

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КУШНІРУК АНДРІЙ СЕРГІЙОВИЧ

УДК 658.3:331.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування кадрового потенціалу підприємницьких структур

076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Андрій КУШНІРУК

Керівник роботи

ШВЕЦЬ Тетяна Василівна

к. е. н., доцент

АНОТАЦІЯ

Кушнірук А.С. Формування кадрового потенціалу підприємницьких структур. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля. – Поліський національний університет, 2024.

Кадровий потенціал підприємства як сукупність знань, навичок, досвіду та мотивації працівників сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Компанії, які інвестують у розвиток своїх працівників, демонструють вищі показники продуктивності та інноваційності. Формування кадрового потенціалу є ключовим аспектом успішного функціонування підприємницьких структур. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, підприємства повинні приділяти особливу увагу розвитку своїх працівників, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Ключові слова: кадрова політика, управління, бізнес-середовище, підприємництво.

SUMMARY

Kushniruk A.S. Formation of human resources potential of entrepreneurial structures. – *Manuscript.*

Qualification work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship and trade. – Polissia National University, 2024.

The human resource potential of an enterprise as a set of knowledge, skills, experience and motivation of employees contributes to the achievement of the strategic goals of the organization. Companies that invest in the development of their employees demonstrate higher levels of productivity and innovation. Building human resources is a key aspect of the successful functioning of business structures. In today's business environment, where competition is constantly growing, enterprises must pay special attention to the development of their employees to remain competitive.

Keywords: personnel policy, management, business environment, entrepreneurship.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 4 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР | 6 |
| 1.1. Кадровий потенціал, його складові та методи дослідження | 6 |
| 1.2. Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом підприємств | 12 |
| Висновки до розділу 1 | 16 |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР | 18 |
| 2.1. Оцінка вітчизняного досвіду формування кадрового потенціалу підприємств малого бізнесу | 18 |
| 2.2. Оцінка ефективності системи управління персоналом та проблеми формування кадрового потенціалу ТОВ «Сласер-Буд» | 24 |
| Висновки до розділу 2 | 32 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МОДЕЛІ ТА МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР | 34 |
| 3.1. Концептуальна модель формування кадрового потенціалу підприємств малого бізнесу | 34 |
| 3.2. Удосконалення формування кадрового потенціалу підприємств | 40 |
| Висновки до розділу 3 | 42 |
| ВИСНОВКИ | 44 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 49 |
| ДОДАТКИ | 57 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кадровий потенціал підприємства як сукупність знань, навичок, досвіду та мотивації працівників сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Компанії, які інвестують у розвиток своїх працівників, демонструють вищі показники продуктивності та інноваційності. Формування кадрового потенціалу є ключовим аспектом успішного функціонування підприємницьких структур. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, підприємства повинні приділяти особливу увагу розвитку своїх працівників, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Питанням формування кадрового потенціалу, управління трудовими ресурсами підприємств, напрямам удосконалення кадрової політики присвячені праці Г. Беккера, Ф. Мохера, А. Томпсона, Ф. Херцберга, В. Андрійчука, Д. Богині, О. Бородіної, П. Буряка, О. Голубенка, Г. Завіновської, О. Здоровцова, А. Колота, К. Левківського, М. Маліка, Т. Олійник, В. Россохи, В. Терещенка, О. Шпикуляка, К. Якуби та інших.

Метою дослідження є розкриття сутності та практичних засад формування кадрового потенціалу підприємств малого бізнесу. Поставлена мета зумовлює вирішення таких **завдань**:

- дослідити теоретичну сутність та практичні основи формування кадрового потенціалу підприємств;
- оцінити вітчизняну практику та зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу підприємств, визначити переваги та недоліки наявних стратегій розвитку;
- обґрунтувати перспективні напрями удосконалення кадрової політики підприємств Житомирської області.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади формування кадрового потенціалу підприємств, а **об'єктом** дослідження – процеси формування, використання та удосконалення кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва.

Методи дослідження. У процесі дослідження розглянути використано найактуальніша методи, які дозволили отримати всебічну картину цього процесу формування кадрового потенціалу підприємств малого бізнесу: аналіз літератури та досліджень авторів в Україні та за її межами, статистичні методи дослідження, опитування та анкетування, інтерв'ю, спостереження, аналіз документів, методи кількісного аналізу, методи якісного аналізу, Case Study. Комбінуючи різні методи дослідження можна отримати повнішу та достовірнішу інформацію про процес формування кадрового потенціалу підприємств.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: зб. матеріалів III Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів (Житомир, 13 листоп. 2024 р.) на тему – Components of Entrepreneurship and Territorial Community Development in the Context of Modern Challenges; Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 23–24 жовт. 2024 р.) на тему – Перспективи формування кадрового потенціалу підприємницьких структур на засадах сталості; Механізми управління розвитком територій: зб. наук. праць учасників міжнар. наук.-практ. конф. (Житомир 25–26 жовт. 2023) на тему – Управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур (у співавторстві).

Практичне значення одержаних результатів. Результати досліджено ТОВ «СЛАСЕР-БУД» й презентовано на науково-практичних конференціях «Фінансові інструменти регіонального розвитку», «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів», «Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі».

Структура та обсяг роботи. Робота включає вступ, 3 розділи (теоретичний, аналітичний, проєктний), висновки й пропозиції, список використаних джерел з 42 найменувань. Кваліфікаційна робота опублікована на 59 сторінках, містить 18 таблиць та 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

1.1. Кадровий потенціал, його складові та методи дослідження

Кадровий потенціал (або потенціал людських ресурсів) – це сукупність знань, навичок, досвіду, мотивації та інших характеристик працівників, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства [14]. Функції кадрового потенціалу відображено на рис. 1.1. Вони передбачають залучення та відбір найкращих кандидатів для роботи в організації, підвищення кваліфікації працівників через тренінги, семінари та інші форми навчання, створення умов для мотивації працівників та зниження рівня плинності кадрів, регулярна оцінка продуктивності працівників та надання зворотного зв'язку, допомога працівникам у плануванні їх кар'єри та професійного зростання.

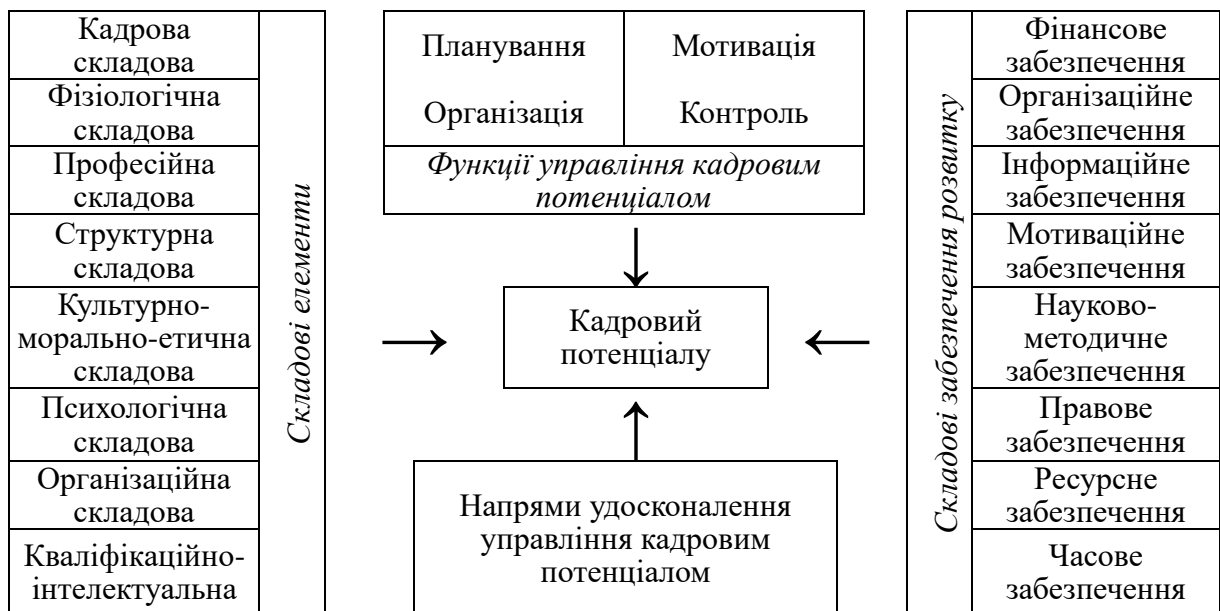


Рис. 1.1. Складові елементи, функції та чинники розвитку кадрового потенціалу підприємства

Джерело: сформовано за даними [14–17].

Багато вчених вивчали аспекти проблеми кадрового забезпечення економіки країни. На їх думку, інвестиції в людину є необхідною умовою зростання добробуту країни [1], а зміни у зовнішньому середовищі, розвиток технічних засобів виробництва і технологій, впровадження нових принципів, прийомів, методик організації виробництва формують високі вимоги до розвитку професіоналізму співробітників як сукупність працівників різних професійних і кваліфікаційних груп, зайнятих на виробництві різних видів послуг [2–3], доводять, що трудові ресурси є найважливішим чинником зростання національного доходу. Через трудовий процес об'єднуються всі засоби виробництва, і саме від компетентності персоналу залежить результат роботи підприємства [4]. Кадровий потенціал підприємства є основною складовою ресурсного потенціалу підприємства, якість якого залежить від організаційної культури підприємства, яка повинна забезпечувати розкриття потенційних можливостей персоналу [5]. Серед важливих проблем кадрової політики, зокрема управління кадровим потенціалом в сучасних умовах, важливо акцентувати увагу на управлінських функціях з урахуванням компетенцій, професійних знань і навичок, якими повинен володіти співробітник. Кадрова політика підприємств спрямована на регулювання умов, які будуть цьому сприяти: враховувати демографічну ситуацію, удосконалювати систему освіти і профорієнтації на всіх рівнях управління,

Кадровий потенціал відіграє ключову роль у досягненні успіху підприємства, забезпечуючи підвищення продуктивності (мотивовані та кваліфіковані працівники працюють ефективніше), інновації (розвиток нових ідей та підходів завдяки високому рівню знань та навичок працівників), конкурентоспроможність (підприємства з високим кадровим потенціалом можуть краще адаптуватися до змін на ринку), задоволеність клієнтів (кваліфіковані працівники забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів) [9–39]. Формування кадрового потенціалу є критично важливим для успіху підприємницьких структур. Інвестування в розвиток працівників, створення мотиваційних програм та планування кар'єри допомагають

підприємствам залишатися конкурентоспроможними та досягати своїх стратегічних цілей [1–5]. Цей процес стикається з низкою викликів, таких як швидкі зміни в технологіях, глобалізація та демографічні зміни [14].

Підприємства, які здатні адаптуватися до цих змін і інвестувати в своїх працівників, мають більше шансів на успіх у довгостроковій перспективі. Типовими стратегіями підприємств щодо формування кадрового потенціалу є такі: навчання та розвиток (постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників є основою для розвитку кадрового потенціалу, включаючи внутрішні тренінги, участь у конференціях, семінарах та онлайн-курсах), мотивація та залучення (створення умов, за яких працівники вмотивовані досягати високих результатів, включаючи систему бонусів, кар'єрне зростання та визнання досягнень – табл. 1.1), планування кар'єри (підприємства допомагають працівникам планувати їх кар'єру, надаючи можливості для професійного зростання та розвитку [21–28].

Таблиця 1.1

Систематизація аспектів формування кадрового потенціалу у вітчизняній та зарубіжній літературі

| Аспект | Іноземні дослідники | Вітчизняні дослідники |
|------------------------|--|---|
| Навчання та розвиток | Постійне навчання, тренінги, участь у конференціях та семінарах | Підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги, наставництво |
| Мотивація та залучення | Система бонусів, кар'єрне зростання, визнання досягнень | Мотиваційні програми, система заохочень, кар'єрне просування |
| Планування кар'єри | Допомога у плануванні кар'єри, можливості для професійного зростання | Кар'єрне консультування, планування професійного розвитку |
| Оцінка ефективності | Регулярна оцінка продуктивності, зворотний зв'язок | Оцінка ефективності роботи, атестація персоналу |
| Організаційна культура | Створення сприятливого робочого середовища, підтримка інновацій | Формування позитивного мікроклімату, підтримка командної роботи |
| Залучення талантів | Активний пошук та залучення талановитих працівників | Рекрутинг, співпраця з навчальними закладами |

Джерело: сформовано за даними [12–33].

Додаткові аспектами кадрового потенціалу є організаційна культура, лідерство та управління, інновації та адаптивність. Організаційна культура

відіграє важливу роль у формуванні кадрового потенціалу. Вона включає в себе цінності, норми та поведінкові стандарти, які підтримуються в організації [41–46]. Сприятлива організаційна культура сприяє залученню та утриманню талановитих працівників, підвищує їхню мотивацію та задоволеність роботою. Ефективне лідерство та управління є ключовими для розвитку кадрового потенціалу. Лідери повинні бути здатні надихати та мотивувати своїх працівників, створювати умови для їхнього професійного зростання та розвитку. Управлінці повинні забезпечувати підтримку та ресурси для навчання та розвитку працівників [21–39].

Прикладами успішного формування кадрового потенціалу є досвід Google та Microsoft. Компанія Google відома своїм підходом до розвитку кадрового потенціалу. Вона інвестує значні ресурси в навчання та розвиток своїх працівників, створює сприятливу організаційну культуру та підтримує інновації, що дозволяє компанії залучати та утримувати талановитих працівників, що сприяє її успіху на ринку [31–32]. Microsoft також активно працює над розвитком кадрового потенціалу. Компанія пропонує своїм працівникам широкий спектр можливостей для навчання та розвитку, підтримує кар'єрне зростання та створює умови для інновацій, залишаючись конкурентоспроможною та досягати високих результатів [41–42].

Формування кадрового потенціалу – це складний процес, який вимагає глибокого розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на підприємство [17–18]. Джерелами інформації серед фахівців підприємництва та бізнесу щодо формування кадрового потенціалу є результати досліджень науковців, аналіз досліджень у галузі управління персоналом, вивчення досвіду провідних компаній. До таких підходів відносимо систематичний огляд наукових публікацій, вивчення теоретичних основ, моделей і концепцій формування кадрового потенціалу, виявлення трендів, кращих практик та новітніх підходів, аналіз кейсів успішних підприємств, які досягли значних результатів у розвитку свого персоналу.

Популярними прийомами дослідження та джерелами інформації у сфері управління персоналом є опитування та анкетування (опитування працівників – збір інформації про їх задоволеність роботою, можливості для розвитку, мотивацію та сприйняття корпоративної культури, керівників – аналіз їх думки щодо ефективності існуючих систем управління персоналом, потреб у кадрах та перспектив розвитку, потенційних кандидатів – виявлення очікувань від роботи в компанії та факторів, які впливають на їх рішення про працевлаштування [11–16]), інтерв'ю (глибинні інтерв'ю з ключовими інформантами як то є бесіди з топ-менеджерами, HR-директорами, лідерами думок для отримання детальної інформації про стратегії компанії в галузі управління персоналом, опитування фокус-групи – обговорення проблем і можливостей у групі представників різних рівнів організації [1–9]), а також спостереження (пряме спостереження за робочими процесами з метою аналізу взаємодії між працівниками, стилю керівництва, організації робочого простору, участь у корпоративних заходах та оцінка атмосфери, залученості співробітників, ефективності програм розвитку [29–32]).

Не менш важливими інструментами HR-менеджера [7–13] у процесі рекрутингу, адаптації, навчання, мотивації, оцінки персоналу є аналіз документів, зокрема внутрішніх на предмет аналізу політик компанії, процедур, звітів про ефективність [9], порівняльний аналіз різних компаній для виявлення кращих практик, методи кількісного аналізу (статистичний аналіз з метою обробки кількісних даних, отриманих в результаті опитувань та інших методів дослідження, економетричні моделі для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між різними факторами [2–3]), методи якісного аналізу (контент-аналіз – аналіз текстової інформації, зокрема документів й інтерв'ю, задля виявлення ключових тем і понять, дискурс-аналіз мовних практик для розуміння культурних особливостей організації), Case Study (детальний аналіз окремих кейсів, у тому числі вивчення досвіду конкретних компаній, які успішно вирішили завдання формування кадрового

потенціалу [7]. Комбінуючи різні методи дослідження можна отримати більш повну достовірну інформацію про процес формування кадрового потенціалу.

Інформаційна база для дослідження формування кадрового потенціалу підприємств малого бізнесу є надзвичайно важливою, оскільки вона забезпечує дані для аналізу, виявлення трендів та розробки ефективних стратегій управління персоналом [28–30]. Основні джерела інформації можна розділити на кілька категорій: документація (внутрішні джерела: документація – політики та процедури компанії, пов'язані з управлінням персоналом, зокрема через найм, оцінку, навчання, розвиток, компенсації, звіти про результати діяльності персоналу, опитування співробітників, аналіз обертів кадрів, плани розвитку компанії та стратегії управління персоналом; системи управління персоналом (HRM-системи) – дані про співробітників, у тому числі біографічні дані, досвід роботи, освіта, історія змін у персоналі, зокрема найми, звільнення, переведення, результати оцінки ефективності праці; фінансові звіти – витрати на персонал, витрати на навчання і розвиток, прибутковість компанії, показники ефективності використання персоналу [9–13]) й зовнішні джерела: статистичні дані (дані державної статистики про зайнятість, безробіття, рівень освіти, середню заробітну плату, дані про розвиток малого бізнесу в конкретній галузі або регіон [11–22]), наукові дослідження (публікації в наукових журналах, монографії, дисертації, присвячені проблемам управління персоналом в малих підприємствах), звіти міжнародних організацій (дослідження Всесвітнього банку, Міжнародної організації праці та інших організацій, що стосуються тенденцій розвитку ринку праці та управління персоналом [6]), інтернет-ресурси (профільні форуми, блоги, статті в спеціалізованих виданнях, дані з відкритих джерел, наприклад, *LinkedIn*, про навички, досвід та кар'єрні траєкторії фахівців [18]).

Однак, для отримання достовірних і повних даних необхідно комбінувати різні джерела інформації. Особливу увагу слід приділяти внутрішнім джерелам інформації, оскільки вони дозволяють отримати найбільш детальну картину ситуації в конкретному підприємстві. Для

проведення порівняльного аналізу та виявлення загальних тенденцій необхідно використовувати зовнішні джерела інформації. Якість інформаційної бази значною мірою визначає якість проведеного дослідження. За допомогою ретельно підібраної інформаційної бази та професійного аналізу можна отримати цінні висновки, які допоможуть розробити ефективні стратегії формування кадрового потенціалу підприємств малого бізнесу.

1.2. Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом підприємств

Фінансове забезпечення визначає спроможність підприємства до мотивації та забезпечення персоналу з метою його ефективної роботи, організаційне забезпечення визначає інформаційно-комунікаційну складову функціонування підрозділів підприємства й процес прийняття управлінських рішень щодо кадрової діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Напрями управління кадровим потенціалом

| Функція | Зміст |
|-------------|---|
| Планування | Розробка кадрової політики. Планування потреби у кадрах, планування та управління рухом кадрів. Ведення облікової документації, статистичної звітності щодо використання персоналу, формування баз особистої професійної інформації про персонал. Удосконалення та періодичний перегляд посадових інструкцій та норм праці. Формування стимулюючої системи оплати праці. |
| Організація | Реалізація заходів, передбачених кадровою політикою. Реалізація соціальної політики. Реалізація заходів з адаптації персоналу до умов праці на підприємстві, організаційної культури. Збереження кадрів через організацію їх розвитку, професійного зростання, мотивацію тощо. Організація використання кадрів, що передбачає дотримання оптимального балансу між фізичними та психологічними навантаженням в процесі праці та між самореалізацією, участю у прийнятті рішень та операційною виробничою діяльністю. |
| Мотивація | Реалізація системи матеріального та морального стимулювання на засадах справедливості та чіткого обліку особистого внеску. Формування умов, реалізація практики кар'єрного зростання та професійного розвитку |
| Контроль | Дотримання трудового законодавства, правил техніки безпеки та охорони праці. Здійснення контролю за ефективністю виконання посадових обов'язків, облік індивідуального внеску працівників, контроль стану трудової дисципліни. Аналіз динаміки показників функціонування персоналу та факторів, що впливають на даний процес. |

Джерело: сформовано за даними [1–23].

Сукупність управлінських рішень, включаючи оперативну інформацію та стратегічний розвиток підприємства, нормативно-правове забезпечення

його діяльності, визначає умови стимулювання, нормування та охорони праці персоналу. Формалізація та фіксація кадрового забезпечення та кадрової політики підприємства міститься у науково-методичному та документаційному забезпеченні як єдиній системі визначення правил та вимог щодо персоналу. Вони включають системи професійної підготовки, підвищення компетентності й кваліфікації працівників, стимулювання професійного зростання. Формування кадрового потенціалу підприємства – це стратегічний процес, що значною мірою залежить від внутрішніх факторів, зокрема від лідерства та корпоративної культури [22]. Ключову роль відіграє ставлення керівництва до персоналу (рис. 1.2). Для досягнення стійкого успіху підприємство потребує висококваліфікованих фахівців, які постійно розвиваються.

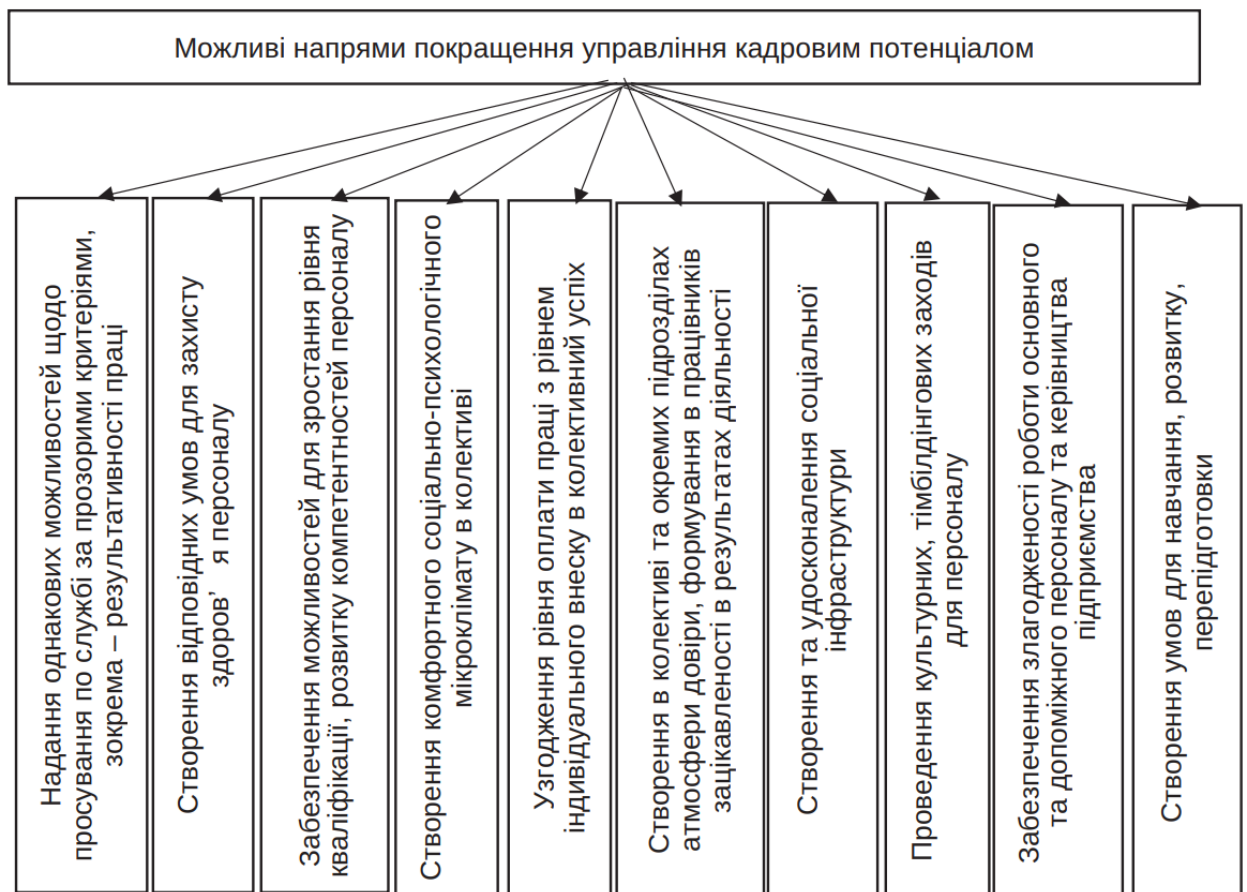


Рис. 1.2. Напрями удосконалення управління кадровим потенціалом

Джерело: сформовано за даними [10–33].

Мотивація та стимулювання працівників є важливими інструментами для нарощування кадрового потенціалу. Керівники повинні створювати умови для самореалізації співробітників, підтримуючи їхні ініціативи та надаючи можливості для професійного зростання. Індивідуальний підхід до кожного працівника є необхідною умовою успішного управління персоналом. Адже кожна людина має унікальний набір знань, умінь та особистісних якостей. Завдання керівника – розпізнати цей потенціал та створити умови для його реалізації. Важливо розуміти, що кадровий потенціал – це динамічна величина, яка потребує постійного розвитку та оновлення [35]. Зовнішні зміни, такі як технологічні інновації та зміни на ринку праці, вимагають від підприємств постійно адаптувати свої кадрові стратегії [34–42]. Вирішальним чинником розвитку кадрового потенціалу є його пріоритетний характер у стратегії розвитку підприємства попри сучасні виклики, об'єднання колективу через формування спільних цілей, забезпечення передачі знань, досвіду засобами коучінгу, наставництва (формальне, неформальне, супервізія, ситуаційне, перехресне) й адаптації.

Формування кадрового потенціалу є одним з ключових факторів успіху будь-якого підприємства. Європейський та американський досвід у цій галузі є багатим і різноманітним, пропонуючи широкий спектр підходів та інструментів. У Європі та США все більшої ваги набуває інтеграція HR-стратегії з загальною бізнес-стратегією підприємства. Це дозволяє забезпечити, щоб політика управління персоналом безпосередньо сприяла досягненню бізнес-цілей HR-аналітика (використання даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом, що включає аналіз ефективності програм навчання, обертів кадрів, задоволеності працівників тощо, розвиток талановитих співробітників через програми навчання та розвитку як формальні, так і неформальні, менторство та коучинг, зокрема через залучення досвідчених співробітників для наставництва та розвитку молодих талантів, кар'єрне зростання й створення можливостей для кар'єрного зростання всередині компанії, що підвищує лояльність

працівників, мотивацію та заохочення, у тому числі через справедливі та прозорі системи винагород, що включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули, розподіл прибутків, корпоративну культуру, створення позитивної та стимулюючої робочої атмосфери).

Стратегія збереження талановитих співробітників, як правило передбачає оцінку ефективності праці через надання зворотного зв'язку, баланс роботи та особистого життя, соціальні бенефіси через надання додаткових соціальних пільг, таких як медичне страхування, додаткові відпустки тощо). Фінансовий аспект формування кадрового потенціалу включає управління ROI від інвестиціями у людські ресурси, зокрема через розрахунок повернення інвестицій в навчання, розвиток та інші програми управління персоналом, зв'язок між витратами на персонал та фінансовими результатами, аналіз кореляції між витратами на заробітну плату, премії та іншими витратами на персонал та прибутковістю компанії, вплив обертів кадрів на фінансові показники, оцінка фінансових втрат, пов'язаних з обігом кадрів, бізнес-аналітичний підхід, використання даних, збір, аналіз та візуалізація даних про персонал для виявлення трендів та прийняття обґрунтованих рішень, моделювання, розробку моделей для прогнозування потреб у персоналі, оцінки ефективності різних програм управління персоналом, пошук оптимальних рішень для досягнення цілей управління персоналом при мінімальних витратах.

Європейський та американський досвід демонструє, що успішне формування кадрового потенціалу вимагає комплексного підходу, який охоплює як стратегічні, так і операційні аспекти управління персоналом. Фінансові та бізнес-аналітики можуть внести значний вклад у цей процес, забезпечуючи обґрунтовані рішення на основі даних, забезпечувати соціальний розвиток (розширення невиробничої сфери, поліпшення медичного обслуговування, організація використання вільного часу, реалізація житлових програм), здійснювати професійний відбір, організацію перепідготовки кадрів, враховувати модернізацію виробничих процесів,

підбір персоналу, оцінку, організацію професійної адаптації, внутрішню мобільність.

Висновки до розділу 1

1. У сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється, важливо, щоб працівники були здатні адаптуватися до нових умов та впроваджувати інновації. Це вимагає постійного навчання та розвитку, а також підтримки з боку керівництва. Формування кадрового потенціалу є складним та багатогранним процесом, який включає навчання та розвиток, мотивацію та утримання працівників, планування кар'єри, оцінку ефективності, створення сприятливої організаційної культури та підтримку інновацій. Успішні підприємства, такі як Google та Microsoft, демонструють, що інвестування в кадровий потенціал є ключовим фактором їхнього успіху.

2. Формування кадрового потенціалу – це динамічний процес, який вимагає постійного оновлення та адаптації до мінливих умов бізнес-середовища. Визначення пріоритетних напрямів та чинників, що впливають на цей процес, є ключовим завданням для будь-якого підприємства. Пріоритетні напрями формування кадрового потенціалу: залучення та утримання талантів, брендинг роботодавця, створення привабливого іміджу компанії для залучення висококваліфікованих фахівців, розробка ефективних програм онбордингу, швидка адаптація нових співробітників до корпоративної культури та завдань, створення системи мотивації та винагород, розробка справедливої та прозорої системи матеріальних та нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури, формування позитивної та інклюзивної атмосфери, яка сприяє залученню та утриманню талантів, розвиток навичок та компетенцій персоналу, ідентифікація потреб в навичках, регулярний аналіз вимог до компетенцій співробітників з урахуванням стратегічних цілей компанії, розробка індивідуальних планів розвитку, створення персоналізованих програм навчання та розвитку для

кожного співробітника, створення можливостей для навчання, забезпечення доступу до різноманітних форм навчання (курси, тренінги, менторство), підвищення залученості співробітників, регулярні опитування: Проведення опитувань для збору зворотного зв'язку від співробітників щодо їхньої задоволеності роботою, створення каналів комунікації, забезпечення відкритих каналів комунікації між керівництвом і співробітниками, залучення співробітників до прийняття рішень, делегування повноважень та залучення співробітників до процесу прийняття рішень, формування команди, створення командної роботи, формування команд, які об'єднані спільними цілями та цінностями, розвиток лідерських якостей, підтримка розвитку лідерських якостей у співробітників, створення атмосфери довіри та взаємоповаги, створення середовища, в якому співробітники почуваються комфортно і впевнено.

3. До чинників, які визначають формування кадрового потенціалу відносять зовнішні (зміни на ринку праці, технологічні інновації, демографічні тенденції, економічна ситуація, конкуренція на ринку) та внутрішні чинники (стратегія компанії, корпоративна культура, бюджет на персонал, структура організації, лідерство). Тому, зазначимо, що формування кадрового потенціалу – це складний і багатогранний процес, який вимагає системного підходу та постійної адаптації до змін. Для досягнення успіху необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, а також використовувати сучасні інструменти управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

2.1. Оцінка вітчизняного досвіду формування кадрового потенціалу підприємств малого бізнесу

Формування кадрового потенціалу підприємницьких структур є ключовим фактором успішного розвитку бізнесу в умовах глобалізації та швидких технологічних змін. За даними Державної служби статистики України, ринок праці зазнає значних змін. Зокрема, спостерігається зростання попиту на висококваліфікованих спеціалістів у сфері інформаційних технологій, фінансів та управління [24]. Це підтверджується і даними ООН, які вказують на глобальну тенденцію до збільшення частки працівників з високим рівнем освіти та навичок (табл. 2.1). Аналогічні тенденції простежуються в Україні з поправкою на сучасні виклики, зокрема військові дії на території країни. У табл. 2.2 наведено структуру зайнятості за галузями економіки/

Таблиця 2.1

Характеристика зайнятого населення в Україні, млн осіб

| Показник | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Кількість зайнятого населення у віці 15-70 років, усього | 19,18 | 19,23 | 19,26 | 19,31 | 18,07 | 16,44 | 16,28 | 16,16 | 16,36 | 16,58 | 15,92 | 15,61 |
| Жінки | 9,44 | 9,36 | 9,34 | 9,33 | 8,72 | 7,87 | 7,83 | 7,77 | 7,91 | 7,92 | 7,61 | 7,41 |
| Чоловіки | 9,74 | 9,87 | 9,93 | 9,98 | 9,35 | 8,57 | 8,45 | 8,39 | 8,45 | 8,66 | 8,31 | 8,20 |
| у тому числі професіонали | 2,64 | 2,79 | 2,86 | 2,87 | 3,10 | 2,90 | 2,91 | 2,89 | 3,01 | 2,98 | 2,85 | 2,81 |
| фахівці | 2,19 | 2,13 | 2,13 | 2,16 | 2,21 | 1,98 | 1,91 | 1,83 | 1,83 | 1,92 | 1,87 | 1,85 |
| технічні службовці | 0,65 | 0,60 | 0,60 | 0,62 | 0,59 | 0,52 | 0,49 | 0,48 | 0,47 | 0,53 | 0,51 | 0,49 |
| з них жінки | 0,65 | 0,60 | 0,60 | 0,62 | 0,59 | 0,52 | 0,49 | 0,48 | 0,47 | 0,53 | 0,51 | 0,49 |
| професіонали | 1,66 | 1,76 | 1,76 | 1,77 | 1,90 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,85 | 1,80 | 1,74 | 1,70 |
| фахівці | 1,45 | 1,40 | 1,42 | 1,43 | 1,50 | 1,28 | 1,24 | 1,19 | 1,19 | 1,24 | 1,20 | 1,18 |
| технічні службовці | 0,55 | 0,51 | 0,51 | 0,54 | 0,50 | 0,44 | 0,40 | 0,41 | 0,40 | 0,43 | 0,42 | 0,41 |
| Частка зайнятого населення у віці 15-70 років, усього | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| з них жінки | 49,2 | 48,7 | 48,5 | 48,3 | 48,2 | 47,9 | 48,1 | 48,1 | 48,4 | 47,8 | 47,8 | 47,4 |
| у тому числі професіонали | 8,7 | 9,2 | 9,1 | 9,2 | 10,5 | 10,8 | 10,8 | 10,9 | 11,3 | 10,9 | 10,9 | 10,9 |
| фахівці | 7,6 | 7,3 | 7,4 | 7,4 | 8,3 | 7,8 | 7,6 | 7,4 | 7,3 | 7,5 | 7,6 | 7,6 |
| технічні службовці | 2,9 | 2,7 | 2,7 | 2,8 | 2,8 | 2,6 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |

Джерело: сформовано за даними Держкомстату України.

Таблиця 2.2

Структура зайнятості населення за галузями економіки в Україні, %

| Показник | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Усього зайнято | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 21,61 | 22,12 | 22,3 | 21,44 | 21,65 | 21,81 | 22,32 | 22,93 | 22,94 | 23,15 |
| Сільське, лісове та рибне господарство | 17,25 | 17,64 | 17,13 | 17,52 | 17,61 | 17,75 | 18,4 | 18,23 | 17,12 | 17,21 |
| Промисловість | 16,81 | 16,42 | 16,13 | 15,64 | 15,35 | 15,11 | 14,92 | 14,83 | 14,84 | 14,85 |
| Освіта | 8,55 | 8,34 | 8,83 | 9,12 | 8,91 | 8,85 | 8,74 | 8,43 | 8,72 | 7,91 |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність | 6,0 | 6,0 | 6,1 | 6,1 | 6,1 | 6,1 | 6,1 | 6,0 | 6,2 | 6,2 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги | 6,12 | 6,11 | 6,42 | 6,33 | 6,34 | 6,32 | 6,11 | 5,92 | 5,93 | 5,84 |
| Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування | 5,23 | 5,20 | 5,31 | 5,93 | 6,02 | 6,11 | 5,83 | 5,32 | 5,71 | 5,63 |
| Будівництво | 4,44 | 4,43 | 4,22 | 3,91 | 3,94 | 4,02 | 4,13 | 4,21 | 4,24 | 4,41 |
| Професійна, наукова та технічна діяльність | 2,60 | 2,51 | 2,62 | 2,63 | 2,64 | 2,60 | 2,71 | 2,52 | 2,63 | 2,74 |
| Інші види економічної діяльності | 2,14 | 2,23 | 2,12 | 2,11 | 2,20 | 2,14 | 2,23 | 2,22 | 2,31 | 2,30 |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування | 1,80 | 1,81 | 1,82 | 1,83 | 1,83 | 1,90 | 1,81 | 1,92 | 1,93 | 2,14 |
| Тимчасове розміщування й організація харчування | 1,71 | 1,70 | 1,71 | 1,75 | 1,74 | 1,70 | 1,71 | 1,82 | 1,83 | 1,94 |
| Інформація та телекомунікації | 1,61 | 1,63 | 1,62 | 1,64 | 1,73 | 1,70 | 1,71 | 1,82 | 1,83 | 1,94 |
| Операції з нерухомим майном | 1,73 | 1,62 | 1,63 | 1,63 | 1,62 | 1,60 | 1,61 | 1,62 | 1,63 | 1,64 |
| Фінансова та страхова діяльність | 1,74 | 1,61 | 1,64 | 1,52 | 1,41 | 1,40 | 1,31 | 1,32 | 1,33 | 1,44 |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок | 1,22 | 1,20 | 1,25 | 1,31 | 1,20 | 1,21 | 1,22 | 1,23 | 1,34 | 1,25 |

Джерело: сформовано за даними Держкомстату України.

Однією з основних проблем, з якими стикаються підприємницькі структури, є дефіцит кваліфікованих кадрів. За даними МВФ, це пов'язано з недостатнім рівнем підготовки фахівців та відтоком талантів за кордон [18–24]. Крім того, дослідження зазначають, що багато підприємств не мають ефективних стратегій управління людськими ресурсами, що призводить до низької мотивації та продуктивності працівників [33]. Для подолання цих викликів необхідно впроваджувати сучасні підходи до управління кадровим потенціалом. Це включає розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації, створення сприятливих умов для професійного зростання та впровадження інноваційних методів мотивації персоналу. Важливим є також використання зарубіжного досвіду, який показує ефективність інтеграції новітніх технологій у процеси управління кадрами [52–61].

Беручи до уваги той факт, що людські ресурси будь-якого підприємства є динамічно змінювана відкрита система, яка взаємодіє з макросистемою і зазнає впливу низки зовнішніх та внутрішніх чинників, саме їх вплив визначає кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу підприємства, підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної та технологічної підготовки працівників цього

підприємства, а також до рівня їх кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки ефективності роботи персоналу. Розгляд процесів управління персоналом здійснено на основі досвіду діяльності ТОВ «Сласер-Буд». Структура реалізації продукції товариства наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад та структура реалізованої продукції ТОВ «Сласер-Буд»

| Вид продукції | 2021 р. | | 2022 р. | | 2023 р. | | В середньому за три роки | |
|--|----------|-------|----------|-------|----------|-------|--------------------------|-------|
| | тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % | +/- | % |
| Будівельні матеріали | 37,5 | 56,7 | 38,0 | 48,3 | 45,1 | 45,9 | 7,6 | 120,2 |
| Цегла | 10,1 | 15,2 | 13,2 | 16,7 | 18,1 | 18,4 | 8,0 | 179,7 |
| Блоки | 6,4 | 9,6 | 5,7 | 7,2 | 6,8 | 6,9 | 0,4 | 106,7 |
| Бетонні вироби | 5,4 | 8,1 | 5,3 | 6,7 | 5,3 | 5,4 | -0,1 | 99,0 |
| Сухі будівельні суміші | 5,1 | 7,7 | 5,2 | 6,6 | 5,2 | 5,3 | 0,1 | 102,2 |
| Оздоблювальні матеріали | 4,6 | 6,9 | 4,0 | 5,1 | 4,5 | 4,6 | 0,0 | 99,0 |
| Плитка | 3,4 | 5,2 | 3,1 | 4,0 | 3,3 | 3,4 | -0,1 | 97,1 |
| Підлогове покриття | 1,9 | 2,9 | 0,9 | 1,1 | 1,2 | 1,2 | -0,7 | 62,0 |
| Інженерні системи | 0,5 | 0,8 | 0,7 | 0,9 | 0,6 | 0,6 | 0,1 | 111,4 |
| Електрика | 0,2 | 0,3 | 0,0 | 0,0 | 0,1 | 0,1 | -0,1 | 48,5 |
| Роботи та послуги | 13,3 | 20,1 | 15,7 | 20,0 | 19,3 | 19,6 | 6,0 | 144,8 |
| Будівельні роботи | 10,2 | 15,4 | 13,9 | 17,6 | 19,5 | 19,8 | 9,3 | 190,9 |
| Діяльність магазинів, в т. ч. в інтернет | 4,9 | 7,4 | 7,9 | 10,1 | 12,1 | 12,3 | 7,2 | 246,8 |
| Проектні роботи | 0,3 | 0,4 | 3,1 | 4,0 | 2,4 | 2,4 | 2,1 | 890,9 |
| Разом | 66,2 | 156,7 | 78,7 | 148,3 | 98,3 | 145,9 | 32,1 | 148,5 |

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сласер-Буд».

Загальний дохід ТОВ «Сласер-Буд» у 2023 р. порівняно з 2021 р. зріс з 66,2 тис. грн у 2021 р. до 98,3 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 32,1 тис. грн або 48,5%. Дохід від будівельних матеріалів зріс з 37,5 тис. грн у 2021 р. до 45,9 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 7,6 тис. грн або 20,2%. Значний приріст доходу від цегли: з 10,1 тис. грн у 2021 р. до 18,1 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 8,0 тис. грн або 79,7%, а також від реалізації наданих робіт та послуг – приріст доходу: з 13,3 тис. грн у 2021 р. до 19,3 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 6,0 тис. грн або 44,8%. Для товариства характерна позитивна динаміка структури доходів та значною мірою стратегічний підхід в управлінні діяльністю. Значною мірою

вказані результати Таблиця 2.4 представляє фінансові показники підприємства за три роки (2021–2023) та зміни у відсотках.

Таблиця 2.4

Ефективність використання фондів ТОВ «Сласер-Буд»

| Показник | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2023 р. до 2024 р. | |
|---|---------|---------|---------|--------------------|-------|
| | | | | +/- | % |
| Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис грн | 463,4 | 472,2 | 491,5 | 28,1 | 106,1 |
| Фондоозброєність (на 1 середньорічного працівника), тис грн | 0,329 | 0,383 | 0,460 | 0,13 | 140,0 |
| Матеріаловіддача, грн | 2,51 | 2,59 | 2,72 | 0,21 | 108,4 |
| Фондовіддача, грн | 0,14 | 0,17 | 0,20 | 0,06 | 140,0 |
| Фондоємкість, грн | 7,1 | 6,2 | 4,9 | -2,2 | 69,0 |
| Ступінь зносу основних виробничих фондів, % | 0,739 | 0,739 | 0,739 | - | - |
| Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн | 372,8 | 370,6 | 374,5 | 1,7 | 100,5 |
| Коефіцієнт обороту оборотних засобів | 1,98 | 1,21 | 2,26 | 0,28 | 114,1 |
| Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів | 184 | 302 | 162 | -23 | 87,6 |
| Припадає оборотних засобів на 1 грн основних фондів, грн | 0,80 | 0,78 | 0,76 | -0,04 | 94,7 |
| Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів, % | 15,16 | 17,59 | 18,32 | 3,16 | - |
| Норма прибутку, % | 0,6 | 0,45 | 0,12 | -0,48 | - |

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сласер-Буд».

Власний капітал залишався стабільним на рівні 104 тис. грн протягом трьох років, що свідчить про відсутність змін у структурі власного капіталу. Статутний капітал також залишався незмінним на рівні 50 тис. грн, що вказує на стабільність у початкових інвестиціях підприємства. Загальна вартість майна залишалася стабільною на рівні 1,7 тис. грн, що свідчить про відсутність значних інвестицій або амортизації майна. Коефіцієнт зносу основних засобів відображає ступінь фізичного та морального зносу обладнання та інших основних засобів. Порівняно високий його рівень для ТОВ «Сласер-Буд» свідчить про необхідність оновлення обладнання для підтримки ефективності виробництва. Збільшення величини оборотних засобів у 2023 р. порівняно з 2021 р. пов'язане зі зміною цін на запаси.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів за досліджуваний період збільшилася на 3.7%, що пов'язано з інвестиціями в нове обладнання

для підвищення виробничих потужностей. Фондоозброєність зросла на 4.5%, що свідчить про покращення забезпеченості працівників основними засобами. Матеріаловіддача та фондівіддача збільшилися відповідно на 3.7% та 7.1%, що вказує на підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів та основних фондів. Фондоємкість зменшилася на 5.6%, що є позитивним показником, оскільки свідчить про зниження витрат на основні фонди на одиницю продукції. Ступінь зносу основних виробничих фондів зріс на 4.2%, що вказує на необхідність оновлення обладнання для запобігання зниженню ефективності виробництва. Середньорічна вартість оборотних засобів збільшилася на 5.9%, що може бути пов'язано з розширенням виробництва та збільшенням запасів. Коефіцієнт обороту оборотних засобів зріс на 3.1%, що свідчить про покращення управління оборотними засобами. Тривалість 1 обороту оборотних засобів зменшилася на 3.5%, що є позитивним показником, оскільки свідчить про швидше обертання запасів. Частка дебіторської заборгованості зросла на 5.9%, що може вказувати на необхідність покращення роботи з дебіторами. Норма прибутку збільшилася на 8.3%, що свідчить про покращення фінансових результатів підприємства.

Порівняння показників ТОВ «Сласер-Буд» з середньогалузевими та показниками конкурентів, виявлення сильних і слабких сторін підприємства, що пов'язано зі збільшенням інвестиції в нове обладнання, реконструкція, придбання нерухомості, а зменшення – зі зносом, ліквідацією, продажем основних засобів. Збільшення вартості оборотних засобів пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва, зростання цін на матеріали, накопичення запасів. Оптимізація використання основних засобів зумовлене з розробкою плану модернізації та заміни обладнання, впровадженням нових технологій, оптимізацією виробничих процесів. Удосконалення управління оборотними активами супроводжується впровадженням системи управління запасами (ABC-аналіз, система «своєчасно в термін»), оптимізація дебіторської заборгованості – зі збільшенням оборотності обігових коштів, залученням

додаткових фінансових ресурсів через банківські кредити, емісію цінних паперів, залучення інвестицій, скорочення витрат (через пошук більш дешевих постачальників, енергозбереження, оптимізацію витрат на персонал). Заходи підвищення ефективності використання виробничих фондів через їх оновлення для зниження ступеня зносу та підвищення ефективності виробництва (табл. 2.5), оптимізацію запасів оборотних засобів для забезпечення безперебійного виробничого процесу, покращення роботи з дебіторами для зниження частки дебіторської заборгованості. Інвестиції в нові технології для підвищення матеріаловіддачі та фондівіддачі.

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності ТОВ «Сласер-Буд»

| Показник | 2021 р. | 2022р. | 2023р. | 2023 р. до 2021 р. | |
|---|---------|--------|--------|--------------------|-------|
| | | | | + / – | % |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 66,2 | 78,7 | 98,3 | 32,1 | 148,5 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 35,7 | 42,5 | 53,1 | 17,3 | 148,5 |
| Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 30,5 | 36,2 | 45,2 | 14,8 | 148,5 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн | 30,7 | 36,7 | 45,3 | 14,7 | 147,8 |
| Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис. грн | 30,2 | 36,0 | 44,4 | 14,3 | 147,3 |
| Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн | 30,5 | 36,6 | 45,3 | 14,9 | 148,8 |
| Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн | 25,0 | 30,0 | 37,2 | 12,2 | 148,8 |

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сласер-Буд».

Чистий дохід зріс з 66,2 тис. грн у 2021 р. до 98,3 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 32,1 тис. грн або 48,5%. Собівартість реалізованої продукції зросла з 35,7 тис. грн у 2021 р. до 53,1 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 17,3 тис. грн або 48,5%. Валовий прибуток зріс з 30,5 тис. грн у 2021 р. до 45,2 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 14,8 тис. грн або 48,5%, що свідчить про достатньо стійкі позиції підприємства на ринку та здатність розвивати локальну економіку.

2.2. Оцінка ефективності системи управління персоналом та проблеми формування кадрового потенціалу ТОВ «Сласер-Буд»

За даними ФОА, Україна стикається з низкою викликів у сфері трудових ресурсів, включаючи високий рівень безробіття та невідповідність професійно-кваліфікаційного рівня працівників сучасним потребам економіки. Ці проблеми також відображаються на діяльності ТОВ «Сласер-Буд». Компанія має значний потенціал, але стикається з труднощами у залученні та утриманні кваліфікованих кадрів. ТОВ «Сласер-Буд» є однією з провідних будівельних компаній в Україні, яка активно розвивається та впроваджує сучасні технології у своїй діяльності. ТОВ «Сласер-Буд» активно працює над підвищенням ефективності використання трудових ресурсів (табл. 2.6) шляхом впровадження сучасних методів управління персоналом та мотиваційних програм. Основними викликами для ТОВ «Сласер-Буд» є високий рівень плинності кадрів та недостатня кваліфікація працівників. Для подолання цих проблем компанія повинна інвестувати у навчання та розвиток персоналу, а також створювати сприятливі умови для роботи та кар'єрного зростання. Ці заходи допоможуть ТОВ «СЛАСЕР-БУД» підвищити ефективність використання виробничих фондів та забезпечити стабільне функціонування підприємства.

Таблиця 2.6

Ефективність використання персоналу ТОВ «Сласер-Буд»

| Показник | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2023 р. до 2021 р. | |
|---|---------|---------|---------|--------------------|-------|
| | | | | +/- | % |
| Середньорічна чисельність працівників, осіб | 7 | 6 | 5 | -2,0 | 71,4 |
| Корисний фонд робочого часу за рік 1 працівником, днів | 221 | 228 | 205 | -16,0 | 92,8 |
| Фактично відпрацьовано за рік 1 працівником, днів | 221 | 228 | 205 | -16,0 | 92,8 |
| Коефіцієнт використання персоналу | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 0,0 | 100,0 |
| Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн | 9,46 | 26,12 | 15,74 | 6,3 | 166,4 |
| Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн | 10765 | 13241 | 16286 | 5521,4 | 151,3 |
| Середньорічна оплата праці працівника, тис. грн | 129,2 | 158,9 | 195,4 | 66,3 | 151,3 |

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сласер-Буд».

Чисельність працівників за три роки (2021-2023) зменшилася з 7 осіб у 2021 р. до 5 осіб у 2023 р., що становить зниження на 2 особи або 28,6%. Корисний фонд робочого часу зменшився з 221 днів у 2021 р. до 205 днів у 2023 р., що становить зниження на 16 днів або 7,2%. Фактично відпрацьовані дні також зменшилися з 221 днів у 2021 р. до 205 днів у 2023 р., що становить зниження на 16 днів або 7,2%. ТОВ «Сласер-Буд» має значний потенціал для розвитку, але для досягнення успіху необхідно ефективно використовувати трудові ресурси. Це включає залучення та утримання кваліфікованих кадрів, підвищення рівня продуктивності праці та створення сприятливих умов для роботи. Використання сучасних методів управління персоналом та інвестиції у навчання працівників допоможуть компанії подолати існуючі виклики та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому. Аналіз використання робочого часу ТОВ «Сласер-Буд», на базі якого проведене монографічне дослідження кадрового потенціалу, засвідчив, що результати його діяльності були б набагато кращими, якби була зроблена реалізація резервів для його ефективного використання.

Успішне виконання виробничої програми працівниками ТОВ «Сласер-Буд» знаходиться у прямій залежності від їх кількості, їх професіонального складу. Люди є найважливішим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки товариства, їх освіта, майстерність, підготовка, мотивація діяльності – визначальні чинники становлення фінансової спроможності ТОВ «Сласер-Буд». Оцінка забезпеченості товариства наведена у табл. 2.7. Середньооблікова чисельність працівників підприємства за період 2021–2023 рр. зменшилась майже на третину через зменшення обсягу виконуваних робіт та перехід працівників на службу в ЗСУ. У 2023 р. з підприємства вибуло 2 особи за власним бажанням (скорочень на підприємстві за досліджуваний період не відбувається). За даними ТОВ «Сласер-Буд» у 2023 р. вибула одна особа за власним бажанням на пенсію, а прийняття на посаду не було. Тимчасова потребу у робочій силі закривалася силами сторонніх організацій, працівників на аутсерсингу та фрілансерами.

Таблиця 2.7

Забезпеченість ТОВ «Сласер-Буд» трудовими ресурсами, осіб

| Показник | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2023 р. до 2021 р. | |
|------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|-------|
| | | | | +/- | % |
| Середньоспискова чисельність | 7 | 6 | 5 | -2 | 71,4 |
| Прийнято на підприємство | 1 | 1 | 1 | 0 | 100,0 |
| Вибуло з підприємства | 2 | 2 | 1 | -1 | 50,0 |
| в т.ч. за власним бажанням | 1 | 2 | 1 | 0 | 100,0 |
| З виходом на пенсію | 1 | 1 | 1 | 0 | 100,0 |

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сласер-Буд».

Враховуючи спеціалізацію виробництва, на підприємстві переважно працюють чоловіки як працюючі на аутсорсингу / фрілансери, за контрактом (як представники сторонніх організацій), водночас ситуація в країні відбувається зміна чоловіків жінками, зокрема на офісних посадах. В загальній кількості працівників чоловіки складають 76,6%. В 2023 р. частка чоловіків у загальній чисельності працівників знизилась на 1,9%. На підприємстві зайняті в основному люди активного працездатного віку від 18 до 49 років, частка яких загалом складає 67,7%. Ці дані свідчать про високий трудовий потенціал персоналу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Характеристика структури персоналу ТОВ «Сласер-Буд»

| Категорія персоналу | 2021 р. | | 2022 р. | | 2023 р. | | 2023 р. до 2021 р. % |
|--------------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|----------------------|
| | чол. | % | чол. | % | чол. | % | |
| Загальна кількість працівників | 7 | 100 | 6 | 100 | 5 | 100 | 71,4 |
| в т.ч. чоловіків | 5 | 78,5 | 5 | 75,3 | 4 | 76,6 | 80,0 |
| жінок | 2 | 21,5 | 1 | 24,7 | 1 | 23,4 | 50,0 |
| Загальна кількість працівників | 7 | 100 | 6 | 100 | 5 | 100 | 71,4 |
| в т.ч. 18–28 років | 1 | 13,5 | 1 | 13,3 | 1 | 12,3 | 100,0 |
| 29–49 років | 3 | 38 | 2 | 36,1 | 2 | 33,8 | 66,7 |
| 50–54 років | 2 | 27 | 1 | 23,4 | 1 | 19,5 | 50,0 |
| 55–59 років | 1 | 14,7 | 1 | 17,7 | 1 | 20,8 | 100,0 |
| старших 59 років | 0 | 6,8 | 1 | 9,5 | 1 | 13,6 | |
| Загальна кількість працівників | 7 | 100 | 6 | 100 | 5 | 100 | 71,4 |
| в т.ч. управлінський персонал | 1 | 8,6 | 1 | 9,5 | 1 | 11 | 163,9 |
| службовці | 0 | 4,9 | 0 | 3,8 | 0 | 3,9 | |
| основні робітники | 6 | 79,1 | 5 | 79,1 | 4 | 77,3 | 66,7 |
| допоміжні робітники | 1 | 7,4 | 0 | 7,6 | 0 | 7,8 | 0,0 |

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сласер-Буд».

В умовах підприємства основу колективу складають люди працездатного віку, частка яких в 2023 р. становить загалом 66% від загальної кількості працівників. Водночас, спостерігається позитивна тенденція до зростання кількості працівників непрацездатного віку в умовах сучасних викликів й зниження кваліфікованого персоналу через мобілізацію чоловіків до лав ЗСУ, що негативно позначається на здатності підприємства реалізовувати виробничу діяльність й ускладнює кадрову політику з управління трудовим потенціалом. Особливе місце в роботі з персоналом в останній час, відводиться його професійному розвитку. На підприємстві ця проблема є досить актуальною, так як 63,6% зайнятих на виробництві мають тільки загальну середню освіту, і тільки 15,6% це працівники які мають середньо-спеціальну освіту. Збільшилась кількість працівників з вищою освітою, тобто, якщо в 2021 р. їх частка становила 3,7% в загальній кількості працівників, то в 2023 р. вона становила 5,2% (табл. 2.9). У 2023 р. кількість працівників, які навчались збільшилась на 31,3%, порівняно з 2021 р. Працівників, які займалися підвищенням кваліфікації, збільшилось в 2,5 рази порівняно з 2021 р. Кількість працівників, проходили перепідготовку, збільшилась в 2023 р. на 10%.

Таблиця 2.9

**Динаміка структури персоналу за освітнім рівнем
та за показниками розвитку ТОВ «Сласер-Буд»**

| Показник | Рік | | | 2023 р. до 2021 р. % |
|--|------|------|------|-------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Загальна кількість працівників | 7 | 6 | 5 | 71,4 |
| з них: з вищою освітою | 0 | 0 | 0 | - |
| з середньо-спеціальною освітою | 1 | 1 | 1 | 100,0 |
| з середньою освітою | 5 | 4 | 3 | 60,0 |
| з неповною середньою освітою | 1 | 1 | 1 | 100,0 |
| Загальна кількість працівників, які навчались: | 2 | 2 | 2 | 129,8 |
| Новим спеціальностям | 1 | 1 | 1 | 100,0 |
| Підвищення кваліфікації | 0 | 0 | 1 | - |
| Перепідготовка працівників | 0 | 0 | 0 | - |
| % до загальної чисельності персоналу | 14,3 | 16,7 | 40,0 | - |

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сласер-Буд».

Отже, на підприємстві варто акцентувати увагу на підвищення рівня персоналу, що є дуже важливо і своєчасно. Проте, хоча рівень освіти і має тенденцію до підвищення, на даний час він є не високим. Тому впровадження нових технологій та обладнання за підвищення кваліфікації працівників, проведенні їх перепідготовку та навчання новим професіям сприятиме активізації кадрового потенціалу. Основними факторами, що мотивують працівників брати участь у професійному навчанні є: бажання зберегти місце роботи чи посаду; зацікавленість в збільшенні зарплати; бажання одержати нову посаду або підвищити рівень посади; інтерес до процесу освоєння навиків. Важливого значення при ефективній діяльності підприємства та подальшого підвищення рівня цієї ефективності є правильно організоване та ефективно поставлене управління господарством, тобто наявність результативного та висококваліфікованого апарату управління. Організаційна структура ТОВ «Сласер-Буд» склалася є простою лінійно. Вона включає сукупність підрозділів товариства, зайнятих основною діяльністю. На підприємстві окремі працівники виконують функції обслуговуючих та допоміжних фахівців, які діють на основі кооперації та поділу. Організаційна структура ТОВ «Сласер-Буд» представлена на рис. 2.1.

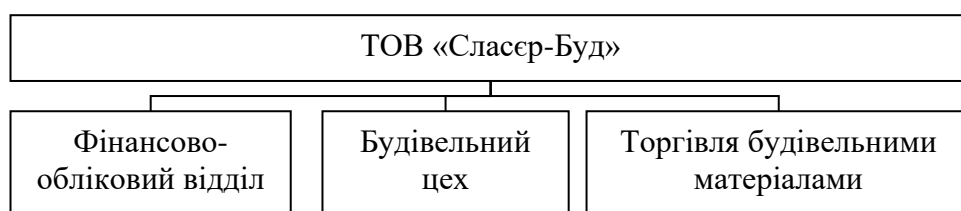


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Сласер-Буд»

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сласер-Буд».

Структура управління ТОВ «Сласер-Буд» є упорядкованою системою взаємопов'язаних елементів, які базуються на поділі праці та зв'язках між структурними підрозділами щодо підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Організаційна структура закріплює функції персоналу в межах їх структурних підрозділів, регламентує потоки управлінської

інформації. Головні спеціалісти підприємства: керівники відділів, головний бухгалтер тощо перебувають у безпосередньому підпорядкуванні керівника. Нормативно-правовою базою менеджменту персоналу ТОВ «Сласер-Буд» є законодавча база України, зокрема основний закон – Конституція, Господарський Кодекс, Закони України «Про зайнятість», «Про оплату праці» тощо, а також документи, які розробляються та затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання. До таких документів слід віднести такі як статут, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції. Директору безпосередньо підпорядковуються керівники первинних виробничих підрозділів (бригадири, завідувачі фермами).

Отже, можна зробити висновок, що в ТОВ «Сласер-Буд» сформована двоступінчаста бригадна структура управління, яка відповідає діючій організаційній будові підприємства. Така структура є найбільш простою, її перевагами є економічність, чіткий розподіл повноважень і обов'язків. Управлінський процес на лінійному підпорядкуванні, а керівництво технологічною діяльністю виробничих підрозділів здійснюється за функціональною ознакою. Розглянемо розподіл функцій і відповідальності по управлінню виробництвом ТОВ «Сласер-Буд». Загальні функції управління на нашому підприємстві покладені на керівника, який розподіляє повноваження і відповідно – відповідальність між спеціалістами підприємства. Динамічний процес стратегічного планування в менеджменті представляє собою набір дій і рішень прийнятих керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

Потрібно також відмітити, що за балансом трудових ресурсів підприємства за 2024 р. (додаток А) спостерігається подальше скорочення трудового персоналу до 5 чоловік порівняно з 2023 р., (тоді як у 2021 р. їх було 7 працівників. Нестача кадрів ТОВ «Сласер-Буд» покривається силами фрілансерів, працівників за договорами та аутсорсинг, як бачимо,

здебільшого складається з допоміжних працівників. Коефіцієнт використання робочого часу за 2024 р. складає 0,78. Розглянемо також фонд заробітної плати ТОВ «Сласер-Буд» в досліджуваній період в таблиці 2.10. У 2021–2023 рр. фонд заробітної плати зростає на 8%. Оплата праці управлінського персоналу зростає на 35%, основних працівників знижується на – 10%, що пояснюється зниженням загальної кількості працівників на 33,3%.

Таблиця 2.10

Фонд оплати праці персоналу ТОВ «Сласер-Буд»

| Показник | Рік | | | 2023 р. до 2021 р. % |
|--|-------|-------|-------|----------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Фонд оплати праці – всього, тис. грн. | 904,4 | 953,4 | 977,0 | 108,0 |
| в т.ч. оплата праці управлінського персоналу | 180,9 | 211,9 | 244,3 | 135,0 |
| основних працівників | 542,6 | 529,7 | 488,5 | 90,0 |
| допоміжних робітників | 180,9 | 211,8 | 244,2 | 135,0 |

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сласер-Буд».

Розрахуємо показники трудового потенціалу ТОВ «Сласер-Буд» у 2021–2023 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні показники трудового потенціалу ТОВ «Сласер-Буд»

| Показник | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2023 р. до 2021 р. (+/-) |
|--|---------|---------|---------|--------------------------|
| Середньоспискова чисельність працюючих, чол. | 7 | 6 | 5 | -2 |
| Середня тривалість робочого дня, год. | 8 | 8 | 8 | 0 |
| Відпрацьовано, тис. люд.-год. | 12,4 | 10,9 | 8,2 | -4,2 |
| Кількість днів роботи в періоді, днів | 221 | 228 | 205 | -16 |
| Розрахунковий час роботи одного працівника протягом року, год. | 1771,4 | 1816,7 | 1640,0 | -131,4 |
| Коефіцієнт завантаження робочого місця, од. | 1 | 1 | 0,9 | -0,1 |
| Заробітна плата із соціальними відрахуваннями, тис. грн. | 161,5 | 198,6 | 244,3 | 82,8 |
| Питома вага заробітної плати у валовому доході, % | 13,7 | 12,1 | 9,9 | -3,8 |
| Величина трудового потенціалу, тис. люд.-год. | 177,1 | 181,7 | 164,0 | -13,1 |
| Коефіцієнт трудового потенціалу на конкретному робочому місці | 0,963 | 0,842 | 0,905 | -0,058 |
| Трудовий потенціал розрахований на працівника | 130,4 | 58,3 | 68,3 | -62,1 |

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сласер-Буд».

Негативний рівень в 2023 р. відносно 2021 р. до зниження величини трудового потенціалу на 13,1 тис люд.-год. Трудовий потенціал на одного працівника в динаміці знизився на 62,1 пункти. Показник сукупної величини праці на реальному рівні також має спадну тенденцію. Загалом можна відзначити низький рівень трудового потенціалу на ТОВ «Сласер-Буд», що має спадну динаміку за 2021–2023 рр., що безперечно впливає в свою чергу на загальну збитковість фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства за 2021–2023 рр. Отже, проаналізувавши показники трудового потенціалу ТОВ «Сласер-Буд» за обраною методикою, визначено негативну тенденцію до зниження рівня трудового потенціалу в 2023 р. відносно 2021 р.

На людські ресурси підприємства значною мірою впливають політичні події; фінансова, інформаційна, організаційна та соціально-економічна підтримка. Необхідно враховувати стан ринку праці, державне регулювання, якість життя людей, освітній рівень населення, культуру тощо, а з боку підприємства – принципи управління, кадрову політику, виробничу та трудову дисципліну, організаційну культуру, систему мотивації співробітників тощо. При цьому основною метою системи управління персоналом на підприємствах є створення сприятливих умов для формування кількісної та якісної складових людських ресурсів для їх найбільш ефективного використання. Особливе значення в системі управління персоналом має мотивація персоналу, яка є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів й мобілізації наявних людських ресурсів. Основною метою мотивації персоналу в системі управління персоналом є отримання максимальної віддачі від використання наявного кадрового потенціалу, що дозволяє підвищити загальну ефективність і прибутковість підприємства.

Для цього слід приділяти більше уваги підвищенню продуктивності праці через скорочення непродуктивних втрат робочого часу, порушень трудової дисципліни, плинності кадрів і раціональної структури персоналу, наслідком чого стане зростання продуктивності праці через збільшення

середньодобового виробітку та зменшення кількості відпрацьованих робочих днів. Також необхідно враховувати методи мотивації та системи винагороди, які забезпечують прихильність команди до реалізації стратегії, участь функціональних підрозділів у прийнятті рішень всередині проектної групи щодо вибору шляхів досягнення мети; наявність творчого характеру виробничих завдань; висока ймовірність зміни посади з менеджера проекту на рядового члена цільової групи при переході від одного проекту до іншого підвищує рівень забезпечення об'єктивності процесу управління; можливість кар'єрного та професійного зростання.

Отже, персонал, як основа виробництва є основним капіталом будь-якого підприємства. Його раціональне використання та відтворення в умовах ринку має важливе значення.

Висновки до розділу 2

1. Сучасний стан формування кадрового потенціалу підприємницьких структур вимагає комплексного підходу, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Лише за умови ефективного управління людськими ресурсами підприємства зможуть досягти високих результатів та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Монографічно дослідження проведено на основі досвіду діяльності ТОВ «Сласер-Буд», яке орієнтоване на продаж будівельних матеріалів та реалізацію будівельної продукції. Так, незначний приріст доходу від блоків, бетонних виробів, будівельних сумішок: з 6,4 тис. грн у 2021 р. до 6,8 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 0,4 тис. грн або 6,7%. Дохід від бетонних виробів, плитки, підлогових матеріалів, інженерних систем залишився майже незмінним або був з незначним супроводжувався значно кращими результатами від реалізації бетонних виробів й будівельних робіт. Значний приріст доходу від будівельних робіт: з 10,2 тис. грн у 2021 р. до 19,5 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 9,3 тис. грн або 90,9%.

2. Протягом досліджуваного періоду з 2021 р. по 2023 р середня вартість основних засобів залишалася стабільною на рівні 2,3 тис. грн, що вказує на відсутність нових придбань або значної амортизації основних засобів. Незначне зростання середньої вартості оборотних засобів з 372,8 тис. грн у 2021 р. до 374,5 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 1,7 тис. грн або 0,5%. Робочий капітал залишався стабільним на рівні 1,7 тис. грн, що свідчить про відсутність змін у короткострокових фінансових ресурсах підприємства.

3. Для підтримки належного рівня забезпеченості виробничими ресурсами, ТОВ «СЛАСЕР-БУД» рекомендується регулярний моніторинг стану основних засобів та своєчасне оновлення обладнання, оптимізація запасів оборотних засобів для забезпечення безперебійного виробництва, інвестиції в нові технології та обладнання для підвищення ефективності виробництва. Ці заходи допоможуть ТОВ «СЛАСЕР-БУД» підтримувати стабільність та ефективність виробничих процесів, що є ключовим для успішного функціонування підприємства. Система управління трудовим потенціалом ТОВ «Сласер-Буд» функціонує незадовільно. Робота відділів є функціонально перевантажена та потребує відповідних спеціалістів з управління персоналом. Величина трудового потенціалу знижується, зростає рівень навантаження на одного працівника, відбувається негативна тенденція до зростання плинності працівників.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ТА МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

3.1. Концептуальна модель формування кадрового потенціалу підприємств малого бізнесу

Традиційними підходами щодо реалізації моделі управління кадровим потенціалом є рекрутинг, адаптація, навчання, мотивація, оцінка персоналу. Концептуальна модель формування кадрового потенціалу включає такі елементи як аналіз потреби в кадрах, рекрутинг, навчання, мотивація, оцінка:

1. Аналіз потреб у кадрах: визначення поточних та майбутніх потреб у кадрах, оцінка наявного кадрового потенціалу.

2. Рекрутинг та відбір: використання сучасних методів рекрутингу (онлайн платформи, соціальні мережі), відбір кандидатів на основі компетенцій та досвіду.

3. Навчання та розвиток: розробка програм навчання для нових співробітників, постійне підвищення кваліфікації та розвиток навичок.

4. Мотивація та утримання персоналу: впровадження системи мотивації (бонуси, премії, кар'єрний ріст), створення сприятливих умов праці та корпоративної культури.

5. Оцінка ефективності: регулярна оцінка результатів роботи співробітників, коригування стратегії управління персоналом на основі отриманих даних.

Механізмами реалізації кадрової політики підприємства передбачає використання HR-технологій: впровадження HRM-систем для автоматизації процесів управління персоналом, використання аналітики для прогнозування потреб у кадрах. Вони передбачають, в тому числі партнерство з навчальними закладами, зокрема співпраця з університетами та коледжами для залучення молодих спеціалістів, організація стажувань та практик.

Важливим чинником залишається розвиток корпоративної культури, що визначає формування цінностей та місії компанії, які будуть привабливими для співробітників, проведення корпоративних заходів для зміцнення командного духу. Перевагою для роботи багатьох працівників є гнучкі умови праці (запровадження гнучкого графіку роботи та можливості віддаленої роботи, підтримка балансу між роботою та особистим життям співробітників), зворотний зв'язок та комунікація (регулярні зустрічі та опитування для отримання зворотного зв'язку від співробітників, відкрита комунікація між керівництвом та персоналом). Вказані підходи допомагають підприємствам малого бізнесу у галузі будівництва та торгівлі будівельними матеріалами ефективно формувати та розвивати свій кадровий потенціал, забезпечуючи стабільний ріст та конкурентоспроможність на ринку.

Метою розробка економіко-математичної моделі управління фондом заробітної плати працівників є оптимізація його структури в товаристві. Відповідно до поставленої мети маємо наступну постановку задачі: потрібно отримати такі оцінки структур професійного складу, які б враховували механізм формування та розподілу навантаження, вимоги чинного законодавства щодо умов праці та забезпечували мінімізацію витрат на її оплату. Введемо умовні позначення:

i – множина, елементами якої є структурні підрозділи, $i = \overline{1, s}$ – множина, елементами якої є усі підрозділи підприємства, $i = \overline{1, n}$ – множина, елементами якої є виробничі підрозділи підприємства, $n \subseteq s$;

k – множина умовних категорій працівників відповідно до рівня освіти та кваліфікації, поділ на які обумовлений різними ставками оплати праці, $k = \overline{1, l}$, в роботі пропонується розглядати чотири категорії працюючих: головні спеціалісти ($k = 1$), спеціалісти та службовці ($k = 2$), кваліфіковані робітники ($k = 3$), некваліфіковані робітники ($k = 4$);

j – множина умовних категорій кадрового складу з урахуванням умов працевлаштування: особа працює на постійній основі ($j = 2k-1$), особа працює за договором ($j = 2k$), $j = \overline{1,2l}$;

x_{ij} – кількість ставок j -ї категорії професійного складу у j -тому підрозділі;

p_i – мінімальна чисельність постійних працівників;

q_i – мінімальна чисельність працівників, що мають відповідний рівень кваліфікації і які працюють на постійній основі;

R_i – нормативна частка чисельності працівників виробничого підрозділу, що мають відповідну кваліфікацію;

R_i – нормативна частка чисельності працівників виробничого підрозділу, що мають відповідний рівень кваліфікації та працюють на постійній основі;

m_i – нормативна частка чисельності головних спеціалістів, що працюють на постійній основі;

g_i – нормативна частка чисельності працівників, що працюють за контрактом;

T_i – кількість ставок, що мають бути відпрацьовані в підрозділі (розраховується на основі «штатних коефіцієнтів»);

c_i – ставка в годинах для j -ї категорії працівників (встановлюється адміністрацією підприємства);

A_i – обсяг роботи підрозділу;

d_i – частка загального фонду часу підрозділу, що залишаються нерозподіленими (вакантними);

h_i – ставки оплати праці j -ї категорії працівників (встановлюються на основі тарифної сітки).

З урахуванням рекомендованих нормативів забезпечення будівельних підприємств персоналом, можна виразити рівняннями (3.1) – (3.6):

обмеження на загальну чисельність працівників підрозділу, що працюють на постійній основі:

$$x_{i1} + x_{i3} + x_{i5} + x_{i7} - p_i \geq 0, i = \overline{1, s}; \quad (3.1)$$

з них чисельність працівників, що мають кваліфікацію:

$$x_{i1} + x_{i3} - q_i \geq 0, i = \overline{1, s}; \quad (3.2)$$

обмеження на чисельність працівників виробничого підрозділу, що мають відповідну кваліфікацію:

$$x_{i1} + x_{i2} + x_{i3} + x_{i4} - R_i * \sum_{j=1,8} x_{ij} \geq 0 \geq 0, i = \overline{1, n}; \quad (3.3)$$

обмеження на чисельність працівників виробничого підрозділу, що мають відповідну кваліфікацію та працюють на постійній основі:

$$x_{i1} + x_{i3} - r_i * \sum_{j=1,8} x_n \geq 0 \geq 0, i = \overline{1, n}; \quad (3.4)$$

обмеження на чисельність головних спеціалістів виробничого підрозділу, які працюють на постійній основі:

$$x_{i1} - m_i * \sum_{j=1,8} x_n \geq 0 \geq 0, i = \overline{1, n}; \quad (3.5)$$

якщо підрозділ не є виробничим, то чисельність працівників, що мають відповідну кваліфікацію може бути меншою за встановлені нормативи;

обмеження на чисельність працівників виробничого підрозділу, що працюють за сумісництвом (на договірній основі):

$$x_{i2} + x_{i4} + x_{i6} + x_{i8} - g_i * T_i \leq 0, i = \overline{1, n}. \quad (3.6)$$

Обмеження на кількість ставок в підрозділі:

$$\sum_{j=1,8} x_{ij} - T_i \leq 0, i = \overline{1, s}. \quad (3.7)$$

Кількість ставок розраховується відповідно до «штатних коефіцієнтів» за формулою:

$$T = N/St,$$

де St – норматив чисельності голів тварин, гектарів на одну штатну посаду працівника, що визначається в залежності від певного освіти та професійного рівня;

N – обсяг робіт.

Кількість ставок відповідно до «штатних коефіцієнтів» доводиться наказом директора підприємства кожному підрозділу. Розподіл обсягу годин підрозділу між працівниками здійснюється відповідно до посади, рівня освіти та кваліфікаційного рівня і виражається наступним рівнянням:

$$\sum_{j=1,8} c_j x_{ij} - A_i \leq 0, i = \overline{1,s}. \quad (3.8)$$

При плануванні робочого навантаження підрозділу слід враховувати, що не весь робочий час включається до штатного розпису. Частина годин виділяється як додатковий фонд часу, який не оплачується. Цей фонд використовується для наукової діяльності та інших завдань, При розрахунку загального робочого часу підрозділу необхідно враховувати як оплачуваний фонд часу, так і цей додатковий, неоплачуваний фонд:

$$\sum_{j=1,8} c_j x_{ij} - d_i A_i \geq 0, i = \overline{1,s}. \quad (3.9)$$

Умова невід'ємності змінних:

$$x_{ij} \geq 0, i = \overline{1,s}, j = \overline{1,8}. \quad (3.10)$$

З урахуванням існуючих обмежень (3.1) – (3.10) цільова функція задачі – це мінімізація загального фонду заробітної плати працівників підприємства:

$$\sum_{i=1,s} \sum_{j=1,8} h_j x_{ij} \rightarrow \min \quad (3.11)$$

В цілому розглянемо застосування моделі на рівні одного підрозділу ТОВ «Сласер-Буд». Так, у виробничому підрозділі працює чотири людини, інші задіяні за договорами підряду, на аутсорсингу або є фрілансерами (табл. 3.1). Сума інвестицій за проектом складе 100 тис. грн., термін окупності – 1,1 роки, внутрішня норма рентабельності – 40%. Прийmemo, що у 2025/2026 господарському році ставка головного спеціаліста дорівнюватиме 36,039 тис грн, ставка спеціаліста – 21,199 тис грн, ставка кваліфікованого робітника – 19,074 тис грн, ставка некваліфікованого робітника – 16,213 тис. грн. Обсяг робіт на кожную з цих категорій працівників відповідно до наказу директора

підприємства: 600, 820, 890 і 890 год., відповідно. Чисельність постійних працівників підрозділу становитиме понад 5 осіб (кваліфікованих на 3 особи менше). Збереження структури працюючих (частка кваліфікованих працівників підрозділу не менше 75%, постійних – не менше 50%, головних спеціалістів – не менше 10%, за контрактом – не перевищувати 20% загальної кількості працівників. Обсяг робіт виробничого підрозділу 2025/2026 господарському року очікується на рівні 12,3 тис год. Кількість затверджених наказом директора ставок дорівнює 15.

Таблиця 3.1

Ефективність проєкту управління кадрами ТОВ «Сласер-Буд»

| Показник | Період реалізації проєкту, рік | | | |
|---|--------------------------------|---------|---------|---------|
| | 2025 р. | 2026 р. | 2027 р. | 2028 р. |
| Сума інвестицій, тис. грн | 100,0 | - | - | - |
| Виручка від реалізації, тис. грн | 150,0 | 200,0 | 250,0 | 300,0 |
| Витрати на експлуатацію проєкту, тис. грн | 50,0 | 70,0 | 100,0 | 120,0 |
| Амортизаційні відрахування, тис. грн | 10,0 | 11,0 | 12,0 | 13,0 |
| Ставка дисконту, % | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Грошові потоки, тис. грн | 10,0 | 141,0 | 162,0 | 193,0 |
| Дисконтовані грошові потоки, тис. грн | 9,1 | 116,5 | 121,7 | 145,0 |
| Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 40% | 7,1 | 71,9 | 59,0 | 50,2 |
| Дисконтовані вигоди, тис. грн | 145,5 | 174,4 | 196,8 | 213,8 |
| Дисконтовані витрати, тис. грн | 136,4 | 57,9 | 75,1 | 82,0 |
| Чиста теперішня вартість проєкту, тис. грн | | | | 241,19 |
| Термін окупності проєкту, років | | | | 1,11 |
| Внутрішня норма рентабельності, % | | | | 40,0 |
| Індекс прибутковості, од | | | | 3,41 |

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сласер-Буд».

В результаті проведеного дослідження встановлено, що фонд заробітної плати, розрахований за фактичною кількістю ставок підрозділу складатиме – 317,99 тис грн /міс., а фонд заробітної плати, розрахований на основі отриманих оцінок кількості ставок – 636,09 тис грн/міс. Отже, відхилення складає +318,096 тис.грн/міс. Аналіз отриманих результатів дає можливість стверджувати, що існуюча організаційна структура виробничого підрозділу наближається до оптимальної. Відмінність фактичної кількості ставок від оцінок моделі полягає у тому, що не всі фахівці є штатними

працівниками, а залучені на інших засада вони можуть недотримуватися норм щодо робочих місць, перевищуючи навантаження.

3.2. Удосконалення формування кадрового потенціалу підприємств

Одним з напрямів управління персоналом є оптимізація роботи за допомогою інформаційних систем та підвищення кваліфікації працюючих. Визначимо загальну суму витрат на удосконалення існуючої автоматизованої інформаційної системи на основі впровадження автоматизації бізнес процесів BAS Зарплата та управління персоналом (<https://inagro.com.ua/bas-zup>), вартість якої 15 тис. грн., а також 350 грн/міс підписка за оновлення. Придбання нової комп'ютерної техніки та програмного забезпечення, модернізації наявної топології комп'ютерної мережі ТОВ «Сласер-Буд». Для цього складемо кошторис разових витрат на проведення усіх перелічених удосконалень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Кошторис разових витрат ТОВ «Сласер-Буд»

| Показник | Сума, тис. грн. | % |
|--|-----------------|-------|
| Нові комп'ютери | 50 | 54,8 |
| Програмне забезпечення | 15 | 16,4 |
| Мережне обладнання | 6 | 6,6 |
| Лазерний принтер | 12 | 13,1 |
| Монтаж та налагодження (10% вартості обладнання) | 8,3 | 9,1 |
| Разом | 91,3 | 100,0 |

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сласер-Буд».

Окрім разових витрат потрібно передбачити щомісячну оплату підписки та щорічні експлуатаційні витрати (табл. 3.3). Електроенергію додатково будуть споживати 4 одиниці комп'ютерної техніки (100 кВт*год/міс). Тариф 1 кВт*год. для підприємств з 1 січня 2024 р. складає 2028,18 грн за 1 МВт*год без ПДВ, а з ПДВ 2028,18*1,2. Тому витрати на електроенергію становитимуть $4*100*2028,18*1,2*12/1000 = 11,682$ тис. грн. Витрати на поточний ремонт та технічне обслуговування складають як

правило 14%% від балансової вартості техніки, витратні матеріали – 2 картриджі, заправка яких складає 200 грн. двічі на місяць), папір формату А4 – 2 на місяць. Загальна сума разових витрат складе 94,3 тис. грн., а поточних 19,74 тис. грн.

Таблиця 3.3

Кошторис експлуатаційних витрат ТОВ «Сласер-Буд»

| Статті витрат | Сума, тис. грн. | % |
|---|-----------------|-------|
| Електроенергія | 11,682 | 59,2 |
| Технічне обслуговування та ремонти обладнання (3% від вартості) | 2,739 | 13,9 |
| Витратні матеріали: | 0,480 | 2,4 |
| Картриджі | 4,32 | 21,9 |
| Папір для лазерного принтера (0,025*4) | 0,520 | 2,6 |
| Разом | 19,741 | 100,0 |

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сласер-Буд».

Джерелом фінансування очікуються амортизаційні накопичення та перерозподілений прибуток товариства. Сумарний ефект від впровадження автоматизації інформаційної системи становитиме:

[(вивільнені працівники * середньорічний оклад) – сума капітальних та поточних вкладень]:

$$2*195,4 - 94,3 - 19,74 = 219,76 \text{ тис. грн.}$$

Для малого будівельного бізнесу із 7 працівниками залучення фахівців на умовах аутсорсингу, фрілансингу та за договорами (табл. 2.4) призведе до зростання продуктивності та зменшення витрат, що в свою чергу збільшить прибуток. Завдяки цим заходам продуктивність зросте на 20%, а витрати зменшаться на 15%. Якщо поточна рентабельність бізнесу становить 10%, то зростання продуктивності та зменшення витрат може підвищити рентабельність до 13-15%. Враховуючи, що початкові вкладення у залучення фахівців становлять 100 тис. грн. з додатковим 5 місяців. Коефіцієнт економічної ефективності складе 20,88 (219,76/10,5), а термін окупності – 0,5 року або близько 6 місяців (1/20,88). Підвищення продуктивності праці персоналу буде стимулюватися підвищенням її оплати та системою бонусів за ініціативні пропозиції та залучення висококваліфікованих працівників.

Перспективи удосконалення кадрової політики ТОВ «Сласер-Буд»

| Залучення персоналу | Переваги | Недоліки |
|---------------------|--|---|
| Аутсорсинг | Зменшення витрат на постійний персонал, можливість залучення висококваліфікованих спеціалістів для виконання специфічних завдань, гнучкість у управлінні ресурсами | Можливі проблеми з контролем якості та термінами виконання робіт |
| Фрілансинг | Гнучкість у залученні фахівців для короткострокових проектів, зменшення витрат на соціальні гарантії та офісні витрати | Відсутність постійного доступу до фахівців, можливі проблеми з комунікацією та координацією |
| Договори | Можливість залучення фахівців / на певний період або для конкретних проектів, зменшення витрат на постійний персонал | Можливі проблеми з мотивацією та залученістю працівників |

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сласер-Буд».

Таким чином, оцінки структури і кількості ставок, отримані під час моделювання, повинні виступати орієнтирами для підрозділів при плануванні виробничих програм. Подальші дії у сфері кадрового менеджменту повинні орієнтуватися на удосконалення моделі з позиції наближення до реальних умов виробничого процесу: зростання кількості кваліфікованих працівників, врахування різних розмірів ставок оплати праці постійно працюючих та за сумісництвом, врахування підвищення ставок, доплат і надбавок тощо.

Висновки до розділу 3

1. Інноваційними підходами до управління персоналом, які можна впровадити, враховуючи найкращі вітчизняні та закордонні практики є:

а) гнучкі умови праці (віддалена робота та гнучкий графік – дослідження показують, що гнучкі умови праці можуть підвищити продуктивність на 20–25%), баланс робота-життя (підтримка балансу між роботою та особистим життям сприяє підвищенню мотивації та зниженню стресу);

б) використання HR-технологій (HRM-системи та аналітика для автоматизації процесів та використання аналітики для прийняття рішень

підвищує ефективність роботи HR-відділу на 30–40%), штучний інтелект та машинне навчання для рекрутингу та відбору кандидатів дозволяє швидше знаходити найкращих спеціалістів);

в) навчання та розвиток (онлайн-платформи для навчання на базі онлайн-курсів та платформ для постійного навчання співробітників підвищує їх продуктивність на 15–20%), індивідуальні плани розвитку для співробітників сприяє їх професійному зростанню та підвищенню мотивації;

г) корпоративна культура та мотивація (впровадження програм визнання досягнень співробітників підвищує їх мотивацію на 10–15%, а корпоративні заходи та тимбілдінг є базою зміцнення командного духу, сприяє підвищенню лояльності та задоволеності співробітників);

д) зворотний зв'язок та комунікація через регулярні опитування та зустрічі дозволяє вчасно виявляти проблеми та підвищувати задоволеність співробітників, відкрита комунікація, створення культури відкритої комунікації між керівництвом та персоналом сприяє підвищенню довіри та залученості співробітників;

е) інноваційні підходи до рекрутингу через соціальні мережі та професійні платформи пошуку та залучення кандидатів дозволяє швидше знаходити талановитих спеціалістів, гейміфікація процесу відбору робить його більш ефективним. Впровадження цих інноваційних підходів може значно підвищити продуктивність та мотивацію персоналу, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Метою формування кадрового потенціалу підприємницьких структур є забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Основні цілі включають: забезпечення необхідними кадрами й виконання всіх необхідних функцій; підвищення ефективності роботи через оптимізацію процесів та підвищення продуктивності через навчання та розвиток персоналу; зниження плинності кадрів й утримання талановитих співробітників через мотиваційні програми та створення сприятливих умов праці; підвищення інноваційного потенціалу, стимулювання творчого підходу та впровадження нових ідей через розвиток навичок та компетенцій співробітників; забезпечення гнучкості та адаптивності, підготовка персоналу до змін на ринку та в бізнес-середовищі; підтримка корпоративної культури й формування та підтримка цінностей, місії та візії підприємства сприяють згуртованості колективу та підвищенню лояльності співробітників. Ці цілі допомагають підприємницьким структурам не тільки зберігати стабільність, але й активно розвиватися, впроваджуючи нові технології та підходи в управлінні персоналом.

2. Процес формування кадрового потенціалу підприємницьких структур включає кілька ключових етапів: 1) аналіз потреб у кадрах на основі стратегічних цілей підприємства, аналіз ринку праці й визначення доступності необхідних спеціалістів; 2) рекрутинг та відбір з використанням різних каналів для залучення кандидатів (онлайн платформи, соціальні мережі, ярмарки вакансій), відбір через проведення співбесід, тестувань та оцінка компетенцій кандидатів; 3) навчання та розвиток, впровадження програми адаптації для нових співробітників, підвищення кваліфікації, постійне навчання та розвиток навичок через тренінги, семінари та курси; 4) мотивація та утримання персоналу через систему матеріальних та

нематеріальних стимулів (бонуси, премії, кар'єрний ріст), формування корпоративної культури й створення сприятливих умов праці та підтримка позитивного робочого середовища; 5) оцінка ефективності (регулярна оцінка результатів роботи співробітників, надання зворотного зв'язку та коригування планів розвитку); 6) розробка кар'єрних планів для співробітників з урахуванням їхніх цілей та потенціалу, підтримка співробітників через наставництво та коучинг. Ці етапи допомагають підприємницьким структурам ефективно формувати та розвивати кадровий потенціал, забезпечуючи стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

3. Ефективність виробництва безпосередньо пов'язана з якістю управління персоналом. Дослідження діяльності ТОВ "СЛАСЕР-БУД" показало, що існуюча система мотивації потребує вдосконалення. Для забезпечення стабільного розвитку підприємства необхідно створити систему управління персоналом, яка охоплюватиме не лише матеріальне стимулювання (наприклад, систему преміювання), але й інші важливі аспекти, такі як професійний розвиток, створення сприятливого психологічного клімату та забезпечення безпечних умов праці. Ефективне управління персоналом передбачає використання різноманітних каналів для залучення та розвитку співробітників. Внутрішні джерела, такі як стажування, перепідготовка та рекомендації співробітників, дозволяють заощадити час і кошти на пошуку персоналу, а також підвищити лояльність і задоволеність працівників. Зовнішні джерела, такі як біржі праці, навчальні заклади та соціальні мережі, забезпечують доступ до широкого кола кандидатів з різноманітними компетенціями. Оптимальне поєднання цих двох підходів дозволяє підприємству формувати високопрофесійну команду, здатну забезпечити його успішний розвиток.

4. Способи підбору персоналу залежать від багатьох факторів, зокрема від специфіки вакансії та загальної ситуації на ринку праці. Важливу роль відіграє співпраця підприємства з державними структурами в сфері освіти та

перепідготовки кадрів. Ефективність роботи підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки грамотно організовано управління персоналом. Ключовими аспектами цього процесу є: стратегічне планування, розвиток лідерських якостей керівництва, справедлива система оплати праці та своєчасні виплати заробітної плати. Формування кадрового потенціалу готельно-рекреаційного підприємства – це складний і багатогранний процес, який вимагає системного підходу. Кадрова політика підприємства повинна бути спрямована на залучення, розвиток і утримання талановитих співробітників. Важливою складовою кадрового потенціалу є корпоративна культура, яка формується через систему цінностей, норм поведінки та традицій. Ефективна кадрова політика дозволяє не тільки забезпечити підприємство необхідними кадрами, але й створити команду однодумців, здатну досягати високих результатів.

5. Розгляд питань управління персоналом проведено на прикладі ТОВ «Сласер-Буд», яке спеціалізується на наданні будівельних послуг та продажі будівельних матеріалів. У досліджуваній період з 2021 по 2023 р. підприємство демонструє позитивну динаміку доходів за більшістю видів продукції та послуг. Особливо виділяються проектні роботи та діяльність магазинів, включаючи інтернет-магазини, які показали найбільший приріст. Водночас, деякі категорії, такі як підлогове покриття та електрика, потребують додаткової уваги для покращення результатів. Зокрема, діяльність магазинів, включаючи інтернет-магазини характеризувалася як така, яка має значний приріст доходу: з 4,9 тис грн до 12,1 тис грн у 2021–2023 рр., що становить приріст на 7,2 тис грн або 146,8%. Вражаючий приріст доходу від реалізації проектних робіт з 0,3 тис грн до 2,4 тис грн у 2021–2023 рр., що становить приріст на 2,1 тис. грн або 790,9%.

6. У 2021–2023 рр. коефіцієнт зносу основних засобів залишався стабільним на рівні 0,739, що вказує на відсутність значних змін у стані основних засобів. Значне зниження чисельності працівників з 7 осіб у 2021 р. до 5 осіб у 2023 р., що становить зниження на 2 особи або 28,6%. Це може

свідчити про оптимізацію персоналу або скорочення штату. Значне зростання фондоозброєності з 0,329 тис. грн у 2021 р. до 0,460 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 0,131 тис. грн або 40%. Це може свідчити про підвищення ефективності використання основних засобів на одного працівника. У цілому підприємство демонструє стабільність у більшості фінансових показників, за винятком чисельності працівників, яка зменшилася. Зростання фондоозброєності вказує на підвищення ефективності використання основних засобів. Товариству варто звернути увагу на оптимізацію чисельності персоналу та можливі інвестиції в основні засоби для подальшого розвитку.

7. Коефіцієнт використання персоналу залишався стабільним на рівні 1,0 протягом трьох років, що вказує на повне використання робочого часу працівників. Чистий дохід на одного працівника значно зріс з 9,46 тис грн до 15,74 тис грн у 2021–2023 рр., що становить приріст на 6,3 тис. грн або 66,4%. Середньомісячна оплата праці зросла з 10 765 грн до 16 286,37 грн у 2021–2023 рр., що становить приріст на 5 521,4 грн або 51,3%. Середньорічна оплата праці зросла з 129,2 тис грн до 195,4 тис грн у 2021–2023 рр., що становить приріст на 66,3 тис грн або 51,3%. У цілому товариство демонструє позитивну динаміку в доходах та оплаті праці, незважаючи на зменшення чисельності працівників та робочого часу. Зростання чистого доходу на одного працівника та середньої оплати праці свідчить про підвищення ефективності роботи та продуктивності працівників. Підприємству варто продовжувати оптимізацію процесів для підтримки цієї позитивної тенденції.

8. Фінансовий результат від операційної діяльності зріс з 30,7 тис. грн у 2021 р. до 45,3 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 14,7 тис. грн або 47,8%. Фінансовий результат від звичайної діяльності зріс з 30,2 тис. грн у 2021 р. до 44,4 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 14,3 тис. грн або 47,3%. Фінансовий результат від діяльності до оподаткування зріс з 30,5 тис. грн у 2021 р. до 45,3 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 14,9 тис. грн

або 48,8%. Чистий фінансовий результат зріс з 25,0 тис. грн у 2021 р. до 37,2 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 12,2 тис. грн або 48,8%. Загалом, підприємство демонструє стабільне зростання фінансових показників за всіма основними категоріями. Зростання чистого доходу, валового прибутку та чистого фінансового результату свідчить про ефективне управління та позитивну динаміку розвитку. Товариству варто впроваджувати ефективні стратегії для підтримки цієї позитивної тенденції.

9. Удосконалення системи управління персоналом в умовах ТОВ «Сласер-Буд» пропонується через впровадження інформаційної системи управління персоналом на базі платформи All-in-one HR й програми BAS Зарплата та управління персоналом. Загальні капітальні витрати у сумі 94,3 тис грн. окупляться за півроку й гарантовано дозволять двічі підвищити продуктивність праці через оптимізацію управління персоналом, швидкий пошук та найм найкращих кандидатів, відстеження результатів та розвитку кожного співробітника, отримання зворотного зв'язок від команди та покращення робочої атмосфери, забезпечення швидкого розв'язання проблем та питань співробітників, контроль робочого часу та ефективності команди, збереження всіх даних про співробітників в одному місці, автоматизація процесів, HR-календар, електронний підпис, система внутрішніх комунікацій, що дозволяє досягати економії часу, підвищення ефективності, прозорості процесів, залученості співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А., Куртєв А. В. Компетентнісний підхід й особливості його реалізації в системі підготовки кадрів державного управління та надання публічних послуг. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління.* 2024. Вип. 1. С. 256–263. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2024_1_32
2. Азьмук Н. Кадровий потенціал промисловості України: виклики та напрями посилення резильєнтності. *Проблеми економіки.* 2024. №1. С. 20–27.
3. Антонюк В. П. Проблеми розвитку промисловості України та її кадрового забезпечення в умовах війни. *Економіка промисловості.* 2024. №1. С. 55–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2024_1_6
4. Антонюк Д. А., Антонюк К. І., Бухаріна Л. М. Розвиток кваліфікаційних центрів в Україні для повоєнного відновлення кадрового потенціалу підприємств. *Економіка України.* 2024. № 3. С. 54-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2024_3_6
5. Бессонова А. В., Чернатна Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2021. Вип. 6 (39). С. 97–105.
6. Белов О. В., Свистун Л. А. Кадровий потенціал науки України у світових трендах. *Економіка і регіон* Національний університет ім. Юрія Кондратюка. 2024. № 3(94). С. 13–21.
7. Білорус Т. В. Вибір методів управління кадровими ризиками: теоретико-методичний підхід. *Ефективна економіка.* 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_45
8. Білорус Т. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: моногр. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
9. Бондаренко І. М., Горбатюк О. В. Стратегічні питання формування кадрового резерву в умовах воєнного стан. *Право України.* 2023. №10. С. 129-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2023_10_12

10. Босак А. О., Далик В. П., Мазник Ю. І., Туліка С. К., Мацевко Б. В., Прокопів М. В., Старецький А. О. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2023. №10(1). С. 28-39. URL: <http://surl.li/upxirj>

11. Буряк Є. В., Везомська І. Г., Яремчук С. С. Менеджмент економічної галузі за умов нагальної потреби оновлення кадрового потенціалу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 4. С. 15-18.

12. Валінкевич Н., Опалов О. Кадрове забезпечення зовнішньо-економічної діяльності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 24–30.

13. Великий Ю. В. Управління кадровою складовою інноваційного розвитку машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_6

14. Венгер О., Фурсін О., Городецькова М. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities studies*. 2024. Вип. 19. С. 158-167. URL: <http://surl.li/ephdkw>

15. Вінтоняк А. М. Інформаційні технології у системі управління персоналом: підхід до кадрового управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 6. С. 56–59.

16. Войтенко А. Б., Ходаківський Є. І., Мосієнко О. В., Плотнікова М. Ф. Соціально-економічні та організаційно-психологічні засади кадрового забезпечення діяльності державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 110–117.

17. Волківська А. М., Осовська Г. В., Аксьонова О. В., Вишнівська Т. О., Серт І. В. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51

18. Гачкевич А. О., Весоловська М. К. Карти емоційного інтелекту для розвитку кадрового потенціалу. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2023. Вип. 3. С. 115–127. URL: <http://surl.li/qwekdl>

19. Горошкова Л., Маслова О., Чорнобук Д. Ринок праці та технології підготовки кадрів для повоєнного відновлення України. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 15-26. URL: <http://surl.li/ggyhpf>
20. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
21. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В. Соціально-економічна безпека персоналу в системі формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Сіверщини. Серія : Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 1. С. 83–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/shsesbs_2024_1_9
22. Гуцалюк О., Ремзіна Н., Томарева-Патлахова В., Бондар Ю. Значення технології управління персоналом в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Вип. 1. С. 108-119. URL: <http://surl.li/ueoggz>
23. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
24. Державний комітет статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/>
25. Дудка Т. Підготовка наукових кадрів вищої кваліфікації: реалії воєнного часу та перспективи повоєнної відбудови України. *Вісник НУ "Чернігівський колегіум" імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. 2024. Вип. 26. С. 54-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnuchkpn_2024_26_11
26. Зіновська С. І. Використання організаційного механізму управління кадровим потенціалом на промислових підприємствах України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 81–86.
27. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
28. Калініченко Л., Літвінова А., Науменко А. Стратегії оптимізації кадрової політики у публічному управлінні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 111-124. URL: <http://surl.li/nvhshh>

29. Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т. А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 4. С. 147–150.

30. Кашина Г. С., Громоздова Л. В., Бараник З. П., Черіпко С. І., Базарна О. В., Артеменко А. І., Вінтер М. В. Професійна підготовка кадрів з використанням хмарних сервісів в управлінні закладами вищої освіти. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4. С. 372-387. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_4_32

31. Колісниченко Н. М. Сучасні зарубіжні практики управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. *Науковий вісник: державне управління*. 2023. № 1. С. 42-53. URL: <http://surl.li/euscsm>

32. Кузьменко О. О., Мезенцева І. О., Вамболь С. О., Мезенцев С. М./ Зниження виробничого травматизму як шлях вирішення проблеми дефіциту кадрів і зменшення ризиків в енергетиці. *Вісник НТУ "ХПІ". Серія: Енергетика: надійність та енергоефективність*. 2024. № 1. С. 55-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpie_n_2024_1_10

33. Кубинський В. А., Мазенков О. В., Локтіонова І. С. Визначення напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 33 (1076). С. 148–154.

34. Кушнірук А. С. Перспективи формування кадрового потенціалу підприємницьких структур на засадах сталості. *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі*: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених, 23-24 жовтня 2024 р., м. Київ. – Київ: [Східноукр. нац. ун-т ім.В. Даля], 2024. С. 192–194.

35. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 26-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_3_7

36. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/5.pdf.

37. Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О. Теоретико-методичні та фінансово-економічні засади формування й реалізації кадрової політики на промислових підприємствах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. № 1. С. 525-537.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2024_1_38

38. Олександрівна Г. Л., Михайлович С. С., Богданович М. Б. Розроблення стратегії кадрового забезпечення як елемента освітнього потенціалу підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 3. С. 122-129.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_3_15

39. Олійник Н. В. Сутність кадрового потенціалу: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. №5.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_20

40. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 145–152.

41. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління персоналом та кадрова безпека бізнесу: аспект планування показників з праці. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2023. № 10(2). С. 50-55.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10\(2\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(2)_9)

42. Панькова О. В., Касперович О. Ю. Формування стратегічного партнерства між державою, роботодавцями та профспілками щодо забезпечення кадрового потенціалу повоєнного відновлення промисловості: стан і перспективи. *Економіка промисловості*. 2024. №1. С. 80-106.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2024_1_7

43. Пенюк В. О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 240–248.

44. Підлісна Т. В. Аналіз формування державної кадрової політики системи соціальної підтримки населення. *Вісник НУ цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2024. Вип. 1. С. 307-315.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2024_1_37

45. Попович О. С., Костриця О. П. Щодо стратегії післявоєнного відновлення кадрового потенціалу науки України. *Вісник Національної академії наук України*. 2023. №9. С. 37-41. URL: <http://surl.li/yimmfv>

46. Попович О. С., Міщук О. М., Костриця О. П. Динаміка вікової структури кадрового потенціалу НАН України протягом 2021–2023 рр. викликає тривогу. *Вісник Національної академії наук України*. 2024. № 6. С. 3-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2024_6_3

47. Прокоф'єва К. А., Решетілова О. М. Зміни у правовому полі кадрового діловодства в сучасних умовах воєнного стану в Україні. *Український журнал будівництва та архітектури*. 2024. № 2. С. 72-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujba_2024_2_12

48. Рудзік Д. С. Розвиток кадрового потенціалу публічного управління в умовах цифровізації суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_23

49. Савенко В. І., Демидова О. О., Шатрова І. А., Гончаренко Т. А., Лященко Т. О. Еволюція розвитку організації і кадрового менеджменту. *Управління розвитком складних систем*. 2023. Вип. 53. С. 91-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2023_53_13

50. Сасенко В. Архітектура кадрового потенціалу в системі управління агропродовольчого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №8. С. 152-156.

51. Сазонова Т. О., Федірець О. В. Стратегічне значення проектування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 59–63.

52. Сень О. В., Коваленко М. В., Книш В. В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип.. 70.

53. Серета О. Г., Кравченко В. В. Аутплейсмент як запорука ефективної кадрової політики при вивільненні працівників. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 2. С. 323-327. URL: <http://surl.li/ovaqyc>

54. Сьомич М. І., Ткаченко Н. Е., Шкробот М. В., Євтух А. І. Безпекові аспекти антикризового управління інноваційно орієнтованих підприємств та розвитку їх кадрового потенціалу в умовах економіки знань та сучасного правового забезпечення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. №3. С. 36-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2023_3_8

55. Сьомченко В. В., Конєва А. В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. *Ефективна економіка*. 2021. №4. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.107

56. Федонін О. С., Рєпіна І. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 316 с.

57. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Роль особистих компетенцій працівника у розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Modern economics*. 2024. № 44. С. 226-232. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2024_44_35

58. Шаповал О. А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 73–77.

59. Шаповал О. А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. Вип. 15. С. 231-236. URL: <http://surl.li/mawcyd>

60. Шевчук О. М. Роль і значення педагогічних кадрів у професійній освіті в Україні. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2024. Вип. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pasn_2024_3_5

61. Яковенко В. Г., Куделя В. І., Челядінова Н. Г. Розгляд доцільності формування сучасної кадрової політики підприємства в умовах зовнішніх викликів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 103-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_85_15

62. Яценко В. С., Рудз'як Д. С. Інноваційні засади управління кадровим потенціалом в системі публічного управління: теоретичні засади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 247-252.

63. Kushniruk A. Promising Directions For Developing The Resource Potential Of Business And Society. *Фінансові інструменти регіонального розвитку*: матеріали X Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з нагоди 30-річчя заснування кафедри фінансів і кредиту, 24 жовтня 2024 р. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 134–136.

64. Laakso-Manninen R., Viitala. R. Competence management and human resource development. Naaga *Helia University of Applied Sciences*. 2007. 121 p.

65. Sienkiewicz L. Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective. Warsaw, 2014. 264 p.

66. Shvets T., Kushniruk A. Promising Directions For Developing The Resource Potential Of Business And Society. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Молодих вчених, аспірантів, студентів. 13 листопада 2024 р. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 134–136.

ДОДАТКИ