

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу» Кафедра
менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о. завідувача кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування

_____ Ольга КУЗЬМЕНКО
«___» _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Розвиток кадрового потенціалу підприємства»

Виконавець: Петровський В.О
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Науковий керівник: Павлов В. В.
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу» Кафедра
 менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітня програма «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
 В.о. завідувача кафедри
 менеджменту, фінансів та бізнес-
 адміністрування

_____ Ольга КУЗЬМЕНКО
 «___» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»

Петровський Вадим Олександрович
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розвиток кадрового потенціалу підприємства», науковий керівник роботи Д.Е.Н, професор кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування Павлов В. В., затверджені наказом по університету № 10-С від «20» січня 2025 р.
2. Термін виконання роботи: з 19.05.2025 по 22.06.2025.
3. Вихідні дані роботи: 2020-2024
4. Зміст пояснювальної записки: 1. Розкрити наукові підходи до поняття та сутності кадрового потенціалу. 2. Дослідити концептуальні засади визначення структури кадрового потенціалу підприємства. 3. Визначити методичні підходи до оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. 4. Надати загальну характеристику виробничої діяльності підприємства ТОВ «Віст Груп».
5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, графіки, діаграми.
6. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які вони консультують:

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Д.Е.Н Професор кафедри, Павлов В. В.		
Розділ 2	Д.Е.Н Професор кафедри, Павлов В. В.		
Розділ 3	Д.Е.Н Професор кафедри Павлов В. В.		

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Визначення мети та завдання, опрацювання літературних джерел		Виконано
2.	Складання плану роботи та погодження його з керівником, підготовка вступу та першого розділу роботи		Виконано
3.	Збір і обробка економічної та статистичної інформації, підготовка другого розділу роботи		Виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи та висновків; перевірка роботи на антиплагіат		Виконано
5.	Попередній захист роботи на кафедрі		Виконано
6.	Одержання відгуку від наукового керівника, зовнішнє рецензування роботи		Виконано
7.	Здача роботи на кафедрі		Виконано
8.	Захист кваліфікаційної роботи		Виконано

Здобувач вищої освіти _____
(підпис) (ПІБ)

Керівник
кваліфікаційної роботи _____
(підпис) (ПІБ)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи «Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства» складає 58 сторінок та містить 15 таблиць, 30 використаних джерела.

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретичних засад та практичних механізмів розвитку кадрового потенціалу підприємства. У роботі обґрунтовано актуальність теми в умовах трансформацій економіки, воєнного стану та зростання вимог до персоналу.

Метою дослідження є аналіз існуючих підходів до управління кадровим потенціалом та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення на прикладі ТОВ «Віст Груп».

У першому розділі розглянуто сутність кадрового потенціалу, його структуру та чинники впливу, а також методи оцінки ефективності використання людських ресурсів. У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Віст Груп», оцінено фінансові показники та стан кадрового забезпечення. Третій розділ містить пропозиції щодо запровадження сучасних методів розвитку персоналу, у тому числі впровадження оцінювання 360°, систем навчання та мотивації.

Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення системи управління персоналом як на самому підприємстві, так і в аналогічних структурах інших галузей економіки.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note for the bachelor's qualification work *“Improvement of Material and Technical Supply Management of the Enterprise”* amounts to 58 pages and includes 15 tables and 30 references.

The bachelor's qualification thesis is devoted to the study of theoretical foundations and practical mechanisms for the development of the personnel potential of an enterprise. The paper substantiates the relevance of the topic in the context of economic transformations, wartime conditions, and increasing personnel requirements.

The purpose of the study is to analyze existing approaches to human resource management and to develop practical recommendations for improving personnel potential using the example of LLC “Vist Group”.

The first chapter examines the essence, structure, and influencing factors of personnel potential, as well as methods for evaluating the effectiveness of human resource utilization. The second chapter analyzes the activities of LLC “Vist Group”, including financial indicators and the state of human resource provision. The third chapter contains proposals for the implementation of modern personnel development methods, including 360-degree evaluation, training systems, and motivation strategies.

The results of the study can be used to improve personnel management systems both at the enterprise itself and in similar organizations across other sectors of the economy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРИТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Наукові підходи до поняття кадрового потенціалу та його сутність	10
1.2. Концептуальні основи визначення структури кадрового потенціалу підприємства.....	13
1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності використання людських ресурсів на підприємстві.	16
РОЗДІЛ 2.	
АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Віст Груп»	
2.1. Загальна характеристика виробничої діяльності підприємства ТОВ	25
2.1. Оцінка кадрового потенціалу на підприємстві ТОВ «Віст Груп»	32
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «Віст Груп»	
3.1. Впровадження сучасних методів розвитку кадрового потенціалу в діяльність компанії	39
3.2. Заходи щодо вдосконалення кадрового потенціалу та їх ефективність	49
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

В умовах стрімких змін та постійної трансформації зовнішнього середовища організації змушені швидко адаптуватися, впроваджувати інноваційні рішення та підтримувати високий рівень ефективності. У такій ситуації розвиток кадрового потенціалу набуває не лише актуальності, а й стратегічного значення для забезпечення сталого розвитку підприємства.

По-перше, в умовах безперервних трансформацій на ринку праці та у сфері технологій підприємству необхідно мати персонал, здатний адаптуватися та розвивати свої вміння. Розвиток кадрового потенціалу дозволяє формувати команду, яка швидко реагує на нові виклики і забезпечує стабільність та зростання організації.

По-друге, підвищення ринкова конкуренції потребує кваліфікованих спеціалістів. Формування кадрового потенціалу сприяє залученню і збереженню талановитих працівників шляхом комфортних умов для їхнього професійного та особистісного зростання.

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

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

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення та детальне опрацювання теоретичних і практичних аспектів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Зазначена мета зумовила постановку низки **завдань**:

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

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

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

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

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

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

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові підходи до поняття кадрового потенціалу та його сутність

Сучасні підприємства функціонують в умовах нестабільного економічного середовища, де вирішальне значення має не лише технічне оснащення, а й рівень розвитку персоналу. У цьому контексті кадровий потенціал розглядається як один із найважливіших елементів, що визначає здатність організації до ефективної діяльності, адаптації та зростання.

У сучасному науковому дискурсі поняття «кадровий потенціал» трактується по-різному залежно від методологічного підходу.

Представники ресурсного підходу вважають кадровий потенціал сукупністю кадрів, які є на підприємстві і забезпечують його функціонування та розвиток, беручи участь в основних бізнес-процесах [8, с. 65]. Проте розуміння кадрового потенціалу лише як сукупності трудових ресурсів є обмеженим, оскільки не враховує можливості та здібності працівників у процесі трудової діяльності, а також їхню компетенцію.

Представники трудового підходу, зокрема Дискіна А.А., ототожнюють кадровий і трудовий потенціал підприємства, стверджуючи, що кадровий потенціал є матеріальною базою праці, умовами праці та показниками чисельності персоналу [24, с. 67]. Однак важливо чітко розділяти ці показники, оскільки вони також відображають теоретичні знання, досвід, кваліфікацію та індивідуальні здібності працівників.

Підхід здібностей, запропонований Засторожніковою І.В., розглядає кадровий потенціал як сукупність здібностей персоналу підприємства для виконання посадових обов'язків у процесі трудової діяльності [27]. Однак це трактування не враховує процес формування кадрового потенціалу, а лише

акцентує на використанні здібностей кадрів.

Компетентний підхід, пов'язаний із здібністним, згідно з думкою Лісогор Л.С. та Руденко Н.В., визначає кадровий потенціал як сукупність компетентностей працівників підприємства, спрямованих на виконання їх функціональних обов'язків відповідно до займаної посади [32, с. 21].

Отже, представники зазначених наукових підходів вкладають у розуміння категорії «кадровий потенціал» різні значення, хоча їхні думки не суперечать одна одній, а лише доповнюють трактування цієї багатогранної категорії, акцентуючи на різних аспектах зображених на (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до тлумачення категорії «кадровий потенціал підприємства»

Наукові підходи	Визначення кадрового потенціалу
Ресурсний підхід	Сукупність наявних на підприємстві кадрів, які забезпечують його функціонування та розвиток.
Трудовий підхід	Матеріальна база праці, умови праці, показники чисельності персоналу.
Здібністний підхід	Сукупність здібностей персоналу підприємства щодо виконання посадових обов'язків у процесі здійснення трудової діяльності.
Компетентнісний підхід	Сукупність компетентностей працівників підприємства, спрямованих на виконання їх функціональних обов'язків відповідно до займаної посади.

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

Таблиця 1.2

Основні чинники розвитку кадрового потенціалу підприємства

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

Ефективний кадровий потенціал також сприяє розвитку організаційної культури та підвищенню рівня задоволеності працівників. Підприємства, що створюють відкриту та підтримуючу атмосферу, здатні залучати та утримувати талановитих співробітників, а також забезпечувати умови для їхнього особистісного та професійного зростання.

На сучасному етапі розвитку бізнесу кадровий потенціал стає стратегічно важливим ресурсом для кожного підприємства. Компанії, які мають добре організований і мотивований колектив, зазвичай досягають кращих результатів і здатні ефективніше конкурувати на ринку. Важливість ефективного кадрового потенціалу для підприємства є надзвичайною, оскільки він забезпечує стабільність і продуктивність працівників. Коли співробітники відчують, що їхні потреби враховуються і цінуються, вони більш схильні залишатися в компанії та виконувати свою роботу якісно і продуктивно.

Крім того, ефективний кадровий потенціал дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати інновації, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності. Компанії з гнучким і компетентним персоналом можуть швидко реагувати на змінні умови, впроваджувати нові технології та стратегії, що дозволяє їм залишатися лідерами на ринку.

Отже, можна зробити висновок, що ефективний кадровий потенціал є невід'ємною частиною успішного підприємства. Його роль полягає в забезпеченні стабільності, продуктивності та конкурентоспроможності компанії, а також у підтримці високого рівня задоволеності працівників і розвитку організаційної культури.

1.2. Концептуальні основи визначення структури кадрового потенціалу підприємства

Кадровий потенціал організації можна визначити як унікальну характеристику людських ресурсів, що складається з професійних компетенцій і навичок працівників, їх освітнього та інтелектуального рівня, а також мотиваційних і психологічних аспектів, креативних здібностей, які сприяють досягненню тактичних і стратегічних цілей організації.

У сучасних умовах основою ефективного управління є баланс кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу, що забезпечує стабільність економічного зростання та конкурентоспроможність.

Одним із ключових методологічних питань у формуванні та розвитку кадрового потенціалу є виділення його структурних елементів і визначення чинників, які найбільше впливають на його розвиток і реалізацію, як зазначає Павликівська О.І., з чим ми повністю погоджуємося.

Варто зазначити, що кількісні та якісні показники потенціалу будь-якого ресурсу залежать не лише від його поточного стану, але й від умов внутрішньої взаємодії ресурсів, а також від співвідношення впливу ключових факторів їх

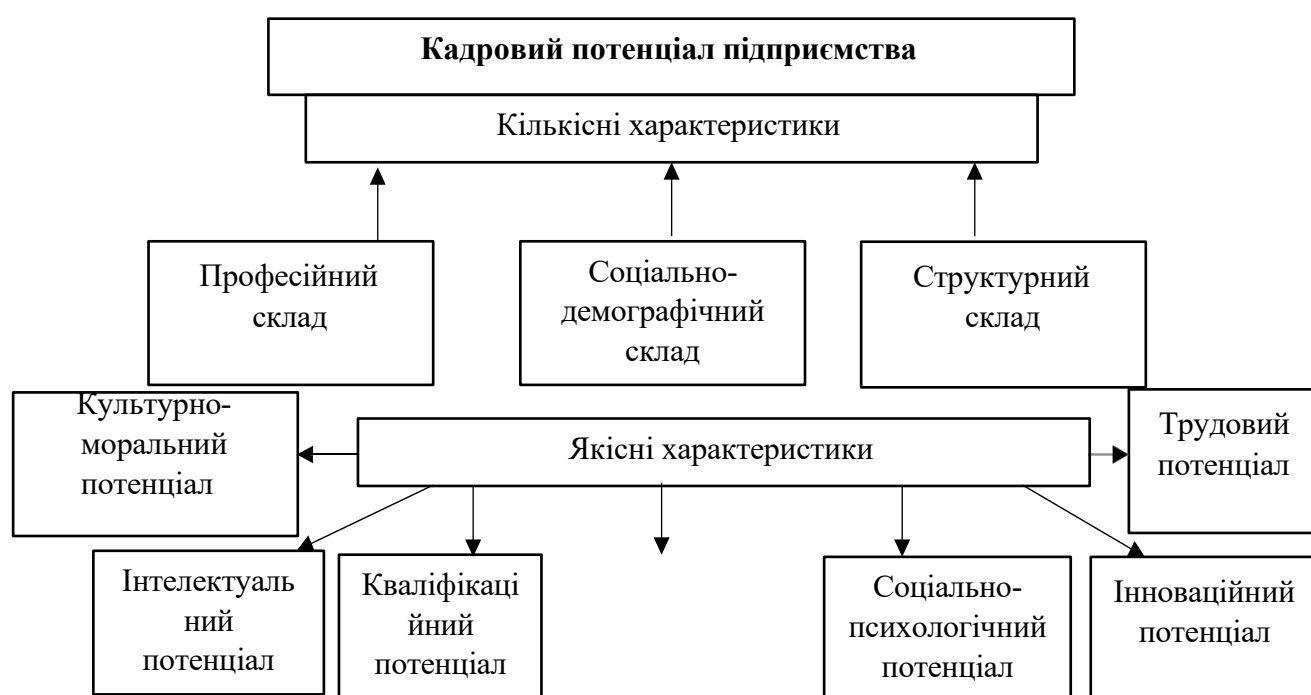
використання.

Отже, структуру кадрового потенціалу можна розглядати з двох аспектів: базовий рівень, що відображає кількісні характеристики, і сам потенціал, який включає якісні характеристики розвитку персоналу.

На мою думку, у структурі кадрового потенціалу організації потрібно виділити такі елементи, які можна оцінити як кількісно, так і якісно (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Структурні елементи кадрового потенціалу підприємства



Кількісні характеристики кадрового потенціалу, як зазначають Сардак Е.В. та Балабанова Л.В., включають такі елементи, що відображають соціально-демографічний склад організації:

Вік працівників: розподіл за віковими категоріями, такими як молодь, середній вік та пенсіонери.

Стать: аналіз статевої приналежності, що може відображати гендерну структуру організації.

Етнічна приналежність: визначення розподілу працівників за етнічними та культурними характеристиками.

Сімейний стан: врахування сімейного статусу працівників, що може бути важливим для розробки соціальних програм.

Місце проживання: розподіл працівників за місцем проживання, що може впливати на транспортні питання.

Елементи структурного складу можуть бути представлені розподілом персоналу за функціональними завданнями та видами діяльності, а також угрупованням за категоріями фахівців, керівників, робітників і службовців.

Професійний склад, на думку Сардак Е.В., включає такі характеристики:

- Спеціалізація та область знань: які спеціальності представлені серед працівників, такі як інженерія, ІТ, маркетинг, фінанси тощо.
- Рівень кваліфікації: наявність вищої освіти, професійних сертифікатів, курсів підвищення кваліфікації.
- Досвід роботи: тривалість та характер професійного досвіду.
- Компетентності та навички: комунікаційні навички, технічні вміння, лідерські якості.
- Технологічні та інноваційні знання: здатність адаптуватися до нових технологій.
- Міжособистісні відносини: взаємодія працівників між собою та з колективом.
- Якісні показники кадрового потенціалу, згідно з Танасюк І.М. та Кіршо С.М., формуються на основі таких складових:
- Психофізіологічний потенціал: стан здоров'я працівників, працездатність, витривалість.
- Культурно-моральний потенціал: особистісні якості, відношення до праці, дисципліна.
- Соціально-психологічний потенціал: вміння працювати в команді, комунікабельність, адаптивність.
- Трудовий потенціал: здатність до саморозвитку, сприйняття трудових мотивів.

- Кваліфікаційний потенціал: рівень освіти, обсяг спеціальних знань, готовність до освоєння нових функцій.
- Інтелектуальний потенціал: накопичені знання та здатність генерувати нові ідеї.

Інноваційний потенціал: унікальні знання, навички, готовність до нововведень.

- Варто зазначити, що ці якісні складові тісно взаємопов'язані. Об'єднуючи індивідуальні потенціали працівників, організація отримує нові властивості завдяки синергетичному ефекту.

Отже, кадровий потенціал організації слід розглядати як специфічну характеристику людських ресурсів, що включає професійні компетенції, освітній та інтелектуальний потенціал, мотиваційні та психологічні характеристики, а також креативні та інноваційні ініціативи, які забезпечують вирішення стратегічних завдань.

Структура кадрового потенціалу формується як сукупність індивідуальних потенціалів працівників і є динамічною під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності використання людських ресурсів на підприємстві.

Стабільність підприємства є надзвичайно важливою, особливо в умовах російської воєнної агресії. Оцінка ефективності використання кадрового потенціалу дозволяє компаніям провести аналіз своїх людських ресурсів. Це передбачає оцінювання навичок, знань, досвіду та компетенцій працівників. Завдяки цьому керівництво отримує можливість краще усвідомлювати сильні та слабкі сторони свого колективу, виявляти потенційні проблеми та можливості для розвитку.

Аналіз допомагає підприємствам зрозуміти, наскільки ефективно їхні кадрові ресурси використовуються для досягнення стратегічних цілей. Це є важливим для забезпечення наявності необхідного персоналу та навичок для

виконання завдань і досягнення успіху на ринку.

Крім того, ефективна оцінка кадрового потенціалу може сприяти розробці та впровадженню стратегій управління персоналом як під час російсько-української війни, так і в умовах повоєнного відновлення. Це дозволяє підприємствам виявити потреби в навчанні, розвитку та підвищенні кваліфікації працівників, а також створити плани заміщення вакансій і кадрового планування на майбутнє.

Судження ефективності також дозволяє визначити ключові показники результативності та метрики успіху, які допомагають керівництву приймати обґрунтовані рішення. Це може включати такі показники, як оборотність персоналу, рівень задоволеності працівників, рівень відсутності, продуктивність праці тощо.

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

Аналіз кадрового потенціалу підприємства складається з ряду універсальних етапів, які допомагають визначити, наскільки успішно та ефективно компанія використовує свій персонал для досягнення тактичних і стратегічних цілей організації. Ключові етапи цього процесу наведені на табл.1.4.

Таблиця 1.4

Ключові етапи оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу організації

1. Визначення цілей оцінювання Перший крок це визначення цілей оцінювання. Це може бути покращення продуктивності, зменшення втрат персоналу, підвищення рівня задоволеності працівників тощо
2. Вибір методів і інструментів оцінювання Після визначення цілей вибираються методи та інструменти для оцінювання кадрового потенціалу. Це може бути використання анкет, інтерв'ю, асесмент-центрів. 360-градусного зворотного зв'язку тощо

Продовження таблиці 1.4

3. Збір даних На цьому етапі здійснюється збір необхідної інформації про працівників та їхню робочу діяльність. Це може включати перегляд трудових книжок, аналіз результатів виконаної роботи, анкетування тощо
4. Аналіз інформації Після збору даних проводиться їхній аналіз для визначення сильних і слабких сторін працівників, ідентифікації проблем та можливостей для покращення
5. Висновки та рекомендації На основі аналізу інформації робляться висновки про продуктивність використання кадрового потенціалу. Також розробляються рекомендації щодо можливих заходів для покращення ситуації
6. Впровадження заходів Після того, як визначені рекомендації, розробляються плани та впроваджуються заходи для покращення ефективності використання кадрового потенціалу. Це може включати навчання та розвиток персоналу, перегляд процесів роботи, зміни в системах мотивацій тощо
7. Моніторинг і аналіз результатів Не менш важливим етапом є моніторинг та аналіз результатів впроваджених заходів. Це допомагає переконатися, що здійснені зміни відповідають вимогам і приводять до покращення ефективності використання кадрових ресурсів

Аналіз кадрового потенціалу підприємства дійсно є ключовим аспектом управління людськими ресурсами. Існує безліч методик, які допомагають в цьому процесі. Вони можуть включати різноманітні підходи, такі як аналіз компетенцій, аналіз продуктивності, опитування співробітників та інші інструменти, що дозволяють виявити сильні та слабкі сторони кадрового складу. Найбільш популярні методичні підходи наведено на табл.1.5.

Таблиця 1.5

Методи оцінювання кадрового потенціалу підприємства

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

Розглянемо їх більш докладніше. Порівняльний аналіз є важливим методом

оцінки кадрового потенціалу підприємства, оскільки він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони персоналу в порівнянні з іншими організаціями чи внутрішніми групами працівників.

Це може включати порівняння показників ефективності працівників, таких як продуктивність, витрати на оплату праці тощо. Переваги та недоліки порівняльного аналізу наведено в табл.1.6.

Таблиця 1.6

Переваги та недоліки порівняльного аналізу

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

Бенчмаркінг - це метод оцінювання кадрового потенціалу підприємства, який полягає в порівнянні його результатів, процесів та практик з аналогічними показниками інших компаній, які вважаються «найкращими у своїй галузі».

Хоча бенчмаркінг може бути важливим і корисним інструментом для оцінки кадрового потенціалу підприємства, важливо також враховувати контекстуальні різниці між компаніями та галузями, а також забезпечити адаптацію знайдених найкращих практик до потреб та умов конкретного підприємства. Переваги та недоліки бенчмаркінгу наведено в табл.1.7.

Таблиця 1.7

Переваги та недоліки бенчмаркінгу

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

Хоча існують певні недоліки, правильно організований бенчмаркінг може стати надзвичайно корисним інструментом для аналізу та вдосконалення кадрового потенціалу компанії.

Аналіз результативності включає в себе встановлення конкретних цілей і метрик, які допомагають виміряти досягнення цих цілей. Наприклад, можна використовувати ключові показники ефективності (KPI), такі як обіг кадрів, відсоток утримання співробітників, рівень задоволеності працівників тощо. Цей процес є важливим методом для оцінки кадрового потенціалу підприємства, оскільки він дозволяє вимірювати продуктивність і внесок співробітників у реалізацію стратегічних цілей компанії.

Переваги та недоліки оцінки результативності представлені в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Переваги та недоліки оцінювання результативності

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

Хоча оцінювання результативності має свої переваги, воно також може стикатися з певними обмеженнями, особливо в умовах повномасштабної війни. Наприклад, не завжди можливо чітко визначити внесок конкретного працівника в загальні результати компанії, а також можуть виникати питання щодо справедливості та об'єктивності оцінювання. Отже важливо поєднувати цей метод з іншими підходами, щоб отримати більш повну та об'єктивну картину ефективності персоналу підприємства.

Метод оцінювання «360 градусів» є популярним і дієвим інструментом для аналізу кадрового потенціалу компанії. Він отримав свою назву завдяки тому, що оцінювання проводиться не лише керівниками, а й колегами, підлеглими, партнерами та навіть клієнтами, які взаємодіють з працівником. Переваги та недоліки методу «360

градусів» представлені в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Переваги та недоліки методу оцінювання «360 градусів»

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

На нашу думку, незважаючи на існуючі недоліки, метод оцінювання «360 градусів» залишається цінним інструментом для отримання більш об'єктивного та всебічного уявлення про професійний розвиток і внесок працівника в організацію.

Оцінка компетентностей є одним із найбільш використовуваних методів оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Це процес визначення та оцінювання навичок, знань, вмінь та характеристик працівника, які він використовує у своїй професійній діяльності, включає аналіз різних аспектів роботи працівника, таких як технічні навички, комунікативні здібності, лідерські якості, адаптивність до змін та інші.

На нашу думку, аналіз компетентностей залишається корисним інструментом для аналізу кадрового потенціалу підприємства, оскільки вона може допомогти в ідентифікації та розвитку талановитих співробітників. Переваги та недоліки

представленні в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Переваги та недоліки оцінювання компетентностей

Переваги	Недоліки
Визначення проблем та вдосконалення управління. Аналіз задоволеності працівників допомагає ідентифікувати проблемні аспекти робочого середовища, що може бути вирішено для покращення задоволеності та продуктивності.	Суб'єктивність. Аналіз може бути суб'єктивною та залежати від особистих думок та вподобань оцінювачів.
Збереження персоналу. Зрозуміння того, що робить працівників щасливими та задоволеними на роботі, допомагає підприємствам зберегти талановитих працівників та запобігти їхньому втраті.	Бажання подавити працівників. Деякі працівники можуть бути нечесними у відповідях, страхаючись негативних наслідків.
Покращення організаційної культури. Результати оцінки можуть слугувати основою для розвитку та покращення організаційної культури, що сприяє покращенню робочого середовища та взаємин між співробітниками.	Можливість біасу. Аналіз може бути спотвореною під впливом особистих уподобань, стереотипів або попереднього досвіду.
Створення більш ефективних команд. Аналіз може допомогти у формуванні більш ефективних та згуртованих робочих груп, сприяючи співпраці та комунікації між працівниками.	Обмеженість результатів. Аналіз задоволеності працівників може не враховувати всі аспекти робочого середовища та причини задоволеності чи незадоволеності працівників.

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

Аналіз задоволеності працівників є важливим методом для аналізу кадрового потенціалу компанії, оскільки рівень задоволеності працівників має вирішальне значення для їх продуктивності, залученості та утримання на робочому місці. Цей метод включає оцінку та аналіз різних аспектів задоволеності, таких як рівень задоволеності роботою, розуміння організаційної культури, взаємодія з керівництвом і колегами, можливості для розвитку та кар'єрного зростання, а також зміст компенсаційного пакету та бенефітів. Хоча існують певні недоліки, аналіз задоволеності працівників, на нашу думку, залишається важливим інструментом для аналізу кадрового потенціалу підприємства. Вона надає цінний зворотний зв'язок та інформацію, яку можна

використовувати для покращення умов праці та підвищення продуктивності співробітників.

Розглянуті методичні підходи можуть бути застосовані як окремо, так і в комбінації, щоб отримати більш повну та об'єктивну оцінку ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Важливо обрати ті методи, які найкраще відповідають конкретним потребам та характеристикам організації, а також зовнішнім умовам, зокрема в умовах сучасного воєнного стану.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВІСТ ГРУП»

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

Товариство з обмеженою відповідальністю «Віст Груп» є торговим підприємством, яке працює на ринку будівельних інструментів в Україні. Головною сферою діяльності компанії є «46,90. Неспеціалізована оптова торгівля». «Віст Груп» є юридичною особою, що має приватну форму власності [18]. Організаційна структура управління ТОВ «Віст Груп» представлена на таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Організаційна структура управління ТОВ «Віст Груп»



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

Ключовим критерієм ефективності управлінських і виробничих процесів підприємства є прибуток, що відображає стабільність, фінансову спроможність та конкурентоздатність організації [18]. Аналіз фінансових та господарських показників діяльності ТОВ «Віст Груп» за період 2021-2023 років представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ТОВ

«Віст Груп» за 2021-2023 рр., тис. грн.

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

Чистий дохід підприємства у 2022 році знизився на 50,51%, або на 142748 тис. грн. Це суттєве зменшення було зумовлено негативними наслідками російської агресії. Через бойові дії багато підприємств були зруйновані або вимушені тимчасово припинити свою діяльність. Ті ж, хто зумів встояти, взяли на себе великий обсяг волонтерської допомоги. Основними труднощами, з якими зіткнулися українські підприємства під час війни, стали: фізичне знищення виробничих потужностей, зниження купівельної спроможності населення, збільшення собівартості продукції та відтік кваліфікованих працівників за кордон. Внаслідок цього, у 2022 році було зафіксовано зниження інших показників діяльності ТОВ «Віст Груп».

Проте у 2023 році ТОВ «Віст Груп» змогло значно покращити свої показники, збільшивши дохід на 59%, що склав 586376 тис. грн. Це суттєве досягнення, яке свідчить про успішність підприємства, і може бути важливим індикатором його ефективності. Збільшення доходу на 59% вказує на успішну роботу підприємства, що досягнута завдяки ефективному управлінню, вдосконаленню бізнес-процесів, збільшенню обсягів продажів або рентабельності продукції, а також успішному впровадженню стратегічних ініціатив.

Це також може свідчити про ефективну реалізацію маркетингових стратегій, розширення асортименту продукції чи послуг, залучення нових клієнтів та географічне розширення збуту. В усіх випадках, позитивна динаміка цього показника свідчить про успішний розвиток підприємства і підвищену конкурентоспроможність на ринку.

Позитивна тенденція цього показника у складних умовах ведення бізнесу демонструє здатність компанії адаптуватися до зовнішніх факторів і ефективно працювати на українському ринку. Рентабельність є важливим фінансовим індикатором, що відображає, наскільки успішно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку.

Проведемо аналіз показників рентабельності ТОВ «Віст Груп» за 2021-2023 р. в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

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

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

1. У 2023 році ТОВ «Віст Груп» демонструє зростання рентабельності активів на 4,34%, що свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства протягом цього періоду. Така динаміка вказує на те, що компанія змогла ефективніше використовувати наявні активи для отримання прибутку в порівнянні з попереднім роком. Підвищення рівня рентабельності активів є свідченням покращення управлінських процесів та раціонального розпорядження ресурсами.

2. Це зростання могло стати можливим завдяки впровадженню ряду заходів, спрямованих на оптимізацію діяльності підприємства, зниження витрат, покращення операційної ефективності та підвищення виручки від використання активів. У складних умовах воєнного часу та економічної нестабільності такий результат виглядає особливо показовим.

3. Основні чинники, які сприяли підвищенню рентабельності активів ТОВ «Віст Груп» у 2023 році:

4. Раціональне управління активами. Компанія адаптувалася до змін у зовнішньому середовищі, покращивши використання своїх ресурсів. Це могло включати оптимізацію виробничих операцій, скорочення зайвих витрат і підвищення ефективності праці персоналу.

5. Зростання попиту на продукцію або послуги. Певні категорії товарів могли стати більш затребуваними в умовах кризи, що дало змогу компанії збільшити обсяги реалізації.

6. Розширення напрямів діяльності. В умовах нестабільності компанія могла успішно диверсифікувати свою діяльність, що допомогло зменшити ризики та збільшити прибутки за рахунок нових джерел доходу.

7. Контроль над ризиками. Застосування дієвих фінансових стратегій у сфері управління ризиками дозволяє підприємству мінімізувати негативний вплив воєнних подій на фінансово-господарську діяльність.

8. Вкладення у новітні технології. Інвестиції в інноваційні розробки, цифровізацію процесів або створення нових продуктів можуть зміцнити ринкові позиції компанії та забезпечити зростання її прибутковості.

9. Розширення доступу до ресурсів. У певних обставинах воєнний стан відкриває нові можливості: наприклад, доступ до раніше недоступних сировинних баз або ринків збуту, що позитивно позначається на фінансових показниках компанії.

10. У сукупності, покращення рентабельності активів ТОВ «Віст Груп» у 2023 році є свідченням здатності компанії швидко адаптуватися до зовнішніх викликів, раціонально використовувати ресурси та приймати ефективні управлінські рішення в умовах нестабільності.

11. Що стосується рентабельності власного капіталу, то в поточному періоді також фіксується її зростання — на 5,92%. Це вказує на ефективне управління ресурсами власників та здатність компанії генерувати більший прибуток на кожную вкладену гривню власного капіталу. Подібна динаміка може бути результатом підвищення прибутковості, зниження витрат або вдалої стратегії інвестування.

12. Рентабельність продажів у ТОВ «Віст Груп» у 2023 році покращилася на 4,32% і досягла рівня 16,14%. Таке зростання може бути наслідком ефективнішого контролю витрат, підвищення маржі або вдосконалення маркетингових підходів.

13. Рентабельність продукції підприємства у 2023 році зросла на 6,68%, досягнувши рівня 29,77%. Це є важливим показником того, що компанія стала ефективніше здійснювати виробничу діяльність, зокрема, знижувати витрати на одиницю продукції або підвищувати її цінність.

14. У підсумку, зростання ключових показників рентабельності підтверджує загальне поліпшення фінансово-економічного стану ТОВ «Віст Груп» та здатність ефективно організовувати виробничі процеси навіть за умов воєнного стану.

Таблиця 2.4

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

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

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

Коефіцієнт фінансування демонструє тенденцію до зниження, що для ТОВ «Віст Груп» є позитивним сигналом. Це свідчить про поступове зменшення залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування, зокрема кредитів, і відповідно — про зміцнення фінансової автономії підприємства. У 2023 році цей показник досяг рівня 2,74.

Коефіцієнт маневреності у 2023 році виявив позитивну динаміку та вказує на зростання обсягів капіталу, який можна оперативно використовувати для фінансування інвестиційних проєктів чи реалізації стратегічних ініціатив. Це є ознакою фінансової гнучкості підприємства.

Разом із цим, показник коефіцієнта покриття за 2022–2023 роки залишається нижчим від рекомендованого рівня 1,5, перебуваючи в межах від 1,08 до 1,4. Це означає, що компанія не має повного забезпечення своїх зобов'язань активами, що може свідчити про дещо напружене фінансове становище. Однією з причин цього є суттєве зростання обсягів зобов'язань у зазначеному періоді, що є небажаною тенденцією.

Водночас, коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє достатній рівень платоспроможності підприємства, перевищуючи нормативний показник (який становить 0,5), і варіюється від 1,08 до 1,4 протягом 2022–2023 рр. Це свідчить про здатність компанії розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями за рахунок більш ліквідних активів, окрім товарно-матеріальних запасів.

Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, то у 2023 році він дорівнював лише 0,01, що свідчить про надзвичайно низький рівень готівкових коштів та їх еквівалентів у структурі оборотних активів. Така ситуація може свідчити про наявність потенційних фінансових труднощів і потребу у зміцненні грошового потоку.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Віст Груп» поки не демонструє достатнього рівня фінансової стабільності. Компанія

характеризується невисокою капіталізацією, тенденцією до нарощування обсягів зобов'язань і поступовим скороченням власного капіталу та активів.

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

Оцінка кадрового потенціалу підприємства є комплексним та стратегічно важливим елементом управління, який дозволяє виявити ключові чинники, що впливають на результативність функціонування організації. Цей процес не лише відображає фактичний стан трудових ресурсів, але й формує базу для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку та вдосконалення кадрової політики.

Аналіз кадрового потенціалу має безпосередній зв'язок із такими аспектами: мотивацією працівників, формуванням ефективної системи заохочень, побудовою кар'єрного зростання, роботою з кадровим резервом, а також з процесами відбору, навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Далі буде проведено аналіз якісних та кількісних характеристик кадрового складу ТОВ «Віст Груп», його структури та динаміки розвитку, що подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

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

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

Згідно з інформацією, наведеною в таблиці 2.4, штат ТОВ «Віст Груп» класифікується на три основні групи залежно від функціонального навантаження: управлінський персонал, спеціалісти та виробничі працівники. Домінування останньої категорії пояснюється характером діяльності компанії,

яка орієнтована на операційні процеси.

У 2022 році спостерігалось скорочення загальної чисельності працівників на 10 осіб (з 144 до 133 осіб), що пов'язано зі зниженням ділової активності, спричиненим воєнними подіями на території України. Частина співробітників вступила до лав Збройних сил України, інші були змушені евакуюватися до безпечніших регіонів країни або за її межі.

Протягом 2023 року ситуація стабілізувалася, і кількість працівників зросла до 148 осіб. Збільшення відбулося за всіма категоріями: чисельність керівників зросла на 3 особи, фахівців — на 4, а виробничих працівників — на 7 осіб.

Загалом, динаміка чисельності кожної категорії персоналу ТОВ «Віст Груп» є позитивною (рис. 2.1).

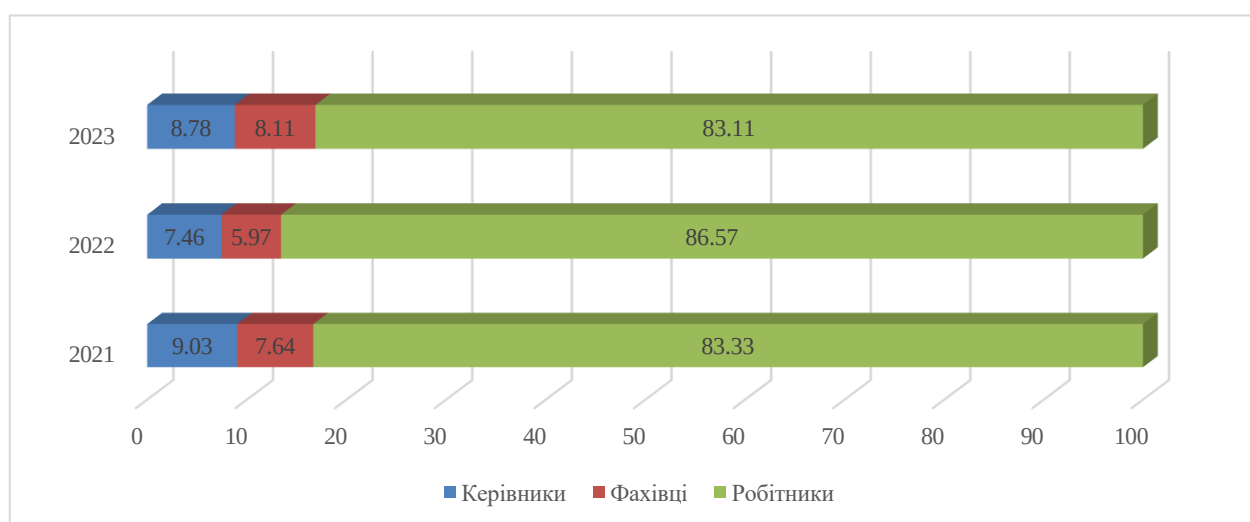


Рисунок 2.1 - Структура персоналу ТОВ «Віст Груп» за категоріями, 2021-2023 рр., у %

Проведемо аналіз структури персоналу ТОВ «Віст Груп» за віком в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Віковий склад працівників ТОВ «Віст Груп»

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

З даних таблиці 2.6 видно, що на підприємстві основну масу працівників складають працівники віком до 30 років: у 2021 р. вони становили 59,72 %, у 2022 р. – 58,21%, 2023 р. – 56,76%. Це пояснюється тим, що підприємство віддає перевагу молодим спеціалістам, які закінчили заклади професійно-технічної освіти.

Аналогічно віковій структурі можна проаналізувати склад персоналу ТОВ «Віст Груп» за рівнем освіти (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

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

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

Освітній склад працівників ТОВ «Віст Груп» сформувався відповідно до потреб підприємства в кваліфікованих кадрах. Згідно з даними таблиці 2.6, спостерігається стабільне зростання освітнього рівня персоналу, що проявляється у збільшенні кількості працівників з вищою освітою. Більшість керівного складу, а також значна частина спеціалістів мають повну вищу освіту або перебувають у процесі її здобуття в закладах вищої освіти, що свідчить про орієнтованість компанії на розвиток кадрового потенціалу та професіоналізму.

Одним із ключових індикаторів лояльності персоналу та стабільності трудових відносин є середня тривалість роботи співробітників на підприємстві, тобто їхній стаж (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Структура персоналу ТОВ «Віст Груп» за стажем роботи, 2021-2023 рр.

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

Згідно з інформацією, наведеною в таблиці 2.8, переважаючу частку персоналу становлять працівники зі стажем один рік. Однак спостерігається деяке скорочення цієї категорії, що, ймовірно, пов'язане з послабленням мотиваційних чинників, а також з факторами зовнішнього впливу, такими як мобілізація до лав ЗСУ та вимушена міграція.

Гендерна структура працівників підприємства, що відображає співвідношення чоловіків і жінок у загальній чисельності персоналу, ілюстрована на рисунку 2.2.

Як видно з рисунка 2.2, протягом 2021–2023 років гендерне співвідношення в структурі персоналу ТОВ «Віст Груп» зазнало незначних змін:

у 2023 році відзначається легке зростання частки чоловіків та відповідне зменшення частки жінок. Чоловіки становлять більшість – близько 55% від загального штату, що цілком логічно з огляду на специфіку діяльності підприємства.

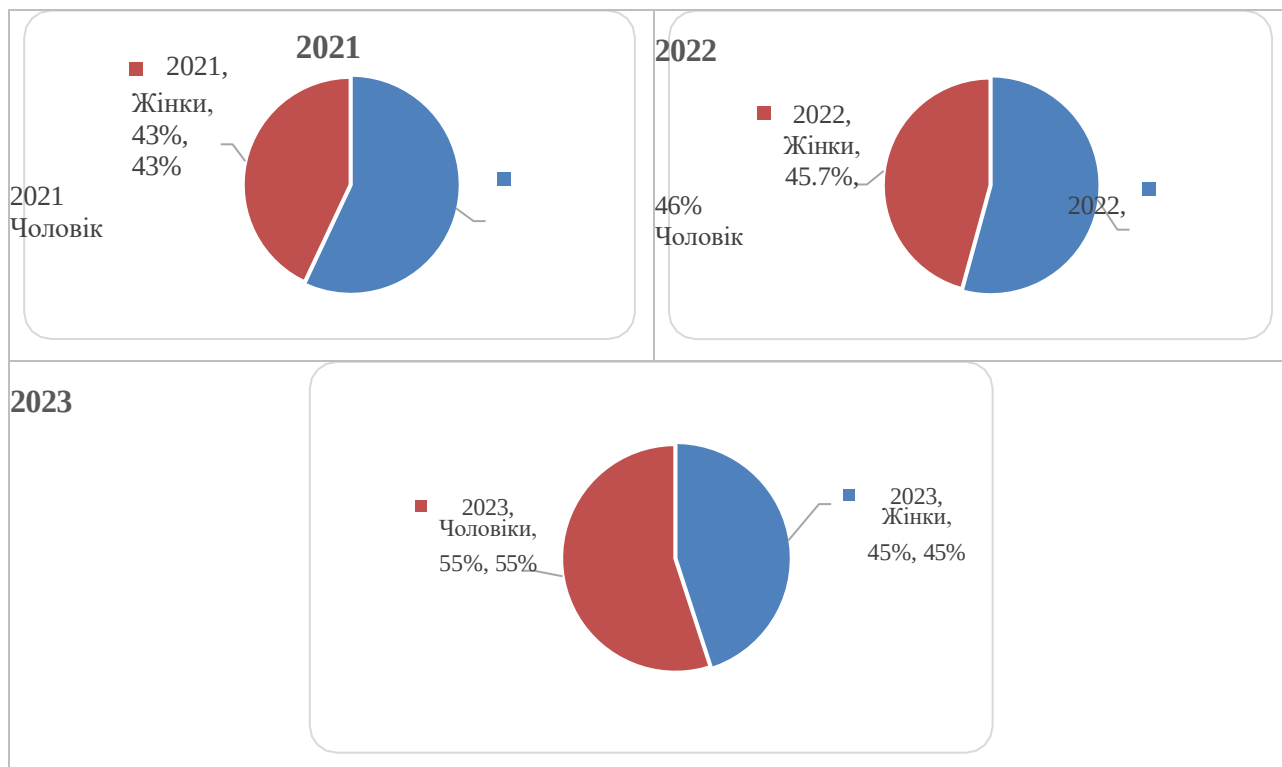


Рисунок 2.2- Гендерна структура кількості персоналу ТОВ «Віст Груп»

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

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

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

Одним із основних показників, що може характеризувати ефективність

кадрового потенціалу ТОВ «Віст Груп», є продуктивність праці персоналу. Проведемо аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «Віст Груп» за 2021-2023 роки в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

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

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

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

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

Таблиця 2.10

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

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-		Темп росту%	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Фонд оплати праці, тис.грн	40530	26 630	4454 6	- 13900,0	17916	- 34,30	67,28
Чисельність персоналу, осіб	144	134	148	-10,0	14	-6,94	10,45
Середньорічна заробітна плата, тис.грн	281,5	198,7	301,0	-82,73	102,26	- 29,39	51,45
Середньомісячна заробітна плата, тис.грн	23,45	16,56	25,08	-6,89	8,52	- 29,39	51,45

За аналізований період спостерігається зростання фонду оплати праці на тлі незначного збільшення чисельності працівників організації. Значення показника зросла

на 17916 тис. грн. і становило в 2023 р. 44546 тис. грн. При цьому мінімальне значення показника припало на 2022 р. - 26630 тис.грн.

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

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

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

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ВІСТ ГРУП»

3.1. Впровадження сучасних методів розвитку кадрового потенціалу в діяльність компанії

Компанія ТОВ «Віст Груп» успішно конкурує на ринку, залучаючи все більше нових клієнтів і здобуваючи популярність, престиж та стабільність у своїй діяльності. Хоча в компанії вже існує досить ефективна система управління кадровим потенціалом, все ж є кілька аспектів, які потребують вдосконалення та вирішення в майбутньому. Ці заходи можуть суттєво підвищити продуктивність роботи компанії та її конкурентоспроможність на українському ринку.

По-перше, ТОВ «Віст Груп» варто зосередитися на розвитку кадрового потенціалу, оскільки це є ключовим чинником для подальшого успіху компанії. Інвестиції в розвиток співробітників сприятимуть формуванню більш ефективного та конкурентоспроможного бізнесу.

У таблиці 3.1 представлені пропозиції щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу компанії за рахунок впровадження нових сучасних технологій.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Віст Груп» за рахунок нових сучасних технологій.

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

Продовження таблиці 3.1

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

Таким чином, на основі виявлених проблем були розроблені заходи для покращення розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Віст Груп»:

Застосування коучинг-технологій. Використання коучинг-технологій для розвитку кадрового потенціалу в ТОВ «Віст Груп» може стати ефективним стратегічним рішенням.

Коучинг персоналу - це процес індивідуального вдосконалення працівників в організації за допомогою коуча. У цьому контексті коучинг орієнтований на розвиток конкретних навичок, якостей або поведінкових моделей, які можуть підвищити продуктивність та продуктивність співробітника. Коуч сприяє працівнику в ідентифікації його сильних та слабких сторін, постановці цілей, розробці стратегій для їх досягнення та надає підтримку в процесі досягнення цих цілей. Коучинг персоналу може охоплювати розвиток навичок лідерства, комунікації, управління часом, вирішення конфліктів, адаптації до змін тощо.

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

Після завершення навчання менеджер з персоналу ТОВ "Віст Груп" зможе ефективно використовувати набуті знання для роботи зі своїми підлеглими. Це дозволить впровадити коучинг у всій організації, що сприятиме

розвитку та підвищенню продуктивності працівників. Головний менеджер зможе застосовувати коучингові методи для визначення цілей, розвитку навичок, вирішення проблем і мотивації команди. Такий підхід створить сприятливе та розвивальне середовище в компанії.

Ефективне впровадження коучингу, як свідчить досвід інших компаній, може призвести до збільшення прибутку на 5-7% протягом року. Соціальні переваги реалізації запропонованих заходів включають:

Покращення задоволеності працівників. Коучинг сприяє особистісному та професійному розвитку, що може підвищити задоволеність працівників і знизити плинність кадрів.

Розвиток лідерських якостей. Коучинг допомагає керівникам удосконалювати лідерські навички, що позитивно впливає на комунікацію, управління та мотивацію команди.

Зростання культури відкритості та довіри. Процес коучингу сприяє формуванню відкритої та довірчої атмосфери в організації, де працівники охоче діляться ідеями, отримують зворотний зв'язок і вирішують проблеми.

Підвищення ефективності роботи. Завдяки коучингу працівники краще розуміють свої цілі та завдання, що дозволяє їм ефективніше вирішувати проблеми та досягати результатів.

Збільшення сприйняття компанії як бажаного роботодавця. Успішна реалізація коучингу може позитивно вплинути на репутацію компанії, роблячи її привабливим місцем для роботи, що залучає талановитих спеціалістів.

Впровадження системи модульного навчання персоналу. Запровадження модульного навчання в ТОВ "Віст Груп" може стати важливим кроком для підвищення кваліфікації та ефективності працівників.

Компанія відчуває потребу в гнучких та відкритих програмах навчання, які дозволять адаптуватися до змін у виробництві, науковому прогресі та місцевих умовах. Модульне навчання відповідає цим вимогам, оскільки забезпечує гнучкість і варіативність у навчальному процесі. Такі програми базуються на поступовому набутті практичних навичок на конкретному

робочому місці та супроводжуються вивченням необхідного теоретичного матеріалу, а також використанням відповідного обладнання, інструментів, технологій і правил техніки безпеки.

У випадку, коли на підприємстві виникає необхідність підготовки працівника за конкретною професією, формується індивідуалізована навчальна програма. Вона включає ті навчальні модулі, що безпосередньо пов'язані з виконанням професійних функцій. Якщо ж працівнику потрібно опанувати лише окремі виробничі операції, навчання концентрується виключно на відповідних складових, що дозволяє забезпечити цільову та результативну підготовку з урахуванням специфіки роботи.

Модульні програми можуть охоплювати елементи з різних професійних сфер, що особливо актуально для підприємств з невеликим штатом, де один працівник виконує кілька функцій. Це дозволяє адаптувати зміст навчання до конкретних умов, вимог робочого місця та рівня підготовки працівника. У випадку впровадження нових технологій навчальний контент легко оновлюється шляхом додавання нових модулів, що забезпечує гнучкість і актуальність навчального процесу відповідно до виробничих змін, нових інструментів і технічного обладнання.

Однією з важливих переваг модульного підходу є можливість самостійного засвоєння матеріалу без постійної присутності викладача. У такому випадку функція наставника полягає в координації та моніторингу прогресу. Це особливо корисно в умовах відсутності окремого відділу навчання на підприємстві. Такий формат дозволяє ефективно використовувати ресурси, при цьому підтримуючи необхідний рівень методичного супроводу та контролю якості підготовки з боку досвідчених фахівців.

Як приклад практичної реалізації такого підходу варто розглянути можливість впровадження модульної програми «ISpro: Навчання та оцінка», розробленої компанією «Інтелект-Сервіс». Вона забезпечує структурований підхід до організації внутрішньокорпоративного навчання і дозволяє оптимізувати процеси підвищення кваліфікації та оцінки персоналу, що

особливо актуально для ТОВ «Віст Груп» у контексті підвищення конкурентоспроможності.

Ключові переваги впровадження програмного забезпечення «ISpro»:

Модульна побудова системи. Програма побудована за модульним принципом, що забезпечує можливість гнучкого налаштування навчального процесу відповідно до специфіки діяльності ТОВ «Віст Груп»;

Гнучкість у використанні. «ISpro» дозволяє обирати лише ті модулі, які дійсно необхідні для вирішення конкретних завдань та запитів працівників;

Вбудована система контролю знань. Програма містить інструменти для оцінювання результатів навчання персоналу, що сприяє точному та об'єктивному аналізу їх професійної підготовки;

Простота оновлення. Програмне забезпечення легко адаптується до змін у виробничій діяльності, нових технологій чи змін організаційної структури підприємства шляхом додавання нових функціональних модулів.

Запропонований модуль надає широкі можливості для створення, зберігання та використання навчально-методичних матеріалів, а також для організації різних форм освітньої діяльності. З його допомогою можна проводити як теоретичні, так і практичні заняття, а також здійснювати тестування й опитування як окремих працівників, так і цілих колективів. Основні функції модуля «ISpro» охоплюють:

Розміщення навчальних ресурсів. Модуль підтримує зберігання й демонстрацію матеріалів у багатьох форматах — текстових, відео, аудіо та презентаційних;

Проведення навчальних заходів. Через «ISpro» можна організовувати як лекції, так і практичні тренінги, надаючи співробітникам можливість вдосконалювати свої професійні навички;

Організація перевірки знань. Система дозволяє здійснювати оцінювання рівня засвоєння матеріалу шляхом тестування та анкетування.

На підприємстві ТОВ «Віст Груп» виникають труднощі з неупередженим оцінюванням працівників під час атестації, що зазвичай здійснюється шляхом

інтерв'ю. Для вирішення цієї проблеми запропоновано модернізувати підхід до атестації, реалізувавши наступні кроки:

Впровадження методу «360 градусів». Цей підхід дозволяє отримати багатосторонню оцінку роботи працівника від колег, підлеглих і керівників, що значно підвищує рівень об'єктивності в оцінці професійних навичок і досягнень;

Розробка структурованого алгоритму атестації. Така система дозволить уніфікувати процедуру оцінювання та забезпечити єдині стандарти для всіх працівників, незалежно від посади;

Вибір ефективної моделі впровадження методу «360 градусів». Цей етап передбачає визначення процедур, навчання персоналу та поступову інтеграцію системи з урахуванням особливостей функціонування компанії.

Першим і основним кроком у вдосконаленні процесу атестації є впровадження методу «360 градусів». Завдяки цьому підходу аналіз персоналу буде більш різносторонньою та неупередженою, оскільки базується на думках не лише керівництва, а й колег і підлеглих. Такий метод дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівника, підвищуючи продуктивність і справедливість атестаційного процесу.

Другим важливим напрямком удосконалення є створення алгоритму оцінювання, який базуватиметься на детально розроблених профілях посад кожного атестованого працівника. Такий профіль повинен містити наступні ключові елементи:

Опис посадових обов'язків. Деталізований перелік функцій і завдань, які входять до сфери відповідальності працівника на відповідній посаді;

Кваліфікаційні вимоги. Перелік необхідних професійних навичок, знань, рівня освіти та досвіду, що забезпечують ефективне виконання посадових обов'язків;

Оцінювальні критерії. Встановлені чіткі параметри та стандарти, за якими буде проводитися аналіз результативності працівника;

Очікувані результати. Визначення конкретних цілей та результатів, яких співробітник повинен досягти у визначений часовий проміжок;

Методи оцінювання. Перелік інструментів та способів, які застосовуються для аналізу ефективності роботи та досягнень працівника.

Формування посадового профілю є ключовим етапом у створенні ефективної системи оцінювання персоналу, оскільки дає змогу здійснювати об'єктивне порівняння результатів роботи різних працівників.

Застосування профілювання сприяє вибудові чіткої функціональної структури посад у межах організації, що зменшує вплив випадкових або зовнішніх факторів на процес оцінки. Завдяки чітким стандартам і критеріям оцінювання підвищується прозорість і стабільність HR-процесів.

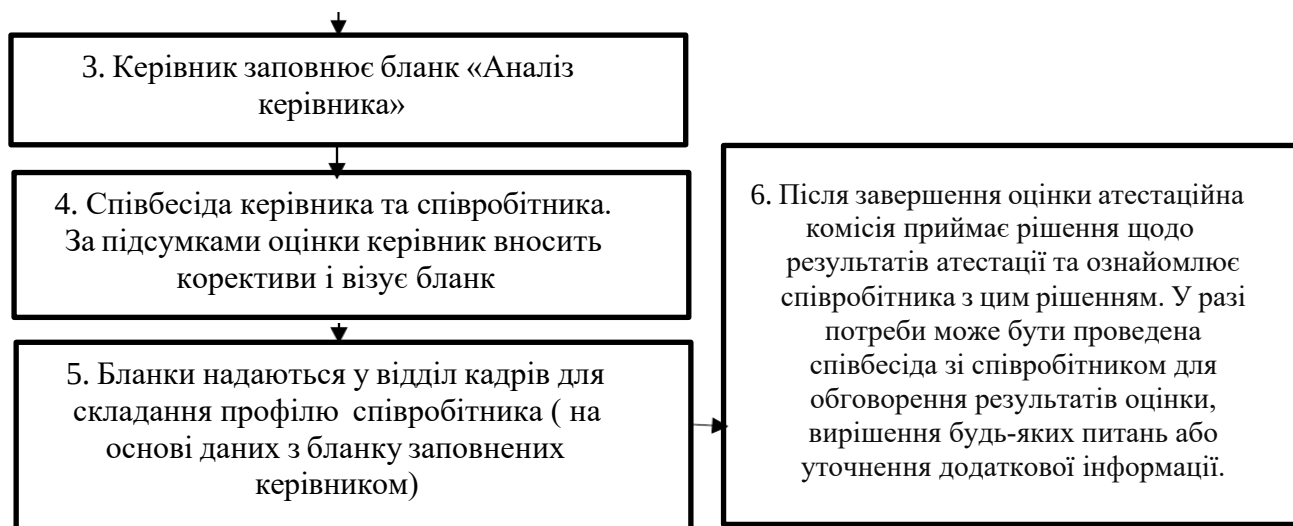
Профіль посади виконує роль об'єднувального елементу для всіх процесів управління персоналом — від добору кадрів до оцінки ефективності та прийняття управлінських рішень. Це створює єдине інформаційне поле, доступне як для HR-фахівців, так і для керівництва різного рівня, що сприяє покращенню внутрішньої комунікації та гармонізації взаємин у колективі.

Запровадження такої системи дозволяє посилити контроль над процесами оцінки та розвитку персоналу, забезпечити більшу об'єктивність і справедливість при ухваленні рішень щодо кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації або внутрішніх ротаций.

Візуальне зображення запропонованого алгоритму оцінки персоналу на ТОВ «Віст Груп» подано на таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Запропонований алгоритм оцінки персоналу на ТОВ «Віст Груп»



У перших трьох етапах оцінювання, залежно від категорії працівників, змінюються переважно лише назви тестових завдань, тоді як сам алгоритм оцінки залишається уніфікованим. Однією з ключових умов проведення ефективної атестації є впровадження індивідуальних оціночних шкал, адаптованих до специфіки кожної посади. Розроблення таких шкал є складним процесом, що потребує суттєвих часових та кадрових ресурсів, а в окремих випадках — і впровадження спеціалізованих автоматизованих систем для підвищення точності та швидкості реалізації цього завдання.

З метою усунення суб'єктивних впливів при ухваленні кадрових рішень, доцільним є впровадження бальної системи оцінювання у рамках атестаційної практики ТОВ «Віст Груп». Такий підхід дозволяє на основі кількісного аналізу результатів виявляти співробітників, які потребують професійного вдосконалення. Низький рівень оцінки за встановленою шкалою повинен слугувати підставою для направлення працівника на додаткове навчання або програму перепідготовки, що сприятиме підвищенню його кваліфікації.

Третій напрямок удосконалення системи атестації — вибір способу реалізації методу «360 градусів»

Виділяють два підходи до впровадження цього методу на підприємстві:

Залучення зовнішніх консультантів. Консалтингова компанія може надати готове рішення для оцінювання або адаптувати свою методику під потреби підприємства, включаючи навчання внутрішніх спеціалістів;

Самостійне впровадження методу. Цей підхід передбачає використання спеціалізованого програмного забезпечення, за допомогою якого підприємство самостійно організовує і проводить оцінювання.

У контексті ТОВ «Віст Груп» доцільним є використання програмного продукту «1С: Оцінка персоналу» як ефективного інструменту автоматизації процесів оцінювання. Дана система функціонує на платформі «1С:Підприємство 8» і може бути встановлена як окрема конфігурація. Однією з основних її можливостей є реалізація методу «360 градусів», однак програма також підтримує інші підходи до оцінювання.

Запровадження «1С: Оцінка персоналу» дозволяє значно оптимізувати процес атестації, знизити витрати на адміністрування, скоротити час виконання процедур та забезпечити високу точність і об'єктивність оцінок. Такий підхід покращує управлінське рішення щодо професійного розвитку персоналу та сприяє підвищенню ефективності HR-політики компанії.

Основні функціональні можливості програми «1С: Оцінка персоналу»:

Формування індивідуальних профілів співробітників. У програмі можна створювати персональні дос'є працівників із відомостями про досвід, професійні навички, освіту, попередні атестаційні результати тощо;

Планування оцінювальних заходів. Можливість формування планів оцінювання з урахуванням посадових обов'язків та конкретних завдань кожного співробітника;

Збір даних для аналізу. Система дозволяє збирати дані з різних джерел: результати тестувань, зворотний зв'язок від колег, аналіз виконаних завдань тощо;

Проведення багаторівневих оцінок. Програма підтримує різні формати оцінювання — від самооцінки до оцінки керівництва, колег і навіть клієнтів.

Аналіз результатів оцінювання. Програмне забезпечення забезпечує наявність функціоналу для обробки та зіставлення отриманих результатів, що дозволяє не лише виявляти ключові компетенції працівників, але й виявляти зони для розвитку. Такий підхід сприяє ухваленню ефективних управлінських рішень на основі об'єктивних даних.

Формування аналітичної звітності. Програма має вбудовані засоби для створення різноманітних звітів і узагальнюючих документів, що базуються на зібраній інформації. Це дозволяє HR-фахівцям та керівникам отримувати цілісну картину кадрового потенціалу та формувати стратегії розвитку персоналу.

Ці функціональні можливості дозволяють підвищити результативність процесів оцінювання персоналу, забезпечити прозорість кадрових рішень та посилити управління людськими ресурсами в межах організації.

У підсумку, впровадження програмного продукту «1С: Підприємство 8.

Оцінка персоналу» у кадрову практику ТОВ «Віст Груп» створює низку значних переваг. Ця система сприяє автоматизації ключових HR-процедур, зокрема: проведення атестацій, асесментів, попереднього добору кандидатів, а також внутрішніх кадрових конкурсів і процедур ротації персоналу.

Програма дозволяє враховувати відповідність кваліфікації, досвіду та компетенцій працівників до вимог конкретних посад, що, у свою чергу, підвищує об'єктивність і продуктивність кадрових рішень. Завдяки автоматизації зменшується обсяг рутинної роботи, мінімізується ризик людського фактору та забезпечується точність у формуванні кадрових рішень.

Аналіз результатів оцінювання. Програмне забезпечення забезпечує наявність функціоналу для обробки та зіставлення отриманих результатів, що дозволяє не лише виявляти ключові компетенції працівників, але й виявляти зони для розвитку. Такий підхід сприяє ухваленню ефективних управлінських рішень на основі об'єктивних даних.

Формування аналітичної звітності. Програма має вбудовані засоби для створення різноманітних звітів і узагальнюючих документів, що базуються на зібраній інформації. Це дозволяє HR-фахівцям та керівникам отримувати цілісну картину кадрового потенціалу та формувати стратегії розвитку персоналу.

Ці функціональні можливості дозволяють підвищити результативність процесів оцінювання персоналу, забезпечити прозорість кадрових рішень та посилити управління людськими ресурсами в межах організації.

У підсумку, впровадження програмного продукту «1С: Підприємство 8. Оцінка персоналу» у кадрову практику ТОВ «Віст Груп» створює низку значних переваг. Ця система сприяє автоматизації ключових HR-процедур, зокрема: проведення атестацій, асесментів, попереднього добору кандидатів, а також внутрішніх кадрових конкурсів і процедур ротації персоналу.

Програма дозволяє враховувати відповідність кваліфікації, досвіду та компетенцій працівників до вимог конкретних посад, що, у свою чергу, підвищує об'єктивність і продуктивність кадрових рішень. Завдяки автоматизації зменшується обсяг рутинної роботи, мінімізується ризик людського фактору та

забезпечується точність у формуванні кадрових рішень.

Додатково, система забезпечує централізоване зберігання інформації про персонал із можливістю швидкого доступу до аналітичних даних. Це відкриває широкі перспективи для формування зваженої та стратегічно орієнтованої кадрової політики на підприємстві.

3.2. Заходи щодо вдосконалення кадрового потенціалу та їх ефективність

Для вдосконалення кадрового потенціалу, згідно з бажаннями працівників ТОВ «Віст Груп», необхідно провести низку заходів (табл.3.3). Реалізація заходів, які відповідають потребам та бажанням працівників, може позитивно позначитися на моралі та мотивації персоналу, їхній продуктивності та відданості компанії. Крім того, це також може сприяти збереженню талановитих працівників та привертанню нових фахівців до компанії.

Впровадження цифрових технологій у процес формування та розвитку кадрового потенціалу із використанням HR-платформи «Hurma System» здатне суттєво підвищити результативність та організованість системи управління персоналом у ТОВ «Віст Груп». Завдяки функціональним можливостям платформи забезпечується автоматизація ключових етапів роботи з персоналом, що дозволяє ефективніше планувати, контролювати й оптимізувати кадрові процеси на підприємстві.

Таблиця 3.3

Комплекс заходів для покращення системи розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Віст Груп»

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

Інноваційна технологія підбору персоналу, розроблена компанією Datex Software, може стати надійним інструментом для HR-менеджерів у процесі відбору кандидатів на відкриті посади. Її використання дозволяє значно оптимізувати пошукові процедури, автоматизувати надсилання запрошень та застосовувати різні формати оцінювання — від тестів і опитувальників до кейсових завдань і елементів гейміфікації.

З метою ефективної комунікації з кандидатами та розширення джерел пошуку потенційних працівників доцільно впроваджувати чат-боти. Вони здатні надавати миттєві відповіді на запити кандидатів, надсилати інформацію про наявні вакансії та здійснювати первинну оцінку. Також рекомендовано використовувати альтернативні канали пошуку — соціальні мережі, професійні платформи та сайти з працевлаштування. Для забезпечення зручності кандидатів систему можна інтегрувати у вигляді плагіну на корпоративному вебресурсі компанії.

Функціонал HR-платформи «Hurma System» включає низку корисних модулів: інструменти для сорсингу резюме, ATS-систему для обліку кандидатів, опції відеоінтерв'ю, тестування, анкетування, а також модулі для перевірки навичок і загальної оцінки кандидатів (табл. 3.4). Користувачі можуть налаштовувати систему індивідуально, обираючи лише ті функції, які відповідають актуальним завданням компанії

Таблиця 3.4

Можливості «Hurma System» з автоматизації рекрутменту персоналу

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

Інтеграція програмного продукту «Hurma System» у систему рекрутменту на ТОВ «Віст Груп» дозволяє досягти значних результатів у покращенні ефективності управління персоналом. Це не лише оптимізує процес відбору кандидатів, а й дає додаткові переваги, зокрема:

Підвищення ефективності пошуку кандидатів. Завдяки інтеграції з різними онлайн-ресурсами та соціальними мережами, платформа забезпечує постійний притік кандидатів, що дозволяє значно розширити базу потенційних працівників, підвищуючи ймовірність залучення найбільш кваліфікованих фахівців.

Оптимізація часу відбору кандидатів. Автоматизація процесів сорсингу, тестування та оцінки кандидатів дає змогу зменшити час, необхідний для детального аналізу резюме, проведення первинного відбору та оцінки. Це дозволяє швидше знаходити відповідних кандидатів для відкритих вакансій.

Покращення якості відбору. Використання різноманітних інструментів, таких як відеоінтерв'ю, психологічні тести, спеціалізовані опитувальники та елементи гейміфікації, дозволяє отримати точніше уявлення про навички та здібності кандидатів, що значно підвищує об'єктивність та точність оцінки.

Ці аспекти забезпечують покращення процесів набору персоналу, а також допомагають створити більш чітку та ефективну кадрову стратегію для компанії.

Система надає інструменти для аналізу результативності рекрутингових процесів, що дозволяє ідентифікувати та усувати фактори, що підвищують витрати на найм. Оптимізація рекрутингових процесів та підвищення їх ефективності сприяє зменшенню витрат на пошук і найм нових співробітників.

Загалом, впровадження «Hurma System» допоможе вдосконалити весь процес відбору персоналу, що забезпечить більш ефективний та об'єктивний підхід до вибору кандидатів і сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії, зокрема в контексті розвитку кадрового потенціалу.

Що стосується поліпшення системи мотивації персоналу на ТОВ «Віст Груп», пропонується введення системи грейдів. Ця система ґрунтується на оцінці компетентностей працівника, що дозволяє віднести його до конкретного рівня

(грейду), враховуючи ці оцінки. Такий підхід дає змогу працівникові отримувати грейд відповідно до його професійних якостей і навичок. Однією з головних переваг цієї системи є можливість конвертувати нематеріальні показники, які визначають цінність роботи співробітника, в грошовий еквівалент.

Впровадження системи грейдів у ТОВ «Віст Груп» матиме низку переваг, серед яких:

Об'єктивніша оцінка: Завдяки чітким критеріям для оцінки компетенцій співробітників, система грейдів дозволяє більш об'єктивно визначати їхню цінність для компанії, що мінімізує суб'єктивність у прийнятті рішень.

Розвиток персоналу: Оскільки кожен грейд передбачає певні очікування стосовно компетенцій, працівники можуть чітко розуміти, на які навички і знання їм слід орієнтуватися для кар'єрного росту, що сприяє розвитку професіоналізму у компанії.

Мотивація до вдосконалення: Система грейдів стимулює працівників до постійного вдосконалення своїх навичок, оскільки вони мають реальну можливість перейти на вищий рівень і отримати відповідну винагороду.

Гнучка система винагород: Компанія може адаптувати систему компенсацій та переваг для кожного грейду, що дозволяє врахувати індивідуальні потреби працівників і забезпечити більш ефективну мотивацію.

Збереження талантів: Завдяки чіткій структурі кар'єрного розвитку і можливості просування по грейдах, система буде мотивувати талановитих співробітників залишатися в компанії, що сприятиме збереженню цінних кадрів і розвитку бізнесу в цілому.

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

Для прогнозування результативності запропонованих заходів для ТОВ «Віст Груп» спочатку визначимо витрати на їх реалізацію, керуючись досвідом аналогічних підприємств з врахуванням специфіки даного товариства (табл.3.5).

Таблиця 3.5

**Витрати на проведення заходів щодо вдосконалення
кадрового потенціалу ТОВ «Віст Груп»**

Заходи	Аналіз витрат (грн)	Коментарі
Пошук кваліфікованих фахівців	100,000 - 200,000	Вартість залучення консультантів для впровадження системи
Розробка та адаптація системи грейдингу	150,000 - 300,000	Розробка критеріїв та адаптація для конкретної компанії
Навчання персоналу	50,000 - 100,000	Витрати на тренінги для HR-відділу та керівників
Придбання програмного забезпечення	120,000 - 250,000	Витрати на програму для оцінки персоналу (якщо потрібно)
Технічна підтримка та оновлення	40,000 - 70,000	Витрати на підтримку та оновлення програмного забезпечення
Аналіз результатів та адаптація	30,000 - 50,000	Витрати на аналіз ефективності та коригування системи
Загальні витрати	500,000 - 1,000,000	Орієнтовна сума всіх витрат за весь період впровадження

Зниження плинності персоналу є однією з основних цілей запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрового потенціалу ТОВ «Віст Груп». У 2023 році рівень плинності склав 12,84%, і впровадження цих заходів спрямоване на зменшення цього показника до 6%. Зниження плинності позитивно вплине на витрати, пов'язані з пошуком, відбором та навчанням нових співробітників.

Для оцінки економічного ефекту від зниження плинності застосовують наступну формулу:

$$Smk = Dkmk \times H \times Sm$$

де:

$Dkmk$ — коефіцієнт зниження плинності (задане зниження на 6,84% або 0,0684),

N — кількість працівників на підприємстві (148 осіб),

Sm — витрати на звільнення, набір, відбір та навчання нового працівника (3455 грн).

Підставивши значення у формулу, отримаємо:

**Показники для розрахунку економічного результату збільшення
продуктивності праці на ТОВ «Віст Груп»**

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

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

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

Отже, запропоновані ініціативи з покращення кадрового потенціалу в ТОВ

«Віст Груп» можуть призвести до суттєвих економічних вигод і покращення фінансових показників компанії. Запровадження заходів щодо покращення кадрового потенціалу в ТОВ «Віст Груп» має потенціал для отримання низки соціальних вигод, зокрема:

Збільшення задоволеності працівників: Розширення можливостей для професійного розвитку та навчання допомагає підвищити моральний стан колективу, що позитивно впливає на загальне задоволення від роботи.

Зростання професійного рівня персоналу: Удосконалення навчальних програм і навичок сприяє підвищенню кваліфікації працівників, що відкриває їм нові можливості для кар'єрного зростання і розвитку.

Створення сприятливої робочої атмосфери: Інвестиції в розвиток персоналу сприяють формуванню відкритої і підтримуючої корпоративної культури, де кожен працівник відчуває себе важливою частиною команди.

Зниження оборотності персоналу: Покращення умов праці та наявність

можливостей для розвитку зменшують оборотність кадрів, що дозволяє зберегти досвідчених працівників і знижує витрати на їхній пошук і підбір.

Узагальнюючи, покращення кадрового потенціалу підприємства призведе до позитивних соціальних змін, які сприятимуть підвищенню як індивідуального, так і колективного добробуту працівників ТОВ «Віст Груп».

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведене в рамках кваліфікаційної роботи, охоплює теоретичні та практичні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємства, що дозволяє зробити кілька важливих висновків:

Кадровий потенціал підприємства визначається як сукупність кадрів, які мають необхідні здібності та компетенції для виконання своїх обов'язків, спрямованих на досягнення цілей організації. Основна мета формування кадрового потенціалу полягає у створенні сильної та конкурентоспроможної команди, здатної забезпечити досягнення стратегічних цілей та успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

Кадровий потенціал організації слід розглядати як специфічну характеристику людських ресурсів, що включає професійні компетенції, навички, освітній та інтелектуальний потенціал, а також мотиваційні та психологічні аспекти. Ці елементи формують кадрові ресурси організації та допомагають у вирішенні її стратегічних завдань. Структура кадрового потенціалу формується на основі індивідуальних потенціалів працівників і підлягає змінам під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Сьогодні існує безліч методів оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Ці методи можуть використовуватися окремо або в комбінації для отримання більш об'єктивної оцінки ефективності використання кадрових ресурсів. Важливо обрати ті методи, які найкраще відповідають потребам та характеристикам організації.

ТОВ «Віст Груп» є торговельним підприємством, що працює на ринку ручного будівельного інструменту в Україні. Компанія має лінійно-функціональну структуру управління, але не є стабільною, з низьким рівнем капіталізації та зростаючими зобов'язаннями.

Персонал ТОВ «Віст Груп» поділяється на три категорії: керівники, фахівці та робітники. Зменшення чисельності працівників у 2022 році на 10 осіб було зумовлено війною, але в 2023 році чисельність зросла на 3 керівника, 4 фахівця та 7 робітників. Керівництву слід звернути увагу на плинність кадрів, яка у 2021 році становила 6,94%, у 2022 році зросла до 19,4%, а у 2023 році зменшилася до 12,84%. Виявлені недоліки в

управлінні кадровим потенціалом можуть бути усунені для підвищення лояльності працівників.

ТОВ «Віст Груп» повинно зосередитися на розвитку кадрового потенціалу, оскільки це ключовий фактор для успіху компанії. Інвестиції в розвиток працівників сприятимуть створенню більш ефективного бізнесу. Пропонуються заходи для удосконалення кадрового потенціалу, такі як впровадження коучинг-технологій, модульного навчання та автоматизації процесу атестації.

Для покращення кадрового потенціалу відповідно до побажань працівників необхідно впровадити цифрову платформу «Hurma System» та систему грейдів. Ці ініціативи можуть призвести до значних економічних вигод і покращення фінансових показників компанії, а також позитивних соціальних наслідків для працівників ТОВ «Віст Груп».

Дослідження, проведене в рамках кваліфікаційної роботи, охоплює теоретичні та практичні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємства, що дозволяє зробити кілька важливих висновків:

Кадровий потенціал підприємства визначається як сукупність кадрів, які мають необхідні здібності та компетенції для виконання своїх обов'язків, спрямованих на досягнення цілей організації. Основна мета формування кадрового потенціалу полягає у створенні сильної та конкурентоспроможної команди, здатної забезпечити досягнення стратегічних цілей та успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

Кадровий потенціал організації слід розглядати як специфічну характеристику людських ресурсів, що включає професійні компетенції, навички, освітній та інтелектуальний потенціал, а також мотиваційні та психологічні аспекти. Ці елементи формують кадрові ресурси організації та допомагають у вирішенні її стратегічних завдань. Структура кадрового потенціалу формується на основі індивідуальних потенціалів працівників і підлягає змінам під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Сьогодні існує безліч методів оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Ці методи можуть використовуватися окремо або в комбінації для отримання більш об'єктивної оцінки ефективності використання кадрових ресурсів. Важливо обрати ті

методи, які найкраще відповідають потребам та характеристикам організації.

ТОВ «Віст Груп» є торговельним підприємством, що працює на ринку ручного будівельного інструменту в Україні. Компанія має лінійно-функціональну структуру управління, але не є стабільною, з низьким рівнем капіталізації та зростаючими зобов'язаннями.

Персонал ТОВ «Віст Груп» поділяється на три категорії: керівники, фахівці та робітники. Зменшення чисельності працівників у 2022 році на 10 осіб було зумовлено війною, але в 2023 році чисельність зросла на 3 керівника, 4 фахівця та 7 робітників. Керівництву слід звернути увагу на плинність кадрів, яка у 2021 році становила 6,94%, у 2022 році зросла до 19,4%, а у 2023 році зменшилася до 12,84%. Виявлені недоліки в управлінні кадровим потенціалом можуть бути усунені для підвищення лояльності працівників.

ТОВ «Віст Груп» повинно зосередитися на розвитку кадрового потенціалу, оскільки це ключовий фактор для успіху компанії. Інвестиції в розвиток працівників сприятимуть створенню більш ефективного бізнесу. Пропонуються заходи для удосконалення кадрового потенціалу, такі як впровадження коучинг-технологій, модульного навчання та автоматизації процесу атестації.

Для покращення кадрового потенціалу відповідно до побажань працівників необхідно впровадити цифрову платформу «Hurma System» та систему грейдів. Ці ініціативи можуть призвести до значних економічних вигод і покращення фінансових показників компанії, а також позитивних соціальних наслідків для працівників ТОВ «Віст Груп».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 33-42.
2. Грищенко Н. В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 105-110.
3. Грішнова О.А, Дуплякіна Н.М. Блокчейн технології у сфері праці: проблеми і перспективи використання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Збірник наукових праць. 2022 Випуск 2 (46). С.87-100.
4. Демченко Ю. В. Технології управління талантами в сучасних організаціях / Ю. В. Демченко // Управління персоналом: теорія і практика. — 2022. — № 1. — С. 15–22.
5. Литвиненко М. С., Ковальчук О. І. Персонал як ключовий ресурс інноваційного розвитку підприємства / М. С. Литвиненко, О. І. Ковальчук // Бізнес-інформ. — 2020. — № 4. — С. 65–71.
6. Шевченко Т. В., Романенко В. О. Впровадження інноваційних технологій у кадрову політику підприємства / Т. В. Шевченко, В. О. Романенко // Економічний журнал. — 2019. — № 11. — С. 122–128.
7. Засторожнікова І. В. Управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджіталізації : дис. докт. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2021. 37 с.
8. Гончаренко Л. М. Інновації у системі управління персоналом / Л. М. Гончаренко // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2018. — № 7. — С. 90–96.
9. Мороз О. М., Руденко С. П. Використання інформаційних технологій у HR-менеджменті / О. М. Мороз, С. П. Руденко // Вісник Харківського національного університету. — 2021. — Вип. 9. — С. 47–54.
10. Павликівська О.І. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 210-220.
11. Бондаренко І. В. Стратегії мотивації персоналу на підприємстві / І. В. Бондаренко //

- Економіка і держава. — 2020. — № 8. — С. 110–115.
12. О. П., Мельник Т. В. Управління людськими ресурсами в умовах змін / О. П. Кравченко, Т. В. Мельник // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. — 2019. — № 2 (45). — С. 72–80.
13. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.
14. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 310–315.
15. Сидоренко Н. О., Ткаченко В. Ю. Розвиток інноваційних технологій у сфері управління персоналом / Н. О. Сидоренко, В. Ю. Ткаченко // Менеджмент і маркетинг. — 2021. — № 3. — С. 18–25.
16. Петренко С. М., Лисенко І. В. Сучасні тенденції управління персоналом в умовах цифровізації / С. М. Петренко, І. В. Лисенко // Економічний вісник університету. — 2022. — Вип. 12. — С. 56–63.
17. Іваненко В. І., Козак О. П. Інноваційний менеджмент як фактор розвитку підприємництва / В. І. Іваненко, О. П. Козак // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. — 2020. — № 5. — С. 34–42.
18. Зубарев С. В. «Диджиталізація управління HR на підприємствах сфери послуг» // *Вісник ХНТУ*, 2023.
19. Могилова М. М., Голосенко Д. К. «Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості» // *Empirio (КМА)*, 2024. Шумкова О.В., Плахтиря А.А. Особливості організації системи управління розвитком персоналу медичного закладу. *Інфраструктура ринку*. № 46(20). С. 77-82
20. Янковой Р.В., Харченко Т.С. Шляхи підвищення продуктивності та результативності праці на підприємстві. Економіка: реалії часу. *Науковий журнал*. 2021. № 1(6). С. 23-26.
21. Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. «Формування гуманістичної візії digital-HRM в організації в умовах Industry 4.0» // *Humanities Studies*, 2023.
22. Семикіна М. В. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах трансформаційної економіки. Економіка та держава. — 2020. — № 9. — С. 94–97.

- 23.Гринько Т., Шевченко Т., Павлов Р., Шевченко В., Павлішчи Д. Вплив стратегії співпраці в інноваційній сфері на ефективність організаційної структури медичних установ. *Knowledge and Performance Management*, 2020, том 4, №1, с. 37–51.
- 24.Белінська Я. В. Управління персоналом на засадах залучення та утримання працівників. *Економіка та держава*. – 2020. – № 6. – С. 35–39.
25. Олексюк О. І. Мотивація персоналу в системі управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2020. – Вип. 69. – С. 204–210.
26. Крамаренко Г. Д., Шаповал М. І. Управління персоналом: теорія і практика : навч. посіб. / за ред. Г. Д. Крамаренка. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 248 с.
- 27.Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна О.О. Дніпро, 2017. 320 с.
28. Поплавська О.М. Соціально-трудові відносини в глобальній турбулентності: погляд через призму соціальної безпеки. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 254-262.
- 29.Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Науковий вісник*. 2022. Випуск 4. С. 88–93.
30. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.