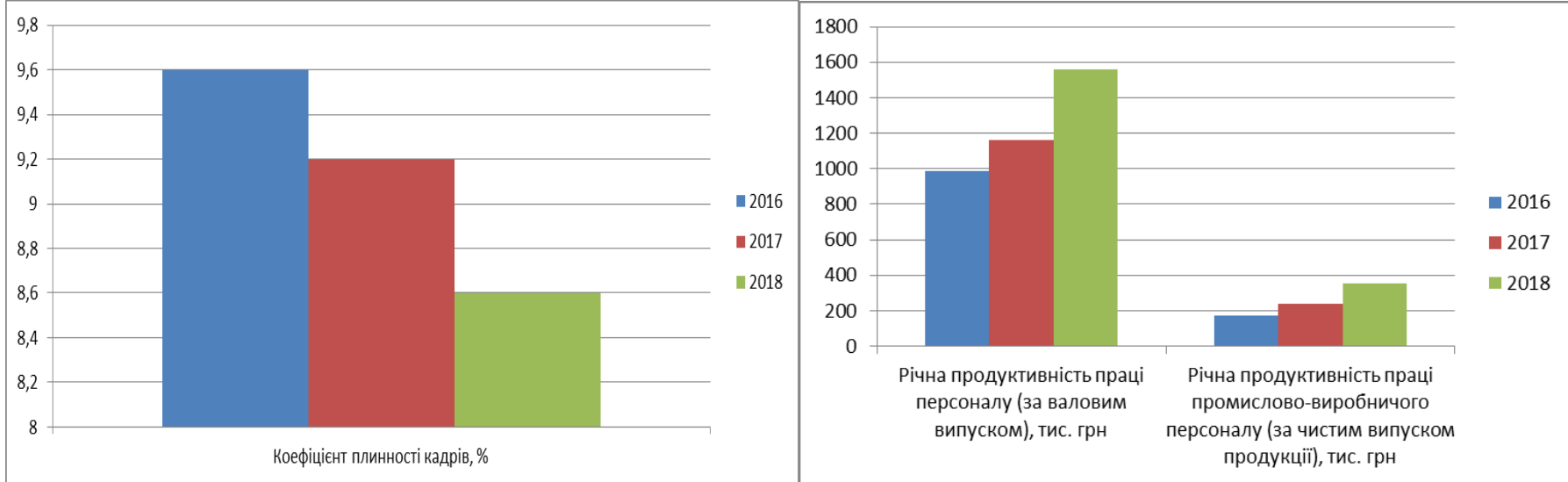
## Досліджено динаміку зміни показників рентабельності ТоОВ «Торгтехніка Плюс» за 2016-2019 роки (млн грн)



**Досліджено динаміку зміни основних фінансових коефіцієнтів  
ТоОВ «Торгтехніка Плюс» за 2016-2019 роки (млн грн)**



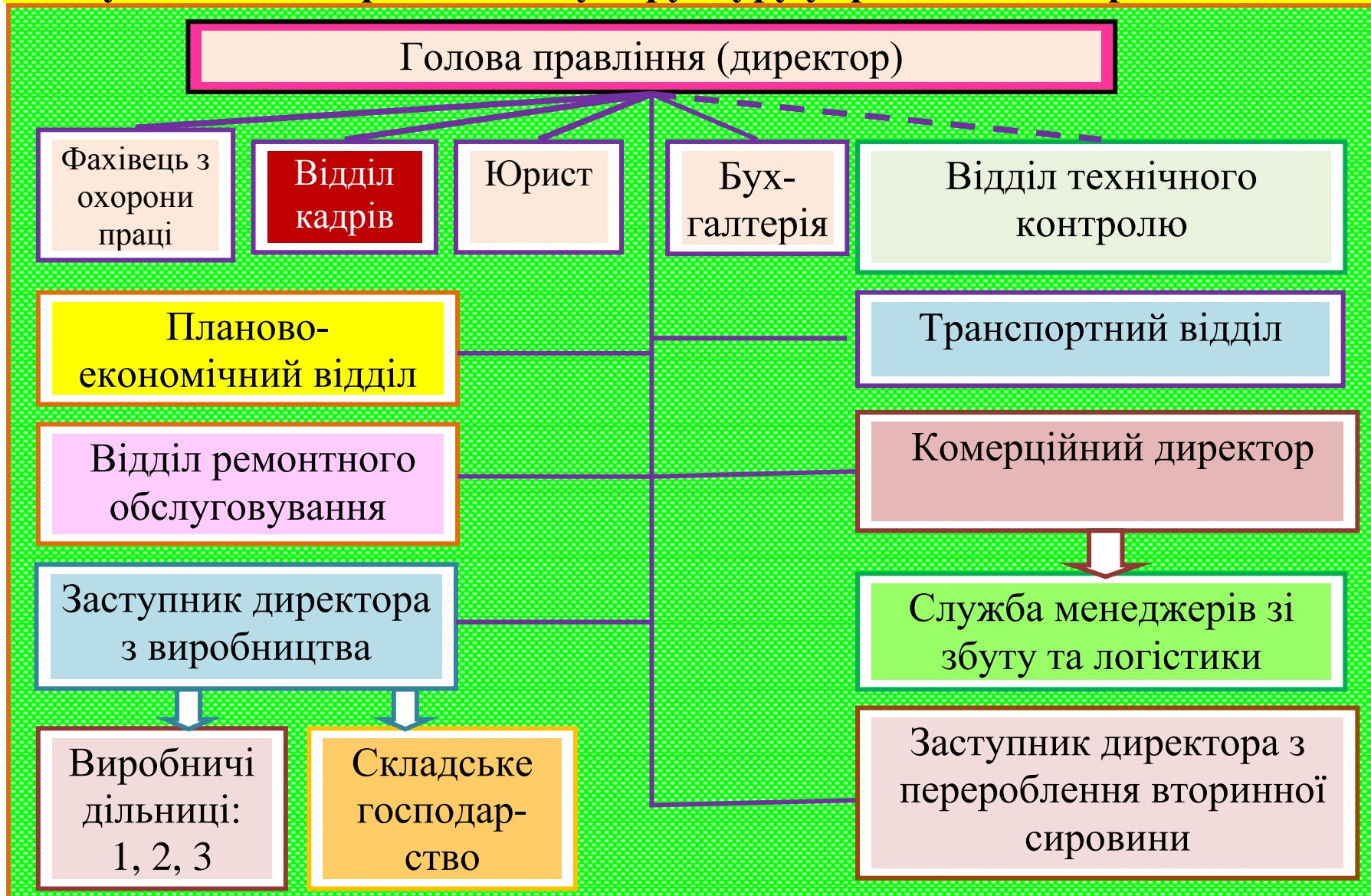
## Досліджено динаміку зміни показників, що характеризують стан та рівень ефективності управління кадровим потенціалом підприємства



## Досліджено існуючу на підприємстві систему винагород, що застосовується для підвищення рівня кадрового потенціалу підприємства

Вид винагороди	Характеристика	Приклад застосування	Категорії працівників, для яких застосовується	Ефект від застосування винагороди
Пряма	Базова заробітна плата	Фіксована плата працівнику за виконану роботу	Весь персонал	Впевненість персоналу в стабільності доходу від виконання свої функцій
	Премії	Швидке і якісне виконання дорученого завдання	Весь персонал	Стимулює до сумлінної праці і відповідальності за результати роботи
Непряма	Програми соціального захисту	Виробничі травми	Весь персонал	Впевненість в тому, що підприємство не залишить працівника зі своїми проблемами
Нефінансова	Індивідуальний режим роботи та відпочинку	Конкретні працівники	Конкретні працівники	Повага до працівників
Внутрішня	Самостійність у роботі	Делегування повноважень	Менеджери різних рівнів	Відчуття працівником своєї значущості для підприємства
	Професійне зростання	Підвищення в посаді, кваліфікації тощо	Всі працівники	Стимулювання до більш ефективного виконання трудових функцій

## Було вивчено організаційну структуру управління підприємством



І встановлено, що важливе місце в організаційній структурі управління ТоОВ «Торгтехніка Плюс» займає **відділ кадрів**, на який покладається значний обсяг роботи з організації управління кадровим потенціалом підприємства.

## ВИСНОВКИ З ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Основні економічні показники діяльності підприємства (чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток протягом 2016-2018 років **зростали**, в той час, як величина чистого прибутку **зменшувалася**. В 2019 році відбулося суттєве падіння практично всіх економічних показників.

Протягом 2016-2019 років тенденцію до **зростання** продемонстрували оборотні активи, власний капітал, пасиви підприємства, а інші показники активу і пасиву, які досліджувалися, були **нестабільними**

Рівень рентабельності активів, власного капіталу та основного капіталу при отриманні підприємством валового прибутку, **зростав**, а решта показників рентабельності – **зменшувалися**

Всі проаналізовані фінансові коефіцієнти протягом 2016-2019 років практично знаходяться **на одному і тому ж рівні і не досягли своїх нормативних значень**. Це означає, що підприємство відчуває складність у покритті своїми поточними активами своїх поточних зобов'язань; здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок активів є слабкою тощо

## ПРОДОВЖЕННЯ ВИСНОВКІВ З ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Оцінювання стану управління кадровим потенціалом підприємства, показало, що тільки в 2018 р. коефіцієнт ефективності управління кадровим потенціалом підприємства став більше за 1, тобто темпи отримання підприємством чистого доходу перевищили темпи зростання витрат на оплату праці персоналу підприємства.

В інші періоди часу (2016 та 2017 роки) ефективність управління кадровим потенціалом підприємства була недостатня.

Існуюча система відбору кадрів має певний недолік, який полягає у невизначеності в досягненні синергетичного ефекту від взаємодії працівників, що утворюють кадровий потенціал підприємства.

Окрім того, в роботі відділу кадрів недостатньо використовуються новітні методи відбору працівників, що також знижує ефективність системи управління кадровим потенціалом підприємства.

Отже, система управління кадровим потенціалом у ТоОВ «Торгтехніка Плюс» має багато позитивних рис, але разом з тим існують реальні можливості для її подальшого удосконалення.



## В РЕКОМЕНДАЦІЙНІЙ ЧАСТИНІ МКР НАМИ:

На основі проведення SWOT-аналізу запропоновано підприємству обрати для свого розвитку базову стратегію під назвою *стратегія стабілізації*

Ця стратегія передбачає

*Закріплення* існуючого стану підприємства на ринку пакувальної продукції, тобто вирівнювання обсягів продажів і прибутків з поступовим накопиченням ресурсів для подальшого зростання обсягів виробництва та розширення присутності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Відповідно до цього рекомендовано обрати для підприємства кадрову стратегію стабільності

# СУТНІСТЬ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАБІЛЬНОСТІ

## Кадрова стратегія стабільності

Чисельність персоналу постійна або незначно змінюється

Підвищення рівня кваліфікації  
працівників

Стабільність заробітної плати

Внутрішнє переміщення працівників

Перенавчання працівників

Посилення соціальних гарантій

Планування кар'єрного зростання  
працівників

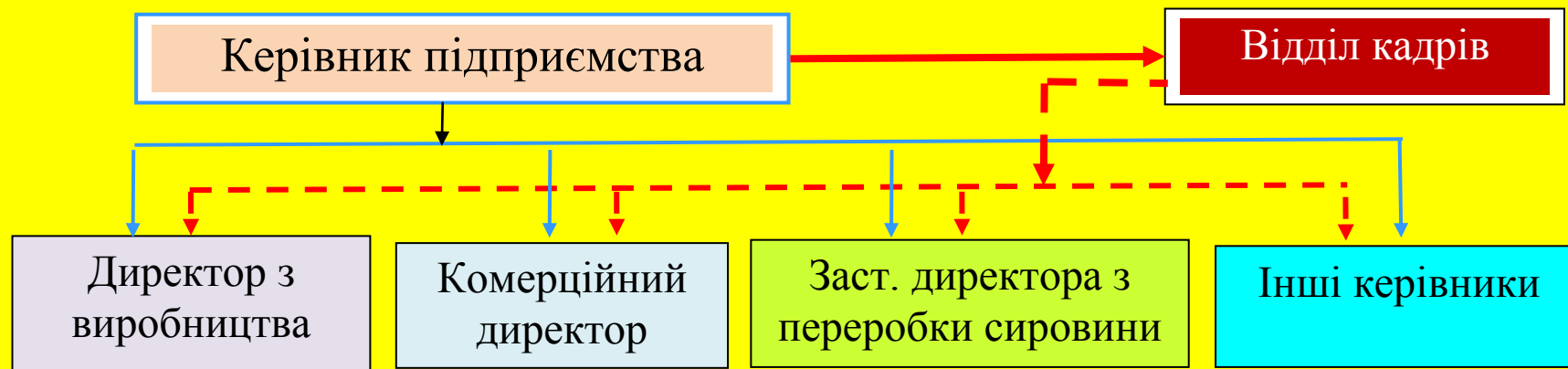
Стабільність системи мотивації і стимулювання персоналу

Стратегічні  
альтернативи  
реалізації цієї  
кадрової  
стратегії

### 3-а) Для реалізації цієї стратегії було змакетовано нову організаційну структуру управління процесом відбору кадрів

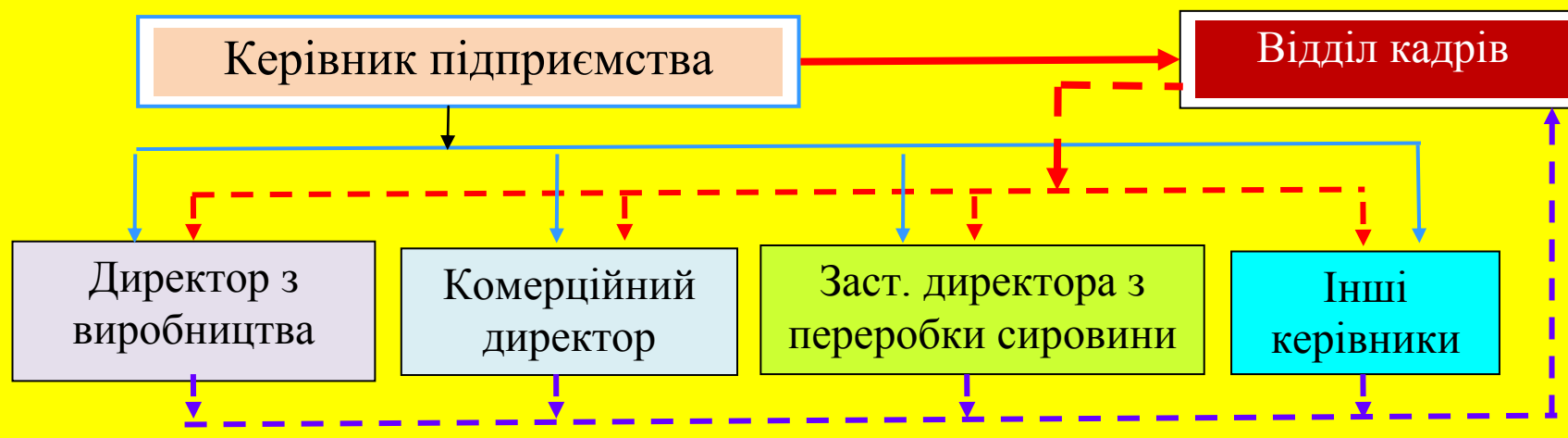
Було:

Розподіл функцій між керівником підприємства та керівниками підрозділів у питанні відбору кадрів

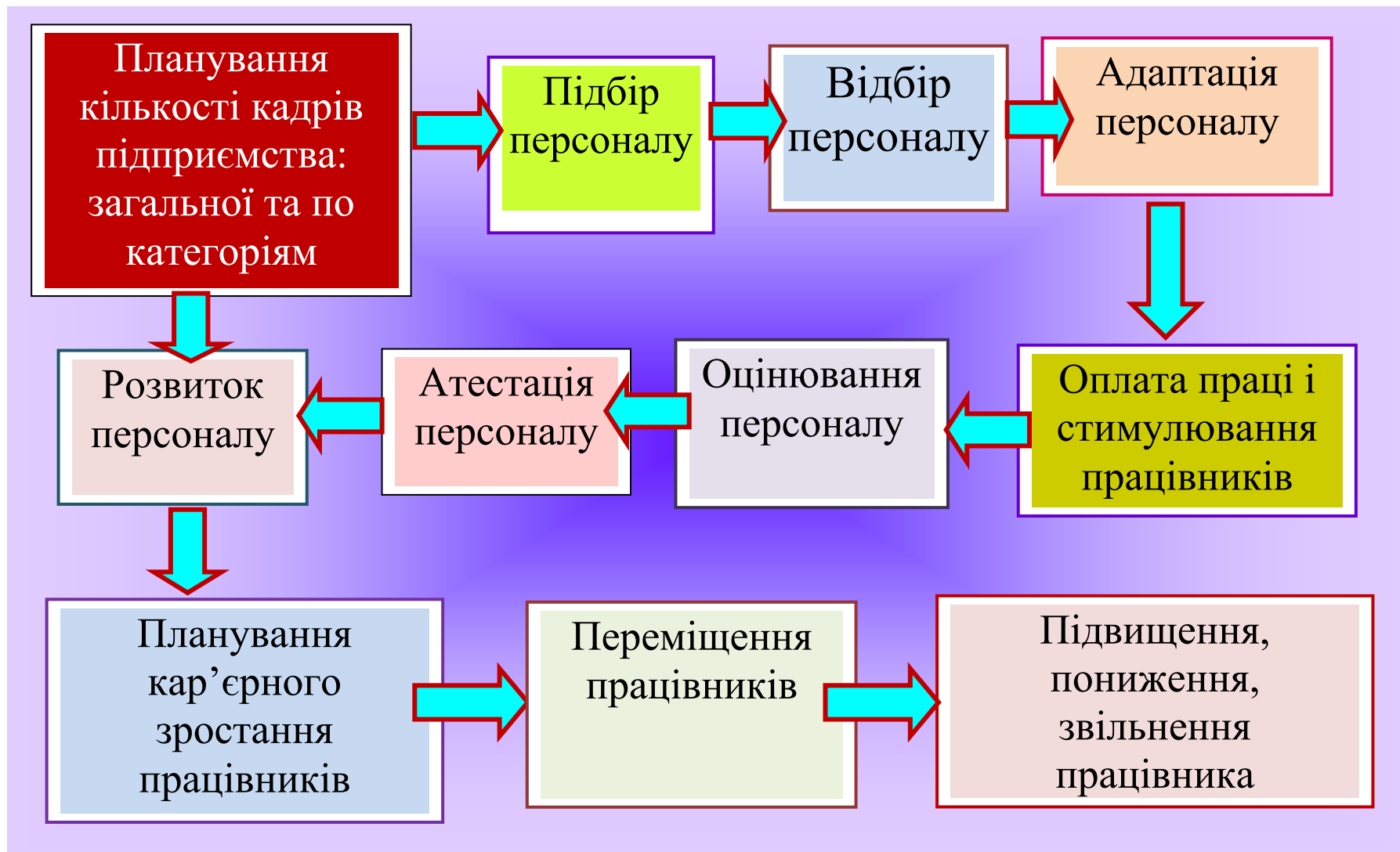


Пропонується:

Розподіл функцій між керівником підприємства та керівниками підрозділів у питанні відбору кадрів



**3-б) Для реалізації цієї стратегії було запропоновано впровадити систему безперервної роботи з кадровим складом підприємства**



### 3-в) Для підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства було розроблено план рекомендацій (на 2021-2023 рр.)

Найменування заходів та їх зміст	Відпов.	Тер- міни	Вит- рати
<b>Заходи, що стосуються відділу кадрів підприємства</b>			
1. Зміна функціональних зв'язків між керівниками підрозділів на відділом кадрів в питання відбору працівників на роботу (написання нових інструкцій тощо)	Директор	1 місяць	5 тис грн.
2. Розширення функцій відділу кадрів (написання нових інструкцій) (табл. 3.3 та на рис. 3.5)	Директор	1 місяць	5 тис грн
3. Уведення у відділі кадрів нової посади «менеджер з персоналу»	Директор	120 тис. грн	
4. Розробка кадрової стратегії підприємства «кадрова стратегія стабільності»	Директор	1 раз на рік	Ф.Об.
<b>Організаційно-економічні заходи</b>			
1. Перебудова системи відбору працівників на роботу: запровадження новітніх методів відбору кадрів та їх оцінювання (рис. 1.11 та табл. 1.4)	Відділ кадрів	Постійно	Ф.Об.
2. Запровадження регулярного опитування і тестування працівників підприємства	Відділ кадрів	1 раз в кв.	10 тис грн
3. Впровадження системи постійного моніторингу за розвитком персоналу та роботи з ним (див. рис. 1.15)	Відділ кадрів	Постійно	Ф.Об.
4. Впровадження нових форм навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації кадрів (див. рис. 1.13)	Відділ кадрів	Постійно	10 тис. грн
5. Удосконалення системи виробничої адаптації працівників (рис. 1.14)	Відділ кадрів	Постійно	Ф.Об.
<b>Економічні</b>			
1. Впровадження концепції стимулювання працівників під назвою «якість життя»	Директор	Постійно	20 тис. грн
2. Розробка дієвої системи матеріального стимулювання за досягнення у праці	ПВ, бухгалтерія	1 раз на рік	10 тис. грн
<b>Управлінські</b>			
1. Впровадження системи партисипативного управління	Директор	Функціон.обов.	
2. Удосконалення вертикальних, горизонтальних та перехресних зв'язків між підрозділами підприємства та окремими працівниками	Директор, ВК	Постійно	Ф.Об.
<b>Технічні</b>			
1. Суттєве покращення умов праці працюючих	Директор	Постійно	50 тис грн
<b>Всього: 10 тис грн одноразово та по 220 тис грн щороку</b>			

**З-г) Зроблено економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій  
(на 2021-2023 рр.)**

Розрахунки показали, що

Абсолютний ефект від  
впровадження наших  
рекомендацій за 3 роки складе  
493 тис грн

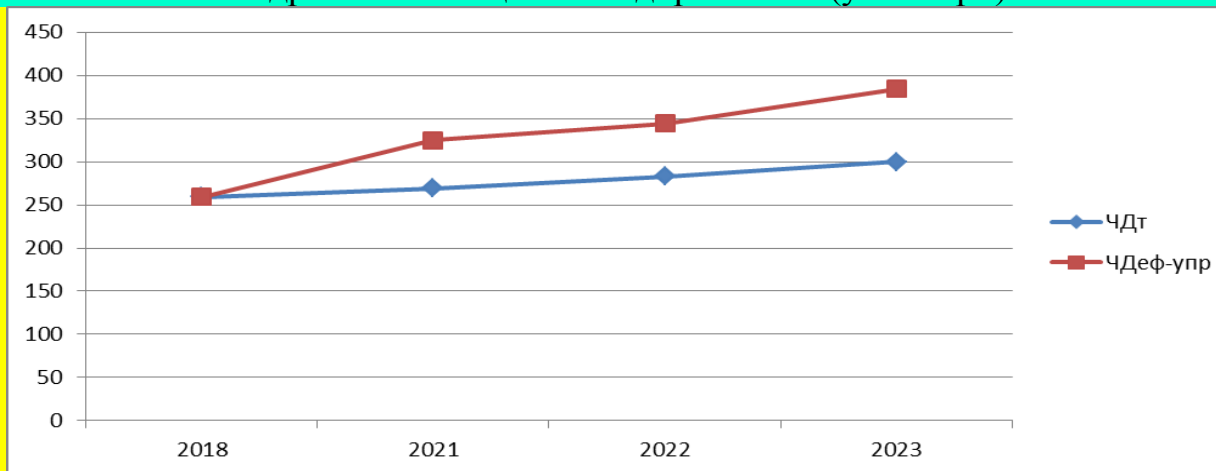
Внутрішня норма дохідності  
вкладених коштів складе  
14,7%

Для реалізації наших пропозицій підприємство має взяти  
кредит у комерційному банку величиною  
**у 400 тисяч грн терміном на 3 роки.**

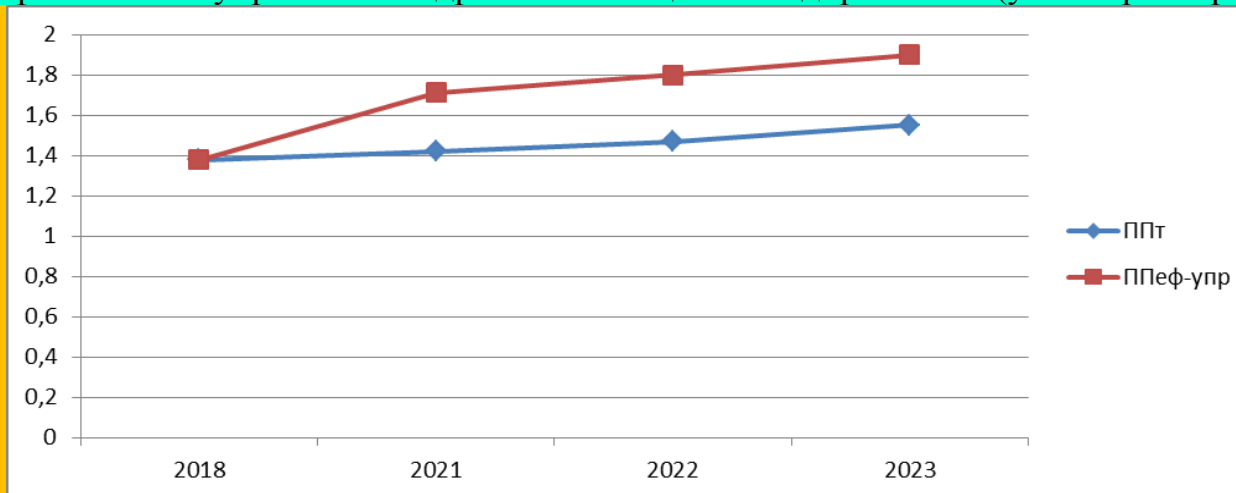
Оскільки за 3 роки (2021-2023 рр.) підприємство отримає  
збільшення чистого прибутку на **1326 тис грн**, то взятий у  
комерційному банку кредит величиною у 400 тис грн  
підприємство спроможне буде повернути за 3 роки, тобто  
наприкінці 2023 року

### З-д) Проведено моделювання отриманих результатів (на 2021-2023 рр.)

Моделювання залежності чистого доходу підприємства від підвищення коефіцієнта ефективності управління кадровим потенціалом підприємства (у млн грн)



Моделювання залежності продуктивності праці працівників підприємства від підвищення коефіцієнта ефективності управління кадровим потенціалом підприємства (у млн грн за рік)



Тобто підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства є для підприємства значним резервом покращення основних економічних

показників його діяльності.



Дякую за увагу