

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Розвиток кадрового потенціалу підприємства»

Здобувача: Гладун Вікторії Вікторівни

(підпис)

Науковий керівник: Маршавін Юрій Миколайович

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА СПЕЦІАЛЬНОСТІ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 202_ р

_____ 202_ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Гладун Вікторії Вікторівни

Денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

«Розвиток кадрового потенціалу підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від від " ____ " _____ 202_ р. № ____
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ«ВІСТ ГРУП»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВІСТ ГРУП»

РОЗДІЛ 3: НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Об'єкт дослідження: процес формування і розвитку кадрового потенціалу компанії ТОВ «ВІСТ ГРУП».

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні засади формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: поглиблення теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування і розвитку кадрового потенціалу ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

- визначити науковий зміст понять формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити наукові концепції щодо структури кадрового потенціалу підприємства;
- узагальнити методичні підходи до підвищення ефективності формування і використання кадрового потенціалу підприємства;

У Розділі 2

- надати загальну характеристику виробничої діяльності ТОВ «ВІСТ ГРУП»

- оцінити кадровий потенціал, методи і форми його формування і розвитку на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП»;

У Розділі 3

- обґрунтувати впровадження сучасних методів формування і розвитку кадрового потенціалу в діяльність компанії.

- надати пропозиції щодо вдосконалення методів розвитку кадрового потенціалу підприємства ТОВ «ВІСТ ГРУП»;

Завдання підготував

науковий керівник

професор Маршавін Ю.М.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«__» _____ 202__р.

Завдання одержала

здобувачка

Гладун В.В.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«__» _____ 202__ р.

Реферат

Розвиток кадрового потенціалу підприємства

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перший складається з 3 підпунктів, а другий та третій мають по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні засади дослідження кадрового потенціалу підприємства, другий розділ є аналітичним, третій рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 62 аркуши, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 22 таблиці та 9 рисунків. Під час написання використано 43 джерела. Робота містить 4 додатки.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси розвитку кадрового потенціалу підприємства. **Предметом кваліфікаційної роботи** є теоретико-методичні та практичні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження і поглиблення теоретичних та практичних аспектів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Зазначена мета зумовила постановку низки **завдань**:

- розкрити наукові підходи до поняття та сутність кадрового потенціалу;
- дослідити концептуальні засади визначення структури кадрового потенціалу підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства;
- навести загальну характеристику виробничої діяльності підприємства ТОВ «Віст Груп»;
- оцінити кадровий потенціал на підприємстві ТОВ «Віст Груп»;
- запропонувати провадження сучасних методів розвитку кадрового потенціалу в діяльність компанії;
- обґрунтувати заходи щодо вдосконалення кадрового потенціалу та їх ефективність.

При дослідженні теми кваліфікаційної роботи було використано комплекс **методів**: аналізу та синтезу, індукції та дедукції (при дослідженні теоретичних засад

кадрового потенціалу підприємства); методи спостереження; анкетування, тестування (при аналізі кадрового потенціалу підприємства); аналіз статистичних, бухгалтерських, службових та інших документів із застосуванням методів математичної статистики (при аналізі виробничої діяльності); метод інтерпретації результатів дослідження (при розробленні рекомендацій та формулюванні висновків).

Наукове і практичне значення дослідження полягає в тому, що було поглиблено теоретичні та методичні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємства; виявлено проблеми в галузі розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Віст Груп», а також визначено шляхи його вдосконалення. Результати дослідження можуть бути використані для розвитку науково-методичних засад розвитку персоналу на підприємствах різних галузей і сфер економіки. Матеріали дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «Віст Груп» при розробці заходів щодо розвитку кадрового потенціалу даної організації.

Ключові слова: кадровий потенціал, розвиток, оцінювання ефективності, аналіз, формування.

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» Гладун Вікторії Вікторівни

на тему «Розвиток кадрового потенціалу підприємства»

1. Актуальність теми: Подолання наслідків пандемії COVID-19 та російської воєнної агресії вимагає розвитку кадрового потенціалу підприємства. Авторка КБР в основному кваліфіковано обґрунтувала актуальність проблеми в сучасних умовах. Вона акцентувала, що розвиток кадрового потенціалу дозволяє створити команду, яка здатна швидко реагувати на нові виклики та забезпечувати сталість у процесі розвитку організації та залучати та утримувати талановитих працівників, створюючи для них умови для професійного та особистісного розвитку.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Авторка продемонструвала вміння аналізувати теоретико-методичні засади проблеми, оцінювати ідеї і думки дослідників, хоча не завжди, але висловлює своє бачення проблеми, задіяла багато наукових джерел та емпіричного матеріалу для розкриття теми, використала значний обсяг ілюстративного матеріалу у вигляді інфографіки.

3. Наявність самостійних розробок автора: Акцентовання на особливостях розвитку кадрового потенціалу організації в умовах російсько-української війни, розроблення моделі управління персоналом та її адаптації до нових реалій (пандемія та російська воєнна агресія),

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Наукова новизна КБР полягає в аналізі та узагальненні теоретичних та практичних аспектів розвитку кадрового потенціалу організації в умовах російської воєнної агресії, напрямів трансформації та удосконалення методів управління персоналом. Практичне значення дослідження полягає у тому, що його результати та пропозиції

можуть бути використані для розроблення кадрової стратегії іншими підприємствами та організаціями задля соціально-економічного розвитку підприємства.

5. Наявність недоліків: Авторка не завжди розкриває причинно-наслідкові зв'язки між процесами в сфері розвитку кадрового потенціалу, складом персоналу у гендерному, освітньому розрізі, його плинністю та результатами фінансово-економічної діяльності підприємства, часто підміняє аналіз проблем їх описом. У роботі увага часто зміщується на другорядні проблеми, що засмічує текст і робить його занадто довгим, окремі із наведених у списку джерел в КБР не проаналізовані, результати анкетування (анкета в Додатку В) не зазначені.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: КБР заслуговує доброї оцінки (62 бали)

Науковий керівник: Маршавін Ю.М.,

професор кафедри СЕтаУП, д.е.н., професор

(посада, учене звання, науковий ступінь) _____

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Гладун В.В.

на тему «Розвиток кадрового потенціалу підприємства»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

Сучасний бізнес - це складне та динамічне середовище, яке постійно змінюється та вимагає від організацій гнучкості, інновацій та високої ефективності. У цьому контексті розвиток кадрового потенціалу підприємства стає необхідністю і стратегічним завданням.

По-перше, в умовах постійних змін на ринку праці та технологій підприємство повинно мати персонал, який готовий до адаптації та вдосконалення. Розвиток кадрового потенціалу дозволяє створити команду, яка здатна швидко реагувати на нові виклики та забезпечувати сталість у процесі розвитку організації. По-друге, зростання конкуренції на ринку вимагає наявності якісного та кваліфікованого персоналу. Розвиток кадрового потенціалу підприємства дозволяє залучати та утримувати талановитих працівників, створюючи для них умови для професійного та особистісного розвитку. По-третє, зміни в суспільстві та культурі праці вимагають нових підходів до управління персоналом.

Якість проведеного дослідження: Дослідження кадрового потенціалу на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП» є ґрунтовним. Робота базується на сучасних теоретичних підходах до управління персоналом та враховує останні тенденції у розвитку кадрового потенціалу підприємств. Використані методи аналізу та дослідження є обґрунтованими, що дозволило отримати достовірні результати.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Перевагами даної кваліфікаційної роботи є розроблення власних рекомендацій для вдосконалення кадрового потенціалу підприємства.

Зауваження: Дослідження варто було б доповнити порівняльним аналізом з іншими підприємствами для виявлення найкращих практик

Практична значущість висновків і рекомендацій: Висновки та рекомендації, надані у кваліфікаційній роботі, мають значну практичну цінність. Вони можуть бути використані підприємством для розробки стратегій розвитку кадрового потенціалу. Зокрема, впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню мотивації працівників, зниженню плинності кадрів та покращенню загальної ефективності роботи підприємства.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Підпис засвідчую:

ЗМІСТ

ВСТУП..... Error! Bookmark not defined.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові підходи до поняття кадрового потенціалу та його сутність**Error!
Bookmark not defined.**

1.2. Концептуальні засади визначення структури кадрового потенціалу
підприємства 11

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання кадрового
потенціалу підприємства **Error! Bookmark not defined.**

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Віст Груп»

2.1. Загальна характеристика виробничої діяльності підприємства ТОВ «Віст
Груп»..... 24

2.2. Оцінка засобів розвитку кадрового потенціалу на підприємстві ТОВ «Віст
Груп»..... 30

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «Віст Груп»

3.1. Впровадження сучасних методів розвитку кадрового потенціалу в діяльність
компанії 39

3.2. Заходи щодо вдосконалення кадрового потенціалу та їх ефективність..... 49

ВИСНОВКИ..... 56

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... 58

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний бізнес - це складне та динамічне середовище, яке постійно змінюється та вимагає від організацій гнучкості, інновацій та високої ефективності. У цьому контексті розвиток кадрового потенціалу підприємства стає необхідністю і стратегічним завданням. По-перше, в умовах постійних змін на ринку праці та технологій підприємство повинно мати персонал, який готовий до адаптації та вдосконалення. Розвиток кадрового потенціалу дозволяє створити команду, яка здатна швидко реагувати на нові виклики та забезпечувати сталість у процесі розвитку організації. По-друге, зростання конкуренції на ринку вимагає наявності якісного та кваліфікованого персоналу.

Розвиток кадрового потенціалу підприємства дозволяє залучати та утримувати талановитих працівників, створюючи для них умови для професійного та особистісного розвитку. Це набуває особливого значення під час російсько-української війни і пов'язаної з нею масовою зовнішньою міграцією робочої сили. По-третє, зміни в суспільстві та культурі праці вимагають нових підходів до управління персоналом. Розвиток кадрового потенціалу дозволяє підприємству стати більш відкритим до інновацій, стимулюючи креативність та співпрацю між працівниками.

Зазначені аспекти демонструють актуальність проблеми розвитку кадрового потенціалу підприємства у сучасному бізнес-середовищі. Це є не лише стратегічним завданням для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства, але й шляхом досягнення успіху та сталого розвитку в майбутньому повоєнному відновленні України. Тому важливо вкладати зусилля у розвиток та підтримку кадрового потенціалу, як одного з основних ресурсів організації.

Велику увагу окремим аспектам розвитку кадрового потенціалу приділено у наукових працях таких дослідників як Волянська-Савчук Л. В. [16, 17], Герасименко О.О. [30], Грішнова О.А. [20], Данюк В.М. [22], Дашко І. М. [23], Дем'янович Е.В. [42], Колот А.М. [12,25,29,30], Лопушняк Г.С. [8, 13], Маршавін Ю.М. [33], Петюх В.М. [22], Поплавська О.М. [36], Смачило В. В. [39], Танасюк І. М. [40], Цимбалюк С. О. [22], та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження і поглиблення теоретичних та практичних аспектів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Зазначена мета зумовила постановку низки **завдань**:

- розкрити наукові підходи до поняття та сутність кадрового потенціалу;
- дослідити концептуальні засади визначення структури кадрового потенціалу підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства;
- навести загальну характеристику виробничої діяльності підприємства ТОВ «Віст Груп»;
- оцінити кадровий потенціал на підприємстві ТОВ «Віст Груп»;
- запропонувати провадження сучасних методів розвитку кадрового потенціалу в діяльність компанії;
- обґрунтувати заходи щодо вдосконалення кадрового потенціалу та їх ефективність.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні та практичні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємства.

При дослідженні теми кваліфікаційної роботи було використано комплекс **методів**: аналізу та синтезу, індукції та дедукції (при дослідженні теоретичних засад кадрового потенціалу підприємства); методи спостереження; анкетування, тестування (при аналізі кадрового потенціалу підприємства); аналіз статистичних, бухгалтерських, службових та інших документів із застосуванням методів математичної статистики (при аналізі виробничої діяльності); метод інтерпретації результатів дослідження (при розробленні рекомендацій та формулюванні висновків).

Наукове і практичне значення дослідження полягає в тому, що було поглиблено теоретичні та методичні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємства; виявлено проблеми в галузі розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Віст

Груп», а також визначено шляхи його вдосконалення. Результати дослідження можуть бути використані для розвитку науково-методичних засад розвитку персоналу на підприємствах різних галузей і сфер економіки. Матеріали дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «Віст Груп» при розробці заходів щодо розвитку кадрового потенціалу даної організації.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові підходи до поняття кадрового потенціалу та його сутність

Виникнення поняття «кадровий потенціал» пов'язане зі зростанням конкуренції на ринку праці та постійними змінами у суспільстві та економіці. У світлі цих процесів людські ресурси перестали розглядатися як простий елемент виробничого процесу, а стали розглядатися як ключовий фактор конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

На сьогоднішній день існують різні думки щодо трактування дефініції «кадровий потенціал» (детально викладено у Додатку А), які інтегруються у наукові підходи. Результати аналізу інформації, викладеної у додатку А, свідчать, що представники ресурсного підходу розглядають кадровий потенціал як сукупність наявних на підприємстві кадрів, які забезпечують його функціонування та розвиток та беруть участь в основних бізнес-процесах [8, с. 65]. Однак розуміння кадрового потенціалу як сукупності трудових ресурсів є обмеженим, оскільки не розглядає можливості та здібності кадрів у процесі трудової діяльності, а також не враховує їхньої компетенції.

Представники трудового підходу, зокрема Дискіна А.А. ототожнюють кадровий і трудовий потенціал підприємства і стверджують, що кадровий потенціал є матеріальною базою праці, умови праці, показники чисельності персоналу [24, с.67]. Однак слід чітко розділяти показники, що відображають також теоретичні знання, досвід, кваліфікацію, індивідуальні здібності працівників.

Підхід здібностей Засторожнікова І.В. розглядає кадровий потенціал як сукупність здібностей персоналу підприємства щодо виконання посадових обов'язків у процесі провадження трудової діяльності [27]. Однак це трактування не розглядає

процес формування кадрового потенціалу, а лише враховує використання здібностей кадрів.

Із здібністним підходом пов'язаний компетентнісний підхід, згідно з яким, як вважають Лісогор Л.С., Руденко Н.В., кадровий потенціал є сукупністю компетентностей працівників підприємства, спрямованих на виконання їх функціональних обов'язків згідно з посадою [32, с. 21].

Таким чином, представники зазначених наукових підходів вкладають у розуміння категорії «кадровий потенціал» різне значення, хоча їх думки не суперечать одне одному, а лише доповнюють трактування даної дефініції змістом, акцентуючи різні сторони цієї багатогранної категорії (рис.1.1).

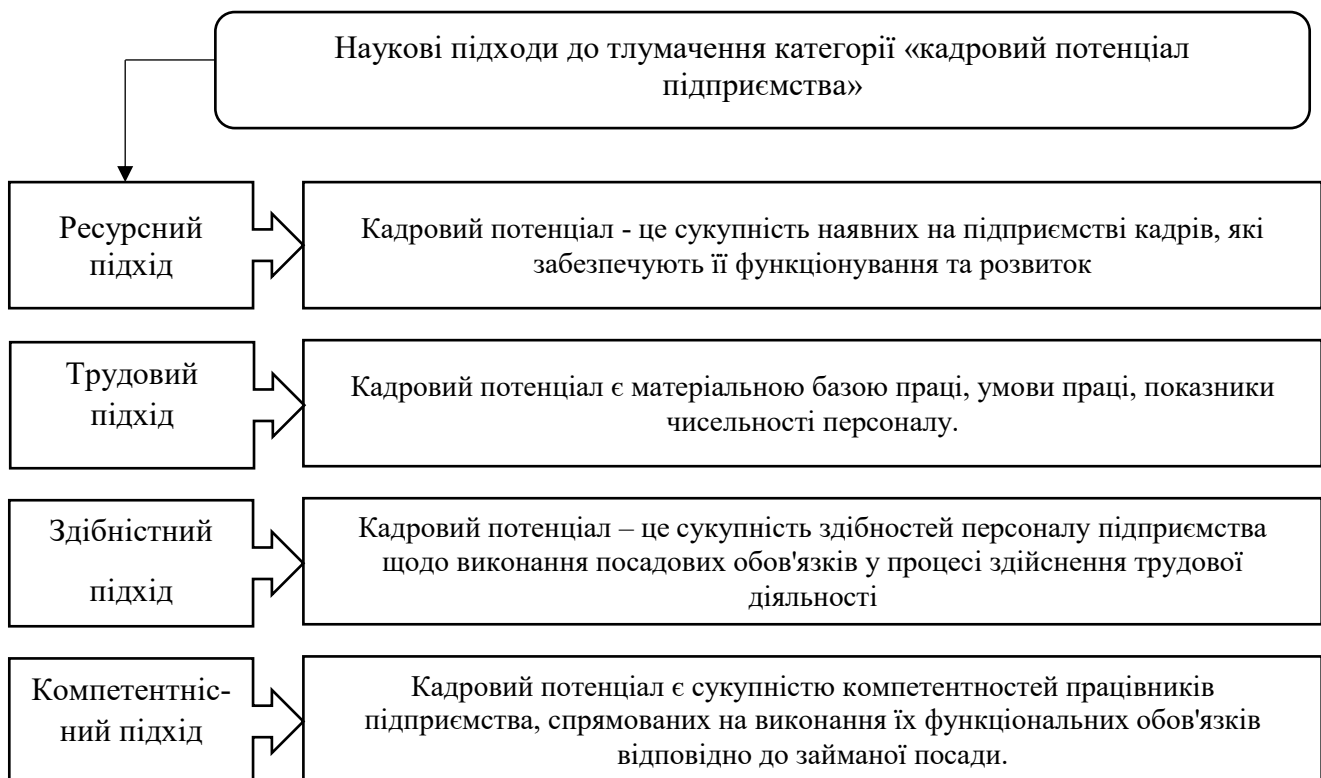


Рисунок 1.1 - Наукові підходи до тлумачення категорії «кадровий потенціал підприємства»

Джерело: систематизовано автором за [22; 23; 27; 32].

Тому доцільно використовувати інтегральний підхід, що об'єднує ідеї різних наукових підходів і нівелює їх недоліки і запропонувати таке авторське визначення: кадровий потенціал підприємства є сукупністю наявних у нього кадрів, які мають певні здібності та компетентності щодо виконання посадових обов'язків, спрямованих на здійснення трудової діяльності задля досягнення цілей організації.

Це визначення, на відміну від існуючих, поєднує елементи чотирьох виділених наукових підходів та орієнтує використання кадрового потенціалу на досягнення цілей підприємницької структури.

Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства полягає в створенні сильної та конкурентоспроможної команди співробітників, яка забезпечить досягнення стратегічних цілей та успіху організації в довгостроковій перспективі. Основні цілі формування кадрового потенціалу, на думку Смачило В.В., яку ми підтримуємо, включають [39, с.55]:

1. Залучення та утримання талановитих працівників. Підприємство має привертати до себе та утримувати кваліфікованих та мотивованих співробітників, які відповідають потребам організації та здатні забезпечити її успішність.

2. Розвиток та підвищення кваліфікації персоналу. Підприємство має надавати можливості для навчання та професійного розвитку своїм співробітникам, щоб вони могли постійно покращувати свої навички та здібності.

3. Створення резерву кадрів. Формування кадрового потенціалу включає ідентифікацію та розвиток перспективних працівників, які можуть зайняти ключові посади в майбутньому.

4. Створення міцної корпоративної культури. Формування кадрового потенціалу сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де працівники відчують себе цінними та залученими до спільних цілей.

5. Підвищення конкурентоспроможності. Ефективний кадровий потенціал дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни на ринку та зберігати свою конкурентоспроможність.

6. Створення стійкої та згуртованої команди. Кадровий потенціал сприяє формуванню команди співробітників, які спільно працюють для досягнення спільних цілей та підтримки один одного в професійному та особистому розвитку.

Отже, головна мета формування кадрового потенціалу полягає в створенні сильної, досвідченої та мотивованої робочої сили, яка є ключовим ресурсом для досягнення успіху та стабільності підприємства. Але просто сформувати кадровий потенціал підприємства замало, його необхідно постійно розвивати. Розвиток

кадрового потенціалу для підприємства – це надзвичайно важливий аспект його успішності та конкурентоспроможності в сучасному світі. Компетентні й мотивовані працівники є ключовим ресурсом для досягнення стратегічних цілей підприємства, впровадження інновацій та забезпечення стійкого розвитку.

В першу чергу, розвиток кадрового потенціалу забезпечує підвищення продуктивності праці. Навчені та кваліфіковані працівники здатні ефективно виконувати свої обов'язки, що призводить до підвищення якості продукції чи послуг, зменшення часу на виконання завдань та оптимізації виробничих процесів [18, с.210].

Розвиток кадрового потенціалу сприяє інноваційному розвитку підприємства. Компетентні працівники, які постійно вдосконалюють свої знання та навички, стають джерелом нових ідей та технологічних рішень. Вони сприяють впровадженню інноваційних практик, нових продуктів та послуг, що забезпечує підприємству конкурентні переваги на ринку.

Крім того, розвиток кадрового потенціалу сприяє залученню та збереженню талановитих працівників. Компанії, які інвестують у навчання та розвиток своїх співробітників, стають привабливішими для фахівців із високим рівнем кваліфікації. Крім того, навички, отримані на робочому місці, можуть стати додатковим стимулом для працівників залишатися на підприємстві [34, с.210].

Розвиток кадрового потенціалу також сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, їхньої мотивації та залученості до спільних цілей. Професійний розвиток дозволяє працівникам розкрити свій потенціал, відчувати себе цінними членами команди та вносити вагомий вклад у успіх підприємства.

Таким чином, засоби розвитку кадрового потенціалу – це не просто інвестиції у розвиток працівників, а стратегічний крок, який забезпечує стійкий розвиток та успішну діяльність підприємства в умовах постійних змін та конкуренції.

Розвиток кадрового потенціалу підприємства залежить від впливу різноманітних чинників, які можна розділити на кілька категорій (табл.1.1). Успішний розвиток кадрового потенціалу підприємства вимагає уваги до всіх цих чинників та розробки стратегій, які б враховували їх вплив на організацію та її персонал.

Таблиця 1.1 - Основні чинники розвитку кадрового потенціалу підприємства

Чинники	Зміст
Зовнішні чинники	– ринкові умови: стан ринку праці, конкуренція з іншими підприємствами за талановитих працівників, зміни в економічному середовищі. – політичні та правові фактори: регулювання у галузі праці, законодавство щодо оплати праці та соціальних гарантій. – соціокультурні та демографічні тенденції: зміни в цінностях та підходах до роботи, демографічна ситуація та розподіл робочої сили.
Внутрішньо-організаційні чинники:	– стратегія та культура організації: підтримка від вищого керівництва, створення сприятливої корпоративної культури, визначення стратегічних цілей щодо розвитку персоналу. – структура організації: гнучкість структури, наявність відділу кадрів та програми навчання та розвитку. – кадрові стратегії та практики: процеси набору персоналу, оцінки та розвитку, системи мотивації та компенсації.
Внутрішньо-системні чинники	– системи управління персоналом: інформаційні системи, програмне забезпечення для управління персоналом, системи аналізу та звітності. – організаційні процеси: процеси планування, виконання та контролю, стандартизація робочих процесів та процедур
Індивідуальні чинники	– навички та здібності працівників: рівень освіти, професійні навички, лідерські якості. – мотивація та відданість: рівень мотивації, інтереси та цілі працівників, ступінь залученості до роботи

Джерело: складено автором на основі [6; 8; 10; 23; 26]

Отже, на сучасному етапі розвитку бізнесу ефективний кадровий потенціал стає стратегічним ресурсом для будь-якого підприємства. Компанії, які мають добре організований і мотивований персонал, зазвичай досягають кращих результатів і здатні конкурувати на ринку ефективніше. Роль ефективного кадрового потенціалу для підприємства надзвичайно важлива, оскільки, ефективний кадровий потенціал забезпечує стабільність та продуктивність працівників. Коли співробітники відчують, що їхні потреби, як працівників, враховуються та цінуються, вони більш схильні залишатися в компанії та робити свою роботу якісно і продуктивно[46].

Ефективний кадровий потенціал також сприяє розвитку організаційної культури та підвищенню рівня задоволеності працівників. Підприємства з відкритим та підтримуючим робочим середовищем залучають та утримують талановитих співробітників, а також створюють умови для їхнього особистого та професійного зростання.

До того ж ефективний кадровий потенціал дозволяє підприємству

адаптуватися до змін на ринку та інновацій, що є ключовим для конкурентоспроможності. Компанії з гнучким та компетентним персоналом можуть швидко реагувати на змінні умови, впроваджувати нові технології та стратегії, що дозволяє їм залишатися на чолі ринку.

Таким чином, можна зробити проміжний висновок, що ефективний кадровий потенціал є невід'ємною складовою успішного підприємства. Його роль полягає в забезпеченні стабільності, продуктивності та конкурентоспроможності компанії, а його значення виявляється у підтримці високого рівня задоволеності працівників та розвитку організаційної культури.

1.2. Концептуальні засади визначення структури кадрового потенціалу підприємства

Кадровий потенціал організації ми розглядаємо як специфічну характеристику людських ресурсів організації, що є сукупністю професійних компетентностей і навичок працівників, їх освітнього та інтелектуального потенціалу, мотиваційних та психологічних характеристик, креативних здібностей, що забезпечують вирішення її тактичних і стратегічних завдань.

Найважливішим методологічним питанням формування та розвитку кадрового потенціалу організації, як справедливо вважає Павликівська О.І., з якою ми згодні, є виділення його структурних елементів і виявлення чинників, які найбільш істотно впливають на його розвиток і реалізацію [34, с.216].

Основою ефективного господарювання в умовах сьогодення виступає кількісна та якісна збалансованість структури кадрового потенціалу, що забезпечує стійкість економічного зростання та конкурентоспроможність.

Слід визнати, що кількісні та якісні характеристики потенціалу будь-якого ресурсу залежать не тільки від поточного стану (кількості та якості), а й умов внутрішньої взаємодії самих ресурсів, а також співвідношення впливу сил ключових

факторів їх використання.

Таким чином, структуру кадрового потенціалу можна розглядати, на наш погляд, з точки зору двох аспектів, виділяючи базовий рівень, що відображає кількісні характеристики, і, власне, потенціал, що включає якісні характеристики рівня розвитку персоналу.

На нашу думку, у структурі кадрового потенціалу організації логічно виділити такі елементи, які можна оцінити як кількісно, так і якісно (рис. 1.2).

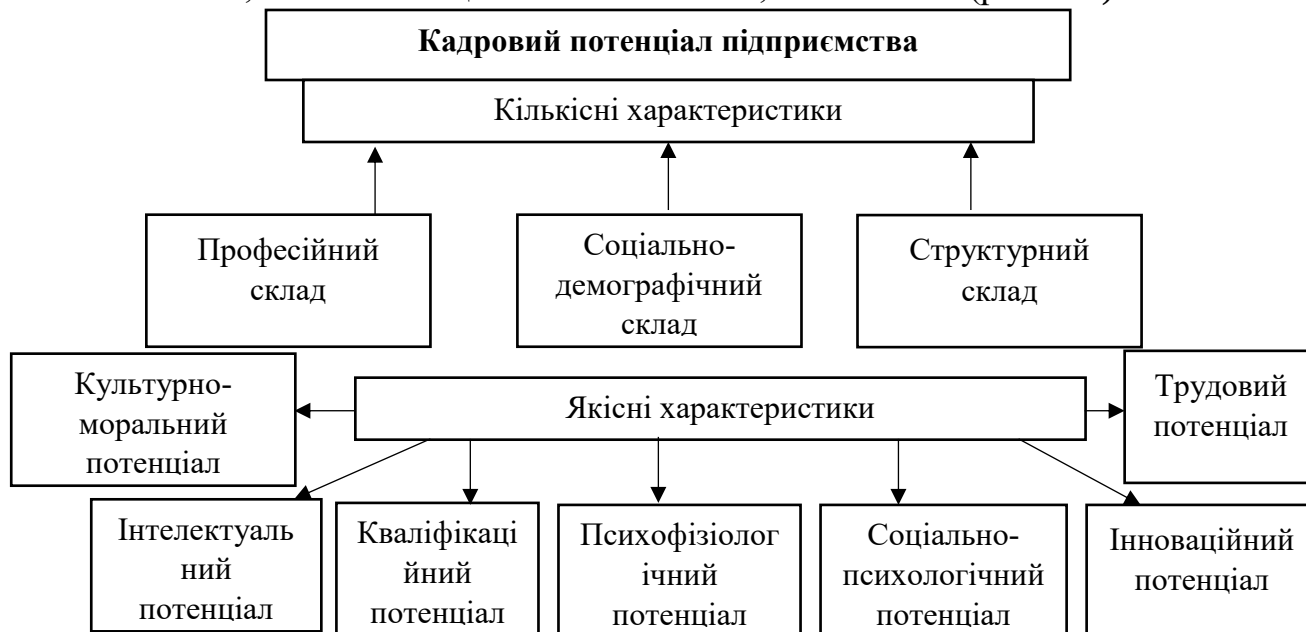


Рисунок 1.2 - Структурні елементи кадрового потенціалу підприємства

Джерело: складено автором за [38].

До кількісних характеристик кадрового потенціалу слід відносити, як слушно зауважують Сардак Е.В. та Балабанова Л.В.[38, с.82]:

– елементи, що відображають соціально-демографічний склад організації, а саме:

- ✓ вік працівників. Це включає в себе розподіл працівників за віковими категоріями, такими як молоді, середнього віку та пенсійного віку;
- ✓ стать. Аналіз розподілу працівників за статевою приналежністю може відображати гендерну структуру організації;
- ✓ етнічна приналежність. Визначення розподілу працівників за етнічною приналежністю та культурними характеристиками;
- ✓ сімейний стан. Врахування сімейного стану працівників, такий як

наявність дітей або сімейний статус, може бути важливим для розробки соціальних програм та підтримки працівників;

- ✓ місце проживання. Розподіл працівників за місцем проживання може відображати географічну розташованість організації та потенційні проблеми з транспортом або добиратися на роботу;

- елементи структурного складу можуть бути представлені як розподіл персоналу за функціональним завданням та видам діяльності, у вигляді угруповання за категоріями фахівців та керівників, робітників, службовців, виділення основного та допоміжного персоналу.

Професійний склад передбачає, надумку Сардак Е.В., угруповання елементів за такими характеристиками як [38, с.86]:

- ✓ спеціалізація та область знань. Які конкретні спеціальності та області знань представлені серед працівників, що включає в себе такі галузі як інженерія, інформаційні технології, маркетинг, фінанси тощо;

- ✓ рівень кваліфікації. Це включає в себе рівень професійної підготовки працівників, такий як наявність вищої освіти, професійних сертифікатів, курсів підвищення кваліфікації тощо;

- ✓ досвід роботи. Тривалість та характер професійного досвіду працівників;

- ✓ компетентності та навички. Конкретні компетентності та навички, якими володіють працівники – комунікаційні навички, технічні вміння, лідерські якості тощо;

- ✓ технологічні та інноваційні знання. Здатність працівників адаптуватися до нових технологій та інновацій, що є важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

- ✓ міжособистісні відносини, які характеризують взаємодію працівників між собою та з колективом.

Якісні показники кадрового потенціалу, на думку Танасюк І.М. та Кіршо С.М., з якою ми погоджуємося, формуються на основі таких складових [40, с.312-314]:

- психофізіологічного потенціалу, що характеризує капітал здоров'я

працівників (стан здоров'я за підсумками медичного обстеження, захворюваність як частоту та перелік перенесених захворювань, втрати робочого часу на хвороби, лікування та оздоровлення), працездатність, витривалість, темперамент та ін.;

- культурно-морального потенціалу, що складаються за оцінками особистісних якостей працівників, їх відношення до праці, відповідальності, дисциплінованості, типу поведінки та прийняття соціальних норм організації, інтеграції працівника в організаційне середовище, а також на основі відсутності або наявності у працівників фактів поведінки, що відхиляється, та провин;

- соціально-психологічного потенціалу, що характеризується координацією дій персоналу в організації, вмінням працювати в команді, комунікабельністю, мобільністю, здатністю до адаптації, гнучкістю поведінки, рішучістю тощо;

- трудового потенціалу, що включає такі характеристики як працездатність, сприйняття трудових мотивів та стимулів, здатність до саморозвитку та самовдосконалення в процесі праці, можливості вирішення нових задач, що з'являються внаслідок змін виробничих умов та програм;

- кваліфікаційного потенціалу, для якого показниками будуть рівень освіти, обсяг спеціальних знань за професією, ставлення до праці, інтенсивність праці, багатофункціональність працівників та їх готовність до освоєння нових трудових функцій, професійні досягнення та зростання, активність у підвищенні кваліфікації тощо;

- інтелектуального потенціалу, що визначається як сукупність накопичених знань та здібностей генерувати ці знання, творчі схильності та орієнтацію особистості працівників;

- інноваційного потенціалу, що характеризується як сукупність унікальних знань, навичок та досвіду, творчої активності, готовності до розробки та впровадження нововведень [36].

Слід зазначити, що подібне виділення якісних складових кадрового потенціалу є досить умовним, оскільки вони тісно взаємопов'язані між собою. У процесі об'єднання індивідуальних потенціалів окремих працівників, під впливом

синергетичного ефекту кадровий потенціал організації отримує нові властивості, і в рамках формування його як цілісної системи відбувається певна конвергенція ключових ознак його складових елементів.

Резюмуючи вищесказане можна зробити висновки, що кадровий потенціал організації слід розглядати як специфічну характеристику людських ресурсів організації, що є сукупністю професійних компетентностей та навичок працівників, їх освітнього та інтелектуального потенціалу, мотиваційних та психологічних характеристик, креативних та інноваційних ініціатив, що формують кадрові ресурси організації та забезпечують вирішення її стратегічних завдань.

Структура кадрового потенціалу організації формується як сукупність індивідуальних потенціалів його працівників під впливом синергетичного ефекту, може бути представлена к з погляду оцінки кількісних і якісних параметрів, і є дуже динамічною під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

В якості основних факторів формування кадрового потенціалу організації та його ефективного управління можна виділити:

- мотиви та стимули до праці;
- систему винагород та критерії їх розподілу;
- принципи формування людського капіталу та інтелектуальну власність;
- організаційну культуру та психологічний клімат організації;
- систему управління та рівень компетентності менеджменту.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства

Значення оцінювання кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах бізнесу надзвичайно важливе. Управління людськими ресурсами визнається ключовим фактором успіху для будь-якої компанії, оскільки ефективність та продуктивність персоналу безпосередньо впливають на конкурентоспроможність та

стабільність підприємства, що особливо важливо в умовах російської воєнної агресії.

Оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу допомагає підприємствам здійснити аналіз своїх людських ресурсів. Це включає в себе оцінку навичок, знань, досвіду та компетенностей працівників. Через це, керівництво може краще розуміти сильні та слабкі сторони свого персоналу, виявити потенційні проблеми та можливості для розвитку. Оцінювання дозволяє підприємствам визначити, наскільки ефективно їхні кадрові ресурси використовуються для досягнення стратегічних цілей. Це важливо для того, щоб переконатися, що компанія має необхідний персонал і навички для виконання своїх завдань та досягнення успіху на ринку.

Також, ефективне оцінювання кадрового потенціалу може сприяти розробці та впровадженню стратегій управління персоналом як під час російсько-української війни, так й в умовах повоєнного відновлення. Це дозволяє підприємствам виявити потреби у навчанні, розвитку та підвищенні кваліфікації працівників, а також розробити плани заміщення вакансій та кадрового планування на майбутнє[37].

Крім того, оцінювання ефективності дозволяє визначити ключові показники ефективності та метрики успіху, які допомагають керівництву в прийнятті обґрунтованих рішень. Це може включати показники, такі як оборотність персоналу, рівень задоволеності працівників, рівень відсутності, продуктивність праці тощо.

Отже, оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу є необхідною складовою стратегічного управління людськими ресурсами для будь-якого підприємства. Цей процес допомагає підприємствам максимізувати використання свого персоналу, досягати стратегічних цілей та забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному бізнес-середовищі, навіть в умовах воєнного стану.

Оцінювання кадрового потенціалу підприємства включає ряд універсальних етапів, які допомагають визначити, наскільки успішно та ефективно компанія використовує свій персонал для досягнення тактичних і стратегічних цілей організації. Ключові етапи цього процесу наведені на рис.1.3.

1. Визначення цілей оцінювання Перший крок це визначення цілей оцінювання. Це може бути покращення продуктивності, зменшення втрат персоналу, підвищення рівня задоволеності працівників тощо
2. Вибір методів і інструментів оцінювання Після визначення цілей вибираються методи та інструменти для оцінювання кадрового потенціалу. Це може бути використання анкет, інтерв'ю, асесмент-центрів. 360-градусного зворотного зв'язку тощо
3. Збір даних На цьому етапі здійснюється збір необхідної інформації про працівників та їхню робочу діяльність. Це може включати перегляд трудових книжок, аналіз результатів виконаної роботи, анкетування тощо
4. Аналіз інформації Після збору даних проводиться їхній аналіз для визначення сильних і слабких сторін працівників, ідентифікації проблем та можливостей для покращення
5. Висновки та рекомендації На основі аналізу інформації робляться висновки про ефективність використання кадрового потенціалу. Також розробляються рекомендації щодо можливих заходів для покращення ситуації
6. Впровадження заходів Після того, як визначені рекомендації, розробляються плани та впроваджуються заходи для покращення ефективності використання кадрового потенціалу. Це може включати навчання та розвиток персоналу, перегляд процесів роботи, зміни в системах мотивацій тощо
7. Моніторинг і оцінка результатів Не менш важливим етапом є моніторинг та оцінка результатів впроваджених заходів. Це допомагає перекоонатися, що здійснені зміни відповідають вимогам і приводять до покращення ефективності використання кадрових ресурсів

Рисунок 1.3 - Ключові етапи оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу організації

Джерело: складно автором на основі [20; 22; 24; 39; 42]

Оцінка кадрового потенціалу підприємства є важливою складовою управління людськими ресурсами. На сьогодні існує чимало методик оцінювання кадрового потенціалу підприємства, які пройшли апробацію та активно використовуються в управлінні. Найбільш популярні методичні підходи наведено на рис.1.4.

Методи оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу	Порівняльний аналіз
	Бенчмаркінг
	Оцінка результативності
	Метод 360-градусів
	Оцінка компетенцій
	Оцінка задоволеності працівників

Рисунок 1.4 - Методи оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Джерело: складено автором за [39; 42].

Розглянемо їх більш докладніше. Порівняльний аналіз є важливим методом

оцінки кадрового потенціалу підприємства, оскільки він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони персоналу в порівнянні з іншими організаціями чи внутрішніми групами працівників. Це може включати порівняння показників ефективності працівників, таких як продуктивність, витрати на оплату праці тощо. Переваги та недоліки порівняльного аналізу наведено в табл.1.2.

Таблиця 1.2 - Переваги та недоліки порівняльного аналізу

Переваги	Недоліки
Об'єктивність. Порівняння різних груп працівників або різних підрозділів підприємства дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку кадрового потенціалу, оскільки воно базується на конкретних даних та фактах	Неоднакові умови. Порівняльний аналіз може бути неефективним, якщо умови роботи в різних підрозділах або групах працівників значно відрізняються. Наприклад, якщо в одному відділі забезпечено високий рівень навчання, а в іншому - ні, це може вплинути на результати порівняльного аналізу
Широкий огляд. Порівняльний аналіз дозволяє оцінити різні аспекти персоналу, такі як навички, знання, результативність тощо, і з'ясувати, які аспекти потребують удосконалення	Суб'єктивність оцінки. Хоча порівняльний аналіз базується на конкретних даних, процес порівняння може бути суб'єктивним, особливо якщо він здійснюється без врахування об'єктивних критеріїв
Стимулює конкуренцію. За допомогою порівняння результатів роботи різних груп працівників можна стимулювати конкуренцію між ними, що може сприяти підвищенню продуктивності	Витрати часу та ресурсів. Проведення порівняльного аналізу може вимагати значних витрат часу та ресурсів, особливо якщо порівнюються великі групи працівників або підрозділів

Джерело: складено автором на основі [20; 24; 43]

Бенчмаркінг - це метод оцінювання кадрового потенціалу підприємства, який полягає в порівнянні його результатів, процесів та практик з аналогічними показниками інших компаній, які вважаються «найкращими у своїй галузі». Хоча бенчмаркінг може бути важливим і корисним інструментом для оцінки кадрового потенціалу підприємства, важливо також враховувати контекстуальні різниці між компаніями та галузями, а також забезпечити адаптацію знайдених найкращих практик до потреб та умов конкретного підприємства. Переваги та недоліки бенчмаркінгу наведено в табл.1.3.

Таблиця 1.3 - Переваги та недоліки бенчмаркінгу

Переваги	Недоліки
Об'єктивність і точність. Бенчмаркінг дозволяє отримати об'єктивну оцінку кадрового потенціалу підприємства на основі порівняння з аналогічними компаніями або лідерами галузі	Недостатня об'єктивність порівняння. У порівнянні можуть бути враховані непорівнянні параметри, що може спотворити результати.
Виявлення слабких місць та можливостей для покращення. Порівняння з кращими практиками і стандартами дозволяє ідентифікувати слабкі місця та визначити можливості для покращення	Високі витрати на збір та аналіз даних. Бенчмаркінг вимагає значних витрат на збір та обробку даних, а також на проведення аналізу.
Стимулювання конкуренції та підвищення мотивації персоналу. Відомість про конкуренцію та досягнення кращих результатів може стимулювати персонал до підвищення ефективності та досягнення вищих цілей	Суб'єктивність вибору бенчмарків. Вибір компаній або показників для порівняння може бути суб'єктивним і впливати на об'єктивність результатів.
Підвищення конкурентоспроможності. Використання найкращих практик і стратегій, виявлених під час бенчмаркінгу, допомагає підприємству підвищити свою конкурентоспроможність на ринку	Потреба в доступі до інформації. Для успішного бенчмаркінгу потрібен доступ до відповідних даних про інші компанії, що може бути викликом, особливо у випадку конкурентів.

Джерело: складено автором на основі [17; 24; 39; 40]

Незважаючи на наявні недоліки, правильно проведений бенчмаркінг може бути дуже корисним інструментом для оцінювання та покращення кадрового потенціалу підприємства.

Оцінювання результативності передбачає визначення конкретних цілей та метрик ефективності, які дозволяють оцінити досягнення цих цілей. Наприклад, можуть використовуватися ключові показники ефективності (KPI), такі як оборотність персоналу, відсоток збереження працівників, рівень задоволеності працівників тощо. Оцінка результативності є важливим методом оцінювання кадрового потенціалу підприємства, оскільки вона дозволяє вимірювати ефективність та внесок працівників у досягнення стратегічних цілей компанії. Переваги та недоліки оцінювання результативності наведено в табл.1.4.

Таблиця 1.4 - Переваги та недоліки оцінювання результативності

Переваги	Недоліки
Об'єктивність. Оцінка результативності ґрунтується на конкретних показниках та даних, що дозволяє проводити об'єктивну оцінку продуктивності працівників.	Суб'єктивність. Оцінка результативності може бути суб'єктивною, особливо якщо вона базується на оцінці керівників або співробітників.
Стимулювання досягнень. Процес оцінки результативності може стимулювати працівників до досягнення кращих результатів, оскільки вони мають чіткий критерій для оцінки своєї продуктивності та успіху.	Неоднорідність критеріїв. Різні керівники та департаменти можуть використовувати різні критерії для оцінки результативності, що може призвести до неоднорідних результатів.
Розвиток персоналу. Оцінка результативності може виявити сильні та слабкі сторони працівників, що дозволяє підприємству індивідуалізувати програми навчання та розвитку для підвищення ефективності роботи.	Стрес для працівників. Процес оцінки результативності може створити стрес для працівників, особливо якщо він використовується як основа для прийняття рішень про заробітну плату або кар'єрний розвиток.
Планування кар'єрного росту. Результативність може служити основою для планування кар'єрного росту працівників, ідентифікуючи талановитих та перспективних співробітників.	Неспроможність виміряти деякі аспекти роботи. Деякі аспекти роботи, такі як креативність або співпраця, можуть бути важко виміряти за допомогою оцінки результативності.
Підвищення мотивації та задоволеності праці. Процес оцінки результативності може збільшити мотивацію та задоволеність працівників, якщо він проводиться справедливо та прозоро.	

Джерело: складено автором на основі [20; 24; 39; 40]

Незважаючи на наявні переваги, оцінювання результативності може також мати свої обмеження, особливо в умовах повномасштабної війни. Наприклад, не завжди можна однозначно виміряти внесок працівника в результати компанії, а також виникає проблема справедливості та об'єктивності оцінювання. Тому важливо використовувати цей метод в поєднанні з іншими методами для отримання повнішої та об'єктивної карти ефективності персоналу підприємства.

Метод оцінювання «360 градусів» є широко використовуваним і ефективним інструментом для оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Він отримав назву «360 градусів» через те, що оцінювання здійснюється не тільки керівниками працівника, але і його колегами, підлеглими, партнерами та навіть клієнтами, які працюють з ним. Переваги та недоліки методу оцінювання «360 градусів» наведено в табл.1.5.

Таблиця 1.5 - Переваги та недоліки методу оцінювання «360 градусів»

Переваги	Недоліки
Об'єктивність. Оскільки оцінка здійснюється не тільки керівниками, але й іншими особами, результати стають більш об'єктивними і відображають реальний внесок працівника.	Суб'єктивність. Як і в будь-якому процесі оцінювання, існує ризик суб'єктивного оцінювання в залежності від особистих вподобань або антипатій оцінювачів.
Широкий погляд. Оцінка охоплює різні аспекти роботи працівника, включаючи співпрацю з колегами, комунікацію, лідерські якості, професійні знання та навички.	Складність виконання. Організація процесу оцінювання «360 градусів» може бути складною та часоємною, особливо у великих компаніях з великою кількістю працівників.
Зростання самосвідомості. Процес отримання оцінки від різних груп людей може допомогти працівнику краще розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також знайти області для розвитку.	Потенційна конфіденційність і проблеми довіри. Деякі працівники можуть відчувати стрес або недовіру до процесу оцінювання, особливо коли вони знають, що їх оцінюють колеги чи підлеглі.
Покращення комунікації та співпраці. Участь в процесі оцінки може сприяти покращенню взаєморозуміння та співпраці між працівниками, оскільки вони отримують зворотний зв'язок від різних груп людей.	

Джерело: складено автором на основі [17; 22; 39; 40]

На нашу думку, незважаючи на наявність недоліків, метод оцінювання «360 градусів» залишається корисним інструментом для отримання більш об'єктивної та повної картини професійного розвитку та внеску працівника в організацію.

Оцінка компетентностей є одним із найбільш використовуваних методів оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Переваги та недоліки оцінювання компетентностей наведено в табл.1.6.

Таблиця 1.6 - Переваги та недоліки оцінювання компетентностей

Переваги	Недоліки
Об'єктивність. Оцінка компетенцій дозволяє проводити об'єктивну оцінку, оскільки базується на конкретних критеріях та оцінюється за допомогою стандартизованих методів.	Суб'єктивність. Як і в будь-якому процесі оцінки, існує ризик суб'єктивного впливу, якщо оцінка здійснюється керівником або колегами.
Порівняння з вимогами посади. Процес оцінки дозволяє порівняти компетенції працівника з необхідними вимогами для його посади, що допомагає визначити, наскільки ефективно він виконує свої обов'язки.	Обмеженість оцінки. Деякі аспекти роботи, такі як креативність або інноваційність, можуть бути важко виміряти за допомогою оцінки компетенцій.

Продовження таблиці 1.6

Розвиток персоналу. Ідентифікація сильних та слабких сторін компетенцій працівника дозволяє підприємству індивідуалізувати програми навчання та розвитку для підвищення ефективності роботи.	Потреба у затратах часу і ресурсів. Організація процесу оцінки компетенцій може вимагати значних затрат часу та ресурсів.
Мотивація до саморозвитку. Процес оцінки компетенцій може стати стимулом для працівників до саморозвитку та вдосконалення своїх навичок та знань.	

Джерело: складено автором на основі [17; 24; 39; 40]

Це процес визначення та оцінювання навичок, знань, вмінь та характеристик працівника, які він використовує у своїй професійній діяльності, включає аналіз різних аспектів роботи працівника, таких як технічні навички, комунікативні здібності, лідерські якості, адаптивність до змін та інші.

З нашої точки зору, оцінювання компетентностей залишається корисним інструментом для аналізу кадрового потенціалу підприємства, який може допомогти в ідентифікації та розвитку талановитих співробітників.

Оцінка задоволеності працівників є важливим методом оцінювання кадрового потенціалу підприємства, оскільки задоволеність працівників відіграє ключову роль у їх продуктивності, залученості та збереженні на робочому місці. Цей метод включає в себе оцінку та аналіз різних аспектів задоволеності працівників, таких як рівень задоволеності роботою, розуміння організаційної культури, взаємодія з керівництвом та колегами, можливості для розвитку та кар'єрного зростання, а також зміст компенсаційного пакету та бенефіти. Переваги та недоліки оцінювання задоволеності працівників наведено в табл.1.7.

Таблиця 1.7 - Переваги та недоліки оцінювання задоволеності працівників

Переваги	Недоліки
Визначення проблем та вдосконалення управління. Оцінка задоволеності працівників допомагає ідентифікувати проблемні аспекти робочого середовища, що може бути вирішено для покращення задоволеності та продуктивності.	Суб'єктивність. Оцінка може бути суб'єктивною та залежати від особистих думок та вподобань оцінювачів.
Збереження персоналу. Зрозуміння того, що робить працівників щасливими та задоволеними на роботі, допомагає підприємствам зберегти талановитих працівників та запобігти їхньому втраті.	Бажання подавити працівників. Деякі працівники можуть бути нечесними у відповідях, страхаючись негативних наслідків.

Продовження таблиці 1.7

Покращення організаційної культури. Результати оцінки можуть слугувати основою для розвитку та покращення організаційної культури, що сприяє покращенню робочого середовища та взаємин між співробітниками.	Можливість біасу. Оцінка може бути спотвореною під впливом особистих уподобань, стереотипів або попереднього досвіду.
Створення більш ефективних команд. Оцінка може допомогти у формуванні більш ефективних та згуртованих робочих груп, сприяючи співпраці та комунікації між працівниками.	Обмеженість результатів. Оцінка задоволеності працівників може не враховувати всі аспекти робочого середовища та причини задоволеності чи незадоволеності працівників.
Збільшення продуктивності. Задоволені працівники часто більш продуктивні та мотивовані, що може призвести до зростання результативності підприємства.	

Джерело: складено автором на основі [17; 22; 24; 39; 40]

Не дивлячись на наявність недоліків, оцінювання задоволеності працівників, на нашу думку, залишається важливим інструментом для оцінювання кадрового потенціалу підприємства, оскільки вона дозволяє отримати цінний зворотний зв'язок та інформацію, яка може бути використана для покращення умов праці та продуктивності персоналу.

Розглянуті методичні підходи можуть застосовуватися окремо або у комбінації для отримання більш повного та об'єктивного оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. Важливо вибрати ті методи, які найбільш відповідають конкретним потребам та характеристикам організації та зовнішнім умовам, зокрема у сучасний період – воєнному стану.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВІСТ ГРУП»

2.1. Загальна характеристика виробничої діяльності підприємства ТОВ «Віст Груп»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Віст Груп» (ТОВ «Віст Груп») – торговельне підприємство, що діє на ринку ручного будівельного інструменту України. Основний вид діяльності ТОВ «Віст Груп»: «46,90. Неспеціалізована оптова торгівля». ТОВ «Віст Груп» є юридичною особою. Форма власності – приватна[18].

ТОВ «Віст Груп» має наступну організаційну структуру управління, що наведена на рис.2.1.

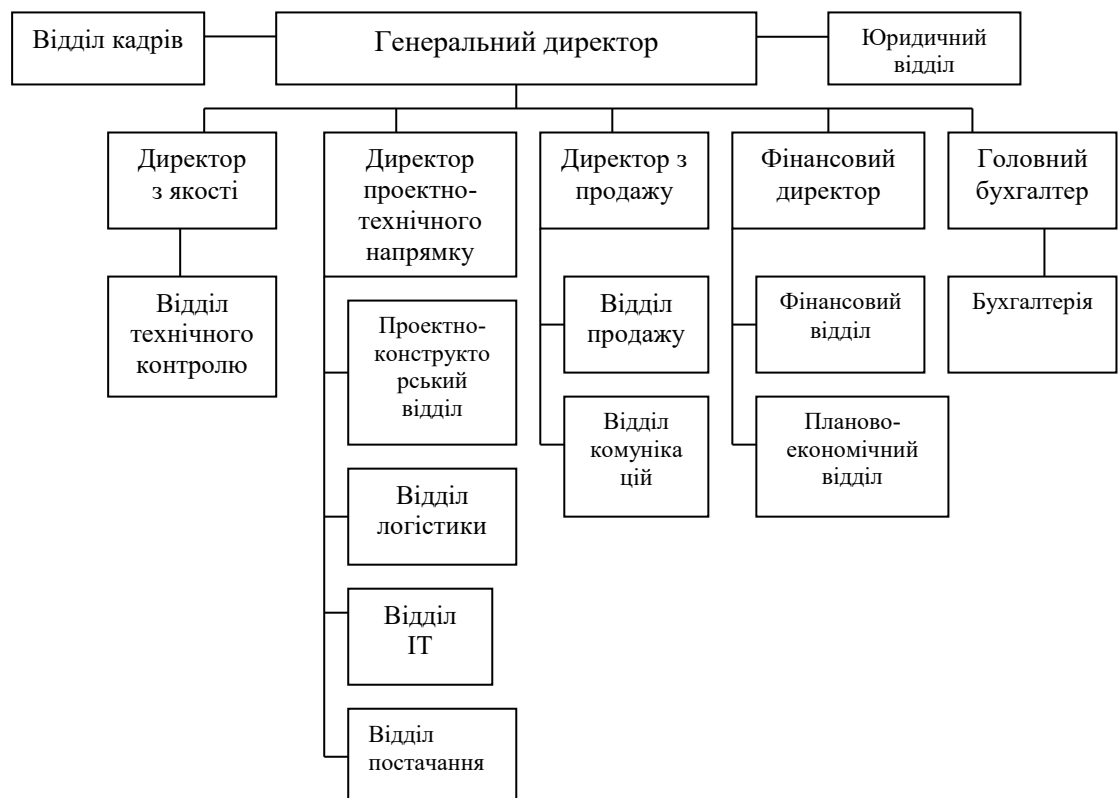


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Віст Груп»

Джерело: розроблено за матеріалами підприємства.

ТОВ «Віст Груп» використовує лінійно-функціональну структуру управління підприємством.

Основним показником ефективності організації та управління виробничою діяльністю підприємства є прибуток, який характеризує сталість, платоспроможність та конкурентоспроможність діяльності підприємства[18]. Аналіз фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Віст Груп» за 2021-2023 рр. наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Віст Груп» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Оборотні активи	845551	249605	392353	-595946	142748	-70,48	57,19
Необоротні активи	606709	667311	658943	60602	-8368	9,99	-1,25
Власний капітал	626591	677779	766426	51188	88647	8,17	13,08
Поточні зобов'язання	235721	230333	279496	-5388	49163	-2,29	21,34
Чистий дохід від реалізації продукції	745257	368794	586376	-376463	217582	-50,51	59,00
Собівартість реалізованої продукції	451457	188757	317948	-262700	129191	-58,19	68,44
Валовий прибуток	293800	180037	268428	-113763	88391	-38,72	49,10
Інші операційні доходи	83	317	44	234	-273	281,93	-86,12
Адміністративні витрати	117535	59714	91582	-57821	31868	-49,19	53,37
Витрати на збут	74081	54961	34262	-19120	-20699	-25,81	-37,66
Інші операційні витрати	39792	3777	4582	-36015	805	-90,51	21,31
Фінансовий результат від операційної діяльності	62475	61902	138046	-573	76144	-0,92	123,01
Фінансові витрати	13710	18313	25399	4603	7086	33,57	38,69
Витрати (дохід) з податку на прибуток	24968	0	18000	-24968	18000	-100,00	0
Чистий фінансовий результат	23797	43589	94647	19792	51058	83,17	117,14

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Чистий дохід підприємства в 2022 році знизився на 50,51% або на 142748

тис.грн. Значне скорочення даного показника було спричинене негативними наслідками російської воєнної агресії. Через бойові дії багато підприємств було зруйновано або були вимушені тимчасово закритися, а ті, хто встояли, взяли на себе весь тягар волонтерської турботи. Основними проблемами, які створила війна українським підприємствам є: фізичне знищення виробництва, падіння купівельної спроможності населення, зростання собівартості продукції, відтік кваліфікованих працівників за кордон. Відповідно, у 2022 році спостерігалось зниження інших показників діяльності ТОВ «Віст Груп».

В 2023 р. ТОВ «Віст Груп» змогло підвищити рівень свого доходу на 59%, який склав 586376 тис. грн. Підвищення рівня доходу на 59% для ТОВ «Віст Груп» у 2023 році є значущим досягненням і може бути важливим показником успішності діяльності підприємства. Це може свідчити про ефективне управління, вдосконалення бізнес-процесів, збільшення обсягів продажів або рентабельності продукції, або успішну реалізацію стратегічних ініціатив, що досягнуто завдяки зусиллям персоналу, вмілому і кваліфікованому управлінню.

Підвищення доходу може також вказувати на успішне впровадження маркетингових стратегій, розширення асортименту продукції або послуг, залучення нових клієнтів або розширення географії збуту. В будь-якому випадку це свідчить про позитивний розвиток підприємства та може бути показником його конкурентоспроможності на ринку.

Позитивна динаміка даного показника у важких умовах ведення бізнесу говорить про здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх факторів та успішно функціонувати на ринку України. Рентабельність є одним з ключових фінансових показників, який відображає ефективність діяльності підприємства. Цей показник вимірює, наскільки успішно підприємство використовує свої ресурси для генерації прибутку.

Проведемо аналіз показників рентабельності ТОВ «Віст Груп» за 2021-2023 р. в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «Віст Груп» за 2021-2023 рр., %

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +,-	
				2022/ 2021	2023/ 2022
Рентабельність активів	2,71	4,67	9,00	1,95	4,34
Рентабельність власного капіталу	3,80	6,43	12,35	2,63	5,92
Рентабельність продаж	3,19	11,82	16,14	8,63	4,32
Рентабельність продукції	5,27	23,09	29,77	17,82	6,68

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2023 році відбувається зростання рентабельності активів ТОВ «Віст Груп» на 4,34%, що вказує на позитивну динаміку фінансової діяльності підприємства протягом 2023 року. Це означає, що компанія змогла більш ефективно використовувати свої активи для генерації прибутку порівняно з попереднім роком. Зростання рентабельності активів свідчить про покращення управління активами та збільшення ефективності використання ресурсів компанії. Це може бути результатом оптимізації процесів, підвищення продуктивності праці, зменшення витрат або підвищення обсягу виручки від активів.

В умовах воєнного стану зростання рентабельності активів ТОВ «Віст Груп» у 2023 році викликане сукупністю різних факторів, зокрема:

1. Ефективне управління ресурсами. Компанія може бути пристосована до змінних умов шляхом ефективного використання своїх активів. Це може включати оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат та підвищення продуктивності праці.

2. Підвищення попиту на продукцію або послуги. У деяких випадках підприємствам вдається збільшити продажі через підвищений попит на їхні товари або послуги в умовах воєнного конфлікту.

3. Диверсифікація бізнесу. Компанія може успішно диверсифікувати свою діяльність, що дозволяє збільшити дохід в умовах нестабільності на ринку.

4. Управління ризиками. Правильне управління фінансовими ризиками із залученням ефективних стратегій може допомогти знизити вплив військових подій на фінансову діяльність компанії.

5. Інвестиції в інновації. Інвестиції в нові технології або розвиток нових продуктів можуть сприяти збільшенню конкурентоспроможності компанії й росту її рентабельності.

6. Доступ до ресурсів. В окремих випадках воєнний конфлікт може забезпечити компанії доступ до нових ресурсів або ринків, що може позитивно вплинути на її фінансову результативність.

Загалом, зростання рентабельності активів ТОВ «Віст Груп» у 2023 році є результатом адаптації до нових умов і успішного управління ризиками та можливостями, що виникають в умовах воєнного стану.

Щодо рентабельності власного капіталу, то відбувається також їх зростання у 2023 році на 5,92%, що вказує на позитивні зміни в фінансовій діяльності ТОВ «Віст Груп». Це означає, що компанія змогла збільшити дохід, який генерується на кожну одиницю власного капіталу, що вкладений в бізнес. Такий показник свідчить про ефективне використання власних ресурсів компанії та може бути результатом покращення управління фінансами, оптимізації капіталовкладень або збільшення обсягу прибутку компанії.

Рентабельність продаж ТОВ «Віст Груп» в 2023 році зросла на 4,32% і становила 16,14%. Зростання рентабельності продажів ТОВ «Віст Груп» є позитивним сигналом і може свідчити про покращення фінансової ефективності та успішність управління. Рентабельність продажів відображає співвідношення між прибутком від продажу товарів або послуг і витратами на їх виробництво та маркетинг.

Рентабельність продукції ТОВ «Віст Груп» в 2023 році зросла на 6,68% і становила 29,77%. Зростання рентабельності продукції підприємства може вказувати на підвищення ефективності управління виробництвом на підприємстві. Рентабельність продукції є ключовим показником ефективності виробничої

діяльності підприємства і відображає відношення прибутку до витрат на виробництво товарів або послуг.

Також проведемо аналіз ефективності організації та управління виробничою діяльністю на ТОВ «Віст Груп» за показниками, що наведені в табл.2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз організації та управління виробництвом на ТОВ «Віст Груп» за 2021-2023 рр.

Показник	Тенденція	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +,-	
					2022/ 2021	2023/ 2022
1. Показники ефективності використання основних засобів підприємства						
Фондовіддача	Збільшення	24,71	13,13	29,14	-11,57	16,01
Фондомісткість	Зниження	0,04	0,08	0,03	0,04	-0,04
Рентабельність ОЗ	Збільшення	78,89	155,21	470,39	76,32	315,18
2. Показники ефективності використання оборотних коштів підприємства						
Коефіцієнт оборотності	Зниження	0,88	1,48	1,49	0,60	0,02
Коефіцієнт завантаженості	Збільшення	1,13	0,68	0,67	-0,46	-0,01
Тривалість обороту	Збільшення	408,45	243,65	240,88	-164,79	-2,77
Рентабельність оборотних коштів	Збільшення	2,81	17,46	24,12	14,65	6,66
3. Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства						
Продуктивність праці	Збільшення	5175,40	2752,19	3962,00	-2423,20	1209,81
Трудомісткість продукції	Зниження	0,4	0,34	0,38	-0,06	0,04
Фондоозброєність	Збільшення	209,49	209,58	135,95	0,10	-73,63
4. Оцінка фінансової стійкості підприємства						
Коефіцієнт платоспроможності	Збільшення	0,27	0,25	0,27	-0,02	0,02
Коефіцієнт забезпеч. власними оборотними засобами	Збільшення	0,02	0,04	0,27	0,02	0,23
Коефіцієнт фінансування	Зниження	2,66	2,94	2,74	0,28	-0,20
Коефіцієнт маневреності	Збільшення	1,35	0,37	0,51	-0,98	0,14
Коефіцієнт покриття	Збільшення	3,59	1,08	1,40	-2,50	0,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Збільшення	3,58	1,08	1,40	-2,50	0,32
Абсолютна ліквідність	Збільшення	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами протягом в 2023 році підвищився і становив 0,27. Тобто, підприємство протягом цього терміну здійснювало закупівлю нового обладнання для отримання додаткового доходу.

Коефіцієнт фінансування навпаки має спадаючу тенденцію – це є позитивним для підприємства оскільки свідчить про його можливість знизити власну залежність від зовнішніх джерел фінансування до мінімуму (до 2,74 у 2023 р.).

Коефіцієнт маневреності у 2023 році має позитивну для ТОВ «Віст Груп» динаміку до зростання і свідчить про формування додаткового капіталу, який можна використовувати для інвестування та інших напрямків розвитку підприємства.

Коефіцієнт покриття ТОВ «Віст Груп» за 2022-2023 рр. нижчий за нормативне значення (1,5), він коливається від 1,08 до 1,4. Тобто, ТОВ «Віст Груп» не покриває повністю власні зобов'язання за рахунок активів. Це пояснюється тим, що за 2022-2023 рр. зобов'язання підприємства значно зросли, що є негативною динамікою для розвитку. Показник швидкої ліквідності ТОВ «Віст Груп» вищий за нормативне значення, коливаючись протягом 2022-2023 рр. в межах від 1,08 до 1,4, при оптимальному значенні – 0,5 і вище. Це вказує на здатність компанії виконати свої поточні зобов'язання за допомогою ліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Віст Груп» в 2023 році становив 0,01, що вказує на те, що готівки та еквіваленти готівки компанії не вистачає для покриття її поточних зобов'язань. Це може бути серйозним показником фінансових проблем.

З проведених розрахунків бачимо, ТОВ «Віст Груп» є не досить стабільною компанією, з не високим рівнем капіталізації, тенденцією до зростання зобов'язань та зменшенням вартості власних активів і власного капіталу.

2.2. Оцінка кадрового потенціалу на підприємстві ТОВ «Віст Груп»

Аналіз кадрового потенціалу підприємства - це складний та важливий процес, що дозволяє встановити основні важелі, які впливають на ефективність роботи організації. Цей аналіз не лише допомагає зрозуміти поточний стан кадрових ресурсів, а й визначає стратегічні напрямки розвитку та оптимізації роботи персоналу. Аналіз кадрового потенціалу організації безпосередньо пов'язаний з: мотивацією та

стимулюванням трудової діяльності, плануванням ділової кар'єри співробітників, роботою з кадровим резервом, з підбором персоналу, його перепідготовкою та підвищенням кваліфікації.

Проведемо аналіз кількісного та якісного складу кадрового потенціалу, динаміки та структури ТОВ «Віст Груп» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка та структура персоналу ТОВ «Віст Груп» за категоріями, 2021-2023 рр.

Категорії персоналу	Чисельність персоналу, осіб			Питома вага, %			Відхилення			
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
							осіб	%	осіб	%
Керівники	13	10	13	9,03	7,46	8,78	-3	-1,57	3	1,32
Фахівці	11	8	12	7,64	5,97	8,11	-3	-1,67	4	2,14
Робітники	120	116	123	83,33	86,57	83,11	-4	3,23	7	-3,46
Всього	144	134	148	100,00	100,00	100,00	-10	0,00	14	0,00

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Відповідно до даних таблиці 2.4 за характером виконуваних функцій персонал ТОВ «Віст Груп» поділяється на три категорії: керівники, фахівці, та робітники. Переважання категорії «основні працівники» загалом обумовлено специфікою діяльності підприємства. Щодо динаміки чисельності працівників підприємства, то в 2022 році вона зменшилася на 10 осіб (з 144 чол. до 133 чол.), що було обумовлено зменшенням ділової активності у зв'язку з російською воєнною агресією. Частина працівників підприємства пішла на фронт, а частина переїхала до безпечніших місць в Україні та за кордоном. В 2023 році відбулося зростання чисельності персоналу (з 134 чол. до 148 чол.), у тому числі на 3 керівника, 4 фахівця та 7 основних робітників.

Загалом, динаміка чисельності кожної категорії персоналу ТОВ «Віст Груп» є позитивною (рис. 2.2).

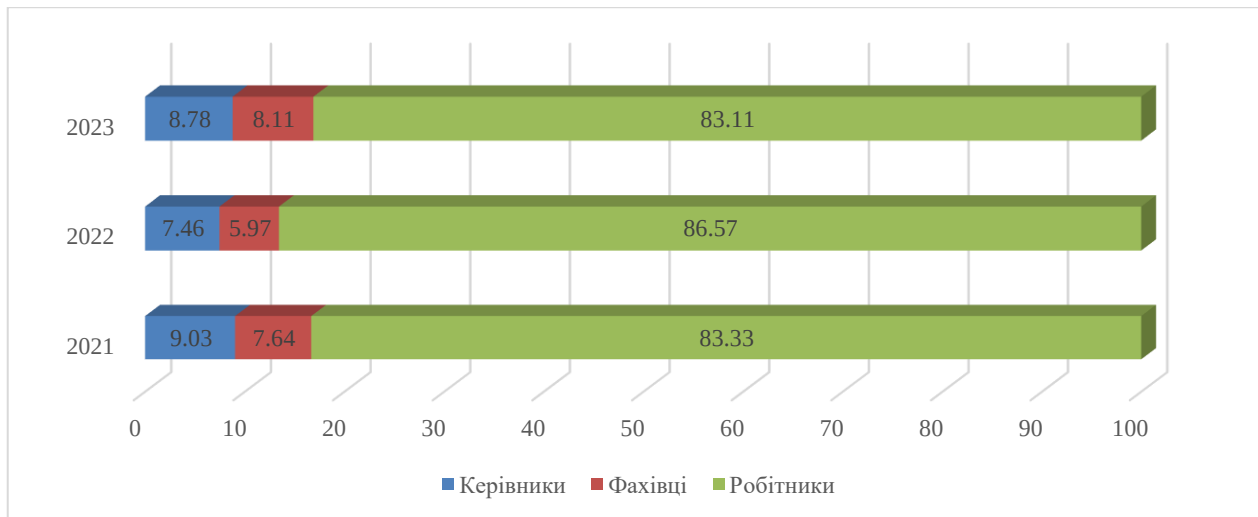


Рисунок 2.2 - Структура персоналу ТОВ «Віст Груп» за категоріями, 2021-2023 рр., у %

Джерело: складено автором

Проведемо аналіз структури персоналу ТОВ «Віст Груп» за віком в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Віковий склад працівників ТОВ «Віст Груп»

Вік персоналу	Чисельність персоналу, осіб			Питома вага, %			Відхилення			
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
							осіб	%	осіб	%
До 30 років	86	78	84	59,72	58,21	56,76	-8	-1,51	6	-1,45
Від 30 до 40 років	26	21	28	18,06	15,67	18,92	-5	-2,38	7	3,25
Від 40 до 50 років	21	19	24	14,58	14,18	16,22	-2	-0,40	5	2,04
Старше 50 років	11	16	12	7,64	11,94	8,11	5	4,30	-4	-3,83
Всього	144	134	148	100	100	100	-10	0,00	14	0,00

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

З даних таблиці 2.5 видно, що на підприємстві основну масу працівників складають працівники віком до 30 років: у 2021 р. вони становили 59,72 %, у 2022 р. – 58,21%, 2023 р. – 56,76%. Це пояснюється тим, що підприємство віддає перевагу молодим спеціалістам, які закінчили заклади професійно-технічної освіти.

Аналогічно віковій структурі можна проаналізувати склад персоналу ТОВ «Віст Груп» за рівнем освіти (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Освітня структура персоналу ТОВ «Віст Груп» за 2021-2022 рр.

Освіта	Чисельність персоналу, осіб			Питома вага, %			Відхилення			
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
							осіб	%	осіб	%
Середня	32	33	36	23	25	24	1	2,40	3	-0,3
Базова вища	43	39	42	29,86	29,10	28,38	-4	-0,76	3	0,73
Повна вища	69	62	70	47,92	46,27	47,30	-7	-1,65	8	1,03
Всього	144	134	148	100	100	100	-10	0,00	14	0,00

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Освітня структура персоналу ТОВ «Віст Груп» сформувалася під впливом потреб підприємства у професійних кадрах. Виходячи з даних таблиці 2.6, рівень освіти працівників підприємства постійно зростає за рахунок збільшення частки співробітників, що мають вищу освіту. Майже всі керівники і значна частина фахівців мають повну вищу освіту чи навчаються у ЗВО, тобто, активно підвищують свій освітній рівень, що говорить про високий професійний потенціал організації.

Важливим показником стабільності персоналу організації та відданості співробітників організації є показник тривалості роботи на підприємстві (стаж) (табл.2.7).

Таблиця 2.7 - Структура персоналу ТОВ «Віст Груп» за стажом роботи, 2021-2023 рр.

Стаж	Чисельність персоналу, осіб			Питома вага, %			Відхилення			
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
							осіб	%	осіб	%
1 місяць	24	22	16	16,67	16,42	10,81	-2	-0,25	-6	-5,61
Півроку	11	9	14	7,64	6,72	9,46	-2	-0,92	5	2,74
1 рік	32	39	42	22,22	29,10	28,38	7	6,88	3	-0,73
2 роки	34	30	36	23,61	22,39	24,32	-4	-1,22	6	1,94
Більше 2 років	43	34	40	29,86	25,37	27,03	-9	-4,49	6	1,65
Всього	144	134	148	100	100	100	-10	0,00	14	0,00

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Виходячи з показників таблиці 2.7, бачимо, що основну групу складають працівники, які відпрацювали в організації рік, але їх кількість трохи зменшується, що може бути викликане зниженням мотиваційного ефекту для цієї групи працівників, а також міграцією та призовом у ЗСУ.

Статева структура персоналу організації – відсоткове співвідношення чоловіків, і жінок представлена на рис.2.3.

На рис. 2.3 показано, що за 2021-2023 рр. гендерна структура кількості працівників ТОВ «Віст Груп» змінилася несуттєво, відбулося незначне збільшення частки чоловіків та зменшення частки жінок у 2023 році. Переважна кількість працівників (55%) становлять чоловіки, що пояснюється специфікою організації.

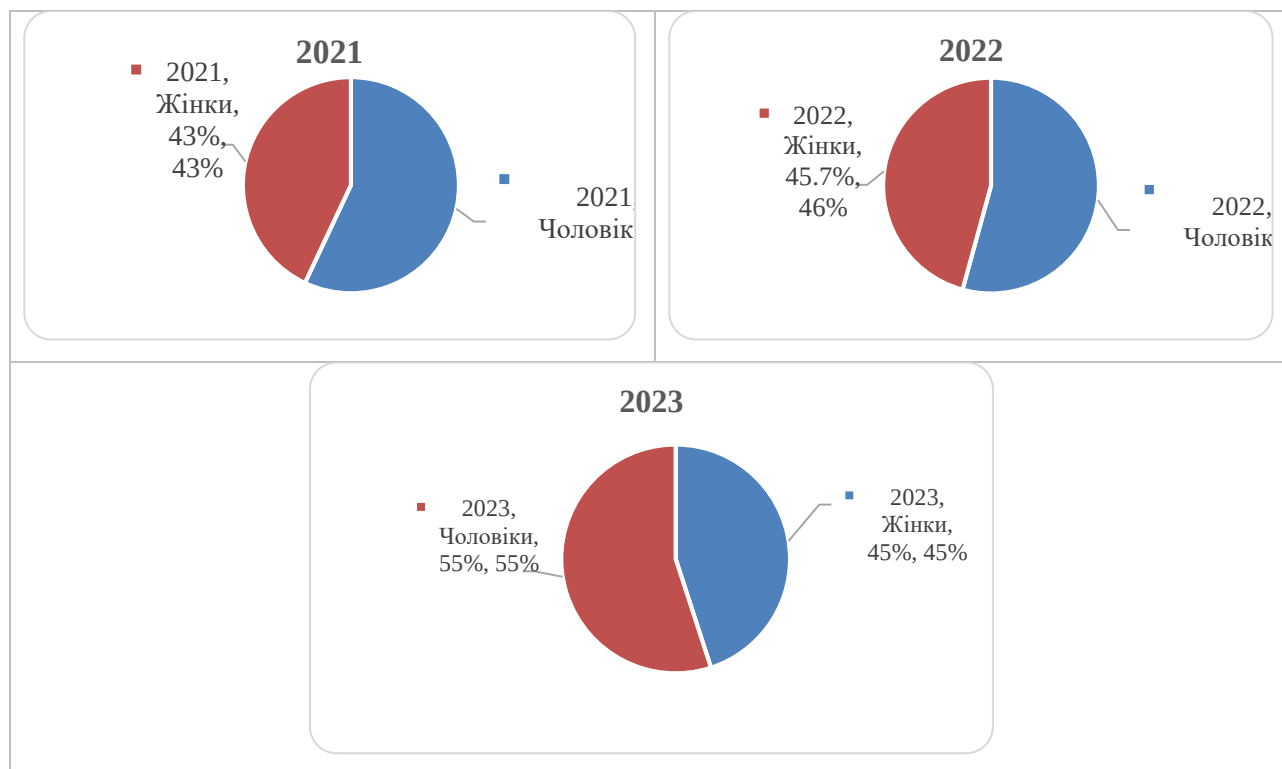


Рисунок 2.3- Гендерна структура кількості персоналу ТОВ «Віст Груп» за 2021-2023 рр., %

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Для аналізу стабільності персоналу ТОВ «Віст Груп» розглянемо рух працівників організації. Отримані результати наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз руху персоналу ТОВ «Віст Груп» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення, +/- 2023/2022
Склад працівників на початок періоду	153	957	942	-15
Прийнято всього (оборот за прийомом)	38	143	380	237
Вибуло всього, в т. ч	13	32	19	-13
за власним бажанням	9	26	16	-10
переведено на інші підприємства	2	1	0	-1

Продовження таблиці 2.8

звільнено за порушення трудової дисципліни	1	0	3	3
за скороченням штатів	1	5	0	-5
Склад працівників на кінець періоду	150	142	154	12
Середньооблікова чисельність	144	134	148	14
Кількість працівників, які пропрацювали рік	32	39	42	3
Працівники, які пропрацювали в організації більше року	76	64	77	13
Коефіцієнт обороту прийому	26,39	106,72	256,76	150,04
Коефіцієнт обороту з вибуття	9,03	23,88	12,84	-11,04
Коефіцієнт плинності кадрів	6,94	19,40	12,84	-6,57
Коефіцієнт стабільності кадрів	52,78	47,76	52,03	4,27

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Наявність, хоча й невеликої кількості звільнень працівників за порушення трудової дисципліни в 2023 році, негативно характеризує якісний склад персоналу підприємства.

Як видно з табл.2.8, коефіцієнт обороту по прийому зріс у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. з 106,72 до 256,74. Особливу увагу ТОВ «Віст Груп» слід звернути на плинність кадрів. Так у 2021 році коефіцієнт плинності дорівнював 6,94%, в 2022 році становив 19,4%, а у 2023 році коефіцієнт плинності зменшився до рівня 12,84%.

При розрахунку коефіцієнта плинності кадрів варто згадати і про його нормативне значення. Якщо показник досягає 3-6%, то це говорить, що кадрова політика компанії здорова і хвилюватися не варто. Якщо індекс плинності кадрів перевищує 10%, це може вказувати на деякі проблеми в організації. Зазвичай такий високий рівень плинності кадрів свідчить про недоліки в управлінні персоналом, низьку мотивацію працівників або невідповідність робочого оточення очікуванням працівників.

Зрозуміло, що повномасштабна війна спричинила збільшення звільнень – чоловіків у зв'язку з призовом у Збройні Сили України, жінок – до виїзду за кордон, однак є звільнення з інших (суб'єктивних) причин.

Отже, це може бути сигналом для керівництва підприємства, його відділу кадрів про необхідність проведення аналізу причин високої плинності кадрів і впровадження відповідних заходів для поліпшення ситуації. Наприклад, це може включати вдосконалення програм найму, навчання та розвитку працівників,

підвищення заробітної плати або вдосконалення умов праці.

Рівень стабільності персоналу ТОВ «Віст Груп» в 2023 році становить 52,03%, що свідчить про низьку стабільність персоналу підприємства. Цей факт свідчить на користь того, що система мотивації персоналу ТОВ «Віст Груп» потребує модифікації.

Одним із основних показників, що може характеризувати ефективність кадрового потенціалу ТОВ «Віст Груп», є продуктивність праці персоналу. Проведемо аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «Віст Груп» за 2021-2023 роки в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Динаміка показників продуктивності праці персоналу ТОВ «Віст Груп» за 2021-2023 рр.

Показники	За рік			Відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	745257	368794	586376	-376463	217582
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	144	134	148	-10	14
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол.	5175,4	2752,19	3962,0	-2423,2	1209,81

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Як видно, продуктивність праці персоналу ТОВ «Віст Груп» зросла в 2023 році у порівнянні із показником 2022 року. Так, даний показник склав в 2023 році 3962,0 тис.грн./осіб, що на 1209,81 тис. грн. більше показника 2022 року. Це позитивно впливає на господарську діяльність ТОВ «Віст Груп» та свідчить про доволі високу результативність управління персоналом підприємства.

Аналізуючи ефективність використання персоналу підприємства, проаналізуємо динаміку фонду оплати праці ТОВ «Віст Груп» за 2021-2023 рр.. Для цього скористаємось даними таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка фонду оплати праці на ТОВ «Віст Груп» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-		Темп росту%	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Фонд оплати праці, тис.грн	40530	26 630	44546	- 13900,0	17916	- 34,30	67,28
Чисельність персоналу, осіб	144	134	148	-10,0	14	-6,94	10,45
Середньорічна заробітна плата, тис.грн	281,5	198,7	301,0	-82,73	102,26	- 29,39	51,45
Середньомісячна заробітна плата, тис.грн	23,45	16,56	25,08	-6,89	8,52	- 29,39	51,45

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

За аналізований період спостерігається зростання фонду оплати праці на тлі незначного збільшення чисельності працівників організації. Значення показника зросла на 17916 тис. грн. і становило в 2023 р. 44546 тис. грн. При цьому мінімальне значення показника припало на 2022 р. - 26630 тис.грн.

Причина зростання показника в 2023 році (збільшення середньомісячної заробітної плати з 16,561 тис.грн до 25,08 тис. грн.) полягає у намаганні керівництва стабілізувати кадровий склад, підвищити конкурентоспроможність організації на ринку праці, підняти роль і стимулюючу функцію зарплати.

Успішні керівники знають, що працівників треба стимулювати. Від цього залежить продуктивність праці, якість виконуваної роботи, перспектива розвитку компанії, а також конкурентоспроможність організації. При створенні системи преміювання, як основного методу економічної мотивації персоналу, важливо виявити значні мотиваційні компоненти у роботі співробітників різних структурних підрозділів. Важливо знати, як розподіляються компоненти трудової мотивації за окремими групами працівників, оскільки виходячи з цього, необхідно встановлювати різні системи оплати праці, вибирати способи мотивації та заохочення.

З цією метою було проведено опитування працівників ТОВ «Віст Груп», щодо визначення основних чинників підвищення якості та продуктивності праці на підприємстві (Додаток В).

Таблиця 2.11 –Опитування стосовно системи мотивації на ТОВ «Віст Груп».

Питання	Варіанти відповідей						
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж
1	85%	10%	5%	-	-	-	-
2	90%	5%	5%	-	-	-	-
3	75%	20%	5%	-	-	-	-
4	90%	10%	-	-	-	-	-
5	80%	5%	15%	-	-	-	-
6	50%	20%	20%	10%	-	-	-
7	60%	30%	10%	-	-	-	-
8	20%	10%	30%	10%	30%	-	-
9	65%	5%	5%	5%	20%	-	-
10	90%	5%	5%	-	-	-	-

Джерело: складено автором

Найбільш значущими критеріями підвищення якості та продуктивності праці, на думку учасників анкетування, стали:

- гідна заробітна плата;
- прямий зв'язок матеріального заохочення з результатами праці;
- повага та визнання дійсних заслуг (особистих та професійних) керівником, схвалення та моральні заохочення.

Але водночас було зазначено, що матеріальним стимулом на ТОВ «Віст Груп» є лише заробітна плата, інші методи матеріального заохочення не здійснюються. Також більшість опитаних відзначили, що відсутні й моральні стимули для підвищення продуктивності праці.

Отже, аналіз показників діяльності ТОВ «Віст Груп» виявив, що на підприємстві є значні резерви у стимулюванні персоналу, що вплине на зростання обсягів продажів, ліквідація недоліків в управлінні кадровим потенціалом, може призвести до підвищення лояльності працівників та підвищення ефективності праці ТОВ «Віст Груп».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ВІСТ ГРУП»

3.1. Впровадження сучасних методів розвитку кадрового потенціалу в діяльність компанії

ТОВ «Віст Груп» успішно витримує конкуренцію на ринку, здобуває все більше нових клієнтів і набуває популярності, престижу та стабільності в діяльності. Незважаючи на наявність досить ефективної системи управління кадровим потенціалом, є кілька проблем, які потребують вдосконалення та вирішення у майбутньому. Ці кроки допоможуть підвищити ефективність діяльності компанії та її конкурентоспроможність на українському ринку.

Перш за все, ТОВ «Віст Груп» потрібно зосередитися на розвитку кадрового потенціалу, оскільки це визначальний фактор для подальшого успіху компанії. Інвестування у розвиток працівників сприятиме створенню ефективнішого та конкурентоздатного бізнесу.

У табл. 3.1 наведено запропоновані заходи щодо удосконалення розвитку кадрового потенціалу за рахунок використання нових сучасних технологій.

Таблиця 3.1 – Пропоновані заходи щодо удосконалення розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Віст Груп» за рахунок використання нових сучасних технологій

Резерви	Шляхи вирішення/креативні технології	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації
Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Впровадження коучинг технологій у систему навчання та розвитку персоналу організації	Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів	Протягом року

Продовження таблиці 3.1

підприємства	персоналу організації		
	Впровадження модульного навчання		
	Вдосконалення та автоматизація процесу атестації персоналу		

Джерело: складено автором

Таким чином, на основі виявлених проблем розроблено заходи щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Віст Груп»:

1) Використання коучинг-технологій. Використання коучинг-технологій для розвитку кадрового потенціалу в ТОВ «Віст Груп» може бути відмінним стратегічним рішенням.

Коучинг персоналу - це процес індивідуального розвитку працівників в організації за допомогою коуча. В цьому контексті коучинг спрямований на розвиток конкретних навичок, властивостей або поведінкових паттернів, які можуть покращити ефективність та продуктивність працівника. Коуч допомагає працівнику визначити його міцні та слабкі сторони, поставити цілі, розробити стратегії досягнення цих цілей та надає підтримку на шляху до їх досягнення. Коучинг персоналу може включати розвиток навичок лідерства, комунікації, управління часом, розв'язання конфліктів, адаптацію до змін тощо.

В умовах сучасної економіки, для ТОВ «Віст Груп» немає потреби використовувати послуги зовнішніх коучів, оскільки воно має власний відділ управління персоналом. Замість цього, вирішено надіслати головного менеджера з управління персоналом ТОВ «Віст Груп» на навчання в офіс Міжнародного Еріксонівського Університету коучінга в Києві. По завершенні курсу він отримає міжнародно визнаний сертифікат Коуча Еріксоновського Університету (Канада), який відповідає стандартам Міжнародної Федерації Коучінга.

Після завершення навчання менеджер відділу персоналу ТОВ "Віст Груп" матиме можливість застосовувати отримані знання стосовно своїх підлеглих. Це дозволить охопити всю організацію процесом коучингу, що сприятиме подальшому розвитку та підвищенню ефективності працівників. Головний менеджер зможе

використовувати коучингові техніки для постановки цілей, розвитку навичок, вирішення проблем та мотивації колективу. Такий підхід допоможе створити стимулююче та розвиваюче середовище в компанії.

Результатом ефективного впровадження коучингу, як показує досвід інших компаній, може стати збільшення прибутку на 5-7% упродовж року. В якості соціального ефекту від реалізації запропонованих заходів можна виділити:

- покращення задоволеності працівників. Коучинг сприяє особистісному і професійному розвитку працівників, що може призвести до підвищення їхнього задоволення від роботи та зниження показників плинності кадрів;
- розвиток лідерських якостей. Коучинг допомагає керівникам розвивати лідерські навички, сприяючи покращенню комунікації, ефективного управління та мотивації команди;
- зростання культури відкритості та довіри. Процес коучингу сприяє створенню відкритої та довірчої атмосфери в організації, де працівники відчують бажання ділитися ідеями, отримувати фідбек та вирішувати проблеми;
- підвищення ефективності роботи. Завдяки коучингу працівники можуть краще розуміти свої цілі та завдання, більш ефективно розв'язувати проблеми та досягати результатів;
- збільшення сприйняття компанії як бажаного роботодавця: Успішна реалізація коучингу може позитивно вплинути на репутацію компанії як привабливого місця для праці, що залучає талановитих спеціалістів.

2) Впровадження системи модульного навчання персоналу. Впровадження системи модульного навчання персоналу на ТОВ «Віст Груп» може стати ефективним кроком для підвищення кваліфікації та ефективності працівників.

ТОВ «Віст Груп» відчуває потребу у впровадженні відкритих та гнучких програм навчання, що дозволять адаптуватися до змін виробництва, наукового прогресу та місцевих умов. Модульне навчання найкраще відповідає цим вимогам, оскільки воно забезпечує гнучкість та варіативність у процесі навчання. Такі програми базуються на послідовному набутті практичних навичок на конкретному робочому місці та супроводжуються вивченням потрібного теоретичного матеріалу

та використанням необхідного обладнання, інструментів, технологій та правил техніки безпеки.

Якщо на підприємстві виникає потреба навчити фахівця з певної професії, то розробляється програма навчання, яка включає усі необхідні навчальні елементи, пов'язані з цією професією. Якщо фахівцю потрібно навчитися виконувати окремі виробничі завдання, то програма формується з включенням лише тих модульних елементів, які стосуються цих конкретних завдань. Такий підхід дозволяє забезпечити точне та ефективне навчання, враховуючи потреби та особливості кожного фахівця та конкретної робочої ситуації.

Модульна програма може бути складена з модульних блоків, які належать до різних галузей професійної діяльності. Це особливо актуально для підприємств з малою чисельністю персоналу, де працівники можуть виконувати різноманітні завдання та мати різні компетенції. Отже, модульна програма може бути складена таким чином, що вона включає лише ті модульні блоки та навчальні елементи, які є потрібними для конкретної ситуації, робітника та місця. При впровадженні нових технологій модульні програми можуть легко доповнюватися новими модульними блоками та навчальними елементами. Мобільність програми дозволяє легко модернізувати її відповідно до змін виробничих процесів, обладнання, інструментів та матеріалів. Такий підхід забезпечує ефективне та актуальне навчання працівників, що відповідає вимогам сучасного виробництва.

Безперечною перевагою модульного навчання є можливість самостійної роботи фахівця без постійного втручання педагога. Педагог в цьому випадку зазвичай виконує роль контролера та координатора, що особливо актуально у випадках, коли на підприємстві немає окремого відділу з навчання персоналу. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати ресурси та час, забезпечуючи при цьому необхідний рівень підтримки та контролю з боку більш досвідчених фахівців у цій галузі. Це сприяє ефективному засвоєнню матеріалу та розвитку професійних компетенцій персоналу, що відповідає вимогам сучасного бізнесу.

Пропозиція щодо впровадження модульної програми «ISpro: Навчання та оцінка», розробленої українським підприємством «Інтелект-Сервіс», на ТОВ «Віст

Груп» може бути важливим кроком у вдосконаленні внутрішньо фірмового навчання. Ця програма надає можливість гнучкої та ефективної організації процесу навчання та оцінки працівників.

Основні переваги використання програми «ISpro» включають:

- модульна структура. Програма має модульну структуру, що дозволяє адаптувати навчальний процес до конкретних потреб та особливостей ТОВ «Віст Груп»;

- гнучкість та варіативність. «ISpro» дозволяє вибрати лише ті модулі, які є необхідними для конкретних завдань та потреб персоналу;

- інтегрована система оцінки. Програма надає можливість проведення оцінки навчальних досягнень працівників, що сприяє об'єктивному визначенню їхніх знань та навичок;

- легкість модернізації. «ISpro» може легко модернізуватися та доповнюватися новими модулями відповідно до змін у виробничих процесах, технологіях та потребах підприємства.

Запропонований модуль відкриває широкі можливості для представлення навчально-методичних матеріалів курсу та проведення різноманітних навчальних заходів. Він дозволяє організувати теоретичні та практичні заняття, проводити опитування та тестування як для окремих співробітників, так і для цілих груп. Основні можливості модуля «ISpro» включають:

- представлення навчальних матеріалів. Модуль «ISpro» дозволяє зберігати та відображати навчальні матеріали в різних форматах, включаючи текст, відео, аудіо та презентації;

- проведення занять. Використовуючи модуль «ISpro», можна організувати як теоретичні, так і практичні заняття, надаючи співробітникам можливість отримати практичні навички та знання;

- опитування та тестування. Модуль «ISpro» дозволяє проводити опитування та тестування з метою оцінки знань та розуміння навчального матеріалу;

– групові заняття. Модуль «ISpro» може бути використаний для організації навчальних заходів як для окремих співробітників, так і для цілих груп, що дозволяє ефективно використовувати час та ресурси.

Загальною метою цього модуля є забезпечення ефективного та зручного навчання для співробітників, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та результативності роботи.

3) Вдосконалення та автоматизація процесу атестації персоналу. На ТОВ «Віст Груп» виникають проблеми з об'єктивною оцінкою співробітників під час атестації, яка зазвичай проводиться у формі співбесіди. Щоб вирішити ці проблеми, пропонується вдосконалити систему атестації за допомогою таких напрямків:

- застосування методу «360 градусів», який дозволяє отримати оцінку співробітника від його колег, підлеглих та керівництва, що сприятиме більш об'єктивній оцінці компетенцій та результатів праці;
- розробка алгоритму оцінки персоналу, що допоможе систематизувати процес атестації та забезпечити однаковий підхід до оцінки всіх співробітників;
- вибір оптимального способу впровадження оцінки «360 градусів» на ТОВ «Віст Груп», що включатиме в себе визначення процедур, підготовку персоналу та впровадження системи з урахуванням специфіки компанії.

Першим кроком у вдосконаленні системи оцінки на ТОВ «Віст Груп» вважається впровадження методу «360 градусів». Цей підхід дозволить отримати об'єктивнішу оцінку працівників, враховуючи думку їхніх колег, підлеглих та керівництва. Застосування цього методу сприятиме збільшенню об'єктивності та точності процесу оцінки, а також допоможе виявити сильні та слабкі сторони кожного співробітника з різних ракурсів. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності та справедливості процесу атестації на підприємстві.

У другому важливому напрямку удосконалення системи оцінювання на ТОВ «Віст Груп» відіграє ключову роль розробка його алгоритму. В цьому контексті пропонується створення профілю посади для кожного співробітника, що атестується.

Профіль посади атестованого співробітника повинен містити наступні елементи:

- опис посадових обов'язків. Чіткий перелік завдань та обов'язків, які входять до обов'язків співробітника на даній посаді;
- необхідні кваліфікаційні вимоги. Опис необхідних навичок, знань, досвіду та освіти, які потрібні для успішного виконання посадових обов'язків;
- критерії оцінки. Чіткі критерії та стандарти, за якими буде оцінюватися успішність співробітника на даній посаді;
- очікувані результати. Визначення очікуваних результатів роботи, які співробітник повинен досягти протягом певного періоду часу;
- методи оцінювання. Опис методів та інструментів, які будуть використовуватися для оцінювання роботи та досягнень співробітника.

Розробка профілю посади є важливим етапом у побудові адекватної системи оцінки персоналу, яка дозволить об'єктивно оцінити та порівняти роботу різних співробітників.

Використання профілювання призводить до створення чіткої організаційно-функціональної структури посад у компанії. Це робить систему менш схильною до ситуативних впливів та форс-мажорних обставин, оскільки визначені чіткі критерії та стандарти для оцінки успішності співробітників.

Профіль посади об'єднує всі HR-процеси в єдину систему, що робить її зрозумілою та доступною для усіх учасників організації, включаючи співробітників відділу управління персоналом та керівників на різних рівнях управління. Це сприяє покращенню комунікації та взаєморозуміння між всіма сторонами, а також забезпечує єдність у підходах до управління персоналом.

Така система дозволяє краще контролювати та управляти процесом оцінки та розвитку персоналу, а також забезпечує більшу об'єктивність та справедливість у прийнятті управлінських рішень щодо кар'єрного росту та розвитку співробітників.

Запропонований алгоритм оцінки персоналу на ТОВ «Віст Груп» представлений рис.3.1.

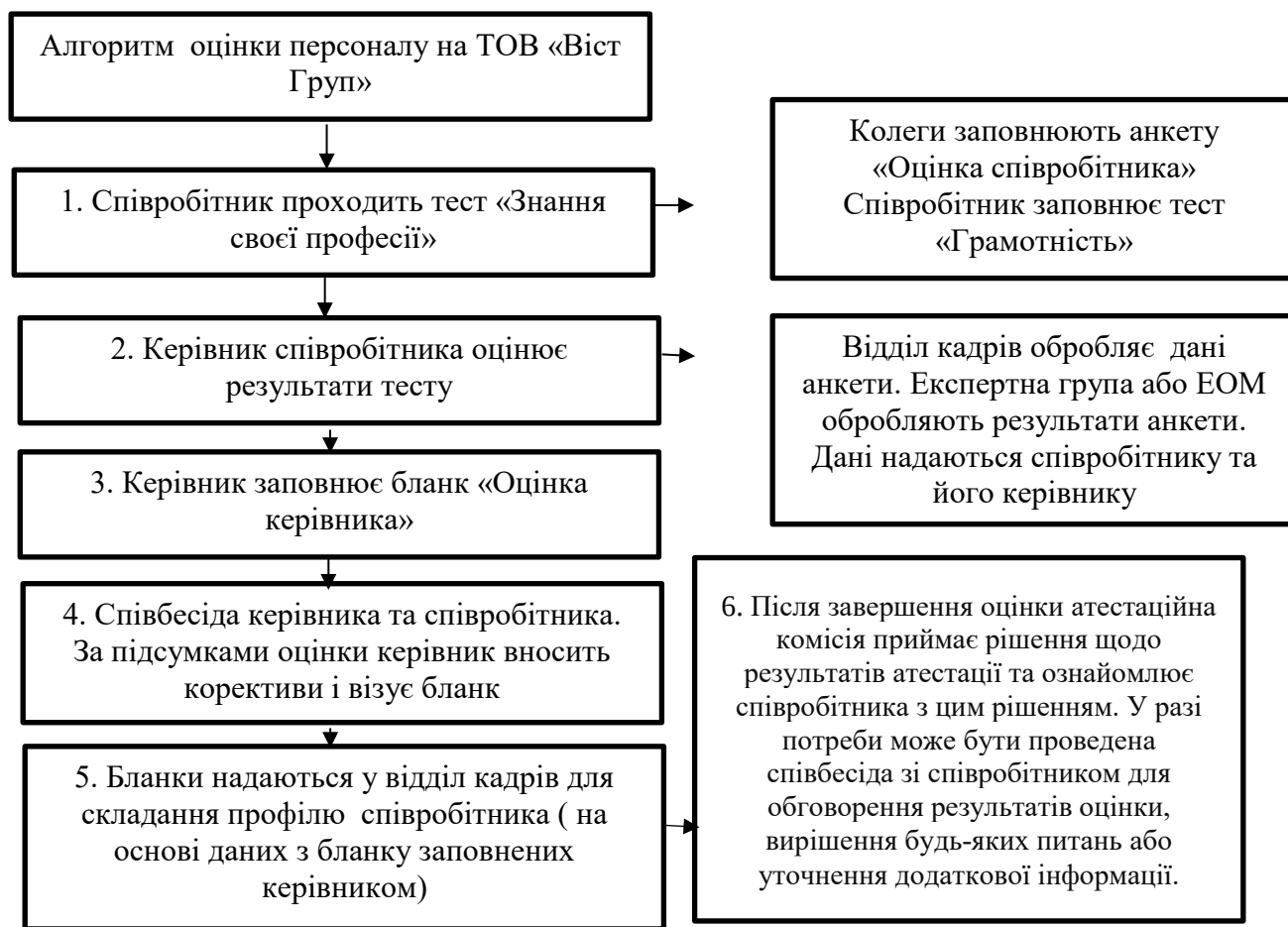


Рисунок 3.1 - Запропонований алгоритм оцінки персоналу на ТОВ «Віст Груп»

Джерело: складено автором

У пунктах 1-3, залежно від категорії персоналу, лише назва тестів буде змінюватися. Оцінювання повинна проводитись згідно з шкалою для кожної посади. Розроблення оціночних шкал для кожної посадової одиниці є трудомістким процесом, який потребує достатньої кількості часу та може вимагати залучення додаткового персоналу або використання автоматизованої системи оцінки.

Для уникнення суб'єктивності в процесі прийняття рішень керівництво ТОВ «Віст Груп» має користуватися бальною системою оцінки під час атестації співробітників. Відповідно до цієї системи, недостатній рівень балів має спонукати атестаційну комісію прийняти рішення щодо направлення співробітника на навчання.

Третім напрямом удосконалення системи атестації персоналу на ТОВ «Віст Груп» є вибір способу впровадження оцінки «360 градусів». Існує два шляхи впровадження оцінки «360 градусів» на підприємстві:

- залучення консалтингової компанії, яка зазвичай пропонує власну розроблену програму та здійснює оцінку або передає технологію виконання оцінки фахівцям компанії;

- самостійне використання цього методу з вибором програмного забезпечення для проведення оцінки.

Нами пропонується використовувати програмний продукт «1С: Оцінка персоналу» для автоматизації процесу оцінювання персоналу на ТОВ «Віст Груп». Ця програма встановлюється як самостійна конфігурація на платформі «1С:Підприємство 8». Вона включає в себе різноманітні методи, включаючи «360 градусів», яка є лише одним із них.

Використання програмного продукту «1С: Оцінка персоналу» дозволить автоматизувати та оптимізувати процеси оцінки персоналу на вашому підприємстві, забезпечуючи більшу ефективність та точність в оцінці працівників. Такий підхід спростить адміністративні процедури, зменшить витрати часу та ресурсів, і сприятиме об'єктивності та достовірності результатів оцінки.

Програма «1С: Оцінка персоналу» надає широкі функціональні можливості для оцінки та управління персоналом. Основні функціональні можливості цієї програми включають:

1. Створення профілів співробітників. Програма дозволяє створювати та зберігати профілі кожного співробітника з детальною інформацією про його кар'єрний розвиток, навички, освіту тощо.

2. Планування оцінок. Є можливість налаштовувати плани оцінок для кожного співробітника з урахуванням специфіки його посади та завдань.

3. Збір даних для оцінки. Програма дозволяє збирати різноманітні дані для оцінки співробітників, включаючи результати виконаної роботи, відгуки колег, результати тестувань тощо.

4. Проведення оцінок. За допомогою програми можна проводити різноманітні види оцінок, включаючи самооцінку, оцінку керівників, оцінку колег та клієнтів.

5. Аналіз результатів. Програма надає інструменти для аналізу та порівняння результатів оцінок, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони персоналу та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

6. Створення звітів. Є можливість генерувати різноманітні звіти та аналітичні документи на основі зібраних даних для подальшого аналізу та використання в управлінні персоналом.

Ці функції дозволяють ефективно впоратися з процесами оцінки персоналу та забезпечити якісне управління людськими ресурсами в організації.

Таким чином, використання програми «1С: Підприємство 8. Оцінка персоналу» у кадровій діяльності ТОВ «Віст Груп» має безліч переваг. Вона дозволить автоматизувати більшість процесів оцінки персоналу, включаючи асесмент та атестацію. Також програма допоможе проводити оцінку кандидатів при прийомі на роботу, оцінювати учасників кадрових конкурсів, ротації кадрів з урахуванням відповідності їхніх навичок та досвіду вимогам посади.

Автоматизація цих процесів спростить адміністративні процедури, зменшить ймовірність помилок та підвищить ефективність управління персоналом. Крім того, програма надає можливість зберігання та аналізу даних про персонал, що дозволить зробити обґрунтовані рішення щодо кадрової політики та розвитку персоналу в компанії.

3.2. Заходи щодо вдосконалення кадрового потенціалу та їх ефективність

Для вдосконалення кадрового потенціалу, згідно з бажаннями працівників ТОВ «Віст Груп», необхідно провести низку заходів (табл.3.2). Реалізація заходів, які відповідають потребам та бажанням працівників, може позитивно позначитися на моралі та мотивації персоналу, їхній продуктивності та відданості компанії. Крім того, це також може сприяти збереженню талановитих працівників та привертанню нових фахівців до компанії.

Цифрова трансформація системи формування кадрового потенціалу за допомогою інформаційної платформи «E-Staff Рекрутер» може значно підвищити ефективність та ефективність процесу управління персоналом на ТОВ «Віст Груп».

Таблиця 3.2 - Запропоновані заходи щодо вдосконалення кадрового потенціалу на ТОВ «Віст Груп»

Резерви	Шляхи вирішення	Відповідальна особа	Термін реалізації
1. Підвищення ефективності формування кадрового потенціалу	Використання цифрової платформи «E-Staff Рекрутер»	Генеральний директор, керівник відділу персоналу	4 кв. 2024 р.
2. Підвищення ефективності мотивування персоналу	Впровадження системи грейдів		

Джерело: складено автором

Технологія рекрутменту персоналу, розроблена компанією Datex Software, стане невід'ємним помічником для HR-фахівців у відборі та оцінці кандидатів на вакансії. Вона спрощує пошук кандидатів, автоматизує розсилку запрошень та використовує різноманітні формати для оцінки претендентів, такі як опитувальники, тести, кейси та елементи гейміфікації.

Для взаємодії з кандидатами та пошуку потенційних співробітників можна використовувати ботів. Вони можуть автоматично відповідати на запитання кандидатів, надсилати інформацію про вакансії та проводити перший етап попередньої оцінки. Крім того, для пошуку кандидатів можна використовувати різні джерела, такі як соціальні мережі та сайти з пошуку роботи. Щоб зробити процес ще зручнішим для кандидатів, систему можна інтегрувати на корпоративний сайт компанії як плагін.

Платформа «E-Staff Рекрутер» має різноманітні модулі, серед яких сорсинг резюме, ATS-система для управління кандидатами, можливість проведення відеоінтерв'ю, опитування та тести, а також модуль для оцінки та перевірки кандидатів (рис.3.2). Клієнти можуть самостійно вибирати ті функції, які відповідають їх потребам.

Можливості «E-Staff Рекрутер» з автоматизації рекрутменту персоналу	Автоматизований пошук кандидатів Автопошук резюме на job-сайтах і в соціальних мережах, імпорт резюме в систему
	Роботизована комунікація з кандидатами Тести, ігри, відео- та аудіо-інтерв'ю, верифікаційне інтерв'ю
	Digital - оцінка кандидатів Продаж вакансій, перевірка мотивування кандидат за допомогою відсіву роботом
	Ранжування найкращих кандидатів

Рисунок 3.2 - Можливості «E-Staff Рекрутер» з автоматизації рекрутменту персоналу

Джерело: складено автором

Ціни на програмний продукт «E-Staff Рекрутер» наведено в Додатку В. Усі вказані ціни включають ПДВ. Вартість підписки на оновлення та технічну підтримку включає право на отримання оновлень до нових версій програми, автоматичне оновлення Інтернет-модуля у разі зміни структури або зовнішнього вигляду підтримуваних сайтів, а також консультації по телефону та електронній пошті з питань використання системи. Інтернет-модуль поставляється лише разом із підпискою на оновлення та технічну підтримку.

Отже, впровадження програмного продукту «E-Staff Рекрутер» у процес рекрутменту персоналу на ТОВ «Віст Груп» має на меті досягнення наступних цілей:

- збільшення ефективності пошуку та привертання кандидатів. Інтеграція з соціальними мережами та іншими джерелами підвищить потік кандидатів, дозволяючи залучати більше якісних кандидатів;
- зменшення часу на відбір та оцінку кандидатів. Автоматизовані процеси відбору, включаючи функції сорсингу, тестування та оцінки, допоможуть скоротити час, потрібний для вибору найбільш підходящих кандидатів;
- підвищення якості відбору. Використання різних форматів оцінки кандидатів, таких як відеоінтерв'ю, тести та елементи гейміфікації, дозволить отримати більш повну та об'єктивну картину про кожного кандидата;
- покращення аналітики та звітності. Система надає інструменти для аналізу ефективності рекрутингових процесів, що дозволяє виявляти та усувати проблеми та оптимізувати стратегії набору персоналу;

– зниження витрат на найм. Оптимізація процесів рекрутингу та підвищення ефективності допоможе зменшити витрати на пошук та найм нових співробітників.

В цілому, впровадження «E-Staff Рекрутер» сприятиме покращенню всього процесу найму персоналу, забезпечуючи більш ефективний та об'єктивний відбір кандидатів і підтримуючи стратегічні цілі підприємства щодо розвитку його кадрового потенціалу.

Для поліпшення системи мотивації персоналу у ТОВ «Віст Груп» пропонується впровадження системи грейдів. Ця система базується на оцінці компетентностей працівника та його віднесенні до певного рівня (грейду) на основі цієї оцінки. Отже, працівник отримує грейд відповідно до компетентностей, якими володіє. Однією з ключових переваг цієї системи є можливість перетворення нематеріальних показників, що визначають цінність роботи співробітника, на грошовий еквівалент.

Впровадження системи грейдів принесе ТОВ «Віст Груп» наступні переваги:

- об'єктивніша оцінка. Система грейдів дозволяє проводити оцінку компетенцій працівників на основі конкретних критеріїв, що сприяє більш об'єктивному визначенню їхньої цінності для компанії;
- розвиток персоналу. Відомі конкретні очікування щодо компетенцій для кожного грейду, що допомагає працівникам більш чітко розуміти, як розвивати свої навички та кар'єру;
- мотивація до вдосконалення. Працівники мають стимул працювати над підвищенням своїх компетенцій, щоб перейти на вищий грейд та отримати більшу винагороду;
- гнучкіша система винагород. Компанія може пропонувати різні рівні компенсації та переваг для кожного грейду, що дозволяє краще адаптуватися до індивідуальних потреб працівників;
- збереження талантів. Чітка структура грейдів та можливість просування по кар'єрним сходам стимулюють талановитих співробітників залишатися в компанії [20, с.93].

Впровадження системи грейдингу зазвичай триває від 6 до 14 місяців і передбачає пошук кваліфікованих фахівців, які мають досвід у впровадженні подібних систем на інших підприємствах.

Для прогнозування результативності запропонованих заходів для ТОВ «Віст Груп» спочатку визначимо витрати на їх реалізацію, керуючись досвідом аналогічних підприємств з врахуванням специфіки даного товариства (табл.3.3).

Таблиця 3.3 - Витрати на проведення заходів щодо вдосконалення кадрового потенціалу ТОВ «Віст Груп»

Заходи	Вартість провадження заходів, тис.грн.
Впровадження коучинг технологій у систему навчання та розвитку персоналу організації	47,0
Впровадження модульного навчання	11,2
Вдосконалення та автоматизація процесу атестації персоналу	6,9
Впровадження системи грейдів на підприємстві, в тому числі:	116,7
1 етап – Підготовка проекту	45,6
2 етап - Розробка методологічної моделі	36,9
3 етап - Розробка системи грейдування	34,2
Впровадження цифрової платформи «E-Staff Рекрутер»	115,0
ВСЬОГО	296,8

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

Отже, витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрового потенціалу ТОВ «Віст Груп» становитимуть 296,8 тис.грн.

Однією з головних цілей запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрового потенціалу ТОВ «Віст Груп» є зниження витрат, пов'язаних з високою плинністю персоналу підприємства, яка в 2023 році склала 12,84% і підвищення рівня задоволеності персоналу своєю працею.

Для розрахунку економічного ефекту від зниження плинності кадрів підприємства використовується формула 3.1:

$$Smk = Dkmk * H * Sm, \quad (3.1)$$

де Smk - економічний ефект від зниження плинності кадрів;

$Dkmk$ - коефіцієнт зниження плинності кадрів (ціллю запропонованих заходів є зниження плинності персоналу до 6%, що відповідає зниженню на 6,84%, тобто $R_{из} = 0,0684$);

H - чисельність персоналу підприємства, осіб;

Sm – витрати на звільнення, пошук, підбір, відбір та навчання нового працівника (грн/ос.), які становлять 3455 гривень.

Проведемо розрахунок економічного ефекту від зниження плинності персоналу на 6,84%:

$$Smk = 0,0684 * 148 * 3455 = 34975,66 \text{ грн.}$$

Таким чином, економічний результат за рахунок зниження плинності кадрів на 6,84% складе 34975,66 грн.

Застосування ефективних технологій для покращення кадрового потенціалу дозволяє підвищувати продуктивність праці працівників підприємства. Це дає можливість оцінити можливий економічний вигравш від підвищення продуктивності праці внаслідок впровадження запропонованих ініціатив. Економічний результат від збільшення продуктивності праці можна розрахувати за формулою 3.2 [29, с.230]:

$$E_p = P * D_p * (P_2 - P_1), \quad (3.2)$$

де E_p - економічний результат у розрахунку за рік;

P - кількість працівників, які підвищили продуктивність праці;

D_p - кількість робочих днів, відпрацьованих ними протягом року;

P_2 - продуктивність праці на день після впровадження заходів;

P_1 - продуктивність праці на день до впровадження заходів.

Проаналізуємо економічні наслідки збільшення продуктивності праці на 7% внаслідок впровадження заходів щодо вдосконалення кадрового потенціалу ТОВ «Віст Груп». Для цього використаємо дані, представлені у таблиці 3.4, і проведемо відповідний аналіз.

Таблиця 3.4 - Показники для розрахунку економічного результату збільшення продуктивності праці на ТОВ «Віст Груп»

Показник	Значення на 2023 рік
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	148
Кількість відпрацьованого часу, днів	226
Середньоденний виробіток у розрахунку на одного працівника за 2023 рік, тис.грн.	17,53
Середньоденний виробіток у розрахунку на одного працівника у разі зростання на 7%, тис.грн.	18,76

Джерело: складено автором

Річний економічний ефект від збільшення продуктивності праці працівників на 7% на підприємстві ТОВ «Віст Груп» складе:

$$E_p = 148 * 226 * (18,76 - 17,53) = 41141,04 \text{ тис. грн.}$$

Отже, запропоновані ініціативи з покращення кадрового потенціалу в ТОВ «Віст Груп» можуть призвести до суттєвих економічних вигод і покращення фінансових показників компанії.

Запропоновані заходи щодо покращення кадрового потенціалу в ТОВ «Віст Груп» можуть мати наступні соціальні вигоди:

1. Збільшення задоволеності працівників. Підвищення можливостей для професійного розвитку та навчання сприяє підвищенню морального стану персоналу і відчуттю задоволення від виконаної роботи;
2. Зростання професійного рівня персоналу. Вдосконалення програм навчання та навичок сприяє підвищенню кваліфікації працівників, що забезпечує їм кращі можливості для кар'єрного зростання та розвитку;
3. Створення сприятливої робочої атмосфери. Інвестиції в розвиток персоналу сприяють формуванню відкритої та підтримуючої робочої культури, де працівники відчують себе цінними членами команди;
4. Зниження оборотності персоналу. Покращення умов праці та можливостей для розвитку може зменшити оборотність персоналу, що дозволить зберегти досвід та знання на підприємстві;
5. Підвищення конкурентоспроможності підприємства. Кваліфікований та

мотивований персонал є ключовим фактором успіху підприємства, що може забезпечити йому перевагу на ринку.

У цілому, вдосконалення кадрового потенціалу підприємства призведе до різноманітних позитивних соціальних наслідків, що сприятимуть як індивідуальному, так і загальному добробуту працівників ТОВ «Віст Груп».

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку кадрового потенціалу підприємства дозволило зробити на ступні висновки:

- кадровий потенціал підприємства є сукупністю наявних у нього кадрів, які мають певні здібності та компетенції щодо виконання посадових обов'язків, спрямованих на здійснення трудової діяльності задля досягнення цілей. Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства полягає в створенні сильної та конкурентоспроможної команди співробітників, яка забезпечить досягнення стратегічних цілей та успіху організації в довгостроковій перспективі;

- кадровий потенціал організації слід розглядати як специфічну характеристику людських ресурсів організації, що є сукупністю професійних компетенцій та навичок працівників, їх освітнього та інтелектуального потенціалу, мотиваційних та психологічних характеристик, креативних та інноваційних ініціатив, що формують кадрові ресурси цієї організації та забезпечують вирішення її стратегічних завдань. Структура кадрового потенціалу організації формується як сукупність індивідуальних потенціалів його працівників під впливом синергетичного ефекту, може бути представлена як з погляду оцінки кількісних, і якісних параметрів, і є дуже динамічною під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;

- на сьогоднішній день існує досить різноманітна кількість методів оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Ці методичні підходи можуть застосовуватися окремо або у комбінації для отримання більш повного та об'єктивного оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. Важливо вибрати ті методи, які найбільш відповідають конкретним потребам та характеристикам організації;

- ТОВ «Віст Груп» – торговельне підприємство, що діє на ринку ручного будівельного інструменту України. ТОВ «Віст Груп» використовує лінійно-функціональну структуру управління підприємством. є не досить стабільною

компанією, з не високим рівнем капіталізації, тенденцією до зростання зобов'язань та зменшенням вартості власних активів і власного капіталу;

– за характером виконуваних функцій персонал ТОВ «Віст Груп» поділяється на три категорії: керівники, фахівці, та робітники. Переважання категорії «основні працівники» загалом обумовлено специфікою діяльності підприємства. Щодо динаміки чисельності працівників підприємства, то в 2022 році вона зменшилася на 10 осіб, що було обумовлено нападом РФ на Україну. Частина працівників підприємства пішла на фронт, а частина переїхала до безпечніших місць. В 2023 році відбулося зростання чисельності персоналу ТОВ «Віст Груп» на 3 керівника, 4 фахівця та 7 основних робітників. Особливу увагу керівництву ТОВ «Віст Груп» слід звернути на плинність кадрів. Так у 2021 році коефіцієнт плинності дорівнював 6,94%, в 2022 році становив 19,4%, а у 2023 році коефіцієнт плинності зменшився до рівня 12,84%. У результаті дослідження виявлено деякі недоліки в управлінні кадровим потенціалом, вирішення яких може призвести до підвищення лояльності працівників та зменшення плинності кадрів ТОВ «Віст Груп».

– ТОВ «Віст Груп» потрібно зосередитися на розвитку кадрового потенціалу, оскільки це визначальний фактор для подальшого успіху компанії. Інвестування у розвиток працівників сприятиме створенню ефективнішого та конкурентоздатного бізнесу. Пропоновані заходи щодо удосконалення розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Віст Груп» за рахунок використання нових сучасних технологій: використання коучинг-технологій; впровадження системи модульного навчання персоналу; вдосконалення та автоматизація процесу атестації персоналу.

– для вдосконалення кадрового потенціалу, згідно з бажаннями працівників ТОВ «Віст Груп», необхідно провести низку заходів: використання цифрової платформи «E-Staff Рекрутер», впровадження системи грейдів. Запропоновані ініціативи з покращення кадрового потенціалу в ТОВ «Віст Груп» можуть призвести до суттєвих економічних вигод і покращення фінансових показників компанії. У цілому, вдосконалення кадрового потенціалу підприємства призведе до різноманітних позитивних соціальних наслідків, що сприятимуть як індивідуальному, так і загальному добробуту працівників ТОВ «Віст Груп».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Building the Digital HR Organization. Accenture URL: https://www.accenture.com/t20160826T013813_w_usan/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/MainPages/Documents/Global/Accenture-Digital-Disrupts-HR.pdf.
2. Global Human Capital Trends 2023. Deloitte Insights: [Website]. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
3. Grynko, T., Shevchenko, T., Pavlov, R., Shevchenko, V., & Pawliszczy, D. (2020). The impact of collaboration strategy in the field of innovation on the effectiveness of organizational structure of healthcare institutions. *Knowledge and Performance Management*, 4(1), 37-51. [https://doi.org/10.21511/kpm.04\(1\).2020.04](https://doi.org/10.21511/kpm.04(1).2020.04)
4. Hight-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent roles of organisations identification. Ahmed Mohammed, Paul Bottomley, Julian Gould Williams, Wessam Abouarghoub, Sophie Lythreathis//Human Resource Management Journal. 2019.
5. Hviniashvili T. The role of staff motivation in the conditions of reducing the economic security of business entities. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*, Переяслав-Хмельницький, 2019. Вип. 10(54), Ч. 4 С. 157-159.
6. Lengnick-Hall, C. A. Interactive human resource management and Strategic Planning./ C. A. Lengnick-Hall, M. L. Lengnick-Hall. *New York : Quorum Books*, 2018. Pp. 196.
7. Maltyz, V.V., & Tarasenko, Y.V. (2018). Assessment of staff: modern methods and tools for its implementation. *Economy and Society*, 19. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73>.
8. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine / H. S. Lopuschnyak et al.. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. №20 (4). P. 88-110. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08).
9. Marcus Vinicius de Miranda Castro, Mariana Lopes de Araújo, Andréia Miguens Ribeiro, Gisela Demo, Pedro Paulo, Murce Meneses. Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and

new research paths. *Journals/Revista de Gestão/Volume 27 Issue 3*. 2020.

10. Rogiers, P., Viaene, S., & Leysen, J. (2020). The digital future of internal staffing: A vision for transformational electronic human resource management. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 27(4), 182-196.

11. Top Human Resource Software Products URL: <http://www.capterra.com/human-resource-software/>.

12. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes / A. Kolot та ін. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Т. 20, № 1. Р. 322–341. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27).

13. Zakharova O., Lopushnyak H., Skibska K. Current trends in the development of Ukrainian labor market. *Studia Regionalne i Lokalne*. 2022. Volume 3(89). P. 17. URL: https://studreg.uw.edu.pl/dane/web_sril_files/1886/2022_3_zakharova

14. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.

15. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони*. Сер. Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 72-78.

16. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В. А., Конопко А. Ю.. Розвиток сучасних HR технологій як ключового елементу у системі управління персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. №56.

17. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 33-42.

18. Головна - Група компаній «Віст». Група компаній «Віст». URL: <https://new-vist.com/> (дата звернення: 05.05.2024).

19. Грищенко Н. В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 105-110.

20. Грішнова О.А, Дуплякіна Н.М. Блокчейн технології у сфері праці:

проблеми і перспективи використання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Збірник наукових праць. 2022. Випуск 2 (46). С.87-100.

21. Гуржій Н., Гурман О., Леськова С.. Аналіз сучасної системи управління персоналом під впливом цифровізації бізнес-процесів: досвід міжнародних компаній, українські реалії. *Financial and credit activity problems of theory and practice* 1, № 42. 2022 С. 484–92.

22. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу. Вид. 2-ге, без змін. Київ.: КНЕУ, 2006. 398 с.

23. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.

24. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–71. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/9276/1/22.pdf>

25. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму / А. М. Колот та ін. *Проблеми економіки*. 2023. Т. 3, № 57. С. 282—294. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294>.

26. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, № 12. 2022. С. 46–51.

27. Засторожнікова І. В. Управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діjdиталізації : дис. докт. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2021. 37 с.

28. Ковальська К. В., Приходько А. В. Особливості розробки збалансованої системи показників для реалізації стратегії управління персоналом інноваційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7055>

29. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.

30. Колот А. М., Герасименко О. О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-*

трудові відносини: теорія та практика. 2020. Т. 10, № 1. С. 33—54. URL: [https://doi.org/10.21511/slntp.10\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/slntp.10(1).2020.06).

31. Леськова С. В. Імплементація інноваційної системи управління розвитком персоналу в процес управління персоналом роздрібних торговельних мереж. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*, № 59, 2020. С. 116–23. <http://dx.doi.org/10.36477/2522-1205-2020-59-15>.

32. Лісогор Л.С, Руденко Н.В. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. № 4(221). С. 19–26.

33. Маршавін Ю. М. Модернізація системи робочих місць як імператив розвитку сфери зайнятості / Ю. М. Маршавін // *Ринок праці та зайнятість населення*. - 2018. - № 2. - С. 5-14.

34. Павликівська О.І. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 210-220

35. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна О.О. Дніпро, 2017. 320 с.

36. Поплавська О.М. Соціально-трудові відносини в глобальній турбулентності: погляд через призму соціальної безпеки. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 254-262.

37. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Науковий вісник*. 2022. Випуск 4. С. 88–93.

38. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.

39. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 53–65. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_30/

40. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу

підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 310–315.

41. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*, 2018 № 4(15). С.225-228.

42. Хаустова К.М, Дем'янович Е.В. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*, (56). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>

43. Червінська Л. П., Червінська Т. М. , Буковинська М. П. . Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, № 4 (63). 2021. С. 91–99.

44. Шахно А.Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання: монографія. Кривий Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 360 с.

45. Шахно А.Ю., Кутова Н.Г. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №. 1. С. 226-232. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/07/2021-1-EH-40.pdf>

46. Шимановська-Діанич Л.М.. Теорія та методологія формування системи управління креативним розвитком персоналу як складової загальної системи управління персоналом сучасного підприємства. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, № 2(80). 2019. С.81–85.

47. Шумкова О.В., Плахтиря А.А. Особливості організації системи управління розвитком персоналу медичного закладу. *Інфраструктура ринку*. № 46(20). С. 77-82

48. Янковой Р.В., Харченко Т.С. Шляхи підвищення продуктивності та результативності праці на підприємстві. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2021. № 1(6). С. 23-26.

Додаток А

Трактування терміну «кадровий потенціал» різними науковцями

Автор	Визначення
Грищенко Н. В. [19, с.105]	«...сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі в трудовій діяльності, здатність досягати в заданих умовах певних результатів, а також вдосконалюватися в процесі праці»
Данюк В. М. [22, с.65]	«...комплекс можливостей і здібностей персоналу ефективно реалізовувати трудові функції та адаптуватися до умов господарської діяльності підприємств, що швидко змінюються»
Дискіна А. А. [24, с.67]	«...поєднання особистісних характеристик персоналу, їх спеціальних знань, кваліфікації та досвіду, а також потенційних можливостей, які в процесі трудової діяльності можуть бути активовані та використані організацією для досягнення поставлених короткострокових чи довгострокових цілей»
Засторожнікова І. В. [27, с.18]	«... це узагальнююча (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій та досягненням цілей перспективного розвитку організації»
Павликівська О.І. [34, с.210]	«...це вміннями і навичками працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту»
Письменна О.О. [35, с.35]	«... вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту»
Лісогор Л.С, Руденко Н.В. [32, с.20]	«...сукупність здібностей всіх людей, які зайняті в цій організації та вирішують певні завдання. Кадровий потенціал закладений у тих функціях, які він виконує як професіонал і через свої здібності, знання досвіду»
Смачило В. В. [39, с.54]	«...складається із сукупних здібностей та можливостей співробітників, які можуть бути використані у певний момент часу для виконання поставлених завдань, спрямованих на ефективний розвиток організації»
Танасюк І. М., Кіршо С. М. [40, с.310]	«...відображення штатного складу співробітників підприємства, тобто тих, хто має певну кваліфікацію та обіймає на підприємстві відповідну посаду»
Хаустова К.М, Дем'янович Е.В. [42]	«...складовий елемент ресурсного потенціалу організації, який становить величину з наявного кількісного складу працівників з відповідними якісними характеристиками»

Джерело: систематизовано на основі опрацювання джерел [19; 22; 24; 27; 32; 34; 35; 39; 40;

Фінансова звітність за 2023 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн.
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1,00	0,00
первісна вартість	1001	943,00	943,00
накопичена амортизація	1002	942,00	943,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	404,00	
Основні засоби	1010	28 084,00	20 121,00
первісна вартість	1011	63 916,00	67 440,00
знос	1012	35 832,00	47 319,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	638 822,00	638 822,00
Усього за розділом I	1095	667 311,00	658 943,00
II, Оборотні активи Запаси	1100	194 541,00	268 043,00
Виробничі запаси	1101	1 082,00	1 658,00
Незавершене виробництво	1102	0,00	
Готова продукція	1103	0,00	
Товари	1104	193 459,00	266 385,00
Поточні біологічні активи	1110	0,00	
Депозити перестрахування	1115	0,00	
Векселі одержані	1120	0,00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	28 832,00	56 762,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23 103,00	62 451,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 712,00	3 364,00
Готівка	1166	0,00	
Рахунки в банках	1167	1 712,00	3 364,00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 417,00	1 733,00
Усього за розділом II	1195	249 605,00	392 353,00
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	
Баланс	1300	916 916,00	1 051 296,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис, грн	На кінець звітної періоду, тис, грн.
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	324 995,00	324 995,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	352 784,00	441 431,00
Усього за розділом I	1495	677 779,00	766 426,00
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 804,00	5 374,00
Усього за розділом II	1595	8 804,00	5 374,00
III, Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	156 587,00	150 653,00
Векселі видані	1605	0,00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	
товари, роботи, послуги	1615	22 170,00	29 801,00
розрахунками з бюджетом	1620	1 159,00	3 829,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,00	2 485,00
розрахунками зі страхування	1625	150,00	361,00
розрахунками з оплати праці	1630	847,00	1 582,00
Поточні забезпечення	1660	1 554,00	3 008,00
Інші поточні зобов'язання	1690	47 866,00	90 262,00
Усього за розділом III	1695	230 333,00	279 496,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,00	
Баланс	1900	916 916,00	1 051 296,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 р,

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	586 376,00	368 794,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	317 948,00	188 757,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0,00	
Валовий: прибуток	2090	268 428,00	180 037,00
Інші операційні доходи	2120	44,00	317,00
Адміністративні витрати	2130	91 582,00	59 714,00
Витрати на збут	2150	34 262,00	54 961,00
Інші операційні витрати	2180	4 582,00	3 777,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	138 046,00	61 902,00
Фінансові витрати	2250	25 399,00	18 313,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	112 647,00	43 589,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-18 000,00	0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	94 647,00	43 589,00

Фінансова звітність за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн.
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	167,00	1,00
первісна вартість	1001	943,00	943,00
накопичена амортизація	1002	776,00	942,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	830,00	404,00
Основні засоби	1010	30 166,00	30 501,00
первісна вартість	1011	53 813,00	63 916,00
знос	1012	23 647,00	33 415,00
Усього за розділом I	1095	31 163,00	30 906,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	722 485,00	847 025,00
Виробничі запаси	1101	789,00	1 082,00
Товари	1104	721 696,00	845 943,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	83 779,00	28 832,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0,00	
з бюджетом	1135	4 395,00	1 325,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33 333,00	23 103,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	281,00	1 712,00
Рахунки в банках	1167	281,00	1 712,00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 278,00	1 417,00
Усього за розділом II	1195	845 551,00	903 414,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	
Баланс	1300	876 714,00	934 320,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн.
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	324 995,00	324 995,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	301 596,00	366 196,00
Усього за розділом I	1495	626 591,00	691 191,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14 402,00	8 804,00
Усього за розділом II	1595	14 402,00	8 804,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	156 192,00	156 587,00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	
товари, роботи, послуги	1615	34 650,00	22 170,00
розрахунками з бюджетом	1620	1 792,00	5 151,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 135,00	5 000,00
розрахунками зі страхування	1625	475,00	150,00
розрахунками з оплати праці	1630	2 098,00	847,00
Поточні забезпечення	1660	2 278,00	1 554,00
Інші поточні зобов'язання	1690	38 236,00	47 866,00
Усього за розділом III	1695	235 721,00	234 325,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,00	
Баланс	1900	876 714,00	934 320,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	368794,00	745 257,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	188757,00	451 457,00
Валовий: прибуток	2090	253 241,00	293 800,00
Інші операційні доходи	2120	319,00	83,00
Адміністративні витрати	2130	74 031,00	117 535,00
Витрати на збут	2150	64 748,00	74 081,00
Інші операційні витрати	2180	13 887,00	39 792,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	100 894,00	62 475,00
Фінансові витрати	2250	24 676,00	13 710,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	76 218,00	48 765,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-11 618,00	-24 968,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	64 600,00	23 797,00

АНКЕТА

Дайте відповідь, будь ласка, на наступні питання, пов'язані з системою мотивації на Вашому підприємстві, зазначивши, на Вашу думку, найбільш вірні відповіді. Щирі відповіді на питання будуть сприяти підвищенню точності і адресності політики щодо управління персоналом.

1. Чи задоволені Ви своєю роботою?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Важко відповісти.

2. Як Ви вважаєте, чи цінує Вашу роботу - керівник?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Важко відповісти. - колеги? підлеглі?

3. Чи задоволені Ви своїм службовим зростанням?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Важко відповісти.

4. Чи є у співробітників підприємства можливість для навчання і підвищення кваліфікації?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Важко відповісти.

5. Чи справедлива матеріальна оцінка Вашої праці?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Важко відповісти.

6. Як Ви оцінюєте мотивацію співробітників на підприємстві в цілому?

- а) Висока;
- б) Швидше висока;
- в) Швидше низька;
- г) Низька;
- д) Важко відповісти;
- е) Інше.

7. Чи проводяться з боку керівництва будь-які дії щодо підвищення мотивації співробітників?

- а) Так, успішно;
- б) Так, без ефекту;
- в) Це ніяк не проявляється;
- г) Дії керівництва тільки знижують мотивацію праці.

8. Якщо проводяться, то які?

- а) Підвищення заробітної плати;
- б) Прив'язка зарплати до результатів праці;
- в) Поліпшення умов праці;
- г) Створення можливості кар'єрного, професійного зростання;
- д) Усна похвала, вручення грамот;
- е) Зміна окремих співробітників;
- ж) Інше (заохочення, соціальні програми та ін.).

9. Як Вам здається, які найбільш значущі критерії підвищення якості та продуктивності вашої праці:

- а) Гідна заробітна плата;
- б) Прямий зв'язок матеріального заохочення з результатами праці;
- в) Поліпшення умов праці;
- г) Повага та визнання дійсних заслуг (особистих та професійних) керівником, схвалення та моральні заохочення;
- д) Створення можливості кар'єрного професійного зростання;
- е) Інше (заохочення, соціальні програмісти та ін.).

10. Чи вважаєте Ви, що для Вашого підприємства було б корисно удосконалювати систему стимулювання?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Важко відповісти.

Додаток Г

**Ціни на програмний продукт «E-Staff Рекрутер»,
станом на 01.04.2024 р**

Модуль системи	Кількість користувачів	Вартість ліцензії (разовий платіж), грн..	Вартість підписки на оновлення та технічну підтримку (опційно, з 2-го року)
Класичний підбір	1	6 900	2 800
	Без обмежень	115 000	36 500
Класичний + масовий підбір	1	8 000	3 200
	Без обмежень	160 000	47 000
Інтерфейс керівника (замовника)	50	30 000	6 000
	100	48 000	9 600
	500	60 000	12 000
	Без обмежень	90 000	18 000

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

Короткий зміст подібності



Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1016279798

Дата перевірки:
24.05.2024 18:08:53 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
25.05.2024 07:14:43 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: КБР_Гладун_плагіат

Кількість сторінок: 58 Кількість слів: 12803 Кількість символів: 102406 Розмір файлу: 195.72 KB ID файлу: 1016072137

7.4%
Схожість

Найбільша схожість: 2.24% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1016014242)

3.26% Джерела з Інтернету

131

Сторінка 60

6.23% Джерела з Бібліотеки

388

Сторінка 61

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел