

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «**Формування кадрового потенціалу в умовах постійної трансформації організаційного середовища**» (на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Валдер»)

(назва теми)

Виконав: студент магістратури за спеціальністю

073 Менеджмент

Леськов В. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: д. е. н., проф.

Федоришина Л. М.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Леськов В. В. Формування кадрового потенціалу в умовах постійної трансформації організаційного середовища (на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Валдер»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 95 с.

Дослідження базується на аналізі матеріалів ТОВ «Валдер», що є одним із провідних виробників мобільних бетонних заводів, стаціонарних бетонних заводів, а також обладнання для виробництва бетону в Україні.

У роботі висвітлено теоретичні та практичні аспекти формування кадрового потенціалу сучасного підприємства, сформовано практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства. Розкрито сутність кадрового потенціалу, визначено чинники, що впливають на його формування. Розглянуто методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Надано організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Валдер»; проведено оцінювання кадрового потенціалу підприємства в умовах постійної трансформації організаційного середовища.

Запропоновано шляхи удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства; обґрунтовано ефективність впровадження заходів з удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства.

Ключові слова: кадровий потенціал, підприємство, формування кадрового потенціалу, персонал, ефективність, методи.

ANNOTATION

Leskov V. V. Formation of human resource potential in conditions of constant transformation of the organizational environment (based on materials from Valder LLC). Qualifying scientific work on manuscript rights. Master's thesis for the degree of Master in specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law. Khmelnytskyi, 2025. 95 p.

The study is based on the analysis of materials from Valder LLC, which is one of the leading manufacturers of mobile concrete plants, stationary concrete plants, and concrete production equipment in Ukraine.

The work highlights the theoretical and practical aspects of forming the human resource potential of a modern enterprise, and formulates practical recommendations for improving the process of forming the human resource potential of an enterprise. The essence of human resource potential is revealed, and the factors influencing its formation are identified. Methodological approaches to assessing the human resources potential of an enterprise are considered.

An organizational and economic characteristic of the activities of Valder LLC is provided; an assessment of the enterprise's human resources potential is carried out in the conditions of constant transformation of the organizational environment. Ways are proposed to improve the process of forming the human resources potential of the enterprise; the effectiveness of the implementation of measures to improve the process of forming the human resources potential of the enterprise is substantiated.

Key words: human resource potential, enterprise, formation of human resource potential, personnel, efficiency, methods.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність кадрового потенціалу і чинники його формування	9
1.2. Методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу підприємства	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ВАЛДЕР»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	30
2.2. Оцінювання кадрового потенціалу підприємства в умовах постійної трансформації організаційного середовища	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	53
3.1. Шляхи удосконалення процесу формування кадрового потенціалу в умовах постійних змін організаційного середовища	53
3.2. Обґрунтування ефективності впровадження заходів з удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства	61
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	87

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності;

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України;

БСУ – бетонозмішувальна установка;

KPI – Key Performance Indicators (з англ. ключові показники ефективності);

HR – людські ресурси;

HRM – Human Resource Management (з англ. управління людськими ресурсами);

HRMS – Human Resource Management Systems (з англ. системи управління людськими ресурсами);

ШІ – штучний інтелект.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні українські підприємства функціонують в умовах постійних трансформаційних змін організаційного середовища. В умовах воєнного стану в Україні підприємства зіткнулися не тільки з проблемами зменшення попиту на продукцію, нестачі фінансування й логістики, але й і з проблемою нестачі персоналу (працівників).

Персонал відіграє важливу роль у функціонуванні й розвитку підприємства, вирізняючись високою рентабельністю, адже витрати на формування кадрового потенціалу і його розвиток не можна порівнювати з соціально-економічним ефектом для підприємства в цілому.

За таких умов, особливо важливим є питання формування кадрового потенціалу, ефективне використання і розвиток якого здатні забезпечити досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. З огляду на це, управління кадровим потенціалом є важливою специфічною функцією управління.

Дослідження з питань формування кадрового потенціалу підприємства та управління ним висвітлені у наукових працях українських вчених: Т. Альшиної, Ю. Синиціної [1], Б. Барандича [4], В. Безсмертної [5], М. Белопольського, О. Хаджинової, А. Бессонової [6], О. Венгер, О. Фурсіна [10], В. Горбоконя [13], І. Дашко [17], Г. Закаблук [21], О. Ковальнової [23], І. Козлової [24], С. Леськової [32], І. Лебедевої [33], Л. Лісогор, Н. Руденко [34], Т. Обиденнової [40], А. Полторацької [36], А. Ревуцької [44], М. Рязанова [47], Г. Тарасюк, Л. Фурсової [53], Н. Трусової [55], Л. Чернишової [58] та ін. Отже, питання ефективного формування кадрового потенціалу підприємства є актуальним і потребує подальших досліджень.

Мета роботи: дослідити теоретичні та практичні аспекти формування кадрового потенціалу, виявити проблеми та окреслити шляхи удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність кадрового потенціалу та визначити чинники, що впливають на його формування;
- розглянути методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Валдер»;
- провести оцінювання кадрового потенціалу підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства;
- обґрунтувати ефективність впровадження заходів з удосконалення процесу формування кадрового потенціалу ТОВ «Валдер».

Об'єкт дослідження – процес формування кадрового потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування кадрового потенціалу ТОВ «Валдер».

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань у процесі дослідження використані такі методи: теоретичного узагальнення; економічного, управлінського та математичного аналізу; синтезу; порівняння; статистичні і графічні методи; абстрактно-логічні методи.

Практична значущість. Запропоновані в магістерській роботі заходи з удосконалення процесу формування кадрового потенціалу взято до уваги керівництвом ТОВ «Валдер» під час формування плану діяльності підприємства на 2025 рік, зокрема: заплановано впровадити систему «HURMA» з метою автоматизації HR-процесів; укладено довгострокові угоди про співпрацю із трьома закладами професійної (професійно-технічної) освіти м. Хмельницького, учні яких будуть щороку проходити практику на підприємстві і таким чином буде можливість підготувати собі потенційних працівників на майбутнє (довідка від 04.12.2024 року № 7).

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження опубліковано у:

збірнику матеріалів міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України» (Україна, м. Харків, 17 листопада 2023 року), Харків: Харківський національний автомобільно-дорожний університет, 2023;

матеріалах XIV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Економіка сьогодення: проблеми моделювання та управління» (Україна, м. Полтава, 12-13 грудня 2024 року), Полтава: Полтавський університет економіки і торгівлі, 2024.

Структура та обсяг роботи. Відповідно до мети і завдань робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань та чотирьох додатків. Загальний обсяг роботи 95 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність кадрового потенціалу і чинники його формування

Сучасні підприємства функціонують в умовах постійної трансформації організаційного середовища, що спричинено різними факторами, зокрема повномасштабним вторгненням росії на територію України. З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну суб'єкти господарювання зіткнулися з проблемами зменшення попиту на продукцію (товари, послуги), нестачі фінансування, втрати робочої сили, а також проблемами логістики [15]. І хоч з часом з деякими проблемами підприємства успішно впоралися чи зменшили їх вплив на власну діяльність, проблема з кадровим потенціалом залишається актуальною. Дана проблема спричинена багатьма факторами: відтоком громадян України за кордон, мобілізацією чоловіків, нестабільним психологічним станом працівників, зумовленим страхом за власне життя і життя своїх рідних, жорсткою конкуренцією на ринку праці за висококваліфікованого працівника тощо. Це, так чи інакше, впливає на кадровий потенціал, який є важливою складовою конкурентоспроможності сучасного підприємства, оскільки працівники є носіями технологій, що реалізують стратегічні цілі підприємства.

Як справедливо стверджує українська вчена Н. В. Трусова, кадровий потенціал є основним багатством підприємства і його формуванню має «приділятися значна увага, бо від цього безпосередньо залежатиме конкурентоспроможність підприємства та економічний ефект інвестицій у його діяльність» [55, с. 89]. У дослідженнях науковців О. Лозової, М. Сосян обґрунтовано залежність адаптивності підприємства до трансформаційних змін у зовнішньому середовищі від професійності персоналу, його вміння

адаптуватися до викликів швидкозмінюваного зовнішнього середовища [35, с. 260].

З метою кращого розуміння суті дефініції «кадровий потенціал» вважаємо за необхідне звернутися до визначення терміну «потенціал», який в етимологічному значенні походить від латинського *potentia*, що означає «приховані можливості», «силу» [41, с. 309]. Тобто, потенціал можна розглядати як джерело сили чи можливостей, які можна практично реалізувати в господарській практиці підприємства.

У тлумачному словнику економіста термін «потенціал» трактується як «наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення чогось» [12, с. 216]. Ґрунтуючись на даному визначенні, можна припустити, що кадровий потенціал підприємства є його наявними можливостями щодо використання персоналу для досягнення цілей.

Розглянемо визначення дефініції «кадровий потенціал» у сучасній економічній науці.

Б. Барандич [4, с. 66] трактує кадровий потенціал підприємства як «загальну (кількісну та якісну) характеристику персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язану з виконанням його функцій та досягненням цілей довгострокового розвитку підприємства; наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу), що використовуються і можуть бути використані в певний момент часу». О. Венгер, О. Фурсін, М. Городецька [10, с. 159] вважають кадровий потенціал сукупними можливостями працівників підприємства, їх компетентності до виконання завдань та досягнення поставлених цілей, а також їх бажань та здатності забезпечити ефективне виконання цих задач для досягнення стабільного розвитку підприємства. З погляду О. Ковальнової, Д. Скрипки [23, с. 219] «кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики та мотиваційний потенціал». Т. Альошина, Ю. Синиціна трактують кадровий потенціал як

комплексне поняття, що передбачає як сукупний потенціал працівника, так і сукупні можливості, уміння, навички та компетенції трудового колективу, який здатний до інноваційної реалізації виробничих задач та забезпечення сталого виробничого процесу [1, с. 318]. З точки зору С. Леськової «кадровий потенціал підприємства – це сукупні можливості усіх штатних працівників підприємства, компетентність і мотивація яких дозволяють забезпечити якість виконання поточних завдань та досягнення цілей розвитку підприємства» [32, с. 27].

І. Козлова, С. Давидов пропонують розглядати кадровий потенціал підприємства у широкому та вузькому значенні цього слова (рис. 1.1).

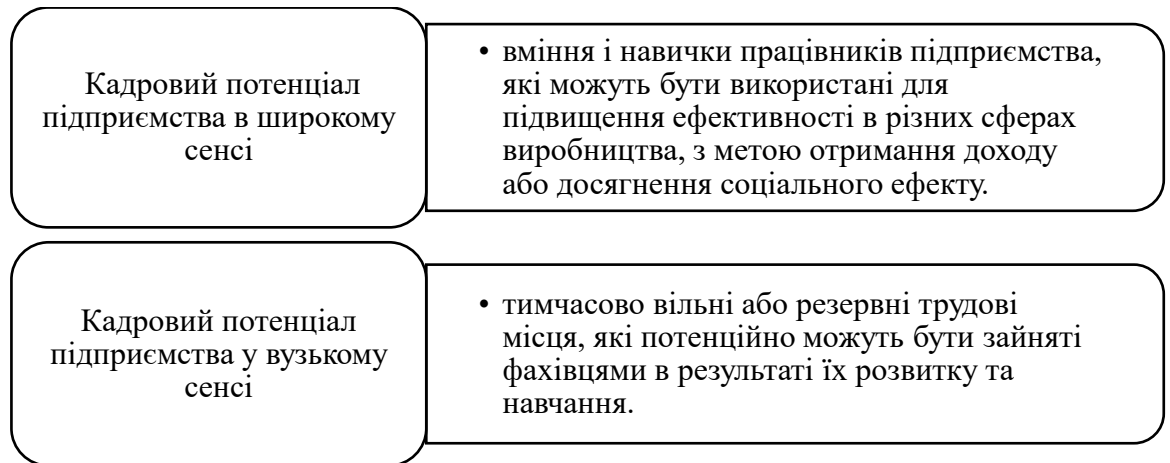


Рисунок 1.1 – Визначення терміну «кадровий потенціал підприємства»

Джерело: сформовано на основі [24, с. 322]

М. Рязанов [47, с. 338] пропонує розглядати кадровий потенціал підприємства як сукупність особистісних якостей, психофізіологічних характеристик і професійних компетентностей його працівників, що «визначають їх можливу міру участі у досягненні стратегічних цілей». На рис. 1.2 подано ключові елементи даної дефініції з позиції М. Рязанова.

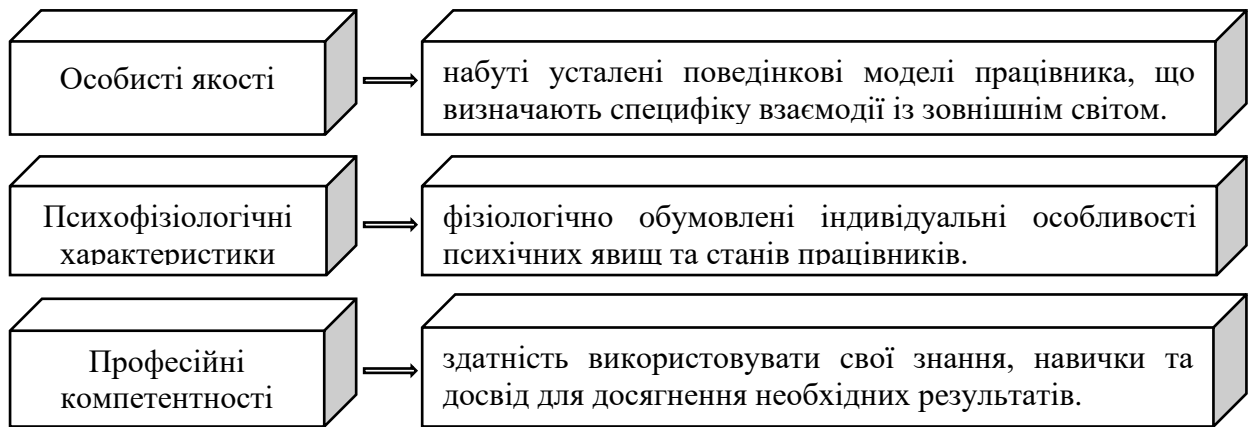


Рисунок 1.2 – Характеристики працівників, як складові кадрового потенціалу

Джерело: сформовано на основі [47, с. 338]

Слід зазначити, що синергія характеристик працівників (рис. 1.2) у спільних діях та створені між ними комунікаційні зв'язки формують кадровий потенціал підприємства. Компоненти структури кадрового потенціалу подані на рис. 1.3.

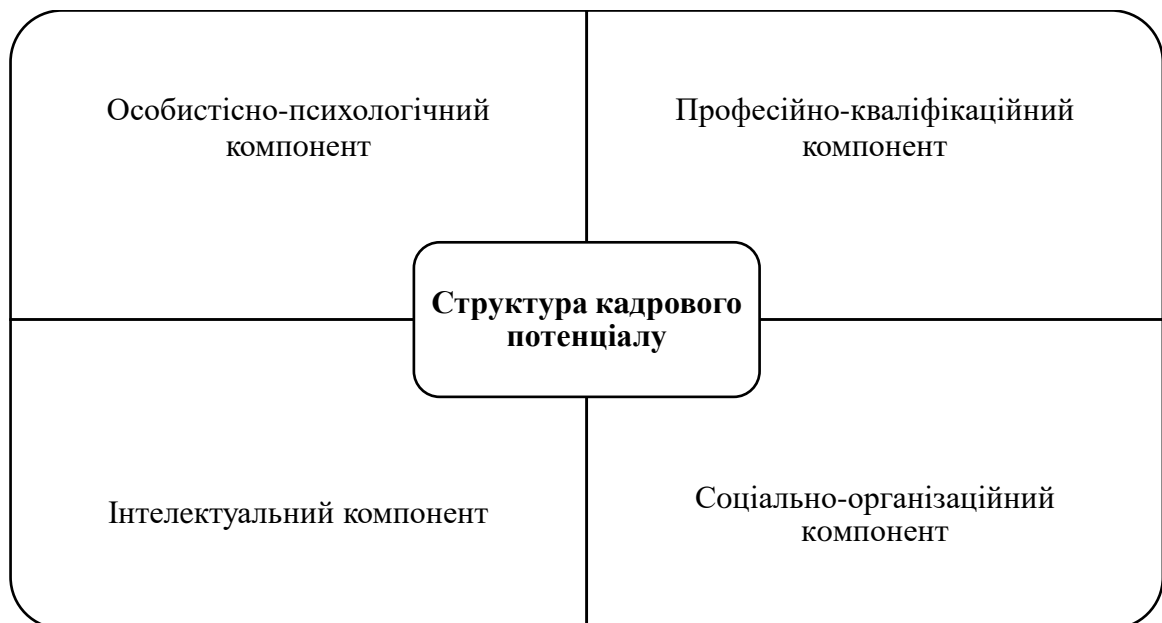


Рисунок 1.3 – Компоненти структури кадрового потенціалу

Джерело: сформовано на основі [47, с. 340]

Особистісно-психологічний компонент передбачає можливості персоналу до саморозвитку та оволодіння новими компетентностями, їх оперативність мислення, витривалість, стресостійкість, емоційну стабільність, схильність до професійного вигорання. Професійно-кваліфікаційний

компонент визначає спроможність працівників ефективно виконувати обов'язки та охоплює компетентнісний набір людських ресурсів підприємства. Інтелектуальний компонент є відображенням здатності трудового колективу до генерації інновацій, творчої розумової діяльності. Соціально-організаційний компонент визначає спроможність працівників до ефективної командної роботи, формування комунікаційних зв'язків, дотримання моральних та етичних норм, сповідування корпоративних цінностей і традицій, створення комфортного соціально-психологічного клімату в колективі.

Л. Лісогор, Н. Руденко [34, с. 21] пропонують враховувати специфічний прояв кадрового потенціалу на різних рівнях: індивідуально-особистісному, мікро- і макрорівнях. У зв'язку із цим, розвиток кадрового потенціалу науковці визначають як один із найважливіших чинників сталого розвитку підприємства на мікро-, мезо- та макрорівнях. Запропонована ними структурно-логічна модель формування, використання й розвитку кадрового потенціалу під впливом різних чинників наведена на рис. 1.4.

Сутність і структура кадрового потенціалу зумовлюють його мінливість [47, с. 338]. Стрімкість та масштабність трансформаційних змін змушують українські підприємства переглянути традиційні підходи до формування кадрового потенціалу, що є планомірним і цілеспрямованим процесом забезпечення підприємства працівниками у необхідній кількості і з належними професійними здібностями, а також, відповідно до потреб підприємства, їх розвиток і підвищення кваліфікації [1, с. 318].

Слід зазначити, що на формування кадрового потенціалу впливають не лише чинники зовнішнього середовища, але й внутрішнього.

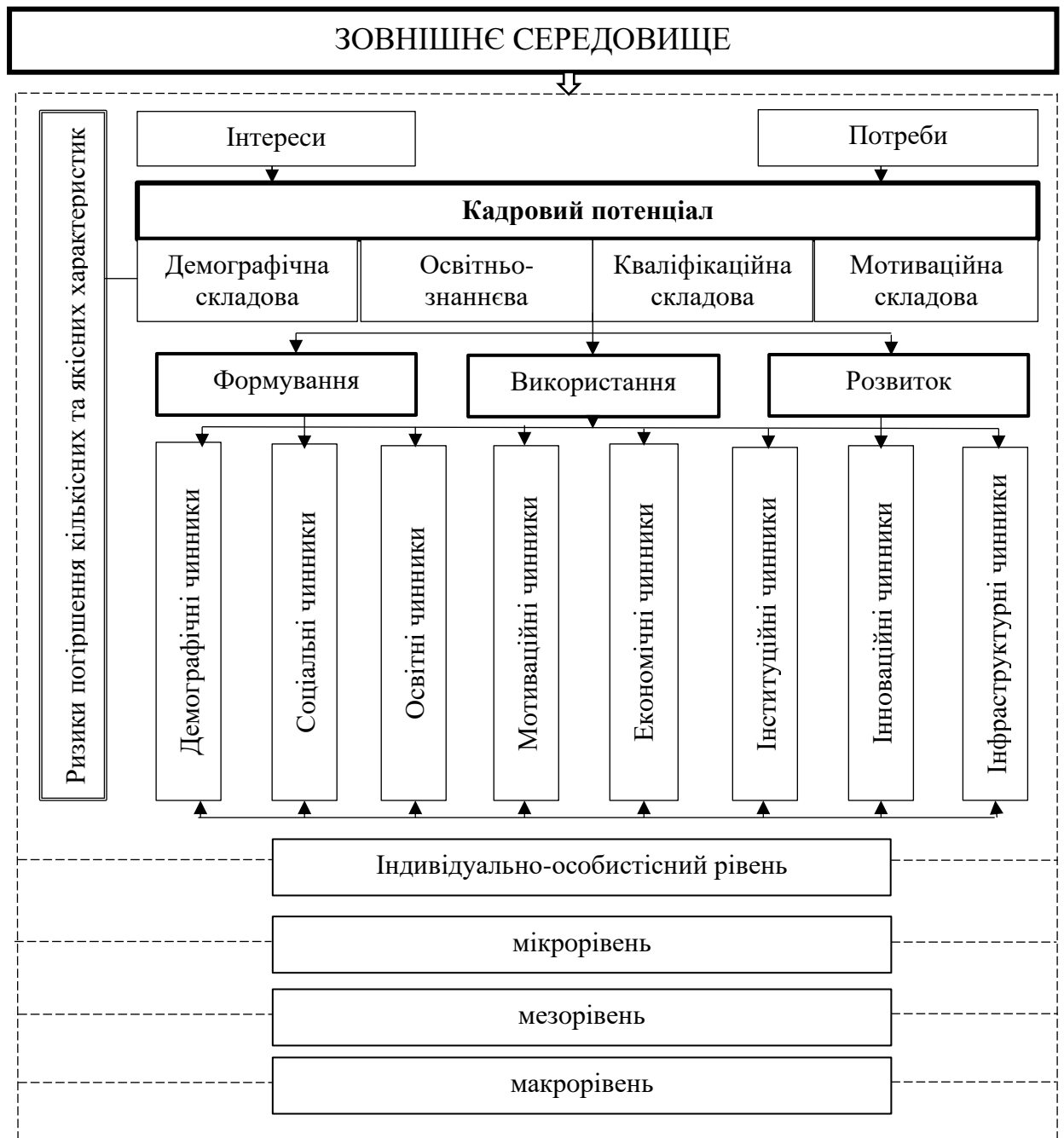


Рисунок 1.4 – Структурно-логічна модель формування кадрового потенціалу

Джерело: [34, с. 22]

Під впливом чинників організаційного середовища (зовнішніх і внутрішніх), кадровий потенціал може показувати регресивну або прогресивну динаміку (табл. 1.1). Результатом системної недбалої реалізації HR-стратегії є регресивна динаміка кадрового потенціалу, а наслідком продуманої і системної роботи з персоналом, спрямованої на стратегічний розвиток підприємства, є прогресивна динаміка кадрового потенціалу.

Таблиця 1.1. Характеристика динаміки кадрового потенціалу

Об'єкт динаміки	Прояв прогресивної динаміки кадрового потенціалу	Прояв регресивної динаміки кадрового потенціалу
Кадрове забезпечення	Зміцнення наявного кадрового ядра, залучення нових працівників, які необхідні для підприємства	Втрата кадрового ядра, неможливість залучення нових працівників, необхідних для підприємства
Компетентність колективу	Підвищення кваліфікації персоналу, опанування нових знань і навичок	Зниження компетентності, старіння знань колективу
Прийняття управлінських рішень	Стратегічний підхід	Реактивний підхід
Мотивація колективу до роботи	Вмотивованість	Демотивованість
Соціально-психологічний клімат	Сприятливий, комфортний,	Стресовий, конфліктний
Бренд роботодавця	Позитивний бренд	Непривабливий роботодавець

Джерело: сформовано на основі [47, с. 339]

Як бачимо з даних табл. 1.1, прогресивна динаміка кадрового потенціалу підприємства є запорукою його якості, ефективного використання. За таких умов, в колективі панує сприятливий соціально-психологічний клімат, працівники вмотивовані як до роботи, так і до постійного самовдосконалення, роботодавець залучає працівників до прийняття управлінських рішень, що сприяє стабільному розвитку підприємства.

Величина кадрового потенціалу підприємства змінюється за рахунок внутрішніх чинників [17, с. 67]:

- руху персоналу (звільнень, додаткового прийому);
- змін у компетентності працівників шляхом безперервного розвитку або зниження кваліфікації (старіння знань, втрати вмінь);
- підвищення або зниження мотивації;
- сприятливі чи не сприятливі умов для прояву індивідуального потенціалу працівників;
- виникнення конфліктів у трудовому колективі.

У дослідженнях О. Ревуцької [44, с. 135] вищевказані чинники внутрішнього середовища, що впливають на формування кадрового потенціалу, доповнені такими чинниками:

- джерела покриття потреби в кадрах;
- корпоративна культура;
- психофізіологічний стан працівників;
- соціально-психологічні чинники;
- морально-етичні чинники.

У дослідженнях Т. Обиденної, І. Черноус [40, с. 383] вказано на вплив на процес формування і використання кадрового потенціалу демографічних, соціально-психологічних, економічних і політичних чинників. Н. Трусова розглядає теоретичні та практичні аспекти зв'язку чинників формування кадрового потенціалу із покращенням кадрової політики й ефективності підприємства [55, с. 90]. Чинники, що впливають на формування кадрового потенціалу підприємства подані на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Чинники, що впливають на формування кадрового потенціалу

Джерело: сформовано на основі [55, с. 90]

Як бачимо на рис. 1.5, чинники зовнішнього середовища поділяються традиційно на чинники макро- і мікрорівня. У свою чергу чинники зовнішнього середовища макрорівня поділяються на чинники економічні, технічні, демографічні.

До економічних чинників зовнішнього середовища, які впливають на формування кадрового потенціалу підприємства відносяться:

– співвідношення темпів зростання/зниження обсягів виробництва продукції (робіт і послуг) до задоволеності потреб персоналу, необхідних для відтворення;

– прожитковий мінімум доходів громадян в країні;

– рівень розвитку галузі освіти;

– трудове законодавство (захист прав працівників, компенсації у зв'язку із втратою роботи);

– рівень безробіття в країні.

Щодо технічних чинників, то на кадровий потенціал підприємства впливають:

– інноваційні технології оснащення робочих місць;

– рівень використання інноваційних технологій в роботі.

Серед демографічних чинників слід назвати: зниження рівня народжуваності; скорочення чисельності населення в країні у зв'язку із міграцією; підвищення рівня смертності.

До факторів внутрішнього середовища, що мають вплив на формування його кадрового потенціалу підприємства, варто, на думку автора [55, с. 91], віднести:

– цілі та стратегію підприємства;

– кадрову політику підприємства, спрямовану на збереження його кадрового потенціалу;

– імідж підприємства з позиції його впливу на ставлення персоналу до підприємства;

- організація виробництва і праці як умову підвищення продуктивності праці й раціонального використання кадрового потенціалу;
- фінансово-економічні можливості підприємства мають забезпечувати задоволення матеріальних інтересів як окремих працівників, так і економічних інтересів всього колективу;
- маркетингова діяльність підприємства є умовою прогнозування необхідної кількості працівників;
- кількісний і якісний склад персоналу підприємства і можливих змін у ньому;
- професійно-кваліфікаційні фактори (рівень освіти, кваліфікація, зміни професійно-кваліфікаційної структури, підвищення кваліфікації персоналу).

Таким чином, кадровий потенціал підприємства – це його наявні можливості щодо використання персоналу, компетентність, мотивація та професійний розвиток якого сприяє досягненню стратегічних цілей. В умовах трансформаційних змін зовнішнього середовища на кадровий потенціал впливає сукупність чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, які необхідно враховувати у процесі формування кадрового потенціалу.

1.2. Методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Кадровий склад підприємства, незалежно від розміру, форми власності і господарювання підприємства, є однією із базових умов його функціонування. В умовах трансформаційних змін саме належне оцінювання кадрів підприємства і їх потенційних можливостей є запорукою для побудови ефективної системи управління кадровим потенціалом.

Оцінювання кадрового потенціалу підприємства є інструментом, що дозволяє виявити «поточний і потенційно можливий рівень здібностей

працівників, а також оцінити доцільність поточного рівня витрат на персонал» [6, с. 73].

У дослідженнях вченої О. Арзамасової [2, с. 24] виокремлено три методичних підходи до оцінювання кадрового потенціалу: загальнонауковий, економіко-математичний, системний. Серед методів загальнонаукового підходу виокремлено методи дедукції, індукції, аналогії, систематизації. У практиці економіко-математичного підходу використовуються статистичні, евристичні, економетричні методи та методи економічного і математичного аналізу. Комплексне оцінювання кадрового потенціалу передбачає збір, систематизацію, узагальнення та аналіз інформації. Системний підхід передбачає застосування в оцінюванні стану його розвитку «комплексу кількісних та специфічних якісних показників» [2, с. 25].

Окрім того, О. Арзамасова виокремлює кількісні, якісні та комплексні методи оцінювання кадрового потенціалу (рис. 1.6). Вчена пропонує для сучасних підприємств зосередити більшу увагу на «підході до оцінки кадрового потенціалу з позиції його якості», адже такі характеристики, як інтелектуальні здібності, стан здоров'я працівників, рівень освіти, здатність та прагнення до результативної праці, безперервного розвитку та вдосконалення, без яких неможлива продуктивна праця, важко визначити кількісно.

Кількісні методи	Якісні методи	Комплексні методи
<ul style="list-style-type: none"> • оцінювання потенціалу за кінцевим результатом діяльності; за витратами на його формування; • критеріальні показники результативності та якості праці. 	<ul style="list-style-type: none"> • центри оцінювання: психологічні і професійні тести; індивідуальний аналіз показників; кадровий аудит. 	<ul style="list-style-type: none"> • використання комплексу методів і показників, залежно від цілей підприємства.

Рисунок 1.6 – Методи оцінювання кадрового потенціалу

Джерело: [2, с. 25]

Учені [6, с. 73] у дослідженнях даної проблеми також акцентують увагу на тому, що не існує однакових підприємств, а тому оцінка кадрового потенціалу має передбачати різні методи і критерії оцінювання. В табл. 1.2 відображено п'ять груп методів оцінювання кадрового потенціалу, комбінації яких можна використовувати на різних підприємствах.

Таблиця 1.2. Групи методів оцінювання кадрового потенціалу підприємств

№ з/п	Методи оцінки	Інструменти/показники, що використовуються в оцінюванні
1	Оцінювальні методи	Показники: продуктивність праці, рівень компетентності персоналу, загальний рівень знань працівників тощо.
2	Процесуальні методи	Моніторинг, аудит, постійний аналіз, контроль тощо.
3	Збір даних	Аналіз документів про освіту та кваліфікацію працівників, опитування шляхом анкетування, тестування, інтерв'ювання, а також контроль використання робочого часу.
4	Аналіз даних	Статистичні методи, різні види спостереження, зіставлення, прогнозування, розробка програми розвитку кадрів.
5	Підсумкові методи	Експрес-аналіз (поверхневий, швидкий аналіз), узагальнюючий аналіз (глибока загальна оцінка стану кадрового потенціалу), комплексний аналіз (аналіз кадрового потенціалу з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків), системний аналіз (повне, детальне дослідження факторів, які стосуються кадрового потенціалу і декілька варіантів прогнозу його подальшого розвитку)

Джерело: сформовано на основі [6, с. 73]

Оцінювання кадрового потенціалу підприємства має ґрунтуватися на виділенні певного кола виявлених проблем та на існуючій стратегії діяльності підприємства, його цілях і завданнях. Найбільш ефективним видом оцінювання є використання комбінації різних методик із зазначених вище груп, а також обов'язкове використання системного аналізу, який буде враховувати всі можливі фактори й заходи, що формують кадровий потенціал підприємства.

Види й етапи оцінювання кадрового потенціалу подані на рис. 1.7.

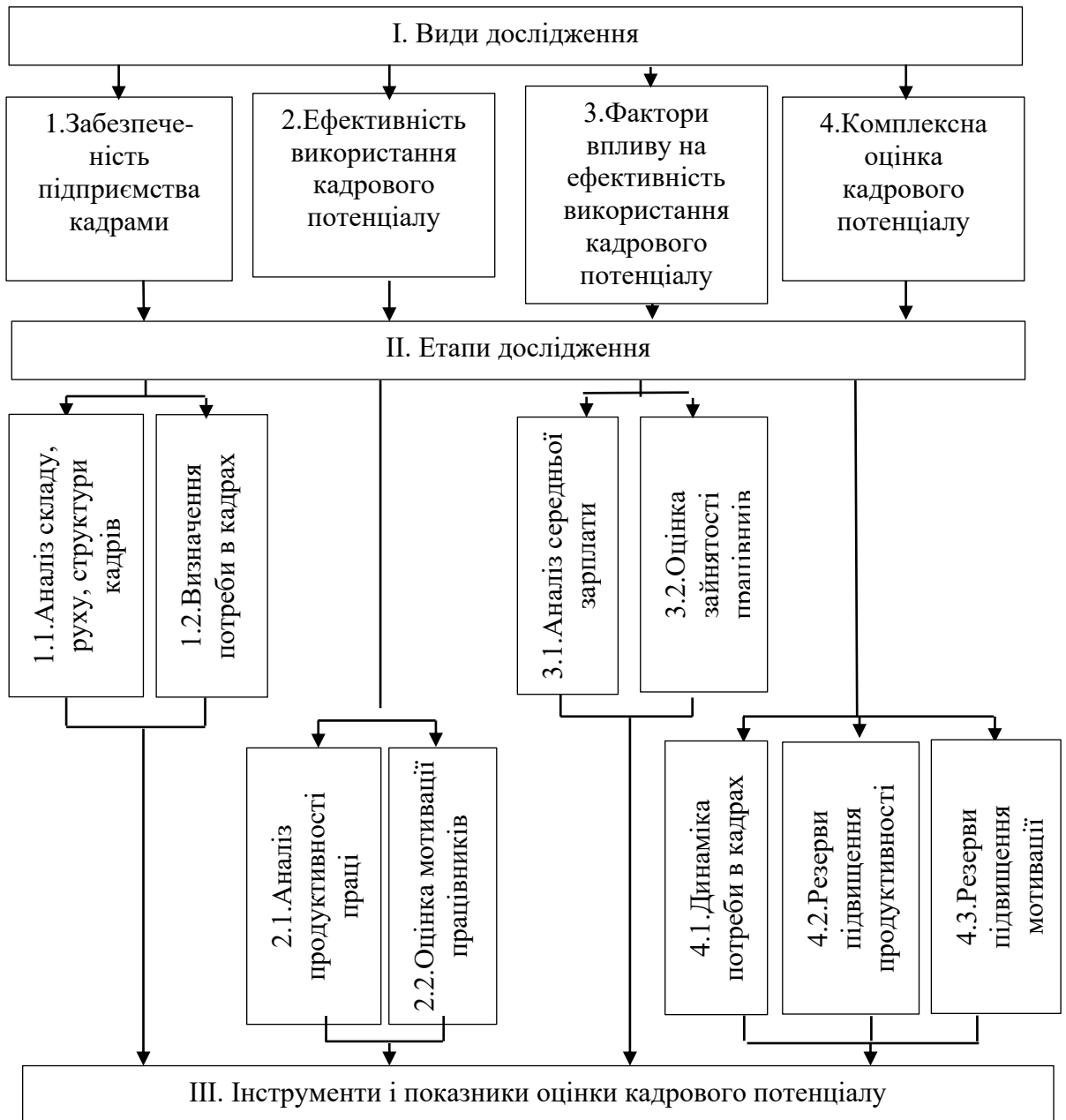


Рисунок 1.7 – Основні види та етапи оцінювання кадрового потенціалу

Джерело: [6, с. 74]

Інструменти і показники, які потрібно використовувати в системі оцінювання кадрового потенціалу, подані на рис. 1.8.

Слід зазначити, що показники питомої ваги та показники плинності кадрів, руху кадрів і стабільності мають використовуватися для аналізу показників забезпечення підприємства кадрами.

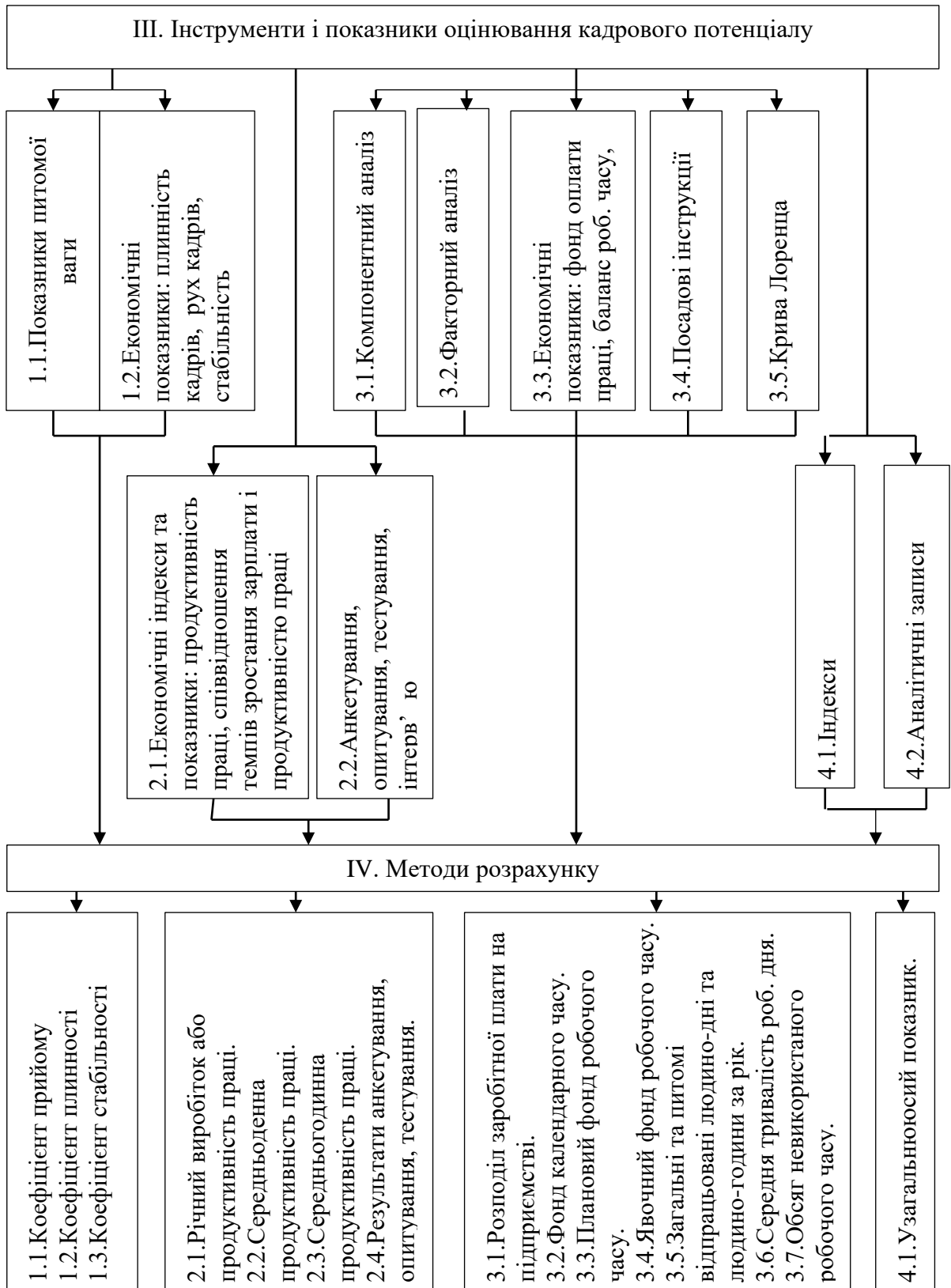


Рисунок 1.8 – Інструменти і показники оцінювання кадрового потенціалу

Джерело: [6, с. 74]

Показники 2.1 та інструменти 2.2 використовуються для дослідження ефективності використання кадрового потенціалу. Показники та інструменти 3.1-3.5 використовуються для аналізу факторів впливу на ефективність використання кадрового потенціалу, а для комплексного оцінювання кадрового потенціалу використовуються показники 4.1 та 4.2. Відповідно для розрахунку вказаних показників мають використовуватися різні методи розрахунку, вказані на рис. 1.8.

Таблиця 1.3. Методи розрахунку показників оцінювання кадрового потенціалу

Методи розрахунку	Коротка характеристика
1	2
1.1.Коефіцієнт прийому	Співвідношення прийнятих за певний період працівників до середньооблікової чисельності працівників підприємства.
1.2.Коефіцієнт плинності	Співвідношення кількості звільнених працівників, які вибули з причин, викликаних невиробничою потребою, до середньооблікової чисельності працівників підприємства.
1.3.Коефіцієнт стабільності	Співвідношення кількості працівників, що працювали на підприємстві весь аналізований період, до середньооблікової чисельності працівників підприємства.
2.1.Річний виробіток/ продуктивність праці	Співвідношення обсягу товарної продукції до середньооблікової чисельності працівників підприємства.
2.2.Середньоденна продуктивність праці	Співвідношення обсягу товарної продукції до добутку середньооблікової чисельності працівників підприємства і кількості відпрацьованих днів.
2.3.Середньогодинна продуктивність праці	Співвідношення обсягу товарної продукції до добутку середньооблікової чисельності працівників підприємства, кількості відпрацьованих робочих днів та тривалості робочого дня.
2.4.Результати анкетування, опитування, тестування	Результати анкетування, опитування, тестування записуються у мотиваційні картки.
3.1.Розподіл заробітної плати на підприємстві	Побудова графіка кривої Лоренца.
3.2.Фонд календарного часу	Добуток середньооблікової чисельності працівників та кількості робочих днів.
3.3.Плановий фонд робочого часу	Різниця між фондом календарного часу та кількістю святкових, вихідних, неробочих днів.
3.4.Явочний фонд робочого часу	Різниця між фондом календарного часу, кількістю святкових, вихідних, неробочих днів та кількістю днів неявки (лікарняних та відпусток).
3.5.Загальні та питомі відпрацьовані людино-дні та людино-години за рік	Відпрацьовані людино-години визначаються як добуток відпрацьованих працівниками людино-днів та тривалості робочого дня на підприємстві.

Продовження таблиці 1.3

1	2
3.5. Загальні та питомі відпрацьовані людино-дні та людино-години за рік	Відпрацьовані людино-години визначаються як добуток відпрацьованих працівниками людино-днів та тривалості робочого дня на підприємстві.
3.6. Середня тривалість робочого дня	Визначається як частка від суми всіх відпрацьованих годин за певний період та кількості робочих днів.
3.7. Обсяг невикористаного робочого часу	Цілоденні втрати (лікарняні, відпустки, простої) і внутрішньозмінні втрати (відсутність ресурсів, ремонти тощо).
4.1. Узагальнюючий показник	Результат проведеного на підприємстві ґрунтового аналізу кадрового потенціалу, що враховує чинники, які впливають на кадровий потенціал і відповідає конкретним умовам господарювання підприємства.

Джерело: сформовано на основі [6, с. 75]

Розглянувши методичний підхід науковців [6, с. 73-75] з позиції використання комбінації різних методик і системного аналізу, можна зробити висновок, що його використання під час проведення оцінювання кадрового потенціалу дасть можливість враховувати всі можливі фактори, що впливають на формування кадрового потенціалу підприємства. Проте, вважаємо за доцільне розглянути інші методичні підходи, що дозволить краще розкрити значення оцінювання кадрового потенціалу для підприємства.

Розглянемо методику оцінювання кадрового потенціалу, представлену українським вченим В. Горбоконею [13, с. 64]. З позиції даного вченого, оцінювання ефективності кадрового потенціалу підприємства дає характеристику результативності роботи як персоналу, так і керівництва, з позиції управлінської спроможності до реалізації даного кадрового потенціалу. Персонал підприємства вносить свій вклад у його прибутковість, створюючи додану вартість.

На думку вченого [13, с.65], система оцінювання кадрового потенціалу підприємства має бути водночас зрозумілою, інформаційно ємною, мати прикладну доцільність і відносно простою у використанні результатів.

Автор пропонує методологію оцінювання кадрового потенціалу, що передбачає три етапи (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 – Етапи проведення оцінювання кадрового потенціалу

Джерело: сформовано на основі [13, с. 68]

Для оцінювання кадрового потенціалу В. Горбоконь пропонує використовувати загальні показники оцінювання кадрового потенціалу підприємства (Додаток А) і додаткові показники оцінювання кадрового потенціалу підприємства (Додаток Б).

До загальних показників оцінювання кадрового потенціалу відносяться: продуктивність праці, темп зростання підприємства, зарплатоємність продукції, показник вартості управлінського персоналу, показник економії живої праці, темп зростання заробітної плати, коефіцієнт випередження, питома вага витрат на персонал. Проведення аналізу загальних показників оцінювання кадрового потенціалу має на меті визначення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства в цілому. Щоб проаналізувати структуру, стан, якість кадрового потенціалу необхідно використовувати додаткові показники оцінювання кадрового потенціалу. Їх поділено на категорії: кількісні показники, показники психологічної складової кадрового потенціалу, показники професійно-кваліфікаційної складової кадрового потенціалу, показники соціальної складової кадрового потенціалу,

показники мотиваційної складової кадрового потенціалу, показники організаційної складової кадрового потенціалу. Детальний опис даних показників поданий у додатку Б.

Досліджуючи питання оцінювання кадрового потенціалу, ми зробили висновок, що окремі з показників неможливо оцінити лише кількісно. Даний підхід відповідає підходу з позиції визначення якості кадрового потенціалу. До прикладу, для оцінювання рівня задоволеності соціально-психологічним кліматом, умовами праці, рівня відповідальності персоналу доцільніше використовувати методи якісного оцінювання: кадровий аудит, «ассесмент-центр», метод експертного оцінювання. В межах кадрового аудиту проводяться психодіагностичні процедури, соціометричне обстеження і кваліфікаційне тестування членів трудового колективу. Оцінювання рівня міжособистісних взаємовідносин у колективі здійснюється за допомогою соціометричного обстеження. Кваліфікаційне тестування дає можливість визначити рівень професійних знань і практичних навичок працівників підприємства.

З допомогою таких методів експертного оцінювання, як атестація персоналу, комплексне оцінювання праці, проводиться комплексна кількісно-якісна характеристика кадрового потенціалу.

«Ассесмент-центр» передбачає ведення оцінювачами (асесорами) спостережень за поведінкою оцінюваних працівників у реальних виробничих ситуаціях або під час виконання ними певних завдань. Результатом оцінювання методом «ассесмент-центру» є вияв компетенції працівника.

На нашу думку, також доцільно використовувати методи: 360 градусів, метод управління за цілями, метод управління досягненнями, метод щоденників [49]. Метод «360 градусів» полягає у проведенні різнобічного оцінювання працівника його колегами, керівництвом, підлеглими, клієнтами і ним самим. Перевагою методу є демократичний підхід у проведенні оцінювання компетенції працівника.

Для оцінювання досягнень працівників доречно використовувати метод управління досягненнями, що полягає у оцінюванні за допомогою показників КРІ (Key Performance Indicators). Виконання/невиконання показників КРІ лягає в основу системи мотивації і безпосередньо впливає на матеріальну або нематеріальне винагороду.

Метод управління за цілями полягає у встановленні специфічних вимірюваних цілей для кожного працівника і періодичне обговорення прогресу в їх досягненні. Даний метод передбачає розробку програми оцінювання і постановки цілей, що складається з шести кроків: визначення цілей підприємства, розробка плану на рік; визначення цілей певного відділу його керівником; обговорення цілей відділу з усіма працівниками, визначення працівниками індивідуальних цілей; встановлення очікуваних результатів; встановлення короткострокових цілей виконання обов'язків; перевірка керівником відділу фактичного виконання обов'язків усіма працівниками, вимірювання результатів; забезпечення зворотного зв'язку на зборах підрозділу.

Метод щоденників передбачає надання працівникам списку завдань на робочий день, в якому працівники мають фіксувати за скільки часу вони виконали кожне завдання. Даний метод допомагає відстежити витрати часу і в результаті аналіз розподілу завдань так, щоб працівник вклався в один робочий день.

Для оцінювання кадрового потенціалу необхідно, перш за все, визначити цілі оцінювання [33, с. 78]:

- а) оцінювання минулого виконання обов'язків;
- б) покращення поточного виконання обов'язків;
- в) визначення цілей діяльності на майбутнє;
- г) встановлення й оцінювання потреб у навчанні і розвитку;
- д) оцінювання майбутнього потенціалу і можливостей кадрового просування;
- е) оцінювання можливостей підвищення рівня оплати праці.

Слід зазначити, що для забезпечення ефективності оцінювання кадрового потенціалу, воно має проводитись постійно, безперервно, як процес, який триватиме від прийняття працівника на посаду (або навіть на співбесіді) і протягом усієї роботи на підприємстві.

Проведення оцінювання кадрового потенціалу на кожному етапі процесу роботи з персоналом на підприємстві показано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4. Оцінювання кадрового потенціалу у процесі роботи з персоналом

Етап процесу	Оцінювання кадрового потенціалу
Підбір і відбір персоналу	Оцінювання проводиться для встановлення відповідності компетентностей кандидата вимогам до посади, а також визначення потенційних можливостей і ступені готовності кандидата до реалізації цілей підприємства.
Адаптація працівника	Додаткове оцінювання відповідності працівника займаній посаді та його рівня адаптації на підприємстві/в підрозділі.
У ході виконання поточної діяльності	Оцінювання спрямоване на уточнення/корегування плану професійного і кар'єрного зростання працівника, його преміювання/депреміювання, підвищення розміру заробітної плати тощо.
Навчання та розвиток працівника відповідно до цілей підприємства	Проводиться оцінювання потреби працівника в навчанні, а також по завершенні навчання має бути знову проведене оцінювання набутих знань та навичок.
Переведення в інший структурний підрозділ	Оцінювання має на меті визначення потенційних можливостей працівника виконувати обов'язки на посаді.
Формування кадрового резерву	Проводиться оцінювання потенціалу працівника, як професійного, так і особистісного (наявні компетентності (в т. ч. лідерство, вміння працювати в команді та її організувати), прагнення до кар'єрного зростання і безперервного розвитку, залученість тощо).
Звільнення (якщо воно відбувається з ініціативи адміністрації)	Оцінювання проводиться з метою виявлення некомпетентності працівника.

Джерело: сформовано на основі [33, с. 78-79]

Отже, проведення оцінювання кадрового потенціалу на різних етапах роботи з персоналом дає можливість оцінити його якість і сформулювати систему заходів для його удосконалення. Предметами оцінювання можуть виступати якість виконання посадових обов'язків, рівень компетентності, рівень досягнення цілей, особливості поведінки/відповідність корпоративній етиці. Впровадження процедур оцінювання має відбуватися відповідно до стратегічних цілей підприємства, а також за умови розроблення для кожного

робочого місця посадових інструкцій, які описують завдання та обов'язки кожного працівника і стандарти їх виконання.

В результаті оцінювання кадрового потенціалу підприємства його керівництво може отримати інструменти для прийняття управлінських рішень щодо кадрового складу (переведення/переміщення, підвищення в посадах, прийняття/звільнення тощо), диференціації оплати праці, виявлення кадрового резерву керівників і компетентних фахівців.

У дослідженнях науковців М. Є. Магльованної, А. О. Полторацької [36] вказано, що необхідно розробити і систематично аналізувати кадровий потенціал підприємства з метою його оптимізації та підвищення його якості, а також формування ефективної кадрової політики підприємства. З метою формування методичного забезпечення структури оцінювання кадрового потенціалу в їх дослідженнях сформовано компоненти (Додаток В).

Слід зазначити, що під час проведення опитування і тестування, як інструментів аналізу компонентів кадрового потенціалу, для забезпечення релевантності рекомендовано забезпечення анонімності. Аналізувати компоненти інтенсивності обороту з прийняття та звільнення краще в комплексі, адже їх сумарний показник може характеризувати або відтік персоналу (коли відсоток звільнення вищий), або приплив кадрів (якщо вищий відсоток прийняття).

Таким чином, є значна кількість методичних підходів до оцінювання кадрового потенціалу: загальнонауковий, економіко-математичний, системний, підхід з позиції оцінювання якості кадрового потенціалу, підхід з позиції оцінювання кількісних характеристик кадрового потенціалу. Наші дослідження показали, що вибір методів і підходів оцінювання кадрового потенціалу залежить від стратегічних цілей підприємства та мети проведення такого оцінювання. Для забезпечення ефективності необхідно комбінувати різні методи і підходи до оцінювання кадрового потенціалу. Даний підхід до оцінювання кадрового потенціалу можна назвати комбінованим.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ВАЛДЕР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Валдер» (далі – ТОВ «Валдер») – суб'єкт господарювання, утворений за рішенням власників майна шляхом заснування нової господарської організації з додержанням вимог законодавства. Товариство зареєстровано і функціонує за адресою: м. Хмельницький, вул. Курчатова, 8.

Установчим документом товариства є статут, в якому зазначено мету і предмет господарської діяльності суб'єкта господарювання, склад і компетенцію його органів управління, порядок прийняття рішень, порядок вступу до його складу та виходу з нього, формування майна, розподілу прибутків та збитків, умови його реорганізації та ліквідації. Розмір статутного капіталу складає 95 200,00 грн.

Учасниками ТОВ «Валдер» є громадяни України Леськов Володимир Володимирович і Ковальчук Геннадій Іванович.

Товариство зареєстровано в Єдиному державному реєстрі 14.08.2007 р. Код ЄДРПОУ 32402522. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності – недержавна власність.

Метою діяльності ТОВ «Валдер» є одержання прибутку, задоволення суспільних потреб у продукції (товарах), роботах, послугах та реалізація на підставі одержаного прибутку соціально-економічних інтересів учасників товариства.

Види діяльності ТОВ «Валдер» за КВЕД:

Основний: 28.92 Виробництво машин та устаткування для добувної промисловості та будівництва.

Інші види діяльності товариства:

28.22 Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального обладнання;

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур та насіння олійних культур;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування у цих сферах;

33.20 Установлення та монтаж машин та устаткування;

41.20 Будівництво житлових та нежитлових будівель;

52.10 Складське господарство;

68.20 Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н. в. і. у.

ТОВ «Валдер» у своїй діяльності керується Цивільним та Господарським кодексами України, Законом України «Про Товариства з обмеженою відповідальністю» та іншими діючими нормативно-правовими актами України та статутом товариства.

ТОВ «Валдер» має самостійний баланс, власний поточний та інші рахунки в банках та інших фінансових установах України, власну печатку із зображенням свого найменування українською мовою, кутовий штамп, бланки, фірмові знаки.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Валдер» є суб'єктом господарювання, який є одним із провідних виробників мобільних бетонних заводів, стаціонарних бетонних заводів, а також обладнання для виробництва бетону – бетонозмішувальних установок. На сайті товариства [48] зазначено, що вже близько 20 років ТОВ «Валдер» займає передові позиції на ринку будівельного обладнання, модернізації і технологічного переозброєння підприємства.

ТОВ «Валдер» позиціонує себе як виробник різноманітного обладнання для промисловості та сільського господарства. Виробничий цех площею 4500 м² дозволяє виготовляти крупногабаритні вироби у великій кількості. Виробництво оснащено крановим обладнанням у складі двох кранів із вантажопідйомністю п'ять тонн, кран-балки – п'ять тонн та крану із вантажопідйомністю 30 тонн. Поруч із виробництвом проходять залізничні шляхи, що спрощує транспортування готової продукції до замовника.

Кадровий та технологічний потенціали дозволяють товариству в короткий термін розробити, виготовити і доставити будь яке обладнання чи комплектуючі, враховуючи індивідуальні вимоги замовника. В конструкторському відділі товариства працюють і молоді професійні спеціалісти в різних галузях промислового виробництва.

Товариство виробляє бетонозмішувальні установки, устаткування і комплектуючі:

- бетонозмішувальні установки (бетонозмішувальний вузол);
- бетонозмішувальна установка продуктивністю 20 м³/год (БСУ-20);
- бетонозмішувальна установка продуктивністю 25 м³/год (БСУ-25);
- бетонозмішувальна установка продуктивністю 30 м³/год (БСУ-30);
- бетонозмішувальна установка продуктивністю 40 м³/год (БСУ-40);
- бетонозмішувальна установка продуктивністю 60 м³/год (БСУ-60);
- (UA) бетонозмішувальна установка продуктивністю 80 м³/рік (БСУ-80);
- бетонозмішувальна установка продуктивністю 120 м³/год (БСУ-120);
- устаткування БСУ (Бетонозмішувальна установка) РБУ;
- дозаторне обладнання;
- бетонозмішувальний блок;
- системи вимірювання параметрів бетонної суміші та управління;
- склади цементу та інертних матеріалів;
- шнекові живильники;
- конвеєри;

- скіпові підйомники;
- дозатори тощо.

Також ТОВ «Валдер» надає послуги з реконструкції, модернізації бетонозмішувальних заводів та вузлів; технологічного проектування: концептуальні рішення щодо оптимізації технологічних процесів виробництва будматеріалів: зберігання, підготовки, дозування вихідної сировини, розміщення обладнання, адресної подачі готової продукції та ін.; конструкторських робіт.

Директором товариства є Леськов Володимир Володимирович, який без доручення діє від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними особами та громадянами, формує адміністрацію підприємства і вирішує питання діяльності підприємства в межах та порядку, визначених статутом.

В товаристві використовується наймана праця, тому укладено колективний договір, яким регулюються виробничі, трудові, соціально-економічні відносини між роботодавцем і найманими працівниками.

Організаційна структура управління ТОВ «Валдер» подана в додатку Г.

Виробнича структура підприємства складається з наступних відділів:

- інженерно-конструкторський відділ, що відповідає за розробку технічної документації, креслень для виготовлення різноманітних конструкцій, впровадження нових рішень у проектуванні та конструюванні бетонних заводів;
- виробничі цехи, а саме:
 - металообробний цех, що відповідає за виготовлення металевих конструкцій, деталей і вузлів обладнання;
 - зварювальний цех – відповідає за зварювання металевих конструкцій;
 - складальний цех – збірка готових виробів з окремих деталей і вузлів;
 - фарбувальний цех – покриття готових виробів захисними покриттями.

З метою провадження ефективної діяльності керівництвом ТОВ «Валдер» налагоджено співпрацю з партнерами: УКРМЕТАВТОМАТИКА, АВІОКОН ПРОЕКТ, ТЕКО INTERFACE, СВ АЛЬТЕРА, WM UKRAINE тощо.

На сьогодні ТОВ «Валдер» є постачальником обладнання для багатьох українських компаній, в тому числі, які входять до складу міжнародних холдингів, концернів. Однією із таких компаній є ТОВ «Крайзель – будівельні матеріали», яке є одним із лідерів ринку виробників сухих будівельних сумішей в Україні. Компанія входить у холдинг «FIXIT GRUPPE» (Німеччина), який об'єднує торгові марки FIXIT, GREUTOL, HASIT, KREISEL та RÖFIX. У 2019 році для зменшення циклу розвантаження вагонів, керівництво компанії KREISEL уклало угоду із ТОВ «Валдер» щодо реалізації проекту автоматизації розвантаження вагонів-хоперів, що полягає в застосуванні підкатних візків для нижнього вивантаження цементу із вагону.

Основними конкурентами ТОВ «Валдер» на ринку є ГК «Моноліт» і ТОВ «4Білд».

ГК «Моноліт» виготовляє автоматизовані бетонні заводи та модернізує існуючі, надаючи індивідуальний, комплексний підхід для забудовників, виробників бетону та виробів з бетону. На сьогодні компанія має сотні клієнтів і близько 200 бетонних заводів, оснащених комплектуючими від світових лідерів. Окрім того, розширюючи сферу діяльності, ГК «Моноліт» відкрила спортивний простір «ПРАДЖАТ», а також реалізує проєкт житлового комплексу «Атмосфера» – будівництво домівок за містом, де створено всі умови для затишку та зручності.

ТОВ «4Білд» – компанія, яка займається виробництвом бетонозмішувального обладнання, автоматизованих систем і комплексних рішень для будівельних компаній. ТОВ «4Білд» пропонує:

- виробництво бетонних заводів продуктивністю від 15 до 108 м³/год;
- виготовлення стрічкових конвеєрів, шнекового обладнання та іншого конвеєрного оснащення;

– металоформи для ЗБВ, розвантажувачі зерновозів, вібростоли тощо.

З метою проведення аналізу факторів зовнішнього середовища ми провели PEST-аналіз (табл. 2.1), який є маркетинговим інструментом, призначеним для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства [26, с. 142].

Таблиця 2.1. PEST-аналіз діяльності ТОВ «Валдер»

Політичні фактори (P)	Оцінка впливу	Економічні фактори (E)	Оцінка впливу
1. Зміни податкового законодавства.	3	1. Рівень платоспроможності споживачів.	2
2. Воєнний стан в країні.	3	2. Рівень попиту на продукцію.	3
3. Проведення політичних реформ.	2	3. Рівень інфляції.	2
4. Світові тенденції в галузі.	2	4. Економічна ситуація в країні.	2
5. Зміни у трудовому законодавстві	2	5. Коливання курсу валют.	3
Разом	12	Разом	12
Соціальні фактори (S)	Оцінка впливу	Технологічні фактори (T)	Оцінка впливу
1. Демографічні зміни.	2	1. Науково-технічний прогрес.	3
2. Активність споживачів.	3	2. Зарубіжний досвід у сфері виробництва в галузі.	2
3. Рівень і стиль життя.	2	3. Державна політика у сфері розвитку технологій.	2
4. Міграція населення.	3	4. Перспективи розвитку технологій в галузі.	3
Разом	10	Разом	10

Джерело: складено автором

Як бачимо з даних табл. 2.1, найбільший вплив на діяльність підприємства мають політичні та економічні фактори. Серед економічних факторів слід відмітити коливання валютного курсу, також рівень платоспроможності споживачів, що негативно впливає на попит на продукцію підприємства. Серед політичних факторів необхідно вказати на вплив воєнного стану, та змін податкового законодавства, що обумовлює ризики фінансово-господарської діяльності підприємства.

З метою узагальнення результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства нами проведено SWOT-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Валдер»

Сильні сторони	Оцінка в балах	Слабкі сторони	Оцінка в балах
1. Ціни на продукцію та послуги підприємства	3	1.Зменшення кількості постійних клієнтів.	3
2. Співвідношення ціни та якості	3	2.Низька платоспроможність клієнтів.	3
3.Терміни поставки	3	3.Недостатнє використання маркетингових комунікацій та досліджень.	3
4.Умови оплати продукції	3	4.Плинність кадрів.	2
5.Кваліфікований персонал	3	5.Наявність потужних конкурентів	3
6.Наявність власного місця виробництва	3	6.Високі ціни на сировину в постачальників.	2
Разом	18	Разом	16
Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
1. Започаткування нового бізнесу з надання в оренду техніки/обладнання	3	1. Нестабільність курсу долара.	3
2. Підвищення іміджу підприємства	3	2.Збільшення податкового тиску.	3
3. Розвиток корпоративних клієнтів та нових галузей споживачів.	3	3.Несприятливі зміни кредитної політики держави.	3
4. Щільна інтеграція з постачальниками.	3	4.Зміна цінової політики постачальників.	2
5.Збільшення рентабельності, контроль за витратами.	3	5.Зниження купівельної спроможності клієнтів.	3
6.Підвищення рівня життя та доходності населення сприятиме зростанню обсягів продажів.	2	6.Невизначеність і мінливість зовнішнього середовища унеможливує чітке прогнозування можливостей.	3
Разом	17	Разом	17

Джерело: складено автором

Матриця SWOT-аналізу допомагає забезпечити пошук оптимальних рішень завдяки поєднанню різних внутрішніх та зовнішніх факторів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Валдер»

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Внутрішнє середовище	<p>1. Започаткування нового бізнесу з надання в оренду техніки/обладнання.</p> <p>2. Підвищення іміджу підприємства на ринку.</p> <p>3. Розвиток корпоративних клієнтів та нових споживачів.</p> <p>4. Щільна інтеграція з постачальниками сировини.</p> <p>5. Збільшення рентабельності, контроль за витратами.</p> <p>6. Підвищення рівня життя та доходності населення сприятиме зростанню обсягів реалізації, і тим самим прибутковості діяльності підприємства.</p>
Сильні сторони	СiМ	СiЗ
<p>1. Ціни на продукцію та послуги підприємства</p> <p>2. Співвідношення ціни та якості</p> <p>3. Терміни поставки</p> <p>4. Умови оплати.</p> <p>5. Кваліфікований персонал</p> <p>6. Наявність власного місця виробництва</p>	<p>Можливості диверсифікації через створення нового бізнесу з надання в оренду техніки / обладнання, розвиток корпоративних клієнтів, щільна інтеграція з постачальниками, за умов використання власних сильних сторін, може призвести до підвищення іміджу підприємства на ринку.</p>	<p>Нестабільна фінансово-економічна ситуація в Україні є загрозою зменшення купівельної спроможності населення, тоді слід переглянути ціни і позиціонувати продукцію та послуги за якістю</p>
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ
<p>1. Зменшення кількості постійних клієнтів у зв'язку із війною.</p> <p>2. Низька платоспроможність клієнтів.</p> <p>3. Недостатнє застосування маркетингових комунікацій.</p> <p>4. Плинність кадрів</p> <p>5. Наявність потужних конкурентів.</p> <p>6. Високі ціни на сировину.</p>	<p>Можливість розвитку корпоративних клієнтів, запровадження маркетингової стратегії диверсифікації, а також підвищення іміджу підприємства на ринку сприятиме стабільності підприємства і зниженню плинності кадрів.</p>	<p>Можна очікувати загрози не реалізації маркетингової стратегії через відсутність маркетингової служби, недосконалість законодавства і т. д., тому необхідно розробити вдосконалену загальну стратегію для підприємства на випадок позиціонування у даному секторі матриці SWOT.</p>

Джерело: складено автором

Для оцінювання ефективності економічної діяльності ТОВ «Валдер» проаналізовано фінансову звітність підприємства за п'ять років, на основі якої сформовано основні техніко-економічні показники (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Валдер» за 2019-2023 роки

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Темп зроста ння, %	Абс. відхи- лення, +/-
						23/19	23/19
Обсяг реалізованої продукції, тис грн	14537,3	17599,4	19965,5	11159,2	12487,6	85,90	-2049,7
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	11961,4	15866,2	16671,8	9772,0	10194,8	85,23	-1766,6
Середньорічна вартість основних фондів, тис грн	799,02	507,9	382,5	261,6	222,8	27,88	-576,22
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	36	32	29	21	11	30,56	-25
Фонд оплати праці персоналу, тис грн	471,6	283	488,1	224,4	236,8	50,21	-234,8
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	10927,8	7364,6	14024,1	8928,6	21527,3	197,1	10599,5
Продуктивність праці одного працівника, тис грн/особу	403,81	549,98	688,47	531,39	1135,24	280,97	731,42
Фондовіддача, тис грн	18,19	34,64	52,18	42,66	91,38	502,36	73,19
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,82	0,90	0,83	0,88	0,82	100	0
Валовий прибуток (збиток), тис грн	2575,9	1733,2	3293,7	1387,2	2292,8	89,01	-283,1
Операційний прибуток/збиток, тис грн	-828,3	-876,1	79,8	-822,5	14,9	-	843,2
Чистий прибуток (збиток), тис грн	25,2	-1074,7	65,3	3,2	65,5	259,92	40,3
Рентабельність продажу, %	17,72	9,85	16,50	12,43	18,36	-	0,64
Рентабельність продукції, %	21,54	10,92	19,76	14,19	22,49	-	0,95
Чиста рентабельність підприємства, %	0,3	-6,1	0,4	0,03	0,6	200,00	0,3

Джерело: сформовано та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2019–2023 роки свідчить про складну динаміку його діяльності.

За даними табл. 2.4 бачимо тенденцію до зменшення деяких показників: обсягу реалізованої продукції (зменшення у 2023 році, порівняно із 2019, – на 14 %); собівартості реалізованої продукції – на 15 %; середньорічної вартості основних фондів – на 72 %; середньооблікової чисельності працівників – на 70 %. Проте, середньомісячна заробітна плата працівника зросла на майже в два рази, досягнувши 21527,3 грн; значно підвищилась продуктивність праці одного працівника – в 2,8 рази; також значний ріст показав показник фондівіддачі підприємства – більше ніж в п'ять разів (+73,19 тис грн); щодо прибутку підприємства, варто зазначити, що хоча валовий прибуток зменшився (на 11 %), проте чистий прибуток зріс у 2,6 рази.

Рентабельність продажу та рентабельність продукції демонструють незначне зростання (+0,64 % та +0,95 % відповідно), що свідчить про деяке підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Грунтуючись на даних щодо господарської діяльності ТОВ «Валдер» у 2019-2023 роках, можна погодитись із М. Кравченко щодо того, що «ефективність у широкому розумінні – це загальна результативність людської діяльності» [27]. Саме ефективність відображає співвідношення між одержаним корисним результатом та обсягом витрачених на це ресурсів.

Отже, ефективність праці відображає співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Тобто, зростання ефективності праці означає збільшення обсягу вироблених благ при тих самих або менших витратах праці.

На основі даних фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва і балансу ТОВ «Валдер» за 2019-2023 роки розраховано показники рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності, з допомогою яких можна здійснити оцінювання фінансового стану підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Показники оцінювання фінансового стану ТОВ «Валдер» у 2019-2023 роках

Показники	Роки					Абс. відхилення (+/-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Показники рентабельності						
Рентабельність основних засобів	5,87	-	20,84	1,49	36,00	30,13
Рентабельність активів	0,24	-	0,49	0,03	0,49	0,25
Рентабельність власного капіталу	1,81	-	8,29	0,49	12,46	10,65
Рентабельність продукції	21,54	10,92	19,76	14,20	18,36	0,95
Рентабельність продажів	17,72	9,85	16,50	12,43	18,36	0,64
Показники фінансової стійкості						
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,114	0,034	0,048	0,04	0,02	-0,094
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,79	0,61	0,65	0,57	0,67	-0,12
Коефіцієнт фінансування	7,09	18,31	9,63	14,26	33,97	26,88
Показники ліквідності						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,00002	0,1	0,02	0,14	0,11
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,59	0,56	0,37	0,37	0,58	-0,01
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	1,11	1,04	1,05	1,05	1,02	-0,09

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.5, бачимо позитивну тенденцію до зростання показників рентабельності, якщо оцінювати початковий та кінцевий роки досліджуваного періоду. Відсутність позитивного фінансового результату до оподаткування (наявність збитку) не дала змоги розрахувати рентабельність основних засобів, власного капіталу та активів у 2020 році.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, характеризує ступінь мобільності власних коштів. Дані табл. 2.5 свідчать про доволі високий коефіцієнт маневреності власного капіталу (від 0,57 у 2022 році до 0,79 у 2019 році). Це означає, що у 2019 році найбільше було забезпечено гнучкість у використанні власних коштів підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (табл. 2.5) показує, що підприємство протягом п'яти років було в різній мірі забезпечене власними оборотними коштами: найбільше – у 2019 році (0,114), а найменше – у 2023 році (0,02).

Коефіцієнт фінансування підприємства щороку є високим: від 7,09 у 2019 році до 33,97 у 2023 році, що показує залежність підприємства від залучених зі сторони засобів.

Показники ліквідності зменшуються в динаміці протягом досліджуваного періоду. Крім того, варто вказати на те, що їх значення не відповідає нормативно встановленим. Так, при нормативі коефіцієнта абсолютної ліквідності в 0,2-0,25 для ТОВ «Валдер» він складає 0,14 у 2023 році, а в попередніх – ще менше, що вказує на недостатність готівкових коштів для негайного погашення зобов'язань. При нормативі 2,0-2,5 коефіцієнта поточної ліквідності для досліджуваного підприємства він становить 1,02 у 2023 році, що є недостатнім для покриття зобов'язань (на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 1,02 поточних активів при нормативі 2-2,5 грн).

2.2. Оцінювання кадрового потенціалу підприємства в умовах постійної трансформації організаційного середовища

Персонал підприємства є ваговою складовою у забезпеченні якості виробництва, а, отже, і його конкурентоспроможності в постійно змінюваному зовнішньому середовищі. Високий рівень кваліфікації працівників сучасного підприємства може стати запорукою високої продуктивності праці, а, отже, успішної діяльності підприємства на внутрішньому ринку.

Щодо персоналу ТОВ «Валдер», то слід зазначити, що на сайті підприємства вказано, що кадровий та технологічний потенціали дозволяють товариству в короткий термін розробити, виготовити і доставити будь яке обладнання чи комплектуючі, враховуючи індивідуальні вимоги замовника.

Для більш детального аналізу діяльності підприємства наведемо динаміку показників щодо структури і складу персоналу ТОВ «Валдер» у 2019-2023 роках (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Склад і структура персоналу ТОВ «Валдер» у 2019-2023 роках

Показники	Роки										Темп приросту, 2023/2019, %
	2019		2020		2021		2022		2023		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Середньо-облікова чисельність персоналу	36	100	32	100	29	100	21	100	11	100	-69,4
в т. ч.:											
керівники, осіб	4	11,1	4	12,5	4	13,8	3	14,3	2	18,2	7,1
спеціалісти, осіб	6	16,7	6	18,7	6	20,7	5	23,8	3	27,3	21,3
службовці, осіб	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
робітники, осіб	26	72,2	22	68,8	19	65,5	13	61,9	6	54,5	-17,7

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як бачимо з даних табл. 2.6, середньооблікова чисельність працівників щороку зменшується. Найменшою середньооблікова чисельність працівників була у 2023 році, що, порівняно з 2019 роком, на 25 осіб менше або -69,4 %. Досліджуючи причини такого стрімкого зменшення кількості працівників, виявлено значний вплив політичних факторів, а саме – повномасштабного вторгнення росії в Україну в лютому 2022 року. У зв'язку із тим, що постачальники сировини та комплектуючих для виробництва були розміщені в різних регіонах України, в тому числі на півдні і сході, із введенням правового режиму воєнного стану у підприємства виникли проблеми із втратою постачальників та логістикою. Також знизився попит на продукцію підприємства, що було спричинено підвищеним ризиком та проблемами з логістикою, а це у свою чергу спричинило проблеми з нестачею коштів для розвитку бізнесу.

Всі, вказані вище проблеми спричинили те, що працівники почали у 2022 році виїздити за кордон, зростає плинність кадрів, знизилась мотивація, як і в більшості українських підприємств [45] тощо.

На основі даних табл. 2.6 побудовано діаграму структури персоналу за категоріями (рис. 2.1).

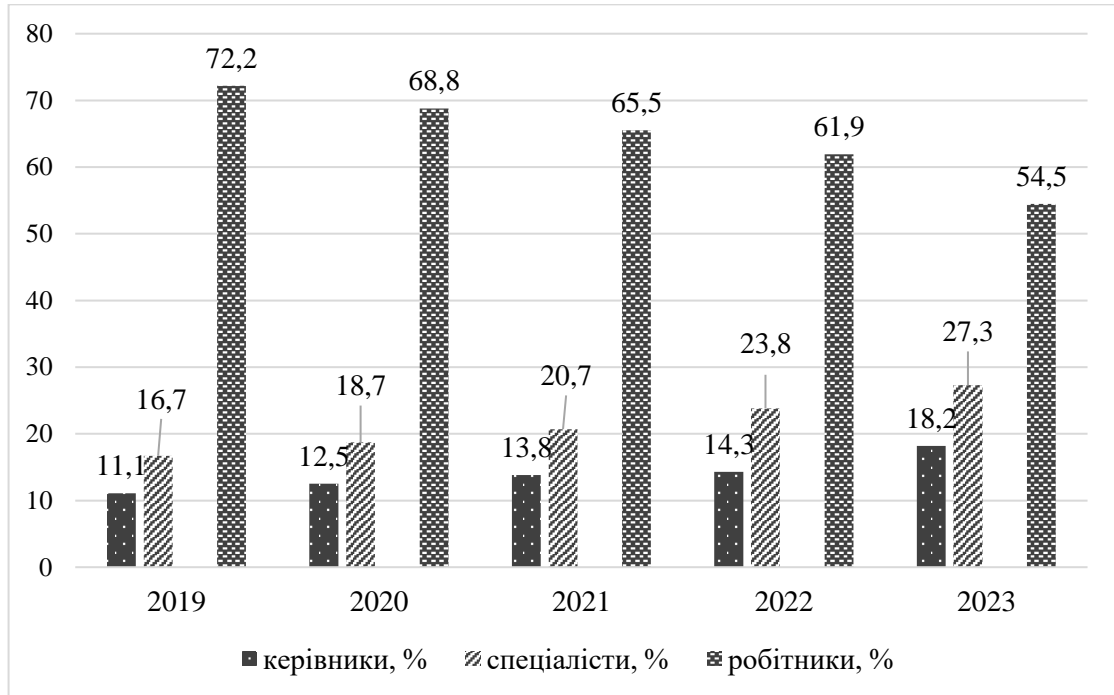


Рисунок 2.1 – Структура персоналу підприємства за категоріями, %

Джерело: побудовано автором

Структура персоналу підприємства за категоріями, показана на рис. 2.1, свідчить, що протягом 2019-2023 років стабільно збільшується відсоток керівників і спеціалістів. У 2023 році, порівняно з 2019 роком персоналу категорії «керівники» збільшилось на 7,1 %, а спеціалістів – на 21,3 %. Щодо відсотка робітників, то у 2023 році, порівняно із 2019 роком, відбулося зменшення на 17,7 %. Працівників, які відносяться до категорії «службовці» на підприємстві немає.

У табл. 2.7 подано показники руху персоналу у ТОВ «Валдер» у 2019-2023 роках.

Таблиця 2.7. Показники руху персоналу ТОВ «Валдер» у 2019-2023 роках

Показники	Роки					Абс. відхил., +/-	Темп приросту, %, 2023/2019
	2019	2020	2021	2022	2023		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	36	32	29	21	11	-25	-69,44
Прийнято працівників протягом року, осіб	4	3	5	3	2	-2	-50,00
Вибуло (звільнено) працівників, осіб, зокрема:	18	14	5	18	3	-15	-83,33
- за власним бажанням, за угодою сторін	16	12	5	17	3	-13	-81,25
- у зв'язку з виходом на пенсію	1	1	-	1	-	-1	-
- за порушення дисципліни	-	-	-	-	-	-	-
- за станом здоров'я	1	1	-	-	-	-1	-
Коефіцієнт обороту по прийому	0,11	0,09	0,17	0,14	0,18	0,07	63,64
Коефіцієнт обороту із звільнення	0,5	0,44	0,17	0,86	0,27	-0,23	-46,00
Коефіцієнт загального обороту	0,61	0,53	0,34	1	0,45	-0,16	-26,23
Коефіцієнт плинності кадрів	0,47	0,41	0,17	0,81	0,27	-0,2	-42,55

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз даних табл. 2.7 показав, що кількість звільнених працівників у 2019 і 2022 роках значно перевищує кількість прийнятих. Причиною звільнення персоналу у 2019 році стала угода сторін або власне бажання працівників, у зв'язку із пандемією COVID-19. У 2022 році більшість причин звільнення працівників підприємства пов'язані із повномасштабним вторгненням росії в Україну.

Коефіцієнт обороту по прийому є невисоким – коливається від 0,09 у 2020 році до 0,18 у 2023 році. Коефіцієнт обороту із звільнення значно вищий за коефіцієнт по прийому і коливається від 0,17 у 2021 році до 0,86 у 2022 році.

Коефіцієнт загального обороту персоналу показує, що щороку відбувалася інтенсивна зміна персоналу, особливо це відчутно у 2022 році.

Коефіцієнт плинності кадрів щороку високий, що вказує на інтенсивність звільнень працівників з підприємства. Найнижчим коефіцієнт плинності кадрів є у 2021 році, коли пандемія коронавірусу трохи відступила, а найвищий цей показник, очікувано, у 2022 році (0,81 %), коли розпочалася повномасштабна війна.

Слід зазначити, що тенденція інтенсивних змін у складі персоналу є тривожною, у зв'язку із тим, що кожен новий працівник працює менш ефективно в період адаптації, адже потребує ознайомлення з колективом, із правилами внутрішнього розпорядку, а також – навчання.

Щодо високої плинності кадрів, то вона завжди має негативний вплив на бренд роботодавця та репутацію підприємства [58]. Потенційні кандидати можуть сприймати високу плинність кадрів як ознаку внутрішніх проблем, як-от погані умови праці, токсичне керівництво, велике навантаження тощо [17]. Отже, це має негативний вплив на ефективність використання персоналу на підприємстві.

Розглянемо показники ефективності використання персоналу ТОВ «Валдер» у 2019-2023 роках (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «Валдер» протягом 2019-2023 років

Показники	Роки					Абс. відхилення, +/- 2023/2019	Темп приросту, % 2023/2019
	2019	2020	2021	2022	2023		
Чистий дохід на одного працівника, тис. грн	403,81	549,98	688,47	531,39	1135,24	+731,42	181,13
Чистий дохід праці, грн/год	217,57	295,05	370,94	281,46	486,98	+269,41	123,83
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	0,7	-33,58	2,25	0,15	5,95	+5,25	750,00
Прибутковість праці, грн/год.	13,58	-576,56	1,21	0,08	2,58	-11	-81,00
Фондоозброєність праці, тис. грн	27,7	19,4	13,1	12,33	21,77	-5,93	-21,41

Джерело: розраховано автором на основі фінансової та статистичної звітності

З даних табл. 2.8 видно, що ефективність використання персоналу підприємства у 2023 році, порівняно з 2019 роком, збільшилася: чистий дохід на одного працівника збільшився на 731,42 тис грн або в 2,81 рази до рівня 1135,24 тис грн, чистий прибуток на одного працівника – на 5,25 тис грн або у 8,5 разів і становить 5,95 тис грн. Це сталося за рахунок зростання чистого доходу від реалізації та скорочення чисельності персоналу.

Показник фондоозброєності праці є найвищим у 2019 році (27,7 тис грн/особу) і найнижчим у 2022 році (12,33 тис грн/особу). Це пов'язано з тим, що у 2019 році була найвищою вартість основних фондів підприємства, а по мірі зносу основних засобів, зменшується фондоозброєність праці. У 2023 році фондоозброєність є вищою, порівняно із 2022 роком, і складає 21,77 тис грн/особу, у зв'язку з тим, що значно зменшилася кількість працівників. Отже, підприємству необхідно забезпечити розвиток матеріально-технічної бази, щоб зростала фондоозброєність праці, а також її продуктивність.

Отже, не зважаючи на зменшення кількості працівників, з кожним роком ефективність їх використання зростає, що є свідченням раціонального підходу до розподілення праці та адаптації до нових реалій ринку.

Склад фонду оплати праці ТОВ «Валдер» за п'ять років подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9. Склад фонду оплати праці у ТОВ «Валдер» у 2019-2023 роках

Показники	Роки	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Річні показники
1	2	3	4	5	6	7
Фонд оплати праці штатних працівників, усього, тис. грн	2019	575,8	479,6	406,4	421,8	1883,6
	2020	421,8	144,2	253,7	234,3	1054,0
	2021	446,0	524,0	480,2	482,1	1932,3
	2022	443,9	193,5	150,9	109,5	897,8
	2023	146,1	200,6	296,4	304,0	947,1
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	2019	569,6	436,5	376,1	403,1	1785,3
	2020	403,1	140,1	238,8	216,8	998,8
	2021	421,5	482,3	439,1	437,5	1780,4
	2022	428,7	185,1	118,4	96,8	829,0
	2023	141,6	196,1	289,6	282,3	909,6
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	2019	6,2	43,1	30,3	18,7	98,3
	2020	18,7	4,1	14,9	17,5	55,2
	2021	24,5	41,7	41,1	44,6	151,9

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7
	2022	15,2	8,4	32,5	12,7	68,8
	2023	4,5	4,5	6,8	21,7	37,5

Джерело: сформовано автором на основі статистичної звітності підприємства

За даними табл. 2.9 спостерігається тенденція до зменшення фонду оплати праці, особливо в 2020-2022 роках. Таке явище могло бути спричинене світовою пандемією COVID-19, через що підприємство було вимушене частково призупинити свою діяльність, у зв'язку з санітарними обмеженнями, що були введені державою задля збереження здоров'я та життя працівників. Оскільки ринок не міг повноцінно функціонувати в умовах обмежень, доходи підприємства впали, бо скоротились не лише спроможності «Валдер», а й можливості споживачів. Вже наприкінці 2021 року річний показник досяг вищої позначки, ніж в кінці 2019 року, тобто це може свідчити про здатність підприємства адаптуватись до ситуації на ринку.

Проте вже у 2022 році, у зв'язку із повномасштабним вторгненням росії в Україну, загальний фонд оплати праці зменшився майже удвічі (-46 %). Такий різкий спад був спричинений військовою агресією росії проти України, через що деякі працівники буди змушені ставати до зброї, деякі працівники звільнились через невизначеність та невпевненість у майбутньому. У 2023 році фіксується позитивна тенденція до збільшення фонду оплати праці.

Проаналізуємо динаміку розміру середньомісячної заробітної плати на підприємстві (табл. 2.10).

Таблиця 2.10. Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників ТОВ «Валдер» за чотири квартали 2019-2023 років

Показники	Роки	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Середнє значення показника за рік
1	2	3	4	5	6	7
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис грн	2019	12,5	14,5	13,1	13,2	13,1
	2020	13,2	4,4	10,4	7,6	8,9
	2021	15,4	17,5	16,0	17,9	16,7
	2022	15,3	7,4	9,4	10,0	10,7
	2023	12,2	20,1	29,6	27,6	21,5

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7
Мінімальна заробітна плата на кінець кварталу, тис грн	2019	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2
	2020	4,7	4,7	5,0	5,0	4,85
	2021	6	6	6	6,5	6,13
	2022	6,5	6,5	6,5	6,7	6,55
	2023	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7

Джерело: складено автором за статистичними звітами підприємства та [39]

Отже, на основі даних з табл. 2.10, можна зробити висновки, що у 2019 та 2021 роках спостерігається поступове зростання середньомісячної заробітної плати. У 2020 та 2022 роках спостерігаємо значне зниження середньомісячної заробітної плати, що пов'язано з пандемією та повномасштабним вторгненням росії в Україну відповідно. Проте, вже у 2023 році показник середньомісячної заробітної плати у другому кварталі збільшується на 60 % (7,9 тис грн), і цей ріст спостерігається і в наступному кварталі – збільшення на 67 % (9,5 тис грн). Така тенденція до збільшення середньої заробітної плати є позитивним показником у матеріальному стимулюванні працівників.

Порівнявши дані щодо середньої заробітної плати на одного штатного працівника підприємства із рівнем мінімальної заробітної плати у 2019-2023 роках [39], варто зауважити, що у ТОВ «Валдер» більшість працівників отримували заробітну плату більше рівня мінімальної, навіть у кризовому 2022 році. Також слід зазначити, що у ТОВ «Валдер» середня заробітна плата була дещо нижча середнього рівня заробітної плати в м. Хмельницькому у такий самий період [46].

З урахуванням даних табл. 2.6, можна сказати, що через збільшення частки адміністративного персоналу на підприємстві, середня заробітна плата збільшилась, і це свідчить про зміну специфіки підприємства: від традиційно виробничої діяльності до більш управлінсько-організаційної. Крім того, значне зменшення загальної чисельності працівників може бути пов'язане з автоматизацією процесів, оптимізацією виробництва чи переходом на іншу

модель функціонування підприємства, яка передбачає менше використання ручної праці.

Враховуючи тему дослідження, вважаємо за доцільне більш детально розкрити особливості формування кадрового потенціалу на підприємстві. У ТОВ «Валдер» формування кадрового потенціалу базується на таких засадах:

- проведення періодичного відбору персоналу у зв'язку із високою плінністю кадрів;
- поєднання в колективі підприємства досвідчених і молодих працівників.

В ТОВ «Валдер» використовують як активні методи відбору персоналу, так і пасивні. Активні методи – за допомогою особистих зв'язків працівників підприємства. Також керівництво підприємства, коли є потреба у кваліфікованих робітниках, звертається в заклади професійної (професійно-технічної) освіти. До прикладу, у 2021 році зверталися до Хмельницького професійного ліцею, коли в підприємства була потреба в електрогазозварнику.

Пасивні методи – розміщення оголошень про вакансію на Work.ua, а також опрацювання резюме осіб, що пропонують свої послуги та залишають в офісі підприємства своє резюме. В офісі ТОВ «Валдер» є папка «Резюме», в якій на даний час знаходиться «банк» резюме, що за потреби (за наявності вакансій) переглядаються.

З метою більш детального аналізу кадрового потенціалу у ТОВ «Валдер» розглянемо структуру персоналу за віком (табл. 2.11), за досвідом роботи на підприємстві (табл. 2.12), за освітою (табл. 2.13).

Таблиця 2.11. Структура персоналу ТОВ «Валдер» за віком

Вік працівників	Роки									
	2019		2020		2021		2022		2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
До 30 років	16	44,4	14	43,8	12	41,4	9	42,8	3	27,3
Від 30 до 60 років	18	50	16	50	15	51,7	11	52,4	7	63,6
Пенсійного віку	2	5,6	2	6,2	2	6,9	1	4,8	1	9,1
Разом	36	100	32	100	29	100	21	100	11	100

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як бачимо з даних табл. 2.11, переважна більшість працівників підприємства відноситься до осіб середнього віку (протягом п'яти років більше 50 % від загальної чисельності персоналу віком 30-60 років). Відсоток працівників підприємства віком до 30 років протягом 2019 і 2022 років складав більше 40 %, проте у 2023 році відсоток таких працівників зменшився до 27,3 %. Причиною зменшення чисельності цієї категорії працівників на підприємстві є те, що у 2022 році підприємству довелося оголошувати простій. Працівники отримували тільки 2/3 заробітної плати, що спонукало їх звільнитися за власним бажанням з підприємства і шукати іншу роботу або ставати на облік у центр зайнятості. Щодо працівників пенсійного віку, то їх чисельність на підприємстві не велика: по 2 особи (5,6% – 6,9 %) у 2019-2021 роках, 1 особа (4,8 %) у 2022 році, 1 особа (9,1 %) у 2023 році.

Отже, тенденція щодо поєднання в колективі менш досвідчених працівників із більш досвідченими зберігається протягом п'яти років поспіль.

Розглянемо структуру персоналу ТОВ «Валдер» за досвідом роботи на підприємстві (табл. 2.12).

Таблиця 2.12. Структура персоналу ТОВ «Валдер» за досвідом роботи на підприємстві

Стаж роботи на підприємстві	Роки									
	2019		2020		2021		2022		2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
До 1 року	9	25	5	15,6	5	17,3	3	14,3	2	18,2
До 3 років	8	22,2	8	25	7	24,1	5	23,8	1	9,1
Від 3 до 5 років	10	27,8	10	31,3	10	34,5	8	38,1	4	36,3
Від 5 до 10 років	6	16,7	6	18,8	4	13,8	3	14,3	2	18,2
Понад 10 років	3	8,3	3	9,3	3	10,3	2	9,5	2	18,2
Разом	36	100	32	100	29	100	21	100	11	100

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.12, бачимо, що, починаючи з 2020 року, на підприємстві понад 30 % працівників зі стажем від 3 до 5 років. Найменший відсоток працівників зі стажем роботи на підприємстві понад 10 років.

Розглянемо структуру персоналу підприємства за освітою (табл. 2.13).

Таблиця 2.13. Структура персоналу ТОВ «Валдер» за освітою

Освіта працівників	Роки									
	2019		2020		2021		2022		2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Вища	15	41,7	13	40,6	13	44,8	9	42,9	5	45,4
Фахова передвища	4	11,1	5	15,6	4	13,8	3	14,2	1	9,1
Професійна (професійно-технічна)	17	47,2	14	43,8	12	41,4	9	42,9	5	45,5
Середня	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	36	100	32	100	29	100	21	100	11	100

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Проаналізувавши структуру персоналу ТОВ «Валдер» за освітою (табл. 2.13), можна зробити висновок, що протягом 2019-2023 років спостерігається певна стабільність щодо відсоткового співвідношення працівників за освітою. Особливо ця тенденція зберігається у працівників, які мають вищу та професійну (професійно-технічну) освіту. В обох випадках щороку зберігається більше 40 % персоналу на підприємстві, незалежно від чисельності працівників. Причиною цього є спрямованість виробничого підприємства на проектування і виробництво. На підприємстві значна частина працівників, які мають вищу освіту, інженери, що проєктують нові бетонозмішувальні установки, устаткування. На виробництві втілюють проєкти, розроблені інженерами, робітники (монтажники, зварювальники тощо), які мають професійну (професійно-технічну) освіту.

Досліджуючи структуру персоналу ТОВ «Валдер» за освітою, вартим уваги є питання наявності у працівників відповідної освіти. Дослідження показали, що щороку на підприємстві працює більше 50 % працівників, що мають освіту, яка відповідає виконуваній роботі/займаній посаді (переважна більшість управлінського персоналу). Що стосується виробничого персоналу, то переважна більшість працівників не мають відповідної освіти і набувають навички під час виконання виробничих завдань. Разом із тим, для забезпечення ефективності виробництва керівництво підприємства організовує навчання

працівників безпосередньо на виробництві. Для нових працівників призначається наставник, який їх навчає і проводить своєрідну адаптацію.

Проте, на підприємстві не приділяється належної уваги організації розвитку персоналу, плануванню ділової кар'єри і формуванню кадрового резерву, проведенню оцінювання. На нашу думку, до цього призвела відсутність на підприємстві кадрової служби, або фахівця, який би безпосередньо відповідав за формування кадрового складу, його адаптацію, розвиток, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву тощо.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи удосконалення процесу формування кадрового потенціалу в умовах постійних змін організаційного середовища

Аналізуючи світові тенденції розвитку підприємств, слід виділити основу формування їх кадрового потенціалу – персонал. Розвиток концепції управління кадровим потенціалом трансформується в одну із важливих тенденцій, що перебуває у тісному взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими напрямками загальної еволюції управлінської думки: переходом від традиційних принципів управління до нових (партнерство, гуманізація); застосуванням систем планування та резервування кадрів; розвитком комп'ютерного забезпечення процесів управління та його віртуалізації [21, с. 61].

Основою для формування кадрового потенціалу сучасних підприємств є працівники, які мають вирішальне значення для успіху підприємства, а людський та інтелектуальний капітал дає можливість для істотної конкурентної переваги [20, с. 10].

В управлінні кадровим потенціалом необхідно враховувати, що кожен член трудового колективу має свої запити, інтереси і здібності. І якщо ці запити та інтереси працівників не враховуються підприємством, а здібності не належно використовуються, це призводить до серйозних проблем в управлінні кадровим потенціалом.

Проаналізувавши процес формування кадрового потенціалу у ТОВ «Валдер», можна виокремити основні проблеми в даному процесі:

- висока плинність кадрів;
- проблеми з найманням персоналу через обмеженість ресурсів на ринку праці;

- відсутність автоматизації процесу формування кадрового потенціалу;
- неналежна увага керівництва до організації розвитку персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву.

Окрім вказаних вище проблем, вважаємо за доцільне вказати на те, що у зв'язку із малою чисельністю персоналу, на підприємстві немає фахівця, який би безпосередньо відповідав за формування кадрового складу, його адаптацію, розвиток, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву тощо. Функцію ведення кадрового діловодства виконує бухгалтер, у якої для інших напрямків роботи з управління персоналом не вистачає ні часу, ні досвіду.

Ці чинники негативно впливають на ефективність системи управління персоналом, мотивацію працівників та їх професійний розвиток. Невмотивовані працівники частіше шукають причини піти з роботи, де вони не відчують важливості та потрібності їхньої праці.

За відсутності системного підходу до управління кадровим потенціалом є великий ризик, що плинність кадрів буде збільшуватися і, найголовніше, – потенційно цінні співробітники можуть втратити мотивацію через недостатню реалізацію їх професійного потенціалу.

Варто зазначити, відсутність належної організації розвитку персоналу призводить до зниження рівня задоволеності колективу, це впливатиме на загальну атмосферу на робочому місці. Якщо працівник не бачитиме можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку, він буде шукати підприємство, яке буде задовольняти його потреби в самореалізації. Ці чинники також будуть негативно впливати на формування корпоративної культури, що є невід'ємною складовою успіху підприємства.

В умовах високої плинності кадрів підприємство не може ефективно створювати команду, яка працює на досягнення спільних цілей, що обмежує можливості для інновацій, поліпшення процесів та збільшення продуктивності.

1.

Коротка характеристика внесених пропозицій щодо удосконалення процесу кадрового потенціалу підприємства наведена нижче.

1. З метою забезпечення ефективності процесу формування кадрового потенціалу «в умовах використання мінливого кадрового потенціалу» [5, с. 73] необхідно використовувати інноваційні персонал-технології (рис. 3.1). За умов обмеженості людських ресурсів на ринку праці використання інноваційних персонал-технологій дозволить забезпечити ефективне виконання виробничих завдань [30, с. 52].

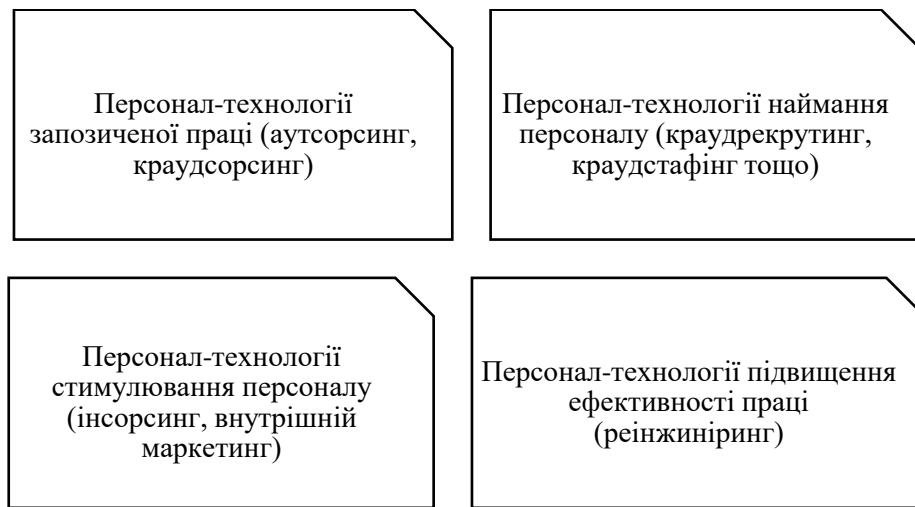


Рисунок 3.1 – Персонал-технології для забезпечення ефективності процесу формування кадрового потенціалу

Джерело: побудовано автором на основі [1, с. 258; 56, с. 72; 57, с. 257-258]

Крауд-персонал-технології (краудсорсинг, краудрекрутинг, краудстафінг) є особливим підходом у стратегії формування рішень і тактиці їх реалізації щодо формування кадрового потенціалу, адже дозволяють широко використовувати цифрові технології, налагоджувати дистанційну співпрацю між суб'єктом управління і виконавцями, підвищувати ефективність праці.

Інсорсинг допоможе нарощувати та інтенсивно використовувати внутрішній кадровий потенціал підприємства, а внутрішній маркетинг – дослідити потреби, інтереси і мотиви працівників для побудови ефективної системи стимулювання персоналу.

Застосування реінжинірингу до формування кадрового потенціалу дозволяє побудувати найбільш оптимальні форми організаційної взаємодії персоналу, керівництва, власників та споживачів процесу, якісно перетворити динамічні й структурні характеристики працівників у потенційні можливості трудового колективу і всього підприємства, що сприятиме підвищенню його інноваційного розвитку та прибутковості.

2. Автоматизація процесу формування кадрового потенціалу дозволяє створювати, додавати і централізувати дані працівників. Впровадження інформаційних HR-технологій може допомогти підприємству ефективно провести цифрову трансформацію і досягти підвищення продуктивності і зміцнення конкурентних переваг на не стабільному ринку [25].

Вважаємо, що саме автоматизація процесу формування кадрового потенціалу є доцільною в умовах, коли окремої посади фахівця/менеджера з персоналу на підприємстві немає і, у зв'язку із малою чисельністю персоналу, немає, поки що, перспективи введення такої посади у штатний розпис підприємства.

Автоматизація відбувається через впровадження програмних рішень для управління людськими ресурсами (з англ. Human Resource Management Systems, HRMS) або комплексних платформ, розроблених з метою цифровізації основних процесів в управлінні персоналом [14]. Необхідність збирання, зберігання, переробки, аналізу значного обсягу різноманітної кадрової інформації, надання її користувачам (суб'єктам управління – фахівцю, який виконує функції кадровика, і керівнику) у зручній формі ставить завдання створення на підприємстві відповідної інформаційної системи [11, с. 1485].

Автоматизація HR-функцій малих підприємств потребує врахування різних факторів, як зовнішнього середовища, так і внутрішнього. З одного боку, цифрові рішення мають високу вартість і довгий термін окупності, а тому їх впровадження не завжди є рентабельним для малого бізнесу. З іншого боку, впровадження у процес управління персоналом цифрових технологій

дозволяє скоротити затрати робочого часу на рутинну адміністративну роботу [42].

Окрім того, для малого підприємства доцільним буде впровадження сучасних продуктів штучного інтелекту – Pymetrics, Paradox, Humanly, Textio, ChatGPT, які призначені для допомоги у відборі кандидатів [22; 61].

Основними перевагами використання штучного інтелекту у процесі формування кадрового складу є підвищення якості підбору кандидатів, зменшення упередженості, економія часу тощо.

На рис. 3.2 показано деякі результати використання ШІ в управлінні персоналом.

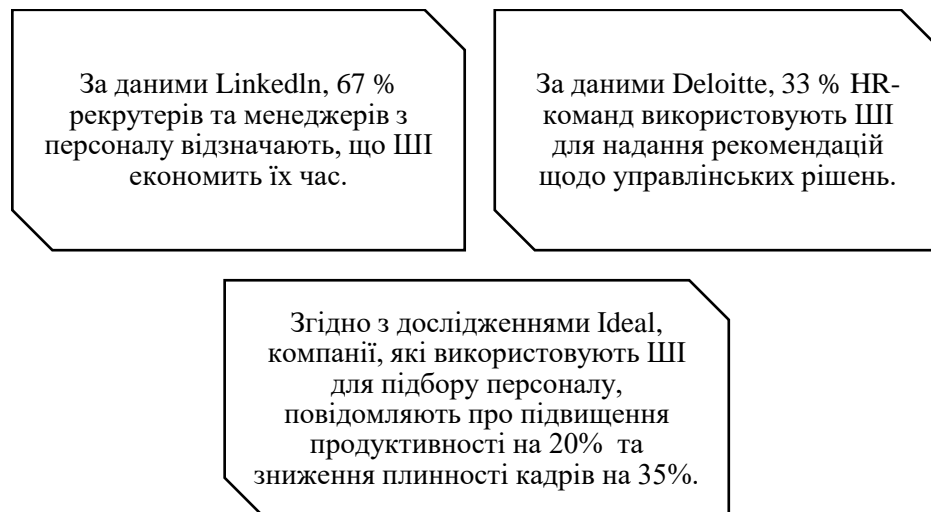


Рисунок 3.2 – Результати використання штучного інтелекту в HR

Джерело: сформовано на основі [61]

Як бачимо, дослідження міжнародних консалтингових компаній (рис. 3.2) показують значну ефективність використання штучного інтелекту під час підбору персоналу, а також вказують на покращення ефективності використання персоналу на підприємстві.

Отже, впровадження цифрових HR-технологій може полегшити розробку документів та внесення до них змін. Окрім того, штучний інтелект інтегрується, за потреби, з іншими технологіями, такими як хмарні рішення, а це, у свою чергу, відкриває більш прогресивні можливості в управлінні документами. За допомогою інструментів цифровізації та штучного інтелекту

роботодавцям відкриваються можливості отримання цілісного огляду інформації про кожного працівника і створення індивідуальних рекомендацій щодо кар'єрного розвитку, командування, відбору персоналу тощо [42].

2. Використання компетентнісного підходу до організації навчання персоналу та гуманістичного підходу до організації праці.

Управління кадровим потенціалом варто здійснювати за допомогою компетентнісного підходу, який описує модель професійної поведінки працівника. Це допомагає встановити зв'язки між його компетентностями та вимірюваними результатами діяльності [50, с. 291]. Основні завдання й очікувані результати цього підходу подано на рис. 3.3.

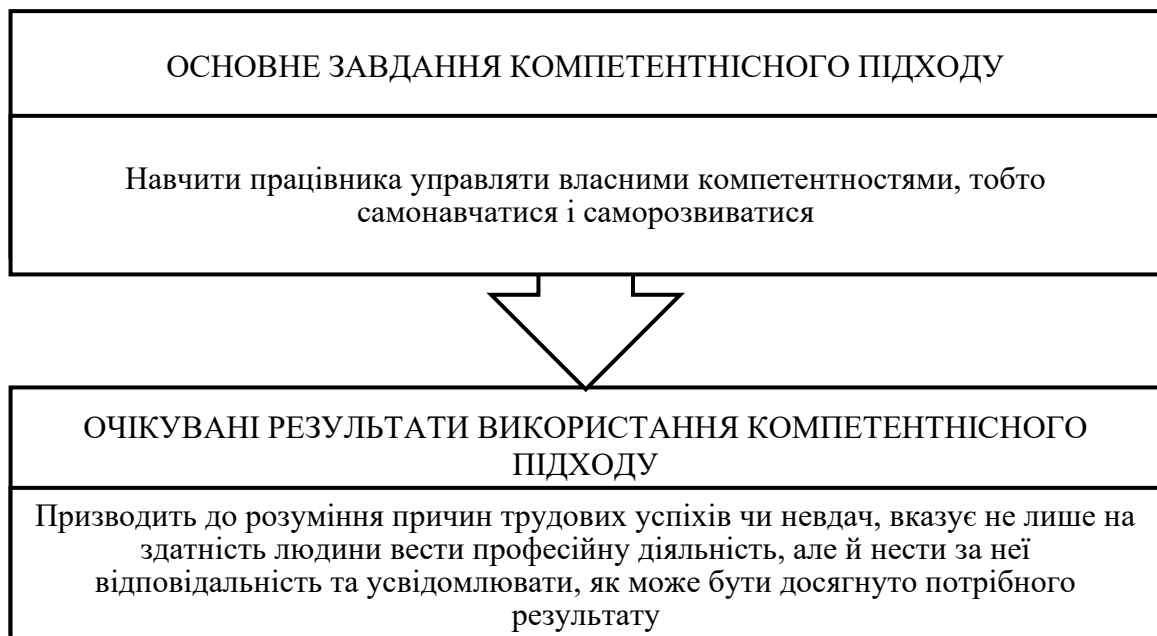


Рисунок 3.3 – Завдання та очікувані результати компетентнісного підходу

Джерело: сформовано на основі [50, с. 291]

Призначення компетентнісного підходу – навчити працівників ефективно управляти своїми знаннями, забезпечуючи відповідальне виконання професійних обов'язків і досягнення результатів.

Компетентнісний підхід є гнучким і дозволяє оперативно реагувати на виклики сучасності, сприяючи збереженню й розвитку кадрового потенціалу, підтримці продуктивності праці та адаптації до змінних умов.

Мотивація – ключовий чинник у збереженні й розвитку кадрового потенціалу. До додаткових стимулів можна віднести:

- гнучкий графік роботи;
- програми психологічної допомоги;
- одноразову грошову допомогу;
- надання або оплати житла.

У воєнних умовах ефективними є взаємодопомога та підтримка через волонтерські проекти, збір коштів для мобілізованих працівників та їхніх сімей [43, с. 90].

У дослідження Л. Чернишової, А. Заложнікової виокремлено ключові заходи з управління персоналом сучасного підприємства в умовах воєнного стану:

- спрощення умов прийняття і звільнення з роботи;
- перехід на дистанційний формат роботи з метою посилення безпеки персоналу;
- впровадження простою, як одного з заходів захисту працівників від скорочення;
- впровадження програм психологічної підтримки працівників [58].

На нашу думку, мотивація повинна стати частиною організаційної культури, орієнтованої на емоційні потреби працівників, а не керівництва. Це підтверджують дослідження українських вчених І. Маркіної, О. Овчарук, Ю. Сьоміч [37, с. 80], які доводять, що саме через формування емоційно-естетичного фону реалізується підхід гуманізації праці (рис. 3.4), який передбачає підлаштування умов праці на підприємстві під потреби та зручності для працівника, а не пристосування людини до умов праці, що дозволяє сформувати емоційно-естетичний фон для мотивації персоналу.



Рисунок 3.4 – Реалізація підходу гуманізації праці в управлінні кадровим потенціалом

Джерело: сформовано на основі [37, с. 82-83]

Help-management передбачає перехід від принципу «Ти повинен і ти це зробиш» до «Чим я можу тобі допомогти, щоб ти виконав завдання?». Гнучкість виявляється у підтримці культури відкритості, збору зворотного зв'язку та постійному залученні персоналу в управлінські процеси. Серед гнучких форм зайнятості популярні «мобільні робочі місця», аутсорсинг і дистанційна співпраця. Креативний офісний простір передбачає комфортні зони відпочинку та заохочення культурного дозвілля, а також можливість «мозкових штурмів» для інновацій.

На ефективність праці найбільше впливає відчуття приналежності, що є ключовим фактором залученості. Це підтверджують дослідження консалтингової компанії «Делойт», де вказано, що потреба залученості важливіша за потребу в повазі чи задоволеності рішеннями керівника [18].

4. Ще одним заходом, який допоможе забезпечити підприємство персоналом відповідної кваліфікації, є налагодження тісної співпраці із закладами освіти міста Хмельницького. Слід зазначити, що у місті Хмельницькому п'ять закладів професійної (професійно-технічної) освіти здійснюють підготовку електрозварників ручного зварювання, слюсарів. Підприємство може укласти довгострокову угоду із закладами професійної

(професійно-технічної) освіти, відповідно до якої учнів таких закладів освіти будуть проходити практику на підприємстві. Під час проходження практики підприємство буде мати змогу відібрати потенційно кращих з практикантів і запросити їх на роботу.

Отже, потенціал сучасного підприємства залежить від якості людських ресурсів, що дає змогу конкурувати на ринку праці. Тому зростає потреба в новітніх інструментах залучення та утримання персоналу для динамічного розвитку підприємств [51].

3.2. Обґрунтування ефективності впровадження заходів з удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства

Для підвищення ефективності процесу формування кадрового потенціалу на підприємстві необхідно впроваджувати сучасні методи організації бізнес-процесів. Потужним інструментом у забезпеченні конкурентоспроможності й розвитку підприємства є оновлена система управління кадровим потенціалом з урахуванням вимог ринкової економіки [9, с. 112].

Науковці Г. Тарасюк, М. Фурсова зауважують, що «визнання персоналу одним із основних факторів ефективної діяльності підприємства призвело до потреби відповідного управління кадровим потенціалом, під яким розуміють вміння персоналу ефективно використовувати нові знання та технології, приймати та реагувати на організаційні рішення, які призначені на покращення якості послуг, задоволення потреб громадян, а також створення позитивного іміджу підприємства» [53, с. 210].

Керівникам підприємств потрібно брати на озброєння інноваційні HR-технології, що будуть передбачати в тому числі діджиталізацію та автоматизацію.

Заходи з удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства, потребують додаткового фінансування. Проте, ці витрати

підприємства з часом можуть забезпечити дохідну складову. Відповідно, фінансування управління персоналом за своїм концептуальним змістом є інвестуванням.

Удосконалення процесу формування кадрового потенціалу в ТОВ «Валдер» має бути націлено на:

–створення умов для ефективного використання персоналу підприємства;

–забезпечення підприємства працівниками відповідної кваліфікації, які вмотивовані працювати саме на цьому підприємстві;

–зниження плинності кадрів та формування стабільного трудового колективу.

Проте, для розуміння доцільності впровадження заходів з удосконалення процесу формування кадрового потенціалу необхідно визначити їх ефективність. Українська вчена Л. Терещенко у власних дослідженнях доводить, що ефективність – це «міра того, наскільки добре специфічне завдання виконується в порівнянні з певним стандартом» [54]. На думку Г. Тарасюк, Л. Фурсової [53, с. 210], під час визначення ефективності заходів з удосконалення процесу формування кадрового потенціалу необхідно встановити наскільки швидко будуть досягнені визначені цілі за оптимального співвідношення виділених ресурсів і ділових показників.

Одним із запропонованих заходів з удосконалення процесу формування кадрового потенціалу в ТОВ «Валдер» є автоматизація. Варто наголосити, що дане питання в організації системи управління кадровим потенціалом визначається специфікою діяльності підприємства і залежить від його розміру і характеру виробництва, сфери діяльності та рівня інформаційного забезпечення [8].

З метою визначення ефективності проведення автоматизації процесу формування кадрового потенціалу спочатку визначимо, які автоматизовані системи пропонує для підприємств ринок.

На ринку пропонується різноманітні HRM-системи для малого і

середнього бізнесу, найпопулярнішими з яких є «VambooHR», «HURMA», «Zoho People» [52]. Системи, які автоматизують кадровий облік, надають можливості ведення кадрової документації в електронному вигляді, контролювати використання робочого часу працівників, планувати та обліковувати відпустки та відрядження тощо [16, с. 151].

Також слід зауважити, що HRM-системи допомагають у покращенні продуктивності праці, підвищенні рівня задоволеності працівників, а отже допомагають підприємствам досягти стратегічних цілей в управлінні персоналом.

Під час обрання HRM-системи підприємству необхідно врахувати такі чинники (рис. 3.5).

Функціональність	<ul style="list-style-type: none"> система має передбачати управління кадрами, оплату праці, облік робочого часу, а також можливості для адаптації під особливості підприємства.
Конфіденційність	<ul style="list-style-type: none"> безпека і конфіденційність персональних даних працівників - одна із основних вимог при автоматизації.
Бюджет	<ul style="list-style-type: none"> вартість встановлення HRM-системи може значно варіюватися, тому необхідно визначитися із тим, скільки коштів підприємство може виділити на це.
Оперативність впровадження та легкість використання	<ul style="list-style-type: none"> необхідно переконатися, що система проста у впровадженні і перехід на неї не буде займати багато часу.
Інтеграція	<ul style="list-style-type: none"> важливо, щоб HRM-система легко могла інтегруватися з іншими системами підприємства, які вже ним використовуються.
Підтримка і навчання	<ul style="list-style-type: none"> потрібно впевнитися, що постачальник надає технічну підтримку системи і можливості для навчання працівників.

Рисунок 3.5 – Чинники, які необхідно врахувати при виборі HRM-системи

Джерело: сформовано на основі [52]

Окрім чинників, вказаних на рис. 3.5, необхідно враховувати стратегію розвитку підприємства і плани на його майбутнє розширення, адже технічні можливості деяких із HRM-систем не розраховані на велику чисельність персоналу.

Наші дослідження показали, що HRM-систему «BambooHR» немає можливості пропонувати для встановлення на підприємстві, адже її функціонал доступний лише англійською, французькою, німецькою, іспанською, португальською та голландською мовами.

Пропонуємо розглянути можливості інших двох HRM-систем (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1. Можливості HR-систем «HURMA» і «Zoho People»

Параметри	Назва HRM системи	
	HURMA	Zoho People
1	2	3
Країна походження	Україна	Індія
Вартість на місяць для підприємства до 100 працівників	\$100-220, додаткові модулі – від \$25	\$59-299, залежно від обраного пакета
Безплатний пробний період	+	+
Техпідтримка	9:00-19:00 в робочі дні, відповідь протягом 10 хв. В неробочий час – допомога у вирішенні термінових питань.	24/5, відповідь протягом кількох днів
Інтеграція з месенджерами	+	Через смс
Інтеграція з Google Calendar	+	-
Інтеграція з українськими job-порталами	+	-
Performance management	+	+
Модуль OKR	+	-
Інтеграція з LinkedIn	+	+
Парсинг CV	+	За допомогою додаткового застосунка Zoho Recruit
Керування активами	+	-
База знань	+	-
Навчальна платформа	+	-
Закрита спільнота для кадровиків і рекрутерів	+	-
Наскрізна аналітика	+	+
Мобільний формат	Мобільна версія і чат-бот в Telegram	Мобільний застосунок

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Мови інтерфейсу	Українська, англійська, іспанська, російська	Англійська, німецька, французька, португальська, нідерландська, іспанська, російська, індонезійська, арабська і багато інших.

Джерело: сформовано на основі [62]

Розглянувши дані табл. 3.1, можна зробити висновок про те, що більш доцільно встановлювати в ТОВ «Валдер» HRM-систему «HURMA», вартість якої для підприємства до 30 працівників розпочинається зі 100\$ в місяць, проте більшість функцій, такі як рекрутинг, аналітика даних, онбординг, виплати тощо вже передбачені. Всі процеси рекрутингу та управління персоналом є частиною системи, а отже «HURMA» є значно бюджетнішою і вигіднішою для ТОВ «Валдер». Якщо підприємство захоче встановити додаткові модулі, а саме базу знань і керування активами, потрібно буде додатково оплатити від 25\$ за кожен модуль.

Окрім того, система «HURMA» підходить як для малих підприємств, так і для великих з чисельністю персоналу від 200 осіб. Тому в перспективі ТОВ «Валдер» буде мати можливість використовувати дану систему і за умов збільшення виробничих потужностей і збільшення чисельності персоналу.

Також важливою перевагою системи «HURMA» для ТОВ «Валдер» є те, що в ній є доступними такі функції, як email-маркетинг, аналітика даних, керування майном, рекрутинг, постинг вакансій, постановка цілей тощо. Дані функції системи будуть мати можливість використовувати як бухгалтер, який виконує функції кадровика, так і директор, тим більше, що користуватися нею можна не лише на робочому місці, але й будь де, адже вона доступна у форматі чат-боту в Telegram.

Для прогнозування економічного ефекту від експлуатації автоматизованої системи «HURMA» необхідно визначити витрати на її впровадження (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Витрати на впровадження автоматизованої системи «HURMA»

Показники	Вартість в доларах	Вартість в гривні*
Встановлення системи на підприємстві на місяць	100	4202,00
Ліцензії на право використання	-	-
Разом	100	4202,00

Джерело: сформовано автором, з урахуванням [28]

Отже, розглянувши дані табл. 3.2, бачимо, що витрати на впровадження автоматизованої системи «HURMA» у ТОВ «Валдер» будуть становити 4202,00 грн/міс., тобто 50424,00 грн/рік, адже, якщо установка системи припадає на період дії воєнного стану, за ліцензію на право використання розробник коштів не бере.

Щоб оцінити доцільність витрат, розглянемо особливості впровадження «HURMA» у ТОВ «Валдер» та порівняємо витрати на основні операції, які виконує бухгалтер, на яку покладено обов'язки кадровика, до та після впровадження цієї системи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Переваги впровадження системи «HURMA» у ТОВ «Валдер»

Вид операції	Одиниця виміру об'єму робіт	Трудомісткість виконання операції до впровадження системи «HURMA»		Трудомісткість виконання операції після впровадження системи «HURMA»		Економія, грн
Оформлення документів під час прийняття на роботу	1 працівник	0,58	72,96	0,13	16,12	56,84
Оформлення трудового договору	1 договір	0,3	37,76	0,1	12,6	25,16
Канцелярські машинописні роботи	Кількість документів	0,2	25,16	-	-	25,16
Разом на одного працівника		1,08	135,88	0,23	28,72	107,16
Разом на 20 працівників		21,6	2717,6	4,6	574,4	2143,2

* із розрахунку середньої заробітної плати менеджера з персоналу 15000 грн [38]

Джерело: розраховано автором

Наведені в табл. 3.3 показники свідчать про значну економію, завдяки автоматизації, на таких трудомістких операціях, як оформлення документів під час прийняття працівників на роботу, оформлення трудових договорів, канцелярських машинописних робіт. Економічний ефект від використання системи «HURMA» під час виконання вказаних в табл. 3.3 операцій становить:

Економічний ефект = $107,16 \times 20 = 2143,2$ грн.

Впровадження автоматизованої системи «HURMA» дасть можливість здешевити виконання окремих базових операцій працівником і дозволить зосередитися на таких процесах, як навчання, удосконалення системи стимулювання тощо.

Визначимо, наскільки автоматизована робота дешевша за ручну, що також може характеризувати ефективність автоматизації процесів:

$$E_{aut} = \frac{V_r}{V_a} \times 100, \quad (3.1)$$

де E_{aut} – ефективність автоматизації процесу;

V_r – вартість до впровадження системи;

V_a – вартість після впровадження системи [14].

$E_{aut} = (2717,6 / 574,4) \times 100\% = 473,1 \%$, що є дуже гарним показником.

Для розрахунку терміну окупності впровадження системи, використовуємо формулу (3.2):

$$T_{ок} = \frac{K_{кв}}{E_p}, \quad (3.2)$$

де $T_{ок}$ – термін окупності капітальних витрат на автоматизації HR-процесів;

$K_{кв}$ – загальні капітальні витрати, пов'язані з автоматизацією;

E_p – річна економія від автоматизації HR-процесів [3, с. 857].

Отже, термін окупності впровадження системи «HURMA» складає:

$4202,0 / 2143,2 = 1,96$ року, тобто 1 рік 11,5 місяців.

Таким чином, впровадження автоматизованої системи «HURMA» дозволить значно скоротити витрати і підвищити якість процесу формування кадрового потенціалу.

Розглянемо доцільність використання інноваційних персонал-

технологій для удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства на прикладі аутсорсингу, як технології запозиченої праці. Аутсорсинг є нетиповою формою зайнятості, яка полягає у передачі деяких функцій підприємства зовнішнім провайдером, для яких ця діяльність є основною, з метою підвищення ефективності роботи підприємства, яке здійснює оплату за надану оренду надавачам послуг [29, с. 555].

В умовах дефіциту робочої сили на ринку праці та своєрідного кадрового голоду у ТОВ «Валдер» буде доречно використовувати аутсорсинг персоналу, а саме один із його видів – лізинг (оренда) персоналу. Зміст цього виду HR-аутсорсингу передбачає перебування працівника у штаті підприємства-провайдера, а коли виникає попит на його послуги, працівник виконує їх на підприємстві-замовнику. Такий працівник юридично оформлений на підприємстві-провайдера, де отримує заробітну плату і соціальний пакет. Для підприємства-замовника вигоди полягають у тому, що сплаті підлягають лише послуги підприємства-провайдера, а з працівником відсутні юридичні відносини [9, с. 115].

На умовах договору HR-аутсорсингу зовнішньому виконавцю можуть передаватися практично будь-які роботи підприємства. Розглянемо економічний ефект від використання аутсорсингу на підприємстві. Аутсорсингові послуги пропонується використовувати для працівників виробництва: зварювальників, слюсарів та монтувальників обладнання. Витрати на оплату праці працівників визначаються відповідно до штатного розкладу ТОВ «Валдер» на 2025 рік за допомогою розрахунково-аналітичного методу.

Витрати на оплату праці працівників з урахуванням нарахування на заробітну плату та її оподаткування наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Витрати на оплату праці у загальновиробничих витратах на підприємстві, грн

Назва посади	Оклад згідно штатного розпису, грн	Нарахування та оподаткування заробітної плати	Всього витрати на заробітну плату з нарахуванням та
--------------	------------------------------------	---	---

		(45 %)	оподаткуванням
Слюсар	12000,00	5400,00	17400,00
Механік	13000,00	5850,00	18850,00
Зварювальник	15000,00	6750,00	21750,00
Монтувальник	12500,00	5625,00	18125,00

Джерело: сформовано на основі [7; 9, с. 118]

Враховуючи те, що зараз на підприємстві вакантними є дві посади монтувальника, дві посади слюсаря, одна посада зварювальника, одна посада механіка, за умови наймання цих працівників по аутсорсингу, підприємство економить на нарахуваннях та оподаткуванні заробітної плати чималу суму (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Прогнозована економія на нарахуваннях і оподаткуванні заробітної плати працівників, за умови аутсорсингу

Назва посади	Кількість вакантних посад	Нарахування та оподаткування заробітної плати, грн/міс.	Економія на нарахуваннях та оподаткуванні заробітної плати, грн/міс.
Слюсар	2	5400,00	10800,00
Механік	1	5850,00	5850,00
Зварювальник	1	6750,00	6750,00
Монтувальник	2	5625,00	11250,00
Разом	6		34650,00

Джерело: сформовано автором

Як бачимо з даних табл. 3.5, за умови аутсорсингу працівників, тільки на нарахуваннях та оподаткуванні заробітної плати щомісячна економія витрат складатиме 34650,00 грн. На рік економія витрат складе 415800,00 грн (34650×12 міс.). Окрім цього, підприємство буде економити і на виплаті перших п'яти днів непрацездатності працівників. Наведемо приклад розрахунку суми коштів на оплату перших п'яти днів непрацездатності зварювальника внаслідок захворювань або травм. Спочатку визначимо середньоденну заробітну плату зварювальника [60]:

$$15000 \times 12 / 365 = 493,15 \text{ – середньоденна заробітна плата.}$$

Для визначення суми коштів на оплату перших п'яти днів непрацездатності внаслідок захворювання або травм потрібно середньоденну заробітну

плату помножити на кількість днів і помножити на відсотки, залежно від загального стажу працівника. Припустимо, що стаж роботи працівника від трьох до п'яти років, тоді за п'ять днів непрацездатності підприємство зварювальнику має виплатити 1479,45 грн ($493,15 \times 5 \times 0,6 = 1479,45$).

Тобто, на виплаті коштів на оплату непрацездатності працівників також буде суттєва економія.

Таким чином, використання аутсорсингу персоналу в умовах нестачі кваліфікованих кадрів є доцільним для підприємства.

Розглянемо ефективність впровадження крауд-технологій у процес формування кадрового потенціалу. Основними перевагами використання крауд-технологій є можливість залучення додаткових ресурсів, охоплення значної кількості осіб без будь яких обмежень, як територіальних, так і економічних чи соціальних [31, с. 257]. Плинність кадрів для підприємства є причиною значних витрат у процесі формування кадрового потенціалу, адже, як показують дослідження науковців Гарвардського університету [19] «вартість найму працівника виходить далеко за рамки простої оплати його зарплати й охоплює наймання, навчання, пільги». Однак, продуктивність новоприйнятого працівника в перший місяць роботи становить лише 25 %. Адаптаційний період триває до чотирьох місяців, після яких можна очікувати 100 % продуктивності від цього працівника.

Вважаємо, що використання технологій краудрекрутингу і краудстафінгу дозволять покращити якість відбору персоналу і зменшити витрати. З допомогою краудрекрутингу підприємство зможе відібрати найбільш перспективних носіїв професійних компетентностей на основі показників їх роботи у проекті. Використовуючи краудстафінг, підприємство буде мати змогу залучити до роботи найбільш лояльних клієнтів, які вже певною мірою залучені у бізнес-процеси. Запропоновані крауд-технології сприятимуть швидшій адаптації працівників до корпоративної культури і підвищенню їх лояльності до підприємства [30, с. 259].

Якщо технології запозиченої праці і крауд-персонал-технології відносяться до тих, що формують зовнішній кадровий потенціал, то основним призначенням інсорсингу і внутрішнього маркетингу є формування внутрішнього кадрового потенціалу. Як поділ праці всередині підприємства, інсорсинг буде забезпечувати стабільність трудового колективу і його ефективність шляхом чіткого розподілу функцій управління, стандартизації, високої регламентованості трудових дій. Ефективність впровадження внутрішнього маркетингу персоналу буде забезпечуватися шляхом проведення опитувань та виявлення у цільових груп працівників потреб, запитів і ступеня задоволеності умовами праці, перспективами професійно-кваліфікаційного і кар'єрного зростання.

Ефективність застосування реінжинірингу під час формування кадрового потенціалу має бути забезпечена шляхом побудови найбільш оптимальних форм організаційної взаємодії персоналу, керівництва, власників та споживачів процесу, якісного перетворення динамічних й структурних характеристик працівників у потенційні можливості колективу і всього підприємства, що сприятиме підвищенню його інноваційного розвитку та прибутковості.

Налагодження співпраці із закладами професійної (професійно-технічної) освіти – важливий крок до формування зовнішнього кадрового потенціалу підприємства. Щодо доцільності налагодження такої співпраці, то варто зауважити, що синергія між підприємством і закладами освіти не лише вирішує поточні кадрові проблеми підприємств, але й надає можливість «виростити» кадри на підприємстві і сформувати потенційний кадровий резерв працівників відповідної кваліфікації. Ефективність укладання довгострокової угоди із закладами професійної (професійно-технічної) освіти м. Хмельницького, які здійснюють підготовку робітників відповідних професій (електрогазоварників, слюсарів, токарів тощо), полягає у отриманні доступу до кваліфікованих кадрів, які пройшли практику на підприємстві та добре ознайомлені з його виробничими процесами. Це дозволить зменшити

витрати на навчання нових працівників, скоротити час на адаптацію і підвищити ефективність роботи.

Узагальнені заходи щодо удосконалення процесу формування кадрового потенціалу та очікуваний результат від їх впровадження подано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6. Заходи щодо удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства

Захід	Суть заходу	Очікуваний результат
1	2	3
Впровадження автоматизованої HRM-системи	Пропонуємо використовувати HRM-систему «HURMA», оскільки вона дозволить здешевити виконання окремих базових операцій, за рахунок чого можна буде зосередитись на навчанні персоналу та удосконаленні системи стимулювання.	Впровадження автоматизованої системи «HURMA» дасть змогу суттєво оптимізувати витрати часу на підготовку / оформлення кадрових документів, систематизувати і проаналізувати дані працівників (освіта, стаж, розряд тощо) і, загалом, покращити якість процесу управління кадровим потенціалом.
Використання інноваційних персонал-технологій для удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства	В умовах дефіциту робочої сили та кадрового голоду на ринку праці для ТОВ «Валдер» є доцільним використання технологій запозиченої праці (аутсорсингу, краудсорсингу персоналу); персонал-технологій наймання персоналу (краудрекрутингу, краудстафінгу); персонал-технологій стимулювання персоналу (інсорсингу, внутрішнього маркетингу); персонал-технологій підвищення ефективності праці (реінжинірингу).	Технології запозиченої праці дозволять оперативно вирішити проблему із нестачею робочої сили, знизити витрати на внутрішні ресурси, підвищити ефективність та отримати доступ до експертних знань і технологій, яких не вистачає на підприємстві. Крауд-персонал-технології дозволяють широко використовувати цифрові технології, налагоджувати дистанційну співпрацю між суб'єктом управління і виконавцями, підвищувати ефективність праці. Інсорсинг допоможе нарощувати та інтенсивно використовувати внутрішній кадровий потенціал підприємства, а внутрішній маркетинг – дослідити потреби, інтереси і мотиви працівників для побудови ефективної системи стимулювання персоналу.

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
		Реінжиніринг дозволить побудувати найбільш оптимальні форми організаційної взаємодії персоналу, керівництва, власників та

		споживачів процесу, якісно перетворити динамічні й структурні характеристики працівників у потенційні можливості підприємства, що сприятиме підвищенню його інноваційного розвитку та прибутковості.
Використання підходу гуманізації праці	Пропонуємо використовувати підхід гуманізації праці, який передбачає підлаштування умов праці на підприємстві під потреби та зручності для працівника, а не пристосування людини до умов праці. Заходи підходу гуманізації праці: Helpmanagement, індивідуальне планування кар'єри, гнучкі форми зайнятості, гнучкі форми навчання, Flexibility (гнучкість), креативний офісний простір.	Для підприємства, яке функціонує у воюючій країні, буде актуальним використання підходу гуманізації праці, що дозволить сформувати емоційно-естетичний фон для мотивації персоналу. В результаті застосування підходу гуманізації праці працівники будуть відчувати більшу захищеність, постійну турботу з боку керівництва, свою приналежність до успіхів підприємства і залученість у його бізнес-процеси, що у свою чергу буде найбільш ефективно мотивувати їх до роботи.
Використання компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом	Пропонуємо в управлінні кадровим потенціалом використовувати компетентнісний підхід, що описує модель професійної поведінки, яка допомагає встановити взаємозв'язки між знаннями, уміннями і навичками працівника та конкретними і вимірюваними результатами його діяльності.	Результатом використання компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом буде ефективне і свідоме управління працівником своїми знаннями, забезпечення відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків, усвідомлення причин трудових успіхів чи невдач, здатність людини не тільки вести професійну діяльність, але й нести за неї відповідальність та усвідомлювати, як може бути досягнуто потрібного результату.
Налагодження співпраці із закладами освіти м. Хмельницького	З метою створення своєрідного кадрового резерву потенційних працівників підприємства відповідної кваліфікації пропонуємо налагодити тісні зв'язки із закладами	Очікується, що від започаткування цієї ініціативи підприємство отримає доступ до кваліфікованих кадрів, що пройшли практику на підприємстві та добре ознайомлені з його процесами. Це дозволить зменшити витрати на навчання

Кінець таблиці 3.6

1	2	3
	професійної (професійно-технічної) освіти м. Хмельницького, уклавши довгострокові угоди, згідно з	нових працівників, скоротити час на адаптацію і підвищити ефективність роботи. Крім того, покращиться співпраця з освітніми закладами, що

	якими учні будуть проходити практику на підприємстві.	сприятиме формуванню потенційно стабільного кадрового потенціалу.
--	---	---

Джерело: авторська розробка

Внаслідок застосування запропонованих заходів прогнозується, що за результати діяльності у 2025 році ТОВ «Валдер» матиме такі фінансові показники (табл. 3.7), розраховані на підставі даних про основні фінансові показники підприємства за 2023 рік, а також прогнозів розвитку підприємства. Таблиця 3.7. Прогнозні показники діяльності ТОВ «Валдер» в результаті впровадження запропонованих заходів

Показники	Дані		Відхилення	
	2023	2025 (план)	Абс.	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	12487,6	14360,7	+1873,1	15,00
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	10194,8	10908,4	+713,6	7,0
Чистий прибуток, тис. грн	65,5	72,1	+6,6	10,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	11	17	+6	54,5

Джерело: розраховано автором

Як бачимо з табл. 3.7, удосконалення процесу формування кадрового потенціалу дозволить ТОВ «Валдер» збільшити чистий дохід від реалізації продукції на 15%, а також підвищити чистий прибуток на 10,2 %. Порівнявши дані 2023 року з розрахунковими показниками 2025 року, бачимо, що значення всіх показників покращилося, в тому числі і прибуток.

Отже, запропоновані заходи з удосконалення процесу формування кадрового потенціалу є ефективними. В результаті проведення заходів з удосконалення процесу формування кадрового потенціалу буде налагоджена технологія збору, обліку, аналізу інформації про стан кадрового потенціалу на підприємстві, а також підприємство буде своєчасно забезпечено фахівцями відповідної кваліфікації та в необхідній кількості.

ВИСНОВКИ

Основні висновки теоретичного і науково-практичного характеру проведеного дослідження полягають в наступному:

1. Розкрито сутність кадрового потенціалу підприємства шляхом дослідження поглядів різних вчених і встановлено, що кадровий потенціал ними розглядається як сукупні можливості працівників підприємства, їх компетентності до виконання завдань та досягнення поставлених цілей, а також їх мотивації та здатності забезпечити ефективне виконання цих завдань для досягнення стабільного розвитку підприємства. Нами запропоновано розглядати кадровий потенціал підприємства як його наявні можливості щодо використання персоналу, компетентність, мотивація та професійний розвиток якого сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Досліджено, що кадровий потенціал підприємства, характеризується гнучкістю й адаптивністю до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Встановлено, що його формування залежить від макро- та мікрофакторів, зокрема економічних, демографічних, технологічних аспектів, кадрової політики конкурентів, територіальних і екологічних умов, а також внутрішніх чинників, таких як стратегія підприємства, кадрова політика та фінансові можливості.

2. Розглянуто методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу: загальнонауковий підхід, економіко-математичний підхід, системний підхід, підхід з позиції оцінки якості кадрового потенціалу, підхід з позиції оцінки кількісних характеристик кадрового потенціалу, комбінований підхід. Встановлено, що вибір методів і підходів оцінки кадрового потенціалу залежить від стратегічних цілей підприємства та мети проведення такої оцінки, а для забезпечення ефективності необхідно комбінувати різні методи і підходи до оцінювання кадрового потенціалу.

3. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Валдер» показала, що підприємство спеціалізується на виробництві обладнання для

промисловості та сільського господарства, а також надає послуги з модернізації та реконструкції виробничих потужностей, технологічного проектування та конструкторських робіт. Виявлено складну динаміку фінансово-економічних показників підприємства за 2019-2023 роки. Спостерігається зменшення обсягу реалізованої продукції, собівартості та чисельності працівників, але зростання продуктивності праці, середньої заробітної плати та фондівіддачі.

4. Середньооблікова чисельність працівників у 2023 році зменшилася на 25 осіб (-69,4%) порівняно з 2019 роком. Аналіз структури персоналу показав протягом 2019-2023 років стабільне збільшення відсотка керівників і спеціалістів та зменшення відсотка робітників. Коефіцієнт загального обороту показав, що щороку відбувалася інтенсивна зміна персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів щороку високий, що має негативний вплив на імідж підприємства. Ефективність використання персоналу підприємства у 2023 році, порівняно з 2019 роком, збільшилася за рахунок зростання чистого доходу від реалізації та скорочення чисельності персоналу. Спостерігається тенденція до збільшення середньомісячної заробітної плати у 2023 році, що є позитивним показником у матеріальному стимулюванні персоналу. У колективі підприємства понад 50 % працівників середнього віку, а частка молоді (до 30 років) у 2023 році знизилася до 27,3 %. Щороку понад 40 % персоналу має вищу чи професійну освіту. Більшість управлінців мають відповідну освіту, а виробничий персонал здобуває навички на практиці.

5. Виявлено основні проблеми у формуванні кадрового потенціалу, серед яких: висока плинність кадрів; проблеми з найманням персоналу через обмеженість ресурсів на ринку праці; відсутність автоматизації процесу формування кадрового потенціалу; неналежна увага керівництва до організації розвитку персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву.

2. Запропоновано шляхи вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу, зокрема використання інноваційних персонал-технологій;

автоматизація процесу управління персоналом, використання компетентнісного підходу до навчання персоналу та гуманістичного підходу до організації праці, налагодження співпраці із закладами професійної (професійно-технічної) освіти м. Хмельницького з метою формування кадрового резерву потенційних працівників відповідної кваліфікації.

3. Автоматизація процесу управління персоналом дозволить централізувати дані працівників, підвищити ефективність кадрової роботи та сприяти цифровій трансформації підприємства. Використання крауд-персонал-технологій, інсорсингу та внутрішнього маркетингу сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, зниженню плинності кадрів і покращенню мотивації працівників. Застосування реінжинірингу у формуванні кадрового потенціалу сприятиме оптимізації організаційної взаємодії, покращенню трудового потенціалу та зростанню інноваційного розвитку підприємства. Впровадження запропонованих заходів дозволить покращити ефективність процесу формування кадрового потенціалу, буде налагоджена технологія збору, обліку, аналізу інформації про стан кадрового потенціалу на підприємстві, а також підприємство буде своєчасно забезпечено фахівцями відповідної кваліфікації та в необхідній кількості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошина Т. В., Синиціна Ю. П. Вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства на засадах реінжинірингу. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. № 1. С. 316-325.
2. Арзамасова О. В. Оцінка кадрового потенціалу держави: методи та підходи. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 3 (25). С. 22-29.
3. Балазюк О. Є., Сисоєва І. М., Пилявець В. М. Комплексна оцінка ефективності інвестиційних проектів із розширення інформаційної системи підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 18. С. 851-861.
4. Барандич Б. О. Кадровий потенціал будівельного сектору: процес формування та нарощування. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. 2024. Випуск 3 (75). С. 65-71.
5. Безсмертна В. В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання. URL: http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_8_3.pdf (дата звернення: 01.12.2024).
6. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Економічний вісник*. 2022. №4. С. 72-79.
7. Бондаренко Є. В. Визначення ефективності аутсорсингу на підприємствах будівельної галузі. *Ефективна економіка*. 2011. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1600> (дата звернення: 01.12.2024).
8. Васильченко М. І., Васишин Н. І. Сучасні кадрові технології та інструменти для розроблення автоматизованих інформаційних систем обліку персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4348> (дата звернення: 01.11.2024).
9. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Волянська-Савчук Л. В. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом

підприємства на HR-аутсорсинг. *Innovation and Sustainability*. 2022. No2. С. 112-122.

10. Венгер Ольга, Фурсін Олександр, Городецькова Марина. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Філософія. Humanities Studies*. 2024. Випуск 19 (96). С. 158-167.

11. Гафіяк А. М. Проблеми створення автоматизованої інформаційної системи управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 1483-1487.

12. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С. М. Гончарова. Київ : Центр учбової літератури. 2009. 264 с.

13. Горбоконь В. Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Випуск 17. Ч. 1. С. 64-69.

14. Грановська В., Фещенко Є. Ефективність та переваги автоматизованих систем у розрахунку заробітної плати для українських компаній. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3489> (дата звернення: 12.12.2024).

15. Григоренко Єгор, Шніцер Моніка. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyeni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501> (дата звернення: 05.05.2024).

16. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджіталізація HR-процесів в сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3. С. 147–157.

17. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність і фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.

18. «Делойт» в Україні презентував представникам бізнесу та громадських організацій результати 10-го дослідження Global Human Capital

Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2020/human-capital-trends-2020.html> (дата звернення: 20.11.2024).

19. Енні Мюллер. Вартість найму нового співробітника. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/financial-edge/0711/the-cost-of-hiring-a-new-employee.aspx> (дата звернення: 21.11.2024).

20. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 232 с.

21. Закаблук Г. О. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. № 5(74). С. 61-67.

22. ІТ-рекрутинг та ІШ: огляд 6 інструментів та їхнього впливу на сьогоднішній день. URL: <https://dou.ua/forums/topic/42988/> (дата звернення: 01.12.2024).

23. Ковальова О. М., Скрипка Д. О. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 5 (10). С. 218-222.

24. Козлова І. М., Давидов С. І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 322-325.

25. Кондратюк І. І. Автоматизація та технологізація HR-процесів на підприємствах як драйвер сучасного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3805> (дата звернення: 01.12.2024).

26. Корінев В. Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2011. № 4. С. 142-146.

27. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення: 01.12.2024).

28. Курс долара в гривні. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/currency/usd/> (дата звернення: 10.01.2025).

29. Кухта К. О., Пономаренко В. О. Аутстафінг, аутсорсинг та крауд-технології у контексті трансформації бізнес-процесів. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 553-557.

30. Леськов В. В. Особливості процесу формування кадрового потенціалу підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Полтава, 12-13 грудня 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 50-52.

31. Леськов В. В., Терещенко Т. В. Крауд-технології в менеджменті сучасного підприємства. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України: зб. матеріалів міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (17 лист. 2023 р.) / Харків. нац. автомобільно-дорожн. ун-т. Харків : ХНАДУ, 2023. С. 257-259.

32. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3(03). С. 26-31.

33. Лебедева І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75-81.

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

35. Лозова О. В., Сосян М. М. Особливості формування кадрового потенціалу підприємства в умовах війни. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., Луцьк, 15 груд. 2022 р. Луцьк: ЛНТУ. 2022. 476 с.

36. Магльована М. Є., Полторацька А. О. Методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу організації в контексті формування компонентів оцінювання кадрового потенціалу бюджетної організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3087> (дата звернення: 08.10.2024).

37. Маркіна І. А., Овчарук О. М., Сьоміч Ю. В. Інноваційний підхід до менеджменту персоналу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 45. С. 79-85.

38. Менеджер з персоналу: середня зарплата у Хмельницькому. URL: <https://www.work.ua/salary-khmelnyskiyi> (дата звернення: 05.01.2025).

39. Мінімальна заробітна плата в Україні. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 01.12.2024).

40. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 382-383.

41. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 17. С. 308-313.

42. Піменов В. В. HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3237> (дата звернення: 01.12.2024).

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

44. Ревуцька А. О. Демографічні чинники та їх вплив на кадровий потенціал підприємства. *Гармонійний розвиток економіки України в умовах трансформаційних перетворень* : монографія. / Під ред. д.е.н., професора Непочатенко О. О. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2021. С.134-140.

45. Результати опитування актуальних питань управління людським капіталом в Україні. Грудень 2022 року. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-research.html> (дата звернення: 25.09.2024).

46. Рискальчук Олександр. Де платять більше? Порівняли зарплати в Хмельницькому та сусідніх містах. 9 травня 2023 року. URL: <https://vsim.ua/Groshi/de-platyat-bilshe-porivnyali-zarplati-v-hmelnitskomu-ta-susidnih-mista-11794558.html> (дата звернення: 25.09.2024).

47. Рязанов М. Р. Теоретико-методологічні засади визначення сутності кадрового потенціалу закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 336-345.

48. Сайт ТОВ «Валдер». URL: <https://walder.ua/> (дата звернення: 24.10.2024).

49. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560> (дата звернення: 27.12.2024).

50. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. 2016. № 1(21). С. 288-294.

51. Сметанюк О. А. Сутність та значення системного формування бренда роботодавця. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/8754> (дата звернення: 24.10.2024).

52. Топ 3 HRM системи для малого та середнього бізнесу. URL: <https://hurma.work/blog/top-3-hrm-systemy-dlya-malogo-ta-serednogo-biznesu> (дата звернення: 24.10.2024).

53. Тарасюк Г. М., Фурсова Л. І. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: «Економічні науки». 2017. № 6. Том 3. С. 209-213.

54. Терещенко Л. О. Оцінка економічного ефекту від впровадження управлінських інформаційних систем: загальні принципи оцінки. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/604> (дата звернення: 24.12.2024).

55. Трусова Н. В. Формування кадрового потенціалу як складова підвищення ефективності підприємства. *Економіка і управління*. 2019. № 4. С. 88-97.

56. Хитра О. В., Поліщук Л. М. Роль аут-технологій у пристосуванні системи управління персоналом підприємства до трансформації відносин зайнятості на ринку праці. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 2(13). С. 256-265.

57. Хитра О. В., Поліщук Л. М. Роль крауд-технологій у забезпеченні підприємства робочою силою. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2(58). С. 70-78.

58. Чернишова Л. І., Заложнікова А. І. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92> (дата звернення: 24.12.2024).

59. Чому співробітники звільняються: як розрахувати та запобігти плинності персоналу. URL: <https://hurma.work/blog/chomu-spivrobotniki-zvilnyayutsya-yak-rozrahuvati-ta-zapobigti-plinnist-personalu-2/> (дата звернення: 30.11.2024).

60. Шість прикладів розрахунку лікарняних із 1 січня 2024 року. Голоvbух. URL: <https://egolovbuh.expertus.com.ua/10012633> (дата звернення: 24.11.2024).

61. Штучний інтелект для рекрутерів і HR: Революція в підборі персоналу. URL: <https://ua.learntoearn.global/blog/shtuchnyi-intelekt-dlia-rekruteriv-i-hr> (дата звернення: 24.11.2024).

62. HURMA System vs. Zoho: Яку систему обрати вам? URL: https://hurma.work/blog/hurma-system-vs-zoho-yaku-systemu-obraty-vam/?utm_source=blog&utm_medium=content (дата звернення: 20.11.2024).

Виконав: студент

2 курсу магістратури
спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання

« ____ » січня 2025 р.

Підпис

В.В. Леськов

Ініціали, прізвище

Науковий керівник

професорка кафедри
д.е.н., професорка

« ____ » січня 2025 р.

Підпис

Л.М. Федоришина

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка

« ____ » січня 2025 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Таблиця А.1. Загальні показники оцінки кадрового потенціалу підприємства

Показники	Формула	Значення показника
Продуктивність праці (ПП)	$ПП = V / \text{ССЧП}$, де V – виручка з реалізації товарів (робіт, послуг); ССЧП – середньоспискова чисельність працівників, осіб.	Показує виробіток продукції у вартісному еквіваленті на одного працівника.
Темп зростання виручки (ТЗВ)	$ТЗВ = (V_1 - V_0) / V_0 \times 100\%$, де V_1 і V_0 – відповідно, виручка від реалізації продукції у звітному і базовому періодах	Показує динаміку виручки від реалізації продукції підприємства
Прибутковість персоналу підприємства (ППП)	$ППП = \text{ЧП} / \text{ЗП} \times 100\%$, де ЧП – чистий прибуток підприємства, грн; ЗП – загальна сума заробітної плати, виплачена за звітний період, грн.	Показує суму чистого прибутку, одержану від 1 грн інвестицій у кадровий потенціал
Зарплатоємність продукції (ЗЄП)	$ЗЄП = \text{ЗП} / V$, де ЗП – сума заробітної плати, виплачена за звітний період, грн; V – виручка від реалізації продукції, грн.	Показує загальну залежність від залучення персоналу.
Показник вартості управлінського персоналу (ВУП)	$ВУП = \text{Зпа} / V$, де Зпа – загальна сума виплаченої заробітної плати управлінському персоналу, виплачена за звітний період, грн; V – виручка від реалізації продукції за звітний період, грн.	Показує ефективність управлінського персоналу.
Показник економії живої праці (ПЕ), од.	$ПЕ = \text{ФЧП}_0 \times V_1 / V_0 - \text{ФЧП}_1$, де ФЧП_1 , ФЧП_0 – відповідно фактична чисельність працівників основної діяльності в оцінюваному та базовому періодах, грн; V_1 і V_0 – відповідно, виручка від реалізації продукції у звітному і базовому періодах.	Показує виявлені резерви кадрових ресурсів за рахунок зменшення витрат живої праці.
Темп зростання заробітної плати (ТЗЗП), %	$ТЗЗП = (\text{ЗП}_1 - \text{ЗП}_0) / \text{ЗП}_0 \times 100\%$, де ЗП_1 і ЗП_0 – відповідно, заробітна плата працівників підприємства у звітному і базовому періодах.	Показує динаміку змін фонду заробітної плати по підприємству.
Коефіцієнт випередження (КВ), од.	$КВ = ТЗВ / ТЗЗП$, де ТЗВ – темпи зростання виручки від реалізації продукції, од.; ТЗЗП – темпи зростання заробітної плати, од.	Показує оцінку динамічної ефективності діяльності персоналу.
Питома вага витрат на персонал у валових витратах (КВП), од.	$КВП = \text{ВП} / \text{ВВ}$, де ВП – витрати на персонал, грн; ВВ – валові витрати, грн.	Показує вагомість витрат на персонал у структурі витрат підприємства.

Джерело: [13, с. 66]

Таблиця Б.1. Додаткові показники оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Показники	Формула	Значення
1	2	3
Кількісні показники		
Коефіцієнт з прийому кадрів (КПК), од.	$КПК = ПК / ФЧП_k,$ де ПК – кількість прийнятих працівників, осіб; ФЧП _к – фактична чисельність працівників на кінець періоду, осіб.	Показують динаміку руху кадрів підприємства
Коефіцієнт із вибуття кадрів (КВК), од.	$КВК = ВК / ФЧП_k,$ де ВК – працівники, які вибули протягом періоду, осіб; ФЧП _к – фактична чисельність працівників на початок періоду, осіб.	
Коефіцієнт з обороту кадрів (КО), од.	$КО = ПК / ВК,$ де ПК – кількість прийнятих, осіб; ВК – кількість кадрів, що вибули, осіб.	
Середній вік працівників підприємства (СВП), років	$СВП = СВП / ФЧП,$ де СВП – сумарний вік працівників, років; ФЧП – фактична чисельність працівників, осіб.	Характеризує вікову демографію на підприємстві
Коефіцієнт гендерної рівності (КГР), од.	$КГР = K_ч / K_ж,$ де K _ч – чисельність працюючих чоловіків, осіб; K _ж – чисельність працюючих жінок, осіб.	Характеристика співвідношення працюючих чоловіків і жінок у кількісному складі підприємства.
Коефіцієнт укомплектованості персоналу за віковою ознакою (КВ), од.	$КВ = Ч_п / ФЧП,$ де Ч _п – чисельність працівників працездатного віку; ФЧП – фактична чисельність працівників, осіб.	Визначається питома вага працівників працездатного віку.
Психологічна складова кадрового потенціалу		
Стан здоров'я працівників (СЗП), од.	$СЗП = 1 - K_{лг} / K_{лг},$ де K _{лг} – кількість людино-годин тимчасової непрацездатності працівників; K _{лг} – загальна кількість відпрацьованих людино-годин за звітний період.	Визначаються втрати ефективного фонду робочого часу через тимчасову непрацездатність працівників.
Показник травматизму (ТП), дн. / ос.	$ТП = ДТ_п / ФЧП_т,$ де ДТ _п – кількість днів, вилучених з ефективного фонду робочого часу, дн.; ФЧП _т – чисельність працівників, які отримали виробничі травми, осіб.	Визначається рівень безпечності виробництва.

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
Питома вага працівників, які працюють у шкідливих умовах ($P_{шу}$), осіб.	$P_{шу} = ФЧП_{шу} / ФЧП$, де $ФЧП_{шу}$ – фактична чисельність працівників, які працюють у шкідливих умовах праці, осіб; $ФЧП$ – фактична чисельність працівників, осіб.	Показує відносний рівень складності умов праці.
Показник емоційної стійкості, ум. од.	Визначається експертним шляхом	Показує стійкість працівників до стресів.
Професійно-кваліфікаційна складова кадрового потенціалу		
Показник кадрового складу підприємства (КС), од.	$КС = ФЧП_{сп} / ФЧП_p$, де $ФЧП_{сп}$ – кількість спеціалістів на підприємстві, осіб; $ФЧП_p$ – кількість робітників на підприємстві, осіб.	Визначає структуру персоналу підприємства
Середній стаж керівних осіб (ССКО), років	$ССКО = ЗСКО / ФЧКО$, де $ЗСКО$ – загальний стаж керівних осіб, років; $ФЧКО$ – фактична кількість керівних осіб, осіб.	Показує рівень компетентності керівного складу
Показник підготовки і перепідготовки кадрів підприємства ($ППК_n$), од.	$ППК_n = ФЧП_{ппк} / ФЧП$, де $ФЧП_{ппк}$ – кількість працівників, які пройшли підготовку і перепідготовку за певний період, осіб.	Визначає рівень підвищення кваліфікації персоналу за період оцінки.
Показник професійно-кваліфікаційного складу працівників підприємства ($ПКС_n$), осіб	$ПКС_n = (ФЧП_{спi} + ФЧП_{pi}) / ФЧП$, де $ФЧП_{спi}$ – кількість спеціалістів підприємства i -ї категорії, осіб; $ФЧП_{pi}$ – кількість робітників підприємства i -ї категорії, осіб.	Показує кваліфікаційний рівень працівників підприємства.
Показник рівня освіти працівників підприємства, ($P_{оп}$), осіб	$P_{оп} = ФЧП_{oi} / ФЧП$, де $ФЧП_{oi}$ – фактична кількість працівників, які мають освіту i -го рівня (середня, вища, науковий ступінь тощо).	Показує якість і рівень кваліфікації працівників підприємства.
Показник забезпеченості освітніми послугами (ПЗО), %	$ПЗО = ОН / ФЧП \times 100\%$, де $ОН$ – кількість працівників, які навчаються; $ФЧП$ – фактична кількість працівників підприємства	Визначає частку працівників, які навчаються.
Коефіцієнт професійного розвитку (КПР), од.	$КПР = ЧПР / ФЧП$, де $ЧПР$ – кількість працівників, які здобули нові професії/спеціальності, осіб; $ФЧП$ – фактична чисельність працівників, осіб.	Визначає частку працівників, які освоїли нову професію на виробництві або у закладі освіти.

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
Коефіцієнт творчої активності (КТА), од.	$КТА = Ч_{\text{прац}} / В_{\text{рац}},$ де $Ч_{\text{прац}}$ – чистий прибуток/чиста економія, одержані від раціоналізаторських пропозицій за період, грн; $В_{\text{рац}}$ – витрати, пов'язані з розробкою, впровадженням, апробацією продуктів творчої діяльності працівників, грн.	Визначає ефективність творчої діяльності працівників і НТП на підприємстві
Соціальна складова кадрового потенціалу		
Коефіцієнт стабільності кадрів (КСК), од.	$КСК = 1 - ЗЧ_{\text{зв}} / ФЧП,$ де $ЗЧ_{\text{зв}}$ – загальна кількість працівників, звільнених за звітний період через різні причини, осіб; $ФЧП$ – фактична чисельність працівників, осіб.	Визначає рівень стабільності колективу підприємства.
Показник абсентеїзму (відсутності на робочому місці) (А), %	$А = НПЧ_{\text{р}} / ФРЧ,$ де $НПЧ_{\text{р}}$ – непродуктивно втрачений час з поважних і неповажних причин (прогули, запізнення, хвороби, інші відсутності з ініціативи працівника, год.; $ФРЧ$ – фонд робочого часу, год.	Визначає відсоток непродуктивних витрат робочого часу; ступінь завантаженості.
Показник конфліктності (ПК), од.	$ПК = ЧК / ФРЧ,$ де $ЧК$ – час, втрачений на вирішення конфліктів, год.; $ФРЧ$ – фонд робочого часу, год.	Показує рівень конфліктності колективу.
Мотиваційна складова кадрового потенціалу		
Середня заробітна плата працівника підприємства (СЗПП), грн	$СЗПП = ФОП / ФЧП,$ де $ФОП$ – фонд оплати праці на підприємстві, грн; $ФЧП$ – фактична чисельність працівників, осіб.	Визначає середній заробіток працівника на підприємстві.
Рівень відносних доходів працівників підприємства (РДП), од.	$РДП = ЗП_{\text{п}} / ЗП_{\text{г}},$ де $ЗП_{\text{п}}$ – середня заробітна плата працівників підприємства, грн; $ЗП_{\text{г}}$ – середня заробітна плата в галузі по країні, грн.	Порівнює рівень заробітної плати на підприємстві із аналогічним показником в галузі.
Показник додаткової заробітної плати у фонді оплати праці (КДЗП), %	$КДЗП = ДЗП / ФОП \times 100\%,$ де $ДЗП$ – додаткова заробітна плата працівників підприємства, грн; $ФОП$ – фонд оплати праці, грн.	Визначає вагомість додаткової заробітної плати у фонді оплати праці.
Коефіцієнт плинності кадрів (КПК), од.	$КПК = ЧЗП_{\text{вб}} / ФЧП,$ де $ЧЗП_{\text{вб}}$ – чисельність звільнених за власним бажанням, осіб; $ФЧП$ – фактична чисельність працівників, осіб.	Показує рівень задоволеності працівників умовами праці.

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
Показник демотивації праці (ПДМ), %	$\text{ПДМ} = \text{ШС} / \text{ФОП} \times 100\%$, де ШС – сума штрафних санкцій, грн; ФОП – фонд оплати праці, грн.	Визначає відносну величину втраченої винагороди працівників.
Коефіцієнт заборгованості з виплати заробітної плати (КВЗП), %	$\text{КВЗП} = (\text{ФЧП} - \text{ЧПЗ}) / \text{ФЧП} \times 100\%$, де ФЧП – Фактична чисельність працівників, осіб; ЧПЗ – чисельність працівників, яким не виплачена заробітна плата, осіб.	Визначає частку працівників, яким не виплатили заробітну плату за певний період.
Коефіцієнт участі працівників у розподілі прибутків підприємства (КУП), од.	$\text{КУП} = \text{ПП} / \text{ФЧП}$, де ПП – прибуток підприємства, розподілений між працівниками підприємства, грн; ФЧП – фактична чисельність працівників, осіб.	Визначає частку прибутку підприємства, розподіленого між працівниками.
Коефіцієнт публічного визнання працівників (КПВ), од.	$\text{КПВ} = \text{ЧНП} / \text{ФЧП}$, де ЧНП – чисельність працівників, які були представлені до нагород, почесних звань тощо, осіб; ФЧП – фактична чисельність працівників, осіб.	Визначає частку працівників, праця яких отримала публічне визнання.
Коефіцієнт внутрішнього визнання (КВВ), од	$\text{КВВ} = \text{ЧВН} / \text{ФЧП}$, де ЧВН – чисельність працівників, що отримали підвищення в посаді, внаслідок визнання заслуг, осіб; ФЧП – фактична чисельність працівників, осіб.	Визначає частку працівників, підвищених в посадах.
Організаційна складова кадрового потенціалу		
Показник використання фонду робочого часу (ПВЧ), од.	$\text{ПВЧ} = \text{ФВЧ} / \text{ФРЧ}$, де ФРЧ – фактично відпрацьований час, год; ФРЧ – фонд робочого часу, год.	Визначає ефективність використання робочого часу.
Коефіцієнт змінності праці робітників (КЗ), од.	$\text{КЗ} = \text{ФВЧ}_d / \text{Ч}_{\text{рmax}}$, де ФВЧ _d – фактично відпрацьований час на добу, людино-годин; Ч _{рmax} – чисельність робітників, максимально завантажених роботою, осіб.	Визначає добову ефективність використання праці робітників.
Середня тривалість робочого дня (СТРД), год	$\text{СТРД} = \text{ФВЧ} / \text{Дні}$, де ФВЧ – фактично відпрацьований час, год; Дні – кількість днів у періоді.	Визначає інтенсивність використання робочого часу.
Частка понаднормово відпрацьованого часу у фактичному (ПНЧ), од.	$\text{ПНЧ} = \text{ПНЧ} / \text{ФВЧ}$, де ПНЧ – час, відпрацьований понаднормово, год.; ФВЧ – фактично відпрацьований час, год.	

Кінець таблиці Б.1

1	2	3
Втрати робочого часу (ВРЧ), год	$\text{ВРЧ} = \text{ВРЧ} / \text{ФРЧ},$ де ВРЧ – втрати робочого часу, в т. ч. з ініціативи і працівника, і підприємства, год; ФРЧ – фонд робочого часу, год.	Визначає резерв ефективного робочого часу.
Коефіцієнт привілейованості (КПр), од.	$\text{КПр} = \text{ЧПГ} / \text{ФЧП},$ де ЧПГ – чисельність працівників, які користуються привілеями гнучкого робочого часу, графіка роботи, осіб.	Визначає частку працівників, які мають особливі умови праці.

Джерело: [13, с. 68]

Таблиця В.1. Групи компонентів аналізу кадрового потенціалу підприємства

Група	Компонент	Коротка характеристика
Професійно-кваліфікаційні	Освіта	Рівень знань певною мірою характеризується освітньо-кваліфікаційним рівнем працівників підприємства. Для аналізу пропонується використовувати п'ятибальну систему, в якій рівень бакалавра – 1 бал, рівень спеціаліста – 2 бали, рівень магістра 3, наявність наукового ступеню – 4 бали. Якщо у працівника є дві освіти, можна використовувати підвищувальний коригуючий коефіцієнт – 0,25 додаткових балів. Показники визначаються для кожного працівника та виводиться середній бал.
	Стаж роботи на підприємстві	Визначається для всього персоналу і розраховується середній по підприємству – як цільовий показник автори пропонують застосувати 6 років.
	Загальний стаж роботи	Визначається для всього персоналу і розраховується середній по підприємству – як цільовий показник автори пропонують застосувати 10 років.
	Досвід роботи	Визначається для всього персоналу відповідно до кількості повних років роботи на посаді й розраховується середній по підприємству – як цільовий показник автори пропонують застосувати 3 роки.
Трудові	Якість виконаної роботи	Може бути виражена за формулою: $Я = \frac{\sum \text{Зав}_{\text{пор}}}{\sum \text{Зав}}$ де $\sum \text{Зав}_{\text{пор}}$ – всього по підприємству кількість завдань за рік, виконаних з порушеннями, штук; $\sum \text{Зав}$ – загальна кількість завдань за рік всього по підприємству, штук.
Трудові	Рівень дисциплінованості	Можна виразити, шляхом визначення відсотка втрат робочого часу з причин порушення трудової дисципліни стосовно річного фонду робочого часу за формулою: $\text{Дис} = \frac{\sum T_{\text{втр}}}{\sum T_{\text{р}}}$ де $\sum T_{\text{втр}}$ – сума всіх втрат робочого часу за рік у зв'язку із порушеннями трудової дисципліни, год; $\sum T_{\text{р}}$ – річний фонд робочого часу для середньооблікової чисельності працівників, год.
Особисті	Інтелект	Пропонується визначати з допомогою проведення анонімного тестування (тест на визначення рівня IQ).
	Самостійність	Визначається здатність працівників до самостійної роботи та самостійного прийняття рішень під час роботи. Пропонується проводити тестування за чотирма рівнями результатів, яким присвоювати від 0 до 3 балів (0 – не самостійний, 1 – скоріше не самостійний, 2 – скоріше самостійний, 3 – самостійний). Цільовий бал середній по підприємству – на рівні 2,5.

Продовження додатку В

Психологічні	Сприйма- ття	Два критерії: бажання бачити на місці керівника іншого працівника і бажання бачити на місці співробітників підрозділу інших працівників. За кожен позитивну відповідь під час опитування виставляється по 0,5 бала.
	Задово- леність роботою	Пропонується чотири рівні суб'єктивних оцінок, яким присвоюються бали від 0 до 3 (0 – не задоволений, 1 – скоріше незадоволений, 2 – скоріше задоволений, 3 – задоволений). Цільовим показником по підприємству можна брати середній рівень 2 бали.
Фізіологічні	Стан здоров'я	Відображається у відсотках втрат робочого часу з причин захворювань та по догляду за хворою дитиною від річного фонду робочого часу працівників: $ЗД = \sum T_{лік} / \sum T$, де: $\sum T_{лік}$ – сума кількості невиходів на роботу за рік у зв'язку із тимчасовою втратою працездатності, діб; $\sum T$ – фонд робочого часу за рік для середньооблікової чисельності працівників, діб.
	Стать	Визначається за формулою: $K_{генд} = Ч_{сож} / Ч_{со} \times 100\%$, де $Ч_{сож}$ – середньооблікова чисельність жінок, осіб; $Ч_{со}$ – середньооблікова чисельність працівників підприємства, осіб. Цільовим показником вважається коефіцієнт 0,5 (з допустим відхиленням 0,4-0,6).
	Вікові здібності	Пропонується визначити віковий інтервал, коли працівники є найбільш продуктивними та ефективними. Аналіз цього компоненту пропонується проводити для категорій від службовців до начальників відділів. Цільовий показник – вік 40 років (з діапазоном 35-45 років). Компонент є актуальним, адже з віком приходить компетентність але посилюється опір до навчання і певною мірою з фізіологічних причин дещо знижуються показники трудової активності.
Динамічні	Інтенсивність обороту із прийняття	Визначається за формулою: $I_{оп} = Ч_{пр} / Ч_{со} \times 100\%$, де $Ч_{пр}$ – загальна чисельність працівників, прийнятих за певний період, осіб; $Ч_{со}$ – середньооблікова чисельність працівників за той самий період, осіб. Цільовий показник – на рівні 10.
	Інтенсивність обороту із звільнення	Визначається за формулою: $I_{оз} = Ч_{зв} / Ч_{со} \times 100\%$, де $Ч_{зв}$ – загальна чисельність працівників, звільнених за певний період, осіб; $Ч_{со}$ – середньооблікова чисельність працівників за той самий період, осіб. Цільовий показник – на рівні 10.
	Коефіцієнт заповнен- ня штату	Визначається за формулою: $K_{шт} = Ч_{со} / Ч_{шт} \times 100\%$, де $Ч_{со}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб; $Ч_{шт}$ – штатна чисельність працівників, осіб. Цільовий показник – 60% заповнення штатної чисельності.

Джерело: сформовано на основі [36]

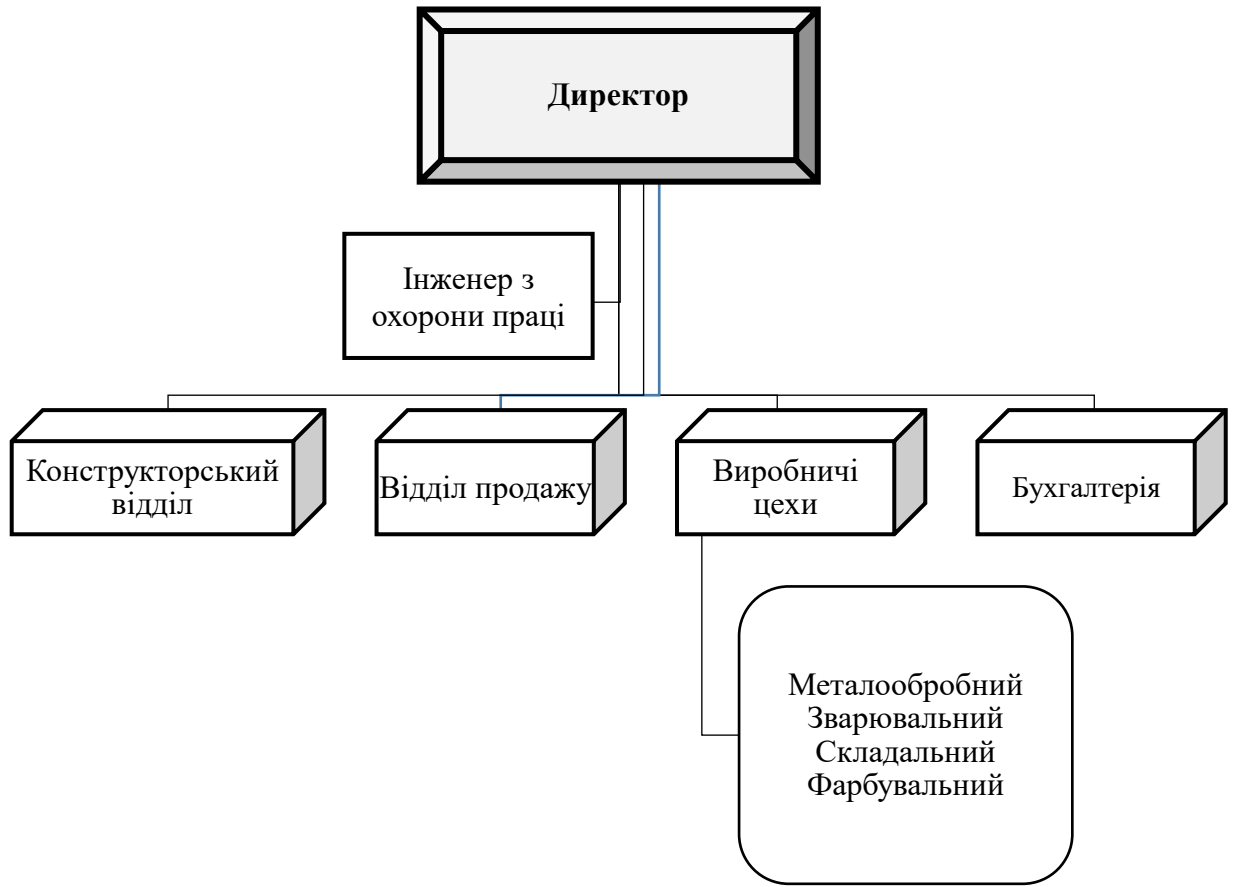


Рисунок Г.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Валдер»