

варіанти розвитку підприємства чи стратегічних одиниць бізнесу в рамках кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.

У реальності сучасної економіки існує нагальна необхідність створення інформаційно-аналітичного системи як ефективного засобу управління та розвитку бізнес-процесів, що може надати керівникам первинну інформацію, необхідну для визначення областей для подальшого розвитку та вирішення поточних проблем діяльності сфери послуг. Взаємодія елементів такої системи повинна бути спрямована на формування інформаційно-аналітичної системи для своєчасного реагування на мінливі обставини управління та прогнозування критичних ситуацій фінансово-господарської діяльності, а також основи для оперативного та стратегічного планування.

Відсутність ефективних систем інформації, аналітичного забезпечення управлінських рішень на підприємствах, неминуче призводить до зменшення їх конкурентоспроможності та, як наслідок, втрати ринку. У зв'язку з цим є необхідність інтегрованого представлення інформації та аналітичної підтримки управління рішення, вивчення його сутності, методи визначення її ефективної реалізації [2 с. 39–50].

Інтерес полягає в дослідженні ефективності інвестиційних проектів у виробничу сферу. Прямі інвестиції у виробництво потребують детального вивчення програми інвестицій і виробництва. Систематизуємо основні питання, що передбачені зазначеною програмою: вид інвестицій, необхідний обсяг інвестицій, власні фінансові кошти, виробнича потужність, обсяг інноваційного продукту, загальна економічна результативність проекту [1, с. 392–404].

Для зовнішньоекономічних зв'язків окремих підприємств та економіки України важливе значення має ефект внаслідок відмінностей у структурі цін. Не менш важливим для вітчизняної економіки є використання науково-технічного ефекту, зважаючи на існуючий науково-технічний потенціал, обмеження фінансових ресурсів для його реалізації. Загалом можна стверджувати, що ефект від зовнішньоекономічних зв'язків виражається у конкретних економічних результатах.

З метою підвищення ефективності функціонування зовнішньоекономічного комплексу необхідний розвиток системи і принципів державного регулювання зовнішньоекономічних зв'язків відповідно із курсом держави на підтримку реального сектору економіки. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств, в першу чергу експортних операцій, знаходиться у великій залежності від удосконалювання системи управління зовнішньоекономічними зв'язками. В цьому випадку значний інтерес представляє питання, пов'язане із можливістю прийняття оптимальних управлінських рішень стосовно задач, націлених на підвищення конкурентоздатності підприємства, а також узгодження його ефективної виробничої і збутової діяльності [3, с. 26–30].

Література:

1. Карпенко Л.М. Стратегічний конкурентний аналіз розвитку інноваційних підприємств: прогностична валідність / Л.М. Карпенко, С.В. Філіппова // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 6 (180). – С. 392–404.
2. Karpenko L.M. Structural content of managers professional competence in the strategy coordinates of enterprise development: innovative approach // Економіка і організація управління: Зб. наук. пр. – Вінниця: ДонНУ, №3 (27), 2017. – 143 с., – С. 39–50
3. Вівчар О.І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств / О. Вівчар // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 26–30.

## МЕТОДИ ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Т.В. Аверіхіна*, к.е.н. доцент

*Л.Г. Коган*, студент

*М.М. Аверіхін*, студент

Одеський національний політехнічний університет  
м. Одеса

Одним із завдань ефективної кадрової політики підприємства є оцінка достатності розвитку кадрового потенціалу. Мета проведення такого оцінювання полягає у визначенні ступеня використання кадрового потенціалу підприємства та виявленні можливостей його розвитку, оцінюванні рівня готовності до ефективної роботи з реалізації цілей і завдань підприємства в умовах ринку, що динамічно розвивається. Результати оцінювання кадрового потенціалу підприємства дозволяють приймати найбільш обґрунтовані рішення, спрямовані на його використання та розвиток.

Можна виділити три основні завдання аналізу кадрового потенціалу:

– надати інформацію, необхідну для прийняття рішення в галузі управління персоналом як для менеджерів по персоналу, так і для вищого керівництва;

– забезпечити менеджерів методами чисельного виміру вартості людських ресурсів, необхідних для прийняття конкретних рішень;

– змусити керівників думати про людей не як про витрати, які слід мінімізувати, а, скоріше, як про об'єкти, які слід оптимізувати.

Отже, аналіз кадрового потенціалу – це процес виявлення, вимірювання та надання інформації про людські ресурси [1].

Оцінка кадрового потенціалу передбачає:

а) діагностику основної орієнтації управлінського персоналу – орієнтація на завдання або стосунки. Орієнтація керівника на завдання пов'язана з припущенням про те, що група зможе ефективно функціонувати, якщо буде чітко і однозначно визначено мету. Орієнтація на відносини пов'язана з припущенням про те, що будь-яке завдання може бути вирішено групою, якщо в ній створено оптимальний соціально-психологічний клімат, існують довірчі відносини, домінує партнерство;

б) розподіл управлінських ролей. Для оцінки кадрового потенціалу важливо зрозуміти, які управлінські ролі домінують в організації, які управлінські ролі відсутні, які ролі представлені у вищому, середньому і низовому ланках управління. Організація буде функціонувати ефективно, якщо на вищому рівні корпоративного управління в ній будуть представлені управлінці і керівники, на середньому рівні – адміністратори і організатори, а в низовій ланці – виконавці. Розподіл управлінських ролей важливо проаналізувати за функціональними напрямками організації;

в) вміння проектувати. Сучасна організація не може ефективно функціонувати в мінливому середовищі, якщо не буде забезпечена достатньою кількістю людей, які вміють створювати технології реалізації діяльності і вирішення проблем в конкретних ситуаціях. Основна характеристика людей, здатних до проектувальної діяльності – вміння будувати процес досягнення діяльності, орієнтуючись на результат і умови;

г) наднормативну активність – орієнтація співробітників організації на перевищення завдань, які були перед ними поставлені, здатність робити завжди трохи більше, ніж було наказано;

д) інноваційний потенціал. Здатність співробітників організації приймати нестандартні, нетрадиційні рішення;

е) здатність до навчання. Орієнтація на оволодіння новими знаннями й уміння швидко опановувати ними в процесі самої діяльності [1].

Важливою, але до кінця не вирішеною залишається проблема оцінки трудового потенціалу, за допомогою якої можна вимірювати і інтенсивно використовувати як особистий трудовий потенціал, так і організації в цілому. Процес оцінки індивідуальної діяльності персоналу та його прозорість підвищують мотивацію і авторитет керівника. Вибір методів оцінки – складне завдання, яке повинна враховувати численні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища [2].

На практиці застосовуються такі методи вимірювання трудового потенціалу: кількісна оцінка (проводиться, як правило, лише в відношенні окремого працівника за такими показниками, як стать, вік, стаж, рівень освіти і т. д.), бальна оцінка ( проводиться по 7–10 бальною шкалою щодо показників, що характеризують вік, здоров'я, підготовку працівника та ін.), об'ємну величину трудового потенціалу організації можна встановлювати через сукупний фонд робочого часу, виражений в людино-годинах [3].

Величина трудового потенціалу організації визначається за формулою 1.1 або 1.2.

$$\Phi_n = \Phi_k - T_{нт} \quad (1.1)$$

$$\Phi_n = Ч * Д * T_{см} \quad (1.2)$$

де  $\Phi_n$  – сукупний потенційний фонд робочого часу організації, год. ;

$\Phi_k$  – величина календарного фонду робочого часу, год. ;

$T_{нт}$  – не резервотворюючі неявки і перерви, год. (тобто регламентовані витрати, які є необхідними – вихідні і святкові дні тощо);

$Ч$  – чисельність працюючих, чол. ;

$Д$  – кількість днів роботи в періоді, дн. ;

$T_{см}$  – тривалість робочого дня, год.

Кадровий потенціал підприємства менше трудового потенціалу підприємства на величину потенційних можливостей некваліфікованих і малокваліфікованих робітників, позаштатних працівників та сумісників. В цьому і полягає їх основна відмінність.

Трудовий потенціал організації може бути розрахований і за формулою 1.3.

$$ТП = Ч_p * З_p * З_{рк} * K_k * K_n \quad (1.3)$$

де  $Ч_p$  – загальна чисельність персоналу, чол. ;

$Z_p$  – показник середньої тривалості трудової діяльності працівника протягом року, розраховується як середньозважена за кількістю працівників величина з урахуванням відпрацьованого ними часу (міс. / чол.);

$Z_{pk}$  – показник закріпленості персоналу;

$K_k$  – показник кваліфікації робітників;

$K_n$  – показник зростання продуктивності праці при різній віковій і статевій структурі колективу.

Показник закріпленості персоналу розраховується за формулою 1.4:

$$Z_p = d_3 + l(1 - d_3) \quad (1.4)$$

де  $d_3$  – питома вага закріпилися працівників, %;

$l$  – тривалість періоду трудової діяльності працівника, прийнятого, але не закріпився в організації.

Показник кваліфікації працівників розраховується за формулою 1.5:

$$K_k = 1 + V(m - 1) \quad (1.5)$$

де  $V$  – питома вага кваліфікованих працівників в загальній чисельності;

$m$  – коефіцієнт редукції праці, приймається рівним тарифного коефіцієнта, що відображає кваліфікацію працівника (складність праці) в діапазоні від 0,1 до 6,0 [3].

Неможливо віддати перевагу жодній з названих оцінок. Але деякі з них мають більш оперативний характер, а, отже, застосовуються частіше. Інші, внаслідок організаційних і виробничих факторів, застосовуються з великими часовими інтервалами, що не може не спричинити зниження впливу цієї оцінки на професійний розвиток особистості. Ці чисто тимчасові відмінності можуть створити у особистості установку до більш відповідального реагування на оперативні оцінки. З меншою енергією здійснюється реагування на оцінювання з тривалим часовим інтервалом. Щоб значимість його залишалася на високому рівні, це оцінювання повинно бути особливо ефективно за своїми наслідками. В першу чергу необхідно підвищувати значимість оцінювання праці з боку колективу.

Тим часом, в практиці використання оцінок ця істина розуміється далеко не завжди. В результаті в колективі, оцінки якого не беруться до уваги, складається несприятливий психологічний клімат або, навпаки, здійснюється консолідація колективу на основі цінностей та інтересів, що суперечать лінії керівництва. При розбіжності оцінок, що йдуть з різних джерел, необхідно самим ретельним чином розібратися в причинах.

Причиною розбіжності в оцінках нерідко буває відмінність в пріоритетах, які надаються тій чи іншій стороні діяльності або, кажучи інакше, відмінності в образі, в уявленнях діяльності. Нерідко оцінка дається по допоміжному в професійному відношенні аспекту діяльності.

Таким чином, щоб оцінка була дієвою, а сенс її був зрозумілий як проводять оцінку, так і отримує її, вона повинна проводитися за основним змістом діяльності, за тими її аспектами, які прямо пов'язані з професійною кваліфікацією.

Література:

1. Замедлина Е.А. Организационная культура: учеб. пособие / Е.А. Замедлина. – М. : РИОР, 2009 – 126 с.
2. Бальнская Н.Р. Роль средств массовой информации в создании имиджа территории: муниципальный уровень управления (пример Магнитогорска) / Н.Р. Бальнская // Экономика и политика. – 2014. – № 1 (2) – с. 14–15.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник. Изд. 6–е. / А.П. Егоршин – Н.Новгород: НИМБ, 2009 – 1100 с.
4. Кумбер С. Світова логістика, перспективи її розвитку: Пер. с англ. – М.: Вільямс, 2009. – 174 с.

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Н.А.Скрипник*, ст. викладач

*К.Д. Курчинська*, студентка

Одеський національний політехнічний університет  
м. Одеса

У наш час в Україні наявні проблеми у соціально-трудої сфері. Вони пов'язані з високим рівнем безробіття, незбалансованістю між попитом і пропозицією на трудові ресурси, дефіцитом кваліфікованих спеціалістів, відсутністю новітніх методів управління колективом. Таким чином, регулювання ринку праці як складової економічної системи посідає одне з головних місць у подоланні проблеми забезпечення соціально-