



УДК 331.108

Управління трудовим потенціалом на машинобудівному підприємстві

Супрун Валерія Олександрівна,
викладач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки,
Харківського інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»;
e-mail: ler.suprun@yandex.ru

Анотація. Розкривається сутність процесу формування трудового потенціалу, структура і фактори впливу на нього. Досліджуються та аналізуються методи оцінки трудового потенціалу машинобудівного підприємства. Розглянуто сутність людини як найважливішого елементу виробничого процесу на підприємстві. Запропоновано шляхи вдосконалення процесу навчання працівників на підприємстві з метою підвищення ефективності виробництва конкурентоспроможної продукції.

Ключові слова: трудовий потенціал, оцінювання потенціалу, персонал підприємства, продуктивність праці.
Формул: 0; рис.: 0; табл.: 2; бібл.: 10.

Management of labor potential in the machine-building enterprise

Suprun Valeria,
Teacher of Department of Finances and Financial-Economic Safety
Kharkiv Institute of BU;
e-mail: ler.suprun@yandex.ru

Abstract. The paper investigating and analyzing the methods of evaluation labor potential of engineering enterprise. The essence of labor potential formation, structure and factors to influence it. The essence of man as an essential element of the production process at the plant. Advantages of the use of such methods of studies are exposed: studies in the workplace, corporate university, departure courses and electronic studies. It is marked that workers must be explained to the process of studies. Ways of improving the process of training employees in the company, to improve the efficiency of competitive products.

Keywords: labor potential, capacity assessment, the staff of the enterprise, productivity.
Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 2; bibl.: 10.

Управление трудовым потенциалом на машиностроительном предприятии

Супрун Валерия Александровна,
преподаватель кафедры финансов и финансово-экономической безопасности,
Харьковского института УБД;
e-mail: ler.suprun@yandex.ru

Аннотация. Раскрывается сущность формирования трудового потенциала, структура и факторы, влияющие на него. Исследуются и анализируются методы оценки трудового потенциала машиностроительного предприятия. Рассмотрена сущность человека как важнейшего элемента производственного процесса на предприятии. Предложены пути совершенствования процесса обучения работников на предприятии с целью повышения эффективности производства конкурентоспособной продукции.

Ключевые слова: трудовой потенциал, оценки потенциала, персонал предприятия, производительность труда.
Формул: 0; рис.: 0; табл.: 2; библи.: 10.

Вступ. Актуальність обраної теми обумовлена тим, що в даний час трудовий потенціал є визначальним в ефективності господарювання і конкурентної переваги на ринку для підприємства. На різних етапах розвитку людства мотивація до ефективної праці й

управління трудовими ресурсами безпосередньо на підприємстві є визначальним важелем, який забезпечує успішність виробництва і його конкурентоспроможність. Важливою особливістю промислового підприємства є наявність у нього трудового потенціалу,



який певною мірою визначає ефективність досягнення цілей діяльності та функціонування суб'єкта господарювання.

Оцінка трудового потенціалу підприємства має на меті порівняти реальний зміст, якість, обсяги й інтенсивність робіт з їхніми потенційно можливими параметрами. Аналіз способів управління трудовим потенціалом дозволить підприємству істотно збільшити ефективність праці. Оскільки сучасній економіці притаманний швидкий темп розвитку, варто враховувати не лише сучасні можливості трудових ресурсів і резерви їх розвитку, а й майбутні перспективи. Тому доцільно вести мову саме про трудовий потенціал та особливості його формування на різних рівнях як фактор ефективності його реалізації.

Аналіз досліджень і постановка завдання. Дослідження розвитку трудового потенціалу на підприємстві – доволі складний процес, адже в основі питання стоїть людина зі своїми інтересами, звичками тощо. І саме від людини залежить саме виробництво на машинобудівному підприємстві. Проблеми, що стосуються розвитку трудового потенціалу, розглянуто у працях вітчизняних і зарубіжних учених, таких як: С. Ф. Покропивний, Т. О. Примак, А. В. Калінін, О. В. Карнілова, Д. П. Богиня, О. А. Іршнова, Є. П. Качан, А. М. Колот, Л. Едвінсон, Т. Щульц, М. Мелоун, К. Свейбі, Т. Стюарт та ін.

Метою дослідження є обґрунтування та розроблення методичного забезпечення системи управління трудовим потенціалом і виявлення способів можливого застосування його на українських підприємствах з метою підвищення ефективності їхньої діяльності.

Результати дослідження. Фінансово-економічна криза негативно вплинула на машинобудівне виробництво. Зменшення замовлень виготовленої продукції, проблеми зі збутом, здорожчання енергоресурсів і комплектуючих, зношення основних засобів більш ніж на 60% негативно вплинули на відносини між керівниками і підлеглими та управління персоналом загалом. Саме тому постає необхідність розвитку персоналу відносно недорогими методами.

За роки трансформації економіки машинобудівний комплекс України зазнав тривалої руйнівної кризи, реформування відносин власності, структурних деформацій і вийшов на шлях адаптації до умов ринкової кон'юнктури та освоєння нових промислових ринків.

Світова фінансова криза відкрила хронічні проблеми машинобудівної промисловості України, призвела до збільшення кількості фінансово неспроможних підприємств у галузі. В Україні наслідки світової фінансової кризи мали гірші прояви через її накладання на системну структурну кризу економіки.

Найгостріша проблема – фінансовий стан машинобудування, де слід виділити такі її головні прояви, причини і передумови: нерозвиненість інфраструктури внутрішнього ринку; недостатність обігових коштів, недосконалість механізму середньо- і довгострокового кредитування; відсутність реальних джерел фінансування, що унеможливує реконструкцію та технічне переоснащення підприємств і затримує забезпечення за рахунок цього високої якості виготовлюваних

машин та обладнання, освоєння виробництва нової конкурентоспроможної техніки; відсутність фінансових механізмів та інструментів, що створюють зацікавленість в інноваціях, а також стимулюють науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи; низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств; залежність вітчизняних підприємств від постачань вузлів, деталей та комплектуючих виробів із країн СНД, де також домінують кризові тенденції; значний вплив кваліфікованих інженерних кадрів.

Гальмівним для машинобудування фактором є висока вартість кредитних ресурсів, яка досягає 18–20 відсотків річних. Оскільки середня рентабельність галузі становить 10 відсотків, то користуватися кредитними ресурсами можуть тільки деякі підприємства. Це зумовлює малі обсяги інвестування, відсутність оборотних коштів, а отже – неповне використання можливостей для розвитку, низьку конкурентоспроможність.

Ефективне формування, реалізація і розвиток трудового потенціалу підприємств машинобудівного комплексу набуває все більшого значення в сучасних економічних умовах, коли зростає роль людського фактора у виробництві та управлінні. Існує безліч поглядів на сутність економічної категорії «трудова потенціал». Більше того, трактування цього поняття науковою спільнотою не є неоднозначним, а інколи трапляються доволі суперечливі твердження. Тому цей термін вимагає уточнення його категоріального апарату, а саме визначення і класифікації за основними ознаками: рівень управління, часові критерії, етапи функціонування, форми отримання, групи персоналу, основні компоненти, чинники впливу, умови формування та реалізації, теоретичні підходи до визначення, форми існування [1].

Залежно від критерію аналізу і поставленої мети розглядають такі видові прояви трудового потенціалу машинобудівного підприємства: за спектром охоплення можливостей працівників (індивідуальний трудовий потенціал, колективний трудовий потенціал); за характером участі в технологічному процесі (потенціал технологічного персоналу, управлінський потенціал); підприємницький трудовий потенціал, трудовий потенціал машинобудівного підприємства та інші [2].

Еволюція трактування поняття «трудова потенціал» представлено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Еволюція трактування поняття «трудова потенціал»

Автори	Роки	Трактування
М. І. Долішній	2003	ТП – прогнозована інтегральна здатність групи, колективу, підприємства, працездатного населення, країни, регіону до продуктивної трудової професійної діяльності, результатом якої є новостворені духовні та матеріальні цінності
А. Я. Кібанов	2003	ТП – сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягти в певних умовах певних результатів, а також удосконалювати у процесі праці



Закінчення табл. 1

Автори	Роки	Трактування
О. Л. Бевз, Г. В. Лич	2004	ТП – це інтегральна здібність і готовність людей до праці, незалежно від її сфери, галузі, соціально-професійних характеристик
А. Кінах	2005	ТП – це самостійний об'єкт інновацій, його розвиток є однією з кінцевих цілей реалізації інновацій соціально орієнтованої моделі ринкової економіки
Е. В. Сарапука	2007	ТП – узагальнена трудова дієздатність колективу підприємства, ресурсні можливості у сфері праці спискового складу підприємства виходячи з його віку, фізичних можливостей, існуючих знань і професійно-кваліфікаційних навичок
Л. В. Фролова, Н. В. Ващенко	2008	ТП – головний ресурс підприємства, оскільки завдяки людському інтелекту може створюватись нова, конкурентоздатна продукція
О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк	2008	ТП – персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. ТП оцінює рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактора і забезпечує якісну збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва

Розвиток персоналу на машинобудівному підприємстві можливий за постійного процесу навчання, адже від навчання персоналу на цих підприємствах залежить щонайменше якість виготовленої продукції.

Конкурентоспроможність машинобудівного підприємства можлива лише за наявності виготовлення високоякісної продукції, у нашому варіанті – комбайнів. Це досить трудомісткий процес, який потребує від персоналу високої кваліфікації, досвіду тощо. Процес навчання повинен бути асоційованим, як можливість постійного вдосконалення трудових і фінансово-господарських ресурсів [3].

Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним його стратегічним ресурсом. Вкладення в людські ресурси стають довготерміновим фактором конкурентоспроможності машинобудівного підприємства [4].

Праця є основою життєдіяльності і розвитку людини. Потреба працювати закладена в людській природі як необхідна умова існування. В умовах ринкових відносин людина – суб'єкт праці може реалізовувати свій трудовий потенціал двоюко: перш за все на основі самозайнятості, тобто коли вона виступає як самостійний товаровиробник, який реалізує свою продукцію на ринку, або як найманий працівник, який надає свої послуги товаровиробникові – роботодавцю, суб'єктові власності. У такому разі відбувається обмін за принципом: кваліфікація і робочий час працівника – заробітна плата і прибуток роботодавця.

Персонал підприємства – сукупність постійних працівників, професійно підготовлених, із досвідом практичної діяльності, а трудовий потенціал включає можливості та вміння працівників не тільки ті, що

можуть використовуватись, але й ті, що в перспективі можуть бути залучені.

Трудовий потенціал персоналу, як одна зі складових трудового потенціалу машинобудівного підприємства, формується з трудових потенціалів окремих працівників, які мають сукупність якісних характеристик, що обумовлюють потенційні та наявні можливості їх реалізації. Наявна компонентна парадигма трудового потенціалу побудована на тому, що вихідною структуроутворювальною одиницею трудового потенціалу машинобудівного підприємства є особистий трудовий потенціал працівника, який характеризується такими складовими, згрупованими в порядку найчастішого посилання на них науковців: освітній і професійно-кваліфікаційний рівень; трудовий досвід; стан здоров'я, фізичні можливості та працездатність; творчі здібності та інтелектуальний рівень; психологічні особливості; трудова і підприємницька активність; мотиваційна належність; рівень культури; моральні якості; статево-вікові ознаки; соціально-етнічний менталітет; відповідальність, організованість, мобільність; духовно-етичні якості (духовні цінності); звичаї, традиції, переконання, патріотизм; продуктивність праці.

Умови реалізації та розвитку трудового потенціалу працівників характеризуються такими складовими: мотивація і стимулювання праці, у тому числі рівень оплати праці; рівень оснащення робочих місць; система охорони праці; стан соціальної сфери підприємства; морально-психологічний клімат у колективі (рівень розвитку корпоративної культури); професійна ротація персоналу (можливості кар'єрного зростання); можливості навчання, перенавчання і підвищення кваліфікації кадрів; фонд використання робочого часу; соціально-трудова відносина; якість адміністративного управління [5].

Оскільки поліпшення умов праці безпосередньо впливає на ефективність формування, використання і розвитку трудового потенціалу працівника, отже, на основні виробничо-господарські показники роботи підприємства, перш за все на продуктивність праці. Вплив умов праці на збільшення продуктивності праці виявляється шляхом змін рівня працездатності персоналу, що є фізіологічною основою продуктивності праці та характеризує функціональні можливості працівника виконувати певну роботу. Розвиток персоналу на машинобудівному підприємстві можливий за постійного процесу навчання, адже від навчання персоналу на підприємстві залежить щонайменше якість виготовленої продукції [5].

Нові виробничі системи складаються не тільки з досконалих машин, які практично не роблять помилок. Вони включають також людей, які повинні працювати в тісному зв'язку, бути готовими до виготовлення і реалізації нових ідей. Забезпечити тісний взаємозв'язок великої кількості людей у процесі розв'язання найскладніших технічних і виробничих проблем неможливо без глибокої зацікавленості кожного в кінцевому результаті і свідомому ставленні до праці [1]. Саме трудовий потенціал працівників та їхнє бажання внести в розвиток галузі, а не підприємства, обладнання і виробничі витрати є наріжним



каменем конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності.

Глибока структуризація трудового потенціалу дає змогу розглядати його як параметр, що обумовлюється безупинними змінами у складі самих працівників і технологічному засобі виробництва, показати співвідношення джерел екстенсивного й інтенсивного зростання трудового потенціалу. Усе це дає основу для розроблення моделі трудового потенціалу у формі результуючої взаємодії більшого числа факторів, введених до загальної основи.

Структура трудового потенціалу організації являє собою співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників і відносин між ними. Трудовий потенціал машинобудівного підприємства (організації) містить такі складові: кадрову, професійну, кваліфікаційну, організаційну.

Цей поділ має умовний, а не абсолютний характер і призначений чіткіше визначити ступінь цілеспрямованого впливу на ту чи іншу групу факторів, що формує кожну зі складових трудового потенціалу організації (табл. 2).

Таблиця 2

Структура трудового потенціалу

СКЛАДОВІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	
Кадрова складова	Містить: а) професійні знання, уміння і навички, що обумовлюють професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал); б) пізнавальні здібності (освітній потенціал)
Професійна структура	Детермінується змінами в характері та змісті праці під впливом НТП, що обумовлює появу нових і відмирання старих професій, ускладнення і підвищення функціонального змісту трудових операцій. Система вимог до трудового потенціалу, реалізована через набір робочих місць
Кваліфікаційна структура	Визначається якісними змінами у трудовому потенціалі (зростання умінь, знань, навичок) і відображає зміни в його особистій складовій
Організаційна складова	Визначає ефективність функціонування трудового колективу як системи в цілому і кожного працівника окремо, і з цих позицій безпосередньо пов'язана з ефективним використанням трудового потенціалу, тому що сама можливість дисбалансу в системі «трудовий потенціал організації – трудовий потенціал працівника – робоче місце» закладена у використовуваних на практиці прийняття управлінських рішень

Вплив основних факторів на персонал машинобудівного підприємства конкретизується в макроекономічних показниках: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. Ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів і трудового потенціалу. До якісних факторів відносять: психофізіологічну працездатність, загальноосвітній і професійно-кваліфікаційні рівні, рівень культури, моральну зрілість, схильність носіїв праці до мобільності, трудову міграцію і трудову активність. До кількісних факторів належать: чисельність працездатного населення, кількість робочого часу, чисель-

ність безробітних, структура зайнятості, статево-вікова структура населення, рівень народжуваності.

Для оцінки трудового потенціалу суб'єкта господарювання можна застосовувати витратні методики, порівняльний і результативний підходи, а для характеристики стану використання на машинобудівному підприємстві трудових ресурсів – показники, пов'язані з якістю, рухом, продуктивністю робочої сили, зокрема, динаміки чисельності персоналу підприємства, її структури, професійної підготовленості працівників, використання робочого часу, динаміки оплати праці та інші.

Оцінка трудового потенціалу машинобудівного підприємства має відбуватися на основі економічних оцінок здібностей людей створювати певний дохід. Що вища індивідуальна продуктивність праці працівника і триваліший період його діяльності, то більший він приносить дохід і є більшою цінністю для підприємства. Оцінювання трудового потенціалу машинобудівного підприємства слід проводити на основі моделей корисності, за допомогою яких можна оцінити економічні наслідки зміни трудової поведінки співробітника в результаті певних заходів з боку підприємства. Основу трудового потенціалу становлять сукупні здібності працівників машинобудівного підприємства, які потрібні для того, щоб обирати, виконувати і координувати дії, метою яких є забезпечення конкурентних переваг підприємства на визначених ринках чи їхніх сегментах. Визначаючи величину трудового потенціалу машинобудівного підприємства, слід урахувувати термін його використання. Він вимірюється проміжком реалізації конкретного бізнес-проекту або максимально можливим часом роботи.

У розробках, які стосуються сфери оцінки трудового потенціалу машинобудівного підприємства, існує певна недосконалість, яка не дає змоги визначити хоча б кілька альтернативних методик, що створили б основу для подальшого вирішення цього складного завдання. У напрацюваннях вітчизняних і закордонних науковців можна виділити кілька методик, які можна структурувати за схемою: витратні, результативні, порівняльні [4].

Трудовий потенціал машинобудівного підприємства ототожнюють із сумою витрат на його персонал, тобто розмір трудового потенціалу підприємства визначається сумою витрат на промислово-виробничий персонал. З цього випливає, що найкращим показником ефективності використання трудового потенціалу машинобудівного підприємства є продуктивність праці. Саме тому пропонуємо для оцінки розміру трудового потенціалу брати такі показники, як продуктивність праці промислово-виробничого персоналу, коефіцієнт змінності робочої сили, коефіцієнт змінності роботи робочого місця, коефіцієнт віддачі повної заробітної плати, коефіцієнт творчої активності працівників.

Однак у цій методиці є певні недоліки. У нашому варіанті не відокремлюють показник розміру трудового потенціалу, а всі вищезазначені коефіцієнти є проміжними розрахунками для оцінки величини виробничого потенціалу підприємства. За допомогою



методики оцінки потенціалу на основі одиниці живої праці можна врахувати ефективність використання трудового потенціалу машинобудівного підприємства. За цією методикою розрахунки трудового потенціалу проводять за такими етапам [4]:

- визначення одиниці оцінки живої праці одного працівника;
- визначення трудового потенціалу технологічного персоналу підприємства;
- виявлення управлінського потенціалу у вартісному вираженні;
- визначення загального трудового потенціалу додаванням вартості трудового потенціалу технологічного персоналу та вартості управлінського потенціалу.

Також дуже часто існує така методика, як коефіцієнтна оцінка трудового потенціалу. Це досить перевірена методика, бо застосовується ще з радянських часів. Її описав Л. І. Меншиков у праці «Вдосконалення методів ділової оцінки, підбору й розстановки робітників у сфері управління виробництвом». Коефіцієнти методики групують таким чином:

- показники колективної роботи;
- показники професійної компетентності;
- показники творчої активності;
- показники трудової дисципліни;
- показники кількості, якості та оперативності виконаних робіт [4].

Якщо порівнювати витратну методику і результативну оцінку трудового потенціалу, то можна побачити, що кроки результативної оцінки сформовані на ідеї корисності праці персоналу машинобудівного підприємства. Кінцевим результатом праці робітника є вартість або кількість виробленої продукції. Якщо проводити таку оцінку трудового потенціалу, може виникнути питання щодо визначення конкретних результатів окремих категорій персоналу [4].

Створити злагоджений трудовий колектив – основне завдання підприємця. Це повинна бути команда однопідприємців і партнерів, які працюють в одному напрямі.

Трудові відносини – один із найскладніших аспектів роботи підприємства. Набагато простіше впоратися з технічними і технологічними недоліками, ніж розв'язувати конфліктні ситуації, які виникли в колективі, де потрібно урегульовувати індивідуальні процеси, психологічні аспекти.

Навчання – це активний цілеспрямований процес передавання соціокультурного досвіду попередніх поколінь людині і організація засвоєння цього досвіду, а також можливості та готовності застосувати цей досвід у різних ситуаціях. Мета цієї діяльності полягає в тому, щоб розвивалися когнітивна та інтелектуальна сфери. Змістом навчання є реалізація різних видів предметної, практичної та теоретичної діяльності.

Також це визначення можна інтерпретувати по-іншому: це безперервний процес, який не тільки розширює наявні можливості, а й веде до розвитку нових навичок, знань, що дають змогу краще виконувати свої обов'язки.

Науковці свідчать, що позитивним є самокероване навчання, яке ґрунтується на тому, що людина бере на

себе відповідальність за задоволення своїх власних потреб у навчанні й усвідомлює те, що це їй потрібно для кар'єрного зростання і самовираження.

Як відомо, навчання може проходити в різних місцях, різних сферах діяльності і т. ін. Класифікація ефективного процесу навчання спирається на об'єктивні показники.

Перший тип навчання – на робочому місці:

- семінар як засіб навчання – вид практичних занять, який передбачає самостійне опрацювання людиною окремих тем і проблем відповідно до змісту навчальної дисципліни та обговорення результатів цього вивчення, представлених у формі тез, повідомлень, доповідей, рефератів тощо. Вони розвивають уміння, навички розумової праці, творче мислення, уміння використовувати теоретичні знання для вирішення практичних завдань;
- робоче місце як середовище навчання – частина простору, обладнана необхідними засобами, в якій здійснюється трудова діяльність людини чи групи людей. Щоб відповідати своєму призначенню, робоче місце має бути правильно організоване, його засоби і предмети праці – оптимально розташовані. Навчальне місце має бути зручним для роботи протягом робочого дня упродовж усіх років навчання;
- взаємопов'язаність навчання і роботи – це процес у системі професійної підготовки.

Наступний тип – корпоративний університет.

Корпоративний університет – нова форма підготовки персоналу, яка має не тільки прикладний характер (навчити людей нових прийомів роботи і надати їм відомості, потрібні для роботи на поточний період), але і стратегічний, пов'язаний із бізнес-завданнями. Корпоративний університет має ширші цілі, ніж просто система підготовки персоналу. Основна цінність навчання в корпоративному університеті полягає в тому, що у випускників виробляється єдина управлінська мова, взаєморозуміння, культура колегіального прийняття рішень. Саме завдяки цьому компанія успішно долає проблеми, що виникають при зростанні та злитті, формує єдину корпоративну культуру. Створення корпоративного університету дозволяє розв'язати цілу низку важливих проблем, що виникають у процесі діяльності організації: адаптація нових співробітників, розв'язання проблеми плинності кадрів, зміцнення корпоративної культури та ін.

Створення корпоративного університету, можливо, є доцільним тільки для тієї організації, яка вже сформувала власну ефективну корпоративну культуру й чітко визначила мету бізнесу і стратегічні завдання розвитку.

Третій тип у визначенні ефективності процесу навчання – виїзні курси.

Цей тип навчання потрібний тому, що людині необхідний обмін досвідом із працівниками тієї самої галузі роботи та у зв'язку з постійним розвитком провідних сфер діяльності (економіки, програмування тощо), варто час від часу підвищувати рівень кваліфікації. Найпоширеніше це проходить у місті, в якому



є підготовчий персонал, який надає новий матеріал працівникові, саме звідси і така назва.

Останній тип запропонованого навчання – електронне навчання.

Електронне навчання – це система навчання за допомогою інформаційних, електронних технологій. Воно дає змогу працівникам самостійно опрацьовувати потрібний для розвитку їхньої професійної діяльності матеріал. Електронне навчання найзручніше у використанні, і в цьому його значна перевага над іншими типами навчання.

Для кожного керівництва підприємства повинні бути головні завдання. Виділяють такі:

- визначення найважливіших пріоритетів підприємства;
- дослідження потреб і можливостей для ефективного розвитку персоналу;
- визначення цілей розвитку і бачення кінцевого результату від втілення процесу навчання;
- аналіз старих і пропонування нових методів здійснення управління та розвитку діяльності;
- підрахунок затрат на втілення навчального процесу;
- підготовлення плану щодо втілення навчального процесу;
- контроль за розвитком навчального процесу;
- підбиття підсумків за результатами процесу ефективного навчання.

Отже, працівників треба мотивувати до процесу навчання. Вони повинні усвідомлювати, що їхній рівень знань, умінь і компетенції повинен розвиватись

і вдосконалюватись за допомогою вищеперелічених методів, також задля успішного мотивування, у працівника повинно бути певне усвідомлення та бажання здійснювати таку діяльність і навчатися задля підвищення рівня своєї обізнаності.

Висновки. Ефективне формування, реалізація і розвиток трудового потенціалу підприємств машинобудівного комплексу набуває все більшого значення в сучасних економічних умовах, коли зростає роль людського фактора у виробництві та управлінні.

Трудовий потенціал машинобудівного підприємства формується з внутрішніх якостей і можливостей його працівників, а формування і збереження трудового потенціалу на даному підприємстві шляхом удосконалення наявних і розробленням та впровадженням нових методів управління персоналом спрямоване на ефективне використання персоналу.

Досвід ефективного господарювання підтверджує важливу роль кадрової складової потенціалу машинобудівного підприємства, від кількісної та якісної збалансованості та рівня використання якої значною мірою залежать не тільки високі кінцеві показники господарської діяльності, досягнуті конкурентні переваги у виробничій сфері, організації та управління, а й можливості забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку підприємства.

Запропоновані шляхи вдосконалення процесу навчання працівників на машинобудівному підприємстві сприятимуть підвищенню ефективності виробництва конкурентоспроможної продукції та можуть слугувати базою для розроблення організаційного механізму управління цим потенціалом.

Список використаної літератури

1. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник для ВНЗ / О. С. Іванілов. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – С. 210–218.
2. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 316 с.
3. Захарченко В. І. Економіка підприємства / В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова. – Львів : «Магнолія 2006», 2012. – С. 98–100.
4. Масленников О. Ю. Трудовий потенціал підприємства, його формування та оцінювання / О. Ю. Масленников // Науковий вісник НЛТУ. – 2011. – С. 241–244.
5. Новікова М. М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства : монографія / М. М. Новікова. – Харків : вид. ХНЕУ, 2008. – 240 с.
6. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / за ред. А. Е. Воронкової. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 448 с.
7. Трененков Е. М. Діагностика в антикризисном управленіи / Е. М. Трененков, С. А. Дведенидова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 3–25.
8. Ісаєва Т. М. Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі застосування збалансованої системи показників / Т. М. Ісаєва // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 2. – С. 79 – 83.
9. Выборова Е. Н. Финансовая диагностика: вопросы методологии / Е. Н. Выборова // Вестник С.-Петерб. ун-та. – 2004. – Вып. 4. – С. 100–112.
10. Майбуров И. А. Реформирование налоговых систем. Теория, методология и практика : монография / И. А. Майбуров. – К. : ЦУЛ, 2011. – 350 с.

References

1. Ivanilov, O. S. (2009). *Ekonomika pidpryyemstva* [Economy of enterprise]. Kyiv : Tsentr navchal'noyi uchbovoyi literatury.
2. Fedonin, O. S., Ryepina, I. M., Oleksyuk, O. I. (2006). *Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinka* [Potential of enterprise : forming and estimation]. Kyiv : KNEU.



3. Zakharchenko, V. I., Merkulov, M. M., Balakhonova, O. V. (2012). *Ekonomika pidpryyemstva* [Economy of enterprise]. Lviv: «Mahnoliya 2006».
4. Maslennikov, O. Yu. (2011). *Trudovyy potentsial pidpryyemstva, yoho formuvannya ta otsinyuvannya* [Labourpotential of enter prise, his for mingandevaluation]. *Scientific Bulletin of UNFU*, 241–244.
5. Novikova, M. M. (2008). *Systemne upravlinnya trudovym potentsialom pidpryyemstva : monohrafiya* [System management of enter prise labourpotential]. Kharkiv: Vyd. KhNEU.
6. Voronkova, A. E. (Ed.) (2006). *Diahnostyka stanu pidpryyemstva : teoriya i praktyka* [Diagnostics of the state of enter prise : theory and practice]. Kharkiv : INZhEK.
7. Trenenkov, E. M., Dvedenydova, S. A. (2002). *Dyahnostyka v antykryzysnom upravlenyy* [Diagnosticsisin a antikrizisnom management]. *Managementin Russiaand Abroad Journal*, 1, 3–25.
8. Isayeva, T. M. (2012). *Otsinka efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstva na osnovi zastosuvannya zbalansovanoi systemy pokaznykiv* [Anestimation of efficiency ofactivityof enter prise is on the basis of application of the balanced system of indexes]. *Journal of Berdyansk University of Management and Business*, 2, 79–83.
9. Viborova, E. N. (2004). *Fynansovaya dyahnostyka: voprosi metodolohyy* [Financial diagnostics: questions of methodology]. *Vestnik of Saint-Petersburg University*, 4, 100–112.
10. Mayburov, Y. A. (2011). *Reformyrovanye nalohovikh system. Teoryya, metodolohyya y praktyka* [Reformation of the tax systems. Theory, methodology and practice]. Kyiv : TsUL.