

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Тема: _____

Управління кадровим потенціалом підприємства

*Спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма 8.073.00.09 «Бізнес-адміністрування»*

Завідувач кафедри: _____ / *Карінцева О.І.* /

Керівник роботи: _____ / *Карінцева О.І.* /

Виконавець: _____ / *Барабаш А.С.* /
П.І.Б.

Група: _____ **БА.мз-01С** _____
шифр

Суми 2021_____

Міністерство освіти і науки України

Сумський державний університет

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування

_____ О.І. Карінцева

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи магістра

Студента(ки) групи БА.мз-01С, 2 курсу ЦЗДВн
(найменування
інституту)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма 8.073.00.09 «Бізнес-адміністрування»

Барабаш Анетта Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: _____

Управління кадровим потенціалом підприємства

Затверджую наказом по СумДУ № _____ від «___» _____ 20__ р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: «___» _____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи: __ навчально-методична література, звітність підприємства, нормативні акти __

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню) __ Характеристика об'єкту дослідження

Діагностика кадрового потенціалу «Чернігівська ТЕЦ»

Економічне обґрунтування методів управління кадровим потенціалом підприємства _

Перелік ілюстрацій

Оцінка забезпеченості підприємства кадрами

Рівень показників кадрового потенціалу в галузі

Складові адміністративних методів управління кадровим потенціалом

Адміністративні та економічні методи щодо керування кадровим потенціалом на «Чернігівська ТЕЦ»

Система принципів управління кадровим потенціалом підприємства _

Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20 ____ р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра __ проф.. *Карінцева О.І.* __

(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « __ » _____ 20 ____ р. _____

підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.
2. Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів

АННОТАЦІЯ

Ключові слова: кадри, потенціал, персонал, мотивація, управління кадровим потенціалом, вдосконалення кадрового потенціалу.

Дипломна робота містить 51 сторінки тексту. Складається з 3 розділів; 7 рисунків; 12 таблиць; 32 формул; переліку використаної літератури з 56 джерел.

Мета дипломної роботи – розробка теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо організації ефективного управління кадрами на підприємстві шляхом удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є економічне обґрунтування методів управління кадровим потенціалом промислового підприємства.

Об'єктом дослідження виступає виробничо-господарська діяльність КЕП «Чернігівська ТЕЦ».

У процесі проведення дослідження було використано метод експертних оцінок, коефіцієнтну методику оцінки кадрового забезпечення підприємства, системний та порівняльний аналіз та метод статистичних порівнянь.

Інформаційною та науковою основою дипломної роботи стали праці вітчизняних та закордонних вчених-економістів, методичні та нормативні акти, звітність досліджуваного підприємства, власні спостереження автора, підручники, навчальні посібники.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 Характеристика об'єкту дослідження	8
1.1 Загальна характеристика господарської діяльності КЕП «Чернігівська ТЕЦ».....	8
1.2 Ключові показники діяльності «Чернігівська ТЕЦ».....	13
2 Діагностика кадрового потенціалу «Чернігівська ТЕЦ».....	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Якісна оцінка кадрів підприємства	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Аналіз кадрового потенціалу	1
3 Економічне обґрунтування методів управління кадровим потенціалом підприємства.....	32
3.1 Система методів та принципів управління кадровим потенціалом підприємства.....	32
3.2 Шляхи та методи вдосконалення управління кадровим потенціалом на підприємстві	42
Висновок.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Процес зміни економіки України призвів до радикальних перетворень макро- та макрорівня, він спричинив перерозподіл власності, активізацію підприємницьких структур, у тому числі, в напрямі сталого розвитку[68, 69, 70, 72, 73, 76, 77, 78], цифровізацію бізнес-процесів тощо[60, 65, 66, 74, 75]. Зараз він вбачається як ключовий чинник конкурентоспроможності підприємства.

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних і економічних завдань господарювання. Актуальність даної роботи полягає в тому, що ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього економічного потенціалу, але й від компетенції персоналу в цілому. У зв'язку з цим великого значення набуває питання розробки нових систем підбору і просування кадрів, наукового їх обґрунтування та планування, їх об'єктивної підготовки, перепідготовки та безперервного підвищення кваліфікації. Сьогодні одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності промислового підприємства є відношення до кадрів підприємства. Щоб мати висококваліфікований фахівців, складових ядра промислового підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники повинні ефективно формувати свій кадровий потенціал [58, 59, 61, 62, 63, 64, 67, 71].

Теоретико-методологічні й економіко-організаційні аспекти формування та використання кадрового потенціалу розглянуто в працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як Криклій А. С., Плетнікова І. Л., Краснокутська Н. В., Слинков В. Н., Лапін Є. В., Андерсон Т, Ансофф І., Армстронг М., Гольдфарб А. Г., Грехем Х. Т., Десслер Г., Кабаков В. Ф., Грачов Є., В. та ін. У своїх роботах автори досліджують сутність і зміст поняття кадрів та кадрового потенціалу, відображають особливості управління, що обумовлені впливом різних чинників і систем структурної

організації підприємства, пропонують різні методичні підходи до оцінки ефективності формування кадрового потенціалу.

Мета дипломної роботи – розробка теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо організації ефективного управління кадрами на підприємстві шляхом удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства. Відповідно до поставленої мети було сформульовано й вирішено такі завдання, які визначили логіку і структуру роботи:

- висвітлено методичні основи до оцінки кадрового забезпечення та кадрового потенціалу підприємства;
- проаналізовано виробничо-господарський стан КЕП «Чернігівська ТЕЦ»
- проведено аналіз існуючого кадрового потенціалу КЕП «Чернігівська ТЕЦ»;
- запропоновано сучасні методи та шляхи покращення існуючого кадрового потенціалу КЕП «Чернігівська ТЕЦ».

Предметом дослідження є економічне обґрунтування методів управління кадровим потенціалом промислового підприємства. Об'єктом дослідження виступає виробничо-господарська діяльність КЕП «Чернігівська ТЕЦ».

У процесі проведення дослідження було використано метод експертних оцінок, коефіцієнтну методику оцінки кадрового забезпечення підприємства, системний та порівняльний аналіз та метод статистичних порівнянь.

Інформаційною та науковою основою дипломної роботи стали праці вітчизняних та закордонних вчених-економістів, методичні та нормативні акти, звітність досліджуваного підприємства, власні спостереження автора, підручники, навчальні посібники.

1. Характеристика об'єкту дослідження

1.1. Загальна характеристика господарської діяльності КЕП «Чернігівська ТЕЦ»

КЕП «Чернігівська ТЕЦ» знаходиться за територією міста, в окремому промисловому районі. На сьогодні час встановлена електрична потужність ТЕЦ складає 210 МВт, тепла - 409 Гкал/год.

ТЕЦ є виробником електричної та теплової енергії. Так, тепла енергія виділяється для потреб частини населення м. Чернігова. Електрична енергія, яка виробляється на станції, цілком надається в Єдину Електричну Систему України.

Будівництво та початок експлуатації Чернігівської ТЕЦ здійснювалося у два етапи. Вона почала працювати з 22.12.1961 року в системі «Київенерго». В 1995 року Чернігівська ТЕЦ ввійшла до складу ВАТ «Чернігівобленерго». В 1998 році передана Чернігівській міській раді і стала комунальним енергогенеруючим підприємством. В 2000 році міська Рада передала ТЕЦ в оренду підприємству ТОВ«ТехНова».

Чернігівська ТЕЦ розташована в промисловому районі м. Чернігова в південно-західному районі міста і призначена для забезпечення електроенергією місто та найближчі райони Чернігівської області на базі теплового споживання сусідніми підприємствами у вигляді виробничого пару та гарячої води.

Поряд з цим, ТЕЦ забезпечує теплофікацію решти виробничих підприємств, міських установ та житлових будинків міста. Зайва потужність від ТЕЦ може бути передана сусіднім районним центрам через високовольтні лінії 35 і 110 кВ.

Основне паливо для котлів – вугілля класу АШ (вугілля антрацит). Для посилення факела використовується природний газ. Вугілля відвантажується підприємству залізничним транспортом цілий рік. Розвантаження вугілля здійснюється вагоноперекидачем, виробництва ТОВ«Технова», це дає

максимально швидко механізувати процес розвантаження вугілля та зменшити час зупинки залізничного транспорту при розвантаженні; приймати і розвантажувати вагони з вугіллям взимку при екстремально низьких температурах за допомогою протиоблідового пристрою, застосованим також ТОВ «Технова».

До складу Чернігівської ТЕЦ входять:

- паливно-транспортний цех;
- котлотурбинний цех;
- електричний цех з електричною лабораторією;
- цех теплової автоматики і вимірювань;
- хімічний цех з хімлабораторією;
- цех магістральних мереж;
- цех розподільчих мереж з аварійно-диспетчерською службою;
- дільниця засобів диспетчерсько-технологічного управління;
- дільниця з експлуатації та ремонту автотранспорту;
- ремонтно-механічна дільниця;
- ремонтно-будівельна дільниця.

Також на ТЕЦ є їдальня, гуртожитки, оздоровчий пункт, охорона.

Золовловлювання на підприємстві здійснюється мокрим методом золовловлювачами з трубами «Вентурі». Подальше транспортування золи та шлаків відбувається гідравлічним шляхом на золошлаковідвапи.

Водопостачання для технічних потреб підприємства і охолодження конденсаторів здійснюється з річки Десна.

На сьогодні сумарна найбільша електрична потужність турбінного обладнання ТЕЦ є: першої черги 97 МВт; потужність другої – 110 МВт.

Підприємство забезпечує теплоносієм 588 житлових будинків, 549 споживачів тепла житлово-комунальних господарств, 59 дитячих садків та шкіл, 277 бюджетних абонентів.

КЕП «Чернігівська ТЕЦ» має в своїй основі таку структуру заводууправління:

- виробничо-технічний відділ;
- планово-економічний відділ;
- бухгалтерія;
- відділ матеріально-технічного постачання;
- юридичний відділ;
- відділ кадрів;
- відділ АСУ;
- група охорони праці;
- група господарського обслуговування;
- департамент «Теплозбут» з відділами по роботі з фізичними та юридичними особами.

Дана структура управління представлена в додатку Б

Очолює дане підприємство директор, якому підпорядковуються керівники зазначених вище відділів.

Директор запов'язаний визначати, формулювати, планувати, здійснювати та узгоджувати всі види діяльності компанії, контролювати процес і реалізацію цілей і функцій підприємства, ставити співробітникам чіткі і здійсненні завдання, а також стежити та аналізувати хід виконання поставлених ним завдань і вносити до них відповідні корективи.

Виробничо-технічний відділ – це відділ по розробці заходів та координації діяльності цехів і відділів для забезпечення надійної та економічної роботи обладнання Чернігівської ТЕЦ. Проводить аналіз операційної діяльності та ведення технічної звітності, організовує роботу з раціоналізації і винахідництва, розробки технічних заходів, що забезпечують зростання продуктивн. праці за рахунок механізації та автоматизації, вдосконалення технологічних процесів, впровадження різних заходів і нової техніки, здійснює контроль за підтриманням оптимальних режимів та аналіз

роботи і виявлення можливостей поліпшення експлуатаційних характеристик тепломеханічного обладнання даного підприємства.

Працівники планово-економічного відділу виконують:

- діяльність з економічного планування та ревізію виробничо-господарської й фінансово-економічної діяльності компанії, що спрямована на організацію раціональної діяльності що відповідає до потреб ринку та можливостей отримання важливих ресурсів.
- облік та аналіз результатів господарської діяльності компанії.
- статистичний облік за всіма виробничими та техніко-економічними показниками роботи компанії.
- організаційно-методична керування, координація та контроль роботи структурних підрозділів компанії з економічних питань.
- підготовка і своєчасне подання керівництву інформаційно-аналітичних документів про зовнішні та внутрішні економічні фактори розвитку компанії, її фактичне та очікуване фінансово-економічне становище, стан і перспективи розвитку організації відділу економічного планування.
- вдосконалення та введення нових методів організації праці, в тому числі за рахунок використання сучасних інформаційних технологій.
- постанова інших доручень відповідно до цілей підприємства.

Природньо бухгалтерія, під керівництвом головного бухгалтера, разом з керівниками належних відділів і служб обов'язані контролювати дотримання встановлених норм прийому та видачі товарно-матеріальних цінностей (обов'язковий облік, порядок видачі довіреностей, дотримання лімітів, нормування витрат тощо). Правильне використання розрахункового фонду оплати праці, визначення посадових окладів, дотримання умов преміювання, кадрова, фінансова та касова дисципліна. Крім цього бухгалтерія дотримується встановлених норм інвентаризації товарно-

матеріальних цінностей, розрахунків, стягнень у встановлені терміни дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Відділ матеріально-технічного постачання доставляє матеріально-технічні ресурси виробничим підрозділам Чернігівської ТЕЦ, готує та укладає угоди на поставку матеріально-технічних ресурсів і організовує їх раціональне використання.

Юридичний відділ проводить перевірку відповідності закону поданих на підпис директору підприємства проектів, наказів та ін. документів правового характеру; надання юридичної допомоги в укладенні господарських договорів на підприємстві; проводить перевірку наявності на проектах господарських договорів, представлених для отримання віз в юридичний відділ, віз інших керівників відділів підприємства, з якими такі проекти можна буде узгоджувати та складання протоколів розбіжностей у випадку, якщо, наприклад, у юридичному відділі виникли заперечення щодо окремих умов договорів; проведення претензійної роботи та інше.

Основна задача відділу кадрів – підбір персоналу і повсякденна робота з колективом. До ключових функцій відділу кадрів на даному підприємстві належать:

- визначення спільно з начальниками відділів потреб Чернігівської ТЕЦ у кадровому та кадровому забезпеченні;
- аналіз плинності кадрів, пошук способів боротьби з великим рівнем плинності;
- складання кадрового розкладу компанії;
- оформлення індивідуальних справ співробітників, видача довідок і копій документів за запитом співробітників;
- сукупність операцій з трудовими книжками (прийом, видача, заповнення та зберігання документів);
- ведення обліку відпусток, розкладу та обліку відпусток відповідно до законодавства про працю;

- організація атестації співробітників, складання кар'єрних планів співробітників;
- підготовка планів підвищення кваліфікації робітників та ін.

Група господарського обслуговування займається господарським, матеріально-технічним та соціально-побутовим обслуговуванням підприємства і його підрозділів, проводить контроль за справністю обладнання .

1.2. Ключові показники діяльності «Чернігівська ТЕЦ»

Як було вказано вище, дане підприємство є виробником електричної та теплової енергії. Виходячи зі специфіки своєї діяльності, Чернігівська ТЕЦ має особливі основні техніко-економічні показники. Розглянемо зміну даних показники за останні три роки.

Таблиця 1.1 – Ключові техніко-економічні дані діяльності
«Чернігівська ТЕЦ»

Показник	Од. виміру	2018	2019	2020	Відхилення +/-	
					2019-2018	2020-2019
	Кількість годин	8021	8257	8760	236	503
Навантаження	МВт	107,7	109,5	111,5	1,8	2
Виробництво е/е	млн.кВтг	821,732	895,347	976,959	73,615	82
Відпуск тепла	т. Гкал	583,642	602,847	639, 205	19,205	36,358
Витрати е/е на ВП	%	14,7	13,03	12,79	-1,67	-0,24
Всього	т.кВтг	117 098	120 816	124 912	3718	4096
Відпуск з шин	т.кВтг	736 948	792 853	852 047	55905	59194
П-мі витрати палива на	г/кВтг	358,6	375, 6	409, 8	17	34,2

відпуск з шин	тут	257 873	296 318	349 169	38445	52851
в. т.ч вугілля на є/є	нат/тн	395 694	423 748	444 534	28054	20786
	ум/тут	257 873	296 318	349 169	38445	52851
на відпуск тепла	кг/Гкал	105,6	163,6	188,2	58	24,6
	тут	93 555	77 991	120 298	-15564	42307
в т.ч вугілля на т/є	нат/тн	35 862	38 784	41 903	2922	3119
газ на т/є	нат/тис.м ³	69 738	72 748	75 064	3010	2316
	ум/тут	70 184	50 871	87 381	-19313	36510
Всього	тут	351 428	374 309	469 467	22881	95158
калорійність вугілля		4562	4895	5498	333	603
перевод. коеф		0,6517	0,69928	0,78540	0,04758	0,08612
калорійність газу		7045	7568	8130	523	562
перевод. коеф		1,0064	1,0811	1,1614	0,0747	0,0803
Вугілля	нат/тн	413 749	432 794	486 437	19045	53643
	ум/тут	269 640	302 644	382 086	33004	79442
газ	нат/тис.м ³	62 847	67 748	75 064	4901	7316
	ум/тут	63 249	47 374	87 381	-15875	40007
Населення	Гкал	391 852	407 543	463 689	15691	56146
Газ	нат/тис. м ³	61 740	68 985	75 064	7245	6079
	ум/тут	62 740	48 239	87 384	-14501	39145
Доля населення	%	65 832	68 724	72 542	2892	3818

Дані техніко-економічні індикатори є основними на підприємстві. Частина виробленої електроенергії іде на власні потреби, що необхідно враховувати в основних показниках і порівнювати з загальним виробництвом електроенергії. У 2019 році порівняно з 2018 ТЕЦ генерувала на 73, 615 млн. кВтг електроенергії більше, а в 2020 році порівняно з попереднім – на 82 млн.

кВтг. Обсяги виробленої теплової енергії з кожним роком зростали і в 2020 проти 2019 р. зросли на 36, 358 т. гКкал. Зростання відпуску теплової енергії пояснюється зниженням середньої температури в році. Витрати електроенергії на вл. потреби для виробництва електроенергії у 2019 р. порівняно з 2018 р. скоротилися на 1,67 %, а в 2020 на 0,24 %. Це пояснюється здебільшого скороченням виробництва електроенергії теплоелектроцентралями та зменшенням відсотка втрат електроенергії в підвищувальних трансформаторах, а також впровадженням енергозберігаючих заходів, модернізації та реконструкції теплогерел даного підприємства.

Такі показники, як вугілля та газ, для наочності переводять з натуральних тонн та натуральних тисяч метрів кубічних в тони умовного палива. Для цього загальну калорійність палива ділимо на 7000. Отриманий коефіцієнт множимо на натуральне паливо і отримуємо умовне.

У 2019 р. питоми витрати умовн. палива на відпуск електроенергії та тепла були вищими. Питомі витрати палива на відпуск електроенергії порівняно з 2019 р. зросли на 0,85%, що пов'язано із змінами теплових та електричних навантажень турбін у 2020 р. та зменшенням виробництва за теплофікаційним циклом ТЕЦ порівняно з 2019 та 2018 роками. Відбулося збільшення питомих витрат умовн. палива на відпуск тепла проти попередніх років за рахунок збільшення частки відпуску теплової енергії у 2020 р. водогрійними котлами.

Збільшився відсоток відпуску газу на електроенергію споживачам. Це пояснюється збільшенням споживання електроенергії.

Виходячи з наявних техніко-економічних показників Чернігівської ТЕЦ, робимо висновок, що у загальному обсязі генерації електричної енергії України дане підприємство займає чільне місце, адже воно достатньо добре функціонує і задовольняє потреби споживачів міста Чернігів та області в електро- та теплоенергії.

Проаналізувавши баланс та фінансовий стан даного підприємства за 2018-2020 роки можна сказати, що доходи від реалізації продукції за 2020 рік становили 29008 тис грн., що на 2825 тис грн. більше попереднього року та на 12058 тис грн. ніж у 2018 р. (без ПДВ). Зростання зумовлено збільшенням доходів від:

- генерації електроенергії (за рахунок зростання відпускнуго тарифу та зменшення обсягу виробництва);
- дистрибуції електроенергії (за рахунок збільшення середнього відпускнуго тарифу, зростання обсягу відпущеної електроенергії тощо);
- реалізації теплової енергії (у зв'язку зі збільшенням середнього відпускнуго тарифу та обсягу відпущеної теплоенергії, а також доходу від транспортування теплової енергії).

Зростання інших операційних доходів на 2065 тис грн проти 2019 року відбулося в основному за рахунок зменшення нарахованих резервів сумнівних боргів. У 2019 році цей показник був менший ніж у 2018 на 1249 тис грн. але керівництво ТЕЦ виправило цю позицію. При цьому їх зменшення стало можливим за рахунок погашення заборгованості за електроенергію завдяки субвенції на погашення заборгованості різниці в тарифах на комунальні послуги в 2020 р. У 2019 р. собівартість реаліз. продукції КЕП Чернігівська ТЕЦ порівняно з 2018 р. збільшилася на 886 тис грн., а у 2020 році порівняно з попереднім на суму 4809 тис грн. Це зумовлено:

- збільшенням витрат на паливо (за рахунок зростання обсягу спожитого газу переважно через збільшення обсягів виробництва електроенергії);
- іншими виробничими витратами (ремонт, енергія для технологічних потреб тощо).

За 2020 рік активи КЕП «Чернігівська ТЕЦ» зросли з 13867 у 2018 році до 24797 тис грн. у 2020 р. Зростання зумовлено:

- незначним збільшенням залишкової вартості основн. засобів порівняно з 2019 р. з 2071 до 2072 тис грн. Проте вона не більша, ніж була у 2018 році, а саме 2101 тис грн.

- зростанням дебіторської заборгованості на 5723 тис грн. та дебіторської заборгованості – розрахунок із бюджетом склав 53 тис грн. у 2020 році порівняно з попереднім.

Інша поточна дебіторська заборгованість становить у 2020 році становить 329 тис грн., що на 365 тис грн. менше ніж у попередньому році та на 180 тис грн. більша ніж у 2018 році. За останні три роки КЕП Чернігівська ТЕЦ отримала чистий прибуток у розмірі 372 тис грн., 152 тис грн та 548 тис. грн. відповідно.

2. Діагностика кадрового потенціалу «Чернігівська ТЕЦ»

2.1 Якісна оцінка кадрів підприємства

Формування КП даного підприємства ґрунтується на забезпеченні оптимальної рівноваги процесів поповнення та збереження якісного складу працівників, формування системи поповнення кадрового резерву, оцінки та атестації персоналу, планування та формування внутрішнього кадрового резерву. Особлива увага в КП «Чернігівська ТЕЦ» приділяється питанню матеріального та якісного соціального забезпечення працівників. Зобов'язання підприємства перед працівниками чітко зафіксовані в Колективному договорі.

Керівництво своєчасно виконує свої зобов'язання з оплати праці. Оплата праці персоналу проводиться по галузевій тарифній угоді, яка погоджена між Міністерством енергетики України та профспілками.

Щомісячна допомога виплачується за основними результатами господарської діяльності відповідно до положень, затверджених компанією. Розмір бонусу становить до 33% від офіційної зарплати. Надбавка за вислугу років в енергетиці виплачується в розмірі 5 - 25%. Виконується атестація робочих місць, робітникам виплачуються доплати до основної зарплати за роботу в особливих умовах (важкі, шкідливі умови праці) у розмірі 4% - 16%. Працівникам, які працюють у декілька змін, проводяться доплати за роботу у нічну зміну у розмірі 40% від призначеної тарифної ставки, у вечірній час у розмірі 20% від призначеної тарифної ставки. Оплата за роботу під час свят та вихідних днів проводиться відповідно до КЗпП.

Окрім всього, працівникам надається додаткова надпланова відпустка за роботу на підприємстві в шкідливих і тяжких умовах праці, а також за особливий характер роботи. В середньому надбавки та оплати в грошовому виразі складають 26,8%.

З метою отримання більш якісної інформації про кадровий потенціал даного підприємства і про її вплив на ефективність його роботи, слід провести якісну оцінку кадрів КЕП «Чернігівська ТЕЦ», яка включає в себе наступні характеристики:

- наявність кадрів та їх зміна;
- кваліфікаційний склад кадрів;
- ефективність використання робочого часу;
- оцінка на підприємстві продуктивності праці;
- ефективність використання робочої сили.

Середня чисельність працівників на підприємстві станом на 2018-2020 роки складала 965, 951 та 940 осіб відповідно. За наданими статистичними даними планово-економічним відділом було виявлено, що фонд оплати праці в цей період склав 4214,4 тис грн., 4366,2 тис грн. та 5782,2 тис. грн., продуктивність праці 1 працівника 1,52 тис грн./ос, 1,6 тис грн/ос та 1,72 тис. грн./ос., а середньомісячна заробітна плата для даного підприємства складає 1963, 5 грн, 2205, 0 та 2487,5 грн.

Оцінку кадрів КЕП «Чернігівська ТЕЦ» почнемо з розрахунку загальної потреби підприємства в кадрах за 2018-2020 роки. Для цього слід використати формулу 2.1.

$$Ч_{2018} = 1405,374 / 1,52 = 925 \text{ чол.}$$

$$Ч_{2019} = 1498,149 / 1,6 = 936 \text{ чол.}$$

$$Ч_{2020} = 1616,164 / 1,72 = 939 \text{ чол.}$$

Для наочності зобразимо відповідні показники в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Забезпеченість кадрами КЕП «Чернігівська ТЕЦ»

Рік	Потреба підприємства в	Середноспискова	Відхилення,

	кадрах, чол..	чисельність, чол.	чол.
2018	925	965	40
2019	936	951	15
2020	939	940	1

Порівнявши дані показники впродовж років можна сказати що з періодами нарощування виробництва необхідність в кадрах відповідно зростає. Проте як бачимо, в 2018 та в 2019 роках на підприємстві числилося більше персоналу ніж це було потрібно, але в 2020 році ця ситуація виправилася і середньоспискова чисельність персоналу майже дорівнює плановій. Відповідно на підприємстві не виникає потреба в додаткових кадрах.

Відповідно на підприємстві не виникло потреби в додаткових кадрах. Це свідчить про більш ефективну роботу керівництва заводу в 2020 році, ніж в попередні, Причиною цьому служила неефективність в роботі ТЕЦ, яку керівництво пробувало вирішити введенням нових адміністративних посад. На КЕП «Чернігівська ТЕЦ» у 2018 та 2019 роки відбувався нечіткий розподіл повноважень. На постійну основу приймалися фахівці, які потрібні для проектної (тимчасової) роботи. На виробництві майже не оновлювалося обладнання, тому потрібно було більше персоналу для обслуговування та ремонту старих установок.

Але в 2020 році ситуація змінилася і керівництво почало чіткіше слідкувати за відповідністю у кількості працюючих залежно від обсягів виробництва, за чітким розподілом повноважень та ін.

Проте на даний момент, на підприємстві чітко простежується тенденція до зменшення кадрів, що в подальшому може негативно позначитися на кількості генерування електро- та теплоенергії і на роботі КЕП «Чернігівська ТЕЦ» в цілому.

Важливим на підставі аналізу є рух робочої сили.

Для діагностики руху кадрів КЕП «Чернігівська ТЕС» розрахуємо і проаналізуємо динаміку таких індикаторів для кожного з трьох років:

1. Коефіцієнт обороту за прийомом:

$$K_{on2018} = 13/965 = 0,013$$

$$K_{on2019} = 11/951 = 0,011$$

$$K_{on2020} = 9/940 = 0,009$$

2. Коефіцієнт обороту з вибуття:

$$K_{ob2018} = 10/965 = 0,01$$

$$K_{ob2019} = 21/951 = 0,022$$

$$K_{ob2020} = 19/940 = 0,02$$

3. Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{nl2018} = 17/965 = 0,017$$

$$K_{nl2019} = 20/951 = 0,021$$

$$K_{nl2020} = 19/940 = 0,02$$

Аналізуючи дані коефіцієнти можна стверджувати, що за роками кількість прийнятих на роботу осіб дещо зменшувалася, а кількість звільнень відповідно зростала. Найбільші дані показники у 2018 році, так як і кількість працюючих у цьому році найбільша. Проте підприємство характеризується незначною текучістю кадрів, вона практично відсутня, а причинами існуючої є дещо шкідливі умови праці та особливо часто невідповідність потребам кваліфікації (зважаючи на особливу специфіку роботи).

Кадри даного підприємства за характером участі в операційному процесі ділять на працівників основної діяльності, що безпосередньо зайняті виробництвом, і невиробничий персонал, що зайнятий в обслуговуючих та

допоміжних господарствах.

До працівників основної діяльності КЕП «Чернігівська ТЕЦ» відносять такі категорії працівників: керівники, фахівці, технічні службовці та робітники.

Окремі дані, необхідні для аналізу забезпеченості підприємства трудовими ресурсами за 3 роки, наведено в табл. 3.3. З неї бачимо, що на підприємстві з роками відбулося значне скорочення кадрів і в цілому, та за окремими категоріями робітників. Наприклад, фактична чисельність усіх кадрів у порівнянні попереднім роком зменшилась на 11 осіб, у тому числі ПОД – на 9 особи, неосновної діяльності – на 2 особи.

Таблиця 2.3 – Оцінка забезпеченості підприємства кадрами

Категорії персоналу	2018	2019	2020	Відхилення, +/-	
				2019-2018	2020-2019
Усього персоналу, осіб	965	951	940	-14	-11
а саме:					
1. Працівники основн. діяльності (ПОД)	859	848	839	-11	-9
із них:					
– робітники	550	547	544	-3	-3
– службовці	144	143	142	-1	-1
у т. ч.:					
– керівники	39	36	34	-3	-2
– фахівці	126	122	119	-4	-3
2. Непромисловий персонал	106	103	101	-3	-2

Як видно за останні 3 роки найбільше звільненню підлягали робітники, керівники та фахівці.

Скорочення категорії даних працівників операційної діяльності може бути позитивним фактором якщо досягнення план. обсягу виробництва продукції з використанням меншої кількості працівників.

Зменшення кількості фахівців і керівників – це результат впровадження нових методів керівництва, в саме введення принципу більшої оплати за продуктивнішу роботу, для цього підвищуються посадові оклади за рахунок скорочення кількості фахівців і керівників. Їх зменшення не призвело до погіршення стану у виробництві і трудової дисципліни, затримки виробничого процесу, нових технологічних ліній, автоматизації цехів тощо, так як обсяг виробленої електро- та теплоенергії значно підвищився.

Професійний і кваліфікаційний рівень кадрів залежить від наступних факторів, як: освіта, стаж роботи, вік та ін. Тому виникає необхідність проаналізувати дані показники на підприємстві.

Результати дослідження складу кадрів підприємства за їх віком, статтю, рівнем освіти та стажем роботи наведено у таблицях 2.4, 2.5, 2.6, 2.7.

Таблиця 2.4 –Якісний склад трудових ресурсів за віком

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
До 18	-	-	-		-
18-30	119	122	124	3	2
30-40	139	142	146	3	4
40-50	381	385	387	4	2
50-60	292	281	276	-11	-5
Старше 60	34	21	7	-13	-14
Разом	965	951	940		

Бачимо, що основу трудових ресурсів в усі роки складали кваліфіковані працівники віком від 40 до 60 років. Такий високий показник працівників

даних вікових груп свідчить про те, що у нас спостерігається тенденція старіння персоналу. Працівники до 18 років на підприємстві відсутні, проте кількість працівників від 18 до 30 зростає. Це говорить про те, що КЕП «Чернігівська ТЕЦ» старається брати на роботу молодих спеціалістів, хоча і не дуже інтенсивно. Кількість працівників старше 60 років з кожним роком зменшується. Це пов'язано також з необхідністю скорочення кадрів підприємства.

Далі проаналізуємо склад трудових ресурсів КЕП «Чернігівська ТЕЦ» за статтю (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Аналіз якісного складу трудових ресурсів за статтю

Показник	Роки						Відхилення, +/-				
	2018		2019		2020		2019-2018		2020-2019		
	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	
До 18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18-30	78	41	74	48	68	56	-4	7	-6	8	
30-40	86	53	82	60	76	70	-4	7	-6	10	
40-50	222	159	217	168	214	173	-5	9	-3	5	
50-60	146	146	142	139	150	126	-4	-7	8	-13	
Старше 60	19	15	15	6	4	3	-4	-9	-11	-3	

Проаналізувавши дані таблиці, робимо висновок, що в усі роки спостерігається тенденція щодо більшої кількості на заводі чоловіків, ніж жінок. Це пов'язано зі специфікою діяльності даного заводу.

Проведемо аналіз трудових ресурсів заводу за рівнем освіти та за стажем роботи (табл. 2.6, 2.7).

Таблиця 2.6 – Аналіз якісного складу трудових ресурсів за рівнем освіти

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Вища	480	485	487	5	2
Середня	172	168	167	-4	-1
Середня спеціальна	291	287	283	-4	-4
Незавершена середня	22	11	3	-11	-8

Аналіз даної таблиці позитивно характеризує якість кадрів. Більша кількість працівників в усі роки мають вищу та середню спеціальну освіту. Тобто персонал в основному високої кваліфікації.

Таблиця 2.7 – Аналіз якісного складу трудових ресурсів за стажом роботи в енергетиці

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
До 3 р	112	110	109	-2	-1
3-6	128	125	123	-3	-2
6-8	251	247	240	-4	-7
8-15	275	269	261	-6	-8
Більше 15	199	200	199	-1	-1

Більшість працівників мають високий стаж роботи на нашому підприємстві, тобто керівництво старається утримати досвідчених працівників, що позитивно відбивається на господарській діяльності КЕП «Чернігівська ТЕЦ».

2.2. Аналіз кадрового потенціалу

Показники забезпеченості компанії кадровими ресурсами, ще не є ефективністю їх використання і відповідно не являються факторами, що безпосередньо впливають на випущений обсяг продукції. Тому необхідно визначити ефективність робочого часу (днів, годин) трудового колективу підприємства.

Дані для аналізу трудових ресурсів приведені в таблиці 2.8

Таблиця 2.8 – Використання на підприємстві трудових ресурсів

Показники	2018	2019	2020	Відхилення, +/-	
				2019-2018	2020-2019
Відпрацьовано одним працівником днів, дні	232	238	241	6	3
Відпрацьовано одним працівником годин, год	1306	1357	1639	51	282
Ср. тривалість робочого дня, год	5,1	5,7	6,8	0,6	1,1
Непродуктивні витрати робочого часу, тис. год	4,90	4,40	4,10	-0,50	-0,30

За показниками таблиці можна зробити висновки, так, середня тривалість на підприємстві робочого дня у 2020 році значно підвищилася порівняно з попередніми, а також зменшилися непродуктивні втрати робочого часу, що є резервом до збільшення обсягу випуску електро- та теплоенергії. Відповідно збільшилася кількість відпрацьованих одним робітником годин, що показує підвищення стимулу працівників до виконання ними своєї роботи.

Для того щоб отримати відображення рівня КП підприємства я пропоную використати метод експертних оцінок на основі критеріїв, які вже проаналізовані.

Для того щоб провести оцінку КП методом експертних оцінок необхідно сформувавши систему індикаторів, які охарактеризують стан КП і за якими необхідно проводити оцінювання.

По кожному показнику необхідно виставити бальні оцінки. А потім оцінка КП розраховується як сума добутоків бальних оцінок показників та їх вагомості. Отримані результати дають можливість оцінити рівень КП підприємства та, за потреби, внести корективи.

Сюди віднесемо такі показники, як: Рівень кількісної укомплектованості кадрів.

Розрахуємо даний показник за 2018-2019 роки.

$$Q_{S_{2018}} = (925/965) * 100 = 95,89\%$$

$$Q_{S_{2019}} = (936/951) * 100 = 98,42\%$$

$$Q_{S_{2020}} = (939/940) * 100 = 99,89\%$$

Як висновок, можна казати, що рівень укомплектованості кадрів КЕП «Чернігівська ТЕЦ» достатній і кількість працюючих майже відповідає запланованій кількості, тобто керівництво слідкує за тим, щоб на підприємстві працювала достатня для роботи кількість працюючих і кожний виконував поставлені перед ним обов'язки.

3). Наявність пільг та доплат на підприємстві. Як було вказано вище, на підприємстві функціонує ефективна система доплат та премій, які стимулюють кадри до ефективної роботи і в середньому надбавки та доплати в грошовому виразі складають 26,8 %.

4). Місцезнаходження підприємства. Даний показник відіграє важливу як негативну так і позитивну роль в оцінці рівня КП, так як КЕП «Чернігівська ТЕЦ» знаходиться у промисловому районі міста і більшості працюючих підприємства важко та незручно добиратися до місця своєї роботи. Проте зважаючи на специфіку роботи підприємства, те що воно знаходиться майже на окраїні міста екологічно важливо.

5) Якісна оцінка кадрів. Даний показник надає оцінку таких ознак як вік, стать, освіта та стаж роботи. Виходячи з проведеного аналізу кожного з названих ознак, можна стверджувати про загальний рівень якісної оцінки кадрів.

6). Оцінка руху кадрів. Це важливий показник у визначенні рівня КП. Він складається з аналізу коефіцієнтів за прийомом, вибуттям та коефіцієнтом плинності кадрів. Здійснений їх загальний аналіз дає можливість експертам виставити відповідні оцінки, щодо процесу руху кадрів на підприємстві.

7). Оцінка використання трудових ресурсів. Даний показник експерти оцінюють виходячи з відповідних ознак, проаналізованих в таблиці 3.8. та здійсненого висновку після неї.

Далі я пропоную розробити таблицю середнього рівня цих показників в галузі, на основі якої експерти далі виставлять свої оцінки.

Таблиця 2.9 – Рівень показників кадрового потенціалу в галузі.

Показник	Роки		
	2018	2019	2020
1. Рівень укомплектованості кадрами, %	74,6	83,4	88,2
2. Наявність пільг, доплат, %	25,1	25,1	25,4
3. Місцезнаходження підприємства	Відповідає встановленим нормам	Відповідає встановленим нормам	Відповідає встановленим нормам
4. Якісна оцінка кадрів			
- вік	30-50	40-60	40-60
- стать	переважають чоловіки	переважають чоловіки	переважають чоловіки
- освіта	вища	вища	вища
- стаж	8-15	15-...	15-...
5. Оцінка руху кадрів			
- к-т з прийому	0,21	0,10	0,22
- к-т з вибуття	0,32	0,21	0,32
- к-т плинності	0,12	0,12	0,12

б. Оцінка використання труд. ресур. під-ва			
- відпрацьовано одним працівником днів, дні	230	236	240
- відпрацьовано одним працівником годин, год	1300	1355	1592
- ср. тривалість робочого дня, год	5,0	5,1	5,9
- непродуктивні витрати робочого часу, тис. год	5,2	4,9	4,7

Далі, орієнтуючись на рівень показників кадрового потенціалу галузі, визначимо його рівень на даному підприємстві. Вагу кожному критерію присвоєно виходячи із об'єктивної значимості самого критерію. Далі ставиться відповідна оцінка експертів від 1 до 10. Якщо результат нижче середнього рівня галузі, то оцінка від 1 до 3, якщо дорівнює середньому або близька до нього, то від 4 до 6, а якщо вище середнього, то від 7 до 10.

Результат методу представлено в таблиці 2.10

Виходячи зі здійсненої оцінки, можна зробити певні висновки про те, що з кожним роком на підприємстві відбувалося підвищення рівня кадрового потенціалу. Але КЕП «Чернігівська ТЕЦ» має ряд деяких проблем, які заважають його більш стрімкому розвитку.

На даний момент рівень укомплектованості кадрів на підприємстві достатній і кількість працюючих відповідає запланованій кількості, проте на жаль відбувається тенденція зменшення кількості кадрів надалі, що в майбутньому може негативно позначитися на виробничо-господарській діяльності ТЕЦ. Так керівництво планує, що працівники повинні будуть виконувати не тільки свою роботу але і суміжну. Це зможе призвести до погіршення трудового клімату в колективі, якості виконуваної роботи, підвищення непродуктивних втрат робочого часу та ін.

Таблиця 2.10 – Визначення рівня кадрового потенціалу КЕП «Чернігівська ТЕЦ»

Критерій	Вага	2018			2019			2020			Оцінка		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	2018	2019	2020
1.Середня з/п	0,26	4	6	5	6	7	6	8	9	8	3,9	4,94	6,5
2.Рівень укомплектованості кадрами	0,10	10	8	9	10	9	9	10	10	9	2,8	2,8	2,9
3.Наявність пільг, доплат	0,18	6	5	6	6	5	6	7	9	8	3,06	3,06	4,32
4.Місцезнаходження підприємства	0,6	4	5	7	4	5	7	4	5	7	9,6	9,6	9,6
5.Якісна оцінка кадрів	0,13										1,85	2,08	2,08
вік		2	3	3	4	5	5	4	5	5	1,04	1,82	1,82
стать		5	6	5	5	6	5	5	6	5	2,08	2,08	2,08
освіта		6	6	5	6	6	5	6	6	5	2,21	2,21	2,21
стаж		5	6	5	6	6	6	6	6	6	2,08	2,21	2,21
6.Оцінка руху кадрів	0,12										0,84	0,96	0,96
к-т з прийому		2	2	2	3	3	3	3	3	3	0,72	1,08	1,08
к-т з вибуття		2	2	2	3	3	3	3	3	3	0,72	1,08	1,08
к-т плинності		3	3	3	2	2	2	2	2	2	1,08	0,72	0,72
7.Оцінка використання труд. ресур. під-ва	0,15										2,6	2,3	3,3
-відпрацьовано одним працівником днів,дні		6	6	6	6	7	7	8	8	9	2,7	3,0	3,75
-відпрацьовано одним працівником годин, год		6	7	7	8	7	8	9	9	10	3,0	1,15	4,2
-середня тривалість робочого дня, год		6	7	7	8	8	8	9	10	10	3,0	3,6	4,35
-непродуктивні витрати робочого часу, тис. год		4	4	3	3	3	3	3	2	2	1,65	1,35	1,05
Сума											24,6	26,5	29,7

Окрім цього, спостерігається тенденція старіння персоналу. Молодих спеціалістів керівництво бере на роботу не охоче, а тим паче без досвіду роботи відмовляє відразу. Така позиція говорить про те, що керівництво більше уваги приділяє підвищенню кваліфікації вже працюючих на ТЕЦ працівників і практично відмовляє у навчанні молодим кадрам. Дану ситуацію необхідно змінювати, адже молодий спеціаліст приносить в колектив нові ідеї, підвищує інтенсивність роботи в ньому, більш швидко виконує поставлені перед ним завдання та краще засвоює новий матеріал.

Та загалом, ситуація на КЕП «Чернігівська ТЕЦ» схвальна. З кожним роком зростає зарплата на підприємстві, працівники висококваліфіковані та мають високий стаж роботи в даній галузі, середня тривалість робочого дня у

2020 році значно підвищилася порівняно з попередніми, а також зменшилися непродуктивні втрати робочого часу, що є резервом до збільшення обсягу випуску електро- та теплоенергії. Відповідно збільшилася кількість відпрацьованих одним робітником годин, що показує підвищення стимулу працівників до виконання ними своєї роботи.

Все це свідчить про старання керівництва виявити і передбачити проблеми у структурі та якості трудових ресурсів, знайти причини їх виникнення та провести роботу по їх усуненню.

3 ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Система методів та принципів управління кадровим потенціалом підприємства

Вагомою властивістю сучасних процесів є той аспект, що підприємства практично втратили контроль над становищем свого кадрового потенціалу, процесами які його формують та ефективним використанням. Таким чином, падіння обсягів виробництва, несвоєчасність платежів, затримка виплат заробітної плати та занадто її низький рівень викликають погіршення професійної кваліфікації робітників, їх морального, мотиваційного, творчого потенціалу, що, в свою чергу, перешкоджає реструктуризації виробництва, впровадження новітніх технологій і продуктів.

Перш ніж вибрати методику управління кадровим потенціалом слід виявити проблеми, що пов'язані з оцінкою персоналу. Їх можна класифікувати:

- підбір кадрів компанією – включає оцінку особистісних якостей кандидатів та їх оцінку кваліфікації;
- визначення відповідності займаній посаді, що припускає переатестацію працівників, аналіз раціональності стосовно розстановки кадрів, оцінку їх повноти і чіткість виконання посадових обов'язків;
- поліпшення використання кадрів, що містить в собі визначення ступеня завантаження працівників з подальшим удосконаленням організації управлінської праці;
- виявлення внеску працівників у загальний результат роботи, за рахунок організації заохочення та встановлення заходів покарання;
- просування працівників та постійна необхідність підвищення їх кваліфікації;

- поліпшення структури адміністративного апарату, яке включає обґрунтування кількості апарату управління, перегляд нормативів кількості співробітників та обґрунтування кадрової структури за посадами;
- вдосконалення управління, включаючи поліпшення стилю і методів лідерства, підвищення відповідальності співробітників, зміцнення відносин між менеджерами і фахівцями.

Зміст методів управління кадровим потенціалом на підприємстві характеризує спосіб впливу на людей. Вони діють на колективи та окремих працівників із метою здійснення координації їх роботи в процесі функціонування підприємства.

Доцільно поділити методи управління кадровим потенціалом для подальшого аналізу на чотири основні групи.

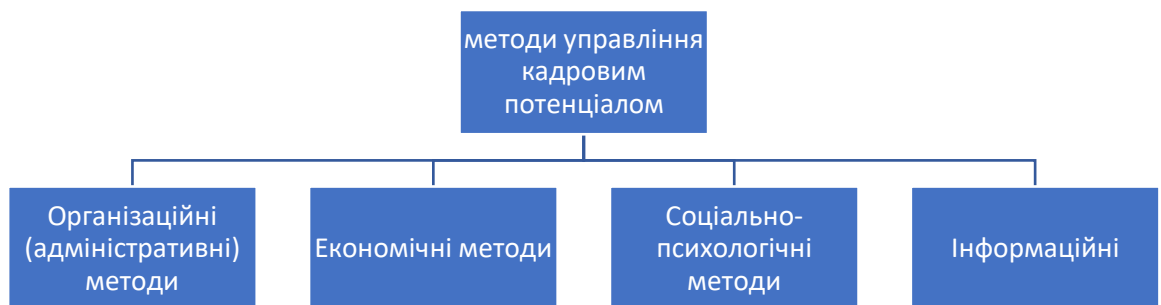


Рис. 3.1 – Методи управління кадровим потенціалом

Адміністративні методи - це набір методів здійснення обов'язкового і регулюючого впливу, які будуються на ефективному вживанні прямої дії, лідерства, влади. Дані методи можна описати, як процес реалізації управлінських дій на особистий склад компанії в цілому. Для цього передбачається дотримання як керівником, так і підлеглими нормативних документів і вимог. Крім регламентування, також використовується інша форма прямої дії, що заснована на нормуванні. Головна особливість – це сприйняття підлеглими встановлених норм.

У своїй роботі керівник може також застосовувати метод інструктування підлеглих, а саме: вплив на підлеглого шляхом пояснення ситуації, обставин, що склалися, у детальному поясненні завдання та напрямів його вирішення, надання вказівок на випадок виникнення непередбачуваних труднощів, попередженні про можливі ускладнення, помилки, поради щодо виконання будь-яких видів робіт та ін.

Складові адміністративних методів представлені на рис. 3.2

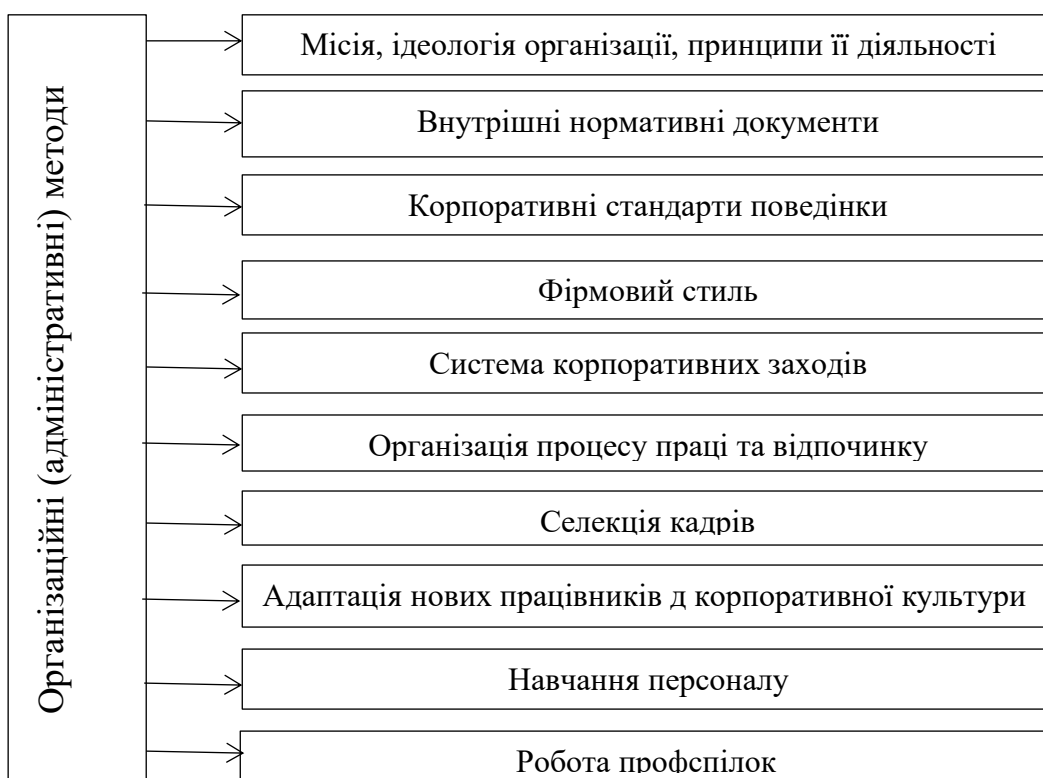


Рис. 3.2 – Складові адміністративних методів управління кадровим потенціалом [31]

Головне у використанні методів адміністративного управління є не форма їх реалізації, а сам їх зміст, а саме на яких інтересах заснований вплив, які важелі вони застосовують, які відносини встановлюють і регулюють. Подальша ефективність використання методів адміністративного управління проявляється до сприйнятливості персоналу організації, прийнятих в заданих

умовах роботи, стилем керівництва, змістом організаційної культури компанії та інших методів.

Економічні методи можна представляти як сукупність засобів впливу на людину через першочергові потреби. Ці методи дозволяють, активізуючи економічні інтереси об'єкта управління, направляти його діяльність на здобуток загальних цілей без прямого втручання суб'єкта управління. Вони ґрунтуються на матеріальній винагороді за продуктивну працю. Нові економічні методи повинні стимулювати робітників працювати більш ефективно.

Враховуючи нову парадигму економічні методи повинні розвиватися для створення духу співпраці та участі, тим самим роблячи безпечне середовище, в якому люди можуть об'єднуватися і надалі розвивати відносини, які сприяють економічному зростанню компанії та підвищенню рівня життя кожного співробітника.

Складові економічних методів представлені на рис 3.3

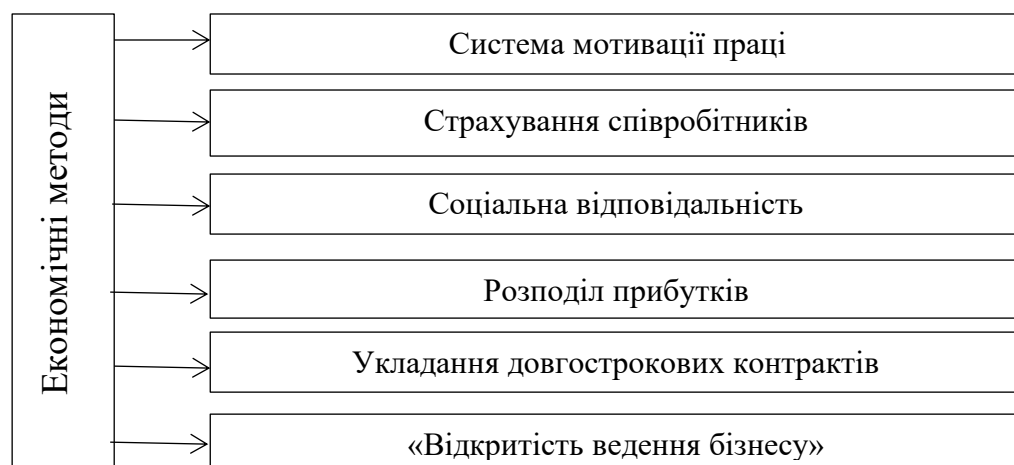


Рис. 3.3 – Складові економічних методів управління кадровим потенціалом

Використання економічних методів в управлінні людськими ресурсами можливе тільки в тісному зв'язку з соціально-психологічними методами.

Якщо більш детально їх розглянути, то можна сказати, що соціально-психологічні методи - це сукупність засобів впливу на духовні потреби та

людські інтереси. Вони засновані на міжособистісних відносинах, потреби в самоповазі, досягненні особистих цілей, повазі з боку інших, реалізації свого потенціалу і розвитку як особистості. Дія даних методів цілеспрямована на утворення умов для кожного співробітника підприємства, де можна розкрити свій індивідуальний хист.

Складові соціально-психологічних методів представлені на рис 3.4

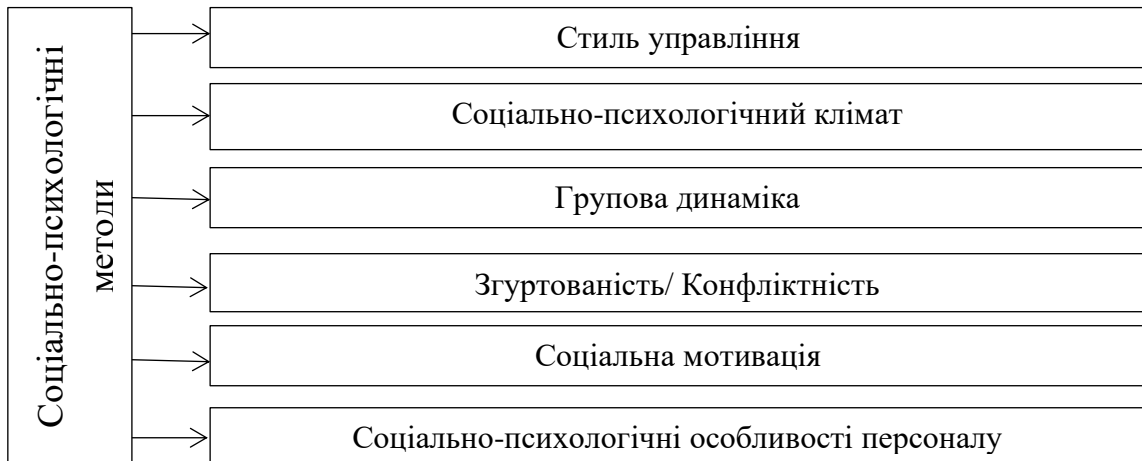


Рис. 3.4 – Складові соціально-психологічних методів керування кадровим потенціалом [31].

Дія цих методів спрямована на створення сприятливих умов кожному працівникові компанії, де він міг би якомога краще відкрити свої індивідуальні здібності.

Вік підвищеної інформатизації потребує застосування інформаційних важелів керівництва кадровим потенціалом підприємства.

Складові інформаційних методів на рис. 3.5

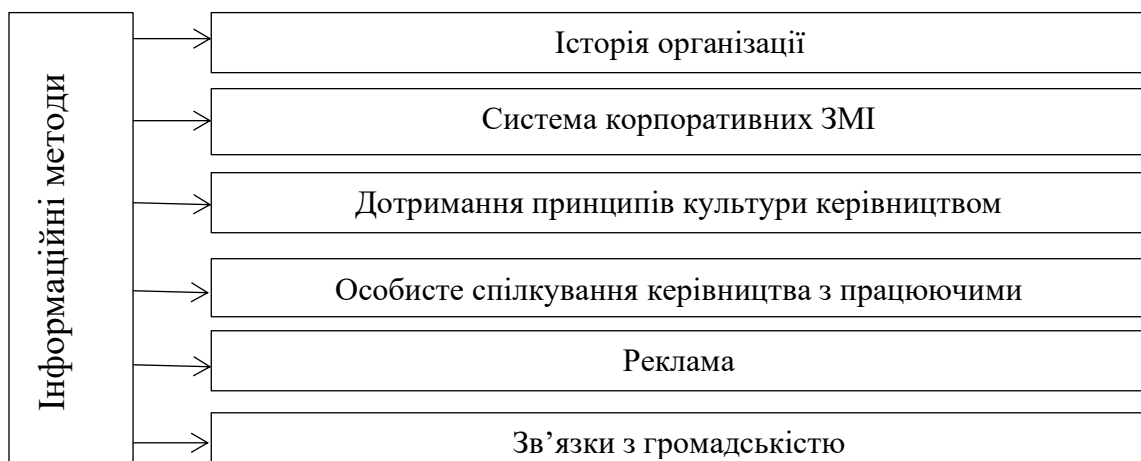


Рис. 3.5 – Складові інформаційних методів управління кадровим потенціалом [31].

Нині кожен співробітник бажає до поінформованості стосовно стадій становлення та розвитку компанії, її спадів та зростання, подальших перспектив розвитку, конкурентоспроможності підприємства, відповідності продукту ринковим вимогам та ін.. Для цього дієвими заходами є застосування комплексу корпоративних засобів масової інформації, додержання принципів культури керівництвом підприємства, безпосереднє спілкування керівництва підприємства з персоналом, а також ефективне використання засобів реклами тощо.

КЕП «Чернігівська ТЕЦ» в своїй діяльності використовує адміністративні методи та в деякій степені економічні.

Адміністративні та економічні методи КЕП «Чернігівська ТЕЦ» представлені на рис. 3.6.

Кадри в своїй роботі усвідомлюють необхідність дисципліни праці та відчуття обов'язку. Керівництво ТЕЦ дає в повній мірі зрозуміти місію, ідеологію підприємства та принципи її діяльності.

Всі права та обов'язки, закріплені, як за керівництвом ТЕЦ, так і за її працівниками, відображені у внутрішніх нормативних документах підприємствах.

На ТЕЦ встановлені певні корпоративні стандарти поведінки та фірмовий стиль, яких чітко дотримуються всі працюючі.

Окрім цього керівництво ТЕЦ розробило певну систему корпоративних заходів, таких як 1 вересня або ювілей. В першому випадку, дітям співробітників, які йдуть до 1 класу призначаються подарунки, які урочисто вручаються їм на території ТЕЦ. Щодо ювілярів, то їх також урочисто вітають, нараховують премію та надають вихідні у період 3-х днів.



Рис. 3.6 – Адміністративні та економічні методи щодо керування кадровим потенціалом на «Чернігівська ТЕЦ»

На підприємстві розвинена робота профспілок з різних питань. Деякі з них забезпечують професійну підтримку рішень з питань охорони праці, безпеки виробничих процесів, обладнання, будівель і споруд та забезпечують працівників засобами індив. та колект. захисту. Інші займаються професійною підготовкою кадрів та підвищенням кваліфікації працівників.

КЕП «Чернігівська ТЕЦ» організувала не тільки процес праці але і відпочинку. Спільне дозвілля сприяє згуртованості колективу та його дружності, особливо, якщо в колектив приймають молодих спеціалістів. Це також допомагає новим працівникам адаптуватися до корпоративної культури підприємства.

Система економічних методів управління на КЕП «Чернігівська ТЕЦ» не надто поширена і представлена лише двома складовими.

На КЕП «Чернігівська ТЕЦ» поширена система мотивації праці та страхування співробітників. Говорячи про систему мотивації, то вона тут як матеріальна так і нематеріальна. ТЕЦ забезпечує своїх працівників преміями, надбавками, бонусами, надаються відгули та путівки на оздоровлення. Страхування співробітників на ТЕЦ обов'язкове, зважаючи на небезпеку роботи. Окрім методів існує ще і ряд принципів управління кадровим потенціалом, які представлені на рис. 3.6.

Ефективність управління КП значною мірою визначається зовнішніми умовами, тому головне завдання управління кадровим потенціалом полягає в постійному його відновленні й адаптації до цих умов. Наприклад, стан ринку праці, кадрове законодавство та інше мають велике значення в формуванні та розвитку КП.

Принцип існування стратегії зумовлює наявність стратегії розвитку на рівні підприємства і формування завдань відповідно до загальної стратегії на нижчих рівнях функціонування. Наприклад, кадрова стратегія та стратегія управління КП залежать від загальної стратегії компанії.



Рис. 3.6 – Система принципів управління кадровим потенціалом підприємства [32]

Принцип щодо трансформації критеріїв оцінки ефективності кадрового потенціалу компанії означає, що при оцінці кадрового потенціалу повинні прийматися такі показники, як рівень, так званого, інтелектуального капіталу, розмір заробітної плати в компанії, продуктивність праці та інші..

Принцип зворотного зв'язку означає, що реалізація стратегії менеджменту персоналом повинна враховувати зміни в зовнішньому середовищі і що коригування майбутніх цілей і завдань в управлінні персоналом також має бути враховане саме з цими змінами.

Принцип пріоритету управлінської ієрархії над кадровими інтересами пояснює, що інтереси кадрової політики компанії повинні бути підпорядковані її спільним цілям і задачам.

Принцип поєднання стратегії централізації та децентралізації заснований на оптимальному делегуванні компетенцій на рівні компанії.

Принцип комплексності повноважень передбачає можливість отримання повноважень на рівні обов'язків співробітника і покладених на нього доручень.

Принцип нагляду пояснює контроль за кінцевим результатом роботи співробітника.

Принцип узгодження включає забезпечення взаємного спілкування.

Принцип адаптивного планування полягає в можливості коригування планів з урахуванням змін у певній ситуації (отримання прибутку, кризис в компанії і т. п.).

Принцип комплексного підходу до керівництва людськими ресурсами компанії передбачає необхідність обліку людських ресурсів, кадрової політики і компанії в цілому, яка складається з взаємодіючих частин, сумісних з точки зору узгодження з остаточними результатами.

Принцип співпраці полягає у виборі методів впливу на персонал, за яких управління здійснюється за участю працівника та в його інтересах. У виробничій діяльності це можливо при максимальному зближенні цілей працівника та організації, що, в свою чергу, можливо тільки при постійній співпраці.

Принцип мотивації співробітників сприяє зростанню досяжного особистого потенціалу і мінімізації нереалізованих особистих можливостей.

Принцип орієнтації на цілі розвитку передбачає визначення та реалізацію комплексу заходів, орієнтованих на розвиток кадрового потенціалу, а саме на навчання, підвищення кваліфікації і т.п..

Принцип єднання технології та організації праці значитиме, що зміни в технологіях необхідні для нових змін в організації праці, таких як додаткове навчання або підбір нових робітників.

Активна взаємодія сторін у процесі зміни організації є головною причиною зростання і покращення кадрового потенціалу робітника. Цей принцип має узгоджуватися з такими основними принципами діяльності компанії, як прибутковість та економічність.

Орієнтуючись на роботу КЕП «Чернігівська ТЕЦ» можна стверджувати що більшість принципів викладених вище присутні на підприємстві, таких як принцип комплексності повноважень, принцип співробітництва, принцип адаптивності планування, принцип нагляду та координації.

Таким чином, можна зробити наступний висновок, що дані методи і принципи управління людськими ресурсами можуть бути досягнуті тільки у взаємодії і в поєднанні між собою.

3.2 Шляхи та методи вдосконалення управління кадровим потенціалом на підприємстві

Дефіцит в енергетичному паливі на українському паливному ринку через обмеження власних запасів (а саме, нафти і газу), а також через повільну реструктуризацію та відновлення видобутку вуглеводнів значно ускладнюються низькою ефективністю теплових електростанцій. Така позиція не оминула і Чернігівську ТЕЦ. Це зумовлено крайнім моральним і фізичним зносом теплоенергетичного устаткування теплової електростанцій.

КЕП «Чернігівська ТЕЦ» несе значні зайві витрати, що спричинені нерівномірністю режиму споживання, отже, і виробництва електроенергії. Це пов'язано з необхідністю використання маневрених потужностей, які характеризуються підвищеними капіталовкладеннями і питомими витратами палива. У зв'язку з цим необхідно замітити, що одним із напрямів зниження

витрат на вироблення електро- та теплоенергії є вирівнювання графіка енергосистеми даної теплоелектростанції.

Вирівнювання графіка навантаження частково здійснюється (і може здійснюватися в ще більших обсягах в наступному) за рахунок споживачів-регуляторів, які знижують свої навантаження в години пікових навантажень енергосистеми і потім переносять у позапікові зони.

Враховуючи необхідність надійної роботи ТЕЦ у наступний період, а також розширення парку основних фондів компанії, необхідно продовжити курс у напрямку модернізації та реконструкції ТЕЦ. Для продовження терміну роботи основних засобів ТЕЦ також потрібні наступні ремонтні заходи (за винятком робіт за рахунок амортизації):

- котлоагрегати для підвищення їх надійності та ефективності;
- турбоагрегатів з метою підвищення їх надійності та покращення коефіцієнта корисної дії;
- допоміжного устаткування КТЦ;
- обладнання паливоподачі;
- електротехнічного устаткування;
- устаткування ВПУ;
- провести модернізацію мереж теплопередачі у рамках виконання програми щодо комплексного розвитку оновленої системи тепlopостачання по м. Чернігів;
- обслуговування та своєчасна заміна систем захисту, регулювання та реєстрації вимірів котлоагрегатів та турбогенераторів;
- будинків та споруд;
- технологічних схем станції та ін..

Вищевказані заходи необхідно провести для продовження термінів експлуатації основних фондів ТЕЦ. Це гарантує надійну і стабільну роботу компанії в частині забезпечення м. Чернігова в повному обсязі тепловою енергією. Для цього необхідно враховувати, що діюча в даний час

пиловугільна технологія та обладнання Чернігівської ТЕЦ відповідає середині минулого століття. Тому необхідно звернути увагу на технології які мають практичне застосування в усьому світі (водно-вугільна технологія, технологія газифікації вугілля та циркуляційного киплячого шару).

З розвитком і подальшим ускладненням виробничого процесу, прискоренням НТП змінюються вимоги до персоналу. Зростають вимоги до загальноосвітньої, технічної, технологічної, а також економічної підготовки робітників і службовців за рівнем їх кваліфікації. З'являються питання про раціональне використання людських ресурсів, оптимальну оцінку діяльності персоналу, що дозволяє підвищити потенціал персоналу в цілому. Оскільки дані напрямки управлінської діяльності відносяться одночасно до сфери роботи з персоналом, розширюються функції кадрових служб компаній.

Зважаючи на специфіку діяльності свого підприємства керівництву ТЕЦ, окрім вже наявних методів, слід більше уваги приділити соціально-психологічним методам управління КП (рис 3.7).

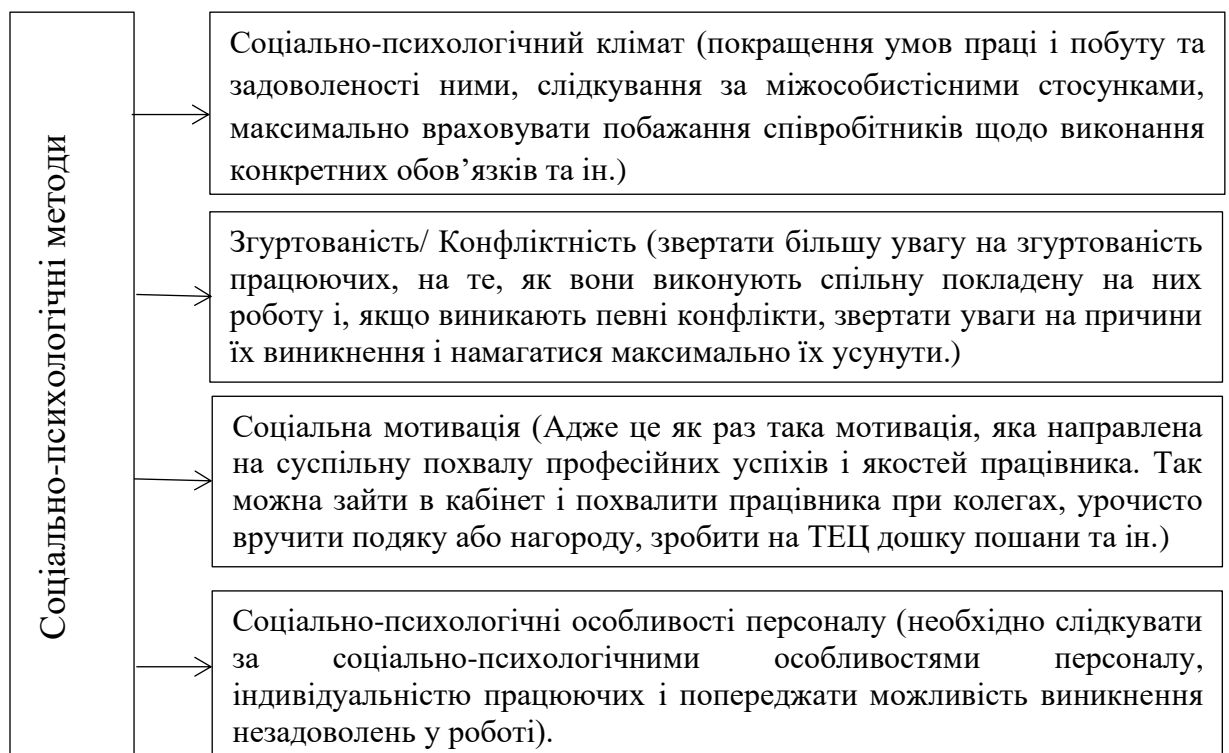


Рис. 3.7 – Соціально-психологічні методи керівництва кадровим потенціалом КЕП «Чернігівська ТЕЦ»

Наприклад, необхідно покращувати соціально-психологічний клімат в робочому колективі шляхом покращень умов праці і побуту та задоволеності ними, слідкувати за міжособистісними стосунками, максимально враховувати побажання робітників щодо виконання конкретних обов'язків та ін.

Слід звертати більшу увагу на згуртованість працюючих, на те, як вони виконують спільну покладену на них роботу і, якщо виникають певні конфлікти, звертати уваги на причини їх виникнення і намагатися максимально ї усунути.

Введення соціальної мотивації як найкраще вплине на роботу працюючих. Адже це як раз така мотивація, яка направлена на суспільну похвалу професійних успіхів і якостей працівника. Так можна зайти в кабінет і похвалити працівника при колегах, урочисто вручити подяку або нагороду, зробити на ТЕЦ дошку пошани та ін.

Окрім цього, необхідно слідкувати за соціально-психологічними особливостями персоналу і попереджати можливість виникнення незадоволень у роботі та ін.

Всі методи управління КП ТЕЦ які застосовуються на підприємстві на даний час, та які запропоновані у роботі представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Методи керування кадровим потенціалом «Чернігівська ТЕЦ»

Методи	Складові	Орієнтованість
Адміністративні	Дисципліна та обов'язок	дисципліна праці, відчуття обов'язку перед собою та колегами
	Нормативна документація	закріплення всіх прав та обов'язків як керівництва, так і працюючих на ТЕЦ

	Корпоративні стандарти поведінки	працюючі з повагою відносяться один до одного та дотримуються відповідної поведінки, займаної ними посади, з'являються на робочому місці в належному стані, обумовленому правилами внутрішнього трудового розпорядку
	Фірмовий стиль	зовнішній вигляд працюючих відповідає займаним посадам та роботі, яку вони виконують
	Система корпоративних заходів	відзначення ювілеїв, свята І вересня, Нового Року, професійних свят
	Організація праці та відпочинку	спільне дозвілля, виїзди на природу, дні суботнього прибирання та ін
	Робота профспілок	рішення з питань охорони праці, безпеки виробничих процесів, обладнання та споруд, забезпечення працівників індивідуальними засобами захисту та колективного, підготовка та підвищення кваліфікації працюючих
Економічні	Страховання співробітників	обов'язкове, зважаючи на небезпеку роботи та передбачене Колективним Договором ТЕЦ, а у випадку настання нещасного випадку виплата встановленої компенсації
	Система мотивації праці	оплата праці виконується своєчасно, щомісяця виплачується премія за головні результати господарчої діяльності, надбавка за стаж в енергетиці, надбавки за роботу у важких, шкідливих та особливо шкідливих умовах праці, надбавки за роботу у вечірній, нічний час, оплата за роботу у святкові дні та вихідні, надається додаткова відпустка за роботу в шкідливих та тяжких умовах праці, надаються путівки на оздоровлення.
Соціально-психологічні	Соціально-психологічний клімат	покращення умов праці і побуту та задоволеності ними, слідкування за міжособистісними стосунками, максимально враховувати побажання робітників щодо виконання конкретних обов'язків та ін
	Згуртованість/Конфліктність	звертати більшу увагу на згуртованість працюючих, на те, як вони виконують спільну покладену на них роботу і, якщо виникають певні конфлікти, звертати уваги на причини їх виникнення і намагатися максимально їх усунути
	Соціальна мотивація	суспільна похвала професійних успіхів і якостей працівника. Так можна зайти в кабінет і похвалити працівника при колегах, урочисто вручити подяку або нагороду, зробити на ТЕЦ дошку пошани та ін
	Соціально-психологічні особливості персоналу	необхідно слідкувати за соціально-психологічними особливостями персоналу, індивідуальністю працюючих і попереджати можливість виникнення незадоволень у роботі

Формування та підвищення розвитку кадрового потенціалу залучає до себе:

- принципи і методи підбору кадрів;
- навчання та розміщення кадрів;
- профорієнтація та регулярна перепідготовка кадрів, здійснення атестації та оцінення рівня кваліфікації;
- регулярне підвищення кваліфікації кадрів;
- постійний аналіз плинності кадрів.

Першочергово КЕП «Чернігівська ТЕЦ» зобов'язана:

- 1) визначити потрібний рівень компетентності персоналу, задіяного в роботі, що впливає на якість продукції;
- 2) організувати навчання або зробити інші дії для задоволення цих потреб;
- 3) оцінювати ефективність розроблених заходів;
- 4) забезпечувати мотивацію співробітників, інформуючи персонал компанії про доцільність і важливість їх діяльності, а також про їх внесок у досягнення цілей при визначенні якості;
- 5) реєстрація даних про освіту, професійну підготовку, присвоєну кваліфікацію та досвід роботи.

Щоб підвищити ефективність розвитку кадрового потенціалу ТЕЦ необхідно інтенсифікувати власні зусилля у деяких напрямках роботи з кадрами підприємства

Найперше – це удосконалення політики кадрового планування. Воно відіб'є політику і стратегію ТЕЦ, визначить якісну і кількісну потребу в кадрах. На ТЕЦ варто провести аналіз, оцінку виконуваної роботи, та нормування праці. Такий захід дозволить розробити вимоги і критерії, завдяки яким і будуть відбиратися претенденти на конкретні вакантні посади. Це допоможе збільшити кількість прийнятих на роботу молодих спеціалістів, а кваліфікаційний рівень працівників буде дійсно відповідати визначеним для них посадам.

Вкрай необхідно участувати при розподілі молодих спеціалістів на ТЕЦ. Продовжувати роботу з покращання системи відбору майбутніх

співробітників шляхом проходження студентами виробничої практики на підприємстві.

Окрім цього потрібно закріплювати з ціллю найбільш повного і глибокого освоєння процесу виробництва і якнайшвидшої адаптації в колективах молодих фахівців призначати досвідчених фахівців-консультантів та залучати молодих спеціалістів до розроблення сучасних технологічних процесів і сучасної техніки, залучати їх до науково-технічної та раціоналізаторської роботи.

Існує необхідність в удосконаленні механізмів і розширенні практики діагностування професійно-ділових і особистих відзнак робітників при їх висуненні в резерв і призначення на керівні посади. На підприємстві можна більш активно впроваджувати тестування та інші сучасні форми роботи з підлеглими.

Окрім цього оновлення резервів кадрів керівників також позитивно вплине на кадровий потенціал ТЕЦ загалом. Цей процес необхідно здійснювати враховуючи результати практичної роботи кожного з кандидатур в резерві.

Не рідше ніж один раз на три роки варто проводити підвищення кваліфікації всіх працівників, які були включені до резерву кадрів при заміщенні керівних посад.

На працівників, які були зараховані до резерву, варто покладати обов'язки тимчасово відсутніх на робочому місці керівників, на чию посаду вони можуть бути зараховані, залучати їх до розробки бізнес-планів та інших системних пропозицій з удосконалення діяльності організації, до підготовки та участі в роботі багатоманітних виробничих нарад, семінарів, направляти на споріднені компанії для вивчення передового досвіду. Це дасть їм можливість само вдосконалитися та проявити себе.

На КЕП «Чернігівська ТЕЦ» слід почати проводити атестацію спеціалістів і керівників, направивши її на вдосконалення добору, розстановки, використання і навчання персоналу, підвищення ступеня

спеціальних знань, кваліфікації та відповідної якості роботи, створення додаткового резерву кадрів для висування на вищі посади.

Далі при підготовці атестації необхідне проведення ретельної організаторської роботи. Вона полягає в підготовці необхідних та важливих документів, насамперед характеристики з глибоким і чітким відображенням у ній ділових та моральних відзнак працівника. Використовувати для оцінки кваліфікації працівників при проведенні атестації наступні показники:

- загальну та спеціальну освіту;
- стаж роботи за фахом;
- професійну компетентність;
- необхідні знання нормативних актів для відповідної посади та ін.

Зважати на рішення атестаційної комісії при розгляді кандидатури фахівця на більш відповідальну роботу, збільшення посадового окладу чи кваліфікаційної категорії, нарахування надбавки до нього, до того ж при відстороненні фахівця з невисоким рівнем кваліфікації від виконання даної роботи, анулювання чи зменшення заохочувальної надбавки.

Керівництву ТЕЦ слід переглянути систему стимулювання своїх працівників. Це дозволить розробити політику трудової мотивації і мотиваційний комплекс, який буде спрямований на залучення претендентів, що відповідають усім вимогам, до того ж допоможе зберегти вже найнятих співробітників.

Такими заходами є не тільки збільшення оплати праці, надання різноманітних доплат, бонусів, премій, комісійних винагород. Слід пам'ятати, що персональна мотивація працівників не повинна зводиться лише до надання побічних матеріальних благ за успішне здійснення роботи. Є численні нематеріальні фактори, які спонукають людину працювати ефективніше. Найбільш важливим у цьому відношенні є «фактор свого місця».

Мистецтво керівника полягає в такому розподілі трудових ресурсів, при якому робітники максимально відчували б свою корисність і отримували

б задоволення від виконаної роботи. У цьому випадку усвідомлення своєї значущості стане для працівників дуже сильним мотиватором. Іншими сильними стимулюючими факторами для працівників можуть бути можливість просування по службових сходах і можливість творчості.

Величезне значення має також фактор особистого прикладу керівника компанії. Не можна домогтися ефективної роботи персоналу, якщо останній не змушує їх до цього своїми кроками.

Такий захід, як орг. культура, тобто при визначенні критеріїв пошуку і відбору нових співробітників беруться до уваги процедури, стандарти звернення і робочі цінності, підтримувані в організації. Набагато важливіше укомплектувати компанію людьми, які здатні прийняти застосовувані в ній норми, цінності і правила, ніж знайти професіоналів з необхідними знаннями, досвідом, навичками та бізнес-характеристиками.

Вагомим напрямком підвищення компетентності та кваліфікації працівників компанії є ротація робочих місць, що передбачає горизонтальне переміщення, та дозволяє фахівцям накопичувати досвід роботи, і в майбутньому полегшує спілкування з колегами з інших підрозділів, сприяє більш ефективному неформальному спілкуванню і дозволяє їм розуміти і аналізувати проблеми інших виробничих і функціональних підрозділів.

Необхідно проводити системну роботу по організації безпечних умов праці та подальшого зниження впливу забруднюючих речовин на працівників.

Виходячи з відповідних даних господарської діяльності досліджуємого підприємства, реалізація названих заходів, а також заходів, які вже впроваджені, дозволить зменшити непродуктивні втрати робочого часу, збільшити кількість часу відпрацьованого працівниками, що призведе до підвищення продуктивності праці на КЕП «Чернігівська ТЕЦ».

Окрім цього вище викладені задачі дозволять кадровій службі безперервно організовувати роботу по забезпеченню підбору, набору,

розстановки, вивчення і подальшого використання кадрів, а також створення кадрового резерву на підприємстві та роботи з ним.

ВИСНОВОК

Проаналізувавши кадровий потенціал КЕП «Чернігівська ТЕЦ» за 2018-2020 роки можна зробити наступні висновки:

- ✓ залежно від періоду нарощування виробництва необхідність в кадрах протягом досліджуваних років відповідно зростала але на підприємстві числилося на багато більша кількість працівників, ніж це було потрібно в 2018 та 2019 роки.

Причиною такого становища була неефективна робота ТЕЦ, яку керівництво намагалося вирішити введенням нових адміністративних посад. Відбувався нечіткий розподіл повноважень. На постійну основу приймалися фахівці, які потрібні для проектної (тимчасової) роботи. На виробництві не оновлювалося обладнання, тому потрібно було більше персоналу для обслуговування та ремонту старих установок.

Щоб досягнути позитивних результатів в роботі КЕП «Чернігівська ТЕЦ» необхідно запропонувати такі заходи по управлінню кадровим потенціалом:

- слід удосконалити систему кадрової політики;
- розвинути систему не тільки адміністративних та економічних методів управління кадровим потенціалом але й систему соціально-психологічних методів;
- варто провести аналіз виконуваної роботи її оцінку та нормування праці;
- необхідно почати проводити атестацію спеціалістів і керівників;
- потрібно проводити системну роботу зі створення безпечних умов праці та зниження впливу шкідливих речовин на працівників.
- необхідно брати участь у розподілі молодих спеціалістів на ТЕЦ та ін.

Реалізація названих заходів, а також заходів, які вже впроваджені, дозволить зменшити непродуктивні втрати робочого часу, збільшити кількість часу відпрацьованого працівниками, що призведе до підвищення продуктивності праці на КЕП «Чернігівська ТЕЦ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник / Щекин Г.В.– 3-е изд. – К.: МАУП, 1999. – 280с.
2. Курошева Г.М. Теория антикризисного управления предприятием: Учебное пособие / Курошева Г.М. – К.: «Речь», 2002. – 372 с.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О, В. Крушельницька, Д. П. Мельничук — К.: «Кондор». — 2003. – 296с.
4. Ефимова, М.Р. Статистические методы в управлении производством / М.Р. Ефимова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 245 с.
5. Антонов В. А. Экономика предприятия: Учебник / В.А. Антонов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 928с.
6. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 728 с.
7. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятий / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 356 с.
8. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебник [для студентов вузов] / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. – М.: РИОР, 2010. – 288 с.
9. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Маслов Е.В.; подред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. – 309 с.
10. Кадровий потенціал, як ключова складова конкурентної переваги підприємства [Електронний ресурс]/ Режим доступу: http://business-inform.net/pdf/2017/4_0/147_150.pdf
11. Мурашко М.І. Кадрова політика та основи управлінської діяльності / М.Мурашко. – Чернігів: Чернігівські Обереги, 2004. – 231 с. – (Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади)
12. Щекин Г.В. Теория кадровой политики: Монография/ Щекин Г.В. –

К.: МАУП, 2000. –575 с.

13. Сутність та аналітична характеристика кадрового потенціалу підприємства [Електронний ресурс]/ Режим доступу:

<http://westudents.com.ua/glavy/24266-111-sutnst-ta-analtichna-harakteristika-kadrovogo-potentsalu-pdprimstva.html>

14. Охотский Е.В. Книга працівника кадрової служби/ Охотский Е.В. – М.: Економіка, 2001. – 184 с.

15. Основные аспекты развития кадрового потенциала [Електронний ресурс]/ Режим доступу: <http://www.maninspiration.ru/ibcs-803-1.html>

16. Оцінка кадрового потенціалу промислового підприємства [Електронний ресурс]/ Режим доступу:

http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_012.pdf

17. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: Научное издание/ Отенко И. П. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с.

18. Козлов О. В., Теория управления социалистическим производством / Козлов О. В. – К: Экономика, 1983. – 432с.

19. Бизюкова И.В. Кадри керування: підбор й оцінка / Бизюкова И.В. – М.: Економіка, 1998. – с.

20. Охотский Е.В. Книга працівника кадрової служби / Охотский Е.В. – М.: Економіка, 2001. – с.

21. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності: Посібник / Мочерний С. В., Устинко О. А., Чоботар С. І. – К. Академія, 2001. – 280 с.

22. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: Навч. посібник / Гаєвський Б.А. – К.: МАУП. – 1997. – 112с.

23. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / Грещак М.Г. – К.: КНЕУ, 2001. – 228с.

24. Пивоваров К.В. Планирование на предприятии: Учеб. пособие / К.В. Пивоваров. – 3-е изд. перераб. и доп. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 256 с.

25. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента/ В. В. Травин, В. А.

Дятлов. – М: Дело, 2001 – 331с.

26. Методы оценки кадрового потенциала предприятия [Электронный ресурс]/ Режим доступа: http://www.volpi.ru/files/publications/S_A_Mirosemi_A_V_SCHedrina_Metody_ocenki_kadrovogo_potenciala_predpriyatiya.pdf

27. Гуменюк Н. Д. Економічні методи керування і прискорення розвитку виробництва. / [Гуменюк Н. Д. та інші.] – К.: Техніка, 1999. – 192с.

28. Должанский І.З. Управління потенціалом підприємства: Навч. посібник/ Должанский І.З., Загорна Т.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.

29. Махсма М. Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. Посібник / Махсма М. Б. – К.: Атака, 2005. – 304 с.

30. Мартиненко М.М. Основи менеджменту. Підручник. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.

31. Важелі управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сьогодення [Електронний ресурс]/ Режим доступа: <http://dSPACE.nbuV.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45447/32-Shlyaga.pdf?sequence=1>

32. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2018. – 228 с.

33. Серединська В. М. Теорія економічного аналізу: Підручник / В.М. Серединська, О.М. Загородна, Р.В. Федорович. – 2-е вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Астон, 2006. – 368 с.

34. Саакян А.К. Управление персоналом в организации : Учеб. пособие / А.К Саакян, Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева. – СПб.: Питер, 2001. – 176 с.

35. Гурне Б., Державне управління/ Бернар Гурне, [пер. з фр. В. Шовкуна]. – Основи, 1993. – 165с.

36. Егоршин А.П. Управление персоналом / Егоршин А.П. – Нижний

Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.

37. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов – М.: Дело, 2001 – 331с.

38. Богиня Д. П. Основи економіки праці: Навч. Посібник / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К.: Знання – Прес. 2001. – 313с.

39. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка: Навч. посібник / [Долішній М. І. Стадницький Ю. І., Загородний А. Г., Товкан О. Е.] – Л.: НУ «Львівська політехніка» 2003. – 256 с.

40. Дороніна М. С. Моделювання системи джерел активізації трудової поведінки персоналу / М. С. Дороніна, К. В. Сатушева, А. О. Полубєдова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: збірник наукових праць; гол. ред. Г. В. Козаченко; редкол.: І. Р. Бузько та ін. – Луганськ : Вид. СНУ ім. В. Даля. – 2010. – № 22(І). – С. 71–80.

41. Череп А.В. Стимулювання праці – необхідний елемент , що впливає на витрати виробництва // Економіка. Фінанси. Право. – 2005. – №2. – С. 7-10.

42. Буряк П. Ю. Економіка праці й соціально-економічні відносини: Навч. посібник / Буряк П. Ю. , Карпінський Б. А. , Григорєва М.І. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 440с.

43. Фінансовий облік і звітність на підприємствах різних галузей: Навч. посібник / [Гарасим П.М ., Кізіма А. Я. , Забчук В.Д. та інші] ; за ред. П. Я. Хомина. – Тернопіль: Астон, 2000. – 288с.

44. Бородатий В.П. Управління персоналом: Навч. посібник [для студ. екон. спец.] / Бородатий В.П., Крижко І.Д., Ягодзінський А.Й. – К.: 1997. – 270 с.

45. Єлісеєва О.К. Методологія управління персоналом: статистичні методи та моделі / Єлісеєва О.К., Третяк О.О., Узунов В.В. – Д.: ІМА-прес, 2006. – 188 с.

46. Управління персоналом фірми: Навч. посібник [для студ. екон. спец.] / [Крамаренко В.І., Холод Б.І., Нагорська М.М. та інші] ; за ред. В.І.

Крамаренко, Б.І. Холод. – К.: ЦУЛ, 2003. – 271 с.

47. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник / Колот А.М. – Київ: КНЕУ, 1998. – 224с.

48. Демченков В.С. Системний аналіз діяльності підприємств / В. С. Демченко, В.І. Мілета. – М.: Фінанси і статистика, 2001. – 174 с.

49. Бичіне В.Б. Організація та нормування праці / Бичіне В.Б. – М.: Іспит, 2005. – 193 с.

50. Волгіна Н.О. Економіка праці / Н.О. Волгіна, Ю.Г. Одегова. – М.: Іспит, 2003. – 179 с.

51. Генкін Б.М. Економіка і соціологія праці / Генкін Б.М. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2000. – 203 с.

52. Кадровое планування і моніторинг персоналу. / Єгоров Г. // Фінансова газета. – 2002 – № 30. – С. 14-15.

53. Кібанов А.Я. Основи управління / Кібанов А. Я. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 184 с.

54. Одегов Ю.Г. Управління персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавльов. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.

55. Рубан Г.С. Работа с кадрами на производстве / Рубан Г.С. – Киев: Техника, 1990. – 124с.

56. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник / Завіновська Г. Т. – К.: КНЕУ, 2000. – 200 с.

57. Динамізм керування/ [під ред. Селезньова А.З.]. – К.: Либідь, 2000. – 87 с.

58. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

59. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

60. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисильова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні. Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

61. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

62. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22

https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

63. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

64. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021.

316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

65. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

66. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових

революцій. Сумський державний університет, с. 180.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

67. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

68. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

69. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274
<https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

70. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

71. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

72. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

73. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

74. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

75. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

76. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. *International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium* 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

77. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

78. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. *J. International Journal of Global Environmental Issues*, 19(1-3), P. 129–142 <https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>