

**АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Вступ.** Персонал — це найважливіший ресурс будь-якої організації, а управління персоналом набуває все більш важливе значення як чинник підвищення конкурентоспроможності, довгострокового розвитку. Однією із інноваційних можливостей підприємства є наявність виробничого персоналу, відповідного за чисельністю і кваліфікацією перспективам подальшого розвитку.

Гнучкість виробництва при оновленні асортименту продукції, що випускається, і інших нововведеннях в значній мірі залежить від формування на підприємствах досить еластичної політики у використанні робочої сили. Останнє досягається не лише за рахунок організаційно-технічних заходів, але і за рахунок заходів, що підвищують стійкість працівника до змінних умов, мобілізуючих його резервні можливості, що найчастіше пов'язане з рівнем освітньої і фундаментальної спеціальної підготовки.

Існує і проблема готовності робочої сили пристосовуватися до нових умов виробництва і праці. Кадрова політика, націлена на формування еластичності в використанні робочої сили повинна враховувати, що складовими цієї якості є фізична і розумова можливість задовольняти вимогам виробництва, що розвивається, здатність і головне, бажання вчитися, приймати все нове, прогресивне, постійно оновлювати професійні знання і навіть змінювати професію і заняття.

Сприйнятливості підприємства до нового, до досягнень науково-технічної думки залежить багато в чому від інноваційного клімату, який найбільшою мірою сприяє інноваційному пошуку нетрадиційних, новаторських рішень, самостійній підготовці персоналом широкого круга виробничих завдань і вибранню засобів їх досягнення.

Ефективна кадрова політика також повинна включати інноваційну культуру, яка заснована на створенні творчої атмосфери на підприємстві, що заохочує працівників до створення нового, при цьому головною цінністю є можливість творчої роботи. Для формування інноваційної культури перш за все необхідна інша організаційна структура. У її основі має бути принцип гнучкого реагування, здібності приймати нове. З цієї точки зору використовуються проектні або програмно-цільові структури і їх поєднання з традиційною функціональною структурою.

Система мотивації має бути заснована на задо-

воленості працюю, його відповідності особистим інтересам, престижі, матеріальному стимулюванні, залежному у багатьох випадках від кінцевих результатів. При цьому просування по службі і оплата праці прямо залежать від творчого потенціалу працівників.

Важливою умовою організації інноваційної діяльності підприємства є надання самостійності його окремим структурним одиницям з метою стимулювання їх ризикової активності при впровадженні нововведень. При цьому можливе використання різних гнучких групових організаційних форм.

**Огляд останніх досліджень джерел та публікацій.** Серед вітчизняних науковців, які займалися теоретичними і практичними аспектами дослідження кадрового потенціалу на сучасних підприємствах України можна назвати Білорус Т.В. [1], Головкову Л.С., Лукашова О.О., Головкову А.Є. [2], Шлягу О.В. [3], Семенова А.Г., Шарко А.І. [4] та інших. Але особливості використання кадрового потенціалу в окремих галузях і підприємствах опрацьовані недостатньо.

**Постановка завдання.** Мета статті — дослідити використання кадрового потенціалу на базі запорізького машинобудівного підприємства КП „НВК „Іскра”, виявити його сильні і слабкі сторони, запропонувати практичні заходи щодо усунення виявлених в ході аналізу слабких сторін.

Результати дослідження. Казенне підприємство „Науково-виробничий комплекс „Іскра” (м. Запоріжжя) здійснює такі види діяльності — науково-дослідну і дослідно-конструкторську, виробничу, комерційну, надання послуг. Науково-дослідна і дослідно-конструкторська діяльність підприємства має науково-технічний прикладний характер і направлена на розробку і серійний супровід техніки радіолокації спеціального і цивільного призначення.

В межах виробничої діяльності підприємство виробляє продукцію, яка підрозділяється на три основні групи.

Перша група — основна: продукція радіолокації спеціального (військового) і цивільного призначення. Це закінчені вироби — станції радіолокації і комплекти запасних і ремонтних комплектуючих і вузлів до техніки радіолокації, яка виробляється підприємством. Особливості — наукоємка продукція, виробництво об'єднане в єдиний комплекс з науково розробляючим підрозділом, обсяги випуску — одиничне і дрібносерійне виробництво.

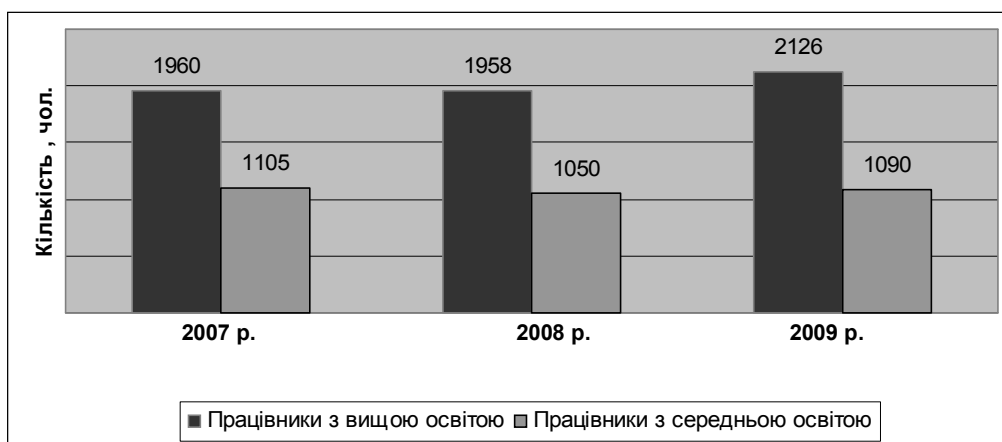


Рис. 1. Кваліфікаційний склад КП „НВК „Іскра”

Друга група — продукція промислово-технічного призначення. Підприємство займається розробкою і виготовленням промислового електротехнічного устаткування, призначеного для використання в силових і низьковольтних мережах. Обсяги випуску — дрібносерійне виробництво. Споживачі цієї групи продукції — промислові, комунальні, сільськогосподарські підприємства, комерційно-промислові фірми. Основні ринки збуту — внутрішній ринок України, незначні експортні постачання до деяких країн СНД.

Третя група — товари народного споживання. Сьогодні разом із іншими видами продукції КП „НВК „Іскра” є розробником і виробником декількох типів інвалідних візків. Обсяги випуску — серійне виробництво. Постачання основної кількості цього товару здійснюється за результатами щорічних тендерів, які проводяться Міністерством соціального забезпечення України з послідувачим формуванням державного замовлення за рахунок державних бюджетних коштів.

Комерційна діяльність підприємства направлена на: просування і реалізацію продукції на зовнішні і внутрішні ринки; постачання для власного виробництва матеріалів і комплектуючих виробів; забезпечення постачань устаткування і приладів для оновлення виробничих потужностей.

Своїм замовникам і споживачам продукції підприємство надає наступні послуги: логістика постачання замовленої продукції; налагодження і введення в дію виробів радіолокацій; гарантійне і післягарантійне обслуговування поставленої продукції; підготовка і навчання технічного персоналу станцій радіолокацій як в розташуванні замовника, так і на учбовій базі підприємства; виконання НДДКР із тематики радіолокацій.

Аналізуючи показники формування прибутків та збитків КП „НВК „Іскра” за допомогою бухгалтерського балансу підприємства можна зробити висновок

про те, що основна діяльність підприємства є прибутковою — 78749 тис. грн прибутку від реалізації продукції. Отриманий у 2009 р. прибуток дав змогу зробити відрахування до резервного фонду підприємства в сумі 4460 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився за 2009 р. на 9454 тис. грн, від звичайної діяльності — на 10670 тис. грн. У результаті чистий прибуток звітного року становив 6753 тис. грн, що на 6248 тис. грн вище від рівня 2007 р. та на 2698 тис. грн. від рівня 2008 р.

Оцінюючи менеджмент КП „НВК „Іскра” як апарат управління підприємством і категорії людей в організації, слід зазначити, що переважна більшість керівників вищої і середньої ланки — це вихованці внутрішньої кадрової системи підприємства і пройшли кар’єрними рівнями від рядових робітників і інженерів до управлінців відповідного рівня. Основний рівень професійної підготовки — вища технічна інженерна освіта. Спеціальні знання із менеджменту і організації управління отримували лише окремі управлінці на різних курсах підвищення кваліфікації, семінарах, і т. ін. Такий рівень професійності менеджменту слід розцінювати як одну із слабких характеристик підприємства, до якої необхідно застосувати певні заходи. Як варіант можна запропонувати проведення корпоративних тренінгів із стратегічного менеджменту для керівників вищої і середньої ланки.

Кваліфікаційний склад підприємства за період, що досліджується, представлений на рис. 1.

Схема організації підприємства — класична функціональна організаційна структура. В [5] приведена структурна схема КП „НВК „Іскра”. При аналізі даної структури виявлені особливості, які мають вплив на слабкі сторони підприємства:

— організаційна структура створювалась в умовах соціалістичного планового господарювання, в якому об’єми виробленої продукції визначалися

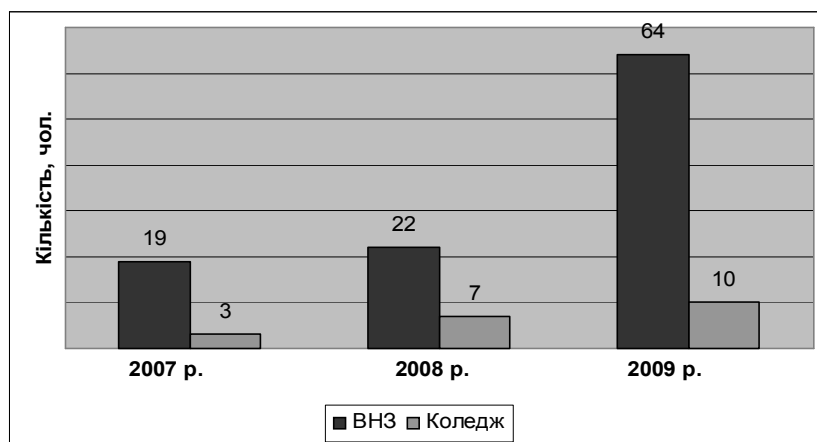


Рис. 2. Кількість молодих спеціалістів, працевлаштованих на КП „НВК „Іскра” за період 2007 — 2009 рр.

Міністерством радіопромисловості СРСР і ґрунтувались на потребах Міністерства оборони СРСР і країн Варшавського Договору;

— виробнича структура підприємства враховувала коопераційні зв'язки з підприємствами оборонно-промислового комплексу СРСР;

— за роки ринкових перетворень виробнича структура підприємства випробувала незначні зміни, в першу чергу за рахунок скорочення персоналу і об'єднання деяких виробничих підрозділів, в результаті на сьогоднішній день значна частина виробничих потужностей простоє, лише створюючи додаткові непокріті витрати.

За останні роки основними стратегічними завданнями підприємства було виживання та збереження потенціалу підприємства і це вдавалось вирішувати за рахунок постачань основної продукції на експорт. На підставі вищевикладеного можна стверджувати, що стратегічне управління на даному підприємстві до сьогоднішнього дня в більшості випадків залишається на другому плані системи управління і вимагає ґрунтовного удосконалення.

Існуюче стратегічне управління на підприємстві не можна характеризувати як повноцінну систему, воно має фрагментарний і ситуативний характер. Практично не застосовується довгострокове планування і прогнозування. В більшості випадків вирішувані стратегічні завдання знаходяться на рівні функціональної стратегії, частково — бізнес стратегії, рівні корпоративної і операційної стратегії практично відсутні.

Найчастіше при вирішенні завдань стратегічного управління використовується підприємницький підхід, який ґрунтується на досвіді, інтуїції і баченні головного керівника підприємства і деяких провідних фахівців.

В цілому підприємство укомплектоване висококваліфікованим персоналом з необхідними діловими якостями — особлива вимога при виробництві склад-

ної наукоємкої продукції, відносно низька плинність кадрів. Для традицій трудового колективу, які склалися, характерні організованість, цілеспрямованість, відповідальність, комунікабельність. Фахівці підприємства прагнуть в своїх конструкціях втілити новітні досягнення науки і технології в області радіолокації, мікроелектроніки, НВЧ-техніки і інформаційних технологій. Науково-технічний потенціал підприємства направлений на створення сучасних систем радіолокації, які б задовольняли найвимогливіших замовників.

Позитивною тенденцією на підприємстві є і той факт, що воно постійно оновлюється молодими спеціалістами. Особливо це було відчутно в 2009 році, коли на підприємство прийняли на роботу 74 молодих кадрів, проти 22 чол. в 2007 році і 29 чол. в 2008 році (рис. 2).

Згідно діючого колективного договору підприємства [6], після проходження стажування, за рекомендацією комісії по підведенню підсумків стажування та за поданням керівників підрозділів, молодим спеціалістам наказом по підприємству можлива щомісячна доплата до заробітної платні до 50% від посадового окладу на протязі 2-х років, при умові укладання з молодим спеціалістом додаткової угоди до трудової угоди з відпрацюванням на підприємстві не менше 5 років з моменту працевлаштування. Додатково якщо молодий спеціаліст закінчив вищий навчальний заклад (ВНЗ) з відзнакою, за рішенням адміністрації для нього можуть установити максимальний оклад в межах посадового окладу по посаді, на яку цей молодий спеціаліст приймається.

Вищезазначене дещо стимулює випускників ВНЗ та коледжів працевлаштовуватись на підприємство, адже окрім отримання повного соціального пакету робітника підприємства, вони ще будуть отримувати досить суттєву прибавку до своєї зарплати.

Працівники підприємства в разі необхідності

Кошторис розподілу витрат підприємства на 2010 рік [6].

№ п/п	Показники	План, тис. грн.
Фонд соціального розвитку		
1	Утримання медико-санітарної частини	2200
2	Спортивно-оздоровчі заходи	345
3	Витрати комбінату харчування	150
4	Утримання музею	16,5
5	Оздоровлення працівників і дітей, культмасова робота	1166,5
Фонд матеріального заохочення		
1	Матеріальна допомога на протезування зубів	16
2	Додаткове харчування вагітних	45
3	Матеріальна допомога самотнім батькам	25
4	Матеріальна допомога для працівників підприємства	439
5	Матеріальна допомога до ювілейних дат	55
6	Матеріальна допомога для ради ветеранів	36
7	Матеріальна допомога на поховання	83
8	Матеріальна допомога на лікування і оздоровлення пенсіонерів	45
9	Матеріальна допомога ветеранам Великої Вітчизняної війни на відзначення 65 річниці з дня Перемоги	20
Фонд розвитку виробництва		
1	Підвищення кваліфікації кадрів	3,4
2	Проведення НДР і ДКР	1496,6
3	Інші витрати	375

отримують щорічну матеріальну допомогу, безкоштовне медичне обслуговування, путівки до оздоровчих закладів (80% вартості оплачує підприємство) і т. ін., що передбачено в кошторисі розподілу витрат підприємства (табл. 1).

Однак, незважаючи на щорічне поповнення персоналу підприємства молодими спеціалістами, недоліком існуючого кадрового потенціалу на підприємстві є старіння персоналу (середній вік працівників підприємства складає 50 років).

Негативною тенденцією на підприємстві є недостатнє матеріальне стимулювання працівників. Середня заробітна плата в розрахунку на одного робітника підприємства в 2009 р. складала 1544 грн., в той час як за даними Держкомстату України за аналізований період середня заробітна плата по Україні в промисловості в розрахунку на одного штатного працівника 2117 грн. [7].

#### Висновки.

1. Інноваційні можливості підприємства — це засоби і умови, необхідні для здійснення ефективної інноваційної діяльності. Кадровий аспект є одним із основних аспектів дослідження інноваційних можливостей підприємства. Він повинен включати: наявність виробничого потенціалу відповідної чисельності і кваліфікації; використання режиму гнучкої зайнятості; мобільність персоналу; готовність персоналу до змін

на підприємстві; інноваційний клімат на підприємстві; інноваційну культуру підприємства; підтримку ініціативи новаторів; комплексну систему мотивації персоналу; систему взаємодії працівників в процесі нововведень; наявність підприємницьких автономій та групових організаційних форм.

2. Аналізуючи показники формування прибутків та збитків запорізького машинобудівного підприємства КП „НВК „Іскра” за період 2007 — 2009 рр. можна зробити висновок про те, що основна діяльність підприємства є прибутковою. Порівняно з 2007 р. спостерігається зростання майже всіх показників фінансово-господарської діяльності — як доходів, так і видатків.

3. Сильні сторони кадрового потенціалу КП „НВК „Іскра”: висококваліфіковані фахівці в галузі НДДКР і виробництва; існують фонди соціального захисту та матеріального заохочення працівників підприємства, що дозволяє йому додатково оновлювати штат працівників молодими спеціалістами — випускниками різних навчальних закладів.

4. Слабкі сторони кадрового потенціалу КП „НВК „Іскра”: недостатня підготовка управлінців середньої і вищої ланки в галузі стратегічного менеджменту; недостатньо розвинене стратегічне управління підприємством; недостатньо ефективна система матеріальної мотивації працівників підприємства; старіння персоналу — середній вік робітників підприємства 50 років.

5. Для КП „НВК „Іскра” пропонується встановити наступні стратегічні цілі, направлені на вдосконалення системи управління підприємством:

— розробити і впровадити нову організаційну структуру і систему управління, які відповідали б реальним зовнішнім і внутрішнім умовам;

— зберегти на період структурно-організаційних перетворень основні досягнуті виробничо-фінансові показники (об'єм продажів, прибутковість);

— провести навчання вищого і середнього управлінського персоналу сучасним методам стратегічного управління (провести семінари, конкурси, тренінги);

— удосконалити систему маркетингу підприємства на основі комплексного стратегічного підходу;

— впровадити систему управлінського обліку — оперативний контролінг.

6. З метою подальшого залучення молодих спеціалістів на КП „НВК „Іскра” необхідно:

— визначити перелік ключових посад, що вимагають комплектування молодими спеціалістами;

— підвищити матеріальне стимулювання працівникам підприємства.

### Література

1. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / Т. В. Білорус. — Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. — 174 с.
2. Головкова Л. С. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства / Л. С. Головкова, О. О. Лукашов, А. Є. Головкова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2008. — № 5. — С. 33 — 39.
3. Шляга О. В. Важелі управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сьогодення / О. В. Шляга // Вісник економічної науки України. — 2010. — № 1. — с. 157 — 160.
4. Семенов А. Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу / А. Г. Семенов, А. І. Шарко // Вісник економічної науки України. — 2010. — № 1. — с. 93 — 97.
5. Семенов Г. А. Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах на прикладі КП „НВК „Іскра” (м. Запоріжжя) / Г. А. Семенов, Ю. М. Богдан // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2009. — № 2. — с. 187 — 196.
6. Колективний договір КП „НВК „Іскра” на 2010 рік (укладений на

конференції трудового колективу 24.03.2010 р.): Запоріжжя. — 2010. — 164 с.

7. **Офіційний сайт** Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>

### Богдан Ю. М. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства

В умовах машинобудівного підприємства м. Запоріжжя досліджено використання кадрового потенціалу в сучасних умовах господарювання. На базі проведеного аналізу представлені сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу підприємства, запропоновані практичні рекомендації щодо усунення виявлених в ході аналізу слабких сторін.

*Ключові слова:* персонал, кадрова політика, професійна підготовка, організаційна структура, матеріальне стимулювання.

### Богдан Ю. Н. Анализ использования кадрового потенциала предприятия

В условиях машиностроительного предприятия г. Запорожья исследовано использование кадрового потенциала в современных условиях хозяйствования. На базе проведенного анализа представлены сильные и слабые стороны кадрового потенциала предприятия, предложены практические рекомендации относительно устранения обнаруженных в ходе анализа слабых сторон.

*Ключевые слова:* персонал, кадровая политика, профессиональная подготовка, организационная структура, материальное стимулирование.

### Bogdan Y. N. The analysis of the utilization of the experienced potential of the enterprise

In conditions of the machine-building enterprise of the city Zaporizhzhya the use of the experienced potential was investigated in the contemporary conditions of the management. On the basis of the carried out analysis the strong and weak sides of the experienced potential of the enterprise were presented, the practical recommendations were offered which concern of the removal of the weak sides which were revealed with the course of this analysis.

*Key words:* the personnel, personnel selection, vocational training, organizational structure, material stimulation.

Стаття надійшла до редакції 07.02.2011  
Прийнято до друку 15.03.2011