

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущений до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 6 від «11» грудня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

«Удосконалення системи кадрового забезпечення підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському рівні)
ОПП «Управління персоналом та
економіка праці»
спеціальності 051«Економіка»
група УП-23М
_____ В'ячеслав Олександрович Гармаш
«11» грудня 2024 р.

Керівник: доктор. екон. наук., проф.
_____ Анатолій Степанович Музиченко
«11» грудня 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна Андріївна Мельник

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та роль кадрового забезпечення підприємства у сучасних умовах...	7
1.2. Складові системи кадрового забезпечення підприємства.....	14
1.3. Методичний інструментарій оцінки кадрового забезпечення підприємства...	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ТААСС»	
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПП «ТААСС».....	28
2.2. Аналіз стану і тенденцій зміни ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	33
2.3. Комплексний підхід до оцінювання рівня кадрового забезпечення ПП «ТААСС».....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПП «ТААСС»	
3.1. Шляхи покращення рівня кадрового забезпечення ПП «ТААСС».....	51
3.2. Професійний розвиток кадрів в умовах цифровізації.....	57
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Удосконалення системи кадрового забезпечення підприємства набуває особливої **актуальності** в умовах цифровізації, яка суттєво змінює сучасний ринок праці та підходи до управління персоналом. Цифрові технології дозволяють автоматизувати рутинні завдання, покращувати процеси відбору, адаптації, оцінювання та розвитку працівників, що підвищує загальну ефективність кадрової системи. Завдяки доступу до аналітичних даних підприємства мають змогу приймати більш зважені рішення у сфері кадрової політики, що забезпечує гнучкість в адаптації до змін і сприяє зміцненню конкурентних переваг завдяки оптимізованому кадровому забезпеченню.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій для вдосконалення системи кадрового забезпечення приватного підприємства з урахуванням сучасних вимог до ефективного управління людськими ресурсами. У дослідженні передбачено аналіз теоретичних аспектів кадрового забезпечення, оцінку поточного стану та тенденцій кадрової політики підприємства, а також обґрунтування шляхів і заходів для формування стійкого кадрового резерву й підвищення професійної компетентності співробітників.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- дослідити теоретичні основи та визначити роль кадрового забезпечення у підвищенні ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах;
- окреслити складові системи кадрового забезпечення та методичний інструментарій для оцінки його ефективності;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики приватного підприємства та оцінити основні фінансово-економічні показники його діяльності;
- здійснити комплексну оцінку рівня кадрового забезпечення підприємства на основі поточного стану;
- запропонувати напрями удосконалення системи кадрового забезпечення приватного підприємства.

Предметом дослідження є процеси та заходи, спрямовані на вдосконалення системи кадрового забезпечення підприємства, зокрема через покращення рівня кадрового забезпечення, формування кадрового резерву та професійний розвиток працівників відповідно до сучасних вимог і викликів.

Об'єктом дослідження є система кадрового забезпечення підприємства, зокрема процеси управління персоналом, оцінка кадрового потенціалу, методи формування та розвитку кадрового резерву, а також практики професійного розвитку працівників на конкретному підприємстві.

Базою дослідження є діяльність будівельного приватного підприємства «ТААСС», що спеціалізується на виконанні робіт з будівництва, реконструкції та ремонту доріг і автострад, а також зведенні житлових і виробничих будівель.

У дослідженні системи кадрового забезпечення приватного підприємства «ТААСС» було застосовано **методи** системного та комплексного аналізу, що дозволяють глибоко оцінити чинники, які впливають на ефективність кадрової політики підприємства. Для оцінки фінансово-економічної діяльності підприємства використовувався метод аналізу фінансових показників, зокрема розрахунок коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, оборотності та інших ключових показників. Окрім цього, методи статистичного аналізу допомогли вивчити динаміку кадрових змін та виявити основні проблеми в кадровому забезпеченні, що уможливило визначити основні напрямки для удосконалення. Всі застосовані методи дозволяють отримати всебічне уявлення про стан кадрового забезпечення підприємства, зокрема в контексті його економічної діяльності та розвитку.

Новизна даної роботи полягає у комплексному підході до удосконалення системи кадрового забезпечення ПП «ТААСС» з урахуванням специфіки його діяльності в будівельній сфері. Вперше в межах дослідження була здійснена оцінка кадрового забезпечення підприємства через призму фінансово-економічних показників, що дозволило виявити ключові проблеми та тенденції у розвитку кадрової політики підприємства. Також запропоновані нові підходи до формування кадрового резерву та професійного розвитку кадрів, що

враховують специфічні потреби ПП «ТААСС» в умовах змінного ринкового середовища. У роботі розроблено рекомендації щодо оптимізації кадрової стратегії та підвищення ефективності кадрового забезпечення в контексті розвитку підприємства.

Практична цінність дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій та заходів для удосконалення системи кадрового забезпечення ПП «ТААСС», які можуть бути застосовані безпосередньо на підприємстві. Оцінка стану та тенденцій зміни кадрового забезпечення, а також комплексний підхід до формування кадрового резерву і професійного розвитку дозволяють значно покращити ефективність управління персоналом і забезпечити сталість розвитку підприємства. Розроблені пропозиції щодо удосконалення кадрової політики сприятимуть підвищенню кваліфікації кадрів, зниженню плинності персоналу, а також оптимізації процесів найму та мотивації працівників. Використання цих рекомендацій може позитивно вплинути на загальну ефективність роботи підприємства і його конкурентоспроможність на ринку.

Результати дослідження були представлені на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», що відбулася 7 листопада 2024 року, а також опубліковані в тезах доповідей на тему «Сучасні підходи до розвитку кадрового потенціалу підприємства: теоретичні основи та практичні рішення».

Структура кваліфікаційної роботи складається з трьох основних розділів, висновків та списку використаних джерел. Перший розділ охоплює теоретичні основи кадрового забезпечення підприємства, його складові та методи оцінки. Другий розділ містить аналіз діяльності ПП «ТААСС», оцінку фінансово-економічних показників та рівня кадрового забезпечення. Третій розділ присвячений удосконаленню системи кадрового забезпечення підприємства, зокрема шляхам покращення кадрової політики та формуванню кадрового резерву. У кінці роботи представлені висновки, які узагальнюють результати дослідження, а також рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль кадрового забезпечення підприємства у сучасних умовах

Системний підхід до управління підприємством є складною інтегрованою структурою, яка функціонує завдяки скоординованій взаємодії різних елементів, кожен з яких виконує специфічну роль у досягненні загальних цілей. Ця система об'єднує, з одного боку, функціональні підсистеми, що відповідають за основні напрями діяльності, а з іншого – інтеграційні компоненти, які забезпечують координацію між усіма складовими, підтримуючи баланс і синхронізацію в процесах управління.

У рамках зазначеної інтеграції управління кадровим забезпеченням підприємства має ключове значення, оскільки воно не лише формує внутрішню структуру організації, але й здійснює безпосередній вплив на реалізацію стратегічних цілей. Управління кадровим забезпеченням виступає як самостійна підсистема в загальному управлінському контексті, що відповідає за процеси підбору, розвитку, мотивації та утримання працівників, необхідних для досягнення поставлених завдань. Ця підсистема виконує функцію організаційної основи підприємства та забезпечує його адаптивність і стійкість, зокрема в умовах економічної нестабільності.

Взаємозв'язки, що виникають між управлінням кадровим забезпеченням і іншими підсистемами підприємства, ґрунтуються на їхній взаємодії. Кадрова система постачає підприємству кваліфікований персонал, який виконує різні функції в сферах управління, таких як фінанси, виробництво та маркетинг. Водночас, зворотний зв'язок з цих підсистем відображається у змінних потребах у кадрах, які адаптуються відповідно до цілей, завдань та умов зовнішнього середовища. Ця взаємодія надає підприємству необхідну цілісність та

адаптивність, що стають ключовими для збереження його конкурентних позицій, особливо в умовах сучасних військових загроз та економічної нестабільності, з якими зараз стикається наша держава.

Таким чином, управління системою кадрового забезпечення виконує не тільки стабілізуючу функцію в загальній системі управління підприємством, але й закладає стратегічний фундамент, що посилює загальні можливості підприємства, забезпечуючи його здатність до оперативної адаптації в умовах змін зовнішнього середовища та підтримки стабільності в періоди кризових явищ [15].

Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами є основоположним фактором його ефективного функціонування, а його успішний розвиток визначається підходами до відбору, розвитку та підтримки кадрів, які відповідають актуальним економічним та соціальним викликам (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Ключові підходи до категорії «кадрове забезпечення»

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [10]

Виходячи з вищенаведених підходів, категорію «кадрове забезпечення» пропонуємо трактувати як комплексну систему управлінських заходів, спрямовану на інтеграцію, розвиток і підтримку людського капіталу організації, що реалізується в умовах стратегічних цілей, соціально-економічних викликів та необхідності адаптації до зовнішніх загроз. Дана система також забезпечує синергію між функціональними та стратегічними підсистемами підприємства, що сприяє досягненню конкурентоспроможності та підвищенню здатності до оперативного реагування на кризові умови.

Для забезпечення ефективності діяльності підприємства необхідна не лише стратегічна діяльність, але й організована система кадрового забезпечення, яка забезпечує як стійкість, так і адаптивність у вирішенні управлінських завдань. Дана система складається з різноманітних функціональних компонентів, які охоплюють підбір, розвиток, мотивацію та утримання персоналу, націлених на досягнення загальних цілей організації. В умовах посилення конкуренції, економічної нестабільності та зовнішніх викликів, включаючи військові загрози, усвідомлення та розвиток функціональних аспектів кадрового забезпечення стає важливим чинником для забезпечення стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Управлінські функції підприємства є фундаментом його діяльності, оскільки вони визначають послідовність та зміст стратегічних заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей. Кадрове забезпечення виступає ключовим компонентом у реалізації зазначених функцій, формуючи підґрунтя для ефективного виконання управлінських завдань та забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Кадрове забезпечення має вирішальне значення для стратегічного розвитку підприємства, формуючи стабільний процес підтримки його цілей на всіх етапах. Від етапу постановки цілей та визначення основних напрямків діяльності до досягнення конкретних результатів, підприємство покладається на кадровий потенціал, який здатен адаптувати та підтримувати стратегію у відповідь на внутрішні та зовнішні виклики. Процеси підбору та розвитку

персоналу створюють фундамент, на якому базується стратегічне планування, забезпечуючи організації необхідний рівень компетентності та професійного досвіду для виконання специфічних завдань [18].

У процесі просування до основних цілей кадрове забезпечення здійснює функцію адаптації та корекції управлінських рішень. Через проведення оцінки ефективності діяльності співробітників та аналіз отриманого зворотного зв'язку, організація має можливість своєчасно ідентифікувати потреби в додаткових компетенціях або коригувати свої методи роботи. Це, в свою чергу, дозволяє оперативно модифікувати кадрову політику у відповідь на нові виклики. Така стратегія забезпечує циклічний процес підвищення ефективності, де кожен етап досягнення стратегічних цілей ґрунтується на досягненнях попереднього, що збагачує підприємство новими управлінськими інструментами та укріплює його позиції на ринку.

Розвиток персоналу – це складний процес, який охоплює більше, ніж просто навчання чи підвищення кваліфікації. Він включає всебічну підготовку співробітників, що дозволяє їм активно брати участь у покращенні бізнес-процесів, впровадженні інновацій та використанні нових можливостей на ринку. Компанії, які акцентують увагу на розвитку своїх працівників, зазвичай досягають кращих результатів, оскільки мотивовані та компетентні співробітники здатні знаходити ефективні рішення, що забезпечують їм конкурентні переваги.

Кадровий потенціал підприємства є ключовим фактором для підвищення його гнучкості та адаптивності, що особливо важливо в умовах нестабільності на ринку. Сучасні підприємства повинні швидко реагувати на зміни в попиті, економічних умовах та технологіях, і це можливо лише за рахунок наявності кваліфікованих працівників, які здатні швидко навчатися та адаптуватися. Гнучка кадрова політика дозволяє підприємству не лише оперативно реагувати на зміни, але й випереджати конкурентів, впроваджуючи інноваційні рішення для вирішення актуальних проблем [2].

В умовах динамічних трансформацій ринкового середовища,

прискореного розвитку цифрових технологій та зростання вимог до адаптивності й гнучкості організацій питання кадрового забезпечення набуває критичного значення. Традиційні підходи, орієнтовані переважно на мінімальні кваліфікаційні вимоги до персоналу, виявляються недостатньо ефективними для реагування на сучасні виклики бізнес-середовища. У зв'язку з цим виникає необхідність у впровадженні модернізованих стратегій, що поєднують інноваційні технології, стратегічне бачення розвитку підприємства та інтеграцію сучасних методів управління людським капіталом.

Інноваційні підходи до кадрового забезпечення в умовах цифровізації відкривають нові перспективи для оптимізації та підвищення ефективності управління людським капіталом. Сучасні цифрові інструменти – такі як платформи для рекрутингу, системи управління персоналом, аналітика великих даних та штучний інтелект – забезпечують більш точний відбір кадрів з урахуванням як професійних компетенцій, так і особистісних характеристик кандидатів [14]. Це дозволяє підприємствам не лише оперативно заповнювати вакантні позиції, але й залучати фахівців, які найбільш відповідають корпоративним цінностям і стратегічним цілям підприємства.

Автоматизація та цифрові технології справляють суттєвий вплив на всі етапи кадрового забезпечення, починаючи від відбору і завершуючи розвитком та мотивацією персоналу. Автоматизовані системи дають змогу знизити затрати часу на виконання рутинних завдань, таких як обробка заявок і аналіз резюме, що сприяє прискоренню процесу найму та підвищенню точності відбору кадрів. Застосування цифрових платформ для навчання персоналу та засобів контролю продуктивності формує умови для безперервного професійного вдосконалення співробітників і підсилює їхню відданість підприємству.

Отже, інноваційні методи кадрового забезпечення, засновані на цифрових технологіях, дають можливість підприємствам досягати вищого рівня гнучкості, адаптивності та ефективності у своїй діяльності. Це особливо актуально в умовах глобалізації та посилення конкуренції, де ключовими факторами успіху на ринку стають швидка реакція на зміни та оптимізація внутрішніх процесів.

Стратегії розвитку кадрового забезпечення є важливими для досягнення стабільного зростання організації, оскільки кваліфікований і мотивований персонал є гарантією її стійкості та конкурентоспроможності. В умовах сучасних змін підприємства активно застосовують різні методи для підвищення кваліфікації своїх працівників, розширюючи можливості для їхнього навчання та розвитку. Серед таких методів – гнучкі програми професійної підготовки, що адаптуються до швидких змін технологій та ринкових потреб, а також створення внутрішніх освітніх платформ, які дозволяють співробітникам здобувати нові знання в зручному форматі. Це не лише покращує професійну підготовку кадрів, але й допомагає їм краще інтегруватися в корпоративну культуру, що сприяє підвищенню їхньої довгострокової лояльності до організації [16].

Окрім розвитку, стратегія збереження кадрів є важливою складовою кадрової політики, що потребує комплексного підходу. Організації забезпечують конкурентоспроможні умови праці, створюють можливості для кар'єрного росту та підтримують оптимальний баланс між професійною діяльністю і особистим життям співробітників, що є визначальними чинниками для збереження кваліфікованих кадрів. Завдяки таким ініціативам формується стабільний колектив, здатний ефективно адаптуватися до змін ринкових умов і підтримувати високу продуктивність у динамічному середовищі.

Ключовим елементом стратегії кадрового забезпечення є створення системи кадрового резерву, яка виступає основою для стабільного функціонування організації [11]. Завдяки регулярній підготовці кадрів резерву, підприємство може оперативно заміщувати важливі посади в організаційній структурі, що гарантує безперервність управлінських процесів навіть у періоди кризових ситуацій чи значних змін. Дана система підтримує стратегічний розвиток організації, гарантуючи наявність компетентних кадрів, готових до виконання управлінських обов'язків у будь-який момент.

У сучасному бізнес-середовищі підприємства активно застосовують інноваційні методи кадрового забезпечення, які підвищують ефективність управління людським капіталом і забезпечують необхідну гнучкість та

адаптивність для швидкого реагування на ринкові зміни. Крім того, стратегічне управління розвитком персоналу набуває важливого значення як інструмент досягнення стійкого зростання і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Основні інноваційні методи, що застосовуються для оптимізації кадрових процесів у цифровізованому середовищі, а також стратегії розвитку персоналу, орієнтовані на стабільне зростання підприємства представлені у вигляді рисунку 1.2. Завдяки цим складовим сучасне кадрове забезпечення надає підприємствам можливість зберігати стабільність і утримувати лідерські позиції на ринку навіть за умов значних викликів.



Рисунок 1.2 – Сучасні методи та стратегії кадрового забезпечення для сталого розвитку підприємства в умовах цифровізації

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [15]

Таким чином, сучасне кадрове забезпечення є багатограним процесом, що інтегрує технологічні інновації та стратегічне управління людським капіталом. Успішне впровадження цих підходів створює конкурентні переваги, зміцнює стійкість підприємства в умовах економічної нестабільності та сприяє його розвитку навіть у кризові періоди. В умовах зростаючих викликів особливо важливими стають інвестиції в розвиток кадрового потенціалу, які забезпечують не лише ефективність функціонування підприємства, але й сприяють стабільності національної економіки.

1.2. Складові системи кадрового забезпечення підприємства

Забезпечення підприємницької діяльності необхідними ресурсами є основою ефективного функціонування виробничих процесів на рівні окремих підприємств та в межах національної економіки. Одним із ключових аспектів цього процесу є система кадрового забезпечення, яка включає організацію, управління та розвиток трудового потенціалу підприємства. Людський капітал є основним рушієм інновацій, технологічного прогресу та економічної стійкості, тому раціональне формування та ефективне функціонування системи кадрового забезпечення має стратегічне значення для підвищення виробничої ефективності та покращення рівня життя населення.

Система кадрового забезпечення підприємства включає в себе комплекс взаємопов'язаних складових, серед яких: інтелектуальна, кваліфікаційна, професійна, кадрова, технологічна та організаційна складові. Вони взаємодіють між собою, утворюючи комплексний механізм, що забезпечує ефективне використання людського потенціалу на всіх етапах діяльності підприємства [10].

Взаємодія всіх складових системи кадрового забезпечення підприємства має важливе значення для досягнення високої ефективності виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та динамічних змін на ринку праці. Складові цієї системи, що охоплюють процеси

планування, підготовки, підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, зображено на рисунку 1.3.

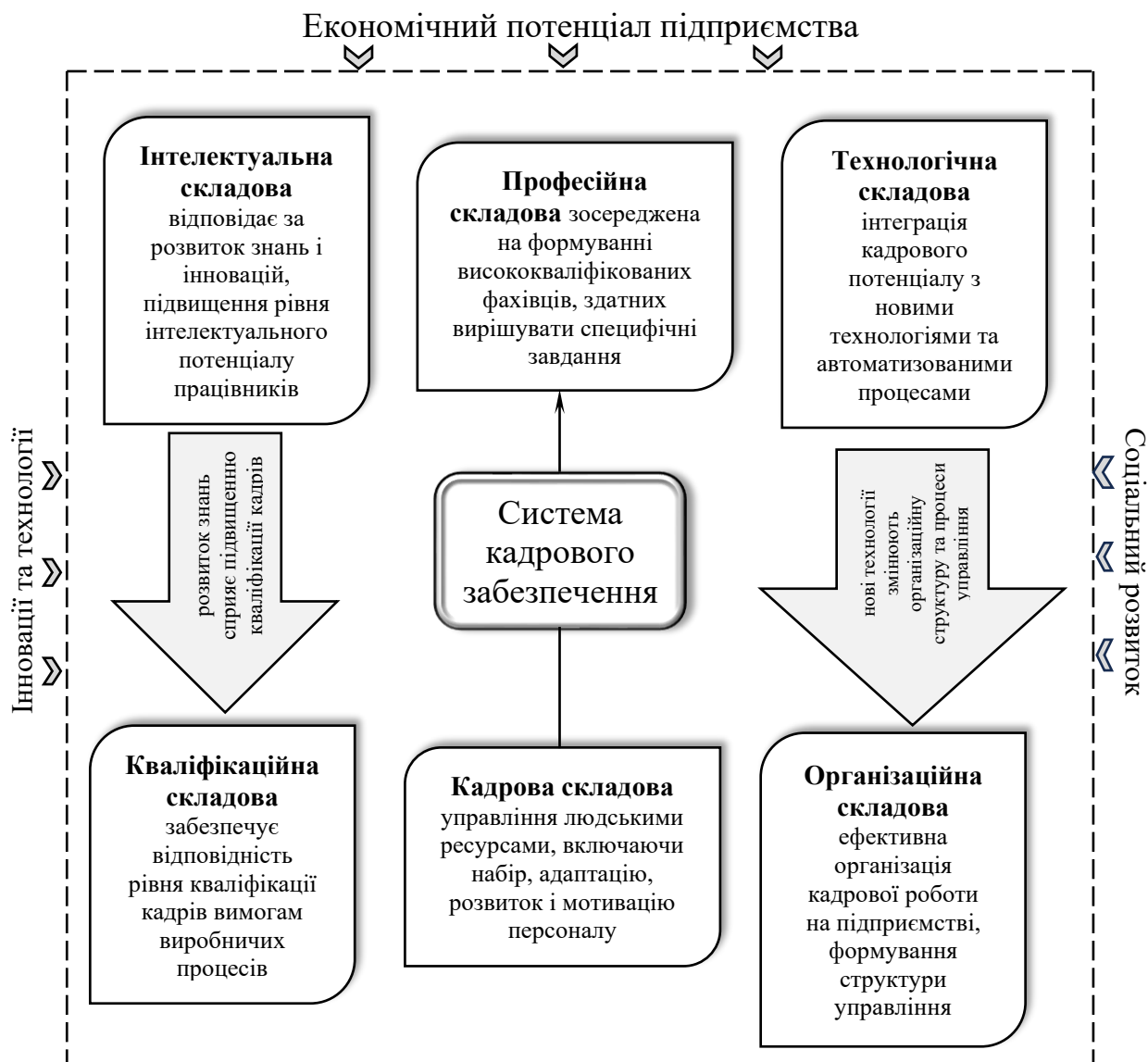


Рисунок 1.3 – Основні складові та взаємозв'язки системи кадрового забезпечення підприємства

Джерело: власна розробка автора

Інтелектуальна складова системи кадрового забезпечення орієнтована на створення умов для розвитку знань та інтелектуальних здібностей працівників, що сприяє інноваціям і впровадженню нових технологій.

Інтелектуальна складова системи кадрового забезпечення відіграє ключову роль у сучасних підприємствах, оскільки вона допомагає оптимізувати процеси управління персоналом, підвищувати ефективність роботи та приймати

обґрунтовані рішення. Основні компоненти та функції інтелектуальної складової включають аналітику даних, автоматизацію процесів, управління талантами, управління зарплатами та компенсаціями, управління відносинами з персоналом, безпеку та конфіденційність даних, а також інтеграцію з іншими системами.

Аналітика даних передбачає використання великих даних (Big Data) для збору, обробки та аналізу великих обсягів інформації про співробітників. Це дозволяє виявляти тенденції, прогнозувати поведінку та приймати рішення на основі даних.

Автоматизація процесів включає рекрутинг та онбординг. Автоматизація пошуку та відбору кандидатів, аналізу резюме, проведення інтерв'ю та оцінки навичок допомагає підвищити ефективність цих процесів. Автоматизація онбордингу полегшує адаптацію нових співробітників, включаючи навчання та інтеграцію в команду.

Управління талантами включає оцінку продуктивності та розвиток кар'єри. Використання інструментів для оцінки та аналізу продуктивності співробітників, включаючи цілі та ключові показники ефективності (KPI), допомагає підвищити ефективність роботи. Планування та управління кар'єрним зростанням співробітників, включаючи навчання та розвиток навичок, сприяє їх професійному розвитку [6].

Управління зарплатами та компенсаціями передбачає аналіз зарплат та прогнозування бюджету. Використання аналітичних інструментів для оцінки та оптимізації системи зарплат та компенсацій допомагає забезпечити справедливість та конкурентоспроможність. Прогнозування витрат на персонал та оптимізація бюджету сприяє ефективному управлінню ресурсами.

Управління відносинами з персоналом включає оцінку задоволеності співробітників та розв'язання конфліктів. Використання опитувань та аналітичних інструментів для оцінки рівня задоволеності та впливу на продуктивність допомагає підвищити задоволеність співробітників. Виявлення та розв'язання конфліктів у колективі сприяє поліпшенню взаємодії та співпраці.

Безпека та конфіденційність даних забезпечують захист персональних

даних співробітників та відповідність нормативним вимогам. Забезпечення безпеки та конфіденційності даних допомагає захистити інформацію та підвищити довіру співробітників.

Інтеграція з іншими системами, такими як ERP-системи та CRM-системи, дозволяє забезпечити цілісне управління бізнес-процесами та поліпшити взаємодію з клієнтами та партнерами. Інтеграція з системами планування ресурсів підприємства та системами управління відносинами з клієнтами сприяє ефективному управлінню бізнесом.

Інтелектуальна складова системи кадрового забезпечення дозволяє підприємствам більш ефективно керувати персоналом, підвищувати задоволеність співробітників та досягати стратегічних цілей.

Кваліфікаційна складова передбачає постійну підготовку та підвищення кваліфікації кадрів, відповідно до вимог конкретних робочих місць і технологічних процесів.

Кваліфікаційна складова кадрового забезпечення є не менш важливим аспектом управління персоналом, який спрямований на забезпечення відповідності кваліфікації співробітників вимогам їхніх посад та завдань підприємства. Основні компоненти та функції кваліфікаційної складової включають аналіз посадових вимог та кваліфікаційних стандартів. Цей процес передбачає визначення необхідних знань, навичок та компетенцій для кожної посади. Аналіз допомагає розробити чіткі критерії для відбору та оцінки кандидатів.

Оцінка кваліфікації кандидатів під час рекрутингу. Використання різноманітних методів оцінки, таких як інтерв'ю, тестування, аналіз резюме та рекомендацій, дозволяє визначити, чи відповідають кандидати вимогам посади.

Навчання та розвиток персоналу. Організація та проведення навчальних програм, тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації сприяє постійному розвитку навичок та знань співробітників. Це допомагає підтримувати їхню конкурентоспроможність та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Сертифікація та атестація персоналу. Проведення регулярних

сертифікаційних та атестаційних процедур дозволяє оцінити рівень кваліфікації співробітників та визначити потреби в додатковому навчанні та розвитку. Це також сприяє підвищенню мотивації та задоволеності співробітників.

Планування кар'єрного зростання. Розробка та реалізація програм кар'єрного планування допомагає співробітникам визначити свої професійні цілі та шляхи їх досягнення. Це включає створення індивідуальних планів розвитку та надання можливостей для просування по службі.

Моніторинг та оцінка ефективності навчальних програм. Регулярний аналіз результатів навчальних програм та зворотного зв'язку від співробітників дозволяє оцінити їхню ефективність та внести необхідні корективи. Це сприяє постійному покращенню якості навчання та розвитку персоналу [2].

Інтеграція з іншими системами управління персоналом. Кваліфікаційна складова повинна бути інтегрована з іншими системами управління персоналом, такими як системи управління продуктивністю, управління талантами та системи управління зарплатами та компенсаціями. Це дозволяє забезпечити цілісний підхід до управління персоналом та підвищити ефективність роботи підприємства.

Кваліфікаційна складова кадрового забезпечення допомагає підприємствам забезпечити високий рівень кваліфікації та компетентності своїх співробітників, що сприяє досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Професійна складова сприяє формуванню висококваліфікованих фахівців, які мають необхідний досвід і навички для виконання складних завдань та прийняття стратегічних рішень.

Професійна складова кадрового забезпечення є ще одним аспектом управління персоналом, який спрямований на забезпечення відповідності професійних знань, навичок та компетенцій співробітників вимогам їхніх посад та завдань підприємства. Основні компоненти та функції професійної складової включають аналіз професійних вимог та стандартів. Цей процес передбачає визначення необхідних професійних знань, навичок та компетенцій для кожної

посади. Аналіз допомагає розробити чіткі критерії для відбору та оцінки кандидатів. Аналіз професійних вимог та стандартів. Цей процес передбачає визначення необхідних професійних знань, навичок та компетенцій для кожної посади. Аналіз допомагає розробити чіткі критерії для відбору та оцінки кандидатів.

Оцінка професійних компетенцій кандидатів під час рекрутингу. Використання різноманітних методів оцінки, таких як інтерв'ю, тестування, аналіз резюме та рекомендацій, дозволяє визначити, чи відповідають кандидати професійним вимогам посади.

Навчання та розвиток персоналу. Організація та проведення навчальних програм, тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації сприяє постійному розвитку професійних навичок та знань співробітників. Це допомагає підтримувати їхню конкурентоспроможність та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Сертифікація та атестація персоналу. Проведення регулярних сертифікаційних та атестаційних процедур дозволяє оцінити рівень професійних компетенцій співробітників та визначити потреби в додатковому навчанні та розвитку. Це також сприяє підвищенню мотивації та задоволеності співробітників.

Планування кар'єрного зростання. Розробка та реалізація програм кар'єрного планування допомагає співробітникам визначити свої професійні цілі та шляхи їх досягнення. Це включає створення індивідуальних планів розвитку та надання можливостей для просування по службі [4].

Моніторинг та оцінка ефективності навчальних програм. Регулярний аналіз результатів навчальних програм та зворотного зв'язку від співробітників дозволяє оцінити їхню ефективність та внести необхідні корективи. Це сприяє постійному покращенню якості навчання та розвитку персоналу.

Інтеграція з іншими системами управління персоналом. Професійна складова повинна бути інтегрована з іншими системами управління персоналом, такими як системи управління продуктивністю, управління талантами та

системи управління зарплатами та компенсаціями. Це дозволяє забезпечити цілісний підхід до управління персоналом та підвищити ефективність роботи підприємства.

Професійна складова кадрового забезпечення допомагає підприємствам забезпечити високий рівень професійних знань, навичок та компетенцій своїх співробітників, що сприяє досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Кадрова складова є ключовим елементом системи управління персоналом, який забезпечує відповідність кваліфікації, навичок та компетенцій співробітників вимогам їхніх посад та стратегічним цілям підприємства. Основні компоненти кадрової складової включають аналіз посадових вимог, відбір та оцінку кандидатів, навчання та розвиток персоналу, сертифікацію та атестацію, планування кар'єрного зростання, моніторинг та оцінку ефективності навчальних програм, а також інтеграцію з іншими системами управління персоналом.

Аналіз посадових вимог передбачає визначення необхідних знань, навичок та компетенцій для кожної посади. Оцінка кваліфікації кандидатів під час рекрутингу здійснюється за допомогою інтерв'ю, тестування, аналізу резюме та рекомендацій. Навчання та розвиток персоналу включають організацію та проведення навчальних програм, тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації.

Сертифікація та атестація персоналу дозволяють оцінити рівень кваліфікації співробітників та визначити потреби в додатковому навчанні та розвитку. Планування кар'єрного зростання допомагає співробітникам визначити свої професійні цілі та шляхи їх досягнення. Моніторинг та оцінка ефективності навчальних програм здійснюються через регулярний аналіз результатів та зворотного зв'язку від співробітників.

Інтеграція кадрової складової з іншими системами управління персоналом, такими як системи управління продуктивністю, управління талантами та системи управління зарплатами та компенсаціями, забезпечує цілісний підхід до управління персоналом та підвищує ефективність роботи підприємства.

Кадрова складова допомагає підприємствам забезпечити високий рівень кваліфікації та компетентності своїх співробітників, що сприяє досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності на ринку [20].

Технологічна складова полягає в інтеграції кадрів з сучасними технологіями, що дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Основні компоненти та функції технологічної складової включають автоматизацію процесів рекрутингу, системи управління талантами (TMS), системи управління навчанням (LMS), аналітику даних та прогнозування, системи управління продуктивністю (PMS), системи управління зарплатами та компенсаціями, системи управління відносинами з персоналом (HRMS) та забезпечення безпеки та конфіденційності даних.

Автоматизація процесів рекрутингу передбачає використання спеціалізованих програмних засобів для автоматизації пошуку та відбору кандидатів, аналізу резюме, проведення інтерв'ю та оцінки навичок. Системи управління талантами (TMS) допомагають управляти кар'єрним зростанням співробітників, планувати навчання та розвиток, а також оцінювати продуктивність. Системи управління навчанням (LMS) забезпечують організацію та проведення навчальних програм, тренінгів та курсів підвищення кваліфікації, а також відстеження прогресу співробітників. Аналітика даних та прогнозування включають використання великих даних (Big Data) та аналітичних інструментів для збору, обробки та аналізу інформації про співробітників. Системи управління продуктивністю (PMS) допомагають встановлювати цілі, відстежувати прогрес та оцінювати продуктивність співробітників. Системи управління зарплатами та компенсаціями забезпечують аналіз та оптимізацію системи зарплат та компенсацій, а також прогнозування витрат на персонал. Системи управління відносинами з персоналом (HRMS) інтегрують різні функції управління персоналом, такі як рекрутинг, навчання, управління продуктивністю та зарплатами, в єдину платформу. Забезпечення безпеки та конфіденційності даних передбачає використання сучасних

технологій для захисту персональних даних співробітників та забезпечення відповідності нормативним вимогам.

Організаційна складова забезпечує правильну організацію кадрової роботи на підприємстві, що включає формування структури управління та координацію діяльності кадрових підрозділів [13].

Основні компоненти організаційної складової включають структуру кадрової служби, розподіл обов'язків та відповідальності, процеси планування та управління персоналом, а також системи мотивації та оцінки продуктивності.

Структура кадрової служби передбачає визначення організаційної структури відділу кадрів, розподіл обов'язків та відповідальності між співробітниками кадрової служби. Процеси планування та управління персоналом включають розробку стратегій кадрового забезпечення, планування потреб у персоналі та управління кадровими ресурсами. Системи мотивації та оцінки продуктивності спрямовані на створення стимулів для співробітників, оцінку їхньої продуктивності та забезпечення зворотного зв'язку.

Організаційна складова кадрового забезпечення допомагає підприємствам ефективно управляти персоналом, забезпечувати відповідність кадрових ресурсів стратегічним цілям та підвищувати загальну ефективність роботи підприємства [11].

Отже, система кадрового забезпечення підприємства є складним багатокомпонентним механізмом, що поєднує інтелектуальну, кваліфікаційну, професійну, кадрову, технологічну та організаційну складові, кожна з яких відіграє важливу роль у формуванні ефективного людського потенціалу. Завдяки взаємозв'язку між цими складовими досягається оптимальна організація управління персоналом, що, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці, впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Раціональне функціонування цієї системи є ключовим фактором для сталого економічного зростання, забезпечення високої якості продукції та покращення рівня життя населення, що підкреслює її стратегічне значення в умовах сучасної економіки.

1.3. Методичний інструментарій оцінки кадрового забезпечення підприємства

Метою розробки методичного інструментарію для оцінки кадрового забезпечення підприємства є необхідність отримання інформації про стан та рівень розвитку цього ресурсу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання трудового потенціалу організації. Такий інструментарій повинен бути складовою частиною системи цілей управління кадровим забезпеченням і мати тісний зв'язок із процесом формулювання управлінських завдань. Результати оцінки кадрового забезпечення, отримані за допомогою методичного інструментарію, необхідні для прийняття обґрунтованих рішень щодо підбору, відбору та утримання кваліфікованих працівників, а також для створення сприятливого трудового середовища на підприємстві.

Методичний інструментарій оцінки кадрового забезпечення підприємства передбачає використання принципової схеми визначення рівня його розвитку, представленої на рисунку 1.4. Ця схема дозволяє оцінювати стан кадрового потенціалу підприємства та є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень щодо раціоналізації використання трудових ресурсів. Застосування цієї схеми особливо актуальне для підприємств, які функціонують в ринкових умовах, де всебічне та ефективне використання кадрового забезпечення є необхідною умовою підвищення їх конкурентоспроможності. Результати, отримані за допомогою цього інструментарію, сприятимуть ефективнішому відбору, утриманню і розвитку кваліфікованих працівників, а також формуванню сприятливого трудового клімату [17, с.87].

Оцінювання кадрового забезпечення підприємства пропонується проводити за допомогою наступного методичного інструментарію, що включає кілька етапів:

1. Першим етапом є аналіз зовнішнього середовища, який включає збір та обробку інформації, а також оцінку можливих шансів і загроз для підприємства.



Рисунок 1.4 – Схема оцінки рівня розвитку кадрового забезпечення підприємства

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [13]

2. Вибір компонентів для оцінки кадрового забезпечення має ґрунтуватися на характеристиках, які визначаються з позиції керівництва підприємства та можуть бути піддані вимірюванню. Кожне підприємство, спираючись на загальну класифікацію компонентів кадрового забезпечення, повинно сформулювати специфічний перелік для оцінки кадрового потенціалу, з урахуванням потреб управлінського аналізу. Для вирішення цього завдання зазвичай проводяться опитування керівників підприємств або консультації з експертами, які володіють знаннями та досвідом у відповідній галузі.

Першим кроком до оцінки кадрового забезпечення є визначення компонентів, які є найважливішими для керівництва і безпосередньо впливають на можливість досягнення цілей підприємства. Це дозволяє оцінити ступінь задоволення цими компонентами та порівняти рівень розвитку кадрового забезпечення між різними підприємствами за кожним компонентом окремо, а також в цілому.

3. На даному етапі проводиться аналіз складових кадрового забезпечення підприємства з метою виявлення основних тенденцій їх змін та визначення сильних і слабких аспектів (табл. 1.1). Розробка комплексної методики оцінки кадрового забезпечення виявила потребу в побудові системи показників, які класифікуються за певними ознаками. Під час розробки та апробації цієї методики було здійснено поділ показників, що характеризують кадрове забезпечення, на первинні, вторинні та інтегральні.

Оцінка кадрового забезпечення за окремими складовими проводиться на основі комплексного аналізу показників, що характеризують ключові компоненти кожної складової. Замість абсолютних значень цих показників можуть використовуватись відносні одиничні показники, виражені через коефіцієнти відповідності (табл. 1.1) [1].

4. Оцінка кадрового забезпечення на основі сукупності однорідних показників здійснюється шляхом обчислення інтегрального показника, який отримується за результатами одиничних показників, що характеризують професійно-кваліфікаційні, трудові, особистісні, психологічні та фізіологічні якості, згідно формули 1.1.

Таблиця 1.1 – Оцінка кадрового забезпечення підприємства у контексті інноваційної діяльності

Критерії	Показники, що характеризують критерії
1. Кваліфікація і професіоналізм персоналу	1.1. Рівень зацікавлення у впровадженні інновацій 1.2. Рівень відданості працівників організації та її цілям 1.3. Психофізіологічний стан працівників 1.4. Досвід роботи в інноваційній сфері науково-дослідного персоналу 1.5. Частка науково-дослідного персоналу по відношенню до всього персоналу організації 1.6. Частка працівників з вищою освітою по відношенню до інших груп працівників 1.7. Рівень професіоналізму персоналу 1.8. Рівень підвищення кваліфікації персоналу.
2. Ефективність інноваційного менеджменту в організації	2.1. Рівень інноваційної культури 2.2. Рівень ефективності організаційної структури 2.3. Рівень ефективності організації праці 2.4. Рівень відповідності стилю управління 2.5. Присутність інноваційного відділу в організації чи структури яка виконує його обов'язки. 2.6. Рівень системи інформування персоналу 2.7. Рівень ефективності системи стимулювання 2.8. Рівень співпраці з іншими організаціями в інноваційній сфері 2.9. Рівень психологічного клімату 2.10. Умови праці на підприємстві 2.11. Присутність інноваційного відділу в організації чи структури яка виконує його обов'язки.
3. Ефективність творчої діяльності	3.1. Кількість запропонованих ідей у поточному році (за останні 5 років) 3.2. Кількість реалізованих ідей у поточному році (за останні 5 років) 3.3. Рівень новизни інновацій 3.4. Кількість нагород, отриманих на конкурсах і виставках за інновації 3.5. Кількість проданих ліцензій у поточному році (за останні 5 років) 3.6. Кількість зареєстрованих патентів у поточному році (за останні 5 років)
4. Психометричні дані	4.1. Особисті психологічні характеристики працівників

Джерело: складено автором за матеріалами [14;7;20]

$$I^{\Gamma P} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i, \quad (1.1)$$

де $I^{\Gamma P}$ – інтегральний показник, що описує конкретну складову кадрового забезпечення підприємства;

q_i – показник i -го рівня, що відображає компонент конкретної групи;

a_i – значимість i -го показника в загальній сукупності певної групи

(визначена за допомогою методу аналізу ієрархій);

n – число показників у групі.

5. Інтегральний показник кадрового забезпечення підприємства визначається з урахуванням його структурних компонентів за допомогою відповідної формули:

$$I^{\text{інт}} = \sum_{j=1}^m I^{\text{гр}} \cdot b_j, \quad (1.2)$$

де $I^{\text{інт}}$ – узагальнений показник кадрового забезпечення підприємства;

b_j – значимість j -ї групи показників кадрового забезпечення (визначена за допомогою методу аналізу ієрархій);

m – число груп показників.

Цей показник надає узагальнену (інтегральну) оцінку рівня розвитку кадрового потенціалу, в якій враховуються всі його складові.

6. На цьому етапі порівнюється фактичний рівень кадрового забезпечення підприємства з рівнем конкурентів та бажаним рівнем, визначеним експертами, що дозволяє виявити сильні й слабкі сторони та розробити заходи для покращення [4].

У першому розділі даної кваліфікаційної роботи розглянуто ключові аспекти, що визначають ефективність кадрової роботи на підприємстві. Проаналізовано основні теоретичні підходи до управління кадровим потенціалом, а також роль кадрового забезпечення в досягненні стратегічних цілей організації. Підкреслено важливість комплексного підходу до оцінки та розвитку кадрових ресурсів, що включає як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Оцінка кадрового забезпечення, зокрема, через систему показників, дозволяє виявити сильні й слабкі сторони, що сприяє розробці заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, на основі теоретичних засад функціонування системи кадрового забезпечення підприємства, у наступному розділі буде розглянуто практичні аспекти реалізації цієї системи на приватному підприємстві, а також методи оцінки ефективності її впровадження в умовах сучасного ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ТААСС»**2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПП «ТААСС»**

Приватне підприємство «ТААСС» (далі ПП «ТААСС») було зареєстровано 10 лютого 2016 року в Компаніївській районній державній адміністрації. Факт реєстрації підтверджується Випискою з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, виданою 21 квітня 2016 року. Дата та номер запису про державну реєстрацію юридичної особи в Єдиному державному реєстрі: 10.02.2016, № 14301020000000572, що зазначено у Виписці з ЄДР. Установчими документами підприємства є Рішення засновника № 1 від 10.02.2016 та Статут. Підприємство є суб'єктом приватної форми власності.

Юридична адреса підприємства: 28431, Кіровоградська область, Компаніївський район, село Першотравенка, вул. Фрунзе, будинок 50. Контактні дані: телефон +38(05240) 2-04-62, факс +38(05240) 2-04-62, мобільний телефон +380964718336, електронна пошта: pptaass@ukr.net. Код ЄДРПОУ: 40267200.

На території Компаніївського району функціонує державне підприємство з будівництва та ремонту доріг – Філія «Компаніївський райавтодор», яке через обмежене державне фінансування та недостатнє технічне оснащення не здатне виконати покладені на нього завдання щодо укладання та ремонту дорожнього покриття. У зв'язку з цим місцева влада була змушена укласти контракти на виконання робіт з будівництва доріг з підприємствами з інших регіонів України. З метою поповнення бюджету Компаніївського району, забезпечення належного стану автомобільних доріг та усунення проблем з дорожнім покриттям на території району, Сароян Сероб Апресович, разом з родиною, прийняв рішення про створення приватного підприємства з будівництва та ремонту доріг. 10 лютого 2016 року, за рішенням засновника, було зареєстровано приватне

підприємство «ТААСС» в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців відповідно до чинного законодавства. Згідно з інформацією засновника, назва підприємства утворена від початкових літер імен членів його родини (Тереза, Артем, Анна, Софія, Сероб – ТААСС).

Розвиток підприємства розпочався в селі Першотравенка Компаніївського району. За підтримки місцевої агрофірми було здійснено ремонт асфальтового покриття на території села, що стало підставою для подальшого розширення діяльності. Якісне виконання робіт привернуло увагу, і вже в червні 2016 року підприємство почало працювати на території всього району. На момент створення основним напрямом діяльності компанії було надання послуг дрібним фізичним особам у сфері асфальтоукладання та ремонтно-монтажних робіт у нежитлових приміщеннях. Сьогодні підприємство має розвинену клієнтську базу, яка включає як фізичних, так і юридичних осіб. Наприкінці 2020 року компанія розширила спектр послуг, що зумовило потребу в розширенні чисельності працівників.

Метою будівельної компанії є забезпечення своїх клієнтів комплексним набором послуг та виконання всіх необхідних робіт на найвищому рівні. Сфера діяльності приватного підприємства «ТААСС» охоплює виконання робіт з будівництва та реконструкції доріг і автострад, а також житлових та нежитлових приміщень, адміністративних і виробничих будівель.

Основною спеціалізацією ПП «ТААСС» є дорожнє будівництво, і компанія пропонує широкий спектр послуг, що включають проектування, будівництво та ремонт дорожніх конструкцій, серед них основними є наступні:

- будівництво доріг та автострад;
- поточний (ямковий) ремонт асфальтобетонного покриття);
- будівництво будівель (будівництво житлових і нежитлових будівель);
- будівництво споруд;
- спеціалізовані будівельні роботи;
- надання ландшафтних послуг;
- улаштування основ та фундаментів збірних та монолітних;

- зведення монолітних бетонних, металевих, конструкцій.

Послуги підприємства користуються значним попитом не лише в межах Компаніївського району, а й в інших районах Кіровоградської області. За період своєї діяльності ПП «ТААСС» зарекомендувало себе як надійний та відповідальний партнер.

Підприємство має право визначати ціни на свої послуги самостійно, встановлюючи їх на договірній основі, а також, у випадках, передбачених законодавством України, застосовувати державні ціни та тарифи. Підприємство може залучати до роботи як українських, так і іноземних фахівців, самостійно встановлювати форми, системи, розміри та види оплати праці, а також інші види доходів для осіб, що працюють за наймом, відповідно до чинного законодавства України. Трудовий колектив підприємства складають всі громадяни, які мають з ним трудові відносини.

Для більш детального аналізу функціонування підприємства, наступним кроком є розгляд його організаційної структури, що представлена на рис. 2.1. Це дозволить краще зрозуміти, як сформована система управління, які функції виконуються різними підрозділами та як забезпечується ефективна взаємодія між ними для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Вищим органом управління ПП «ТААСС» є Засновник. До його виключної компетенції належать такі функції: визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства; затвердження річних планів роботи; внесення змін і доповнень до Статуту; затвердження результатів річної діяльності підприємства; визначення порядку розподілу прибутку та відшкодування збитків; прийняття рішень щодо притягнення до матеріальної відповідальності керівних осіб; затвердження внутрішніх регламентів і організаційної структури підприємства; визначення умов оплати праці керівників; прийняття рішень щодо отримання кредитних ресурсів у банках та інших фінансових установах, включаючи фізичних осіб; прийняття рішення про припинення діяльності підприємства, призначення ліквідаційної комісії та затвердження ліквідаційного балансу; визначення порядку та форми внесення додаткових засновницьких внесків до статутного фонду підприємства.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «ТААСС»

Джерело: систематизовано автором на основі даних ПП «ТААСС»

Згідно з організаційною структурою підприємства, роботу його відділів можна оцінити на основі посадових інструкцій провідних фахівців. В ПП «ТААСС» виконавчим органом є директор, який здійснює поточне керівництво діяльністю підприємства та водночас є засновником підприємства.

Директор має повноваження вирішувати всі питання поточної діяльності підприємства, зокрема: здійснювати підбір, підготовку та ефективне використання персоналу; керувати господарською та комерційною діяльністю; укладати договори та угоди; організовувати внутрішній контроль; забезпечувати реалізацію поточних та стратегічних планів; розпоряджатися майном підприємства, включаючи фінансові ресурси; вирішувати питання щодо мотивації праці; передавати частину своїх повноважень співробітникам; затверджувати внутрішні нормативні документи і правила; визначати структуру підприємства.

Відповідно до організаційної структури підприємства, його діяльність організована через два основні підрозділи:

1. Виробничо-технічний підрозділ, керівництво яким здійснює начальник відділу – головний інженер, що підпорядковується безпосередньо директору підприємства. У його компетенції перебувають: інженер з техніки безпеки та охорони праці, інженер-проектувальник, виконроб (бригадир), а також працівники робітничих спеціальностей і різноробочі. До складу працівників робітничих спеціальностей належать: будівельники, асфальтобетонники, водії, трактористи, дорожні робітники, монтажники, механіки та зварювальники.

2. Фінансово-економічний підрозділ, який очолює начальник відділу – головний економіст, що також підпорядковується безпосередньо директору. До складу підрозділу входять: економіст, бухгалтер, завідувач складом та менеджер.

Згідно з посадовою інструкцією, начальник виробничо-технічного відділу, який одночасно є головним інженером, відповідає за здійснення контролю над діяльністю відділу, а також виконує функції тимчасового заміщення директора у його відсутність. До його обов'язків належить отримання та аналіз проектно-кошторисної документації від Замовника, організація та контроль за виробничими процесами на підприємстві, здійснення технічного нагляду за будівництвом об'єктів, отримання дозволів на виконання будівельно-монтажних робіт, а також визначення потреби у матеріально-технічних засобах.

Інженер з техніки безпеки та охорони праці відповідає за загальний контроль організації робіт та забезпечення дотримання вимог охорони праці на підприємстві. Він розробляє нормативні документи з техніки безпеки, електробезпеки, а також забезпечує їх доведення до працівників і контроль за їх виконанням. Окрім цього, інженер здійснює моніторинг наявності та справності протипожежних засобів, а також перевіряє стан приміщень, обладнання та інвентарю на відповідність вимогам безпеки.

Інженер-проектувальник відповідає за створення проектної та робочої документації, яка включає розробку технічних рішень і специфікацій для виконання будівельних робіт. Він забезпечує відповідність проектів чинним стандартам та нормативам, а також координує їх затвердження і впровадження на всіх етапах реалізації проекту.

Керівник робіт відповідає за організацію і управління виробничо-господарським процесом на будівельних об'єктах. Він забезпечує своєчасне виконання виробничих завдань, спрямованих на введення об'єктів в експлуатацію, а також контролює виконання будівельно-монтажних робіт відповідно до встановлених термінів та стандартів якості.

Загальна організаційно-економічна характеристика ПП «ТААСС» демонструє чітку структуру та ефективне функціонування підприємства в галузі будівництва та ремонту доріг. Завдяки належному управлінню, кваліфікованому персоналу та добре налагодженим виробничим процесам, підприємство забезпечує високий рівень виконання робіт в обумовлені терміни та з високою якістю. Підприємство активно розвивається, розширюючи спектр послуг та збільшуючи кількість клієнтів, що підтверджує його конкурентоспроможність на ринку. Організаційна структура ПП «ТААСС» ефективно підтримує взаємодію між різними підрозділами, що дозволяє максимально використовувати потенціал підприємства для досягнення його стратегічних цілей.

2.2. Аналіз стану і тенденцій зміни ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Аналіз стану та тенденцій зміни ключових фінансово-економічних показників діяльності ПП «ТААСС» є необхідним етапом для оцінки його фінансової стабільності та потенціалу розвитку. Дослідження основних показників дозволяє виявити ефективність використання ресурсів підприємства, визначити рентабельність його діяльності, ліквідність та здатність до виконання фінансових зобов'язань. Це надає можливість не лише оцінити поточний фінансовий стан, а й прогнозувати фінансову стійкість ПП «ТААСС» у довгостроковій перспективі.

З метою комплексної оцінки аналізуються такі ключові показники, як рентабельність активів і власного капіталу, коефіцієнти ліквідності, чистий дохід, операційний та чистий прибуток, а також оборотність активів. Дані

показники забезпечують об'єктивне уявлення про прибутковість та ефективність управління фінансами на підприємстві, що дозволяє виявити напрями для подальшого розвитку. Динаміка цих показників дає змогу оцінити вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на фінансову діяльність ПП «ТААСС» і визначити основні ризики та можливості для підвищення ефективності його роботи.

Аналіз стану і тенденцій змін ключових фінансово-економічних показників діяльності ПП «ТААСС» почнемо з оцінки структури, обсягу та динаміки активів (табл. 2.1), скориставшись даними додатків А-Д, оскільки саме активи підприємства є основою його фінансової діяльності та визначають потенціал для створення доходу. Активи відображають як матеріальну базу, так і оборотні ресурси, якими підприємство може користуватися для забезпечення стабільності операцій і можливостей для зростання.

Таблиця 2.1 – Оцінка структури, обсягу та динаміки активів ПП «ТААСС»

№ з/п	Показник	Розрахункова формула	Значення коефіцієнтів за роками дослідження				
			2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт приросту активів	$\frac{p. 1300_{к.п} - p. 1300_{п.п}}{p. 1300_{п.п}}$	-0,05	-0,15	0,30	-0,11	0,20
2	Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{p. 2000}{\text{середньорічна вартість активів}}$	1,4	1,8	1,9	1,5	2,3
3	Коефіцієнт зносу основних засобів, у %	$\frac{p. 1012}{p. 1011} \cdot 100\%$	78,4	82,0	79,6	46,7	45,4
4	Коефіцієнт мобільності активів	$\frac{p. 1195}{p. 1300}$	0,96	0,96	0,96	0,70	0,74

Джерело: розраховано та систематизовано автором на основі Додатків А-Д

Аналізуючи значення коефіцієнтів з таблиці 2.1 потрібно зазначити, що коефіцієнт приросту активів ПП «ТААСС» демонструє коливання з негативними значеннями у 2019 (-0,05) та 2020 (-0,15) роках, що вказує на скорочення активів

у ці роки. У 2021 році спостерігається зростання на 30%, що свідчить про значний приріст активів і, можливо, інвестиції в розширення діяльності. Однак у 2022 році коефіцієнт знову знизився до -0,11, але у 2023 році зріс до 0,20, що свідчить про відновлення приросту активів. Такі коливання можуть відображати зміну стратегії або вплив економічних факторів.

Коефіцієнт оборотності активів демонструє позитивну тенденцію за весь період. У 2019 році значення становило 1,4, і поступово зростало, досягаючи 2,3 у 2023 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання активів для генерування доходу. Зростання цього коефіцієнта відображає покращення у процесах управління активами, що може позитивно вплинути на рентабельність підприємства.

Коефіцієнт зносу основних засобів ПП «ТААСС» є важливим показником стану його матеріально-технічної бази. У 2019 році коефіцієнт становив 78,4%, а в 2020 році – зріс до 82,0%, що свідчить про високу зношеність активів. Однак у 2021-2023 роках відбувається значне зниження показника до 45,4% у 2023 році, що може бути наслідком оновлення основних засобів або інвестицій у нове обладнання.

Коефіцієнт мобільності активів залишається стабільним на рівні 0,96 у 2019-2021 роках, що свідчить про високий рівень оборотних активів у структурі активів підприємства. У 2022 році коефіцієнт знизився до 0,70, а в 2023 році досяг рівня 0,74, що свідчить про зміщення у структурі активів на користь необоротних засобів. Це може бути ознакою інвестицій у довгострокові активи або розширення основних засобів.

Загалом аналіз показників за 2019-2023 роки свідчить про поступове покращення фінансового стану ПП «ТААСС», ефективніше використання активів та позитивні тенденції у структурі активів.

Наступним кроком є аналіз пасивів ПП «ТААСС», необхідний для розуміння структури фінансування активів підприємства, його фінансової стійкості та залежності від зовнішніх джерел фінансування. Дослідження динаміки змін у структурі пасивів дозволяє оцінити, як підприємство фінансує

свої активи та якою мірою покладається на власний капітал чи позикові ресурси.

Розгляд основних фінансових показників, таких як коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт забезпеченості власним капіталом та інші, допоможе оцінити рівень залежності підприємства від зовнішніх запозичень, а також його здатність своєчасно розраховуватись за зобов'язаннями. Окрему увагу слід приділити аналізу динаміки змін в структурі пасивів та визначенню основних факторів, які вплинули на ці зміни впродовж аналізованого періоду.

Для оцінки пасивів ПП «ТААСС» можна скористатися такими фінансовими коефіцієнтами (табл. 2.2), кожен із яких розраховується за формулами і дає інформацію про рівень фінансової стійкості, структуру капіталу та залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки та структури фінансово-економічних показників пасивів ПП «ТААСС»

№ з/п	Показник	Розрахункова формула	Нормативне значення	Значення коефіцієнтів за роками дослідження				
				2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	$\frac{p. 1495}{p. 1900}$	>0	0,16	0,23	0,23	0,30	0,26
2	Коефіцієнт фінансового левериджу	$\frac{p. 1595 + p. 1695 + p. 1700}{p. 1495}$	<1	5,4	3,4	3,3	2,35	2,82
3	Коефіцієнт фінансування	$\frac{p. 1495}{p. 1595 + p. 1695 + p. 1700}$	>1	0,18	0,29	0,30	0,42	0,36
4	Коефіцієнт покриття довгострокових зобов'язань	$\frac{p. 1495}{p. 1595}$	>0	-	-	-	-	-
5	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{p. 1195}{p. 1695}$	1,5-2,5	1,14	1,24	1,25	1,07	0,94

Джерело: розраховано та систематизовано автором на основі Додатків А-Д

Аналіз таблиці 2.2 дає змогу відстежити динаміку фінансових показників пасивів ПП «ТААСС» та оцінити рівень фінансової стійкості та ліквідності підприємства за 2019-2023 роки. Так, коефіцієнт фінансової автономії, що

вимірюється відношенням власного капіталу до загального капіталу підприємства, у 2019 році складав 0,16, що свідчить про низький рівень фінансової незалежності. Протягом наступних років цей показник поступово зростав: у 2020 році він досягнув 0,23, у 2021 – залишався стабільним на рівні 0,23, а у 2022 році піднявся до 0,30, що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства. Однак у 2023 році коефіцієнт знизився до 0,26, що може вказувати на деяке зниження частки власних коштів у фінансуванні підприємства.

Коефіцієнт фінансового левериджу вимірює рівень використання позикових коштів і є надзвичайно важливим для оцінки фінансової стабільності ПП «ТААСС». У 2019 році цей коефіцієнт був дуже високим –5,4, що вказує на значну залежність від позикових коштів. З 2020 по 2021 рік показник знижувався, досягнувши 3,3, що свідчить про зменшення позикового фінансування. У 2022 році коефіцієнт знизився до 2,35, що є позитивною тенденцією. Однак у 2023 році він збільшився до 2,82, що вказує на відновлення використання позикових коштів і підвищення фінансових ризиків.

Коефіцієнт фінансування відображає частку власного капіталу в загальному фінансуванні досліджуваного приватного підприємства. У 2019 році коефіцієнт фінансування складав лише 0,18, що свідчить про значну залежність від позикових коштів. Однак у 2020 році цей показник зріс до 0,29, що означає зростання частки власного капіталу. Протягом наступних років ПП «ТААСС» продовжувало збільшувати частку власного фінансування, досягнувши 0,42 у 2022 році. Проте у 2023 році коефіцієнт знову знизився до 0,36, що вказує на деяке зменшення частки власних коштів у структурі пасивів.

Коефіцієнт поточної ліквідності є важливим для оцінки здатності ПП «ТААСС» покривати свої короткострокові зобов'язання. У 2019 році цей коефіцієнт був на рівні 1,14, що нижче за нормативне значення, що вказує на деякі труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань. Протягом наступних років цей показник дещо зростав: у 2020 році він склав 1,24, а у 2021 році – 1,25. Однак у 2022 році коефіцієнт знизився до 1,07, що вказує на зменшення ліквідності

підприємства, а в 2023 році він знизився до 0,94, що є критичним рівнем і свідчить про серйозні ризики у виконанні короткострокових зобов'язань.

Загалом, аналіз фінансових коефіцієнтів ПП «ТААСС» вказує на певне погіршення фінансової ситуації підприємства в останні роки, зокрема у 2023 році, коли спостерігається зниження показників ліквідності та збільшення залежності від позикових коштів. Це свідчить про зростання фінансових ризиків, що потребує уваги та коригувальних дій з боку керівництва підприємства.

Після детального аналізу активів і пасивів підприємства, що дозволив оцінити його фінансову стабільність і структуру фінансування, наступним кроком є розгляд основних фінансово-економічних показників діяльності ПП «ТААСС» (табл. 2.3). Цей етап дозволить глибше вивчити вплив ключових фінансових аспектів на загальний стан приватного підприємства та виявити тенденції, що можуть впливати на його подальший розвиток.

Таблиця 2.3 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПП «ТААСС» за 2019-2023 роки

Показник	Одиниці виміру	Досліджувані роки					Абсолютне відхилення за 5 років (+/-)
		2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка)	тис. грн	8878,8	10688,5	11656,0	9806,0	15333,0	6454,2
Чистий прибуток	тис. грн	458,4	180,7	430,4	173,9	41,8	-416,6
Операційний прибуток (збиток)	тис. грн	(602,7)	(526,9)	(529,9)	-	-	-
Рентабельність продажів	%	5,2	1,7	3,7	1,8	0,3	-4,9
Рентабельність активів	%	140,1	187,0	193,2	151,7	228,6	88,6
Рентабельність власного капіталу	%	741,7	994,9	839,8	574,4	821,0	79,3
Поточна ліквідність	-	1,1	1,2	1,2	1,1	0,9	-0,2
Швидка ліквідність	-	0,9	0,9	1,1	0,9	0,5	-0,4
Коефіцієнт фінансової автономії	%	16,0	23,0	23,0	30,0	26,0	10,0
Коефіцієнт заборгованості	%	84,4	77,5	76,6	70,2	73,8	-10,6

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів	-	1,4	1,8	1,9	1,5	2,3	0,9
Тривалість операційного циклу	дні	34	48	36	25	34	-
Показники інвестиційної діяльності	тис. грн	1082,1	1181,4	293,8	1535,8	4088,5	3006,4

Джерело: розраховано та систематизовано автором на основі Додатків А-Д

Аналіз основних фінансово-економічних показників ПП «ТААСС» за період 2019–2023 років дозволяє оцінити зміни в діяльності підприємства та визначити напрямки для покращення його ефективності.

Так, показник чистого доходу (виручки) демонструє загалом позитивну динаміку зростання протягом досліджуваного періоду. За 5 років чистий дохід збільшився на 6454,2 тис. грн, з 8878,8 тис. грн у 2019 році до 15333,0 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зростання попиту на послуги підприємства або розширення його діяльності.

Чистий прибуток ПП «ТААСС», навпаки, зазнає коливань і в цілому демонструє негативну динаміку, зменшившись на 416,6 тис. грн за досліджуваний період. Зокрема, у 2023 році він становив лише 41,8 тис. грн, що є значним спадом порівняно з 2019 роком (458,4 тис. грн). Це може свідчити про збільшення витрат або недостатню ефективність у керуванні операційною діяльністю.

Для глибшого розуміння динаміки та тенденцій зміни чистого прибутку ПП «ТААСС» за період дослідження доцільно звернутися до графічного відображення цього показника. Візуалізація допоможе простежити коливання рівня чистого прибутку у кожному з років, виявити ключові етапи зростання або спадання та зробити обґрунтовані висновки щодо результативності діяльності підприємства. На рисунку 2.2 представлено зміну чистого прибутку підприємства за 2019-2023 роки.

Операційний прибуток (збиток) був негативним у 2019–2021 роках, а в

останні два роки не був зафіксований. Відсутність операційного прибутку у 2022–2023 роках може свідчити про суттєві витрати, які призводять до нульової або мінімальної операційної рентабельності.

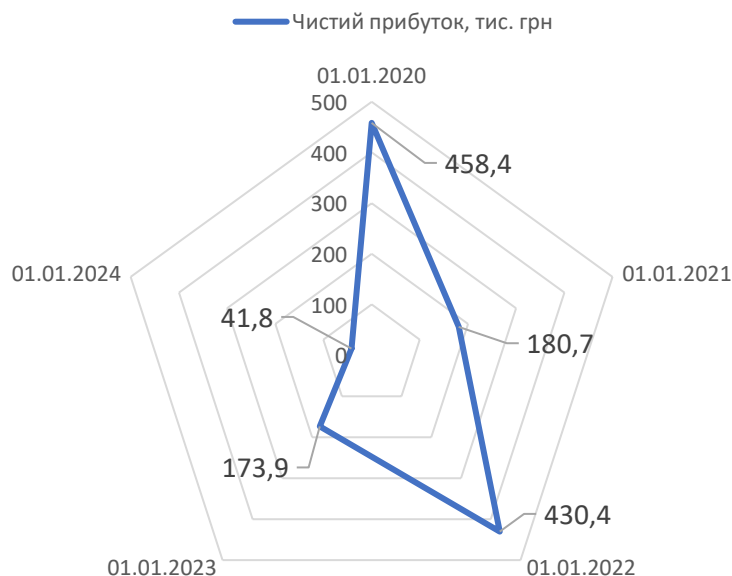


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни чистого прибутку ПП «ТААСС»
за 2019-2023 роки

Джерело: систематизовано автором на основі розрахунків табл. 2.3

Рентабельність продажів також демонструє зниження – з 5,2% у 2019 році до 0,3% у 2023 році. Абсолютне відхилення за п'ять років склало -4,9%, що може вказувати на зростання витрат на одиницю продукції або зниження ефективності продажів.

Рентабельність активів у 2023 році становила 228,6%, що на 88,6% більше, ніж у 2019 році. Це вказує на позитивну динаміку у використанні активів для генерування доходу. Аналогічно, рентабельність власного капіталу зросла, збільшившись на 79,3% за аналізований період, що свідчить про кращу віддачу на інвестований капітал.

Коефіцієнт поточної ліквідності поступово знижувався, з 1,1 у 2019 році до 0,9 у 2023 році, що вказує на деяке зниження здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання. Швидка ліквідність також зменшилася, з 0,9 до 0,5, що може означати нестачу швидколіквідних активів для

покриття поточних боргів.

Коефіцієнт фінансової автономії зріс на 10% за аналізований період, досягнувши 26% у 2023 році. Це свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт заборгованості, навпаки, знизився на 10,6%, що є позитивною тенденцією у структурі капіталу.

Оборотність активів зросла з 1,4 у 2019 році до 2,3 у 2023 році, що свідчить про ефективніше використання активів підприємства для генерації виручки. Тривалість операційного циклу коливалася протягом періоду і становила 34 дні у 2023 році, що відповідає початковому рівню 2019 року.

Інвестиційна діяльність підприємства значно збільшилася, що підтверджується зростанням показника інвестиційної діяльності з 1082,1 тис. грн у 2019 році до 4088,5 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про зростання капіталовкладень у розвиток та розширення діяльності підприємства, що може позитивно вплинути на його майбутню ефективність.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПП «ТААСС» дозволив виявити як позитивні аспекти, так і проблемні зони в управлінні фінансами, що потребують коригування. Зокрема, спостерігається зростання чистого доходу, однак стабільність чистого прибутку та показники ліквідності демонструють негативні коливання, що потенційно загрожує фінансовій стійкості підприємства. Рекомендується посилити контроль над витратами, оптимізувати собівартість продукції та впровадити заходи для підвищення показників ліквідності, наприклад, шляхом скорочення короткострокових зобов'язань і посилення обіговості активів.

2.3. Комплексний підхід до оцінювання рівня кадрового забезпечення ПП «ТААСС»

Комплексний підхід до оцінювання рівня кадрового забезпечення підприємства передбачає всебічний аналіз кадрового потенціалу з точки зору його ефективності та впливу на загальні результати діяльності. Структура кадрів та

рівень їхнього використання перебувають у тісному зв'язку з матеріальним стимулюванням праці, що є особливо актуальним в умовах ринкової економіки, де мотиваційні чинники суттєво визначають ефективність трудової діяльності. Враховуючи, що кадровий потенціал підприємства сприяє вирішенню науково-технічних завдань і загальному економічному зростанню, на нього значною мірою впливають такі фактори, як коливання обсягів виробництва, рівень безробіття та диференціація оплати праці. Це формує нові умови для мотивації праці, що, в свою чергу, має безпосередній вплив на ефективність використання трудових ресурсів.

Важливість аналізу використання трудових ресурсів та фонду оплати праці зумовлена їхнім тісним зв'язком із обсягами виробленої товарної продукції та загальною продуктивністю праці. Для підприємства критичним є забезпечення росту виробітку на одного працівника, оскільки це є основою підвищення ефективності виробничих процесів. Оцінка рівня кадрового забезпечення підприємства передбачає ґрунтовний аналіз динаміки чисельності персоналу, його структури за категоріями та рівня кваліфікації працівників. Тому в рамках даного дослідження ПП «ТААСС» буде здійснено комплексну оцінку кадрового забезпечення, що дозволить не тільки виявити рівень ефективності використання кадрових ресурсів, а й розробити обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення кадрової політики підприємства.

Аналіз динаміки чисельності персоналу та структури працівників є важливим етапом у оцінці кадрового забезпечення підприємства. Цей аналіз дозволяє виявити зміни в кількості працівників та їх кваліфікаційний склад, що прямо впливає на ефективність діяльності підприємства. Вивчення таких показників дозволяє оптимізувати кадрову політику, визначити потреби в персоналі та виявити дисбаланси у структурі працівників. У таблицях 2.4 та 2.5 представлено відповідно структуру працівників та динаміку чисельності персоналу ПП «ТААСС» за 2019-2023 роки.

Аналіз динаміки чисельності персоналу та структури працівників ПП «ТААСС» за 2019-2023 роки дозволяє виявити важливі тенденції у розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 2.4 – Структура працівників ПП «ТААСС» за 2019-2023 роки

Показники	Кількість, осіб					Абс. відхилення (+/-)				Динаміка росту, %			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Середньооблікова чисельність працівників	22	19	19	26	24	-3	0	+7	-2	86,4	100	136,8	92,3
з них:													
• чоловіки	17	16	16	21	19	-1	0	+5	+2	94,1	100	131,2	90,5
• жінки	5	3	3	5	5	-2	0	+2	0	60,0	100	166,7	100
Середньооблікова чисельність робітників	14	11	11	16	15	-3	0	+5	-1	78,6	100	145,5	93,5
зокрема, керівників, спеціалістів, службовців	8	8	8	10	9	0	0	+2	-1	100	100	125,0	90,0

Джерело: систематизовано автором на основі даних ПП «ТААСС»

Таблиця 2.5 – Динаміка чисельності персоналу ПП «ТААСС» за 2019-2023 роки

Показники	Значення показників, %					Відхилення (+/-)			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середньооблікова чисельність працівників	100	100	100	100	100	-	-	-	-
з них:									
• чоловіки	77,3	84,2	84,2	80,8	79,2	+6,9	0	-3,4	-1,6
• жінки	22,7	15,8	15,8	19,2	20,8	-6,9	0	+3,4	+1,6
Середньооблікова чисельність робітників	63,6	57,9	57,9	61,5	62,5	-5,7	0	+3,6	+1,0
зокрема, керівників, спеціалістів, службовців	36,4	42,1	42,1	38,5	37,5	+5,?	0	-3,6	-1,0

Джерело: систематизовано автором на основі даних табл. 2.4

У загальній структурі середньооблікової чисельності працівників підприємства спостерігається незначне зменшення в 2020 році, коли чисельність знизилась до 19 осіб порівняно з 22 у 2019 році. Однак у 2021 році кількість працівників знову зросла до 19 осіб, і в 2022 році досягла 26 осіб, що свідчить про збільшення кадрового потенціалу підприємства на 36,8% у порівнянні з попереднім роком. У 2023 році чисельність знизилась до 24 осіб, що є зменшенням на 2 особи (92,3% до рівня попереднього року).

Що стосується статевої структури, то спостерігається певна стабільність: кількість чоловіків залишалася високою, з невеликими коливаннями, а кількість жінок, навпаки, була невеликою, з тенденцією до зниження у 2020 році (60% до

рівня попереднього року), але в подальшому відновилася до 100% у 2021 році. Кількість жінок залишалась незмінною протягом 2021-2023 років.

Аналіз структури за категоріями працівників показує, що чисельність робітників підприємства змінювалась в залежності від року. У 2020 році число робітників зменшилось до 11 осіб, а у 2021-2022 роках зросло до 16 осіб, що свідчить про збільшення потреби в робочих кадрах. У 2023 році кількість робітників дещо зменшилась до 15 осіб (93,5% до попереднього року). У той же час, чисельність керівників, спеціалістів та службовців протягом аналізованого періоду залишалась стабільною, з деякими змінами: відсутність змін у 2020 та 2021 роках, а потім збільшення до 10 осіб у 2022 році з наступним зниженням до 9 осіб у 2023 році.

Ці зміни демонструють, що на підприємстві спостерігається певний рух кадрового складу, пов'язаний з вимогами ринку та змінами у виробничих процесах, що можуть потребувати коригування кадрової політики для забезпечення стабільного розвитку.

Зміни в чисельності та структурі персоналу ПП «ТААСС» за останні роки свідчать про динамічний характер кадрових процесів на підприємстві. Для поглибленої оцінки стабільності кадрового складу та рівня залученості співробітників важливо проаналізувати показники руху персоналу (табл. 2.6), які дозволяють виявити причини змін у чисельності працівників, частоту кадрових змін та ефективність політики утримання персоналу.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників руху персоналу ПП «ТААСС» за 2019-2023 роки

Показники	Кількість, осіб					Абс. відхилення (+/-)				Динаміка росту, %			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Середньооблікова чисельність працівників	22	19	19	26	24	-3	0	+7	-2	86,4	100	136,8	92,3
Прийнято	1	2	1	10	5	+1	-1	+9	-5	у 2 р.	50,0	у 10р	50,0
Вибуло	4	2	1	3	7	-2	-1	+2	+4	50,0	50,0	у 3 р.	у 2 р.
Коефіцієнт загального обігу	0,23	0,21	0,11	0,5	0,5	-0,12	0	+0,39	-0,1	47,8	52,4	у 4 р	100
Коефіцієнт обігу з прийому	0,05	0,11	0,05	0,38	0,21	+0,06	-0,06	+0,33	-0,17	у 2 р.	45,5	у 7 р.	55,3

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Коефіцієнт обігу зі звільненню	0,18	0,11	0,05	0,12	0,29	-0,07	-0,06	+0,07	+0,17	61,1	45,5	у 2 р.	у 2 р.
Коефіцієнт плинності	0,18	0,11	0,05	0,12	0,29	-0,07	-0,06	+0,07	+0,17	61,1	45,5	у 2 р.	у 2 р.
Коефіцієнт стабільності	0,82	0,89	0,95	0,88	0,71	+0,07	+0,06	-0,07	-0,17	108,5	106,7	92,6	80,7

Джерело: систематизовано автором на основі даних ПП «ТААСС»

Аналізуючи динаміку чисельності персоналу та показників руху працівників ПП «ТААСС» за період 2019-2023 років, необхідно звернути увагу, що середньооблікова чисельність працівників дещо змінювалась: з 22 осіб у 2019 році до 24 осіб у 2023 році. У 2022 році було зафіксовано найвищий показник – 26 працівників, що свідчить про позитивні зміни в кадровій стабільності підприємства. Проте наступного року чисельність зменшилася на 2 особи, що може бути наслідком певних організаційних чи виробничих факторів.

Кількість прийнятих на роботу працівників зросла в 2022 році до 10 осіб, однак уже в 2023 році вона знизилася до 5 осіб. Це може вказувати на зміну в потребах підприємства у нових працівниках або на стабілізацію кадрового складу. Кількість вибулих працівників у 2023 році також збільшилася до 7 осіб, що свідчить про певний рівень плинності кадрів.

Коефіцієнт загального обігу персоналу ПП «ТААСС» демонструє значне збільшення у 2022 та 2023 роках – 0,5, порівняно з початковим показником 0,23 у 2019 році. Такий рівень обігу персоналу може бути ознакою підвищеної активності на ринку праці або зміни кадрової політики на підприємстві.

Коефіцієнт обігу з прийому суттєво зріс у 2022 році до 0,38, що вказує на значний обсяг найму нових працівників у цьому році. Проте в 2023 році цей коефіцієнт знизився до 0,21, що може свідчити про скорочення прийому персоналу. Водночас коефіцієнт обігу зі звільнення у 2023 році зріс до 0,29, відображаючи підвищену плинність кадрів.

Коефіцієнт стабільності персоналу залишається відносно високим, але демонструє зниження з 0,82 у 2019 році до 0,71 у 2023 році. Це вказує на деяке зменшення стабільності кадрів на підприємстві, можливо, через підвищену

плинність або зовнішні ринкові фактори.

Узагальнюючи результати аналізу динаміки чисельності персоналу та показників руху кадрів на ПП «ТААСС», можна констатувати певні тенденції у кадровому забезпеченні підприємства. Спостерігається нестабільність у середньообліковій чисельності працівників, підвищений рівень загального обігу персоналу та суттєві коливання в показниках прийому та звільнення, що свідчить про активний рух кадрів. Водночас коефіцієнт стабільності має тенденцію до зниження, що може бути наслідком змін у ринковому середовищі або внутрішніх організаційних процесів. Такі показники вказують на необхідність посилення заходів, спрямованих на покращення кадрової стабільності та оптимізацію політики матеріального і нематеріального стимулювання, що сприятиме утриманню працівників і підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Наступним кроком дослідження є аналіз структури фонду заробітної плати за категоріями виплат (табл. 2.7), що дозволить детально оцінити структуру та динаміку витрат підприємства на оплату праці. Це важливо для виявлення пріоритетних напрямків у системі матеріального стимулювання працівників, зокрема, у розрізі основної та додаткової оплати.

Таблиця 2.7 – Аналіз структури фонду заробітної плати за категоріями виплат ПП «ТААСС» за 2019-2023 роки, тис. грн

Показники	Досліджувані роки					Темп росту, %			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фонд оплати праці	4022,6	3821,9	2954,2	5054,4	4611,5	95,0	77,32	171,1	91,2
Фонд основної заробітної плати	3600,6	3630,8	2806,5	4751,1	4380,9	100,8	77,3	169,3	92,2
Фонд додаткової заробітної плати всього	422,0	191,1	147,7	303,3	230,6	45,3	77,3	у 2 р.	76,0
зокрема, зростання споживчих цін	147,7	26,7	5,9	36,4	62,3	18,1	22,1	у 6 р	171,2
оплата за невідпрацьований час	274,3	164,4	141,8	266,9	168,3	59,9	86,3	188,2	63,1

Джерело: систематизовано автором на основі даних ПП «ТААСС»

У таблиці 2.7 наведено динаміку фонду оплати праці та його складових у ПП «ТААСС» за період 2019-2023 років. Протягом цього часу загальний фонд оплати праці коливався: у 2020 та 2021 роках відбулося зниження до 3821,9 тис. грн (темп росту – 95%) і 2954,2 тис. грн (темп росту – 77,32%) відповідно, що вказує на зменшення фінансових можливостей підприємства щодо виплати зарплати. Водночас у 2022 році фонд оплати праці різко зріс на 71,1%, досягнувши 5054,4 тис. грн, що свідчить про суттєві фінансові вкладення в оплату праці. Проте в 2023 році він знову зменшився до 4611,5 тис. грн, що становить 91,2% від показника попереднього року.

Аналіз основної заробітної плати ПП «ТААСС» показав схожу тенденцію. Її частка у фонді заробітної плати залишалася найбільшою, однак спостерігалось зниження у 2021 році (77,3%), потім зростання в 2022 році до 169,3% і незначне зниження в 2023 році (92,2%).

Фонд додаткової заробітної плати значно скоротився у 2020 році (45,3%) та залишався нестабільним у наступні роки. Це зумовлено коливанням таких показників, як зростання споживчих цін, що суттєво збільшилось у 2023 році (171,2%), та оплата за невідпрацьований час, яка в окремі роки була особливо нестабільною (188,2% у 2022 році, але зниження до 63,1% у 2023 році).

Зміни у фонді оплати праці мали важливий вплив на кадрове забезпечення ПП «ТААСС». Зниження фонду оплати праці та коливання додаткових виплат можуть вплинути на рівень мотивації працівників та їхню зацікавленість у довгостроковій роботі на підприємстві. Для стабілізації кадрового складу доцільно розробити більш сталу систему оплати праці та передбачити заходи з матеріального стимулювання для підтримки мотивації персоналу.

Для наочного відображення динаміки фонду оплати праці за категоріями виплат у ПП «ТААСС» було побудовано рисунок 2.3, що ілюструє структуру фонду оплати праці протягом 2019-2023 років. На рисунку показано, як змінювалися частки основної та додаткової заробітної плати, що дозволяє краще зрозуміти напрямок та обсяг змін у витратах на оплату праці.

Наступним етапом дослідження є оцінка співвідношення темпів росту

заробітної плати і продуктивності праці на підприємстві (табл. 2.8). Даний аналіз дозволяє оцінити, наскільки зростання оплати праці відповідає підвищенню ефективності роботи персоналу, що є важливим показником раціональності використання кадрових ресурсів і загальної стабільності фінансового стану підприємства.

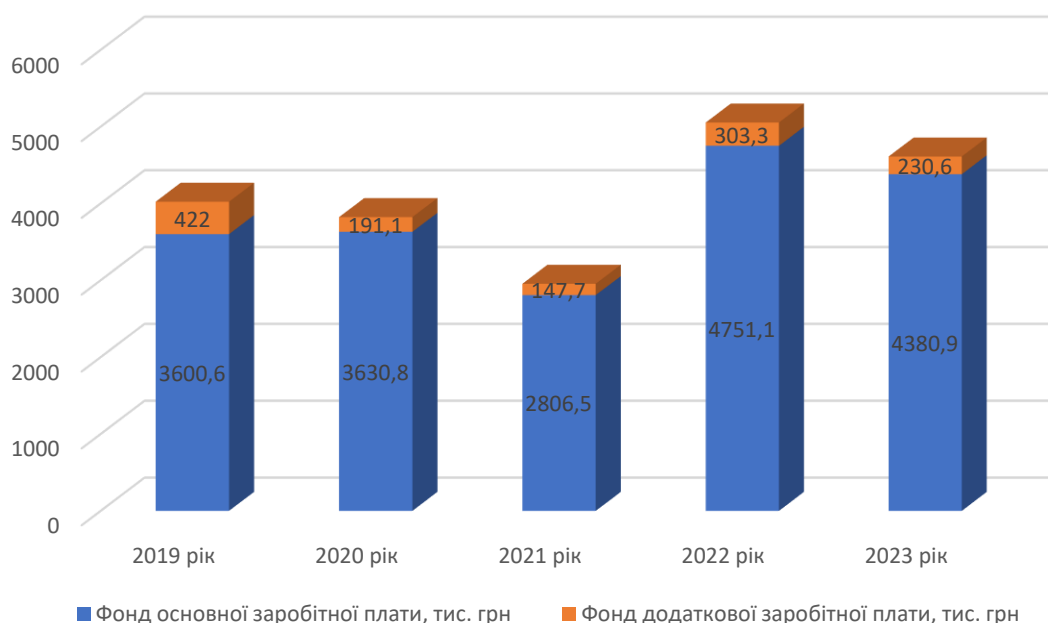


Рисунок 2.3 – Структура фонду оплати праці ПП «ТААСС» за 2019-2023 роки

Джерело: систематизовано автором на основі розрахунків табл. 2.7

Таблиця 2.8 – Співвідношення темпів росту заробітної плати і продуктивності праці ПП «ТААСС» за 2019-2023 роки

Показники	Темп росту, %			
	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Заробітна плата середньорічна	110,0	77,3	125,0	98,8
Продуктивність праці середньорічна	124,5	202,7	265,4	135,1
Коефіцієнт співвідношення	0,88	0,38	0,47	0,73

Джерело: систематизовано автором на основі даних ПП «ТААСС»

Аналіз співвідношення темпів росту заробітної плати та продуктивності праці на ПП «ТААСС» за період 2019-2023 років показує, що у 2020 році заробітна плата зростала повільніше, ніж продуктивність праці, що призвело до коефіцієнта співвідношення менше одиниці. У 2021 році спостерігалось значне

уповільнення темпів росту заробітної плати, що в контексті високих темпів зростання продуктивності праці призвело до зменшення витрат на оплату праці при одночасному підвищенні ефективності. У 2022 році коефіцієнт співвідношення покращився, що свідчить про більшу збалансованість між зростанням заробітної плати та продуктивності праці. У 2023 році темпи зростання заробітної плати та продуктивності праці наблизилися, що вказує на намагання підприємства підтримувати оптимальне співвідношення між компенсацією працівників і досягнутими виробничими результатами.

Отже, ПП «ТААСС» демонструє ефективне управління кадровими ресурсами, що дозволяє досягти збалансованості між рівнем заробітної плати та продуктивністю праці, сприяючи таким чином підвищенню загальної ефективності підприємства.

Для детальнішого аналізу змін темпів росту продуктивності праці та заробітної плати на ПП «ТААСС» буде представлено графічне зображення (рис. 2.4), яке дозволяє оцінити їх динаміку за період 2019-2023 років. Даний рисунок сприятиме виявленню основних тенденцій взаємозв'язку між ростом продуктивності праці та рівнем оплати праці.

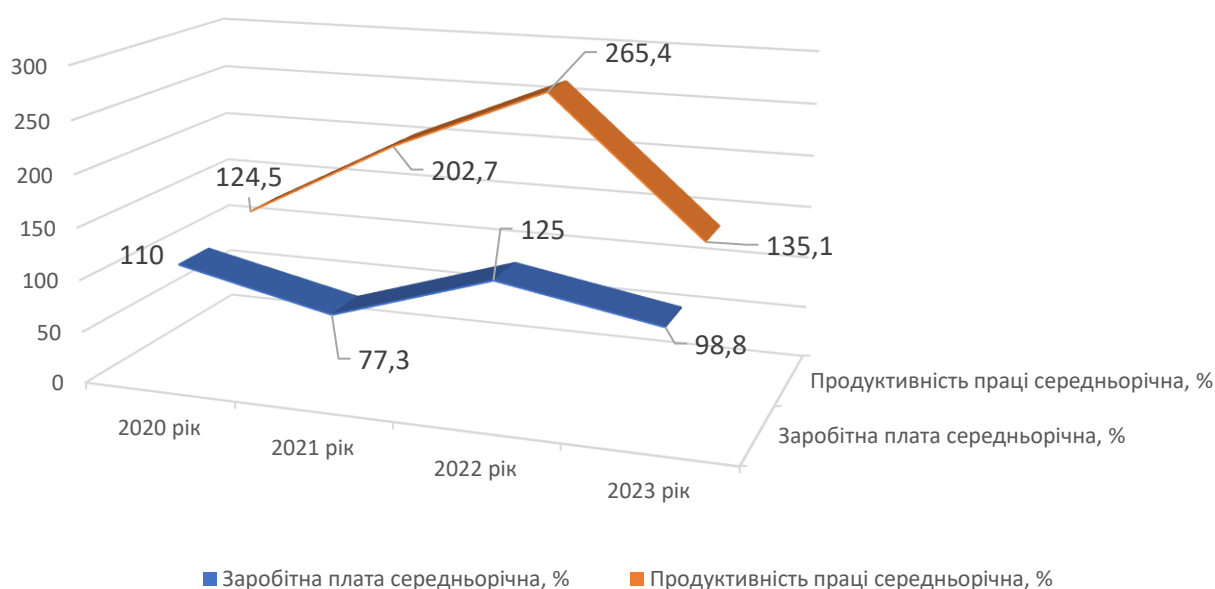


Рисунок 2.4 – Зміни темпів росту продуктивності праці та заробітної плати
ПП «ТААСС» у 2019-2023 роках

Джерело: систематизовано автором на основі розрахунків табл. 2.8

Узагальнюючи результати проведеного аналізу рівня кадрового забезпечення ПП «ТААСС», можна відзначити як позитивні тенденції, так і аспекти, що потребують вдосконалення. Вивчення структури працівників і динаміки чисельності персоналу свідчить про поступове зростання кількості працівників, що вказує на розвиток виробничих процесів та посилення кадрового потенціалу підприємства. Проте, аналіз показників руху персоналу і коефіцієнтів обігу з прийому та звільнення демонструє нестабільність у деякі роки, що може вказувати на недостатню ефективність поточної системи мотивації та адаптації працівників, особливо на фоні економічних коливань і змін обсягів виробництва.

Аналіз складу фонду оплати праці за видами виплат ПП «ТААСС» показав нерівномірне зростання заробітної плати, яке не завжди супроводжувалося пропорційним збільшенням продуктивності праці. Співвідношення темпів росту заробітної плати і продуктивності праці вказує на певний дисбаланс між матеріальним заохоченням та ефективністю трудової діяльності. Це може свідчити про наявність резервів для підвищення продуктивності без значного збільшення витрат на фонд оплати праці, зокрема через впровадження механізмів нематеріальної мотивації, які б підтримували високу продуктивність та залучення працівників до постійного професійного розвитку.

Зважаючи на результати комплексного аналізу кадрового забезпечення ПП «ТААСС», наступний розділ роботи буде присвячений розробці напрямів удосконалення системи кадрового забезпечення, зокрема шляхам покращення кадрової політики, формуванню кадрового резерву, а також впровадженню заходів для підвищення кваліфікації та мотивації персоналу з урахуванням сучасних умов розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПП «ТААСС»

3.1. Шляхи покращення рівня кадрового забезпечення ПП «ТААСС»

Основним завданням у пошуку шляхів покращення кадрового забезпечення ПП «ТААСС» є зосередженість на людському факторі та збагачення знань у сфері управління персоналом, орієнтованих на сучасні науково-технічні досягнення. Використання новітніх технологій значною мірою впливає на успішність діяльності ПП «ТААСС» та його конкурентоспроможність.

Аналізуючи різні підходи, які використовуються на підприємствах будівельної галузі для реалізації кадрового забезпечення підприємства, з урахуванням їхніх особливостей у практичному застосуванні та економічної ефективності, можна визначити основні методи сучасної концепції розвитку кадрового забезпечення ПП «ТААСС», серед яких:

1. Людські ресурси є визначальним елементом у зростанні конкурентоспроможності та підвищенні економічної результативності приватного підприємства, де кожна особа розглядається як вагомий економічний та соціальний актив.

2. Стратегічний підхід до управління кадровим забезпеченням полягає в інтеграції кадрових стратегій, які орієнтовані на забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Це передбачає комплексне врахування різних аспектів кадрової політики, таких як підбір і розвиток талантів, оптимізація робочих процесів, вдосконалення системи мотивації та оцінки персоналу, а також забезпечення безперервного навчання та професійного розвитку працівників. Окрім того, стратегічний підхід включає в себе адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, таких як технологічні інновації, зміни в законодавстві та ринку праці, що дозволяє зберігати

конкурентоспроможність та ефективність підприємства. Важливими компонентами цього підходу є створення позитивної корпоративної культури, формування лояльності співробітників та забезпечення стабільності трудових відносин, що в сукупності дозволяє підприємству досягати своїх стратегічних цілей та забезпечувати високі результати на всіх рівнях управління.

3. Інвестиційний підхід до людського капіталу полягає в тому, щоб розглядати витрати на розвиток кадрового забезпечення не як витрати, а як стратегічні інвестиції, що з часом принесуть значні економічні та соціальні результати для підприємства. Згідно з цим підходом, кожна інвестиція в розвиток персоналу, його навчання та підвищення кваліфікації розглядається як вкладення в майбутнє, яке зумовить покращення продуктивності праці, зростання конкурентоспроможності та підвищення загальної ефективності господарської діяльності підприємства.

Впровадження інвестицій у розвиток кадрового забезпечення також включає в себе модернізацію навчальних і тренінгових програм, покращення системи мотивації, вдосконалення методів управління персоналом, створення умов для безперервного професійного росту працівників, що, у свою чергу, дозволить забезпечити їхню задоволеність та лояльність до компанії. Крім того, інвестування в кадрове забезпечення дозволяє ПП «ТААСС» адаптуватися до змін на ринку праці, знижувати рівень плинності кадрів, залучати висококваліфікованих спеціалістів і забезпечувати стабільність у роботі підприємства на довгострокову перспективу.

Завдяки таким інвестиціям підприємство отримує не лише короткострокові вигоди у вигляді підвищення продуктивності та якості роботи персоналу, але й формує міцну кадрову базу для майбутнього зростання, що дозволяє знижувати витрати на рекрутинг та адаптацію нових працівників, підвищувати інноваційний потенціал і зміцнювати свої позиції на ринку.

4. Принцип демократичного підходу до управління персоналом передбачає активну участь працівників у прийнятті рішень на різних рівнях організаційної структури, що ґрунтується на їх професійних навичках і компетенціях.

Важливим аспектом є розвиток соціального партнерства між керівництвом і працівниками, що сприяє створенню умов для продуктивної співпраці та взаєморозуміння. У такому підході акцент робиться на відкритому та прозорому спілкуванні, взаємних зобов'язаннях та партнерських відносинах, що забезпечують сприятливе робоче середовище і стимулюють ініціативність і відповідальність кожного працівника в рамках корпоративної культури.

5. Для ПП «ТААСС» метод розвитку персоналу є важливою складовою стратегії кадрового забезпечення, що безпосередньо впливає на ефективність його діяльності. В умовах сучасних ринкових викликів, коли від підприємств вимагається швидка адаптація до змін, особливо в сфері будівництва та реконструкції, постає необхідність у створенні умов для безперервного навчання та вдосконалення працівників. Оскільки ПП «ТААСС» займається виконанням технічно складних робіт, розвиток професійних навичок є ключовим для забезпечення високої якості послуг і конкурентоспроможності на ринку.

Надання працівникам можливості для безперервного навчання та освоєння новітніх технологій, що застосовуються у будівельній галузі, є важливою умовою для підвищення їх кваліфікації та адаптації до швидко змінюваних умов. Відтак, підприємство повинно активно інвестувати в професійний розвиток своїх працівників, забезпечуючи їм доступ до сучасних навчальних програм, курсів, тренінгів, що допоможуть підвищити їхні технічні знання та вміння.

Крім того, мотивація працівників ПП «ТААСС» є важливим фактором для розвитку творчого потенціалу та впровадження інноваційних підходів у будівельні процеси. Підвищення рівня мотивації через матеріальні та нематеріальні стимули дозволить не лише покращити продуктивність праці, але й стимулювати працівників до ініціативи, що є особливо важливим в умовах проектування та виконання складних будівельних робіт.

Усе це в комплексі дозволить ПП «ТААСС» досягти значного підвищення економічної ефективності та підвищення конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг. Створення на підприємстві ефективної системи розвитку персоналу не тільки сприятиме зростанню кваліфікації працівників, але й

забезпечить реалізацію стратегії сталого розвитку підприємства.

6. Метод якості працездатності в управлінні персоналом ПП «ТААСС» передбачає поступовий перехід від традиційного технократичного підходу до більш гуманістичного, з акцентом на забезпечення не тільки технічної, а й соціально-емоційної задоволеності працівників. Важливими аспектами цього підходу є підвищення ефективності використання кадрового забезпечення через впровадження змін у трудові функції, що сприятимуть кращому виконанню обов'язків та досягненню високих результатів. Підприємство повинно надавати працівникам можливість для професійного зростання, розвитку та реалізації свого потенціалу, що, в свою чергу, сприятиме зростанню їх мотивації та залученості до роботи.

Важливою складовою методу якості працездатності є справедлива винагорода працівників за їхній внесок у досягнення результатів підприємства. ПП «ТААСС» повинно забезпечити конкурентоспроможну заробітну плату, яка буде відповідати рівню кваліфікації працівників, складності виконуваних робіт та їхньому внеску в успіх підприємства. Окрім цього, необхідно гарантувати дотримання вимог трудового законодавства України, що включає належні умови праці, соціальне забезпечення та захист прав працівників.

Розвиток позитивної корпоративної культури також є важливим елементом цього методу. Встановлення доброзичливих взаємовідносин, стимулювання командної роботи та забезпечення комфортної робочої атмосфери сприятимуть покращенню продуктивності праці. Створення умов для кар'єрного зростання та професійного розвитку дасть змогу працівникам ПП «ТААСС» відчувати себе частиною підприємства, що активно інвестує в їхнє майбутнє. Це дозволить не лише підвищити працездатність персоналу, але й зміцнити лояльність та задоволеність роботою.

У результаті, реалізація методу якості працездатності на ПП «ТААСС» сприятиме створенню високоефективної системи управління персоналом, де кожен працівник буде мати можливості для розвитку і реалізації своїх можливостей, що позитивно позначиться на загальних результатах підприємства.

7. Метод професіоналізму в управлінні кадровим забезпеченням на ПП «ТААСС» орієнтований на підвищення рівня кваліфікації працівників, здатних ефективно виконувати складні завдання, що виникають в процесі будівництва та реконструкції доріг, а також в інших напрямках діяльності підприємства. Важливим аспектом цього методу є постійне вдосконалення професійних навичок і знань співробітників, що дозволяє не тільки ефективно виконувати поточні завдання, але й адаптуватися до змін на ринку будівельних послуг, що є важливим в умовах постійного розвитку технологій та змін у нормативно-правовій базі.

ПП «ТААСС» повинно створювати умови для безперервного навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників. Це включає як внутрішні тренінги, так і можливості для участі у зовнішніх професійних курсах, семінарах та конференціях. Зокрема, для будівельників та інженерів важливим є освоєння новітніх технологій в будівництві, а також покращення знань з управлінських та економічних аспектів діяльності.

Крім того, важливим елементом методу професіоналізму є забезпечення відповідності посадовим обов'язкам рівня кваліфікації працівників. Кожен співробітник має бути готовий до виконання своїх обов'язків на високому професійному рівні, зокрема, виконувати складні аналітичні й практичні завдання, що вимагають глибоких знань та вмінь. Це сприятиме зниженню ризиків, підвищенню якості виконаних робіт, а також забезпеченню ефективного функціонування підприємства в цілому.

Реалізація методу професіоналізму на ПП «ТААСС» дозволить не лише підвищити ефективність роботи кожного співробітника, але й посилити конкурентоспроможність підприємства на ринку будівельних послуг, забезпечивши високу якість та інноваційність у виконанні проектів.

8. Метод інноваційності в управлінні кадровим забезпеченням на ПП «ТААСС» орієнтований на постійне вдосконалення організації праці, впровадження новітніх технологій, а також розвиток системи мотивації працівників. У рамках цього методу важливим є забезпечення сприятливих умов

для творчого підходу до виконання трудових обов'язків, заохочення інноваційних ідей та практик, що можуть покращити як процеси будівництва, так і загальну ефективність підприємства.

Одним із основних аспектів цього методу є створення та впровадження персонал-технологій – новітніх інструментів і методів управління, що дозволяють автоматизувати, оптимізувати та вдосконалювати робочі процеси. Це може включати впровадження сучасних програмних засобів для управління проєктами та ресурсами, систем моніторингу будівельних робіт, а також інтеграцію новітніх технологій у процеси планування та реалізації будівельних проєктів.

Крім того, метод інноваційності на ПП «ТААСС» передбачає розвиток гнучких форм мотивації працівників, що сприяють підвищенню ефективності їх трудової діяльності. Це може включати не тільки фінансові стимули, але й розвиток можливостей для кар'єрного зростання, професійного навчання, а також підтримку ініціатив працівників, орієнтуючи їх на досягнення високих результатів.

Впровадження інноваційних підходів у роботу підприємства також передбачає вдосконалення внутрішніх комунікацій, поліпшення умов праці та розвитку корпоративної культури, що підвищує залученість персоналу до процесів прийняття рішень і реалізації нововведень. Завдяки цьому, ПП «ТААСС» зможе значно підвищити свою економічну ефективність, адаптуватися до змін на ринку та досягати високих результатів у своїй діяльності, підтримуючи конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Усі методи розвитку кадрового забезпечення на ПП «ТААСС» спрямовані на створення умов для ефективного використання кадрового забезпечення. Стратегічний підхід забезпечує довгострокове планування, інвестиційний – ефективні вкладення у розвиток персоналу, метод розвитку персоналу сприяє постійному навчанню працівників. Метод якості працездатності фокусується на належних умовах праці та справедливому винагородженні, метод

професіоналізму – на підвищенні кваліфікації працівників, а метод інноваційності – на вдосконаленні організації праці та технологій. Разом ці методи сприяють покращенню кадрового забезпечення та підвищенню ефективності ПП «ТААСС».

3.2. Професійний розвиток кадрів в умовах цифровізації

Людські ресурси є вирішальним фактором у виробничих процесах ПП «ТААСС». Сучасна цифрова трансформація значно впливає на системи управління та розвитку персоналу, оптимізуючи його функції та бізнес-процеси. До основних напрямів цифровізації управління кадрами на підприємстві відносяться: добір працівників, адміністративне управління персоналом, розрахунки заробітної плати та матеріальних винагород, розвиток професійних навичок, комунікаційні процеси, робота з позаштатними співробітниками, а також формування соціально орієнтованих ініціатив. Однак навіть з найсучаснішими цифровими технологіями та інноваційними підходами до управління кадрове забезпечення буде результативним лише за умови належної підготовки, кваліфікованості та ефективності персоналу.

Розробка системи професійного розвитку персоналу для ПП «ТААСС» повинно ґрунтуватися на комплексному підході, який включає організаційні структури, методи, процеси й ресурси, що забезпечують ефективне виконання завдань зростання професійного рівня працівників. Це дозволить не лише задовольнити потреби персоналу в самореалізації, професійному розвитку та кар'єрному зростанні, але й підвищити загальну ефективність діяльності підприємства. Реалізація такої системи розвитку персоналу, орієнтованої на різні рівні кваліфікації, сприятиме сталому вдосконаленню кадрового забезпечення приватного підприємства (рис. 3.1).

З огляду на сучасні реалії та стрімкий розвиток цифровізації, формування ключових компетенцій стає фундаментальним аспектом у забезпеченні конкурентоспроможності ПП «ТААСС». Новітні знання, а також динамізм,

керованість, адаптивність, мобільність, креативність та інноваційність формують систему розвитку персоналу підприємства. Ці характеристики мають інтегруватися в усі процеси роботи з персоналом, сприяючи ефективній адаптації працівників до цифрових змін і підвищуючи загальну результативність діяльності підприємства.

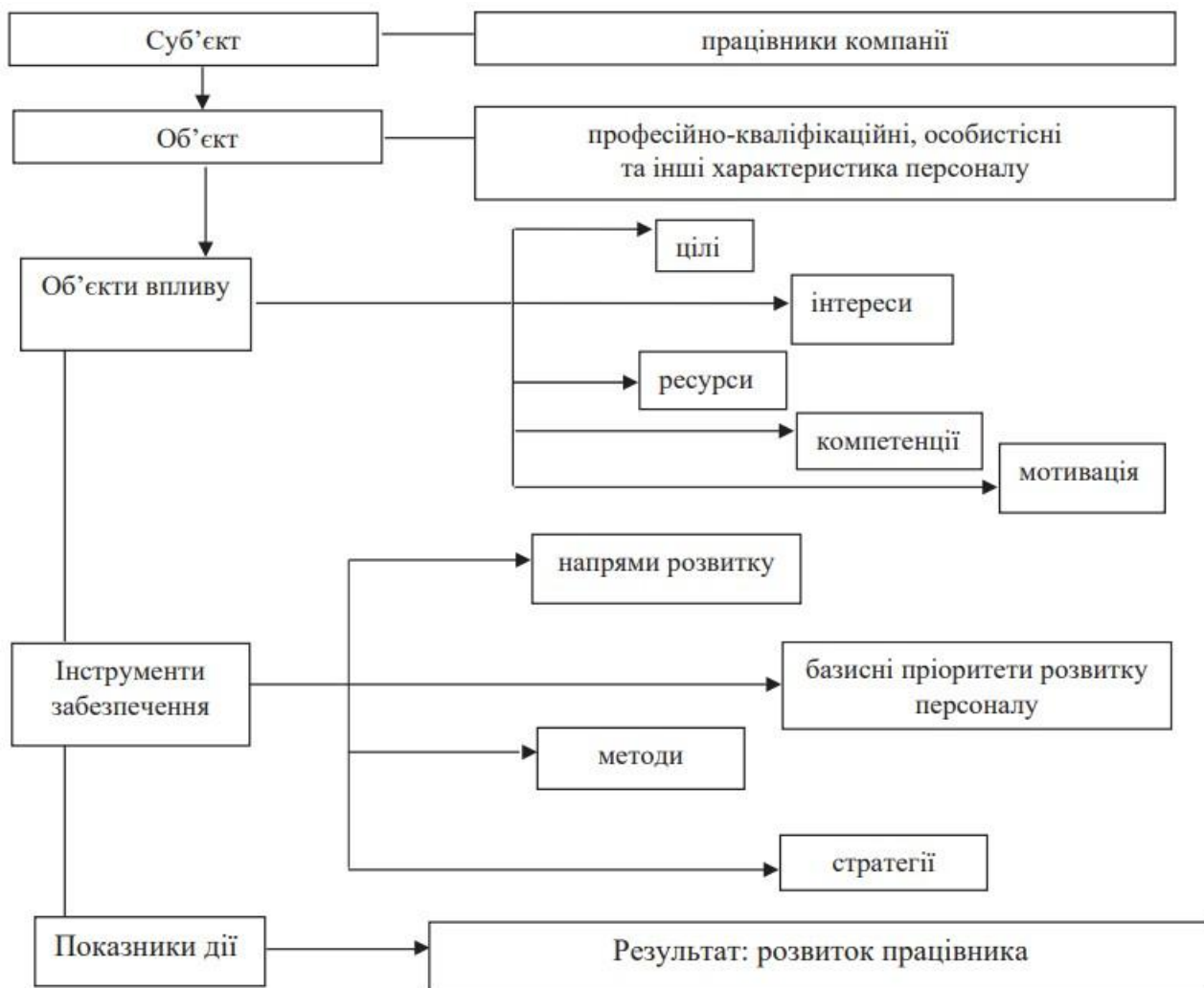


Рисунок 3.1 – Склад елементів забезпечення системи професійного розвитку кадрів ПП «ТААСС» в умовах цифровізації

Джерело: власна розробка автора

Розвиток кадрового забезпечення підприємства має включати три основні напрямки: особистісний, соціальний та професійний. Особистісний напрямок спрямований на формування ціннісних орієнтацій працівників, а також їх фізіологічний і психологічний розвиток. Соціальний напрямок передбачає кар'єрне зростання та формування соціального статусу працівників.

Професійний напрямок охоплює підвищення кваліфікації та набуття нових компетентностей. Всі ці напрямки реалізуються в рамках кадрового забезпечення відповідно до інтересів, мотивації та здібностей працівників.

На сьогодні основними проблемами в галузі розвитку персоналу є формування та відбір кадрів з сучасним економічним мисленням, забезпечення високої ефективності праці співробітників і підтримка позитивного клімату в колективі. Важливим кроком у розвитку працівників є створення індивідуального плану розвитку (ІПР, або IDP – Individual Development Plan) для кожного співробітника. Окремо важливим є обговорення з працівником його особистих інтересів та кар'єрних цілей, що дозволяє визначити сфери, які потребують розвитку. У зв'язку з різними цілями та поглядами працівників, індивідуальний підхід є необхідним для успішного виконання цього процесу. План розвитку має бути структурованим і включати конкретні, вимірні цілі та реалістичні часові рамки для їх досягнення. У результаті детального обговорення та визначення конкретних кроків можна значно підвищити ефективність інвестицій у розвиток персоналу.

Отже, важливим аспектом системи професійного розвитку кадрів є включення трьох основних пріоритетів: оптимізація використання потенціалу працівників шляхом розвитку їхніх здібностей, знань та навичок; професійне навчання, яке охоплює планування та розвиток кар'єри співробітників; а також формування та підтримка кадрового резерву. У контексті діяльності ПП «ТААСС» ці пріоритети забезпечують ефективне управління людськими ресурсами та сприяють підвищенню загальної ефективності підприємства, а також його здатності адаптуватися до змінюваних умов ринку.

Система професійного розвитку кадрів в ПП «ТААСС» повинна включати комплекс методів, спрямованих на досягнення цілей розвитку людських ресурсів, що забезпечують поступовий процес навчання, професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників. В умовах цифровізації економіки інноваційні підходи стають важливим фактором у оптимізації та прискоренні управлінських процесів, дозволяючи досягти трьох ключових переваг для

персоналу та керівництва: моніторинг, інформування керівництва та відстеження проблемних аспектів розвитку працівників. До сучасних інноваційних методів розвитку кадрів, які можуть бути застосовані на ПП «ТААСС», слід віднести коучинг, тренінги, електронне навчання (E-learning), кейс-стаді, самонавчання, secondment (відрядження) та баскет-метод.

Серед стратегій, що визначають напрямки та моделі дій для формування вимог до кадрів і забезпечення ефективності їх роботи, які необхідні для досягнення цілей ПП «ТААСС», слід виокремити: стратегію постійного розвитку кадрів, підвищення лідерських якостей, управління знаннями, стимулювання саморозвитку кадрів, залучення вже кваліфікованих кадрів, а також організацію навчання безпосередньо на робочому місці.

Стратегія постійного розвитку кадрів найкраще відповідає вимогам сучасного світу, оскільки реалізує концепцію безперервного навчання та дозволяє створити умови, в яких працівники можуть активно використовувати свій потенціал і вдосконалювати набуті навички.

Досліджуваному приватному підприємству слід обрати стратегію, яка зосереджена на підвищенні індивідуальної продуктивності та розвитку потенціалу кадрів. Цей вибір управлінської стратегії є обґрунтованим, оскільки успішне втілення стратегії підприємства безпосередньо залежить від рівня розвитку лідерських якостей керівників усіх ланок управління.

Стратегія управління знаннями ґрунтується на розумінні знань як основного ресурсу приватного підприємства. Її мета полягає в створенні безперервного потоку знань (актуальної інформації) та обміні ними серед усіх працівників, що сприяє активізації процесів навчання та розвитку.

Зважаючи на особливості діяльності ПП «ТААСС», увага до саморозвитку кадрів стає важливою складовою стратегічного управління. Оскільки розвиток кадрів має безпосередній вплив на підвищення ефективності виконання будівельних та реконструкційних робіт, підприємство активно формує умови для підвищення кваліфікації своїх працівників. Процес саморозвитку охоплює

набуття необхідних професійних знань, навичок, а також розвитку моделей поведінки, що відповідають стандартам підприємства. Важливим є також застосування різноманітних методів мотивації, як економічних, так і неекономічних, що стимулюють працівників до самовдосконалення і сприяють їх професійному росту.

Залучення та утримання талановитих кадрів є важливим завданням для ПП «ТААСС». Проте ще складніше забезпечити збереження їхнього потенціалу. Якщо підприємство не інвестує в постійний розвиток своїх співробітників через якісне навчання та професійну підготовку, а також не створює можливості для їхнього професійного зростання, кадри можуть шукати кращі можливості в інших компаніях. Тому важливо, щоб ПП «ТААСС» розробило стратегію розвитку кадрів. Впровадження ефективного управління процесом розвитку співробітників, яке сприяє підвищенню їхніх навичок та відповідальності, дозволяє вирішити дві основні проблеми: підтримати інтерес працівників до їхнього майбутнього в компанії та продемонструвати, що підприємство дбає про їхній професійний розвиток.

Формування ефективної системи професійного розвитку кадрів є стратегічним завданням для ПП «ТААСС», оскільки підприємство повинно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, технологіях та соціальних процесах. Це вимагає постійного вдосконалення кваліфікації працівників та розвитку їх компетенцій у контексті нових викликів, таких як цифровізація і автоматизація. Система професійного розвитку кадрів повинна враховувати індивідуальні потреби працівників, створюючи умови для їх кар'єрного зростання та підвищення професійної майстерності, що сприятиме стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Постійний моніторинг ефективності навчальних програм дозволяє оперативно реагувати на зміни і коригувати стратегію розвитку кадрів.

ВИСНОВКИ

Дана кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем була присвячена удосконаленню системи кадрового забезпечення підприємства.

Сучасне кадрове забезпечення є багатограним процесом, що інтегрує технологічні інновації та стратегічне управління людським капіталом.

Система кадрового забезпечення підприємства – це комплекс організаційних, правових, економічних та управлінських заходів, що спрямовані на ефективне формування, використання, розвиток і підтримку кадрів, необхідних для забезпечення успішної діяльності підприємства. Вона включає в себе процеси набору, підбору, оцінки, навчання, розвитку, адаптації та мотивації працівників, а також управління їх кар'єрним ростом та професійною діяльністю в рамках підприємства.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій для вдосконалення системи кадрового забезпечення приватного підприємства з урахуванням сучасних вимог до ефективного управління людськими ресурсами.

Базою дослідження було обрано діяльність приватного підприємства «ТААСС», яке спеціалізується на будівництві, реконструкції та ремонті доріг і автошляхів, а також на зведенні житлових та виробничих будівель.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПП «ТААСС» дозволив виявити як позитивні аспекти, так і проблемні зони в управлінні фінансами, що потребують коригування. Зокрема, спостерігається зростання чистого доходу, однак стабільність чистого прибутку та показники ліквідності демонструють негативні коливання, що потенційно загрожує фінансовій стійкості підприємства. Рекомендується посилити контроль над витратами, оптимізувати собівартість продукції та впровадити заходи для підвищення показників ліквідності, наприклад, шляхом скорочення короткострокових зобов'язань і посилення обіговості активів.

Враховуючи результати проведеного аналізу рівня кадрового забезпечення ПП «ТААСС», можна відзначити як позитивні тенденції, так і аспекти, що

потребують вдосконалення. Вивчення структури працівників і динаміки чисельності персоналу свідчить про поступове зростання кількості працівників, що вказує на розвиток виробничих процесів та посилення кадрового потенціалу підприємства. Проте, аналіз показників руху персоналу і коефіцієнтів обігу з прийому та звільнення демонструє нестабільність у деякі роки, що може вказувати на недостатню ефективність поточної системи мотивації та адаптації працівників, особливо на фоні економічних коливань і змін обсягів виробництва.

Аналіз складу фонду оплати праці за видами виплат ПП «ТААСС» показав нерівномірне зростання заробітної плати, яке не завжди супроводжувалося пропорційним збільшенням продуктивності праці. Співвідношення темпів росту заробітної плати і продуктивності праці вказує на певний дисбаланс між матеріальним заохоченням та ефективністю трудової діяльності. Це може свідчити про наявність резервів для підвищення продуктивності без значного збільшення витрат на фонд оплати праці, зокрема через впровадження механізмів нематеріальної мотивації, які б підтримували високу продуктивність та залучення працівників до постійного професійного розвитку.

Основним завданням у пошуку шляхів покращення кадрового забезпечення ПП «ТААСС» є зосередженість на людському факторі та збагачення знань у сфері управління персоналом, орієнтованих на сучасні науково-технічні досягнення. Формування ефективної системи професійного розвитку кадрів є стратегічним завданням для ПП «ТААСС», оскільки підприємство повинно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, технологіях та соціальних процесах. Це вимагає постійного вдосконалення кваліфікації працівників та розвитку їх компетенцій у контексті нових викликів, таких як цифровізація і автоматизація. Система професійного розвитку кадрів повинна враховувати індивідуальні потреби працівників, створюючи умови для їх кар'єрного зростання та підвищення професійної майстерності, що сприятиме стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Постійний моніторинг ефективності навчальних програм дозволяє оперативно реагувати на зміни і коригувати стратегію розвитку кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. С. 169–173.
2. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. Економіка підприємства. № 4 (80), 2022. С. 72-79
3. Бессонова, А., & Мутерко, Г. (2024). ВПЛИВ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, (1(39), 87–94. [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(39\).2024.313887](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.313887)
4. Бессонова А.В. (2021) Показники ефективності використання кадрового потенціалу. X Міжнародна науково-практична конференція вчених, молодих науковців, аспірантів та студентів «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції», м. Рівне.
5. Бутєва, Н. І. (2021). Сучасний творчий підхід самоорганізації та планування у selfmanagement. Редакційна колегія: д. е. н., проф. Козирєва ОВ, к. е. н., доц. Глебова НВ (Реєстраційне посвідчення УкрІНТЕІ № 416 від 16.09. 2020 р.), 15. https://adm.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2021/10/zbirnyk-tez-kh-naukovopraktychnoi-konferentsii_2021.pdf#page=16
6. Ведерніков, М., Волянська-Савчук, Л., Зелена, М., & Чернушкіна, О. (2022). Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. Modeling the development of the economic systems, (3), 139- 149. <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/93/81>
7. Длугопольська Т.І., Гук Ю.В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. Причорноморські економічні студії. 2021. Випуск 62. С. 13–18.
8. Домбровська, Д. Д. Системний підхід до управління персоналом

- підприємства. Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку. https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2022/_materiali_konfer encya_kafedri_pua_25.11.2022_-_mrl.pdf#page=53
9. Дяків, О. Трансформація ролей HR-менеджера в цифрову добу. Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль, 26–28 трав. 2022 р. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 36–38
 10. Криворучко, О. М., & Ковальова, О. П. (2023). Теоретичні положення кадрового забезпечення корпоративного менеджменту. Вісник економіки транспорту і промисловості, (81-82), 281-289. <http://btie.kart.edu.ua/article/download/287263/281171>
 11. Лиманський, В. І. (2024). Адаптація системи забезпечення кадрової безпеки підприємства до організаційних змін. <https://openarchive.nure.ua/bitstreams/7c781bf7-2c71-43dd-800c70adb94456a2/download>
 12. Любохинець, Л., & Поплавська, О. (2022). Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. Modeling the Development of the Economic Systems, (1), 46-54. <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/32/26>
 13. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 190–195
 14. Платформа Creatio для управління бізнес-процесами і CRM. Я цифрова трансформація допоможе розвитку вашої організації? Все про цифровізацію: що це, які вигоди надає бізнесу, з чого складається і які інструменти необхідні компанії для швидкої адаптації до нових умов. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/digitaltransformation> (дата звернення: 11.11.2024)
 15. Торбич, А. В. (2024). Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. *Академічні візії*, (36). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1440>
 16. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. URL:

<https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b4031fcd-c50d-4ea8-9abb-d5b5b16e2e31/content>

17. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.
18. Хаустова, К., & Дем'янович, Е. (2023). Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство, (56). <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2989/2909>
19. Чернікова, Н. М., Вороніна, В. Л., & Чеботарьов, К. Г. (2023). Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. Трансформаційна економіка, (3 (03)), 70-75. <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/35/36>
20. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 437–444. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444>
21. Irtysheva I., Stehnei M., Popadynets N., Bogatyrev K., Boiko Y., Kramarenko I., Senkevich O., Hryshyna N., Kozak I., Ishchenko O. The Effect of Digital Technology Development on Economic Growth. International Journal of Data and Network Science. 2021. Vol. 5. № 1. P. 25–36. 16.
22. Kramarenko I., Irtysheva I., Stehnei M., Boiko Ye., Nadtochii I., Pavlenko O., Rakipov V., Hryshyna N., Sirenko I., Ishchenko O., Tubaltseva N. Socio-economic development in conditions of digital transformations: regional features, strategic analysis, and prospects. 7th International Conference on Mathematics and Computers in Sciences and Industry (MCSI). 2022. P. 175–186.
23. Tymoshenko, M., Saienko, V. Serbov, M. Shashyna, M., Slavkova, O. (2023). The impact of industry 4.0 on modelling energy scenarios of the developing economies. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. 1(48), 336–350. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3941>

ДОДАТКИ