



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту та
міжнародного бізнесу
Янків М. Д.
« 19 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ФІРМИ ЗА РАХУНОК
ПОЛІПШЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
(на прикладі паливної компанії «ТИТАН»)

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент»

Гігери Андрія Зіновійовича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

Кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Стадник Мирослава Євгенівна

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

директор ТОВ "Паливна
компанія "Титан"

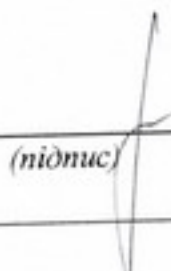
Антонів Олег

(науковий ступінь, вчене звання)

Саманович

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ФІРМИ ЗА РАХУНОК
ПОЛІПШЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
(НА ПРИКЛАДІ ПАЛИВНОЇ КОМПАНІЇ «ТИТАН»)**

Студента Гігери А.З. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Стадник М.Є.
(підпис) (прізвище та ініціали)

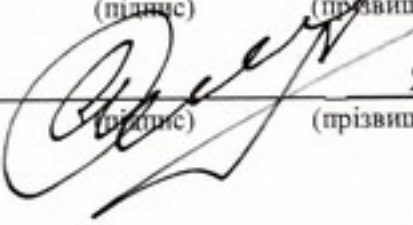
Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Антонів Р.Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри  Янків М.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«25» грудня 2023 р.

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра
Ступінь

менеджменту та міжнародного бізнесу

Магістр

Галузь знань
Спеціальність

07 «Управління та адміністрування»

073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Янків М. Д.

19 травня 2023 р.

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Гігері Андрію Зіновійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Підвищення конкурентних переваг фірми за рахунок поліпшення використання кадрового потенціалу (на прикладі паливної компанії «ТИТАН»)

Керівник роботи: Стадник Мирослава Євгенівна,

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 17 травня 2023 р. № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали.*

Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) *Таблиці та графіки, що розкривають суть проведеного дослідження.*

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>вересень-2023 р.</i>	<i>Остаточне затверджен-ня плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>жовтень 2023р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>листопад 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад-грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р. -січень 2024 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий-2024 р.</i>	

Студент

Керівник роботи

Гігера А.З.

(прізвище та ініціали)

Стадник М.Є.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гігера А.З. Підвищення конкурентних переваг фірми за рахунок поліпшення використання кадрового потенціалу (на прикладі паливної компанії «ТИТАН»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування». Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 116 сторінок, включаючи 22 таблиці, 21 рисунок.

Розглянуто теоретичні та методичні основи управління кадровим потенціалом підприємства задля підвищення його конкурентних переваг. Проаналізовано особливості використання кадрового потенціалу ТОВ «Паливна компанія ТИТАН». Запропоновано напрями підвищення конкурентних переваг ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» за рахунок зростання ефективності використання його кадрового потенціалу. На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: конкурентоспроможність, кадровий потенціал, управління, конкурентні переваги, управління кадрами.

ANNOTATION

Gigera A.Z. Increasing the company's competitive advantages by improving the use of personnel potential (on the example of the fuel company «TITAN»). - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the field of knowledge «Management and administration», specialty «Management», specialization «Management of organizations and administration». Lviv, 2024.

The volume of work is 116 pages, including 22 tables, 21 figures.

The theoretical and methodical bases of managing the personnel potential of the enterprise in order to increase its competitive advantages are considered. The peculiarities of using the personnel potential of «Titan Fuel Company» LLC were analyzed. Ways to increase the competitive advantages of «Titan Fuel Company» LLC due to the increase in the efficiency of the use of its personnel potential are proposed.

Based on the processing of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific proposals were made.

Key words: competitiveness, personnel potential, management, competitive advantages, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.....	10
1.1. Поняття конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства	10
1.2. Кадровий потенціал підприємства: суть, формування та використання	28
1.3. Методика оцінки рівня використання кадрового потенціалу підприємства	47
Висновки до розділу 1	52
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПАЛИВНА КОМПАНІЯ «ТИТАН»	54
2.1. Загальна характеристика паливної компанії «ТИТАН»	54
2.2. Аналіз використання кадрового потенціалу ТОВ «Паливної компанії «ТИТАН»	68
2.3. Оцінка впливу рівня використання кадрового потенціалу на конкурентоздатність паливної компанії «ТИТАН»	70
Висновки до розділу 2	77
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ПАЛИВНА КОМПАНІЯ ТИТАН» ЗА РАХУНОК ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЙОГО КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	79
3.1. Напрями удосконалення управління кадровим потенціалом ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»	79
3.2. Обґрунтування резервів зростання ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Паливна компанія ТИТАН».....	90
3.3. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»	96
Висновки до розділу 3	103
ВИСНОВКИ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108

ВСТУП

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

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що дослідження проблеми управління кадровим потенціалом підприємства має велике значення в умовах зростаючої конкуренції між підприємствами, адже ефективність використання кадрового потенціалу є визначальним фактором в підвищенні ефективності господарювання підприємства та досягнення ним конкурентних переваг на ринку.

У сучасних умовах господарювання проведення діагностики кадрового потенціалу обмежується досвідом аналізу у ході реструктуризації або приватизації підприємств. При цьому методологічна та методична база майже не обґрунтована, і діагностика виконується на основі експертної оцінки за участю експертів, які не мають потрібного досвіду роботи в умовах ринку, орієнтуються не стільки на потреби нової виробничої та організаційної структури, скільки на бажання нових власників створити власну команду.

Окрім того, кадровий потенціал має значний вплив на формування конкурентних переваг підприємства та зростання його конкурентоспроможності на ринку.

Тому темою даної дипломної роботи є дослідження впливу ефективності використання кадрового потенціалу підприємства на його конкурентоспроможність, а також розробка пропозицій щодо їх вдосконалення.

Метою дослідження є комплексне дослідження впливу ефективності використання кадрового потенціалу підприємства на його конкурентоспроможність.

Відповідно до встановленої мети поставлені і вирішені такі **завдання**:

- визначення сутності конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтування теоретичних засад формування кадрового потенціалу підприємства;
- вивчення методики оцінки рівня використання кадрового потенціалу підприємства;
- дослідження фінансового стану підприємства ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»;
- аналіз використання кадрового потенціалу ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»;
- оцінка впливу рівня використання кадрового потенціалу на конкурентоздатність паливної компанії «ТИТАН»;
- визначення напрямів удосконалення управління кадровим потенціалом ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»;
- обґрунтування резервів зростання ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»;
- з'ясування напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Паливна компанія ТИТАН».

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні засади управління кадровим потенціалом та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом підприємства ТОВ «Паливна компанія ТИТАН».

Методи дослідження, що використовувались у роботі: загальнотеоретичні методи дослідження (аналіз та синтез, абстрагування та конкретизації, індукції та дедукції тощо), розрахунок абсолютних, відносних та середніх показників, метод

аналізу коефіцієнтів, трендовий аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, прогнозування за допомогою моделювання, табличне та графічне відображення даних тощо.

Інформаційною базою дослідження послужили напрацювання науковців та практиків в Україні та за кордоном, законодавча база, бухгалтерська та статистична звітність підприємства ТОВ «Паливна компанія ТИТАН».

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці пропозицій оцінки кадрового потенціалу підприємства, заходів щодо підвищення ефективності його використання та конкурентних переваг підприємства ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» на ринку палива.

Структура роботи передбачає вступ, три розділи в яких викладено основні результати проведеного дослідження, висновки, список використаних джерел й додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1. Поняття конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства

Для успішного виходу підприємства на зовнішні ринки необхідно, щоб виготовлена ним продукція мала відповідний рівень конкурентоспроможності по відношенню до продукції зарубіжних товаровиробників.

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами, тобто відбувається боротьба фірм на доступних сегментах ринку за обмежений об'єм платоспроможного попиту споживачів [82, с. 109].

Одним з основних елементів, на якому ґрунтується конкурентна боротьба, є конкурентоспроможність. У сучасній економічній літературі наводиться досить великий перелік визначень конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність – це комплексна характеристика здатності суб'єкта господарювання ефективно конкурувати на ринку за умови зростання конкурентного потенціалу [17, с. 178].

Конкурентоспроможність виступає економічною категорією, яка зумовлює спроможність суб'єкта господарської діяльності впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах та здатність виробляти продукцію, яка б задовольнила потреби споживача за умови невеликого рівня витрат [30].

Ключовими особливостями конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії є:

- порівняльний характер (відносна оцінка);
- короткострокові та довгострокові складові;
- залежність від конкурентоспроможності товару;

– залежність від ефективності функціонування підприємства [47, с. 19].

На думку закордонних експертів, сутність конкурентоспроможності підприємства виражається через багаторівневу ієрархію факторів. Верхній рівень – це частка ринку, яка безумовно залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції. Другий рівень встановлює її потенційну конкурентоспроможність. Третій і четвертий – якість та ефективність управління, а п'ятий рівень характеризує економічні результати діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується дією цілої системи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування (рис. 1.1). Таким чином, до факторів зовнішнього середовища відносять:

- рівень державного регулювання та розвитку економіки країни (система оподаткування, кредитно-фінансова та банківська система, система зовнішньоекономічних зв'язків країни);
- система комунікацій;
- фактори, які визначають споживання продукції (ємність ринку, вимоги споживачів до якості продукції та ін.).

Фактори внутрішнього середовища підприємства характеризують наступні внутрішньовиробничі показники:

- технічний рівень виробництва;
- технологія;
- організація виробництва та управління;
- система формування та стимулювання попиту та ін..

Як видно з рисунку 1.1, фактори зовнішнього середовища поділяються на чинники прямого та опосередкованого впливу. До факторів прямого впливу відносяться державні, конкурентні, ринкові фактори. До факторів непрямого впливу належать стан економіки, соціальні, міжнародні та політичні фактори.

У внутрішньому середовищі рівень конкурентоспроможності підприємства визначається ключовими факторами – виробничий потенціал (організаційно-технічні, фінансово-економічні чинники та маркетинг) та інвестиційний потенціал

(розмір власних джерел інвестування та можливість залучення додаткових фінансових ресурсів) [47, с. 21].

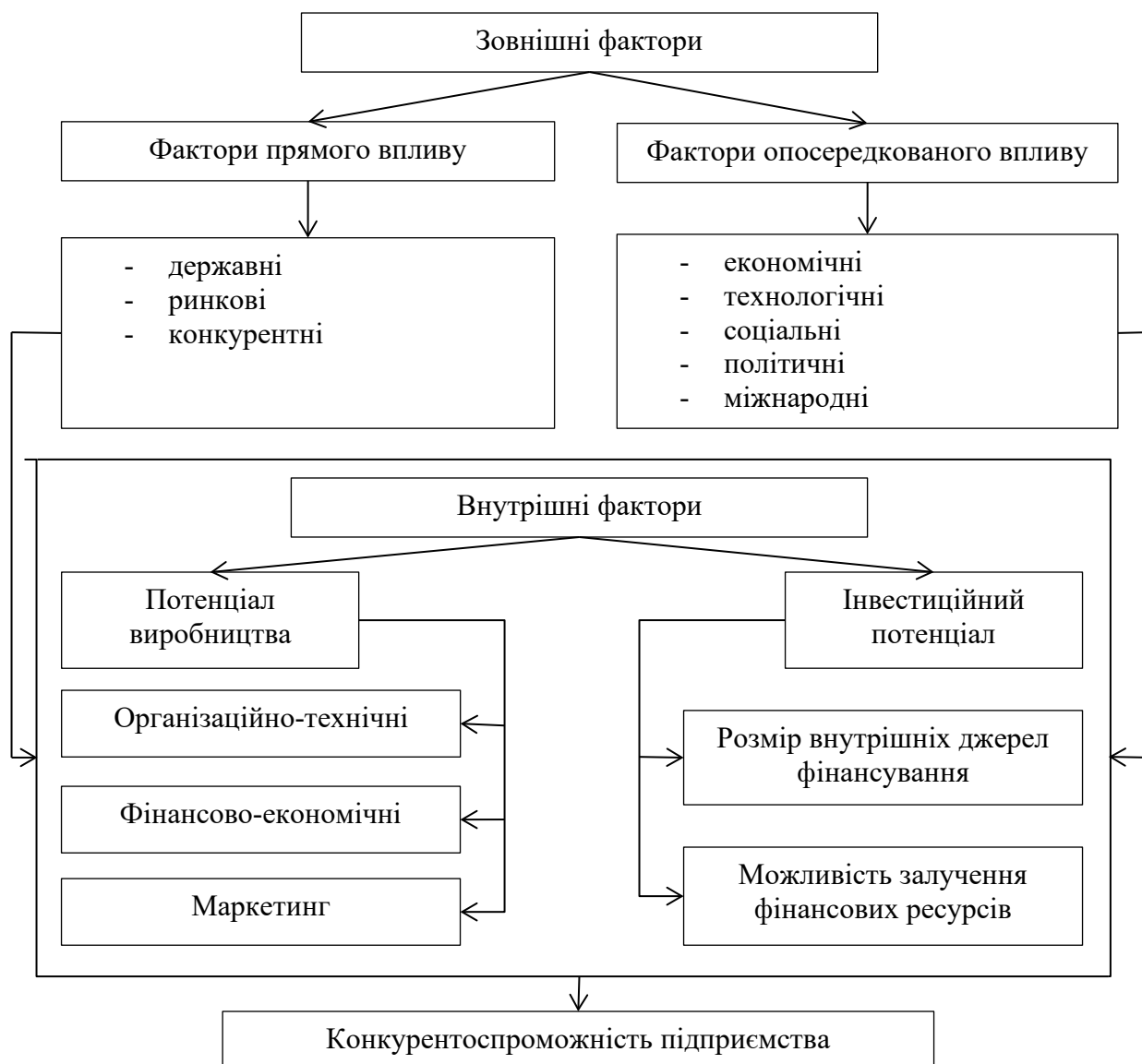


Рис. 1.1. Система факторів конкурентоспроможності підприємства*

*Джерело: [13, с. 21]

Також варто зазначити, що рівень конкурентоспроможності залежить від взаємодії п'яти конкурентних сил, якими виступають: постачальники сировини, потенційні нові конкуренти, товари-субститути, покупці продукції та специфіка галузі (рис. 1.2) [61]. Вище зазначені фактори визначають граничний потенціал прибутковості галузі. Відповідно до даної моделі, компанія повинна знайти та

зайняти таку позицію в галузі, де вона буде найбільш захищена від впливу цих сил, або зможе сама впливати на них.

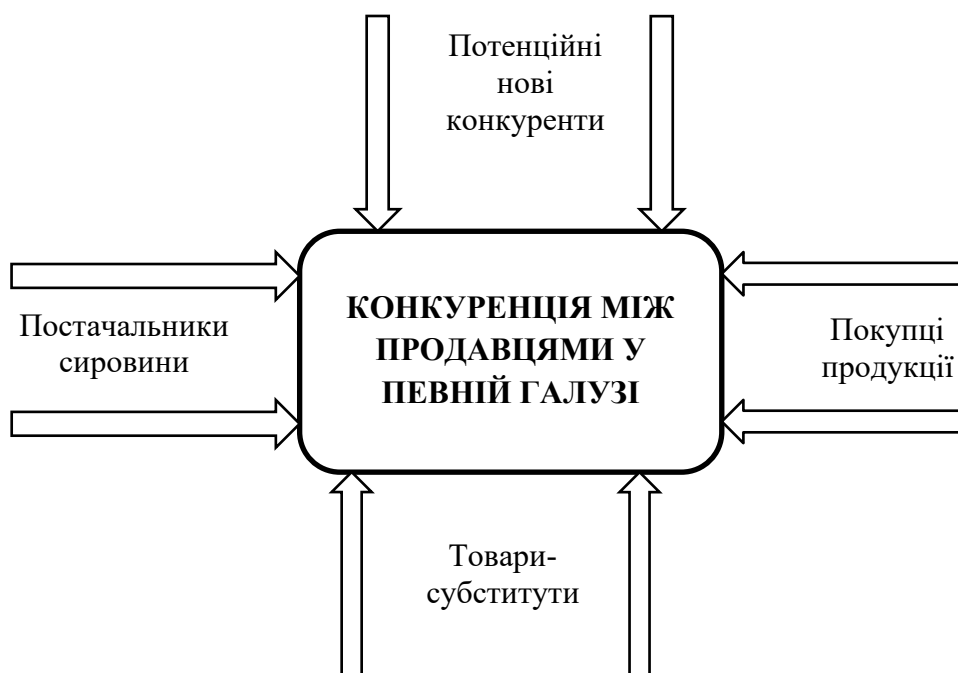


Рис. 1.2. П'ятифакторна модель конкурентних сил за М. Портером*

*Джерело: [63, с. 127].

П'ятифакторна модель конкурентних сил дає можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, проаналізувати, в яких областях стратегічні зміни матимуть максимальний позитивний ефект та виявити області, в яких галузеві тенденції здійснюють найбільший вплив на потенціальні можливості компанії або загрози. Розуміння цих базових факторів дозволяє визначити можливі напрямки диверсифікації. Конкурентоспроможність підприємства є одним із основних критеріїв оцінки ефективності його діяльності. Це його здатність забезпечувати вищу ефективність виробництва у порівнянні з конкурентами в довгостроковій перспективі. Очевидно, що конкурентоспроможність є результатом діяльності усіх підрозділів підприємства в усіх напрямках виробництва та його обслуговування.

Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на світовому ринку, підприємству, перш за все, необхідно володіти конкурентним

перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості [68, с. 22].

Таким чином, конкурентна перевага – це відносна категорія, для якої притаманна здатність адаптації до умов, що змінюються, певний рівень стійкості та ефективності, що в сукупності визначає можливості успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Інакше кажучи, це висока компетентність підприємства, що надає йому найкращі можливості залучати й зберігати клієнтів.

Конкурентні переваги як стратегічні фактори успіху повинні відповідати наступним вимогам:

- 1) базуватись на можливостях підприємства, які зобов'язані бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами, і які неможливо скопіювати;
- 2) забезпечувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі;
- 3) задовольняти специфічні потреби клієнтів [53, с. 85].

Доцільно виділити критерії оцінки та аналізу конкурентних переваг підприємства (рис. 1.3).

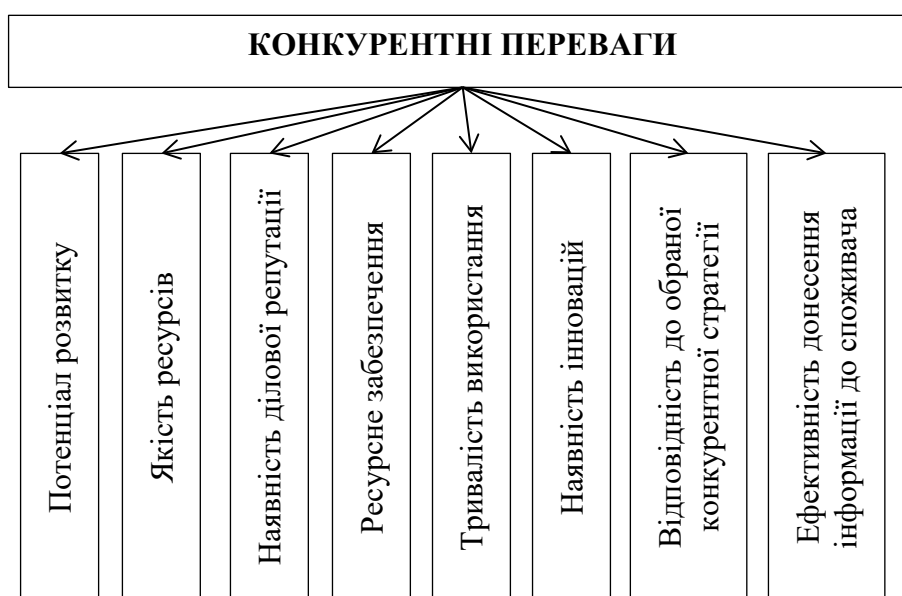


Рис. 1.3. Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства*

*Джерело: [46, с. 52].

Між конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства існує тісний взаємозв'язок (рис. 1.4). Конкурентні переваги та потенціал є факторними ознаками, а конкурентоспроможність та конкурентна позиція – результатом впливу системи ключових чинників, які залежно від конкурентного середовища створюють різні конкурентні переваги.

На рисунку 1.4 можна прослідкувати прямий зв'язок між факторними та результуючими поняттями.

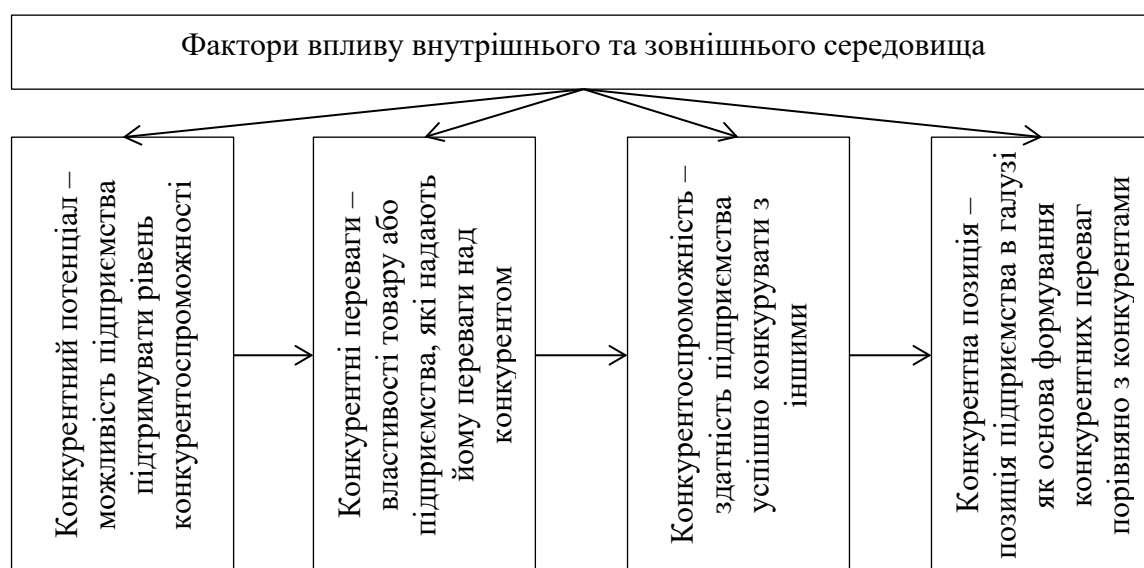


Рис. 1.4. Основні поняття, що характеризують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів*

*Джерело: [73, с. 19].

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це здатність використовувати свої сильні сторони та сконцентрувати свої зусилля в тій сфері виробництва товарів та послуг, де воно зможе зайняти лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. В останньому випадку мова йде про міжнародну конкурентоспроможність [32, с. 35].

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства відображає можливість ефективної виробничо-господарської діяльності в умовах глобального конкурентного ринку. Це забезпечується всім комплексом наявних у підприємства ресурсів. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів

та послуг є узагальнюючим показником життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технологічний та трудовий потенціал. Інакше кажучи, показник конкурентоспроможності відображає підсумки роботи практично всіх підрозділів підприємства, а також його реакцію на зміну зовнішніх та внутрішніх факторів впливу [55, с. 143].

Питання міжнародної конкурентоспроможності є досить актуальним для тих підприємств, сфера комерційної та виробничої діяльності яких розповсюджується на зарубіжні країни. При цьому, ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності продукції та послуг відіграє зовнішньоекономічна діяльність підприємства (далі ЗЕД). У ході проведеного аналізу було виявлено виробничо-інвестиційну модель ЗЕД (рис. 1.5). Дана модель має двоякий характер, сутність якого полягає у тому, що будучи стратегічною метою підприємства, ЗЕД сприяє формуванню та реалізації конкурентних переваг підприємства.



Рис. 1.5. Зовнішньоекономічна діяльність як спосіб забезпечення конкурентних переваг підприємства*

*Джерело: [50, с. 527].

Виробничо-інвестиційна модель ЗЕД, ключовими елементами якої виступають міжнародне інвестиційне співробітництво, міжнародне виробничо-технічне співробітництво, міжнародне науково-технічне співробітництво та

міжнародні валютно-фінансові та кредитні відносини, в цілому сприяє формуванню конкурентних переваг, а традиційні угоди купівлі-продажу виступають своєрідним інструментом реалізації переваг у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно використовувати більш потужний інструмент, який би мав змогу не тільки перевести підприємство на новий ефективніший рівень управління, але й враховував основні цілі, які стоять перед ним. Однією із ключових умов успішного функціонування підприємства є необхідність використання ефективного механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю, що забезпечить розробку та реалізацію концепції його розвитку в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції та сприяє створенню конкурентних переваг у теперішньому та майбутньому бізнес-середовищі [46, с. 53].

Управління конкурентоспроможністю підприємства представляє собою процес здійснення сукупності систематизованих та взаємно узгоджених дій щодо визначення довгострокових цілей та напрямів діяльності підприємства. Це своєрідна форма визначення економічних можливостей та проблем підприємства у досягненні пріоритетних довгострокових цілей, які ґрунтуються на обраній стратегії поведінки та розвитку [14, с. 79].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства можна представити у вигляді чотирьох взаємопов'язаних блоків:

- 1) визначення основних пріоритетів - постановка цілей підприємства у сфері досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності;
- 2) визначення завдань – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- 3) розробка стратегії – формування альтернативних пакетів стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства;
- 4) реалізація стратегії – вибір оптимального пакету стратегій та розробка стратегічного плану досягнення конкурентоспроможності підприємства [14, с. 80].

Таким чином, на основі вищенаведеного можна зробити висновок, що для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності необхідним є формування та реалізація конкурентної стратегії підприємства. Варто зазначити, що нові підходи до управління конкурентоспроможністю повинні ґрунтуватися на баченні майбутнього підприємства та узгоджуватися з його цілями. Саме така система буде запорукою його успішного функціонування, що в свою чергу дозволить забезпечити високоефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємства у майбутньому.

Найбільш складним у теорії та практиці менеджменту є визначення сутності та механізмів конкурентоспроможності. Це можливо на основі визначення характеру конкурентних переваг або ключових факторів успіху.

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) – це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

Термін «конкурентна перевага» відображає характеристики переваги товару, марки чи підприємства над конкурентами у ринковій боротьбі. Ці властивості або атрибути можуть бути найрізноманітнішими і стосуватися як самого базового товару, так і до додаткових послуг, форм виробництва і збуту, специфічних для фірми або товару.

Ключові фактори успіху формують конкурентоспроможність об'єкта досліджень: товару, виробництва, підприємства, галузі, держави тощо. У боротьбі за споживача ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства. Так, факторами забезпечення конкурентних переваг харчового підприємства та його продукції можна вважати: стійкий рівень якості продукції; високий рівень виробництва; швидку та надійну доставку продукції; низьку ціну продажу продукції; гнучкі зміни конструктивних рішень; гнучкі зміни обсягів виробництва; послуги сервісу.

Ключові фактори успіху мають більш-менш стабільні класифікаційні ознаки і, як правило, базуються на належному науково-технічному рівні виробництва та

продукту, високорозвиненому маркетингу і менеджменті, належному фінансово-економічному забезпеченні діяльності підприємства, високому рівні кваліфікації персоналу, високому організаційно-технічному рівні виробничих процесів тощо.

Для кожної галузі є свої специфічні вимоги до комбінації ключових факторів успіху, але для процвітаючого підприємства будь-якої галузі кожен з них може стати інструментом перемоги в конкурентній боротьбі.

Однак відомо, що конкурентоспроможність, базована на одному ключовому факторі успіху, ненадійна. Це повинен пам'ятати кожен менеджер.

Конкурентна перевага є однією з базових категорій теорії конкуренції, яка визначає конкурентоспроможність країни, регіону, суб'єкта господарювання, підприємства, його продукції та є основою її забезпечення.

У загальному розумінні конкурентна перевага – це ті характеристики або властивості, які створюють для суб'єктів господарювання певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Тобто, конкурентні переваги є відносним поняттям, що визначається порівняно з конкурентом, який займає певну позицію на ринку або в сегменті ринку.

Провідна роль в появі терміну «конкурентна перевага» належить А. Сміту та Д. Рікардо, які розробили наприкінці XVIII – початку XIX ст. теорію абсолютних і порівняльних переваг та стверджували, що в обміні перевагу одержують ті країни, які виробляють продукцію з меншими витратами. Пізніше (у 1935 р.) шведські економісти Е. Хекшер і Б. Олін довели, що країна експортує товари, у виробництві яких найбільш повно й ефективно використані надлишкові фактори виробництва, й імпортує товари, у виробництві яких потрібно використовувати дефіцитні фактори виробництва. Варто зазначити, що у наукових трактатах XIX-XX ст. можна знайти чимало теорій джерел порівняльних переваг країн, незалежно від їх акценту – на успадковані ресурси або ціни, інститути або закони. Водночас учені приділяли незначну увагу індивідуальній поведінці підприємств чи відмінностям в їх компетенціях. Аналіз сучасної наукової літератури, присвяченої проблемам конкурентних переваг, показує, що дане поняття є багатозначним і не охоплюється жодним універсальним визначенням. Так, конкурентні переваги розглядаються з позицій можливості

випереджати конкурентів за рахунок певних дій та факторів (компаративний підхід), більш раціонального використання ресурсів (ресурсний підхід), як певна цінність, компетенція в порівнянні з конкурентами (ціннісно-компетентний підхід) [53, с. 86].

Порівняльний аналіз застосовуваних визначень конкурентної переваги наведено у таблиці 1.1.

Резюмуючи наведені підходи до сутнісних характеристик конкурентних переваг, можна дати таке визначення цього поняття.

Під конкурентною перевагою слід розуміти позитивні відмінності суб'єктів господарювання від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткотерміновому періоді й виживання в довготерміновому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються.

Аналіз існуючих в економічній літературі підходів дає змогу визначити такі основні властивості конкурентних переваг:

- відносність – за своєю сутністю конкурентна перевага виявляється лише при порівнянні конкурентних позицій кількох підприємств або позицій; конкурентна перевага, що забезпечила успіх одного підприємства, не обов'язково підійде для іншого;

- динамічність – можливість змінюватися у залежності від стадії життєвого циклу товару, конкурентного оточення, зміни попиту на продукцію та інших факторів зовнішнього середовища;

- адаптивність – мінливість умов ринку, у яких функціонує організація вимагають швидкого пристосування конкурентних переваг до цих умов;

- стійкість – здатність конкурентної переваги зберігатися протягом тривалого періоду часу (детермінується тривалістю її життєвого циклу);

- ефективність – отримання фінансового ефекту, який розраховується як фінансовий результат, отриманий від використання конкурентної переваги в перерахунку на одиницю витрат, пов'язаних з її забезпеченням тощо.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «конкурентна перевага»*

Автор, джерело	Визначення поняття «конкурентна перевага»
Компаративний підхід	
авторський колектив [70, с. 45]	Конкурентна перевага – показник, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами на цільовому ринку
Шевченко Л. С. [83, с. 48]	Конкурентна перевага – це концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками
Довгань Л.С., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. [23, с. 98]	Конкурентна перевага – це інтегральна стосовно конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу величина, що характеризує здатність підприємства успішно конкурувати у коротко- і довготерміновому періодах
Бутко М.П. [71, с.145]	Конкурентна перевага – характеристика товарів (споживча властивість), специфічна умова виробництва й продажу, додаткова послуга, яка відрізняє діяльність підприємства й створює її переваги над прямими конкурентами
Ресурсний підхід	
М. Портер [63, с. 300]	Конкурентна перевага – сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємств в конкуренції; продуктивність використання ресурсів
Цибульська Е.І. [78, с. 83]	Конкурентна перевага – продуктивність використання ресурсів, яка проявляється при зіставленні з іншими господарюючими суб'єктами (підприємствами, галузями, національними економіками інших країн), є глобальною метою економічної стратегії підприємства й галузі національної економіки
Іванова Л.О., Семак Б.Б., Вовчанська О.М. [51, с. 83]	Конкурентна перевага – унікальний відчутний й невлловимий ресурс, яким володіє підприємство, а також стратегічно важлива для даного підприємства сфера бізнесу, яка дає змогу перемагати в конкурентній боротьбі.
Микитюк О.П. [53, с. 83]	Конкурентна перевага – це те, на що спрямовано всі стратегії в області бізнесу; вона формується численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, відношенням до споживачів
Ціннісно-компетентнісний підхід	
Шура Н.О., Шахно А.Ю., Поліщук І.Г., Мамедова А.А. [85, с. 32]	Конкурентна перевага – певна ексклюзивна цінність, властива системі, висока компетентність підприємства в якій-небудь сфері діяльності або у випуску товару порівняно з конкуруючими підприємствами
Костін Ю.Д., Ткачова Т.С. [42, с. 368]; Науменко М.О., Гура Т.В., Красногрудь О.С. [56, с. 342]	Конкурентна перевага – характеристика або властивість (атрибут) товару або торговельної марки, що забезпечує підприємству перевагу над прямими конкурентами
Сумець О.М. [72, с. 342]	Конкурентна перевага – висока компетентність підприємства в будь-якій області, що надає підприємству найкращі можливості залучати й зберігати клієнтів

*Джерело: [53]

Для системнішого і глибшого вивчення суті конкурентних переваг великого значення набувають результати аналізу наявних їх класифікацій.

Так, Писаренко В.В., Багорка М.О. класифікують конкурентні переваги за наступними ознаками [61, с. 34]:

- за відношенням до об'єкту (зовнішні, внутрішні);
- за сферою виникнення (природно-кліматичні, соціально-політичні, технологічні, культурні, економічні);
- за методом отримання переваги (об'єктивні переваги; переваги, отримані внаслідок навчання, інновацій, переміщення);
- за місцем реалізації переваги (переваги на робочому місці, в організації, в регіоні, в галузі, в країні, у світовому господарстві);
- за тривалістю реалізації переваги (стратегічні, тактичні);
- за змістом чинника переваги (якість, ціна, витрати споживання, якість сервісу для товару тощо);
- за ефектом, що отримують від реалізації переваги (переваги, що приводять до науково-технічного, екологічного, соціального, економічного ефектів).

Згідно з класифікацією конкурентних переваг, розробленою Шевченко Л.С., форми прояву класифіковано за наступними критеріями: характером джерела, ініціатором, терміном дії, рівнем ієрархії, відношенням до ціни, можливістю імітації та сферою прояву [83, с. 50].

Найбільш вдалу, на наш погляд, класифікацію конкурентних переваг пропонують у своїй праці Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. (рис. 1.6).

С.П. Гаврилюк класифікує конкурентні переваги за такими ознаками [14, с. 77]:

- за подібності конкурентних переваг (абсолютні, порівняльні);
- за характером походження (природні, створені штучно);
- за ступенем зв'язку з господарською діяльністю («вищого» та «нижчого» рівня);



Рис. 1.6. Класифікація конкурентних переваг*

*Джерело: [59, с. 51]

- за характером прояву у часі (тимчасові, довготривалі, постійні);
- за видами об'єктів (країни, підприємства, окремого виду діяльності);
- за характером використання у господарському процесі (використовуються і не використовуються);
- за стадіями життєвого циклу (на стадії становлення, прискореного зростання, обмеженого зростання, зрілості, спаду).

Отже, проаналізувавши наведені трактування категорії «конкурентні переваги», можна сказати, що конкурентна перевага – це насамперед здатність підприємства якнайкраще використовувати свої обмежені ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку порівняно з конкурентами. Тобто потрібно визначити, куди вигідніше спрямовувати ресурси, які можливості підприємства слід розвивати, щоб забезпечити високий рівень конкурентних переваг.

Процес забезпечення конкурентних переваг також складний та багатогранний, на сьогодні серед науковців існують розбіжності у трактуванні його змісту. Зокрема:

- з точки зору процесного підходу забезпечення конкурентних переваг можна розглядати як процес створення конкурентних переваг, який реалізується функціональними сферами діяльності підприємства і наслідком якого має стати покращення конкурентної позиції підприємства на ринку;
- з погляду системного підходу забезпечення конкурентних переваг – це система взаємозалежних елементів (цілей, методів, функцій органів управління, інформації, моделей тощо), а також комплексна та всебічна взаємодія з метою покращення конкурентного становища підприємства; саме системний підхід дає комплексне уявлення про складові частини та етапи процесу забезпечення конкурентних переваг підприємств;
- функціональний підхід до процесу забезпечення конкурентних переваг підприємства як одного з елементів такої функції менеджменту організації, як управління конкурентними перевагами підприємства.

Отже, можемо сформулювати визначення поняття забезпечення конкурентних переваг як механізму створення умов, необхідних для максимально повного та всебічного використання позитивних відмінностей підприємства від конкурентів, які в короткостроковому періоді забезпечують підвищення ефективності його діяльності, а в довгостроковому – його виживання, яке реалізується шляхом постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього ринкового середовища та умов конкурентної боротьби, що змінюються.

Виділяється зовнішній та внутрішній аспекти забезпечення конкурентних переваг. Зовнішній аспект – це ринкові фактори успіху (наприклад, якість продукції, додаткові послуги, ціна, завдяки яким споживачі отримують для себе додаткову корисність).

Внутрішній аспект представляють ключові компетенції – сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною стосовно конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Їх складно імітувати та передавати.

Ресурси підприємства приймають форму ключових компетенцій, якщо відбір і комбінація ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів.

Ключові компетенції мають стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників.

Першим етапом процесу забезпечення конкурентних переваг підприємства та його продукції є аналіз зовнішнього середовища. Цей етап включає вивчення ринку, визначення вимог споживачів, дослідження конкурентів і постачальників.

Такий аналіз потрібен для того, щоб підприємство було готове до майбутніх змін оточення та вчасно й адекватно реагувало на ці зміни. У процесі аналізу визначається і оцінюється конкурентна позиція підприємства на ринку.

На рисунку 1.7 наведено основні складові процесу забезпечення конкурентних переваг підприємства та його продукції.



Рис. 1.7. Основні складові процесу забезпечення конкурентних переваг підприємства та його продукції*

*Джерело: [68, с. 95]

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє усвідомити і сформулювати цілі, які прагне реалізувати за рахунок досягнення конкурентних переваг. Залежно від результатів першого етапу основні цілі можуть бути орієнтовані на зростання обсягів продажу продукції підприємства, зростання ринкової вартості, максимізацію прибутку, мінімізацію витрат тощо.

Основні етапи процесу забезпечення конкурентних переваг підприємства та його продукції зображено на рисунку 1.8.

Досягнення визначених цілей підприємства може здійснюватися різними шляхами. Для цього на третьому етапі відбувається розгляд існуючих підходів та методів досягнення конкурентних переваг та їхній вибір. Тобто на цьому етапі

приймається рішення щодо того, якими засобами підприємство буде досягати поставлених цілей.

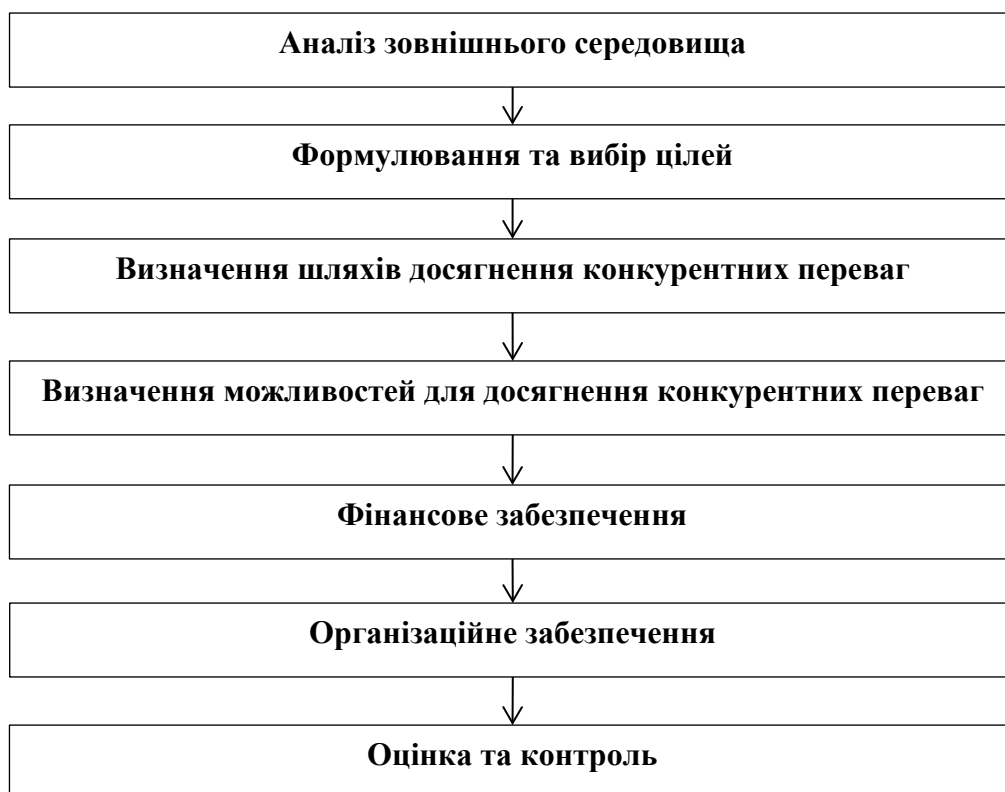


Рис. 1.8. Основні етапи процесу забезпечення конкурентних переваг підприємства та його продукції*

*Джерело: [77, с. 144]

Після вибору необхідного варіанту слід перейти до визначення можливостей підприємства для досягнення конкурентних переваг. На цьому етапі визначаються можливості та потенціал, на які підприємство може розраховувати у процесі досягнення конкурентних переваг. На цьому етапі оцінюється вся система господарювання підприємства і окремих його підсистем.

Далі відбувається розробка фінансового й організаційного забезпечення процесу досягнення конкурентних переваг. Фінансове забезпечення цього процесу передбачає використання власних або залучених коштів. Організаційне забезпечення включає розробку питання мотивації персоналу, управління матеріальними і трудовими потоками тощо.

Заключним етапом процесу є оцінка і контроль результатів, які відбуваються шляхом порівняння результатів з цілями. Цей процес забезпечує стійкий зворотній зв'язок між ходом процесу досягнення конкурентних переваг і власне цілями, що стоять перед підприємством.

За умов розвитку ринкових відносин усе частіше постає проблема діагностики конкурентних переваг підприємства та його продукції з метою визначення, оцінки та перспектив розвитку. Існує безліч методів такої діагностики, однак кожний з них можна застосовувати, виходячи із конкретних умов функціонування.

1.2. Кадровий потенціал підприємства: суть, формування та використання

Нинішній стан розвитку суспільства, що характеризується кризою економік, соціальними суперечностями, потребує пильної уваги до питання відтворення кадрового потенціалу країни, підприємств, та безпосередньо особистостей. Все це зумовлює необхідність активізації наукових досліджень у сфері формування кадрових ресурсів сільського господарства.

На сучасному етапі розвиток економіки відбувається за рахунок впровадження нових виробничих технологій, новацій у техніці і росту ефективності використання людського потенціалу. Потенційні можливості кадрів виробничого та загальнонаціонального рівнів мають стати головною ланкою стратегії державного розвитку. Післявоєнний досвід Японії, Південної Кореї, Гонконгу та інших країн і регіонів Південно-Східної Азії, які швидко розвиваються, свідчить, що за рахунок концентрації ресурсів в освітній системі можна лише за 10-15 років досягти рівня показників передових світових держав [79].

Отже, вкладення у людину є передумовою зростання добробуту країни. За висловом Балабанової Л.В., зміни зовнішнього середовища, розвиток технічних

засобів виробництва і технологій, впровадження нових принципів, способів, методів, прийомів організації виробництва формують високі вимоги до розвитку професіоналізму працівників, одночасно наріжним каменем проблеми кадрів у сучасних умовах залишається невідповідність між професійними знаннями та навичками, які повинен мати працівник для реалізації цілей підприємства і тими знаннями і навичками, якими він наділений у дійсності [6].

Становлення та розвиток підприємництва залежить від оптимального забезпечення ресурсами, їх якісних характеристик. Безпосередню участь у процесі виробництва приймають трудові ресурси, за їх участю здійснюється зв'язок між природою та матеріальними ресурсами, відбувається процес виробництва. Макроекономічні дослідження доводять, що трудові ресурси є найважливішим чинником росту національного доходу, тоді як земельні практично перестали впливати на цей ріст.

Як зазначили Балановська Т.І. та Михайліченко М.В. і Троян А.В., «людські ресурси, узяті в історичній ретроспективі, заміщають собою інші. У 1890 році на частку ресурсів, одержуваних від матері – землі, включаючи мінеральні, енергетичні і харчові, приходилось 50% валового внутрішнього продукту, у 1957 році – тільки 13%. На початок 1980-х – менше 10%, і на той час віддача від людських ресурсів досягла 4/5 усього внутрішнього продукту» [8]. Через процес праці об'єднуються всі виробничі засоби, від компетентності кадрового складу залежить результат діяльності підприємства. Зважаючи на це, процес формування якісного кадрового потенціалу організації має відбуватись безперервно.

З метою глибокого розкриття сутності категорії «кадровий потенціал» визначимо її місце в складі терміну «потенціал». Вивчення еволюції трактування наукою терміну «потенціал» дає змогу зробити висновок, що він історично вживався для характеристики фізіологічних можливостей та інтелектуальних здібностей людини. З розвитком науково-технічного прогресу бачення категорії «потенціал» змінилось. Вона розглядається під кутом зору вираження потенційних можливостей матеріально-технічних засобів виробництва, персоналу та підприємства в цілому, нерозривно пов'язується з економічними процесами [31].

Відповідно до визначення Великого економічного словника «потенціал» як економічна категорія становить наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого [3].

В масштабах держави доцільно виділити «потенціал економічний» – сукупність економічних можливостей держави, які можуть бути використані для потреб суспільства, відображають економічну могутність країни, досягнутий рівень розвитку продуктивних сил, обсяг національного багатства, можливості їх зростання [5].

На рівні підприємства поняття «потенціал» Кім М.Н. характеризує наступним чином: «потенціал підприємства – максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих можливостей якісного розвитку підприємства у певному середовищі господарювання» [35].

Найбільш повне визначення потенціалу підприємства бачимо у Дашко І.М. – це «інтегральне відображення (оцінка) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси» [22].

Отже, потенційні можливості будь-якого підприємства можуть бути реалізовані лише завдяки кваліфікованому кадровому ресурсу. Крім інших, до складу кадрового потенціалу підприємства вважаємо доцільним включити потенціал організаційної структури управління, який розуміємо як механізм функціонування підприємства, який включає рівень організації його функціональних елементів та особливості їхньої взаємодії. Адже створення умов для ефективного контакту працівників та розвитку колективу є найважливішою складовою відтворення кадрового ресурсу підприємства.

В процесі дослідження необхідно розкрити деякі особливості стосовно категорій «робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий» та «кадровий потенціал». Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.Т. визначили «робочу силу» як «здатність людини до праці, що характеризує сукупність фізичних та духовних здібностей, якими володіє організм, жива особистість людини, і які використовуються нею

щоразу, коли вона виробляє певні споживчі вартості» [76]. Робоча сила виявляється лише у праці людини, в процесі якої й відбувається її споживання.

Поняття «робоча сила», «трудові ресурси» та «трудовий потенціал» є більш багатогранними, ніж поняття «персонал», «кадри». Науковці наголошують, що «поняття «кадри» та «персонал» більше відносяться до індивідуально-психологічного та соціально-психологічного аспектів вивчення людських ресурсів (рівень особистості та рівень колективу), поняття ж «робоча сила» та «трудові ресурси» більше характеризують соціологічні й соціально-економічні аспекти (рівень суспільства та його структур)» [27].

Категорія «трудові ресурси» традиційно розглядається як частина працездатного населення, яка володіє фізичними та розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності, тобто це повний запас ресурсів праці, який складається з людей, зайнятих суспільно корисною працею в усіх галузях виробництва та потенційно здатних до праці [48]. Деякі вчені цю категорію розглядають в новому ракурсі, як «частину працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності» [10].

Розкриваючи особливості категорії «трудовий потенціал», Т.І. Олійник визначає її місце у системі близьких за змістом категорій у такий спосіб: інтегруючи у собі зміст категорій «робоча сила», «трудові ресурси», «людський капітал», «персонал», «кадри», «трудовий потенціал» відображає найбільш широкий спектр можливостей наявного ресурсу праці суспільства [74].

Дяків О.П., Островерхов В.М. вважають, що кадровий та трудовий потенціали у широкому розумінні тотожні – це людський капітал, людський розвиток. Відмінність між ними, на його думку, полягає в тому, що «трудовий потенціал» має територіальну прив'язку та являє собою сукупність кількісних і якісних характеристик економічно активного, працездатного населення певної території, які визначають можливості цієї категорії населення виступати в ролі потенційних працівників; «кадровий потенціал підприємства» – це сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, зайнятого на підприємстві, куди

відносять кількість працівників, їх вік, стать, освітній рівень та професійно-кваліфікаційні здібності [25].

Калина А.В. дає наступну трактовку категорії «кадри» – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності [34]. Що ж до категорії «персонал», Никифорова В.Г. відносить до його складу «постійних та тимчасових працівників, представників кваліфікованої та некваліфікованої праці» [57].

Лісогор Л. та Руденко Н. доводять, що, на відміну від категорії «кадри», «персонал» є більш широким поняттям, яке слід розглядати як «сукупність живих істот, особистостей, суб'єктів виробничих функцій, носіїв відповідної корпоративної культури, які входять до особового складу працівників підприємства; при цьому основні характерні складові поняття «кадри» – постійність та кваліфікація працівників – для поняття «персонал» не є обов'язковими» [48].

Поняття «кадри» є дуже змістовним, одночасно відображає особливості суспільного розподілу праці, соціальної структури та ієрархії, що можна відобразити в таких класифікаціях:

- за сферами суспільства (політичні, духовні);
- за демографічно-соціальною ознакою (вік, стать, освіта, стаж);
- за соціально-професійною ознакою (наукові, військові);
- за галузевою приналежністю (сільськогосподарська, будівельна, інформаційна праця);
- за категоріями (керівники, фахівці, службовці, робітники);
- за складом праці (зайняті фізичною чи розумовою працею);
- за ступенем кваліфікації (висококваліфіковані, некваліфіковані);
- за професіями (лікарі, інженери) та інші.

Вважаємо, що доцільно виділити такі аспекти вивчення кадрового потенціалу: рівень суспільства та його підструктур; рівень колективу; особистісний рівень.

Кім М.Н. характеризує категорію «кадри» як частину трудових ресурсів, яка постійно функціонує у даній галузі, та одночасно сукупність кваліфікованих працівників, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту [35]. Але більш доцільним, на нашу думку, є використання цієї категорії на рівні підприємства. Такий підхід бачимо в розумінні Крушельницької О. В. та Мельничук Д. П.: «кадровий потенціал» – сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового, перспективного розвитку підприємства [44].

Наближеним до особистості є визначення категорії «кадровий потенціал» у Федоніна О.С. – «це: а) професійні знання, уміння і навички, що обумовлюють професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал); б) пізнавальні здібності (освітній потенціал) [76]. К. Маркс головним багатством суспільства називав різноманітність здібностей і потреб саме індивідів, творчих обдарувань, рівень розвитку їх особистостей, їх виробничий досвід і знання, працелюбність і працездатність.

Останнім часом широко використовується категорія людського капіталу. Теорія людського капіталу розроблена американським економістом Г. Беккером. Пілявський В.І. трактує категорію «людський капітал» як сукупність природжених здібностей, загальної і спеціальної освіти, професійного досвіду, творчого потенціалу, фізичного і морально-психологічного здоров'я, що забезпечують можливість давати дохід [62]. Ільїч Л. М. та Акіліна О. В. визначають людський капітал як «вартісну оцінку робочої або інтелектуальної сили, інтелектуальних зусиль одного або сукупності працівників вищого рівня кваліфікації, які перебувають у процесі розробки інтелектуального продукту» [33].

Відмінність між категоріями «кадровий потенціал» та «людський капітал» Назарова Г.В. бачить в тому, що людський капітал розуміють з точки зору вартісної оцінки здібностей людини-працівника, а кадровий потенціал з позицій функціональних можливостей носія робочої сили; при цьому схожість даних категорій в тому, що їх характеристики формуються на основі вроджених якостей людини і подальшого їх розвитку шляхом цілеспрямованих інвестицій [26].

Людство у своєму розвитку підійшло до межі, коли подальший прогрес буде зумовлений розумовою, або інтелектуальною діяльністю. У даний час відбувається становлення інформаційного суспільства, головними ознаками якого є інформація, знання та кваліфікація його суб'єктів, або інтелектуальний ресурс. За даними світового банку, національне багатство розвинених країн тільки на 5% становлять природні ресурси, на 18 – матеріальний виробничий капітал, а 77% займають знання й уміння їх раціонально використовувати [38].

Переваги людського капіталу особливо наочно проявляються у високорозвинених країнах світу – у Німеччині, Швейцарії, Японії його частка становить у середньому 80% [34]. Як зазначає Германюк Н.В., інформаційна революція актуалізувала проблему неуреченого виробничого накопичення, в якому вирішальну роль відіграє формування знань та розвиток творчої взаємодії, міжособові інформаційні взаємовідносини. Інтелектуальний ресурс втілюється у капітал через людську інтелектуальну діяльність. Американський економіст Фішер І. у 1927 році у книзі «Природа капіталу та доходу» запропонував визначення капіталу як «будь-якого запасу благ, що може накопичуватися, продуктивно використовуватися не одноразово, а протягом досить тривалого часу і давати прибуток» [16].

Виходячи з цього, людські знання, спроможності, таланти, навички слід визнати певною формою капіталу, вони накопичуються та створюють визначений запас, забезпечуючи своєму носію одержання більш високого доходу в майбутньому, поряд з цим цей капітал здатен приносити не тільки грошовий (високий дохід), але й «натуральну», психологічну користь (моральне задоволення, соціальний статус).

Отже, затрати власників та управлінців підприємств на підготовку кваліфікованого кадрового корпусу є інвестиціями у власний розвиток. Ефективність витрат згодом виявляється в тому, що підготовлені фахівці забезпечують ріст продуктивності праці, впровадження нових технологій, що, в свою чергу, сприяє збільшенню прибутків підприємства та росту рівня його конкурентоспроможності. Освіта, кваліфікація, високий рівень професійної

підготовки збільшують особистісний і суспільний людські капітали, відповідно і кадровий потенціал підприємств.

Вирішальну роль у формуванні високоякісного кадрового потенціалу на підприємстві відіграють індивідуальні професійні характеристики працівника, потенціал його кваліфікації. Кваліфікація – якісна характеристика працівників певної професії, ступінь підготовленості кожного працівника до виконання ним професійних функцій [20, с. 218]. Вона визначається рівнем професійних знань, вмінь, навичок, досвіду і здібностей до відповідної праці. В процесі набуття високої кваліфікації працівник проходить етапи – загальна освіта, спеціальна професійна освіта, набуття професійних навичок, виробничого досвіду, постійне підвищення кваліфікації.

Потенціал працівника формується в процесі його життєдіяльності. До складових формування потенціалу кадрів можна віднести первинні задатки особистості (талант, рівень інтелекту, мотиваційні пріоритети) та характеристики, що набуваються на протязі життя (професія, рівень освіти, рівень кваліфікації).

З погляду максимальної реалізації якісних характеристик людини треба звернути увагу на таку категорію, як «людський фактор», яку Пілявський В.І. визначив як сукупність характеристик людської діяльності (пам'ять, сприйняття, знання, навички, досвід, майстерність, фізична сила, творча енергія, ініціатива тощо), які виявляються у конкретних умовах у їх погодженому функціонуванні з речовинними елементами продуктивних сил і забезпечують одержання певних кінцевих результатів [62, с. 151]. У цьому контексті людський фактор слід розглядати у взаємозв'язку характеристик кадрів підприємств.

Характеристики кадрового потенціалу напряму залежать від рівня розвитку підприємств-споживачів праці, тому як можливості залучити професійно компетентні, вмотивовані і зорієнтовані на найвищі результати кадри прямо пропорційно залежать від результатів господарської діяльності роботодавця, які дають змогу використовувати кваліфіковану працю.

За кожним напрямом діяльності підприємства мають бути ключові фахівці. Вважаємо, що потенціал ключових фахівців і потенціал міжгрупового зв'язку складають ядро кадрового потенціалу підприємства. Вони розробляють,

виконують та контролюють дії, які в майбутньому забезпечать високий рівень реалізації можливостей суб'єкта господарювання.

Проведений аналіз спеціальної літератури дозволив зробити висновок, що багато хто з вітчизняних і зарубіжних авторів займається дослідженням сутності і характеристик кадрового потенціалу. Враховуючи існуючі підходи до характеристики кадрового потенціалу, визначена така система понять:

1. Чисельний та функціональний склад кадрів підприємства, який відображає розподіл кадрів та їх переміщення у розрізі окремих категорій і посад.
2. Професія як комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для здійснення трудової діяльності.
3. Спеціальність як комплекс особливих знань і вмінь для виконання окремих трудових функцій.
4. Кваліфікація як ступінь професійної підготовки, необхідної для виконання трудових функцій.

Звідси, з урахуванням розглянутих визначень, на думку авторів, кадровий потенціал – це величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використаними для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Тобто кадровий потенціал підприємства включає тільки тих працівників, які мають високий рівень підготовки і виконують управлінські функції, та уособлює проектно-орієнтовану частину трудового потенціалу [10].

На розвиток теоретичних засад аналізу кадрового потенціалу нами і узагальнено класифікаційні підходи до вивчення кадрового потенціалу та обґрунтовано використовувати в їх межах такі додаткові класифікаційні ознаки (табл. 1.2).

На рисунку 1.9 подано систему принципів управління кадровим потенціалом підприємства.

Таблиця 1.2

Класифікація кадрового потенціалу підприємства*

Класифікаційні ознаки	Елементи	Характеристика
1. За діапазоном охоплення можливостей	Індивідуальний кадровий потенціал	Враховуються індивідуальні можливості працівника
	Колективний кадровий потенціал	Враховуються не тільки індивідуальні можливості членів колективу, а й можливості їхньої співпраці для досягнення суспільних цільових орієнтирів
2. За ступенем агрегованості оцінок	Кадровий потенціал працівника	Індивідуальні інтелектуальні, освітньо-кваліфікаційні, психологічні, фізіологічні та інші можливості особистості, які використовуються чи можуть бути використані у трудовій діяльності
	Груповий кадровий потенціал	Крім кадрового потенціалу окремих працівників ураховуються додаткові можливості їхньої колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних і кваліфікаційно-професійних особливостей колективу
	Кадровий потенціал підприємства	Сукупні можливості працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках конкретної організаційної структури виходячи з матеріально-технічних, технологічних та інших параметрів
3. За характером участі у виробничо-господарському процесі	Потенціал технологічного персоналу	Сукупні можливості працівників підприємства, задіяних у профільному та суміжних виробничо-господарських процесах для виробництва продукції встановленої якості та визначеної кількості, а також працівники, які виконують технічні функції апарату управління
	Управлінський потенціал	Можливості окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективної організації та управління виробничо-комерційними процесами підприємства
4. За місцем у соціально-економічній системі підприємства	Структурно-формулюючий кадровий потенціал	Можливості частини працівників підприємства щодо раціональної та високоефективної організації виробничих процесів і побудови найбільш гнучкої, чіткої, простої структури підприємства
	Підприємницький кадровий потенціал	Наявність та розвиток підприємницьких здібностей певної частини працівників як передумови для досягнення економічного успіху за рахунок формування ініціативної й інноваційної моделей діяльності
	Продуктивний кадровий потенціал	Можливості працівника підприємства генерувати економічні й неекономічні результати з урахуванням існуючих умов діяльності у рамках певного підприємства

*Джерело: [10].



Рис. 1.9. Система принципів управління кадровим потенціалом підприємства*

*Джерело: [34].

Ефективність управління кадровим потенціалом 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 кадрового потенціалу.

Удосконалити систему управління кадровим потенціалом працівників доцільно шляхом своєчасного регулювання дієвості: на стратегічному рівні управління – підсистеми мотивації, на оперативному – підсистеми стимулювання персоналу, на поточному – підсистеми контролю за персоналом. Для цього керівникам промислових підприємств за допомогою фахівців з управління

розвитком персоналу доцільно розробити відповідні умови мотивування, стимулювання та контролю праці персоналу [9].

Узагальнюючи вищевикладене та поділяючи основні положення щодо сутності категорії «кадровий потенціал», наведемо наше розуміння її змісту:

- «кадровий потенціал особистості» являє собою сукупність потенціалу освіти, потенціалу кваліфікації та потенціалу виробничого досвіду, що обумовлюють наявну та можливу професійну компетентність;

- «кадровий потенціал підприємства» є основною складовою ресурсного потенціалу підприємства, якість якої залежить від організаційної культури підприємства, що повинна забезпечити розкриття потенційних можливостей кадрів [49].

Важливою умовою успішного функціонування економіки України є вдосконалення діючих систем управління підприємствами, впровадження сучасних досягнень менеджменту. Усе більш очевидним стає факт, що конкурентоспроможність підприємств обумовлюється не тільки технологіями ведення бізнесу, але й етичними, культурними та соціальними чинниками. Саме вони у сприятливих умовах дають якісний імпульс для розвитку економіки, забезпечують її інтенсивне зростання [34].

Кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо на нашу думку, творчими здібностями. Він наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей притаманних кожному працівникові окремо. Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал [24].

Кадровий потенціал підприємства характеризується такими кількісними та якісними показниками [1]:

а) кількісні показники: чисельність працівників; професійно-кваліфікаційний склад кадрів; статевий склад; середній вік працівників; стаж роботи на підприємстві в цілому і на певній посаді; укомплектованість підприємства кадрами (рівень заміщення посад) та ін.;

б) якісні показники: індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника (професійні характеристики); індивідуальні професійні характеристики (професійний досвід, соціально-психологічні особистості, конкурентоспроможність працівника); соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства тощо.

Величина кадрового потенціалу на конкретний період часу залежить від кількості і якості трудових ресурсів підприємства, що формуються індивідуальними потенціалами працівників, та чинниками макро- й мікроекономічного середовища, сукупні умови якого дозволяють забезпечувати освітньо-кваліфікаційний і професійний розвиток кадрів (їх кількісних і якісних характеристик) та досягати найбільш ефективного використання кожного працівника завдяки синергії управління [69]. Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань для досягнення накреслених результатів господарювання. Ступінь забезпеченості підприємства робочою силою та раціональне їх використання значною мірою визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки та технології предметів праці, створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності [3].

Аналізуючи виробничу діяльність підприємств, робітників поділяють на основних – тих, котрі безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та допоміжних – тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Структурна характеристика персоналу підприємства визначається складом і кількісним співвідношенням окремих категорій і груп працівників підприємства.

Рівень кваліфікації кадрів – запорука високої продуктивності праці.

По-перше, в нинішніх умовах високого рівня механізації і автоматизації виробництва управляти виробництвом можуть тільки висококваліфіковані кадри.

По друге, від рівня кваліфікації кадрів залежить ступінь використання засобів виробництва: машин, механізмів, матеріально-енергетичних ресурсів.

По-третє, залежно від кваліфікації кадрів великою мірою залежить вибір форм і методів організації праці й виробництва [31].

Успіх виробничої діяльності підприємства великою мірою залежить від кадрової політики на підприємстві. Її головне завдання забезпечити кожне робоче місце, кожну посаду персоналом відповідної кваліфікації. Реалізація цієї кінцевої мети передбачає виконання багатьох функцій, які становлять систему основних елементів управління персоналом підприємств [34].

До цієї системи основних елементів управління персоналом входять:

- 1) забезпечення підприємства кадрами;
- 2) забезпечення раціональної розстановки кадрів, їх професійно-кваліфікаційне зростання і можливі посадові підвищення, заміни тощо;
- 3) ефективне використання трудового потенціалу підприємств;
- 4) навчання, підготовка і перепідготовка працівників, просування їх по службі;
- 5) умови наймання на роботу, праця і система оплати праці;
- 6) створення нормальних умов праці і відповідного психологічного клімату;
- 7) мотивація додержання встановленого на підприємстві порядку і дисципліни;
- 8) забезпечення безпечних умов праці на підприємстві;
- 9) організація відповідних зв'язків між представниками трудових колективів профспілками і керівництвом підприємства;
- 10) реалізація соціальних функцій, пов'язаних з виробничою діяльністю підприємства [69].

Забезпечення підприємства кадрами пов'язане як з внутрішніми, так і зовнішніми джерелами набору і прийому робітників.

До внутрішніх джерел забезпечення кваліфікованими кадрами слід віднести [40]:

- підготовку працівників шляхом навчання на підприємстві;
- перепідготовку працівників і просування їх по службі, що сприяє кращому моральному клімату на підприємстві;
- пряме звертання до працівників щодо рекомендації для прийому на роботу їхніх друзів та знайомих;
- регулярне інформування колективу підприємства про вакансії, що виникають і перспективу розвитку виробництва;
- тестування, за результатами якого на конкурсній основі зараховують на посаду.

До зовнішніх належать джерела, які забезпечують поповнення персоналу [76]:

- державні структури з працевлаштування, регіональні біржі праці;
- комерційні, у тому числі міжнародні організації з працевлаштування
- укладення контрактів підприємств з вищими, середніми спеціальними та професійно-технічними навчальними закладами;
- оголошення про вакансії у пресі, на радіо, телебаченні, розклеювання афіш тощо.

Аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що проблеми формування та управління кадровим потенціалом займають вирішальне значення в системі ефективного функціонування підприємства. В якості засобів досягнення ефективності діяльності передбачається розвиток кадрового потенціалу та покращення його використання, управління кадровим потенціалом, посилення мотивації високопродуктивної праці, підвищення соціального розвитку колективу, створення максимальної зацікавленості робітників в кінцевих результатах діяльності підприємства.

Головними напрямками управління кадровим потенціалом в сучасних економічних умовах є [34]:

1. Визначення основних вимог до персоналу на основі прогнозу і перспективи розвитку підприємства.
2. Розробка комплексної системи управління людськими ресурсами на підприємстві.
3. Розробка концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників на основі визначеної стратегії розвитку підприємства.
4. Вибір шляхів залучення, використання і збереження персоналу, а також надання допомоги працівникам у випадку звільнення.
5. Розвиток соціальних стосунків на підприємстві.
6. Визначення шляхів розвитку персоналу, навчання, підвищення кваліфікації.
7. Залучення працівників підприємства до участі в управлінні.
8. Формування корпоративної культури.

Система управління кадровим потенціалом підприємства складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками, кожна із яких виконує певні завдання.

Доцільно розглянути систему управління кадровим потенціалом, запропоновану Андрійчук В.Г., яка охоплює чотири підсистеми [2]. Перша підсистема охоплює цикл робіт щодо формування кадрового потенціалу підприємства та складається з чотирьох напрямів: планування потреби у персоналі; найм працівників; комплектування управлінського персоналу на підприємстві та рівень оплати праці і склад пільг, що надаються.

Друга підсистема управління розвитком кадрового потенціалу є реалізацією кадрової політики і стратегії підприємства щодо розвитку персоналу, враховуючи роботу зі штатними працівниками підприємства і реалізацію прогнозів щодо забезпечення потреби в персоналі у стратегічній перспективі.

Третя підсистема у кадровому управлінні – це управління якістю трудового життя, що означає міру задоволення працівниками своїх особистих потреб у процесі роботи на підприємстві. Четверта складова в системі управління якістю трудового життя – це управління його використанням. Суть організації праці

полягає в установленні певного порядку побудови і здійснення трудового процесу і розкривається через проектування умов праці, нормування праці, проектування робочих місць.

У результаті застосування усіх чотирьох складових системи управління кадровим потенціалом змінюється ефективність праці співробітників, поліпшується структура колективу. З метою визначення ефективності управління кадровим потенціалом дослідимо існуючі методи аналізу його рівня.

В Україні в даний час спостерігається звужене відтворення населення, коли показники смертності перевищують показники народжуваності, в результаті чого відбувається абсолютне зменшення його кількості. Демографічна ситуація в Україні вже досить тривалий час є складною. За період 1990-2017 рр. загальна кількість населення країни зменшилась на 14,5%. Причинами таких тенденцій є природний рух та міграція населення. Якісне відтворення населення передбачає відтворення на новому рівні властивостей особистостей, умов їх праці та життя. Врахування головних тенденцій відтворення населення є важливим фактором ефективної кадрової стратегії держави. Адже зміни у чисельності, статевовіковому складі, професійному та освітньому рівнях, розмірах родин безпосередньо впливають на можливий приріст або убуток трудового ресурсу, обсяг та структуру кадрового потенціалу [58, с. 87].

Головну роль у якісному покращенні характеристик населення або, іншими словами, відтворенні кадрового потенціалу країни відіграє освіта та професійна підготовка, значення яких важко переоцінити. Згідно із Законом України «Про освіту» її метою є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, розвиток її талантів, розумових і фізичних здібностей, формування громадян, здатних до свідомого суспільного вибору, збагачення на цій основі інтелектуального, творчого потенціалу народу, забезпечення народного господарства кваліфікованими працівниками. Показниками рівня освіти населення можуть бути середня кількість років навчання однієї особи, частка затрат на освіту в держбюджеті, доступність освіти.

Зрозуміло, що освіта є багатофункціональною системою зі складною структурою – дошкільна, загальна середня, позашкільна, професійно-технічна, вища, післядипломна освіта, аспірантура, докторантура, самоосвіта. На етапі формування у особистості загальноосвітніх знань набуваються фундаментальні знання. На етапі професійної освіти відбувається набуття спеціальних знань, умінь, досвіду. На наступному етапі кожна людина періодично оновлює, поглиблює, розширює професійні знання та досвід, які забезпечать їй підвищення ефективності праці. Поряд з цим у кожного постійно формуються знання, не пов'язані з професійною діяльністю, але вони забезпечать розвиток людини, самореалізацію в усіх інших сферах життєдіяльності.

На рівні підприємства вважаємо за доцільне процес відтворення його кадрів ділити на три етапи. На першому відбувається формування та відновлення кадрів, головна його мета – найбільш оптимальне задоволення потреб підприємства у кваліфікованих кадрах (відтворення, навчання, перепідготовка кадрів, відновлення фізичних і психічних можливостей персоналу). Ефективна реалізація цього етапу можлива за умови вивчення демографічних тенденцій, їх врахування у практичній діяльності, розвитку систем освіти, профорієнтації, перспективної підготовки кадрів, застосування заходів з покращення умов трудового життя. На другому етапі відбувається розподіл та перерозподіл кадрів у відповідності з потребами виробництва, можливостями та кваліфікацією працівників. Умовою реалізації цього етапу є забезпечення ефективної зайнятості, оптимальний розподіл та перерозподіл трудових ресурсів. На третьому етапі, на наш погляд, основному, повинне бути забезпечене ефективне, оптимальне використання знань, досвіду, інтелектуальних та інших можливостей кадрів [29].

Основою формування кадрів на підприємствах виступає кадрова політика, яка є цілісною кадровою стратегією, що об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення на підприємстві та плани щодо використання робочої сили [45].

Але ми розділяємо більш глибоке розуміння кадрової політики підприємства – «генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів,

методів, форм організаційного механізму розробки цілей і завдань, направлених на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного колективу, здатного своєчасно реагувати на вимоги ринку, враховуючи стратегію розвитку організації» [36].

Кадрова політика підприємства повинна розроблятися на перспективу на підставі вивчення технологічних та організаційних виробничих відмінностей і повинна забезпечити прогнозування потреби у поповненні кадрів, кадрове планування, відбір, розподіл, розвиток кадрів, дослідження морально-психологічного клімату, аналіз кадрового складу (оцінка результатів трудової діяльності і потенціалу кадрів), професійне просування, ефективні заходи мотивації, розвиток міжособистих неформальних зв'язків, високу якість трудового життя, що матиме наслідком процвітання підприємства. При цьому мають враховуватись фізичні та розумові особливості, нахили, характер кожної особистості, розвиток кожного працівника вважаємо за потрібне починати з моменту його вступу до підприємства, забезпечуючи професійну орієнтацію та адаптацію в колективі.

На нашу думку, державна політика у питанні відтворення кадрового потенціалу підприємств зокрема повинна бути направлена на регулювання умов, що йому сприятимуть [40]:

1. покращенню демографічної ситуації (стимулювання народжуваності та збереження сімей);
2. вдосконаленню систем профорієнтації та освіти на усіх рівнях;
3. соціальному розвитку (розширення невиробничої сфери, покращення медичного обслуговування, організація використання вільного часу, реалізація програм забезпечення житлом);
4. регулюванню процесів зайнятості, як головної умови ефективного відтворення кадрів;
5. вдосконаленню процесів використання людських ресурсів на підприємствах (модернізація виробничих процесів, комплектування кадрів,

оцінка, організація професійної адаптації, внутрішньої мобільності, мотиваційні механізми).

Вважаємо, що зміцнення демографічної складової кадрового потенціалу та ефективне відтворення кадрового – стане можливим за рахунок всіх видів інвестицій, в тому числі і моральних, у розвиток підприємництва з боку двох зацікавлених у якісному кадровому забезпеченні підприємств сторін – держави та підприємств – споживачів праці.

1.3. Методика оцінки рівня використання кадрового потенціалу підприємства

Класифікацію методів оцінки можна провести відповідно до різних ознак залежно від типів зв'язків ресурсів, процесів та отриманих результатів. Якщо оцінка проводиться з позицій ефективності понесення витрат на формування кадрового потенціалу підприємства, то очевидно, що його вартість оцінюється постфактум. Коли враховується тільки теперішня ситуація, яка склалася на ринку у певному регіоні, то можна стверджувати лише про можливість використання поточної оцінки вартості об'єктів.

У тому разі, коли визначають майбутню корисність від використання кадрового потенціалу підприємства, тобто обчислюють розмір чистого потоку капіталу, що буде отриманий інвестором-власником від трудових ресурсів, очевидно, що можлива вартість розраховується аналітиком апріорно. Відповідно до цього з усієї різноманітності методів визначення вартості потенціалу виокремлюють три традиційні підходи: витратний, порівняльний та результатний (дохідний) [19].

Методологія оцінки дає можливість установити, як працює підприємство, чи досягаються поставлені цілі, які зміни та удосконалення в процесі управління впливають на повноту використання потенціалу підприємства та його ефективність.

Ефективність кадрового потенціалу визначається, виходячи з поставлених цілей як функція досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів. Щодо кадрового потенціалу підприємства, то ефективність його використання можна представити як співвідношення результату, що характеризує ступінь досягнення мети (економічної, соціальної) до кількості і якості реалізованих здібностей персоналу з його досягненнями.

Причому ефективність використання кадрового потенціалу необхідно розглядати в двох площинах:

- по-перше, як ефективність роботи безпосередньо персоналу підприємства;
- по-друге, з позицій ефективності управління формуванням і реалізацією кадрового потенціалу [80].

Для оцінки таких характеристик, як соціально-психологічний клімат в колективі, рівень задоволеності працею, привабливість праці, використовується, як правило, анкетне опитування робітників підприємства (підрозділу), за результатами обробки якого надається бальна оцінка тій чи іншій якісній характеристиці.

У загальній класифікації методів вартісної оцінки кадрового потенціалу підприємства, що можуть бути використані для оцінки відповідних можливостей його використання, можливо використовувати всі три вищенаведені методики [43].

Стисло економічну суть трьох указаних підходів до оцінки кадрового потенціалу підприємства, з огляду на необхідність врахування можливостей його ефективного використання, можна пояснити так [66]:

- витратний (майновий) – визначає вартість кадрового потенціалу підприємства за сумою витрат на його формування та використання;
- порівняльний (ринковий) – визначає вартість на базі зіставлення з аналогами, що вже були об'єктами ринкових угод;
- результатний (дохідний) – оцінює вартість кадрового потенціалу підприємства на засаді величини чистого потоку позитивних результатів від його використання.

Слід зазначити, що кожен з указаних підходів реалізується за допомогою специфічних методик, які залежать від об'єкта оцінки. Особливості кожної такої модифікації базових концепцій досліджено у багатьох наукових працях [40].

Досить поширеною можна вважати коефіцієнтну методику оцінки кадрового потенціалу підприємства, яка за своєю суттю є гібридом витратних та порівняльних підходів до оцінки. Всі коефіцієнти даної методики інтегруються у такі групи:

1. показники професійної компетентності;
2. показники творчої активності;
3. показники кількості, якості та оперативності виконаних робіт;
4. показники трудової дисципліни;
5. показники колективної роботи тощо [40].

Слід також приділити відповідну увагу чинникам, що формують вартість кадрового потенціалу підприємства та соціально-організаційної системи підприємства, а значить і його потенціал. Сукупність їх доцільно подати у вигляді трирівневої ієрархічної системи.

Методологічною основою визначення кадрового потенціалу підприємства є визначення співвідношення результату з масою ресурсу, що використаний для його досягнення.

При оцінці стану і ефективності кадрового потенціалу на підприємстві використовують показники, які зазначені у таблиці 1.3.

Очевидно, що існування значної кількості критеріїв ефективності використання кадрового потенціалу зумовлює необхідність застосування комплексного підходу для його оцінки з позицій значимості кінцевих результатів діяльності підприємства, продуктивності та якості праці і організації роботи персоналу як соціальної системи [76].

Залежно від методології оцінки аналіз названих чинників проводиться з різних позицій. Так, у разі визначення вартості потенціалу витратними методами основна увага приділяється витратним чинникам, не дивлячись на те, що беруться до уваги і чинники оточення та (частково) функціональні характеристики об'єкта.

Таблиця 1.3

Показники стану і ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві*

Показники	Порядок розрахунку	Умовні позначення
1. Показники стану трудового потенціалу		
1.1. Середньооблікова чисельність	$Ч_{сп} = Ч_{поч} +$	Ч _{поч} - чисельність робітників на початок періоду, осіб;
1.2. Коефіцієнт плинності кадрів	$К_{пл} = Ч_{виб} / Ч_{сп}$ $К_{пл} = (Ч_{пр} - Ч_{виб}) / Ч_{поч}$	Ч _{пр} - чисельність прийнятих робітників, осіб; -+
1.3. Коефіцієнт обороту по прийому	$К_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{к}$	Д _{відпр} - кількість відпрацьованих днів, днів; Д _к - кількість календарних днів, днів;
1.4. Коефіцієнт обороту по вибуттю	$К_{зв} = Ч_{звіл} / Ч_{в}$	Ч _{зв} - чисельність робітників у звітному періоді, осіб;
1.5. Коефіцієнт загального обороту	$К_{заг} = К_{пр} + К_{виб}$	Ч _{виб} - кількість вибувших працівників, осіб;
1.6. Коефіцієнт постійності кадрів	$К_{пос} = Ч_{к} / Ч_{сп}$	Ч _{сп} - середня чисельність персоналу за період;
1.7. Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	$К_{осн-доп} = Ч_{спкв} / Ч_{спр}$	Ч _{мин} - чисельність робітників у минулому році, осіб;
1.8. Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	$К_{квал} = К_{ч} / ч$ квал сспкв сспр	Ч _к - чисельність робітників на кінець періоду, осіб;
1.9. Зміна робочих місць	$QPM = QPMK - QPM_{поч}$	Ч _{звіл} - чисельність звільнених робітників, осіб; К _{пр} - коефіцієнт приросту; К _{виб} - коефіцієнт вибуття; Ч _{оп} - чисельність основного персоналу, осіб;
1.10. Коефіцієнт еластичності робітників в залежності від товарообігу	$К_{ел} =$	Ч _{допп} - чисельність допоміжного персоналу, осіб;
2. Показники ефективності використання трудового потенціалу		
2.1. Продуктивність праці	$ПП = Т / Ч_{сп}$	Т - товарообіг підприємства, тис. грн.;
2.2. Трудомісткість товарів	$ТМ = 1 / ПП$	ПП - продуктивність праці, тис. грн./осіб;
2.3. Індекс продуктивності праці	$І_{пп} = (100 \pm ПП) / 100$	ПП - темп зміни продуктивності праці, %;
2.4. Індекс трудомісткості продукції	$І_{тм} = (100 \pm ТМ) / 100$	ТМ - темп зміни трудомісткості праці, %.
2.5. Приріст продуктивності праці за рахунок впливу економічної чисельності	$ПП = (Ч * 100) / (Ч_б - Ч)$	

*Джерело: [65]

За оцінки потенціалу порівняльними методами основна увага приділяється чинникам оточення та функціональним особливостям, а результати використання об'єкта та витрати на їх досягнення мають другорядний (допоміжний) характер. І нарешті, за визначення вартості потенціалу згідно з результатною концепцією найбільшого значення набувають саме результати використання кадрового потенціалу підприємства, а функціональні характеристики та чинники оточення мають допоміжний характер [12].

Отже, з вищенаведеного можна сказати, що недосконалість науково-прикладних розробок у сфері оцінки кадрового потенціалу підприємства не дає змоги визначити хоча б кілька альтернативних методик, які створили б основу для подальшого вирішення цього складного, проблемного завдання.

Таким чином, виходячи з вищесказаного, можна сказати, що ефективність кадрового потенціалу підприємства – це величина можливої участі робітників у виробництві з урахуванням психологічних заходів щодо збалансованого розвитку економіки підприємства, особливостей, рівня професійних знань та отриманого досвіду. Якщо визначати його величини, то необхідно правильно обирати показник вимірювання, що сприятиме ринковому розумінню даної категорії тощо [58].

Розглянуті основні методологічні підходи щодо оцінки кадрового потенціалу підприємства, що має будуватися на основі економічних оцінок здібностей людей, створювати певний дохід. Чим вища індивідуальна продуктивність праці робітника і триваліший період його діяльності, тим більший він приносить дохід і є більшою цінністю для підприємства.

У загальному вигляді методологію оцінки кадрового потенціалу підприємства можна подати як послідовність наступних дій: формування категорій, розробка показників, установлення критерію порівняння, вибір способи оцінки, одержання результату оцінки.

Отже, дослідивши, науково-теоретичні засади управління кадровим потенціалом підприємства, зазначимо, що в умовах трансформації економічних відносин існує необхідність у запровадженні на українських підприємствах

ефективної системи управління кадровим потенціалом, тому доцільно використовувати існуючі методики оцінювання кадрового потенціалу як на рівні всього потенціалу так і на рівні окремого працівника.

З метою підвищення рівня кадрового потенціалу пропонується впроваджувати заходи з професійної підготовки персоналу для підприємства ще на стадії його навчання. Подальші дослідження кадрового потенціалу підприємства мають спрямовуватись на визначення шляхів ефективної реалізації та впливу на загальну результативність підприємства.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати дослідження представлені у розділі 1 необхідно відмітити наступне:

1. Конкурентна перевага – це насамперед здатність підприємства якнайкраще використовувати свої обмежені ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку порівняно з конкурентами.

2. Забезпечення конкурентних переваг як механізму створення умов, необхідних для максимально повного та всебічного використання позитивних відмінностей підприємства від конкурентів, які в короткостроковому періоді забезпечують підвищення ефективності його діяльності, а в довгостроковому – його виживання, яке реалізується шляхом постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього ринкового середовища та умов конкурентної боротьби, що змінюються.

3. Конкурентоспроможність – це комплексна характеристика здатності суб'єкта господарювання ефективно конкурувати на ринку за умови зростання конкурентного потенціалу, зокрема кадрового. Конкурентоспроможність підприємства характеризується дією цілої системи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування. Також варто зазначити, що рівень конкурентоспроможності залежить від взаємодії п'яти конкурентних сил,

якими виступають: постачальники сировини, потенційні нові конкуренти, товари-субститути, покупці продукції та специфіка галузі.

4. У роботі виділено критерії оцінки та аналізу конкурентних переваг підприємства.

5. В процесі дослідження розкрито деякі особливості стосовно категорій «робоча сила», «трудові ресурси», «трудова» та «кадровий потенціал».

6. Вивчено систему принципів управління кадровим потенціалом підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАЛИВНОЇ КОМПАНІЇ «ТИТАН»

2.1. Загальна характеристика паливної компанії «ТИТАН»

Компанія ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» зареєстрована за юридичною адресою Україна, 79039, Львівська обл., місто Львів, вул. Золота, буд. 18, кв. 27. Керівником компанії є Антохів Олег Романович.

Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. Також підприємство здійснює ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування; ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування; оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення; неспеціалізована оптова торгівля; роздрібна торгівля паливом; пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення; інший пасажирський наземний транспорт; вантажний автомобільний транспорт; діяльність у сфері права; надання в оренду інших машин, устаткування та товарів.

Продаючи пальне дрібним та середнім гуртом підприємство забезпечує широкий асортимент нафтопродуктів з провідних нафтопереробних заводів Європи. Нафтобази підприємства розташовані у Львівській області. Доставка здійснюється по Західній Україні партіями палива від 2000 л. середня тривалість доставки – 24 години з моменту замовлення.

ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» постачає пальне для підприємств аграрного та промислового сектору, компаній дорожнього будівництва та транспортних компаній. За останні пів року клієнтами підприємства стали понад 100 підприємств, серед яких ТОВ «Молочна компанія «Галичина», ТОВ «УСПІХ

БМ», ПАТ «ЛЬВІВСЬКЕ АТП-14630», БІК «СБ-Груп», МКС «Бетон», ВАТ «ЯВОРІВБУД» та інші.

Підприємство забезпечує високу якість продукції: використовує сучасне обладнання та бензовози (стаціонарні, напівпричеми, стаціонарні бензовози з причепом, частина з яких обладнана системою примусового зливу нафтопродуктів), запровадило систему контролю якості нафтопродуктів, має сертифікати, що підтверджують якість пального.

ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» є висококонкурентним підприємством на ринку нафтопродуктів оскільки застосовує спеціальні умови для постійних клієнтів, конкурентну цінову політику, завжди гарантує вчасність поставок, має гнучку систему оплат та відтермінування.

Організаційна структура управління ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» є функціонально-лінійною (рис. 2.1).

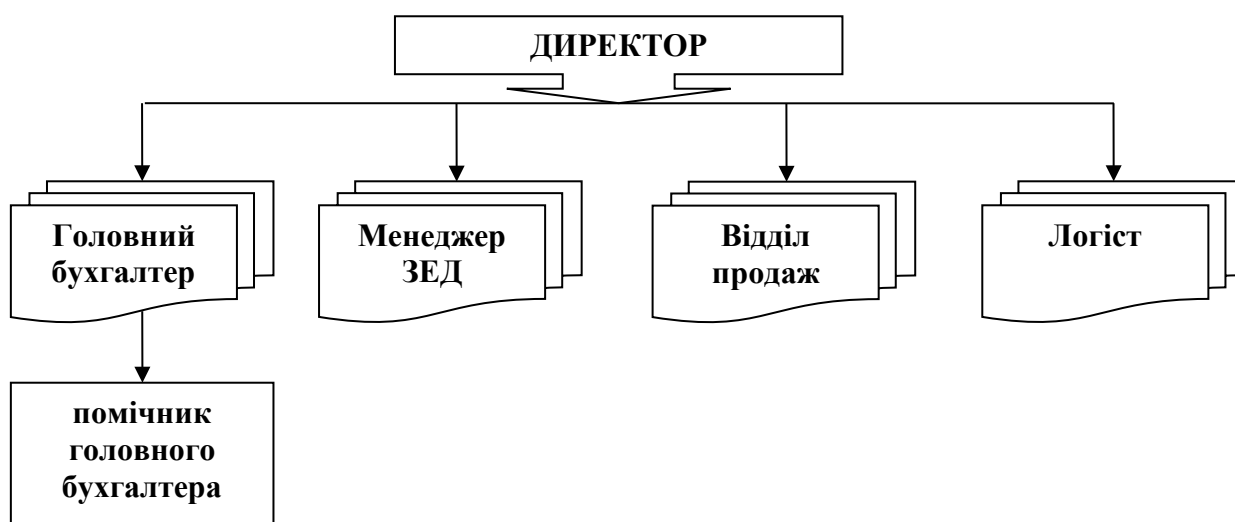


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Нафтова компанія ТИТАН»*

*побудовано автором

ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» є торговим посередником між виробниками нафтопродуктів та їх безпосередніми споживачами, тобто перетворює крупний опт в дрібний та роздріб. Торговельне посередництво

передбачає здійснення процесів просування товарів на ринку і його передачу від виробника покупцю згідно з угодою купівлі-продажу. Завдання оптового торговця як посередника – трансформувати потік товарів виробника (дизельного палива) у вхідний потік, зручний для споживача та роздрібної торгівлі. Проте у даному випадку мова йде про двох посередників – крупноптового, яким найчастіше буває компанія-імпортер, яка безпосередньо купляє ДП у виробників. А потім продає це паливо своїм клієнтам дрібним оптом або в роздріб.

Найбільшими точками продажу нафтопродуктів дрібним оптом є міста Західної України. Такий розподіл склався за рахунок більшого споживання палива в цих регіонах, а також із-за особливостей поставок нафтопродуктів на український ринок.

Споживачі палива – це, як правило, підприємства усіх розмірів, які купляють паливо великими та невеликими партіями для задоволення поточних потреб. У цьому випадку компанія фактично синхронізує виробництво та споживання товарів. Оптові торговці здійснюють закупівлю палива за власні кошти, часто надаючи передплату або товарний кредит, і тим самим фінансують процес просування товарів від виробника до роздрібного підприємства.

ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» як оптовий посередник надає послуги: клієнтам, що купують дизпаливо, а саме здійснюють оцінку потреби, перегруповання товарів, зберігання запасів, доставку палива до місця споживання, надають інформацію та консультаційні послуги; імпортерам, які поставляють товари оптом, а саме: полегшують продаж палива, зберігання запасів, фінансування виробничого процесу, зменшення кредитного ризику, надають ринкову інформацію тощо.

Представлені бізнес-процеси та операції характеризують комерційну діяльність підприємства, що включає оптову закупівлю, укладання договорів та продаж палива, розуміючи їх у вузькому сенсі як процеси, пов'язані зі зміною власності. Виробничі бізнес-процеси торговельної компанії пов'язані із фізичним переміщенням палива: це транспортування, зберігання, комплектування, упаковка, фасування, тобто пов'язані з логістичною діяльністю підприємства.

Налагоджуючи відносини з постачальниками палива компанія ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» дотримується стандартних вимог і забезпечує стабільність закупівель, забезпечує вивезення продукції від постачальника і її зберігання на власних потужностях. Для цього компанія має власні спеціально обладнані сховища, які відповідають міжнародним стандартам безпеки. Ці сховища представляють собою резервуари, які знаходяться на території нафтобази – спеціально обладнаної території, що має охорону, відповідає жорстким вимогам техніки безпеки та протипожежної безпеки.

У табл. 2.1. представлено інформацію про асортимент та техніко-економічні характеристики наявного обладнання нафтобази. Загальний обсяг резервуарного парку підприємства становить 4,3 тис. куб. м., що дозволяє створювати запаси для задоволення потреб споживачів у випадку зростання попиту на бензин чи дизпаливо. Слід зазначити, що технічне оснащення нафтобази повністю відповідає вимогам до схоронності вантажів та техніки безпеки працівників підприємства.

Таблиця 2.1

Характеристики резервуарного парку підприємства для зберігання світлих нафтопродуктів*

№ п/п	Тип	Кількість, шт.	Рік введення в експлуатацію	Об'єм 1-го резервуару, куб. м	Всього, куб. м.
1	РВС-400	8	1998	400	3200
2	РВС-200	3	1998	200	600
3	РГС-75	6	1998	75	450
4	РГС-50	1	1998	50	50
Сумарний об'єм		-	-	-	4300

*побудовано автором за даними підприємства

Для прийому нафтопродуктів на території нафтобази є залізнична естакада з можливістю одночасного зливу 6 (шести) чотиривісних залізничних цистерн або 3 (трьох) восьмивісних цистерн. Відпуск нафтопродуктів здійснюється автоцистернами з можливістю одночасної видачі 4 типів нафтопродуктів.

Прийом та видача кожної групи нафтопродуктів організовані окремо (за окремими трубопроводами). Як оптовий посередник, що прагне реагувати на різноманітні запити клієнтів, підприємство здійснює доставку продукції безпосередньо до місця, указанного клієнтом. Вид транспорту для доставки визначається кількістю продукту: при обсягах до 40 тис. літрів найчастіше використовують автомобільний бензовоз, мінімальна норма відвантаження - 2 тис. літрів. Для транспортування великих об'ємів застосовуються залізничні перевезення, усі продукти доставляються до станції призначення, вказаної клієнтом. На аналогічних умовах компанією здійснюється продаж дизельного палива – для його доставки застосовуються ті ж види транспорту і норми відвантаження.

ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» відповідально відноситься до дотримання заходів безпеки, як при автомобільних, так і залізничних перевезеннях. Усі бензовози оснащені лічильниками, насосами для перекачування, роздавальними пістолетами. Це дозволяє економити час і заправляти техніку на місці доставки.

Здійснюючи доставку світлих нафтопродуктів до місця використання їх клієнтами, ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» надає супутні послуги, зокрема: експедирування вантажів, розробку оптимальних маршрутів перевезення, детальний розрахунок вартості перевезення, щоденний моніторинг виконання замовлень споживачів.

Проведений аналіз організації бізнес-процесів зберігання і транспортування паливно-мастильних матеріалів свідчить про існування багатьох можливостей їх покращення. Зокрема, є скарги клієнтів на недотримання термінів поставки дизпалива до місця, указанного покупцем товару, що свідчить про необхідність управлінських заходів щодо диспетчеризації перевезень. Є також рекламації від споживачів, що стосуються якості дизпалива. Це потребує додаткових заходів щодо контролю якості продукції впродовж всього ланцюга доставки. Оскільки виробники дизпалива мають сертифікати якості, то погіршення якості може відбуватися в процесі доставки.

Слід також зазначити, що ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» працює в напруженому конкурентному середовищі, де є велика кількість учасників ринку, жорсткі правила і обмеження з боку державних органів та високий рівень тіньових схем та оборудок. Для ідентифікації сильних і слабких сторін підприємства використаємо метод SWOT-аналізу, який дозволяє провести детальне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища. Сильні сторони підприємства покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення стратегічних цілей, у той час як його «слабості» викликають гальмування. Результати аналізу узагальнено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати СВОТ-аналізу процесів оптових поставок світлих нафтопродуктів на ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»*

Внутрішні чинники	
Сильні сторони	Слабкі сторони
- підприємство безпосередньо співпрацює з постачальниками палива від виробників; - закупівля палива здійснюється великими партіями у сертифікованих НПЗ; - гнучка цінова політика та індивідуальний підхід до кожного клієнта; - компанія має власну нафтобазу, що дозволяє створювати запаси палива для забезпечення неперервності задоволення споживчого попиту, - наявні потужності дозволяють здійснювати доставку палива у будь-яку точку України.	- наявність скарг клієнтів про недотримання термінів доставки; - відсутність технічних можливостей для контролю переміщень бензовозів; - неможливість гарантії 100% літражу при зливі нафтопродуктів (існують втрати); - низький рівень мотивації персоналу до залучення нових клієнтів; - уповільнена реакція на зміни кон'юнктури ринку і велика залежність від цінових коливань.
Можливості	Загрози
- наявність постійних клієнтів; - досвід участі у тендерах і можливість отримання знижок; - наявність досвіду співпраці з автоперевізниками та можливість залучати бензовози різної ємності; - диверсифікація джерел постачання палива і пошук надійних постачальників з можливістю укладання прямих договорів з виробниками, - наявність державної програми стимулювання внутрішнього виробництва.	- висока конкуренція на ринку світлих нафтопродуктів; - значна тінізація ринку і непрозорість ціноутворення; - високі акцизні збори і податки; - зміна попиту на користь більш екологічних продуктів; - обмежений автопарк цистерн і гарантій своєчасності доставки від перевізника; - зростаючі політичні ризики, що створює загрози постачання палива від найбільш вигідних постачальників.

*побудовано автором

SWOT-аналіз допоміг зрозуміти, які чинники заважають розвитку компанії, зменшують її дохід та становлять загрозу в майбутньому. А побачивши можливості, які є на ринку, організація сфокусувала свої сили та переваги для розширення власної ніші. З нашої точки зору, загрози ефективній діяльності підприємства на ринку світлич нафтопродуктів створюють політичні фактори, напруження у міжнародних відносинах із Білорусією, оскільки компанія повністю орієнтована на білоруську продукцію. Можливості для розвитку пов'язані як з покращенням внутрішніх бізнес-процесів операційної діяльності, так і з макроекономічними факторами, що будуть стимулювати збільшення виробництва дизпалива українськими нафтопереробними заводами.

Основні групи товарів, які реалізує підприємство, наступні: нафта; нафтопродукти; паливно-мастильні матеріали; паливо; інші. У структурі реалізованої продукції найбільша частка припадає на паливо (рис. 2.2).

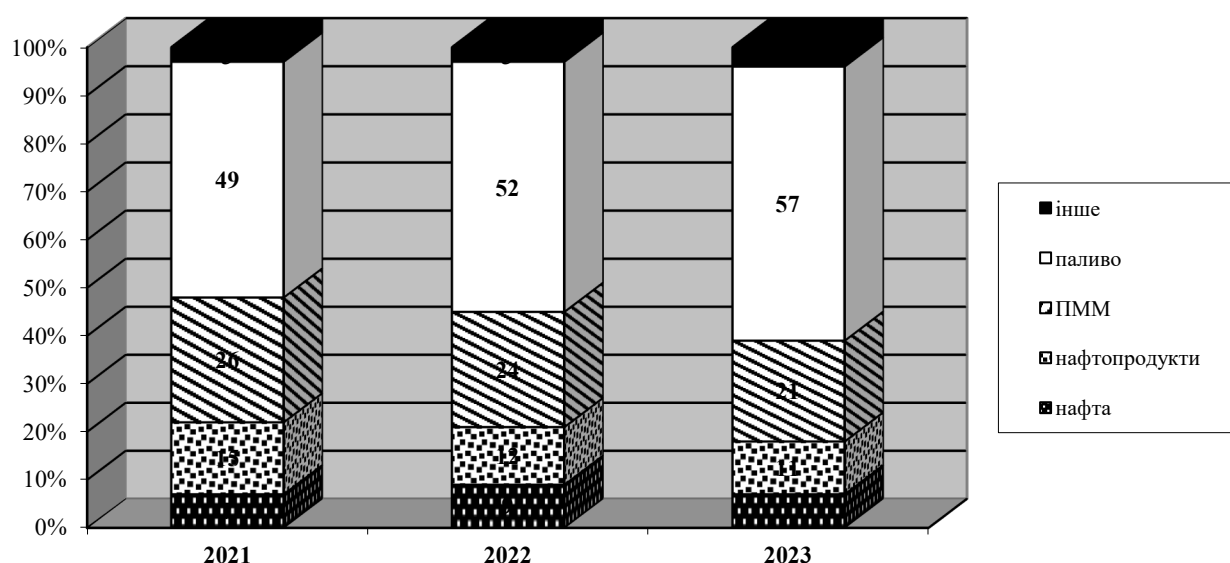


Рис. 2.2. Товарна структура реалізованої продукції ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» у 2021-2023 роках, %*

*побудовано автором за даними підприємства

Більш глибокий аналіз товарної політики ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» за допомогою ABC-XYZ-аналізу свідчить про ефективність товарного асортименту підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

ABC-XYZ-аналіз товарного асортименту ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»*

Категорія	X	Y	Z
A	Паливо	Паливно-мастильні матеріали	x
B	x	Нафтопродукти	x
C	x	Нафта	Інша продукція

*побудовано автором

Отже, товарний асортимент ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» у зв'язку із спеціалізацією діяльності підприємства є порівняно вузьким, проте він оптимальний, адже паливо, що характеризується найбільшим попитом на ринку, купується споживачами в найбільшому обсязі, тобто приносить підприємству найбільші прибутки (табл. 2.4). Продаж товарів цієї групи стабільний й добре прогнозується.

Таблиця 2.4

Обсяги продажів основних груп товарів ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» у 2021-2023 рр., тис. грн.*

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, всього, в т.ч.:	67406	206766	346859	139360	140093	206,7	67,8
Нафта	4718	18609	24280	13891	5671	294,4	30,5
Нафтопродукти	10111	24812	38154	14701	13342	145,4	53,8
ПММ	17526	49624	72840	32098	23216	183,1	46,8
Паливо	33029	107518	197710	74489	90192	225,5	83,9
Інше	2022	6203	13875	4181	7672	206,8	123,7

*побудовано автором за даними підприємства

Як бачимо, найбільше підприємством реалізовано палива. Нафта та інші товари при незначному попиті мають незначні обсяги реалізації. Далі здійснимо аналіз за допомогою матриці BCG (рис. 2.3). Таким чином, на основі матриці BCG були сформовані наступні товарні стратегії: портфелі підприємства ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» є 1 зірка (паливо), 1 дійна корова (ПММ), 2 важких дітей (нафта та інші види продукції), 1 собака (нафтопродукти). Стратегію

«Збільшення частки ринку» підприємство застосовує для ПММ, стратегію «Збирання врожаю» – для палива. Нафта та інші види продукції мають найменшу частку в товарному асортименті та продажах.

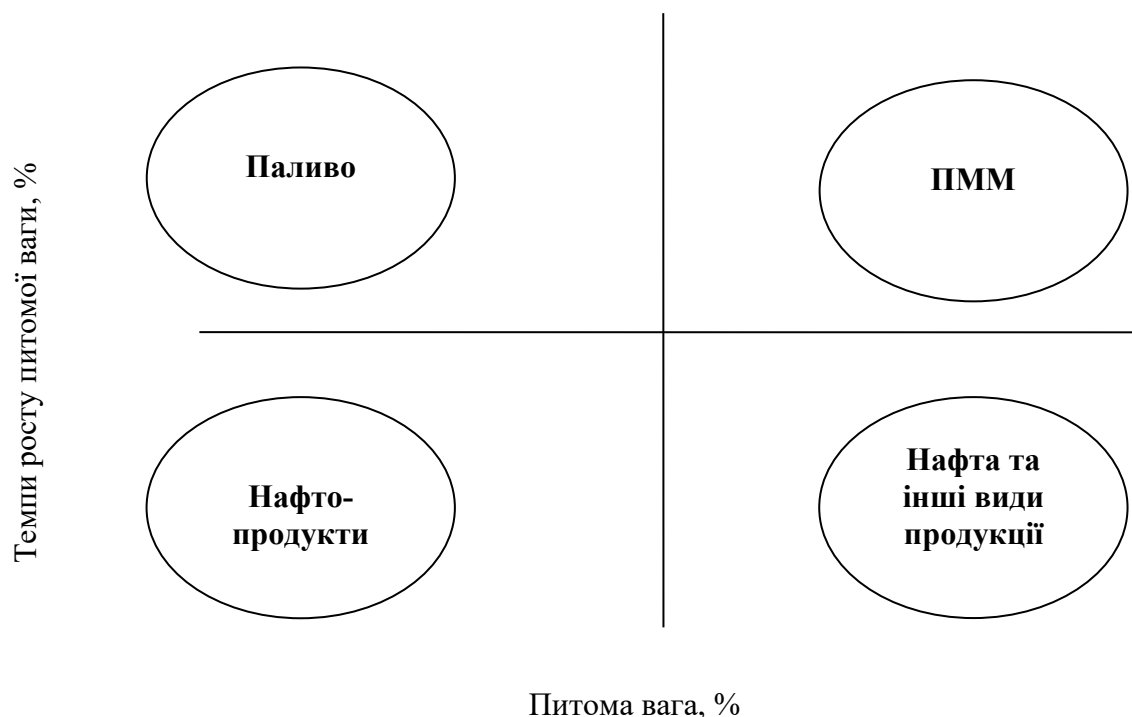


Рис. 2.3. Матриця BCG для ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»*

*Джерело: побудовано автором

Встановлення цін на продукцію та послуги ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» здійснюється відповідно до стадії життєвого циклу продукції, і при встановленні ціни на продукцію, яка є новою на ринку, підприємством використовується метод ціноутворення «витрати + прибуток». Ціна на пальне та іншу продукцію знаходиться у прямій залежності від світових цін, які зазнали значного коливання в останній рік, розміру імпортного мита, адже більша частина пального імпортується українськими компаніями, а також від заходів державного регулювання ринку нафтопродуктів (проте зазначимо, що таке регулювання швидше за все носить рекомендований характер, тому оператори ринку застосовують вільне ціноутворення). У процесі ціноутворення ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» аналізуються ціни конкурентів та попит на ті чи інші види палива за допомогою наступних маркетингових інструментів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Особливості збирання й аналізу інформації щодо цін на продукцію ТОВ

«Паливна компанія ТИТАН»*

Групи товарів	Джерела одержання інформації	Виконавці
Нафта, нафтопродукти	Налагодження прямих контактів з іноземними постачальниками. Вивчення біржових позицій на товарні групи	Відділ маркетингу і відділ збуту, планово-економічний відділ
Паливо, ПММ	Налагодження контактів з іноземними та вітчизняними постачальниками. Комерційні пропозиції	Відділ маркетингу, комерційний директор
Інша продукція	Поставка через вітчизняних постачальників – вивчення ринку, середніх цін, формування бази даних альтернативних постачальників	Відділ маркетингу, відділ збуту

*побудовано автором

Працівники відділу маркетингу здійснюють збір інформації щодо цін на продукцію потенційних постачальників і їх ціни. Підприємство використовує різні стратегії ціноутворення залежно від товарних груп (табл. 2.6). Цінова політика ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» залежить від товарних груп, унікальності продукції й груп споживачів, що її купують, а також від рівня конкуренції на ринку та цінової політики конкурентів.

Таблиця 2.6

Стратегії ціноутворення ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»*

Асортиментні позиції продукції	Стратегія ціноутворення	Характеристика
Нафта, нафтопродукти	Стратегія диференційованих цін	Переважно продукція поставляється під попереднє замовлення
Паливо, ПММ	Стратегія цінового лідера	Реалізація продукції відбувається на висококонкурентному ринку для усіх груп споживачів, тому стратегія направлена на отримання лідерства в ціні
Інша продукція	Стратегія нейтрального ціноутворення	Реалізовується для всіх груп споживачів

*побудовано автором

В процесі збуту продукції підприємство використовує збутові системи нульового рівня та однорівневі системи. При продажах за нульовою системою

збуту продукція реалізується безпосередньо кінцевим споживачам та має наступний вигляд (рис. 2.4).

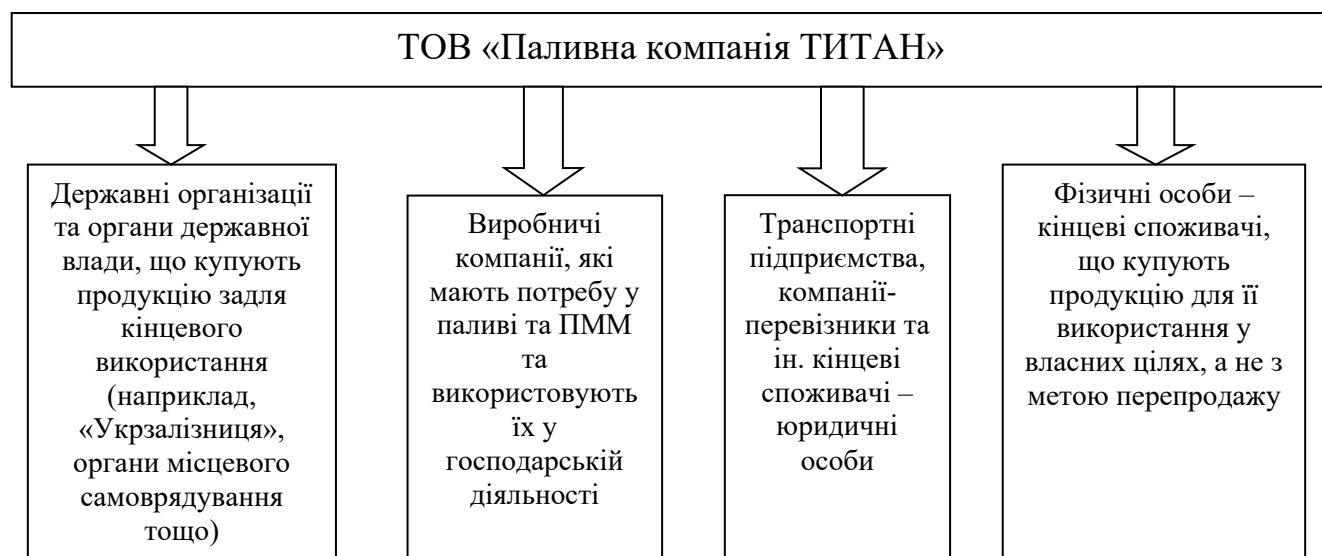


Рис. 2.4. Збутова система нульового рівня ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»*

*Джерело: побудовано автором

При використанні однорівневої системи збуту продукція реалізується закупівельним компаніям та організаціям (рис. 2.5). Також зазначимо, що збутова політика підприємства передбачає активну участь у тендерах, за результатами проведення яких підприємство поставляє продукцію Держрезерву, державним організаціям (органам виконавчої влади), державним підприємствам (наприклад, Укрзалізниця). За допомогою тендерів підприємство реалізує значну частку продукції – близько 25% усіх продажів. Також, проаналізувавши фінансовий стан підприємства, можна побачити його конкурентоспроможність та потенціал на ринку. Головною метою такого аналізу фінансового стану організації є виявлення проблем й недоліків та відповідно своєчасне їх усунення.

Результати аналізу фінансового стану підприємства ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» подано у табл. 2.7. Коефіцієнт незалежності підприємства вказує на те, яка частка власників підприємства в загальному обсязі коштів. Для ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» цей коефіцієнт мав найкращий результат у 2022 році, а саме 0,60%, у 2021 році 0,51%, а у 2023 році 0,64%, це вказує на те,

що стан підприємства є стабільним, адже чим вищим є цей показник тим фінансово сталіше є підприємство.

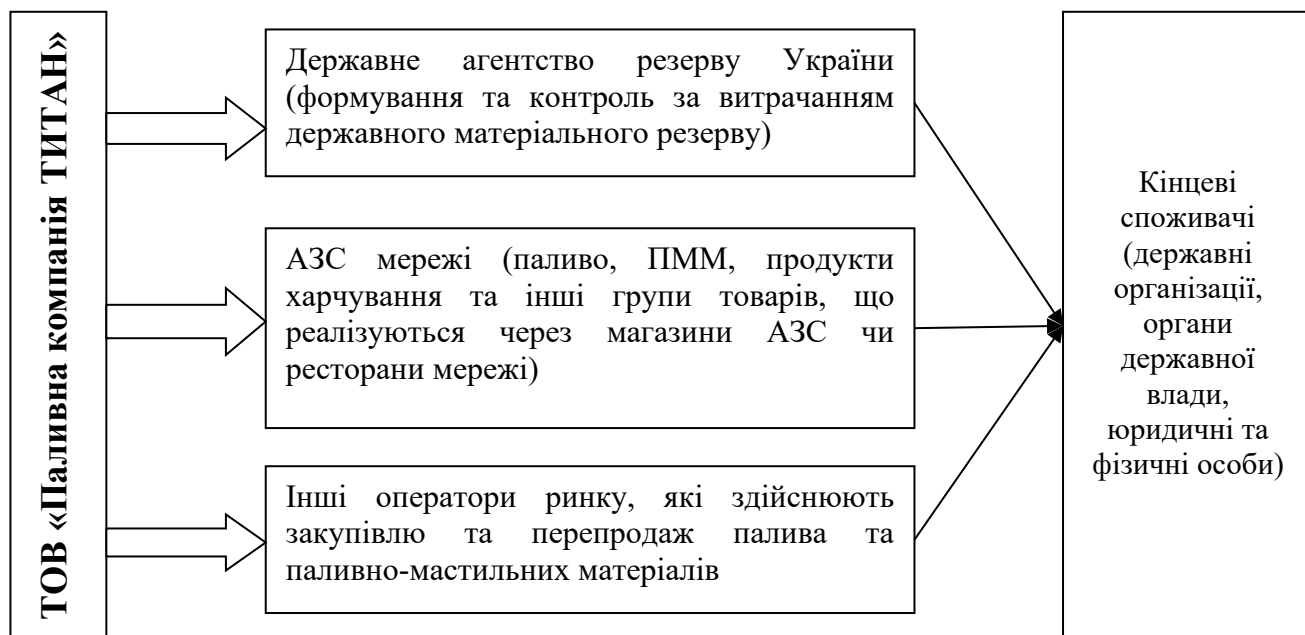


Рис. 2.5. Прогнозна однорівнева збутова система ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»*

*Джерело: побудовано автором

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу є протилежним показнику незалежності. У 2021 році він становив 0,49%, у 2022 0,30%, а у 2023 році дорівнював 0,46%. Коефіцієнт заборгованості у 2021 році мав найгірший показник і становив 0,96%, у 2022 році ситуація була найкращою, коефіцієнт дорівнював 0,50%, а у 2023 році показник зменшився до 0,45%, що є позитивною тенденцією.

Щодо аналізу показників ліквідності та платоспроможності, то коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства впродовж трьох років мав високі показники. У 2021 році становив 0,024%, у 2022 році показник був найкращим і становив 0,041%, а у 2023 році показник зріс до 0,052%. Така тенденція вказує на те, що фірма ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» зможе погасити свої борги вчасно.

Коефіцієнт загальної ліквідності підприємства показує співвідношення оборотних активів та поточних зобов'язань. У 2022 році показник зріс порівняно з

попереднім роком на 0,42%, і становив 1,91%, що є позитивною тенденцією, а у 2023 році знову збільшився до 1,97%.

Таблиця 2.7

Аналіз показників фінансового стану ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»*

Показники	Методика розрахунку	Роки			Відхилення	
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт незалежності	Власний капітал / Всього госп. засобів	0,51	0,60	0,64	0,09	0,04
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Залучений капітал / Всього госп. засобів	0,49	0,30	0,46	-0,19	0,16
Коефіцієнт заборгованості	Залучений капітал / Власний капітал	0,96	0,50	0,45	-0,46	-0,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові засоби / Поточні зобов'язання	0,024	0,041	0,052	0,02	0,09
Коефіцієнт загальної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	1,49	1,91	1,97	0,42	0,06
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації продукції / Середня дебіт. забор.	5,24	5,62	5,34	0,38	-0,28
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Витрати на виробництво продукції / Середня кред. забор.	4,49	4,8	4,51	0,31	-0,29
Коефіцієнт рентабельності активів підприємства	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	0,08	0,12	0,31	0,034	0,19
Коефіцієнт рентабельності реалізації	Прибуток від реалізації / Виручка від реалізації	1,07	1,20	1,24	0,13	0,04

*розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів підприємства. У 2021 році цей показник був найменшим, і становив 5,24%, у 2022 році зріс до 5,62%, а у 2023 році знову підвищився до 5,34%. Динаміка оборотності кредиторської заборгованості була схожою з дебіторською, але у 2021 році дорівнювала 4,49%, у 2022 становила 4,8%, а у наступному році 4,51%.

Щодо показників рентабельності підприємства, то коефіцієнт рентабельності активів підприємства мав тенденцію до зростання. У 2021 році становив 0,08%, у 2022 зріс до 0,12%, а у 2023 році становив 0,31%. Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції мав тенденцію до зростання впродовж 2021-2023 років, що є позитивною динамікою для підприємства ТОВ «Паливна компанія ТИТАН».

Отже, проаналізувавши показники фінансового стану підприємства, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» стабільно працює, витрати підприємства покриваються прибутком, дебіторська заборгованість покриває кредиторську. Аналіз рентабельності показав, що ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» є рентабельним підприємством.

Також, для успішного впровадження інновацій на підприємстві та функціонування на ринку важливим показником є оцінка ймовірності банкрутства підприємства. Відповідно до цього було проведено прогнозування банкрутства підприємства за допомогою таких моделей як: модель Альтмана, модель Спрінгейта, універсальна дискримінантна модель і модель Беєрмана. За допомогою моделі Альтмана визначається показник «Z» на основі таких показників як: ліквідність, фінансова сталість, ринкова активність та рентабельність. Результати розрахунку за допомогою моделі Альтмана наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Прогнозування банкрутства ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» за допомогою моделі Альтмана*

Індекс	2020 р.	2021 р.	2022 р.
X1	1,00	0,99	0,96
X2	0,27	0,05	0,09
X3	0,37	0,07	0,11
X4	0,00	0,00	0,00
X5	9,25	3,85	7,22
Z	12,03	5,34	8,86

*побудовано автором за даними підприємства

Отже, з результатів таблиці 2.8. видно, що ймовірність банкрутства, за допомогою моделі Альтмана, для підприємства ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» вкрай мала, адже « Z » впродовж трьох років більший 3,0 ($Z \geq 3,0$).

2.2. Аналіз використання кадрового потенціалу паливної компанії «ТИТАН»

Основною метою кадрового забезпечення є забезпечення підприємства персоналом в потрібній кількості та якості задоволення розумних потреб. Основними цілями кадрового забезпечення є: формування висококваліфікованого та відповідального персоналу; забезпечення соціальної ефективності, зокрема умови праці, можливість кар'єрного росту, забезпечення позитивного клімату та творчої атмосфери в колективі.

Серед функцій, що покладені на кадрове забезпечення є: організаційна (планування потреб в персоналі та пошук джерел комплектування); соціально-економічна (створення умов для закріплення кадрів); відповідальна (забезпечення розвитку персоналу).

Можна сказати, що підходячи до питань управління персоналом, підприємство обрало стратегію узгодження потреб в персоналі з планами розвитку підприємства, так як підприємство активно розвивається.

Охарактеризувавши напрями діяльності відділу кадрів, наведемо склад та структуру персоналу ТОВ «Паливна компанія ТИТАН», за категоріями, що проілюстровані в таблиці 2.9. Протягом аналізованого періоду 2021-2023 років змінився кадровий склад підприємства: чисельність персоналу підприємства зросла на 4 особи, в основному, за рахунок збільшення чисельності водіїв (+3 особи). Внаслідок цього, зважаючи на незмінну чисельність керівного складу, суттєво змінилась структура персоналу підприємства: частка керівників знизилась на 3,6 пункти, а водіїв – зросла на 3,2 пункти.

Таблиця 2.9

Склад та структура персоналу ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»*

№	Категорія персоналу	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Абсолютне відхилення	
		Чисельність, чол.	Питома вага, %	Чисельність, чол.	Питома вага, %	Чисельність, чол.	Питома вага, %	Чисельність, чол.	Питома вага, пункти
1.	Керівники	2	15,4	2	14,3	2	11,8	±0	-3,6
2.	Спеціалісти	3	23,1	2	14,3	4	23,5	+1	+0,4
3.	Водії	8	61,5	10	71,4	11	64,7	+3	+3,2
4.	Всього	13	100	14	100	17	100	+4	±0,0

*побудовано автором за даними підприємства

Особливу увагу приділяється руху персоналу, зокрема плинності кадрів на підприємстві. Проаналізувавши рух персоналу в динаміці, можна зробити висновки, що плинність кадрів незначна, тобто знаходиться на нормальному, природному рівні, а коефіцієнт обороту з прийому вищий за коефіцієнт обороту з вибуття (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Рух персоналу ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»*

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	абсолютне відхилення, ±
Середньорічна чисельність працівників, осіб	13	14	17	+4
Коефіцієнт обороту з прийому	15,4	7,1	23,5	+8,1
Коефіцієнт обороту з вибуття	7,7	0,0	5,9	-1,8
Коефіцієнт плинності	7,7	0,0	5,9	-1,8

*побудовано автором за даними підприємства

Ефективність використання кадрового потенціалу у ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» у 2021-2023 рр. є високою: відпрацьований час одним працівником протягом року зростає, хоча у 2022 році з об'єктивних причин (війна в країні) знизився. Продуктивність праці річна та годинна також з року в рік зростають (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Ефективність використання персоналу у ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» у
2021-2023 рр., тис. грн.***

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, всього, тис. грн.	67406	206766	346859	139360	140093	206,7	67,8
Середньорічна чисельність працівників, осіб	13	14	17	1	3	107,7	121,4
Відпрацьований час одним працівником, люд.-год.	2216	2178	2232	-38	54	98,3	102,5
Продуктивність праці, тис. грн.							
річна	5185,08	14769,00	20403,47	9583,92	5634,47	284,8	138,2
годинна	2,34	6,78	9,14	4,44	2,36	289,8	134,8

*побудовано автором за даними підприємства

Таким чином, кадровий потенціал підприємства ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» використовується ефективно і може забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Оцінка впливу рівня використання кадрового потенціалу на конкурентоздатність паливної компанії «ТИТАН»

Минулий 2023 рік український ринок нафтопродуктів прожив із цілком новою системою забезпечення, побудованою 2022 року та орієнтованою на європейський кордон. Нова система постачань пройшла випробування на міцність, показавши свою безальтернативність і гнучкість. Дуже важливо й те, що паралельно з географічними та логістичними змінами сформувався й новий пул

постачальників на базі виключно українських компаній, які до 2022 року були лише «другими руками».

Через чотири місяці після початку повномасштабної війни, у липні 2022 року, на ринку не було дефіциту жодного виду пального, хоча 2021-го на російське та білоруське дизпаливо припадало 70%, бензини – 50%. Щоправда, як і всі українці, ринок пального поніс втрати: споживання бензинів і дизпалива 2023 року відносно 2021-го зменшилось на 17,5%, скрапленого газу – на 35% (рис. 2.6).

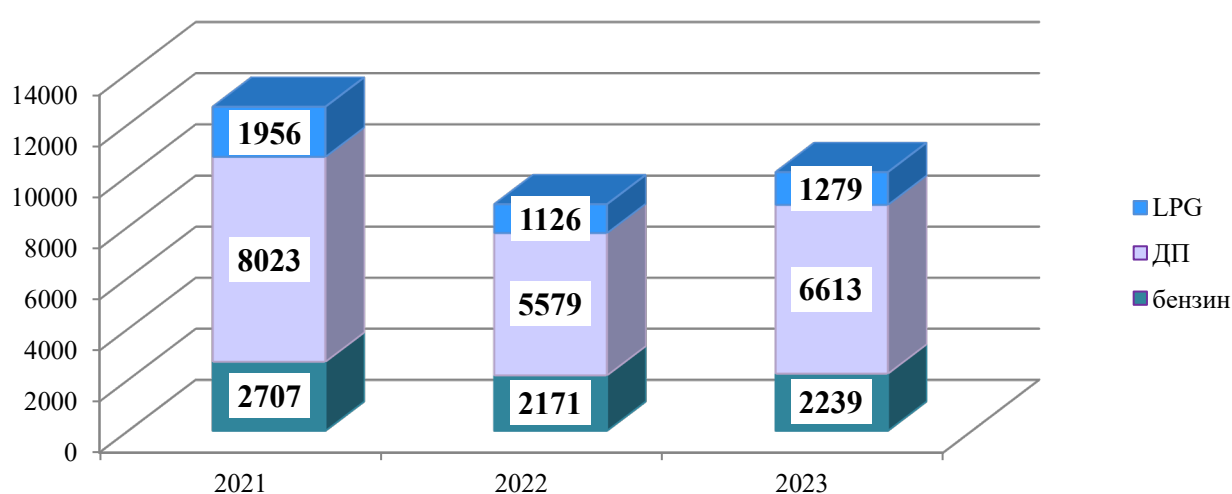


Рис. 2.6. Баланс нафтопродуктів ц 2021-2023 рр, тис. т.*

*Джерело: [74].

Європа задіяла ембарго на російську нафту 5 грудня 2022 року, на нафтопродукти – з 5 лютого 2023-го. І не було жодного дефіциту. Єдиною ознакою континентальної перебудови став сплеск цін із піком у перші дні березня 2022 року (рис. 2.7). Зазначимо, що аналогічна динаміка була й щодо природного газу. Але це об'єктивне явище – висока ціна необхідна для залучення нових постачальників, а після налагодження стабільних поставок ціни нормалізуються. Як бачимо, 2023-го та на початку 2024 року ціна на нафту стабілізувалася, хоча й є дещо вищою за ціну «довоєнного» 2021-го.

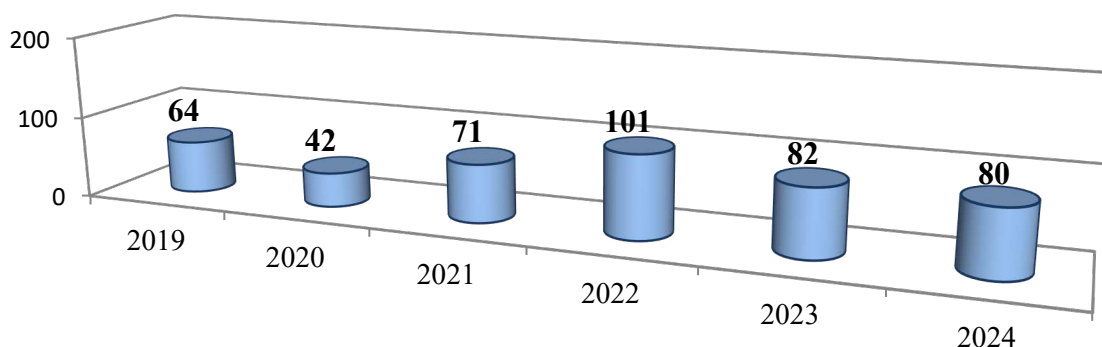


Рис. 2.7. Ціни на нафту Brent на світовому ринку, дол./бар.*

*Джерело: [74].

Те ж саме відбулося в Україні: в умовах дефіциту трейдери купували пальне за будь-які гроші, а коли ринок наповнився, ціни знизилися до об'єктивних рівнів. Виняток становить висока логістична складова, яка утворилася через довгі транспортні ланцюги й високу вартість автомобільних поставок, які в окремі місяці сягали 50% у загальному імпорті (до 2022 року їх не було взагалі).

Імпорт пального в Україну відбувається переважно за двома приблизно рівнозначними напрямками – польським і румунським (рис. 2.8).

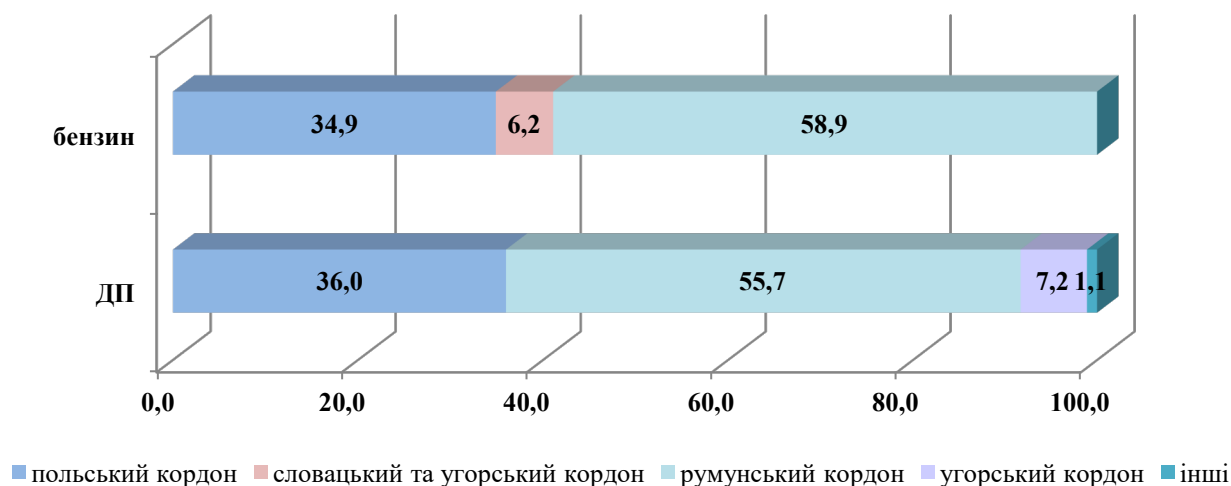


Рис. 2.8. Основні канали поставок ДП в Україну 2023 р.*

*Джерело: [74].

Тут мається на увазі саме місце перетину українського кордону, а не походження пального. Щодо останнього, то палітра виробників налічувала 2023

року 22 країни. Непомітно на буденність перетворилася присутність на заправних станціях дизпалива та скрапленого газу зі США. Серед екзотичних досі країн зазначимо Кувейт, танкер на адресу української мережі UPG ішов водою 15 тис. км. Також траплялися партії з Китаю, Оману та Тайваню.

Не така строката картина у бензиновому сегменті, оскільки, на відміну від ДП, потребу у бензині європейські НПЗ закривають самотужки. З тенденцій 2023 року можна виокремити зростання популярності бензину із Німеччини, провайдером якого для українських контрагентів є польський трейдер UNIMOT. Це пальне спеціально для України виробляють без спиртовмістних компонентів, відповідно, воно більш стійке та краще переносить довгу логістику і зберігання, що особливо актуально влітку.

На українському ринку відбулася не лише географічна диверсифікація, а й логістична. Близько 33% імпортованого бензину й дизпалива завозилися автомобільним транспортом. Достатньо сказати, що 2021 року ця частка становила нуль. Різке збільшення парку бензовозів – ключовий фактор подолання дефіциту у 2022 році. З 2021-го їхня кількість зросла більш як у чотири рази, з 1500 до 6400 одиниць.

Без перебільшення логістична революція призвела до ще одного явища – різкого зростання кількості імпортерів: якщо 2021 року їх було 200, то 2023-го – понад 700. Зокрема, кількість імпортерів бензину збільшилася у п'ять разів, дизпалива – в шість і вдвічі – скрапленого газу.

З'явилася маса учасників ринку, які, володіючи навіть одним бензовозом, ставали імпортерами пального. Ця новоявлена категорія нафтотрейдерів непогано заробила на ажіотажі 2022 року, вочевидь уявляючи, що так буде завжди.

Однак відтоді ринок пального живе у стані перманентного профіциту, оскільки джентльмени удачі постійно везуть нові партії, мріючи про повторення гарячих деньків літа 2022-го. В умовах постійного переливу ринку та наявності сотень не обтяжених особливими зобов'язаннями та інфраструктурою трейдерів оптова торгівля паливом перетворилася на абсолютно безприбуткову, а тому досить ризиковану справу.

Ситуація може дещо виправитися 2025 року, коли запрацює закон про мінімальні запаси нафти й нафтопродуктів. Він передбачає, що імпортер або виробник мають тримати певний запас пального, який розраховується від обсягу поставок. У перший рік такий норматив становитиме 3%, або 11-денний запас. Поява нехай навіть невеличких, але зобов'язань і заморожування певних коштів змусить багатьох джентльменів удачі завершити свою нафтову кар'єру, що має дати ринку більшої прогнозованості та інвестицій у розвиток інфраструктури.

Якщо говорити про найбільших постачальників періоду великої війни, то основною зміною стало домінування українських компаній. До 2022 року визначальні позиції належали представникам і партнерам російських і білоруських виробників, як-то «БНК-Україна», пулу азербайджанських трейдерів «Мадокс» і Coral Energy, що були провайдерами обсягів «Роснефті», та компанії «Гран Прі Ойл», що опікувалася паливом від «Лукойлу».

З 2022 року російські та білоруські обсяги зникли, а «перші руки» на ринку пального перейшли до українських комерсантів, які й вирішили завдання радикальної перебудови ринку та його наповнення паливом. Переважно це відомі імена, хоча з'являються й нові «зірки»: ОККО, WOG, UPG, «Альянс Енерго Трейд», «Кантарелл», БРСМ, «Приват» «Кантиненталь Трейд», Advantage7, «Наdejда» тощо.

На тлі падіння цілих галузей ринок нафтопродуктів залишається досить ліквідним. Цьому сприяє перехід величезних обсягів як імпорту, так і експорту різноманітної продукції на автомобільні перевезення, що стимулює продажі.

Водночас конкуренція в усіх ланках ринку – як в опті, так і в роздробі – вкрай напружена та здебільшого несправедлива. Вільний доступ і відсутність будь-яких зобов'язань призводять до демпінгу з боку несистемних гравців і в результаті до відсутності дохідності та збільшення ризиків в умовах війни.

Традиційним елементом конкурентної боротьби є ухилення від сплати податків, що б'є по доходах державного бюджету як єдиного джерела фінансування Сил оборони. Ця ситуація потребує посилення контролю з боку податкової служби та суспільства.

Конкуrentоздатність ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» знаходиться на достатньому рівні, з року в рік зростає та близька до середньо ринкового показника (рис. 2.9).

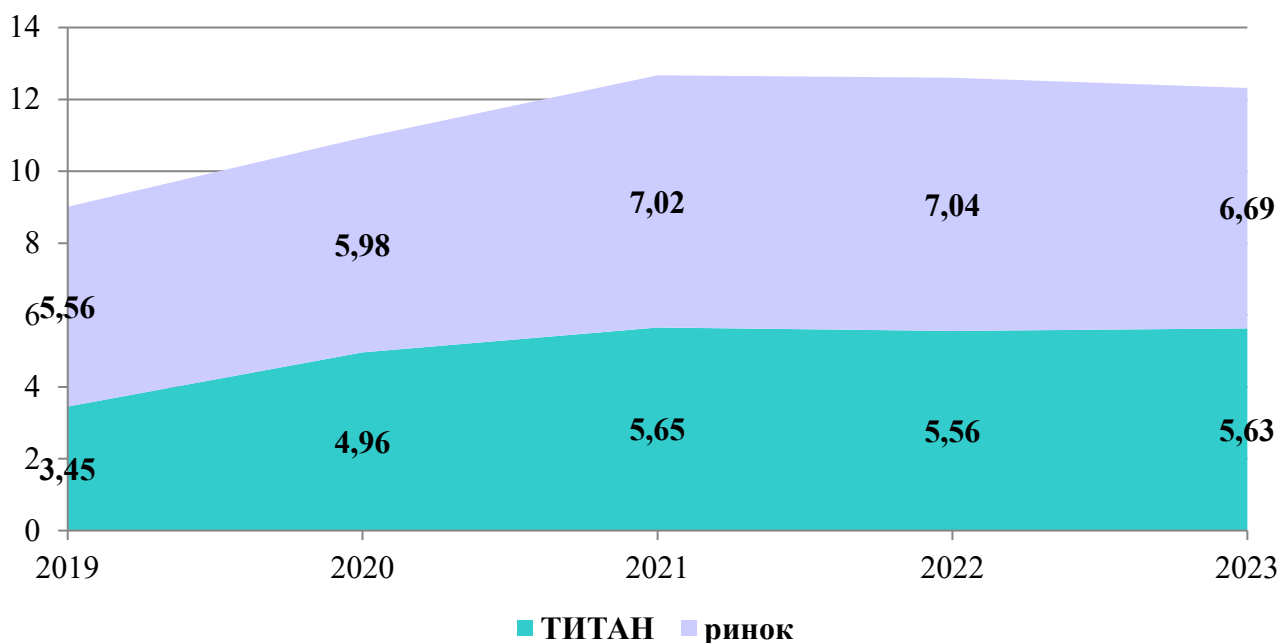


Рис. 2.9. Інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Паливна компанія ТИТАН», 2019-2023 р.*

**побудовано автором*

Залежність конкурентоспроможності підприємстві від рівня ефективності використання кадрового потенціалу доцільно оцінити за допомогою економетричної моделі, яка використовує регресійне рівняння (табл. 2.12).

У цій моделі для визначення якості процесу прийняття управлінських рішень задіяні наступні чинники: X_1 – продуктивність праці (річна), тис. грн.; X_2 – відпрацьований час одним працівником, люд.-год. Результатуючий показник – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Паливна компанія ТИТАН».

Визначення коефіцієнта кореляції та рівняння регресії допоможуть встановити наявність чи відсутність зв'язку між явищами та його характер і щільність.

Скористаємося методом регресійного аналізу, щоб підтвердити наявність/відсутність зв'язку між кінцевим результатом та факторами, що беруть участь у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Рівень залежності конкурентоспроможності ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» від факторів, що характеризують ефективність використання кадрового потенціалу підприємства, є суттєвою, адже коефіцієнт детермінації становить 57,4%.

Таблиця 2.12

Вихідні дані для множинної регресійної моделі для ТОВ «Паливна компанія ТИТАН», 2019-2023 рр.*

рік	У - інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства	X1 – продуктивність праці (річна), тис. грн.	X2 – відпрацьований час одним працівником, люд.-год.
2019	3,45	3815,9	2148
2020	4,96	4824,2	2154
2021	5,65	5185,1	2216
2022	5,56	14769,0	2178
2023	5,63	20403,5	2232

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Рівняння регресії при цьому має вигляд:

$$Y_x = -30,3083909 + 0,0000217x_1 + 0,0160808x_2;$$

Отже, при збільшенні річної продуктивності праці на 1 тис. грн. інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства зростає на 2,17 бали, а при збільшенні часу відпрацьованого одним працівником на 1 люд.-год. – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства зростає на 0,02 бали.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства знаходиться у прямій залежності від ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати дослідження представлені у розділі 2 необхідно відмітити наступне:

1. Компанія ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» зареєстрована за юридичною адресою Україна, 79039, Львівська обл., місто Львів, вул. Золота, буд. 18, кв. 27. Керівником компанії є Антохів Олег Романович. Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. Організаційна структура управління ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» є функціонально-лінійною.

2. Для ідентифікації сильних і слабких сторін підприємства використаємо метод SWOT-аналізу, який дозволяє провести детальне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища. Сильні сторони підприємства покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення стратегічних цілей, у той час як його «слабості» викликають гальмування.

3. Більш глибокий аналізу товарної політики ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» за допомогою ABC-XYZ-аналізу свідчить про ефективність товарного асортименту підприємства.

4. За допомогою стратегії BCG встановлено основні стратегії, що слід застосовувати для просування кожного виду продукції підприємства.

5. Проаналізувавши показники фінансового стану підприємства, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» стабільно працює, витрати підприємства покриваються прибутком, дебіторська заборгованість покриває кредиторську. Аналіз рентабельності показав, що ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» є рентабельним підприємством.

6. Для успішного впровадження інновацій на підприємстві та функціонування на ринку важливим показником є оцінка ймовірності банкрутства підприємства. Відповідно до цього було проведено прогнозування банкрутства підприємства за допомогою моделі Альтмана., що засвідчила, надзвичайно мізерну імовірність банкрутства підприємства ТОВ «Паливна компанія ТИТАН».

7. Протягом аналізованого періоду 2021-2023 років змінився кадровий склад підприємства: чисельність персоналу підприємства зросла на 4 особи, в

основному, за рахунок збільшення чисельності водіїв (+3 особи). Внаслідок цього, зважаючи на незмінну чисельність керівного складу, суттєво змінилась структура персоналу підприємства: частка керівників знизилась на 3,6 пункти, а водіїв – зросла на 3,2 пункти. Проаналізувавши рух персоналу в динаміці, можна зробити висновки, що плинність кадрів незначна, тобто знаходиться на нормальному рівні, а коефіцієнт обороту з прийому вищий за коефіцієнт обороту з вибуття.

8. Ефективність використання кадрового потенціалу у ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» у 2021-2023 рр. є високою: відпрацьований час одним працівником протягом року зростає, хоча у 2022 році з об'єктивних причин (війна в країні) знизився. Продуктивність праці річна та годинна також з року в рік зростають. Таким чином, кадровий потенціал підприємства ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» використовується ефективно і може забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємства.

9. Минулий 2023 рік український ринок нафтопродуктів прожив із цілком новою системою забезпечення, побудованою 2022 року та орієнтованою на європейський кордон. Нова система постачань пройшла випробування на міцність, показавши свою безальтернативність і гнучкість. Дуже важливо й те, що паралельно з географічними та логістичними змінами сформувався й новий пул постачальників на базі виключно українських компаній, які до 2022 року були лише «другими руками».

10. Імпорт пального в Україну відбувається переважно за двома приблизно рівнозначними напрямками – польським і румунським. Конкурентоздатність ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» знаходиться на достатньому рівні, з року в рік зростає та близька до середньо ринкового показника.

11. Залежність конкурентоспроможності підприємстві від рівня ефективності використання кадрового потенціалу було оцінено за допомогою економетричної моделі, яка використовує регресійне рівняння. Рівень залежності конкурентоспроможності ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» від факторів, що характеризують ефективність використання кадрового потенціалу підприємства, є суттєвою, адже коефіцієнт детермінації становить 57,4%.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ПАЛИВНА КОМПАНІЯ ТИТАН» ЗА РАХУНОК ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЙОГО КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

3.1. Напрями удосконалення управління кадровим потенціалом ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»

Аналізуючи світові тенденції розвитку, варто виділити основу формування кадрового потенціалу сучасних підприємств – персонал. Розвиток концепції управління кадровим потенціалом перетворюється на одну із важливих тенденцій, що перебуває в найтіснішому взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими основними напрямками загальної еволюції управлінської думки: переходом від традиційних принципів управління до нових (партнерство, гуманізація тощо); застосуванням системи планування та резервування кадрів; розвитком комп'ютерного й телекомунікаційного забезпечення процесів управління та його віртуалізації [60].

Важливою особливістю потенціалу сучасних підприємств є їх інформатизація, що тісно пов'язана із кадровим потенціалом. Зв'язок реалізується через процеси нагромадження та обробки комерційної інформації персоналом підприємства в процесі ведення бізнесу. Таким чином, цінність кадрового потенціалу визначається інформаційними потоками, які він генерує в процесі господарювання [64].

В умовах сучасного посткризового стану економіки особливо важливим стає питання практичного застосування певних методів удосконалення управління кадровим потенціалом, що дають підприємству можливість досягти стратегічних цілей [6].

Стратегічне управління на досліджуваному підприємстві не можна характеризувати як повноцінну систему, воно має фрагментарний і ситуативний характер. Практично не застосовується довгострокове планування і

прогнозування. У більшості випадків вирішувані стратегічні завдання перебувають на рівні функціональної стратегії, частково – бізнес-стратегії, рівні корпоративної й операційної стратегій практично відсутні. Найчастіше при вирішенні завдань стратегічного управління використовується підприємницький підхід, який ґрунтується на досвіді, інтуїції й баченні головного керівника підприємства і деяких провідних фахівців. На сьогодні на досліджуваному підприємстві кадрове планування перебуває на досить низькому рівні стосовно набору та оцінювання наявних кадрів.

Тому одним із шляхів удосконалення управління кадровим потенціалом на ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» є вдосконалення системи кадрового планування. Оперативний план роботи з кадрами повинен включати такі основні положення [60]:

- планування залучення персоналу – планування заходів щодо наймання та прийому з метою задоволення в перспективі потреби підприємства в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел;
- планування звільнення або скорочення персоналу – має істотне значення в процесі кадрового планування і дає змогу уникнути передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів та створення для цієї категорії персоналу труднощів;
- планування використання персоналу – здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад;
- планування ділової кар'єри, службово-фахового просування – полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття робітника на підприємство і закінчуючи можливим звільненням, необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне його кар'єрне просування;
- планування витрат на персонал – насамперед, варто мати на увазі такі статті витрат, як основна і додаткова заробітна плата, відрахування на соціальне страхування, витрати на відрядження, на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації, оплата за навчання, оплата за навчальну відпустку.

В основі стратегічного планування кадрового потенціалу підприємства лежить організаційно-кадровий аудит, що являє собою оцінювання відповідності

структурного і кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку. Проводиться він із метою підготовки до прийняття стратегічних рішень про розвиток бізнесу, розробки програми реформування організації.

Оцінюванню можуть підлягати три основних аспекти організаційної діяльності:

1. кадрові процеси – напрями діяльності підприємства стосовно персоналу;
2. структура підприємства – співвідношення і співпідпорядкованість основних елементів, ступінь жорсткості/гнучкості організаційної конфігурації;
3. якісні і кількісні характеристики персоналу [54].

Менеджеру з персоналу, котрий проводить кадровий аудит, важливо зрозуміти, які процеси, і з якою ефективністю йдуть в організації. Стислий опис таких процесів наведено в таблиця 3.1.

Проводячи організаційно-кадровий аудит, співробітник відділу кадрів повинен вирішити важливі питання: чи має підприємство достатні людські ресурси функціонування і заміни; чи спроможний персонал працювати достатньо ефективно й відповідно до обраної стратегії. Для цього необхідно оцінити фактичний склад персоналу, а також його особливості, наявність професійно важливих якостей і характеристик.

Оцінювання кадрового складу має включати: оцінювання укомплектованості кадрового складу в цілому і за рівнями управління, включаючи оцінювання забезпечення персоналом технологічного процесу; оцінювання відповідності рівня підготовленості персоналу вимогам діяльності; аналіз структури кадрового складу відповідно до вимог технології класифікатора посад; аналіз структури кадрового складу за соціально-демографічними характеристиками; оцінювання плинності кадрів [52].

Аудит кадрового складу і кадрового потенціалу дає можливість виявити: рівень кадрової забезпеченості і потребу в персоналі; потреби в навчанні; стилі управління; соціально-психологічний клімат; інноваційний потенціал; основні джерела опору змінам; розподіл персоналу в межах організації (за рівнями ієрархії та функціональними напрямками).

Таблиця 3.1

Хід проведення кадрового аудиту на ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»*

Провідні кадрові процеси	Індикатори аудиту
Планування трудових ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, потреби в кадрах
Набір персоналу	Опис засобів поширення інформації про потребу в персоналі, використовуваних засобів набору. Оцінка результативності набору. Оцінка перспективного списку кандидатів на роботу, забезпеченості вакансій кандидатами
Розробка системи стимулювання	Аналіз структури оплати праці, частки базової і преміальної ставок, наявність схем, що персоніфікують виплати відповідно до ефективності. Оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати і пільг умовам на ринку праці, продуктивності і прибутковості організації. Проведення порівняльних досліджень, визначення ефективної системи винагороди
Адаптація персоналу	Опис використовуваних процедур адаптації, оцінка їх ефективності. Опис проблем, що виникають у період адаптації
Навчання персоналу	Аналіз цілей і використовуваних форм навчання. Оцінка кількості минулих навчань. Аналіз процесу збору і поширення в організації інформації про програми навчання. Аналіз системи оцінювання ефективності навчання
Оцінювання трудової діяльності	Оцінка атестації, періодичності її проведення, результатів і рішень, прийнятих за результатами атестації
Підвищення, зниження, переведення, звільнення	Оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. Оцінка результативності методів планування кар'єри
Підготовка керівних кадрів	Аналіз і проектування управлінської діяльності в організації. Оцінка управлінського потенціалу і визначення потреби в підготованні управлінського персоналу
Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації в межах підприємства	Діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам організації. Встановлення потреби в підготовці і реалізації програм розвитку внутрішньо-організаційної комунікації

*Джерело: [54].

Недосконалість існуючих методик оцінювання системи управління персоналом полягає в тому, що процес оцінювання закінчується фактом отримання результатів. Але ж оцінювання має виконуватись із певною метою,

насамперед, це виявлення основних проблем у розвитку та їх усунення. Логічним завершенням процесу оцінювання є певні дії з оптимізації та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства.

Кадровий потенціал як систему, яка залежить від багатьох факторів, насамперед психологічних, важко точно оцінити та спрогнозувати, але існує загальновідомий факт, що не можна управляти тим, чого не можна виміряти.

Тому метою проведення оцінювання кадрового потенціалу є визначення рівня використання кадрового потенціалу, виявлення можливостей його розвитку. Оцінювання кадрового потенціалу підприємства слугує підґрунтям для визначення потреби в навчанні, заходів з розвитку персоналу, перспектив кар'єрного зростання, розрахунку витрат. Результати оцінювання кадрового потенціалу дають змогу приймати більш обґрунтовані рішення, спрямовані на його формування, збереження та розвиток [7].

Ефективність оцінювання кадрового потенціалу для його функціонування та розвитку залежить від дієвості механізму оцінювання, що використовується.

Головна умова при прийнятті рішення про проведення оцінювання кадрового потенціалу – впевненість керівництва у його доцільності. На цьому етапі необхідно визначити цілі оцінювання та його вплив на удосконалення мотивації працівників. З метою ефективного мотивування працівників корпорації необхідно провести їх опитування.

Наступним кроком має бути вибір принципів і методу оцінювання, його структури, набору компетенцій, оцінювальної шкали, варіантів форм.

Важливою складовою, яка впливає на потенціал робітника, є його компетентність. Компетентність робітника включає декілька складових, зокрема: загальні, комунікативні, організаційні, спеціальні.

На нашу думку, однією із головних є загальна компетентність, пов'язана із загальним рівнем освіти співробітника, знаннями у сфері економіки, фінансів, менеджменту, маркетингу, психології, – це все, що необхідно для роботи на ринку, але не пов'язано з безпосередньою діяльністю його підрозділу. Компетентність працівників належить до групи якісних показників.

Найбільш прийнятним методом оцінки кадрового потенціалу підприємства є експертний метод, який дозволяє суб'єктивні оцінки ряду експертів перетворити у об'єктивну загальну оцінку кадрового потенціалу підприємства. Для оцінки кадрового потенціалу ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» використовує коефіцієнтну методику за допомогою експертного аналізу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Коефіцієнти для аналізу кадрового потенціалу ТОВ «Паливна компанія ТИТАН», 2023 р.*

Коефіцієнти	Робітники										
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10	№11
Освіти	4,1	3,7	4,7	4,3	4,1	3,6	3,9	4,7	3,6	3,2	4,1
Посадового досвіду	4,5	2,9	4,3	4,2	4,6	3,3	3,7	4,3	3,9	3,5	4,5
Підвищення кваліфікації	4,9	3,6	4,1	4,1	4,8	3,8	3,4	4,5	3,7	3,4	4,9
<i>Інтегральний коефіцієнт проф. компетентності</i>	4,5	3,4	4,4	4,4	4,5	3,6	3,7	4,5	3,7	3,4	4,5
Рационалізаторсь-кої активності	4,8	3,7	4,1	4,7	4,3	3,8	3,4	4,1	3,9	3,5	4,4
Оперативності виконання робіт	4,3	3,3	4,4	4,4	4,2	3,9	3,1	4,7	4,1	3,7	4,2
Якості праці	4,7	3,5	4,3	4,2	4,7	3,3	3,3	4,4	4,3	3,8	4,4
Повноти виконання робіт	3,9	3,7	4,8	4,7	3,9	3,7	3,7	4,1	3,9	3,5	4,4
Своєчасності поставок	3,7	4,1	4,4	4,4	4,3	3,8	3,5	4,2	3,5	3,3	4,6
Виконання посадових зобов'язань	4,1	3,9	4,7	4,9	4,1	3,4	3,4	4,5	3,3	3,4	4,9
Розширення каналів збуту	4,2	3,4	4,3	4,1	4,7	3,7	3,6	4,6	3,7	3,8	4,5
<i>Інтегральний коефіцієнт творчої активності</i>	4,2	3,6	4,4	4,5	4,3	3,7	3,4	4,4	3,8	3,6	4,5
<u>Пкадр. (кадровий потенціал)</u>	<u>4,3</u>	<u>3,5</u>	<u>4,4</u>	<u>4,5</u>	<u>4,4</u>	<u>3,7</u>	<u>3,5</u>	<u>4,4</u>	<u>3,8</u>	<u>3,5</u>	<u>4,5</u>

*побудовано автором за даними підприємства

Експерти проводять оцінку кадрового потенціалу за наведеними критеріями та коефіцієнтом своєчасності надання послуг; коефіцієнт виконання посадових зобов'язань; коефіцієнт розширення зон обслуговування. Оцінки експерти виставлятимуть в діапазоні від 1 до 5: 1 – найгірший результат, 5 – найкращий. Результати оцінок експертів та їх узагальнення занесемо у таблицю 3.2.

За оцінками професійної компетентності та творчої активності кожного працівника розраховують зведені коефіцієнти професійної компетентності та творчої активності та інтегральний коефіцієнт кадрового потенціалу.

Зведений коефіцієнт професійної компетентності розраховують за формулою:

$$I_{\text{п.комп.}} = \sqrt[3]{a_1 * a_2 * a_3},$$

де a_1 – оцінка рівня освіти; a_2 – оцінка посадового досвіду; a_3 – оцінка рівня підвищення кваліфікації.

Зведений коефіцієнт творчої активності розраховують за формулою:

$$I_{\text{тв.акт.}} = \sqrt[7]{B_1 * B_2 * B_3 * B_4 * B_5 * B_6 * B_7},$$

де B_1 – оцінка раціоналізаторської активності; B_2 – оцінка оперативності виконання робіт; B_3 – якість праці; B_4 – оцінка повноти виконання робіт; B_5 – оцінка своєчасності поставок; B_6 – оцінка виконання посадових зобов'язань; B_7 – розширення каналів збуту.

Інтегральний коефіцієнт кадрового потенціалу визначають за формулою:

$$I_{\text{к.п.}} = I_{\text{п.комп.}} * d_j + I_{\text{тв.акт.}} * d_j,$$

де d_j – вага.

Оскільки, характеристикам творчої активності сьогодні віддають перевагу, то даній групі ознак відводять за оцінками експертів 70%, а ознакам професійної компетентності – 30%. Тому вагами відповідно будуть 0,7 та 0,3.

Особистісні оцінки кадрового потенціалу кожного працівника ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» наведено у таблиці 3.2. На їх основі можна розрахувати інтегральний коефіцієнт усього кадрового потенціалу ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» за формулою:

$$I_{\text{к.п.п.}} = \sqrt[11]{I_{\text{к.п.і}}},$$

де $I_{\text{к.п.і}}$ – інтегральний коефіцієнт кадрового потенціалу окремих працівників.

У ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» інтегральний коефіцієнт кадрового потенціалу становить:

$$I_{\text{к.п.п.}} = \sqrt[11]{4,3 * 3,5 * 4,4 * 4,5 * 4,4 * 3,7 * 3,5 * 4,4 * 3,8 * 3,5 * 4,5} = 4,0$$

Діапазон оцінок слід інтерпретувати наступним чином:

Оцінка	Рівень кадрового потенціалу	Характеристика
4,1-5,0	високий рівень кадрового потенціалу	достатній досвід праці, високий професіоналізм та оперативність виконання робіт, творчий підхід
3,1-4,0	середній рівень кадрового потенціалу	достатньо професіоналізму та кваліфікації
2,0-3,0	слабо розвинутий кадровий потенціал	недостатньо досвіду та кваліфікації

Відповідно до цього у ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» кадровий потенціал водіїв оцінюється як середній, що на межі з високим. За особистісними характеристиками кадровий потенціал шести працівників оцінюється як високий, а у п'яти – як середній (табл. 3.2).

Таким чином, виявлені певні резерви підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства дали змогу, з нашої точки зору, запропонувати відповідні заходи, а саме [35]:

1. проведення організаційно-кадрового аудиту;
2. здійснення кадрового планування, яке, відбиваючи політику і стратегію підприємства, окреслює якісну і кількісну потребу в персоналі;
3. удосконалення нормування праці та контроль за виконанням поставлених цілей:
 - 3.1. виконання правил трудового розпорядку з урахуванням специфіки робіт, що виконуються;
 - 3.2. приведення робочих місць цеху у безпечний стан згідно з вимогами правил техніки безпеки;
 - 3.3. проведення контролю за правильністю застосування норм обслуговування з фактичним завантаженням робітників;
 - 3.4. щорічне проведення навчання робітників з метою підвищення їхньої професійної підготовки та опанування ними суміжних професій тощо;
4. запровадження єдиної гнучкої тарифної системи, яка забезпечує механізм врахування в тарифі відмінностей ефективності праці конкретних працівників, дає змогу скоротити втрати робочого часу, сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню якості виконання замовлень за рахунок зниження браку, що дозволить скоротити матеріальні витрати;

5. удосконалення системи стимулювання працівників, яка має орієнтацію на особистісні якості людини;
6. підвищення організаційної культури на підприємствах з метою спрямування дій колективу на досягнення загальної мети;
7. залучення працівників до процесу прийняття рішень та вирішення проблем;
8. розробка на підприємстві «прозорої» кар'єрної політики, що передбачає визначення ролі у команді кожного працівника;
9. запровадження системи заходів для адаптації нових працівників до роботи на підприємстві тощо.

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

Спираючись на запропоновані заходи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, можна розробити прогноз її зміни.

Оскільки за попередніми розрахунками встановлено, що на рівень конкурентоспроможності значний вплив мають річна продуктивність праці та відпрацьований час одним працівником, то доцільно спрогнозувати саме їх зміну на перспективу.

Для прогнозу факторних показників використаємо трендовий метод: вирівнювання динамічного ряду за рівнянням прямої, параболи та гіперболи; встановлення найоптимальнішого методу вирівнювання та розрахунок прогнозних показників.

Таким чином, вирівняні значення факторних показників за рівнянням прямої, параболи та гіперболи мають вигляд (табл. 3.3).

Прогнозні значення першого фактора (X_1 – продуктивність праці (річна), тис. грн.) описуються рівняннями такого вигляду:

$$\text{прямої: } y_t = -3136,5 + 4312,0 \cdot t;$$

параболи: $\bar{y}_t = 6101,24 - 3606,0 \cdot t + 1319,7t^2$;

гіперболи: $y_t = 16967,2 - 15718,5/t$.

Таблиця 3.3

Тренд показників ефективності використання кадрового потенціалу в ТОВ

«Паливна компанія ТИТАН»*

Рік	Показник	Тренд		
		пряма	парабола	гіпербола
X1 – продуктивність праці (річна), тис. грн.				
2019	3815,9	1175,54	3814,89	1248,6872
2020	4824,2	5487,54	4167,88	9107,92685
2021	5185,1	9799,54	7160,21	11727,6734
2022	14769	14111,54	12791,88	13037,54668
2023	20403,5	18423,54	21062,89	13823,47064
X2 – відпрацьований час одним працівником, люд.-год.				
2019	2148	2147,2	-13273,61571	2148,58387
2020	2154	2166,4	9911,357144	2182,60637
2021	2216	2185,6	17640,95857	2193,947203
2022	2178	2204,8	9915,188576	2199,61762
2023	2232	2224,0	-13265,95285	2203,01987

*Джерело: розраховано автором

Прогнозні значення другого фактора (X2 – відпрацьований час одним працівником, люд.-год.) описуються рівняннями такого вигляду:

прямої: $y_t = 2128 + 19,2 \cdot t$;

параболи: $\bar{y}_t = 51913,96 + 46368,03 \cdot t - 7727,7t^2$;

гіперболи: $y_t = 2216,6 - 68,0/t$.

Для вибору оптимального способу прогнозування визначають найбільш наближені трендові значення до фактичних значень показників. Для цього використовують середньоквадратичні відхилення.

Таким чином, розрахуємо за першим фактором (X1 – продуктивність праці (річна), тис. грн.) відхилення трендових значень від фактичних:

при вирівнюванні за рівнянням прямої:

$$\bar{\sigma}_1 = \sqrt{\frac{(\bar{y}_{t1} - y)^2}{n}} = 2571,3;$$

при вирівнюванні за рівнянням параболи:

$$\bar{\sigma}_1 = \sqrt{\frac{(\bar{y}_{t2}-y)^2}{n}} = 1317,2;$$

при вирівнюванні за рівнянням гіперболи:

$$\bar{\sigma}_1 = \sqrt{\frac{(\bar{y}_{t3}-y)^2}{n}} = 4775,8.$$

Найменше значення його свідчитиме про найбільшу наближеність прогнозних даних до фактичних. Таким чином, найточнішим є вирівнювання за рівнянням гіперболи. Саме за ним будемо визначати прогнозні значення річної продуктивності праці (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогноз показників ефективності використання кадрового потенціалу в ТОВ
«Паливна компанія ТИТАН»***

Рік	X1 – продуктивність праці (річна), тис. грн.		X2 – відпрацьований час одним працівником, люд.-год.	
	фактичні значення	прогнозні значення за рівнянням параболи	фактичні значення	прогнозні значення за рівнянням прямої
2019	3815,9	3814,9	2148	2147,2
2020	4824,2	4167,9	2154	2166,4
2021	5185,1	7160,2	2216	2185,6
2022	14769	12791,9	2178	2204,8
2023	20403,5	21062,9	2232	2224,0
2024		31973,3		2243,2
2025		45523,0		2262,4
2026		61712,0		2281,6
2027		80540,4		2300,8
2028		102008,2		2320,0

*Джерело: розраховано автором

За другим фактором (X2 – відпрацьований час одним працівником, люд.-год.) відхилення трендових значень від фактичних становлять:

при вирівнюванні за рівнянням прямої:

$$\bar{\sigma}_1 = \sqrt{\frac{(\bar{y}_{t1}-y)^2}{n}} = 19,29;$$

при вирівнюванні за рівнянням параболи:

$$\bar{\sigma}_1 = \sqrt{\frac{(\bar{y}_{t2} - y)^2}{n}} = 12930,5;$$

при вирівнюванні за рівнянням гіперболи:

$$\bar{\sigma}_1 = \sqrt{\frac{(\bar{y}_{t3} - y)^2}{n}} = 22,9.$$

Таким чином, найточнішим є вирівнювання за рівнянням прямої. Саме за ним будемо визначати прогностичні значення річної продуктивності праці (табл. 3.4).

Загалом, показники ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» мають тенденцію до зростання. Відповідно ефективність використання кадрового потенціалу буде зростати на підприємстві.

3.2. Обґрунтування резервів зростання ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»

В умовах безперервної зміни соціально-економічної ситуації питання кадрової політики набувають особливої значимості, оскільки її основною метою є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення й збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самого підприємства, вимогам чинного законодавства й станом ринку праці; при цьому кадрова політика повинна бути націлена на підвищення ефективності роботи персоналу, проведення таких заходів, які дозволять із більшою продуктивністю використати трудові ресурси.

Аналіз структури й функцій підрозділів, що мають відношення до формування й реалізації кадрового потенціалу на підприємствах, виявив їх роз'єднаність [85]. Нерідко вони виконують однакові завдання, використовуючи при цьому різні інструменти, що приводить до неузгодженості, збільшує кількість помилок, продовжує процедуру прийняття й реалізації кадрових рішень. Єдина функціональна підпорядкованість кадрових служб могла б здійснити їх

координацію, щоб не гаяти час на різні узгодження й перевірки, виключить дублювання.

Для формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, необхідно проводити безперервні зміни, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації. У зв'язку із цим варто постійно вдосконалювати структуру управління, вишукувати ефективні способи управління працею, виділяючи актуальні напрямки трансформації кадрової політики, формуючи кадрову політику як основу стратегічного управління.

Проведений аналіз проблем у сфері управління персоналом дав можливість виділити актуальні напрямки вдосконалення кадрової політики для підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» (рис. 3.1).

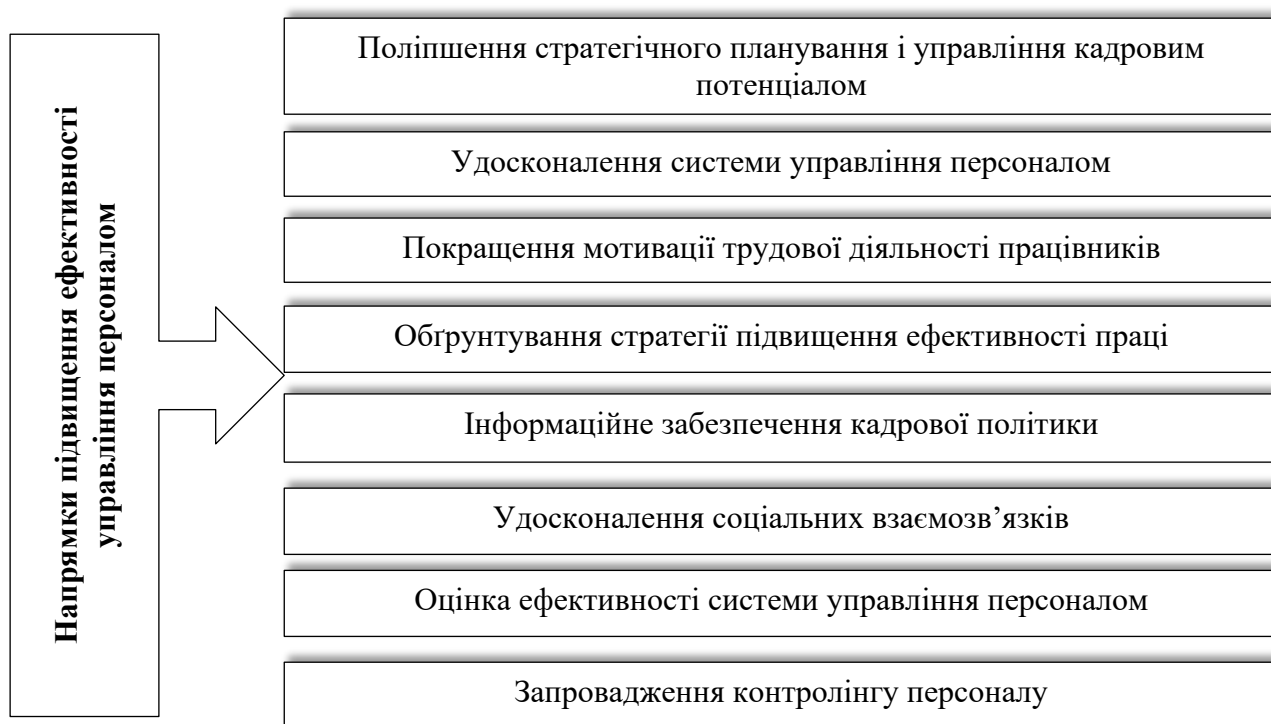


Рис. 3.1. Найважливіші напрямки підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»*

Головні з них пов'язані з необхідністю удосконалення стратегії планування й системи управління кадровим складом, мотивації трудової діяльності

працівників, інформаційного забезпечення реалізації кадрової політики, удосконалення соціальних відношень та оцінки ефективності системи управління персоналом за допомогою контролінгу персоналу.

Стратегія планування персоналу припускає, що кадрова політика повинна базуватися на стратегічних планах підприємства. Фактично це означає, що цілі кадрової політики повинні бути похідними від цілей підприємства, тобто специфічні вихідні вимоги у вигляді набору характеристик, якими мають володіти працівники, визначаються виходячи із цілей усього підприємства [37].

Сьогодні підприємствам потрібно вдосконалювати систему соціальних відносин, які здатні забезпечити певний рівень соціальних гарантій. Нові завдання управління персоналом вимагають, у свою чергу, оптимізації роботи кадрової служби, її участі в розв'язанні перспективних кадрових задач, включаючи кваліфікацію кадрів, створення кадрового резерву, процедури відбору й найму на роботу, внутрівиробничу конкуренцію. Необхідно й поліпшення технології кадрової роботи, її технічного й інформаційного забезпечення. Розробляючи програми формування та вдосконалення кадрової політики, варто враховувати її вплив не тільки на показники ефективності роботи підприємства, але й на ресурсне забезпечення підприємства, насамперед на обмеження фінансових ресурсів [84].

Ефективність кадрової політики організації при здійсненні основних напрямків кадрової роботи (формування, використання й розвиток трудового потенціалу) визначається також реалізацією функції контролінгу персоналу, що ставить метою підтримку планування всіх заходів у даній сфері, управління ними, контролювання й інформаційного забезпечення.

Кінцева мета контролінгу полягає в регулярній, об'єктивній і комплексній оцінці діяльності персоналу, яка має бути спрямована, насамперед, на оптимізацію управлінських рішень в сфері кадрової політики й забезпечення конкурентоздатної стратегії організації в області людських ресурсів. Кадрова політика має бути адекватна стратегії розвитку підприємства, орієнтована на тенденції й плани його розвитку і покликана враховувати забезпечення

необхідного зростання виробничих показників, збереження фінансової рівноваги і конкурентних позицій на ринку.

Удосконалення організації управління персоналом передбачає розробку напрямків з ефективного управління трудовими ресурсами, що покликане забезпечити збалансованість трудових ресурсів і робочих місць й ефективне використання робочої сили в діючому виробництві.

Завдання поліпшення системи організації управління трудовими ресурсами підприємства може бути ефективно вирішено без попереднього вдосконалення загальної системи управління й організації діяльності персоналу, тому авторами пропонується наступна послідовність реалізації цих заходів:

1. Проведення заходів щодо оптимізації загальної системи управління.
2. Вдосконалення роботи в області управління персоналом.
3. Заходи щодо поліпшення системи організації й оплати праці працівників, їх мотивації.

Структурні компоненти системи управління персоналом, на які можуть бути спрямовані пропоновані заходи, наведені в таблиці 3.5. Отже, до проблем ефективного використання кадрового потенціалу підприємства можна віднести такі елементи [75]:

1. Специфіка історично сформованого трудового менталітету.
2. Проблема, на яку менеджери поки не звертають належної уваги, є відрив планування розвитку кадрового потенціалу на підприємствах від реальної ситуації щодо формування кадрового потенціалу в певному регіоні. Упродовж останніх років у результаті економічної та демографічної кризи, викривлень у соціальній політиці, прорахунків у приватизаційних процесах, регулюванні доходів, недоліків у проведенні реструктуризації виробництва трудовий потенціал регіонів України зайняв якісної та кількісної руйнації, використовується неефективно, нерационально.
3. Кадровий дефіцит, який зростає внаслідок збільшення обсягів трудової міграції в інші країни, де на підприємствах пропонується більш приваблива заробітна плата.

4. Обсяги і структура кадрів сьогодні не відповідають кадровим потребам, вона орієнтована на попит абітурієнтів, їх уявлення про престижність професій і можливі доходи, тому з одного боку, наявне «перевиробництво» юристів, економістів, менеджерів у 4-8 разів, а з іншого – спостерігається гостра нестача інженерів.

5. Менеджерів підприємств не влаштовує якість підготовки кадрів у регіонах. Однак підприємці-роботодавці, справедливо наголошуючи на тому, що підготовка фахівців і робітників навчальними закладами лише частково відповідає сучасним вимогам, у край рідко беруть участь у фінансуванні навчання, організації практики та стажування студентів і аспірантів, вдосконаленні освітніх програм.

Таблиця 3.5

Перелік деяких структурних компонентів та резервів підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства*

Найменування	Резерви підвищення ефективності
Структура персоналу: чисельність, кваліфікаційна й вікова структура, групи співробітників за стажом роботи на підприємстві, потенціалом розвитку, рольовим статусом на підприємстві і його підрозділах	Постійні й змінні дані обліку й статистики персоналу, інформація про результати його навчання, ділова оцінка (атестація)
Структура розвитку персоналу	Планування потреби в персоналі, заміщення вакансій, заходи щодо розвитку персоналу
Організаційна структура: формальна ієрархія й неформальні структурні групи	Схеми організаційних структур, діаграми виконання функцій і комунікаційних зав'язків, опитування співробітників і керівників
Організація праці: розміщення персоналу, робочі місця і їх взаємозв'язки	План посад і робочих місць (штатний розклад), опис робіт і посад (посадові інструкції), діагностика робочих місць, опитування співробітників
Культура управління: стиль керівництва, соціально-психологічний клімат, задоволеність працею	Методи соціальних досліджень, робота з працівниками, яких звільняють
Мотиваційні установки	Опитування працівників, групові дискусії, аналіз застосування теорій мотивації

*Джерело: [75].

Для того, щоб визначити шляхи підвищення ефективного використання кадрового потенціалу потрібно мати детальну характеристику персоналу,

проаналізувати кожного із працівників та відповідність кваліфікації до посади та інше. Підвищення ефективного використання кадрового потенціалу підприємства призведе до зростання продуктивності праці, обсягу продукції та інших економічних показників. Такими шляхами є [28]:

- організувати всім працівникам без винятку атестацію на відповідальність теоретичних і практичних знань своїй посаді чи робочому місці;
- позбавитися некваліфікованих і малокваліфікованих працівників на їхні місця прийняти кваліфікованих і висококваліфікованих на конкурсній основі з числа своїх працівників із тих що приймаються на дане підприємство;
- запровадити конкурсно-контрактну систему прийому всіх працівників дотримуватися умов контракту;
- відстоювати можливості вчасно проводити службову ротацію кадрів; організувати перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників на підприємстві з метою освоєння кожним працівником суміжної професії;
- розширювати зони обслуговування працівниками: оператори машин і механізмів одночасно є їх наладчиками; елеваторники, бульдозеристи одночасно є водіями вантажних транспортних засобів, об'єднати професії електриків, механіків і інших споріднених професій і спеціальностей;
- вивільнені місця працівників, що звільняються з виходом на пенсію замовити працівниками свого підприємства;
- за рахунок комп'ютеризації робочих місць економістів, бухгалтерів, керівника підприємства залишити їх чисельність на 1-2 особи;
- зацікавити і створити умови для здобуття вищої і середньої спеціальної освіти серед широкого кола робітників без відриву від виробництва;
- регулярно інформувати колектив про вакансії і про перспективу підприємства, звертатися до працівників щоб вони рекомендували на вакантні місця своїх знайомих і друзів;
- створити систему матеріального заохочення всіх працівників, кожна добра ініціатива, новація, що ведуть до росту продуктивності праці, має бути врахована, оцінена та відповідно оплачена;

- періодично доводити до відома всіх працюючих про основні економічні показники, результати спільної праці, постійно переконувати колектив у тому, що основою зростання заробітної плати є зростання продуктивності праці;
- вчасно вирішувати соціальні питання ,створити належні умови праці і відпочинку;
- створити у колективі позитивний психологічний клімат, проводити заходи ,що зміцнюють колектив;
- керівнику підприємства постійно підвищувати свій авторитет, завоювати у колективі до себе довіру та повагу.

Отже, від управління кадровим потенціалом, безпосередньо залежить ефективність діяльності підприємства.

Першочерговими заходами цієї роботи вважаємо наступні:

1. запровадити системне оцінювання та планування роботи з персоналом;
2. звернути увагу на якісний склад вищого керівництва, від професіоналізму та майстерності якого залежить здатність фірми зберегти конкурентні позиції на ринку;
3. переглянути розміри оплати праці та врегулювати їх відносно ринкових;
4. зміцнення корпоративного духу на підприємстві.

Формування кадрового потенціалу підприємства складна і довготривала справа, потрібно постійно співпрацювати з навчальними закладами, розробляти нові системи мотивації та результативності персоналу.

3.3. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»

В умовах ринкових відносин успіх і виживання суб'єктів підприємницької діяльності залежить від вирішення проблем зайняття певної ніші на ринку, утримання та укріплення своїх позицій на ньому. Розв'язок даної проблеми має

вирішальне значення і для підтримання чи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Відзначимо, що конкурентний розвиток підприємств залежить не лише від їх управлінських дій, а й від поведінки конкурентів, тому конкурентний розвиток такого підприємства характеризується високим рівнем мінливості середовища.

Завданнями стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є: реалізація заходів щодо його стабільного конкурентного розвитку; його організаційного, економічного та фінансового забезпечення; підвищення інноваційності підприємства та за належної обґрунтованості підтримка ініціатив щодо диверсифікації бізнес-процесів.

У методології стратегічного управління конкурентним розвитком виділяють контролююче, екстраполяційне управління, управління змінами та гнучке управління [18].

Контролююче управління передбачає реакцію менеджменту вже після виконання заходів, тобто мова йде про реактивну адаптацію. Однак це потребує багато часу (впровадження змін, опрацювання нової стратегії, адаптація підприємства), тому не підходить до умов швидких деформацій.

Екстраполяційне управління передбачає розробку стратегії шляхом екстраполяції в умовах прискорення конкурентної динамки, але коли швидкість змін ще дозволяє враховувати наявні тенденції.

Управління змінами використовується при посиленні конкурентної динаміки, коли генеруються несподівані процеси, проте ситуація ще дозволяє прогнозувати майбутні тенденції та опрацьовувати відповідні стратегії. В умовах стрімких і непередбачуваних змін, коли необхідно ухвалювати екстрені заходи застосовується гнучке управління.

На ринку із часом все більше з'являється нових підприємств, результатом чого є високий рівень конкуренції та необхідність пошуку ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності кожного конкретного підприємства для отримання позитивних результатів діяльності у довгостроковій перспективі.

Кожне підприємство має свій формат стратегічного контуру. Через швидкі зміни у внутрішньому середовищі та нестабільність ринку, де переваги і можливості невеликих підприємств носять ситуаційний характер, конкурентний розвиток підприємств є досить динамічним.

Будь-яке підприємство має забезпечити рівень конкурентоспроможності за декількома чинниками, які створюють «багатокутник конкурентоспроможності»:

- концепція товару чи послуги;
- якість товару/послуги, про яку можна судити за результатами опитувань та порівнянь;
- цінова політика підприємства;
- фінансовий капітал підприємства;
- способи товаропросування;
- передпродажне обслуговування;
- післяпродажне обслуговування.

В узагальненому вигляді можна виділити три складові напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства: економічну, технологічну, управлінську. Їх поєднання та використання сприятиме підвищенню прибутковості підприємства, покращенню його фінансового стану, а в результаті формуванню нових конкурентних переваг. Саме ці складові зустрічаються у механізмі підвищення конкурентоспроможності підприємств (рис. 3.2).

При впровадженні механізму управління конкурентоспроможністю доцільно використовувати модифіковані моделі та інноваційні підходи. До інноваційних підходів для забезпечення конкурентоспроможності належать проведення та придбання досліджень, нових технологій, промислового дизайну, інших видів підготовки виробництва до випуску нової продукції чи послуг, впровадження нових методів їх виробництва, придбання машин, устаткування, установок, інших основних засобів та капітальні витрати, пов'язані з впровадженням інновацій, маркетингом.

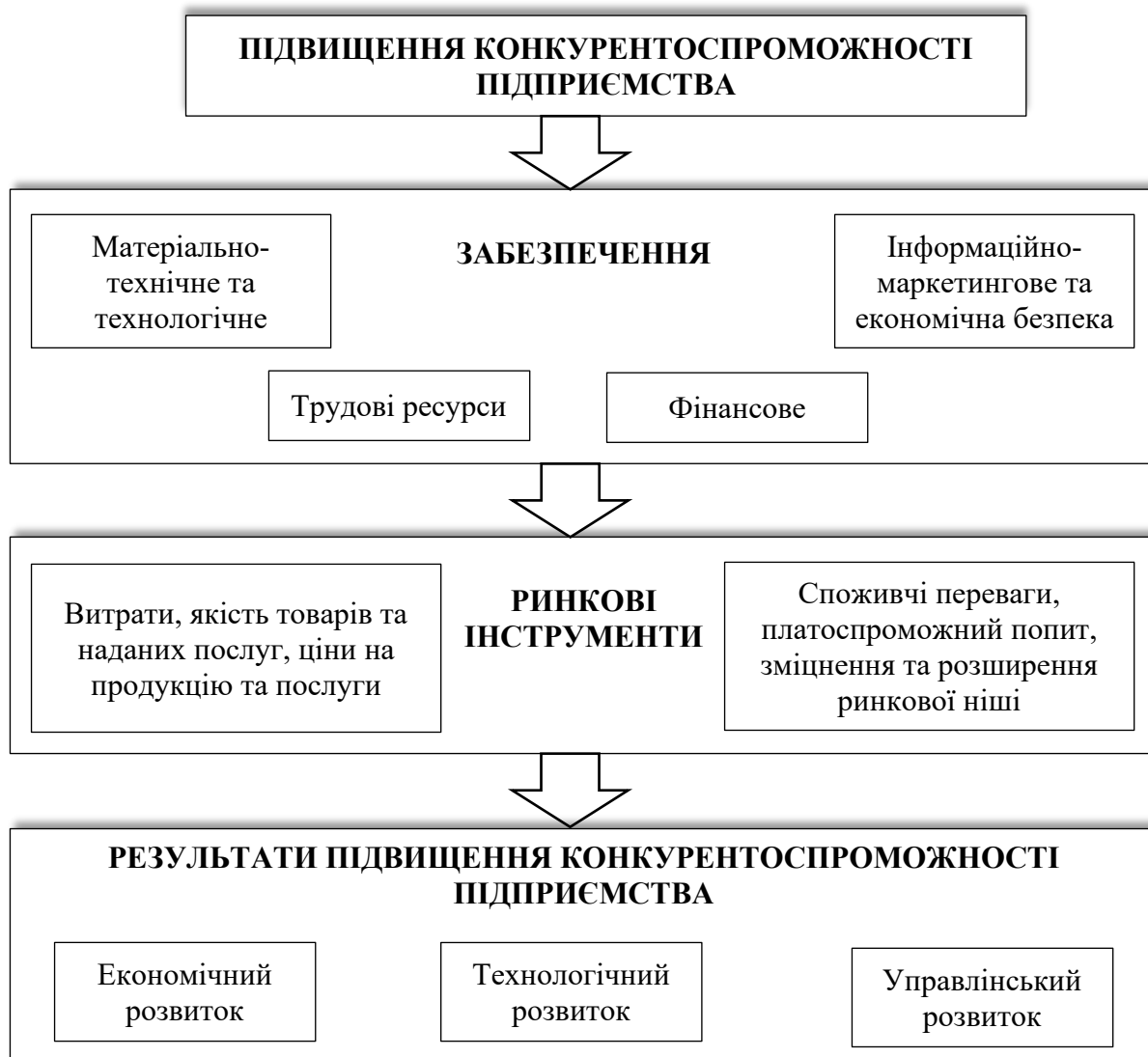


Рис. 3.2. Економічний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства*

*Джерело: [15].

Формування конкурентної стратегії підприємства будується з врахуванням особливостей ринку палива (табл. 3.6).

Результати досліджень ринку нафтопродуктів дозволяють зробити висновки, що розвиток конкуренції на ньому є складним і суперечливим, що обумовлено низкою проблем внутрішнього та зовнішнього характеру. Серед найголовніших із них виділимо такі:

- скорочення обсягів вітчизняного виробництва нафтопродуктів;

Таблиця 3.6

Основні характеристики ринку палива в Україні*

Параметри	Характеристика
основні економічні характеристики галузі	Ринок зростає повільними темпами, останніми роками навіть спостерігається його скорочення; АЗК розповсюджено в населених пунктах різних розмірів та на трасах, наявна велика кількість мереж як українських, так і міжнародних компаній; темпи технологічного розвитку повільні; галузь є достатньо капіталомісткою; економія на масштабі при наявності мережі АЗК відносно незначна, оскільки знижуються витрати у сфері маркетингу, які є значно нижчими, ніж капітальні витрати на побудову нової АЗК.
аналіз конкурентного середовища	Наявна сильна конкуренція між основними компаніями на ринку. Поява нових компаній на ринку в найближчий період не прогнозується. Конкурентний тиск із боку товарів-замінників (електроенергії для електромобілів) слабкий, оскільки на українському ринку, поки наявна невелика їх кількість, ступінь впливу постачальників на компанії, які не мають власних нафтових родовищ, сильний, вплив компаній покупців помірний.
рушійні сили	Економічні кризи та зростання чи падіння доходів населення, політичні кризи, які впливають на взаємовідносини із країнами-постачальниками, зміни у сфері державного регулювання (податки, акцизи тощо), збільшення кількості автомобілів, що експлуатуються.
конкурентна позиція основних гравців (стратегічних груп)	Найбільш сприятливі позиції займають великі географічно поширені мережі, такі, як Приват, WOG, OKKO, URKNAFTA та міжнародні мережі. Несприятливі позиції займають мережі з малою кількістю АЗК та нелегальні небрендовані АЗС.
ключові фактори успіху	Ключовими факторами успіху є географічна поширеність мережі, наявність сильного бренду та лояльних споживачів, якісного пального. Перевагою може бути наявність власних родовищ нафти (мережа АЗК належить нафтовидобувній компанії, як, наприклад, деякі російські чи міжнародні мережі), пропозиції інших послуг для клієнтів.
перспективи галузі та її загальна привабливість	Перспективним для галузі є розробка українських родовищ нафти та газу. Попит на світлі нафтопродукти залежить від кількості автомобілів, ціни на нафту, збільшення ціни на електрокари та їх кількості, прийняття законодавчих обмежень щодо шкідливих викидів в атмосферу автомобілями.

*Джерело: [41].

- лідерство імпортерів на українському ринку нафтопродуктів, а відтак, зменшення впродовж значного періоду частки вітчизняної продукції на ринку роздрібної торгівлі нафтопродуктами. До початку повномасштабного вторгнення росії в Україну український ринок майже на 70% став залежним від імпорту із країн-ворогів – Білорусі та Росії;

- непрозорість економічних відносин, посилення тіньових операцій на ринку нафтопродуктів, наявність фальсифікованої продукції;

- зміни в обсягах попиту і реалізації пального на регіональних ринках;
- нестабільна внутрішня і зовнішня цінова кон'юнктура;
- коливання роздрібних цін на бензин і дизельне пальне;
- скасування акцизу, зменшення ПДВ, відмова від державного регулювання цін, перевірок та контролю за якістю пального з початком повномасштабного вторгнення росії дали короткотерміновий ефект і не забезпечили подолання кризової ситуації на ринку [60];

- загострення наявних і поява нових проблем, спричинених війною росії в Україні.

Виходячи з попередніх розрахунків щодо визначення впливу показників ефективності використання кадрового потенціалу та прогнозу факторних показників, можемо визначити прогнозні значення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Паливна компанія ТИТАН».

Для цього у рівняння регресивної залежності рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»:

$$Y_x = -30,3083909 + 0,0000217x_1 + 0,0160808x_2;$$

вставимо прогнозні значення рівної продуктивності праці та відпрацьованого часу одним працівником. У результаті отримаємо прогнозні значення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» за умови покращення використання кадрового потенціалу підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогноз конкурентоспроможності ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» за умови підвищення ефективності використання його кадрового потенціалу*

рік	У - інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства		X1 – продуктивність праці (річна), тис. грн.	X2 – відпрацьований час одним працівником, люд.-год.
	фактичні дані	розрахункові дані	прогнозовані дані	
2019	3,45	4,3	3814,9	2147,2
2020	4,96	4,6	4167,9	2166,4
2021	5,65	5,0	7160,2	2185,6
2022	5,56	5,4	12791,9	2204,8
2023	5,63	5,9	21062,9	2224,0
2024		6,5	31973,3	2243,2
2025		7,1	45523,0	2262,4
2026		7,7	61712,0	2281,6
2027		8,4	80540,4	2300,8
2028		9,2	102008,0	2320,0

Таким чином, спостерігається зростання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» до загальноринкового рівня (рис. 3.3).

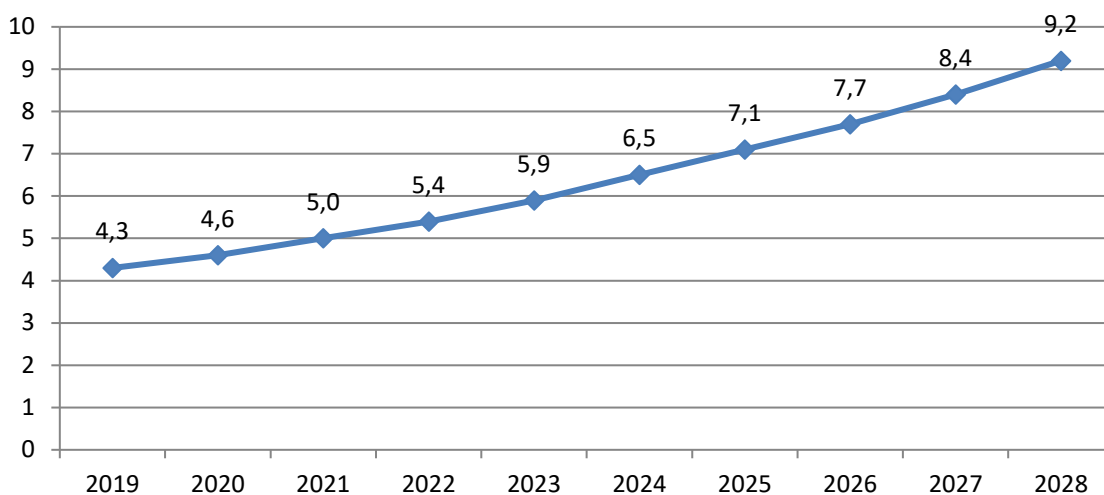


Рис. 3.3. Тренд рівня конкурентоспроможності ТОВ «Паливна компанія ТИТАН»*

*Джерело: розраховано та побудовано автором

Зважаючи на отримані прогностні значення, підприємство ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» може за умови підвищення ефективності використання кадрового потенціалу збільшити свою конкурентоспроможність на ринку палива.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження, проведеного у розділі 3 можна зробити наступні висновки:

1. У ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» кадровий потенціал водіїв оцінюється як середній, що на межі з високим. За особистісними характеристиками кадровий потенціал шести працівників оцінюється як високий, а у п'яти – як середній.

2. Прогноз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» здійснено за допомогою рівняння регресивної залежності його від ключових факторів ефективності використання кадрового потенціалу підприємства та їх прогностних значень. Таким чином, спостерігається зростання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» до загальноринкового рівня.

3. В узагальненому вигляді можна виділити три складові напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства: економічну, технологічну, управлінську. Серед яких доцільно виділити управління кадровим потенціалом підприємства та підвищення ефективності його використання.

4. Рекомендації підвищення ефективності використання кадрового потенціалу: проведення організаційно-кадрового аудиту; здійснення кадрового планування; удосконалення нормування праці та контроль за виконанням поставлених цілей: виконання правил трудового розпорядку з урахуванням специфіки робіт, що виконуються; жорсткіший контроль за вимогами правил техніки безпеки; проведення контролю за правильністю застосування норм обслуговування з фактичним завантаженням робітників; щорічне проведення навчання робітників з метою підвищення їхньої професійної підготовки та

опанування ними суміжних професій тощо; запровадження єдиної гнучкої тарифної системи, яка забезпечує механізм врахування в тарифі відмінностей ефективності праці конкретних працівників, дає змогу скоротити втрати робочого часу, сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню якості виконання замовлень за рахунок зниження браку, що дозволить скоротити матеріальні витрати; удосконалення системи стимулювання працівників, яка має орієнтацію на особистісні якості людини; підвищення організаційної культури на підприємствах з метою спрямування дій колективу на досягнення загальної мети; залучення працівників до процесу прийняття рішень та вирішення проблем; розробка на підприємстві «прозорої» кар'єрної політики, що передбачає визначення ролі у команді кожного працівника; запровадження системи заходів для адаптації нових працівників до роботи на підприємстві тощо.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження конкурентних переваг фірми за рахунок поліпшення використання кадрового потенціалу за даними паливної компанії «ТИТАН», можна зробити наступні висновки:

1. У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління кадровим потенціалом підприємства задля підвищення його конкурентних переваг» розглянуто суть таких понять як «конкурентна перевага», «конкурентоспроможність» та «кадровий потенціал»; способи забезпечення конкурентних переваг підприємства; виділено критерії оцінки та аналізу конкурентних переваг підприємства; вивчено систему принципів управління кадровим потенціалом підприємства.

2. У другому розділі «Особливості використання кадрового потенціалу ТОВ «Паливна компанія «ТИТАН» оцінено діяльність, фінансовий стан, рівень конкурентоспроможності, використання кадрового потенціалу та залежність конкурентоспроможності від ключових показників ефективності використання кадрового потенціалу в ТОВ «Паливна компанія «ТИТАН».

3. За допомогою SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Паливна компанія «ТИТАН», його можливості та загрози, що допомагає визначити стратегічні переваги і виклики для підприємства і може слугувати основою для розробки стратегії розвитку, яка враховує позитивні аспекти та допомагає уникнути негативних змін.

4. Більш глибокий аналіз товарної політики ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» за допомогою ABC-XYZ-аналізу свідчить про ефективність товарного асортименту підприємства.

5. За допомогою стратегії BCG встановлено основні стратегії, що слід застосовувати для просування кожного виду продукції підприємства.

6. Проаналізувавши показники фінансового стану підприємства, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» стабільно працює, витрати підприємства покриваються прибутком, дебіторська

заборгованість покриває кредиторську. Аналіз рентабельності показав, що ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» є рентабельним підприємством.

7. Для успішного впровадження інновацій на підприємстві та функціонування на ринку важливим показником є оцінка ймовірності банкрутства підприємства. Відповідно до цього було проведено прогнозування банкрутства підприємства за допомогою моделі Альтмана., що засвідчила, надзвичайно мізерну імовірність банкрутства підприємства ТОВ «Паливна компанія ТИТАН».

8. Протягом аналізованого періоду 2021-2023 років змінився кадровий склад підприємства: чисельність персоналу підприємства зросла на 4 особи, в основному, за рахунок збільшення чисельності водіїв (+3 особи). Внаслідок цього, зважаючи на незмінну чисельність керівного складу, суттєво змінилась структура персоналу підприємства: частка керівників знизилась на 3,6 пункти, а водіїв – зросла на 3,2 пункти. Проаналізувавши рух персоналу в динаміці, можна зробити висновки, що плинність кадрів незначна, тобто знаходиться на нормальному рівні, а коефіцієнт обороту з прийому вищий за коефіцієнт обороту з вибуття.

9. Ефективність використання кадрового потенціалу у ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» у 2021-2023 рр. є високою: відпрацьований час одним працівником протягом року зростає, хоча у 2022 році з об'єктивних причин (війна в країні) знизився. Продуктивність праці річна та годинна також з року в рік зростають. Таким чином, кадровий потенціал підприємства ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» використовується ефективно і може забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємства.

10. Минулий 2023 рік український ринок нафтопродуктів прожив із цілком новою системою забезпечення, побудованою 2022 року та орієнтованою на європейський кордон. Нова система постачань пройшла випробування на міцність, показавши свою безальтернативність і гнучкість. Дуже важливо й те, що паралельно з географічними та логістичними змінами сформувався й новий пул постачальників на базі виключно українських компаній, які до 2022 року були лише «другими руками».

11. Імпорт пального в Україну відбувається переважно за двома приблизно рівнозначними напрямками – польським і румунським. Конкуrentоздатність ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» знаходиться на достатньому рівні, з року в рік зростає та близька до середньо ринкового показника.

12. Залежність конкурентоспроможності підприємстві від рівня ефективності використання кадрового потенціалу було оцінено за допомогою економетричної моделі, яка використовує регресійне рівняння. Рівень залежності конкурентоспроможності ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» від факторів, що характеризують ефективність використання кадрового потенціалу підприємства, є суттєвою, адже коефіцієнт детермінації становить 57,4%.

13. У третьому розділі «Підвищення конкурентних переваг ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» здійснено прогноз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» здійснено за допомогою рівняння регресивної залежності його від ключових факторів ефективності використання кадрового потенціалу підприємства та їх прогнозних значень. Таким чином, спостерігається зростання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Паливна компанія ТИТАН» до загальноринкового рівня.

14. За результатами аналізу виділено складові напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності використання його кадрового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навч. посібн. / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун та ін. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 428 с.
2. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : Підручник / 2-ге вид., доп. і перероблене. Київ : КНЕУ, 2013. 624 с.
3. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. *Проблеми регіонального розвитку та соціально-трудоових відносин*. 2016. № 1 (20). С. 69-74.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищ. навч. закл. Донецьк : ДонНУЕТ, 2015. 480 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ : ВД-Професіонал, 2012. 512 с.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
8. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.
9. Бугас В. В., Науменко О. М. Трудовий потенціал підприємства : сутність та структура. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/44.pdf (дата звернення : 21.01.2024).
10. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Навчально-методичний посібник по вивченню навчальної дисципліни для студентів ОР «Магістр» за

- спеціальністю 081 «Право». Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
11. Волошина С. В., Костакова Л. Д., Логвиненко Н. І. Світовий ринок нафтопродуктів : тенденції розвитку і перспективи для України. *Ефективна економіка*. 2017. №12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5998> (дата звернення : 19.11.2023).
 12. Волошук Ю. В., Денисенко М. П., Мельник А. О. Запровадження світового досвіду управління трудовими ресурсами на підприємствах України. *Економіка інноваційної діяльності підприємств*. URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14106/1/NRMSE2019_V3_P015-016.pdf (дата звернення : 22.11.2023).
 13. Воронюк Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 139-148.
 14. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2011. № 4. С. 76-80.
 15. Гавриш О. М., Щербина В. В. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 39-1. С. 63-67.
 16. Германюк Н. В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2015. Вип. 4. С. 50-55.
 17. Гончаров Ю. В., Куппер О.П. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль : ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка». 2017. Т.27. № 1. С. 178-181.
 18. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Кораблінова І. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Учбовий посібник /за заг. ред. проф. В. М. Гранатурова. Київ : Кафедра, 2013. 267 с.

19. Гриценко Н. В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. №15(1291). С. 17-20.
20. Даниленко С. В. Підходи до управління кадровою безпекою підприємства в ході реструктуризації. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 146-150.
21. Дараган Л. В., Бурлаєнко Т. І. Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління*. 2019. №6. URL : <http://surl.li/hcproo> (дата звернення : 10.11.2023).
22. Дашко І. М. Кадровий потенціал : сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. №1. С. 65-68.
23. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 440 с.
24. Дуда С. Т., Попівняк С. В. Трудовий потенціал підприємства: оцінювання та засоби підвищення ефективності використання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.3. С. 370-375.
25. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
26. Економіка праці : навчальний посібник / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
27. Економікс. Частина 1: Вступ до економікса. Мікроекономіка : Навчальний посібник / Баула О. В., Вісіна Т. М., Лютак О. М., Савош Л. В., Кравчук О. Я., Зелінська О. М., Полянська Т. О. Луцьк : СПД Гадяк Ж. В., друкарня «Волиньполіграф», 2021. 320 с.
28. Залюбінська Л. М. Управління персоналом : підручник. Частина II /Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2017. 560 с.
29. Замковий О. І. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. С. 74-82.

30. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4647> (дата звернення: 11.11.2023).
31. Зварич Р. Є. Економікс / Р. Є. Зварич : Навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2011. 297 с.
32. Зозульов О. В. Місце ринкового позиціонування в системі заходів по посиленню конкурентних переваг підприємства. URL : <https://zozulyov.ucoz.ru/articles/Zozulyov.pdf> (дата звернення : 19.11.2023).
33. Ільїч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с.
34. Калина А. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. В. Калина. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. 498 с.
35. Кім М. Н. Трудовий потенціал: формування, використання, управління : навч. посіб. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2014. 250 с.
36. Кіш Л. М. Реалізація кадрової політики на підприємствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2018. Вип. 2. С. 27-27.
37. Кобець С. П., Ващенко О. М. Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №6. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/80.pdf (дата звернення : 22.12.2023).
38. Коваль О. О. Трудовий потенціал в процесі діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2012. №1. С. 52-54.
39. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. С. 24-35.

40. Конкуренентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
41. Косар Н. С., Яричевська Я. І. Загрози та перспективи розвитку операторів на ринку світлих нафтопродуктів України. *Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. №2(6). С. 193-203.
42. Костін Ю. Д., Ткачова Т. С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. №2 С. 196-202.
43. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 352 с.
44. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 308 с.
45. Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». Полтава : ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.
46. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4, Т. 1. С. 51-54.
47. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
48. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2022. №4(221). С. 19-26.
49. Лупак Р. Л. Конкуренентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

50. Малихіна С. В. Міжнародна конкурентоспроможність – як пріоритетний фактор розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Київ : НТУ 2012. Вип. 10. С. 526-528.
51. Маркетинг послуг : навчальний посібник / Л. О. Іванова, Б. Б. Семак, О. М. Вовчанська. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.
52. Менеджмент персоналу : навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
53. Микитюк О. П. Конкурентні переваги підприємств в коопераційних відносинах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. Вип. 10. С. 83-88.
54. Миколук О. А., Бобровник В. М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 48-52.
55. Митяй О. В. Особливості формування конкурентних переваг в системі конкурентних відносин підприємств харчової промисловості. *Вісник СНАУ. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2014. №8 (61). С. 140-147.
56. Науменко М. О., Гура Т. В., Красногрудь О. С. Удосконалення стратегічного управління організацією. *Бізнесінформ*. 2013. №2. С. 284-286.
57. Никифороенко В. Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013 р. 275 с.
58. Онищенко Е. К. Кадровий потенціал та його місце в структурі потенціалу підприємства. *Економіка менеджмент підприємництва. Збірник наук праць Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля*. 2015. № 23. С.155-168.
59. Основи менеджменту : Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ;

- укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
60. Паливний ринок : що і чому змінилося. *Дзеркало тижня*. 07.12.2023. URL : <https://zn.ua/ukr/energetics/palivnij-rinok-shcho-i-chomu-zminilosja.html> (дата звернення : 11.12.2023).
 61. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро : Видлор, 2019. 240 с.
 62. Пілявський В. І. Трудовий потенціал підприємства : сутність, моделі зайнятості і ефективність використання. *Інтелект XXI*. 2019. №3. С. 88-93.
 63. Портер М. Міжнародна конкуренція. Конкурентні переваги країн. Київ : Паблішер, 2018. 947 с.
 64. Пуцентейло П. Р. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. *Науково-інформаційний вісник. Серія: Економіка*. 2015. №11. С. 224-232.
 65. Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. Потенціал і розвиток підприємства : Навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, ротапринт, 2013. 343 с.
 66. Синиця Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу підприємства. URL : <http://www.lib.ua-ru.net/inode/39476.html> (дата звернення : 11.12.2023).
 67. Скорик Г. І., Пушак Г. І. Розвиток конкуренції на ринку світлич нафтопродуктів : теорія, проблеми і шляхи їх вирішення. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2(68). С. 66-73.
 68. Смоленюк П. С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. *Інноваційна економіка*. 2012. № 2. С. 91-97.
 69. Смоляр Л. Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка і держава*. 2016. № 5. С. 17-29.

70. Стратегічний маркетинг : підручник / О. І. Лабурцева, Л. К. Яцишина, О. С. Бондаренко, Т. М. Янковець; за ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 248 с.
71. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.]. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
72. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
73. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 11. С. 17-20.
74. Управління персоналом : методичні рекомендації з вивчення дисципліни / Н. С. Іванова, М. В. Гакова. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 65 с.
75. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серeda; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
76. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. Т. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навч. посібник / вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ, 2016. 316 с.
77. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. №9. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf (дата звернення : 17.12.2023).
78. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
79. Цьвок Д. Р., Яворська Н. П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 5(61). С. 141-147.
80. Череп А. В., Дашко І. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 15. С. 48-50.

81. Чернега І. І. Проблеми ефективності використання кадрового потенціалу.
URL : <http://udau.-edu.ua/library> (дата звернення: 15.01.2024).
82. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства : ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 427-432.
83. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
84. Шостак Л. В. Зарубіжний досвід формування потенціалу підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. № 819. С. 449-454.
85. Шура Н. О., Шахно А. Ю., Поліщук І. Г., Мамедова А. А. Оцінка соціально-трудоного потенціалу підприємства. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. №20. С. 18-24.