

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

«Допущена до захисту»

Зав. кафедри ЕМКД

канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«__» грудня _____ 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД

№ від «__» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти

на тему:

**«Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасного
ринку праці»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-24М

_____ Сергій БЕРЕЖНИЙ

«__» грудня 2025 р.

Керівник: док. екон. наук, професор

_____ Анатолій МУЗИЧЕНКО

«__» грудня 2025 р.

Рецензент: канд. екон. наук, доцент

Тетяна МЕЛЬНИК

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, структура та складові кадрового потенціалу підприємства	7
1.2. Концепції, принципи та підходи до управління кадровим потенціал	16
1.3. Особливості та тенденції розвитку сучасного ринку праці	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ЕЛЬБРУК ПЛЮС»	28
2.1. Загальна характеристика підприємства	28
2.2. Аналіз динаміки та структури кадрової складової підприємства	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1. Оцінка стану та проблем управління кадровим потенціалом ТОВ «Ельбрук Плюс»	50
3.2. Напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства	59
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

У сучасних умовах швидких змін ринку праці та зростаючої конкуренції ефективне управління кадровим потенціалом набуває особливої значущості. Технологічні інновації, цифровізація, дефіцит кваліфікованих кадрів і зміна мотиваційних орієнтирів формують нові вимоги до підприємств. Тому важливо не лише забезпечувати організацію необхідним персоналом, а й розвивати його професійний рівень, формувати сучасні компетенції та створювати умови для зростання. Управління кадровим потенціалом перетворюється на стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості підприємства.

Проблеми кадрового потенціалу та управління персоналом висвітлені у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: О. Амоша, В. Данюк, Г. Грішнова, А. Колот, Т. Мартиненко, М. Долішній, О. Крушельницька, Л. Балабанова, І. Петрова, Д. Богиня, В. Веснін, М. Армстронг, П. Друкер. Їхні роботи стали науковим підґрунтям для розроблення сучасних концепцій розвитку трудового потенціалу, удосконалення системи управління кадрами та формування компетентнісного підходу.

Мета дослідження — обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасного ринку праці.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність, структуру та особливості формування кадрового потенціалу підприємства.
2. Проаналізувати тенденції сучасного ринку праці та їхній вплив на управління персоналом.
3. Дослідити кадрову політику та існуючу систему управління персоналом підприємства.

4. Оцінити кадровий потенціал підприємства та визначити ключові проблеми його розвитку.

5. Сформувати напрями вдосконалення системи управління кадровим потенціалом.

6. Обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності кадрової роботи.

Об'єкт дослідження — процес управління кадровим потенціалом підприємства.

Предмет дослідження — теоретичні, методичні та практичні підходи до формування й розвитку кадрового потенціалу підприємства в умовах сучасного ринку праці.

Методи дослідження.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез — для опрацювання літературних джерел; порівняльний аналіз — для виявлення особливостей управління персоналом; системний підхід — при оцінці кадрового потенціалу; статистичні методи — для аналізу кадрових показників; методи експертного оцінювання — для виявлення проблем і визначення шляхів удосконалення; графічний метод — для наочного представлення результатів.

Розділ 1 присвячений теоретичним основам управління кадровим потенціалом. У ньому розглядаються сутність, структура та складові кадрового потенціалу, а також особливості сучасного ринку праці та їхній вплив на систему управління персоналом.

Розділ 2 містить аналіз кадрового потенціалу підприємства. Розділ охоплює характеристику підприємства, аналіз кадрової політики, оцінку професійної структури персоналу та виявлення проблем у системі управління кадрами.

Розділ 3 спрямований на розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом. Запропоновано конкретні напрями підвищення мотивації, удосконалення процесів оцінювання,

розвитку компетенцій та впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Наукова новизна полягає у:

- уточненні змісту поняття «кадровий потенціал підприємства» із позиції його компетентнісного, інтелектуального та інноваційного складників;
- удосконаленні підходу до оцінювання кадрового потенціалу з урахуванням вимог сучасного ринку праці;
- розробленні практичних рекомендацій щодо формування системи розвитку персоналу, орієнтованої на цифровізацію та гнучкі форми навчання.

У процесі дослідження було встановлено, що ефективне управління кадровим потенціалом є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства та його адаптивності до змін ринку праці. Проведений аналіз дозволив виявити низку проблем у кадровій роботі, зокрема недостатній рівень мотивації, нестачу інвестицій у розвиток компетенцій та відсутність сучасних інструментів управління персоналом. Рекомендовано впровадити систему безперервного навчання, удосконалити процеси оцінювання персоналу, запровадити цифрові HR-технології та сформуванати стратегічно орієнтовану кадрову політику.

Апробація результатів за проблемою дослідження кваліфікаційної роботи відбулася у форматі публікації основних напрямків в межах теми кваліфікаційної роботи, які обговорювалися на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (6-7 листопада 2025 р., м. Кропивницький).

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2025.

Кваліфікаційна робота містить 74 сторінки, 13 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел із 32 найменування, 4 додатки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: кадровий потенціал, управління персоналом, ринок праці, кадрова політика, розвиток персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, структура та складові кадрового потенціалу підприємства

Успішність функціонування підприємств на ринку значною мірою залежить від формування їх кадрового потенціалу. Саме працівники, використовуючи власні знання, навички та досвід, сприяють досягненню виробничих, фінансових, маркетингових та інших стратегічних цілей організації. При цьому результати діяльності підприємства формуються через індивідуальні здібності кожного співробітника, що робить їх вирішальним чинником розвитку та прогресу компанії. В умовах такого взаємозв'язку надзвичайно важливим стає питання ефективного використання та розвитку людських ресурсів. Досягти цього можна через комплексний підхід до управління кадровим потенціалом підприємства. У зв'язку з цим дослідження процесів розвитку кадрового потенціалу як елементу стратегічного управління підприємством є особливо актуальним.

Багато науковців приділяють значну увагу вивченню теоретико-методологічних аспектів кадрового потенціалу та шляхів його розвитку. Серед них варто виділити Безсмертну В.В., Балабанову Л.Б., Довбенка В.І., Мельника В.М., Краснокутську Н.С., Маслової Є.В., Грішнову О.А., Федоніна О.С. та інших.

Зокрема, Безсмертна В.В. розглядає кадровий потенціал як сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, що включає чисельність, склад та структуру працівників, їх фізичні й психологічні можливості, інтелектуальні та креативні здібності, професійні знання.

Балабанова Л.Б. визначає кадровий потенціал як граничний обсяг участі працівників у діяльності підприємства з урахуванням їх компетенцій, психофізичних особливостей, інтересів і мотивацій.

Краснокутська Н.С. розуміє кадровий потенціал підприємства як сукупність здібностей та можливостей персоналу для досягнення довгострокових цілей розвитку організації.

Маслов Є.В. визначає його як загальну трудову дієздатність колективу, ресурсні можливості у сфері праці з урахуванням віку, фізичних можливостей, професійних знань та кваліфікаційних навичок працівників.

Довбенко В.І. і Мельник В.М. у навчальному посібнику «Потенціал і розвиток підприємства» трактують кадровий потенціал як тимчасові або резервні робочі місця, які потенційно можуть бути зайняті працівниками після їх професійного розвитку та навчання.

Грішнова О.А. розглядає трудовий потенціал як інтегральну оцінку кількісних та якісних характеристик активного населення, виділяючи трудовий потенціал окремої людини.

Федонін О.С. визначає кадровий потенціал як наявні та прогнозовані трудові можливості, які характеризуються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.

Водночас, дослідження показують, що праць, які б комплексно розглядали питання кадрового потенціалу підприємства, недостатньо. Аналіз наукових джерел підтверджує, що сутність кадрового потенціалу як невід'ємної складової стратегії організації потребує подальшого вивчення та систематизації.

У ринкових умовах підприємства стикаються з проблемою ефективного підбору персоналу та його використання у фінансово-господарській діяльності. Персонал стає ключовим чинником конкурентоспроможності, забезпечуючи економічні та соціальні переваги. Чітко простежується залежність кінцевих результатів діяльності від

залучення у трудовий процес інтелектуального та професійного потенціалу працівників.

Дослідження проблематики кадрового потенціалу підприємства охоплює широкий спектр аспектів.

Розкриваючи сутність категорії «кадровий потенціал підприємства» як багатокомпонентного явища, доцільно відобразити його структуру у вигляді схеми на рисунку 1.1.

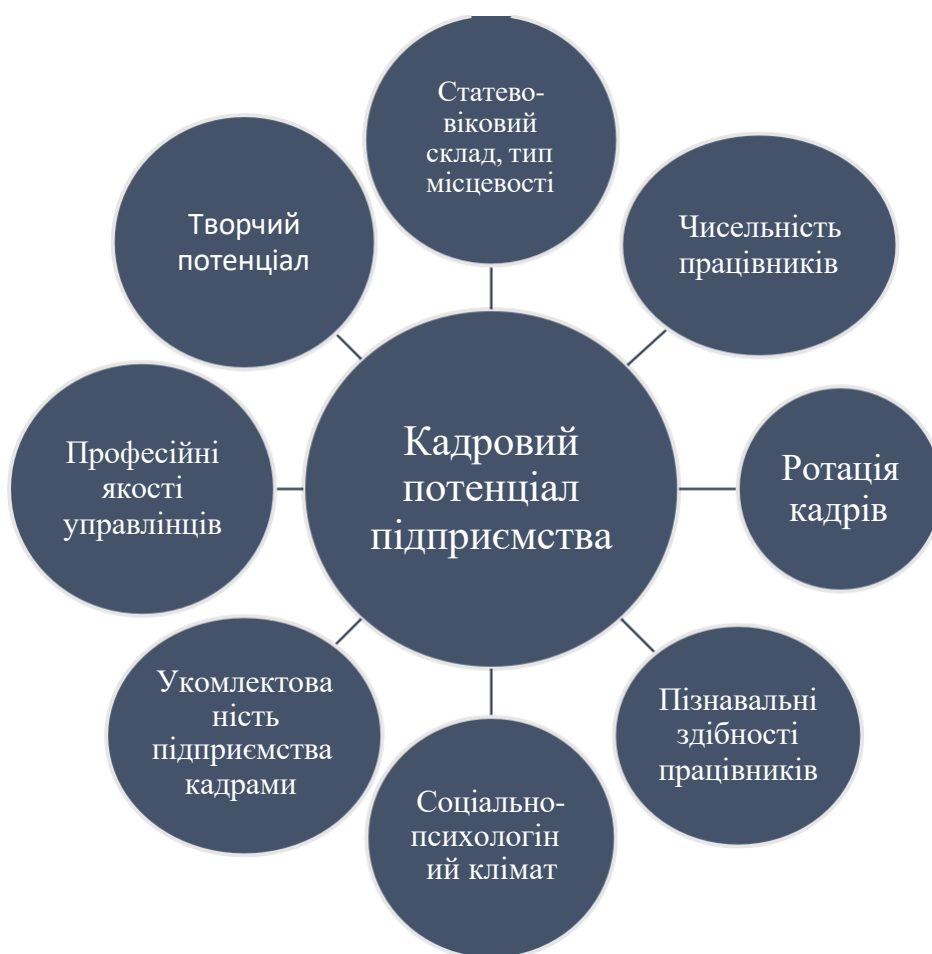


Рисунок 1.1 – Структура кадрового потенціалу підприємства
Джерело: складено автором на основі [8]

Як показано на рисунку 1.1, кадровий потенціал підприємства можна розподілити на такі складові: творчий потенціал, професійні якості управлінського персоналу, укомплектованість підприємства кадрами, соціально-психологічний клімат, пізнавальні здібності працівників, ротація кадрів, чисельність персоналу, статеві-віковий склад та тип місцевості.

Розглянемо значення кожного елемента, що формує кадровий потенціал організації.

Чисельність визначається як загальна кількість працівників, які наразі працюють у компанії, незалежно від форми зайнятості: повний чи неповний робочий день, віддалена робота чи офісна присутність. Також чисельність відображає процес класифікації співробітників за різними групами відповідно до потреб компанії. Варто відзначити, що на практиці підприємства при визначенні чисельності персоналу зазвичай орієнтуються на загальну кількість співробітників. Керівництво стикається з проблемами у разі відсутності достовірних даних про точну кількість працівників. Моніторинг чисельності є важливим для бюджетного планування, уникнення дефіциту або надлишку кадрів, планування ресурсів та здійснення операційного контролю. Для ефективного обліку чисельності персоналу підприємствам доцільно застосовувати централізовані системи управління, наприклад, PeopleHR, які дозволяють контролювати дані щодо чисельності працівників, заробітної плати, історії кар'єри, змін посад і інші актуальні показники.

Ротація кадрів – це переміщення співробітників всередині однієї організації. Це може включати пропозицію нової посади, переведення до іншого відділу або офісу, при цьому роботодавець залишається тим самим. Сучасні HR-практики передбачають, що керівники не поспішають звільняти працівників, які не справляються зі своїми обов'язками, а пропонують їм змінити напрямок діяльності або пройти навчання для підвищення кваліфікації. Такий підхід дозволяє зберегти кадровий потенціал підприємства та уникнути необхідності найму нових співробітників. Ініціатором ротації може бути як керівник, так і сам працівник.

Пізнавальні здібності працівників дозволяють їм розвиватися як особистостям. Кожен співробітник повинен прагнути здобувати нові знання, адже освоєння нових навичок і інформації дає змогу легше та ефективніше вирішувати складні професійні завдання. На нашу думку, розвиток

пізнавальних здібностей сприяє підвищенню інтелектуального рівня працівника, що позитивно впливає на його професійну діяльність.

Питання соціально-психологічного клімату в трудових колективах завжди залишалося актуальним, адже ефективність роботи підприємства багато в чому визначається раціональним використанням його кадрового потенціалу. Сьогодні працівник розглядається як найцінніший «ресурс» організації, тому завдання керівника полягає у створенні максимально сприятливого соціально-психологічного середовища, що дозволяє повною мірою реалізувати трудовий потенціал персоналу. Позитивний вплив такого клімату на підвищення продуктивності праці всіх працівників підкреслює важливість теоретичного обґрунтування його основ. Мікроклімат у колективі, у першу чергу, залежить від стилю управління. Керівник у своїй роботі повинен орієнтуватися на найбільш активних, відповідальних та авторитетних членів команди.

Рівень укомплектованості персоналу необхідно оцінювати у двох вимірах — кількісному та якісному. Кількісна оцінка дає змогу порівняти реальну чисельність працівників із необхідною (розрахованою на основі трудомісткості операцій), а також зі штатними чи плановими показниками відповідно до штатного розпису. Якісне оцінювання, своєю чергою, дозволяє визначити, наскільки професійні та кваліфікаційні характеристики співробітників відповідають вимогам займаних ними посад.

Професійні якості управлінців.

Оскільки керівник є ключовою фігурою на підприємстві, від якої залежить його результативність, стабільність, ефективність та безпека функціонування, важливо акцентувати увагу на його професійних компетенціях і особистісних якостях.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається професійними компетенціями та особистими якостями його керівника. Серед ключових навичок сучасного менеджера повинні бути: лідерські здібності, вміння налагоджувати комунікацію, організаторські та

аналітичні вміння, орієнтація на результат, здатність адаптуватися до змін та дотримання етичних норм.

Аналіз спеціалізованої літератури дав змогу встановити, що такі поняття, як «персонал», «кадровий потенціал», «трудоий потенціал» і «трудоі ресурси», нерідко застосовуються як взаємозамінні. Для точнішого розуміння цих категорій варто порівняти їх спільні та відмінні ознаки, що й відображено у таблиці 1.1.

Поняття «персонал» має різні трактування у науковців, однак проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що всі авторські підходи базуються на спільній характеристиці — наявності спеціальної та професійної підготовки працівників.

Таблиця 1.1 – Значення термінів «персонал», «кадровий потенціал», «трудоий потенціал» та «трудоі ресурси» у науковій літературі

Терміни	Значення термінів
Персонал	Сукупність працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем [1] Основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [22] Особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату [23] Працівники, які виконують виробничі або управлінські операції, зайняті переробленням предметів праці з використанням засобів праці [6]
Кадровий потенціал	Містить у собі професійну і кваліфікаційну сторону трудового потенціалу. Таким чином, він характеризує обсяг спеціальних знань, умінь і навичок, компетентностей
Трудоий потенціал	Ресурси і наші можливості, які постійно орієнтовані на досягнення певної мети, формуються і розвиваються протягом усього життя людини [3]
Трудоі ресурси	Частина населення країни, яка з фізичного розвитку, набутої освіти, професійно-кваліфікаційного рівня здатна займатися суспільно-корисною діяльністю [3]

Джерело: складено автором на основі [1, 3, 6, 22, 23]

Управління кадровим потенціалом має бути спрямоване на постійне вдосконалення та професійний розвиток працівників. Під цим процесом розуміють комплекс дій, що забезпечують оцінювання, формування, підвищення ефективності та повне використання можливостей персоналу в межах організації [9].

Ключовою метою системи управління персоналом є усвідомлення того, що працівник є носієм основної економічної цінності та має високу соціальну значущість. Розвиток кадрового потенціалу вимагає суттєвих інвестицій, подібно до вкладень в інші види ресурсів підприємства.

Під час визначення напрямів удосконалення кадрового потенціалу головний акцент слід робити на людському факторі. Водночас важливо систематично оновлювати знання у сфері управління персоналом, спираючись на сучасні наукові та технологічні здобутки. Застосування інноваційних технологій виступає вирішальним чинником ефективності підприємства та його конкурентоспроможності.

На сьогодні існує широкий спектр можливостей і перспектив для розвитку кадрового потенціалу організації.

У цьому контексті нами виокремлено основні складові, що забезпечують формування та зростання кадрового потенціалу підприємства (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Складові забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства

Джерело: складено автором на основі [10]

З рисунка 1.2 видно, що організаційне забезпечення охоплює взаємопов'язані служби та підрозділи підприємства, які формують і впроваджують управлінські рішення у сфері кадрової роботи та відповідають за їхні результати. Основу цієї системи становить структура управління персоналом, що включає менеджерів, відділи та інші елементи апарату управління.

Фінансове забезпечення — це сукупність ресурсів, призначених для реалізації заходів у сфері роботи з персоналом. Підприємство повинне ефективно акумулювати та розподіляти кошти, спрямовані на розвиток навичок працівників і мотиваційні виплати, адже раціональне використання фінансів формує майбутній прибуток і підтримує економічне зростання компанії.

Інформаційне забезпечення охоплює систему рішень щодо збирання, структурування та використання інформації, необхідної для управління кадрами. Воно включає дані про планування чисельності персоналу, відбір працівників, нормативно-довідкову інформацію, документацію щодо регламентації посадових обов'язків, умов праці, нормування, а також матеріали, що забезпечують ефективну організацію робочого часу та стимулювання праці.

Науково-методичне забезпечення передбачає створення єдиної системи нормативних і методичних документів, спрямованих на підтримку процесів підготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку кадрів. Воно забезпечує використання сучасних технологій навчання, сприяє професійному зростанню працівників та підвищує їх компетентність.

Мотиваційні чинники формують зацікавленість працівників у досягненні високих результатів. Оскільки на мотивацію впливають зміст роботи, визнання, можливості розвитку та об'єктивність оцінювання, доцільно здійснювати регулярний моніторинг мотиваційних потреб персоналу. Це дає змогу ухвалювати своєчасні управлінські рішення.

Система мотивації, з одного боку, формує якість кадрового потенціалу, а з іншого — адаптується до його характеристик і сприяє подальшому розвитку.

На нашу думку, основним завданням кадрової стратегії компанії є забезпечення врахування інтересів усіх категорій працівників та соціальних груп у щоденній роботі з персоналом. Стратегія управління кадрами представляє собою комплекс ключових елементів для побудови системи стратегічного управління персоналом. Вміння ефективно розробляти таку стратегію полягає у здатності перетворювати загальні стратегічні підходи на конкретні практичні дії, що максимізують ефективність використання трудового потенціалу. Стратегія управління персоналом є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку організації [4].

В Україні система відтворення, навчання та підвищення кваліфікації персоналу потребує значних капіталовкладень. Це питання можна вирішити, якщо розглядати витрати на підготовку, перепідготовку та навчання кадрів як інвестиції, а не як прості витрати.

Ми переконані, що інвестування у розвиток працівників позитивно вплине на загальну стратегію підприємства. Зростання людського капіталу забезпечується за рахунок заміни праці низької кваліфікації на висококваліфіковану, інтелектуальну, творчо-орієнтовану та гуманізовану роботу.

За даними опитування LinkedIn [11], у 2021 році понад половина HR-команд приділяли увагу корпоративним інвестиціям у людський капітал компанії. Такий підхід виправданий, оскільки сучасні працівники прагнуть не просто виконувати робочі обов'язки, а розвиватися професійно, взаємодіяти з керівництвом на партнерських засадах і постійно підвищувати кваліфікацію. Інвестиції в персонал допомагають утримати амбітних та перспективних фахівців, покращують імідж роботодавця, зменшують плинність кадрів та позитивно впливають на інші ключові аспекти діяльності компанії.

Підбиваючи підсумки можна сказати, що підприємство в процесі своєї діяльності має постійно підвищувати кваліфікацію та компетенції персоналу,

що сприятиме загальному зростанню ефективності організації. Водночас слід зауважити, що інвестиції у розвиток кадрів є досить витратними. Через це не всі компанії можуть дозволити собі такі вкладення, адже результат від них проявляється не одразу, а поступово. Проте користь, яку отримує роботодавець — зокрема зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності, формування системи наступності, зміцнення лояльності та мотивації працівників — значно перевищує початкові витрати.

1.2. Концепції, принципи та підходи до управління кадровим потенціалом

Кадровий потенціал є одним із ключових ресурсів будь-якої організації, оскільки визначає її здатність до розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління кадровим потенціалом передбачає не лише підбір і розстановку персоналу, а й формування системи його розвитку, мотивації, збереження і реалізації. У сучасній економіці, де глобалізація, технологічна трансформація та демографічні зміни радикально впливають на ринок праці, управління людськими ресурсами стає стратегічним завданням, що впливає на конкурентоспроможність організації. Для досягнення цієї мети існують різні концепції, принципи та підходи, які систематизують методи та інструменти роботи з персоналом, дозволяють ефективно використовувати трудові ресурси та забезпечувати розвиток кадрового потенціалу.

Концепції управління кадровим потенціалом.

Сучасні підходи до управління персоналом базуються на ряді концепцій, кожна з яких відображає специфічний аспект формування та використання кадрового потенціалу.

1. Концепція людського капіталу. Ця концепція розглядає працівника як цінний ресурс, здатний створювати додаткову вартість для організації. Людський капітал включає не лише професійні знання та навички, але й

мотивацію, креативність, здатність до навчання та адаптації. Згідно з цією концепцією, інвестування в персонал розглядається як вклад у розвиток організації, а витрати на навчання та підвищення кваліфікації — як довгострокові інвестиції, що окуповуються через зростання продуктивності та інноваційного потенціалу.

2. Концепція компетентнісного підходу. Вона зосереджується на формуванні і розвитку компетенцій працівників, тобто сукупності знань, умінь, навичок і поведінкових характеристик, необхідних для виконання конкретних функцій. Компетентнісний підхід дозволяє не лише оцінювати відповідність персоналу займаним посадам, а й прогнозувати потребу в нових професійних компетенціях, виходячи з розвитку технологій, змін ринку та стратегічних цілей компанії.

3. Концепція мотиваційно-орієнтованого управління. Ця концепція акцентує увагу на внутрішніх і зовнішніх мотиваційних чинниках, що впливають на продуктивність праці та задоволеність працівників. Вона підкреслює необхідність створення сприятливого соціально-психологічного клімату, системи заохочень та винагород, які стимулюють активність, інноваційність та лояльність персоналу.

4. Концепція стратегічного управління персоналом. Вона передбачає інтеграцію управління кадровим потенціалом у загальну стратегію організації. В рамках цієї концепції кадрові ресурси розглядаються як стратегічний інструмент, здатний забезпечити конкурентні переваги. Це включає планування кар'єрного росту, управління талантами, розвиток лідерського потенціалу та адаптацію персоналу до змін ринкової кон'юнктури.

5. Концепція ситуаційного підходу. Сутність концепції полягає у тому, що управління персоналом має бути гнучким та адаптивним до конкретних умов, у яких функціонує організація. Вона дозволяє підбирати методи мотивації, стилі керівництва та підходи до розвитку персоналу залежно від типу підприємства, його корпоративної культури та зовнішніх обставин.

Принципи управління кадровим потенціалом

Ефективне управління кадровим потенціалом базується на певних принципах, які визначають способи організації діяльності та взаємодії з персоналом.

Принцип цілісності. Управління персоналом має охоплювати всі аспекти трудової діяльності — від підбору та навчання до мотивації, оцінки ефективності та розвитку кар'єри. Це дозволяє формувати системний підхід до розвитку кадрового потенціалу.

Принцип пріоритету людини. Основним ресурсом організації є людина, її професійні та особистісні якості. Принцип підкреслює важливість задоволення потреб працівників, створення умов для їх самореалізації та розвитку.

Принцип гнучкості та адаптивності. Організація має здатність швидко реагувати на зміни ринку праці, технологій та соціального середовища. Гнучкість дозволяє підбирати ефективні методи управління персоналом відповідно до поточних потреб.

Принцип стратегічності. Рішення щодо розвитку кадрового потенціалу повинні бути узгоджені зі стратегією організації. Це дозволяє оптимально використовувати людські ресурси для досягнення довгострокових цілей.

Принцип соціальної справедливості. Усі працівники мають рівні права на професійний розвиток, оцінку ефективності та систему винагород. Дотримання цього принципу сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та лояльності персоналу.

Принцип ефективності. Управлінські рішення повинні бути економічно обґрунтованими та спрямованими на підвищення продуктивності праці. Інвестиції в розвиток персоналу мають приносити конкретні результати у вигляді підвищення компетентності, зниження плинності та покращення корпоративної культури.

Підходи до управління кадровим потенціалом

В практичній діяльності організацій реалізація концепцій та принципів здійснюється через різні підходи. Серед них найпоширеніші:

1. Функціональний підхід. Цей підхід передбачає виділення окремих функцій управління персоналом: підбір, навчання, мотивація, оцінка ефективності, розвиток кар'єри. Кожна функція реалізується як самостійний процес, але в межах єдиної кадрової політики. Такий підхід дозволяє чітко визначати відповідальних за конкретні напрями та оцінювати ефективність роботи.

2. Процесний підхід. Він розглядає управління кадровим потенціалом як сукупність взаємопов'язаних процесів, що забезпечують формування, розвиток та використання персоналу. Наприклад, від підбору до розвитку компетенцій і мотивації — всі процеси повинні бути інтегрованими та послідовними.

3. Ситуаційний підхід. Він застосовується у випадках, коли управлінські рішення залежать від конкретних умов і обставин. Наприклад, у кризових ситуаціях або при впровадженні нових технологій підходи до мотивації, оцінки та розвитку персоналу можуть змінюватися залежно від потреб бізнесу.

4. Компетентнісний підхід. В центрі цього підходу — формування та розвиток професійних компетенцій працівників. Основна увага приділяється не лише технічним навичкам, а й поведінковим, комунікативним та лідерським якостям, що визначають здатність до ефективної роботи та розвитку організації.

5. Інвестиційний підхід. Він базується на розгляді персоналу як стратегічного активу організації. Інвестиції в навчання, розвиток, мотивацію та соціальні програми розглядаються як вклад у підвищення продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності компанії.

6. Системний підхід. Цей підхід підкреслює взаємозв'язок всіх елементів управління персоналом. Кадрова політика, система навчання, мотивація, оцінка ефективності та соціальна відповідальність організації

розглядаються як частини єдиного організаційного механізму. Системний підхід дозволяє оптимізувати використання кадрового потенціалу, мінімізувати конфлікти та забезпечувати стабільний розвиток.

Синтез концепцій, принципів та підходів.

У сучасній практиці управління кадровим потенціалом найбільш ефективним є комплексний підхід, що поєднує елементи різних концепцій і підходів. Таке поєднання дозволяє:

- інтегрувати розвиток персоналу у стратегію організації;
- забезпечити гнучкість та адаптивність кадрових рішень;
- формувати високий рівень компетентності та мотивації працівників;
- зменшити плинність кадрів та підвищити ефективність використання трудових ресурсів;
- враховувати соціальні, економічні та технологічні зміни на ринку праці.

Системне поєднання принципів, концепцій і підходів дозволяє створювати комплексні HR-стратегії, які враховують не лише потреби організації, а й індивідуальні характеристики працівників. Це особливо важливо в умовах цифрової трансформації, глобалізації та конкуренції на ринку праці.

Управління кадровим потенціалом є багатогранним процесом, що базується на науково обґрунтованих концепціях, принципах і підходах. Концепції, такі як людський капітал, компетентнісний та стратегічний підходи, визначають цінність і роль персоналу в організації. Принципи управління забезпечують системність, соціальну справедливість, гнучкість та ефективність кадрових рішень. Підходи до реалізації цих принципів — функціональний, процесний, компетентнісний, інвестиційний та системний — дозволяють організаціям оптимізувати використання трудових ресурсів, підвищувати компетентність персоналу та забезпечувати стійкий розвиток. Синтез цих елементів дозволяє організаціям адаптуватися до сучасних

викликів ринку праці, підвищувати конкурентоспроможність і створювати умови для професійного та особистісного розвитку працівників.

1.3. Особливості та тенденції розвитку сучасного ринку праці

Сучасний ринок праці є одним із ключових елементів економічної системи будь-якої держави, оскільки він безпосередньо визначає ефективність використання трудових ресурсів, рівень зайнятості населення, рівень життя та соціальну стабільність. Він відображає складний комплекс взаємовідносин між попитом на робочу силу з боку роботодавців та пропозицією працівників, що формується під впливом економічних, соціальних, демографічних, технологічних та культурних факторів. Стан ринку праці визначає не лише економічний розвиток підприємств, а й рівень інноваційності, здатність держави забезпечувати зайнятість, соціальні гарантії та створювати умови для зростання добробуту населення. В умовах глобалізації та інтенсивного розвитку цифрових технологій ринок праці зазнає значних трансформацій, що змінюють як традиційні форми зайнятості, так і вимоги до професійних компетенцій працівників.

Сучасний ринок праці характеризується високою динамічністю та різноманітністю, оскільки він включає як формальні форми зайнятості, що регулюються законодавством і охоплюють зареєстрованих працівників, так і неформальні — фріланс, підробітки, самозайнятість та дистанційну роботу. Це дозволяє гнучко реагувати на зміни попиту та пропозиції робочої сили, але водночас створює складнощі у прогнозуванні потреб у кадрах і контролі соціальних гарантій.

Зважаючи на багатоваріантність і динамічність сучасного ринку праці, доцільно систематизувати основні фактори та тенденції, що його визначають. Такий структурований підхід дозволяє чіткіше окреслити вплив кожного чинника на попит і пропозицію робочої сили, а також на формування кадрової політики підприємств. У табл. 1.2 наведено узагальнений огляд

ключових факторів і тенденцій сучасного ринку праці, що визначають його розвиток та впливають на стратегії управління персоналом.

Таблиця 1.2 – Основні чинники та тенденції сучасного ринку праці

Категорія	Опис	Вплив на ринок праці	Наслідки для підприємств
Глобалізація	Інтеграція ринків праці, дистанційна робота, міжнародні вакансії	Підвищує конкуренцію та мобільність кадрів	Розширення пошуку талантів, потреба у мультикультурних компетенціях
Демографічні зміни	Старіння населення, скорочення молоді робочої сили	Дефіцит кадрів, потреба у залученні людей похилого віку та іммігрантів	Адаптація умов праці, розробка політик утримання персоналу
Технологічна трансформація	Автоматизація, цифровізація, робототехніка	Скорочення рутинних професій, створення нових спеціалізацій	Інвестиції в навчання, цифрову адаптацію та перекваліфікацію персоналу
Освіта та професійне навчання	Постійне підвищення кваліфікації, тренінги, курси	Зростання компетентності працівників, підвищення адаптивності	Планування кар'єрного росту, інвестиції у навчальні програми
Гнучкі форми зайнятості	Дистанційна робота, часткова зайнятість, фриланс	Гнучкість використання кадрів, підвищення мотивації	Розробка систем контролю продуктивності, інтеграції у корпоративну культуру
Поява нових професій	Аналітика даних, кібербезпека, штучний інтелект	Трансформація ринку праці, зміни в попиті на компетенції	Стратегічне планування розвитку кадрів та адаптація HR-політики
Соціально-економічні проблеми	Дефіцит кадрів, нерівність, висока плинність	Зменшує стабільність трудових колективів	Необхідність системного управління людськими ресурсами
Роль підприємств та держави	HR-технології, законодавча підтримка, програми перекваліфікації	Підтримка адаптації до змін ринку праці	Підвищення конкурентоспроможності, розвиток людського капіталу

Джерело: складено автором на основі [15]

Таблиця 1.2 наочно відображає ключові чинники та основні тенденції сучасного ринку праці, які впливають на функціонування підприємств та

розвиток кадрового потенціалу. Кожен із зазначених факторів, від глобалізації та демографічних змін до технологічної трансформації та нових форм зайнятості, формує специфічні вимоги до компетенцій працівників і змінює традиційні моделі організації праці. Разом із тим, ці чинники тісно взаємопов'язані: наприклад, глобалізація та технологічний прогрес створюють попит на нові професії, що потребує постійного підвищення кваліфікації персоналу. Усвідомлення цих закономірностей дозволяє підприємствам не лише прогнозувати потреби в кадрах, а й розробляти ефективні стратегії управління людськими ресурсами, підвищуючи їхню конкурентоспроможність та адаптивність до динамічного ринкового середовища. Таким чином, представлена таблиця слугує інструментом системного аналізу ринку праці та базою для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо розвитку персоналу.

Ключові характеристики сучасного ринку праці включають:

1. Секторну диференціацію. Попит на робочу силу значно різниться між виробничим, сервісним та інформаційним секторами економіки. Наприклад, високий попит на ІТ-фахівців супроводжується надлишком некваліфікованої робочої сили в традиційних галузях, що підкреслює необхідність стратегічного планування розвитку кадрового потенціалу.

2. Зростання вимог до компетентності. Сучасні працівники повинні поєднувати технічні навички з комунікаційними, командними та аналітичними компетенціями, здатністю до безперервного навчання, адаптації до змін та розвитку творчого потенціалу.

3. Глобалізаційний вплив. Сьогодні ринок праці вже не обмежується національними межами. Підприємства активно залучають працівників із-за кордону, а працівники можуть працювати дистанційно на міжнародні компанії. Це створює додаткову конкуренцію та водночас розширює можливості кар'єрного росту та професійного розвитку.

4. Технологічні трансформації. Автоматизація, цифровізація та робототехніка змінюють структуру робочих місць і характер професій.

Рутинні операції скорочуються, зростає попит на спеціалістів із програмування, аналітики даних, кібербезпеки та управління інноваційними проектами. Це підкреслює критичну важливість адаптації працівників до нових технологій та безперервного навчання.

5. Демографічні зміни. Старіння населення та скорочення чисельності молодих працівників створюють дефіцит робочої сили. Це стимулює розвиток політики залучення кадрів серед людей похилого віку, іммігрантів та студентів, а також адаптацію умов праці для підтримання продуктивності старших працівників.

6. Освіта та професійне навчання. У швидкоплинних умовах економіки безперервне навчання стає стратегічною потребою. Підприємства впроваджують тренінги, курси підвищення кваліфікації, програми перепідготовки, що охоплюють не лише професійні навички, а й управлінські та цифрові компетенції. Це сприяє вирішенню проблем дефіциту кваліфікованих кадрів і високої плинності персоналу.

7. Гнучкі форми зайнятості. Дистанційна робота та гнучкі графіки стають нормою. Вони дозволяють ефективніше використовувати кадрові ресурси, зменшувати витрати та підвищувати мотивацію працівників. Водночас вони ставлять нові виклики перед HR-менеджментом — контроль продуктивності, інтеграція працівників у корпоративну культуру та підтримка командної взаємодії.

8. Поява нових професій. З'являються нові галузі та спеціалізації, пов'язані з аналітикою даних, кібербезпекою, штучним інтелектом та управлінням інноваціями. Традиційні професії трансформуються або зникають, що потребує стратегічного планування розвитку компетенцій персоналу та модернізації системи освіти.

9. Соціальні та економічні виклики. Дефіцит кваліфікованих кадрів, нерівномірний розподіл робочої сили між регіонами, високий рівень плинності персоналу, соціальна нерівність та вплив криз — усі ці фактори

взаємопов'язані й потребують комплексного підходу до управління людськими ресурсами.

10. Цифровізація та автоматизація. Впровадження цифрових технологій дає нові можливості для висококваліфікованих працівників і одночасно зменшує потребу у рутинній праці. Підприємства активно інвестують у навчання персоналу та цифрову адаптацію, щоб підтримувати продуктивність та конкурентоспроможність.

11. Роль держави та бізнесу. Ефективна інтеграція у глобальні та цифрові ринки праці потребує спільних зусиль підприємств і держави. Бізнес повинен впроваджувати HR-технології, програми розвитку персоналу та корпоративні ініціативи, тоді як держава — забезпечувати законодавчу підтримку, соціальні гарантії та програми перекваліфікації.

12. Перспективи та стратегічні висновки. Цифровізація, глобалізація та демографічні зміни радикально трансформують ринок праці, структуру зайнятості та вимоги до компетенцій. Підприємства, що своєчасно адаптуються до цих змін, підвищують конкурентоспроможність і мотивацію працівників. Для останніх це означає необхідність безперервного навчання, готовності до змін і розвитку гнучких професійних навичок, що дозволяє ефективно реагувати на нові вимоги ринку праці.

13. Додаткові аспекти. Сучасний ринок праці також впливає на формування корпоративної культури, систему винагород і мотивації, розвиток соціальної відповідальності бізнесу та інноваційний потенціал організацій. Аналітика ринку праці стає ключовим інструментом для стратегічного управління кадрами, планування зайнятості, підбору та розвитку персоналу з урахуванням довгострокових економічних та соціальних трендів.

Сучасний ринок праці є фундаментальним елементом економічної системи будь-якої держави, оскільки він безпосередньо впливає на ефективність використання трудових ресурсів, рівень зайнятості населення, економічну стабільність та соціальний добробут. Його структура та

функціонування формуються під впливом багатьох взаємопов'язаних чинників, серед яких економічні, соціальні, демографічні, технологічні та культурні аспекти. Ринок праці не лише відображає поточну економічну ситуацію, а й активно визначає здатність підприємств та держави до інноваційного розвитку, забезпечення зайнятості та створення умов для підвищення рівня життя населення. З огляду на сучасні глобалізаційні процеси та інтенсивну цифровізацію, ринок праці зазнає значних трансформацій, що вимагають переосмислення традиційних моделей зайнятості, професійних компетенцій та управління персоналом.

Висока динамічність і різноманітність сучасного ринку праці проявляються через поєднання формальної зайнятості, регламентованої законодавством, та неформальної — дистанційної роботи, фрілансу, підробітків та самозайнятості. Така структура забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни попиту та пропозиції робочої сили, проте ускладнює прогнозування кадрових потреб і контроль за соціальними гарантіями. У зв'язку з цим систематизація ключових факторів і тенденцій ринку праці, представлена в табл. 1.2, є важливим інструментом для розуміння механізмів його функціонування та визначення стратегій управління людськими ресурсами. Таблиця демонструє взаємозв'язок між глобалізаційними процесами, технологічними трансформаціями, демографічними змінами та іншими чинниками, а також їхні наслідки для підприємств, що дає змогу планувати розвиток компетенцій персоналу та підвищувати конкурентоспроможність організацій.

Серед ключових характеристик ринку праці варто виділити секторну диференціацію, зростання вимог до компетентності працівників, глобалізаційний вплив, технологічні трансформації та демографічні зміни. Високий попит на спеціалістів у сфері інформаційних технологій поєднується з надлишком некваліфікованої робочої сили в традиційних галузях, що підкреслює необхідність стратегічного планування розвитку кадрового потенціалу. Сучасні працівники повинні володіти комплексом

технічних, комунікаційних, аналітичних та адаптивних навичок, бути готовими до безперервного навчання та розвитку творчого потенціалу.

Технологічні трансформації, цифровізація та автоматизація змінюють структуру робочих місць і характер професій, скорочуючи рутинні операції та формуючи попит на нові спеціалізації, такі як аналітика даних, кібербезпека, штучний інтелект та управління інноваційними проектами. Ці зміни вимагають від підприємств інвестицій у навчання персоналу та цифрову адаптацію, а від працівників — готовності до постійного підвищення кваліфікації. Одночасно демографічні зміни та старіння населення стимулюють пошук альтернативних джерел робочої сили, включаючи залучення людей похилого віку, іммігрантів та студентів.

Особлива роль у сучасному ринку праці належить гнучким формам зайнятості, які дозволяють підприємствам ефективніше використовувати кадрові ресурси, підвищувати мотивацію працівників та зменшувати витрати. Водночас вони вимагають нових підходів до управління продуктивністю та інтеграції працівників у корпоративну культуру. Поява нових професій і трансформація традиційних спеціалізацій підкреслюють необхідність стратегічного планування розвитку компетенцій та модернізації системи освіти.

Таким чином, сучасний ринок праці є складною, динамічною та багаторівневою системою, де глобалізаційні процеси, цифрові технології, демографічні та соціальні чинники взаємодіють, формуючи нові вимоги до компетенцій і зайнятості. Для підприємств це означає необхідність стратегічного підходу до розвитку кадрового потенціалу, адаптації HR-політик та активного інвестування в навчання і професійне зростання персоналу. Усвідомлення цих закономірностей дозволяє підвищувати конкурентоспроможність організацій, забезпечувати ефективне використання трудових ресурсів та створювати умови для сталого економічного і соціального розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ЕЛЬБРУК ПЛЮС»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ельбрук Плюс» - далі ТОВ «Ельбрук Плюс» (код ЄДРПОУ 41207797) розташоване за адресою: 25491, Кіровоградська область, місто Кропивницький, селище Нове, вулиця Мурманська, будинок 49.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Ельбрук Плюс» є оптова реалізація деревини, будівельних матеріалів та сантехнічного обладнання, а також виготовлення різноманітних виробів із бетону, цементу та гіпсу. Підприємство також займається роздрібним продажем металовиробів, будматеріалів і сантехнічної продукції у спеціалізованих магазинах, здійснює інші форми роздрібної торгівлі поза торговельними точками та надає послуги з оренди й експлуатації власних або орендованих об'єктів нерухомості.

Компанія пропонує продукцію, що не має аналогів на українському ринку, – вібропресовану тротуарну плитку. Це інноваційний вид кольорової плитки, який належить до нового покоління будівельних матеріалів.

Особливість цієї продукції полягає у високих експлуатаційних характеристиках. На відміну від традиційної тротуарної плитки, виготовленої методом лиття з подальшою вібрацією бетонної суміші, вібропресована плитка формується шляхом інтенсивної вібрації та наступного пресування під значним тиском. Такий підхід дозволяє отримати матеріал із покращеною стійкістю до погодних умов — опадів, замерзання та утворення льоду — і забезпечує високу міцність. Завдяки цьому термін служби плитки може досягати до 30 років, а її поверхня з часом не стає слизькою.

Високу якість виробів забезпечує застосування спеціально розробленої технології виготовлення бетону підвищеної міцності. Додавання мінеральних барвників у цементну суміш дозволяє отримати плитку різних кольорів.

Використання саме мінеральних пігментів гарантує стійкість кольору до вигорання та підкреслює екологічність продукції. Крім того, застосування пластифікаторів провідних світових виробників істотно покращує фізичні властивості готових виробів.

Виробництво продукції здійснюється на сучасному європейському обладнанні з комп'ютеризованою системою управління, яке відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001. Завдяки цьому всі етапи технологічного процесу максимально автоматизовані. Персонал підприємства пройшов підготовку під керівництвом іноземних фахівців.

Готова продукція регулярно проходить перевірку фізико-технічних показників та екологічних властивостей у вітчизняних акредитованих наукових установах. Уся лінійка виробів має сертифікацію за стандартами системи УКРСЕПРО.

Бруківка як вид покриття широко застосовується для благоустрою територій: оформлення дитячих та громадських майданчиків, парків, пішохідних зон, тротуарів, парковок біля торговельних закладів, транспортних зупинок і великих промислових територій. Завдяки чітким геометричним лініям її просто укладати та зручно ремонтувати у разі потреби.

Для масового виробництва покриття використовується високотехнологічне автоматизоване обладнання. Водночас покупці, яким потрібен невеликий обсяг продукції для власних потреб, можуть придбати менші партії матеріалу.

Підприємство активно бере участь у галузевих архітектурних та будівельних виставках і ярмарках, демонструючи свою продукцію та технологічні можливості.

Товариство провадить свою діяльність відповідно до статуту, який визначає основні правила та порядок функціонування ТОВ «Ельбрук Плюс». Засновниками підприємства є громадяни України — Чернявська Надія

Денисівна та Дегрик Сергій Олександрович, які володіють повною цивільною правоздатністю та дієздатністю.

Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. До основних напрямів його роботи належать оптова реалізація деревини, будівельних матеріалів і сантехнічного обладнання, а також виготовлення різноманітної продукції з бетону, гіпсу та цементу.

Мета та сфера діяльності товариства.

Головною метою діяльності є отримання прибутку та подальший його розподіл між учасниками відповідно до встановлених правил.

Товариство має право займатися будь-якими видами господарської діяльності, що не суперечать чинному законодавству України та відповідають задекларованій меті. Ті види діяльності, для яких необхідно отримання спеціальних дозволів, патентів чи ліцензій, здійснюються лише після оформлення відповідних документів у встановленому порядку. Також підприємство наділене правом здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

У межах зовнішньоекономічної діяльності товариство може встановлювати ділові зв'язки з підприємствами, установами й організаціями різних форм власності, а також із закордонними юридичними та фізичними особами. Усі такі операції здійснюються відповідно до чинного законодавства та положень статуту.

Підприємство має можливість експортувати продукцію та послуги власного виробництва, а також продукцію дочірніх структур і партнерських організацій. Крім того, товариство може імпортувати товари та послуги для забезпечення господарської діяльності, потреб трудового колективу або для їх подальшої реалізації на внутрішньому ринку України.

Товариство проводить свою діяльність у межах чинного законодавства України та відповідно до положень власного Статуту. Підприємство має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічні операції.

До складу учасників Товариства входять фізичні та юридичні особи, які внесли кошти до статутного капіталу під час його створення або

отримали статус учасника в інший спосіб, передбачений Статутом чи законодавством України.

Статутний капітал формується за рахунок внесків учасників і дорівнює сукупності номінальних вартостей їхніх часток, виражених у національній валюті. Формування та зміна розміру статутного капіталу здійснюються згідно з вимогами законодавства: він може збільшуватися шляхом підвищення номіналу часток або випуску додаткових акцій, а також зменшуватися у встановленому Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку порядку.

Товариство володіє основними й оборотними фондами, має самостійний баланс, поточні та інші банківські рахунки й працює на принципах повного господарського розрахунку та самоокупності.

Підприємство гарантує виплату заробітної плати та забезпечення соціальних і правових гарантій відповідно до норм чинного законодавства. Кількість працівників, які працюють на умовах контракту, не може перевищувати меж, визначених законодавчими актами України.

Результати роботи підприємства відображаються у фінансовій звітності малого підприємництва (МСП). Дані фінансового аналізу підприємства представлені у таблицях, що наведені нижче. Згідно з фінансовою звітністю, стан підприємства та його активи формуються з окремих складових. Для дослідження фінансового стану підприємства, на основі показників звітності (Додатки Б, В, Г), буде розглянута структура та динаміка капіталу й активів.

Структура капіталу підприємства — це співвідношення власних та залучених джерел фінансування у загальному обсязі капіталу. Вона показує, яку частку фінансових ресурсів підприємства складають власні кошти власників, а яку — залучені (позикові або сторонні) кошти. Аналіз структури капіталу дозволяє оцінити фінансову стійкість, незалежність і ризики підприємства, а також ефективність використання власних та позикових ресурсів.

Аналіз структури капіталу ТОВ «Ельбрук Плюс» представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз структури капіталу ТОВ «Ельбрук Плюс»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022 рр.
Загальна величина капіталу	483,8	8882,2	8499,4	+8015,6
Власний капітал	16,3	4164,7	4215,6	+4199,3
- у % до всіх джерел коштів	4	47	49	+45
Залучений капітал	467,5	4717,5	4283,8	3816,3
- у % до всіх джерел коштів	96	53	51	-40

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [Додаток Б, В, Г]

Аналізуючи структуру капіталу ТОВ «Ельбрук Плюс» за 2022–2024 рр. ми зробили наступні висновки.

Загальна величина капіталу.

У 2022 році загальна величина капіталу становила 483,8 тис. грн, а у 2024 році — 8499,4 тис. грн, що свідчить про значне зростання на 8015,6 тис. грн.

Найбільше зростання спостерігалось у 2023 році (8882,2 тис. грн), після чого відбулося невелике зменшення у 2024 році, що може вказувати на стабілізацію капіталу після активного приросту.

Власний капітал.

У 2022 році власний капітал становив лише 16,3 тис. грн (4% від загальної величини капіталу).

До 2024 року він зріс до 4215,6 тис. грн (49%), що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства та зменшення його залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Залучений капітал.

Залучений капітал у 2022 році був 467,5 тис. грн, або 96% від загального капіталу.

До 2024 року його обсяг зріс до 4283,8 тис. грн, але частка у структурі зменшилася до 51%.

Зменшення частки залученого капіталу на 40% відображає зниження фінансового ризику та меншу залежність від позикових коштів.

За три роки підприємство суттєво наростило загальний капітал і власний капітал, покращивши фінансову стабільність.

Спостерігається позитивна тенденція до збільшення частки власних коштів (з 4% до 49%) і зменшення частки залученого капіталу (з 96% до 51%), що свідчить про зниження ризиків та підвищення фінансової незалежності.

Така структура капіталу забезпечує підприємству більшу стійкість до зовнішніх економічних коливань і дозволяє ефективніше планувати фінансування розвитку.

Далі розглянемо власний капітал підприємства (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2 – Аналіз власного капіталу ТОВ "Ельбрук Плюс"

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022 рр.
Власний капітал, тис. грн.	16,3	4167,7	4215,6	+4199,3
Зареєстрований (пайовий капітал)	3,2	4000	4000	+3996,8
Додатковий капітал	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (збиток)	13,1	164,7	215,6	+202,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [Додаток Б, В, Г]

Власний капітал — це частина капіталу підприємства, що формується за рахунок коштів власників і накопиченого прибутку, і використовується для фінансування діяльності без залучення позикових коштів. Він є основним показником фінансової стійкості та незалежності підприємства.

Аналіз власного капіталу ТОВ «Ельбрук Плюс» (2022–2024 рр.)

1. Загальний власний капітал

У 2022 році власний капітал становив 16,3 тис. грн, а у 2024 році він зріс до 4215,6 тис. грн, що означає приріст 4199,3 тис. грн.

Це свідчить про значне нарощування фінансових ресурсів підприємства, що підвищує його стійкість та незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

2. Зареєстрований (пайовий) капітал

Пайовий капітал у 2022 році становив 3,2 тис. грн, а до 2024 року зріс до 4000 тис. грн, що забезпечило основну частину власного капіталу підприємства. Такий приріст (на 3996,8 тис. грн) відображає збільшення внесків учасників та зміцнення статутної бази підприємства.

3. Додатковий та резервний капітал

На протязі досліджуваного періоду підприємство не формувало додатковий або резервний капітал. Це свідчить про те, що підприємство поки що не використовувало ці інструменти для страхування ризиків або розвитку.

4. Нерозподілений прибуток (збиток)

Накопичений нерозподілений прибуток у 2022 році становив 13,1 тис. грн, а у 2024 році збільшився до 215,6 тис. грн, що означає приріст 202,5 тис. грн.

Зростання нерозподіленого прибутку свідчить про стабільну фінансову діяльність підприємства та наявність ресурсів для реінвестування у розвиток або покриття можливих збитків у майбутньому.

Висновок: основне зростання власного капіталу ТОВ «Ельбрук Плюс» забезпечене за рахунок збільшення внесків власників (пайового капіталу) та накопиченого прибутку.

Підприємство зміцнило фінансову незалежність та знизило ризик залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Відсутність резервного та додаткового капіталу може бути фактором для подальшого формування фондів безпеки та розвитку.

Структура майна підприємства відображає його загальний фінансовий стан і дозволяє оцінити, яку частку в активах займає кожен елемент, а також

співвідношення власних та позичених коштів у пасивах. Вона демонструє специфіку діяльності конкретного підприємства. Аналіз вартості майна за останні три роки показує, що питома вага оборотних активів у загальному обсязі не перевищує частку необоротних активів (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз активів ТОВ «Ельбрук Плюс»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022 рр.
Необоротні активи	-	8419,5	7412,6	+7412,6
Оборотні активи	483,8	462,7	1086,8	+603
Всього активів	483,8	8882,2	8499,4	+8015,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [Додаток Б, В, Г]

З даних таблиці 2.5 бачимо, що:

1. Загальна величина активів.

- У 2022 році загальна сума активів становила 483,8 тис. грн, тоді як у 2024 році вона зросла до 8499,4 тис. грн, що означає приріст на 8015,6 тис. грн.

- Найбільший приріст відбувся у 2023 році (8882,2 тис. грн), після чого спостерігається невелике зменшення у 2024 році, що може свідчити про корекцію структури активів або переоцінку необоротних активів.

2. Необоротні активи.

- У 2022 році необоротні активи були відсутні, у 2023 році вони склали 8419,5 тис. грн, а у 2024 році – 7412,6 тис. грн.

- Зростання необоротних активів у 2023 році свідчить про інвестиції підприємства в довгострокові ресурси, такі як обладнання, будівлі чи інші основні засоби.

- Невелике зменшення у 2024 році може бути пов'язане з амортизацією або реалізацією частини необоротних активів.

3. Оборотні активи.

- У 2022 році оборотні активи склали 483,8 тис. грн, у 2023 році вони незначно зменшилися до 462,7 тис. грн, а у 2024 році різко зросли до 1086,8 тис. грн, що дає приріст 603 тис. грн за три роки.

- Збільшення оборотних активів у 2024 році може свідчити про нарощування товарно-матеріальних запасів, грошових коштів або дебіторської заборгованості для забезпечення поточної діяльності.

4. Висновок.

- За три роки загальні активи підприємства зросли більш ніж у 17 разів, що свідчить про значне розширення фінансових ресурсів і масштабів діяльності.

- Основну частку активів складають необоротні активи, що вказує на інвестиції в довгострокову матеріально-технічну базу підприємства.

- Оборотні активи займають меншу частку, проте їхній приріст у 2024 році свідчить про посилення обігових ресурсів підприємства для підтримки поточної діяльності.

Таким чином, протягом аналізованого періоду підприємство активно розширювало масштаби своєї діяльності: загальна вартість його майна зросла з 483,8 тис. грн у 2022 році до 8882,2 тис. грн на кінець 2024 року.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство має достатній рівень власного капіталу для здійснення фінансово-господарської діяльності. Зміни у структурі власного капіталу протягом періоду були незначними.

За даними аналізу, структура активів ТОВ «Ельбрук Плюс» за 2022–2024 роки зазнала значних змін. У 2022 році оборотні активи склали всю величину активів, оскільки необоротні активи ще не були сформовані. Проте у 2023 та 2024 роках основну частку активів займають необоротні активи, що свідчить про інвестиції підприємства в довгострокові ресурси та зміцнення матеріально-технічної бази. Частка оборотних активів у загальній структурі активів у ці роки значно менша, що відповідає специфіці діяльності підприємства та забезпечує ефективне управління оборотними ресурсами.

2.2. Аналіз динаміки та структури кадрової складової підприємства

Наявність достатнього та кваліфікованого персоналу є ключовою умовою стабільного та результативного розвитку будь-якого підприємства. Для ТОВ «Ельбрук Плюс», де працює відносно невелика кількість співробітників, питання формування та підтримання професійного кадрового складу має особливе значення.

Однією з основних функцій кадрової служби підприємства є розвиток кадрового потенціалу, що охоплює декілька важливих напрямів. Першим із них виступає залучення нових працівників та проведення їх професійного відбору. Оскільки діяльність ТОВ «Ельбрук Плюс» пов'язана з виробництвом бетонних виробів, значна частина робіт потребує працівників робітничих спеціальностей. Водночас високі вимоги до фаховості управлінського та інженерного персоналу є актуальними не лише в межах України, але й на міжнародних ринках. Керівникам і спеціалістам необхідно мати глибокі професійні знання, практичний досвід, володіння іноземними мовами та готовність до постійного саморозвитку. Одним із важливих аспектів кадрової роботи на підприємстві є створення умов для кар'єрного зростання працівників.

До кандидатів на різні посади висувається низка вимог, серед яких:

- 1) наявність відповідної професійної підготовки;
- 2) здатність розуміти специфіку роботи підприємства як на вітчизняному, так і на зовнішніх ринках;
- 3) усвідомлення необхідності постійного вдосконалення знань і навичок.

Наступним важливим напрямом системи управління персоналом є навчання і розвиток працівників, формування кадрового резерву та загальне підвищення рівня кадрового потенціалу. Створення якісного кадрового резерву потребує достатнього часу та ретельного планування з урахуванням реального стану справ у компанії. У зв'язку з цим виникає об'єктивна

потреба у впровадженні дієвого механізму формування кадрового резерву, що відображено на рис. 2.1.

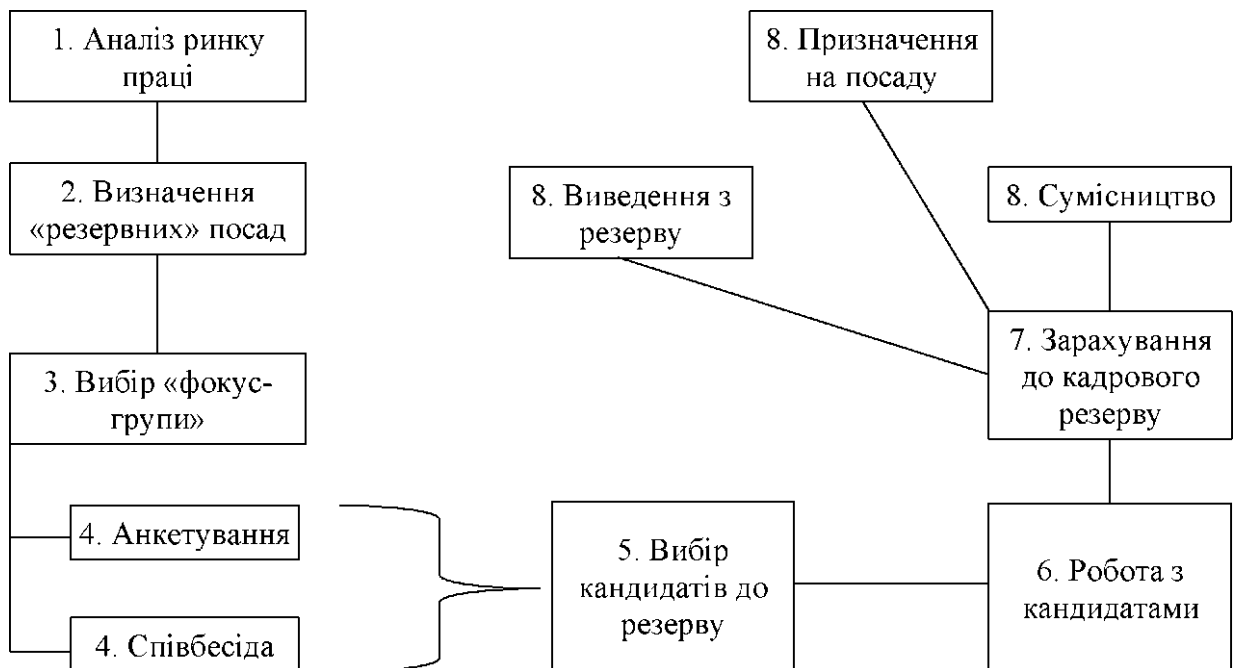


Рисунок 2.1 – Схема механізму формування кадрового резерву на підприємстві ТОВ «Ельбрук Плюс»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Основним завданням політики розвитку персоналу є створення умов для постійного професійного навчання, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та підготовці майбутніх управлінських кадрів. В умовах динамічних змін сучасного ринку неможливо ефективно оновлювати й підтримувати людський капітал без чітко вибудованої системи кадрового резерву.

Система управління персоналом ТОВ «Ельбрук Плюс» включає три ключові складові:

- базові елементи;
- процеси формування кадрового резерву;
- функціональні механізми управління кадровим резервом.

Ці елементи формують основу всієї системи розвитку кадрового потенціалу підприємства. Наприклад, створення моделі компетенцій або чітких профілів посад є необхідною умовою для об'єктивного відбору кандидатів у кадровий резерв, складання індивідуальних планів розвитку чи оцінки результативності їх професійного зростання.

Процеси, що забезпечують розвиток кадрового потенціалу на підприємстві, становлять основу кадрової технології та спрямовані на реалізацію завдань системи управління персоналом. Механізми управління кадровим потенціалом забезпечують узгоджене функціонування всіх процесів, гарантують стабільність роботи персоналу та дозволяють ефективно координувати всі напрями роботи з кадрами.

Керівництво ТОВ «Ельбрук Плюс» у процесі формування та розвитку кадрового резерву дотримується низки ключових принципів, які забезпечують його ефективне функціонування.

Перш за все враховується принцип доступності, згідно з яким резерв персоналу має бути сформований завчасно, щоб у момент виникнення вакансії підприємство мало підготовлених претендентів. Працівники, включені до оперативного резерву, повинні мати реальні можливості зайняти відповідну посаду, що підвищує їхню мотивацію та зацікавленість у професійному розвитку.

Наступним важливим принципом є відповідність кандидатів посаді та виду резерву. Це означає, що під час відбору особлива увага приділяється відповідності професійних умінь, рівня підготовки та компетентностей кандидата вимогам конкретної посади. Для стратегічного резерву додатково оцінюється потенціал працівника, його здатність до довгострокового розвитку та виконання управлінських функцій у майбутньому.

Третім принципом виступає оцінка потенціалу кандидата, що передбачає комплексний аналіз його професійної мотивації, прагнення до кар'єрного зростання та особистісного розвитку. Водночас враховуються такі характеристики, як рівень освіти, досвід роботи, вікові особливості, трудова

біографія, стан здоров'я та психологічна стійкість. Сукупність цих факторів дозволяє визначити, наскільки працівник готовий до виконання складніших функцій і переходу на вищу посаду.

У системі управління людськими ресурсами ТОВ «Ельбрук Плюс» виділяється чітка послідовність етапів формування кадрового резерву. До основних з них належать:

1. пошук і залучення потенційних кандидатів;
2. створення первинного переліку працівників, які можуть увійти до резерву;
3. оцінювання та відбір кандидатів для включення до кадрового резерву;
4. визначення посад, які потребують формування резерву;
5. відбір спеціалістів до стратегічного резерву;
6. остаточне формування та затвердження списку резервістів.

Під час етапу пошуку кандидатів здійснюється комплекс дій, покликаних забезпечити залучення найбільш перспективних спеціалістів (рис. 2.2).

ЕТАПИ ПОШУКУ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ "ЕЛЬБРУК ПЛЮС"	
	Аналіз документальних даних (особиста картка працівника, автобіографія, характеристики, результати атестації тощо)
	Інтерв'ю або співбесіда для виявлення цікавих відомостей (прагнень, потреб, мотивів поведінки тощо)
	Спостереження за поведінкою працівника у різних ситуаціях
	Оцінка результатів трудової діяльності (продуктивності праці, якості виконуваної роботи, показників виконання завдань керованим підрозділом) за певний період
	Порівняння якостей претендентів із вимогами посади того чи іншого рангу (професіограма)

Рисунок 2.2 – Система пошуку та залучення працівників для ТОВ «Ельбрук Плюс»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відбір кандидатів на вакантні посади в ТОВ «Ельбрук Плюс» проводиться за різноманітними критеріями, проте у всіх випадках передбачає обов'язкову попередню оцінку персоналу. Керівництво підприємства розділяє методи оцінювання на дві групи: індивідуальні методи, що зосереджуються на вивченні особистих якостей та професійних характеристик конкретного працівника, та групові методи, які передбачають порівняння результативності працівників у колективі.

Головною метою процесу відбору та формування кадрового резерву є забезпечення підприємства персоналом із високим потенціалом та ефективно вкладення ресурсів у розвиток працівників. Перед початком процедури створюється попередній список кандидатів до кадрового резерву, який формулюється з урахуванням категорії посади. До цього списку можуть включатися працівники, рекомендовані одним або декількома керівниками, а також кандидати, що самостійно висувають себе, або їхні колеги подають номінаційні заявки. При перегляді сформованого переліку пріоритет надається кандидатам із наявного резерву, хоча у разі потреби до нього можуть додаватися й працівники, відібрані на зовнішньому етапі пошуку.

У виняткових випадках нові кандидати можуть бути включені до складу кадрового резерву одночасно з прийняттям на роботу. У більшості ситуацій застосовується механізм поступового переходу на посади кадрового резерву. Так, під час відбору на вакантну позицію підприємство одразу оцінює, чи відповідає кандидат вимогам до резерву; ті, хто успішно пройшов відбір, повинні пропрацювати мінімум один рік, перш ніж бути офіційно включеними до основного складу кадрового резерву.

Незважаючи на те, що ТОВ «Ельбрук Плюс» приділяє значну увагу організації та управлінню кадровим потенціалом, існує певна проблема: продуктивність праці деяких працівників знижується, тоді як рівень заробітної плати зростає. Це свідчить про недостатню ефективність систем

мотивації та стимулювання кар'єрного розвитку, що потребує впровадження додаткових заходів для підвищення ефективності роботи персоналу.

При аналізі кадрового забезпечення підприємства використовуються показники чисельності працівників, середньооблікова чисельність та структура персоналу. Основними джерелами інформації виступають звіти про рух працівників, використання робочого часу, статистичні дані відділу кадрів, а також інші внутрішні документи, що фіксують зміни в складі персоналу.

Слід підкреслити, що кадрова політика ТОВ «Ельбрук Плюс» у 2024 році була спрямована на забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками, утримання ключових кадрів та стимулювання їх до більш продуктивної та результативної роботи. Одним із пріоритетів компанії є мотивація персоналу через адекватну систему винагороди, що відповідає складності виконуваних завдань та умовам праці кожного співробітника.

Особливу увагу при аналізі ефективності кадрової політики приділено використанню персоналу з точки зору чисельності працівників. На основі даних, представлених на рис. 2.3, можна відзначити, що загальна кількість співробітників підприємства демонструє коливання: періоди збільшення змінюються періодами скорочення. Така динаміка є неоднозначною і свідчить про необхідність системного підходу до управління чисельністю персоналу та оптимізації кадрових процесів.

З рисунка 2.3 видно, що середньооблікова чисельність працівників підприємства за період 2020–2024 років коливається. У 2020 році чисельність була максимальною — 28 осіб, після чого у 2021 році спостерігається значне зниження до 22 осіб. У 2022 році відбулося зростання до 25 осіб, а у 2023 та 2024 роках чисельність стабілізувалася на рівні 24 осіб.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство проходило період адаптації та оптимізації персоналу, після чого чисельність працівників вийшла на стабільний рівень.

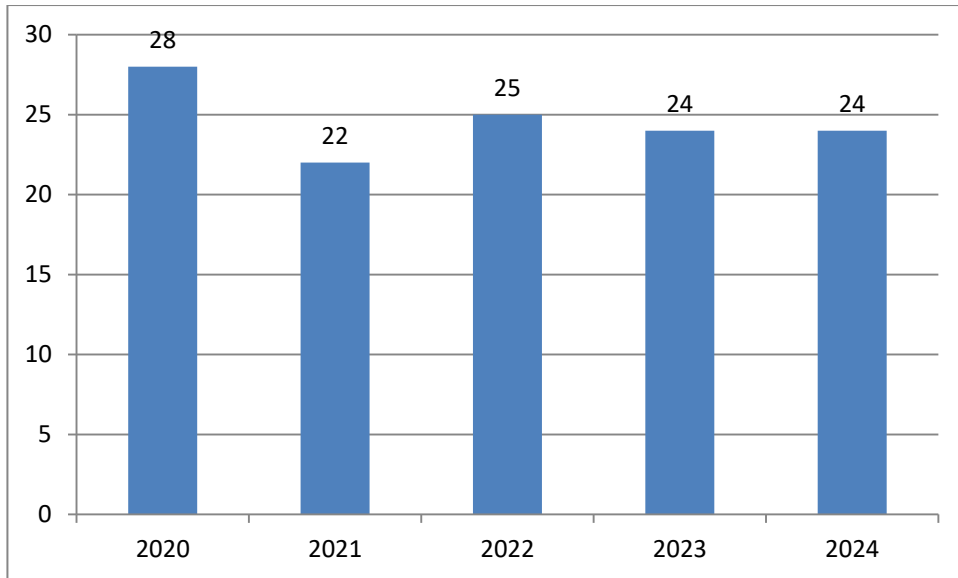


Рисунок 2.3 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства ТОВ "Ельбрук Плюс"

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Це свідчить про врівноважене кадрове забезпечення та поступове формування стабільної структури персоналу.

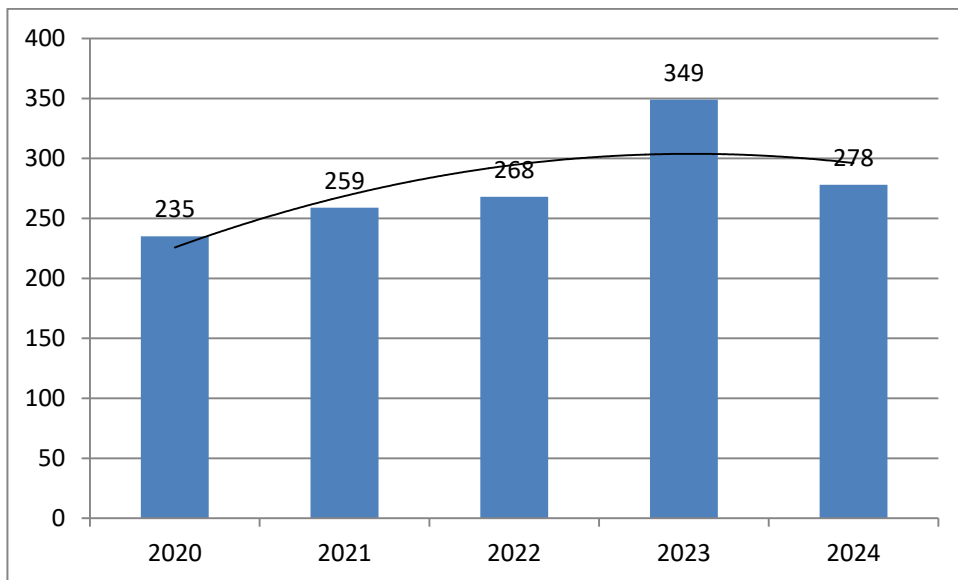


Рисунок 2.4 – Динаміка росту середньорічної заробітної плати робітників ТОВ «Ельбрук Плюс» у 2020-2024 рр. у розрахунку на одного працюючого, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Середня річна заробітна плата персоналу підприємства у 2024 р. склала 278 тис. грн. Динаміка росту середньорічної заробітної плати робітників підприємства ТОВ «Ельбрук Плюс» у 2020-2024 рр. наведена на рис. 2.4.

При цьому, середньорічна заробітна плата працівників у 2024 р. порівняно з 2020 р. збільшилася, що є свідченням досить виваженої мотиваційної політики підприємства. Підприємство не має заборгованості з виплати заробітної плати та оплати податків до бюджету і позабюджетні фонди.

Забезпеченість організації працівниками досліджується шляхом порівняння кількості працівників у звітному періоді з попереднім періодом.

Таблиця 2.4 – Склад середньооблікової чисельності підприємства ТОВ «Ельбрук Плюс» за 2020-2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2020 рр.
Середньооблікова чисельність, осіб всього	28	22	25	24	24	-4
У тому числі:						
основний вид діяльності	28	22	25	24	24	-4
з них:						
- керівники	4	4	4	3	4	-
- фахівці	6	6	6	6	6	-
- робочі	18	12	15	15	14	-4

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Згідно з даними таблиці, загальна середньооблікова чисельність працівників підприємства за період 2020–2024 років зменшилася з 28 осіб у 2020 році до 24 осіб у 2024 році, що становить зниження на 4 працівники. Основний внесок у скорочення зробили робітники, чисельність яких знизилася з 18 осіб у 2020 році до 14 осіб у 2024 році.

Що стосується керівників та фахівців, їхня чисельність залишалася практично стабільною протягом аналізованого періоду. Керівники склали

від 3 до 4 осіб, а фахівці постійно налічували 6 осіб, що свідчить про збереження кадрової стабільності серед управлінського та технічного персоналу.

Таким чином, можна зробити висновок, що зменшення загальної чисельності підприємства відбулося переважно за рахунок робітничого складу, тоді як керівники та фахівці залишилися на стабільному рівні. Це свідчить про спрямовану кадрову політику підприємства, що зберігає ключові компетенції та управлінські ресурси, навіть у умовах оптимізації чисельності працівників.

Під час аналізу трудових ресурсів важливо розглядати структуру чисельності персоналу не лише в абсолютних величинах, а й у відносних показниках. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити склад працівників, виявити тенденції зміни чисельності та зрозуміти, які категорії персоналу потребують особливої уваги.

Таблиця 2.5 – Склад середньооблікової чисельності підприємства ТОВ «Ельбрук Плюс» за 2020-2024 рр.

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього	28	100	22	100	25	100	24	100	24	100
У тому числі основний вид діяльності	28	100	22	100	25	100	24	100	24	100
з них:										
- керівники	4	14	4	18	4	16	3	12	4	17
- фахівці	6	21	6	27	6	24	6	25	6	25
- робочі	18	65	12	55	15	60	15	63	14	58

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Для наочності доцільно скласти таблицю структури трудових ресурсів, в якій буде відображено відсоткові показники динаміки чисельності працівників. На основі цієї інформації можна провести детальний аналіз і визначити, чи існує надлишок або нестача персоналу у різних категоріях

працівників (табл. 2.5). Такий підхід забезпечує системне розуміння кадрового потенціалу та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Аналіз показує, що загальна чисельність персоналу підприємства за досліджуваний період коливалася від 22 до 28 осіб. Найвищий рівень чисельності був у 2020 році — 28 осіб, після чого спостерігається зниження у 2021 році до 22 осіб. Протягом наступних років чисельність стабілізувалася на рівні 24–25 осіб. Це свідчить про певну волатильність кадрів у 2020–2021 рр., можливо, пов'язану з організаційними змінами або зовнішніми факторами, а потім про стабілізацію чисельності.

Щодо структурних характеристик персоналу, можна відзначити такі тенденції:

Керівники. Їх частка у загальній чисельності коливалася від 12% до 18%. У 2020 та 2022 роках вона складала близько 16–14%, у 2021 році відзначено зростання до 18%, що свідчить про тимчасове посилення управлінського складу. У 2023 році частка керівників знизилася до 12%, але у 2024 році знову зросла до 17%, що може свідчити про потребу у керівному контролі при стабілізації діяльності підприємства.

Фахівці. Частка фахівців демонструє стабільність і незначну динаміку, коливаючись у межах 21–27%. Найбільший відсоток зафіксовано у 2021 році (27%), а з 2022 по 2024 рр. їх частка утримується на рівні 24–25%. Це свідчить про постійне забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами без суттєвих змін.

Робочі. Найбільшу частку у структурі персоналу становили робочі — 55–65%. У 2020 році їх частка була максимальною — 65%, потім у 2021 році відзначено різке зниження до 55%. У 2022–2024 рр. частка робочих коливалася між 58–63%, що відображає незначну оптимізацію чисельності робочого складу.

Загалом структура персоналу підприємства демонструє певну стабільність у частці фахівців і керівників, водночас робітники зазнали більш

значних коливань. Це може свідчити про вплив сезонних або організаційних факторів на виробничий склад кадрів.

Аналіз свідчить про те, що ТОВ "Ельбрук Плюс" підтримує збалансовану структуру персоналу з переважанням робітничого складу, стабільною часткою фахівців та керівників. Тимчасові коливання чисельності робочих у 2021 році вказують на можливу нестачу або надлишок кадрів у певні періоди, що потребує планування ресурсів для оптимізації кадрового потенціалу.

Таблиця 2.6 – Дані про рух працівників підприємства ТОВ «Ельбрук Плюс» за 2020-2024 рр.

Найменування показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7
Середня чисельність працівників, осіб	28	22	25	24	24	-4
Кількість прийнятих працівників за рік, осіб	8	5	5	7	6	-2
Кількість вибулих працівників за рік, осіб	7	5	4	5	5	-2
Зокрема, звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням, скорочення штатів	3	3	2	2	2	-1
Загальне число прийнятих і звільнених працівників, осіб	15	10	9	12	11	-4
Коефіцієнт з прийому працівників, %	28,6	22,7	20,0	29,2	25,0	-3,6
Коефіцієнт щодо звільнення працівників, %	25	22,7	16,0	20,8	20,8	-4,2
Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,7	13,6	8,00	8,3	8,3	-2,4
Коефіцієнт загального обороту робочої сили, %	53,6	45,4	36,0	50,0	45,8	-7,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Рух працівників підприємства відображає зміни у складі персоналу протягом певного періоду і є важливим показником ефективності кадрової політики. Він включає прийом на роботу, звільнення, переведення між

підрозділами та внутрішнє переміщення працівників. Аналіз цих даних дозволяє оцінити стабільність трудового колективу, визначити потребу у додатковому навчанні або перепідготовці кадрів та запобігти дефіциту або надлишку персоналу.

Аналіз середньої чисельності персоналу показує, що за період 2020–2024 рр. чисельність працівників підприємства коливалася від 22 до 28 осіб. Найбільша середня чисельність спостерігалася у 2020 році — 28 осіб, а найменша — у 2021 році — 22 особи. У наступні роки чисельність стабілізувалася на рівні 24–25 осіб, що свідчить про відносну стабільність кадрів після періоду скорочень або змін. Загальне відхилення чисельності порівняно з 2020 роком складає -4 особи, що може свідчити про часткове скорочення штату або оптимізацію чисельності працівників.

Що стосується прийому та вибуття працівників, зафіксовано певні коливання. Найбільше нових працівників було прийнято у 2020 році — 8 осіб, а найменше у 2021 та 2022 роках — по 5 осіб. Кількість вибулих працівників у ці роки відповідала тенденції прийому: у 2020 році звільнено 7 осіб, а у 2022 році — 4 особи. Стабільним залишався склад звільнень за конкретними причинами (порушення трудової дисципліни, за власним бажанням, скорочення штату) — 2–3 особи на рік. Загальне число прийнятих і звільнених коливалося від 9 до 15 осіб на рік, що свідчить про помірний оборот кадрів.

Коефіцієнти руху персоналу демонструють специфіку кадрової динаміки. Коефіцієнт прийому працівників за досліджуваний період коливався від 20,0% у 2022 році до 29,2% у 2023 році, що свідчить про активне поповнення кадрів у деякі роки. Коефіцієнт звільнень змінювався від 16,0% до 25,0%, що вказує на контрольовану плинність персоналу. Плинність кадрів залишалася відносно низькою — 8–13,6%, що свідчить про стабільність колективу. Коефіцієнт загального обороту робочої сили коливався від 36,0% до 53,6%, відображаючи сумарний рух кадрів за рік і вказуючи на помірну мобільність працівників підприємства.

Висновок: аналіз даних руху працівників ТОВ «Ельбрук Плюс» показує, що підприємство підтримує відносно стабільний склад персоналу, із контрольованою плинністю кадрів і збалансованим прийомом та звільненням працівників. Незначні коливання чисельності та коефіцієнтів руху свідчать про ефективну кадрову політику та раціональне управління трудовими ресурсами, що забезпечує безперервність виробничих процесів і підтримку продуктивності колективу.

Аналіз середньооблікової чисельності та руху персоналу ТОВ «Ельбрук Плюс» за 2020–2024 роки свідчить про те, що підприємство забезпечує стабільний кадровий потенціал при помірних коливаннях чисельності працівників. Основні зміни спостерігалися у робітничому складі, тоді як чисельність керівників та фахівців залишалася практично стабільною, що вказує на збереження ключових компетенцій і управлінських ресурсів.

Динаміка прийому та звільнення працівників, а також показники плинності кадрів демонструють контрольований і збалансований рух персоналу. Незначні коливання чисельності свідчать про ефективну кадрову політику, орієнтовану на оптимізацію штату без втрати кваліфікованих кадрів, що дозволяє підтримувати безперервність виробничих процесів.

Крім того, зростання середньорічної заробітної плати працівників підтверджує впровадження ефективної мотиваційної політики та забезпечення економічної стабільності колективу. Загалом, підприємство демонструє системний підхід до управління трудовими ресурсами, що забезпечує збалансовану структуру персоналу, контрольовану плинність кадрів і підтримку продуктивності колективу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оцінка стану та проблем управління кадровим потенціалом ТОВ «Ельбрук Плюс»

Проведемо комплексну оцінку кадрового потенціалу ТОВ "Ельбрук Плюс", який безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом у компанії та формування продуктивної організаційної структури.

На даний момент кадрове планування в компанії здійснюється переважно на оперативному рівні. У разі розширення діяльності, рішення про додатковий найм приймаються топ-менеджерами заздалегідь, зазвичай на декілька місяців. Водночас відсутня стратегія довгострокового кадрового планування та чітка концепція формування кадрової структури підприємства. Основна діяльність у цій сфері зосереджена на закритті вакансій, що виникають спонтанно. Підбір персоналу проводиться у разі звільнення працівників, але ця система має низку недоліків, серед яких відсутність чітких критеріїв відбору кандидатів та психологічного тестування. Така практика підвищує ймовірність того, що нові співробітники приєднуються до компанії випадковим чином, без цілісного оцінювання їхніх компетенцій та відповідності корпоративній культурі.

За управління людськими ресурсами у ТОВ «Ельбрук Плюс» відповідає відділ кадрів, який є самостійним структурним підрозділом та підзвітний генеральному директору. Положення про відділ кадрів регламентує його функції та обов'язки, визначаючи чіткі рамки відповідальності та напрями роботи. Завдяки цьому забезпечується централізоване ведення кадрової документації, контроль за дотриманням трудового законодавства та організація процесів підбору та адаптації персоналу.

Кадрова політика компанії має відкритий характер. Підприємство прагне до прозорості у відносинах із потенційними працівниками на всіх рівнях і створює умови, за яких можливість приєднатися до колективу надається не лише керівникам, а й співробітникам нижчих ланок. Компанія готова приймати на роботу кваліфікованих фахівців незалежно від їхнього попереднього досвіду, що свідчить про орієнтацію на компетентність та професійні навички.

Для наочності можна розглянути план набору персоналу, який реалізує ТОВ «Ельбрук Плюс» (рис. 3.1), що дозволяє оцінити ефективність кадрової політики та виявити можливі напрямки вдосконалення процесів підбору та управління персоналом.

З аналізу рисунка можна зробити висновок, що система підбору персоналу в ТОВ "Ельбрук Плюс" має певні недоліки. Зокрема, відсутність чітких критеріїв відбору кандидатів та непроведення психологічного тестування призводять до ризику прийому на роботу осіб, які не відповідають необхідним професійним вимогам. Це зменшує ефективність процесу найму і може негативно впливати на продуктивність роботи колективу.

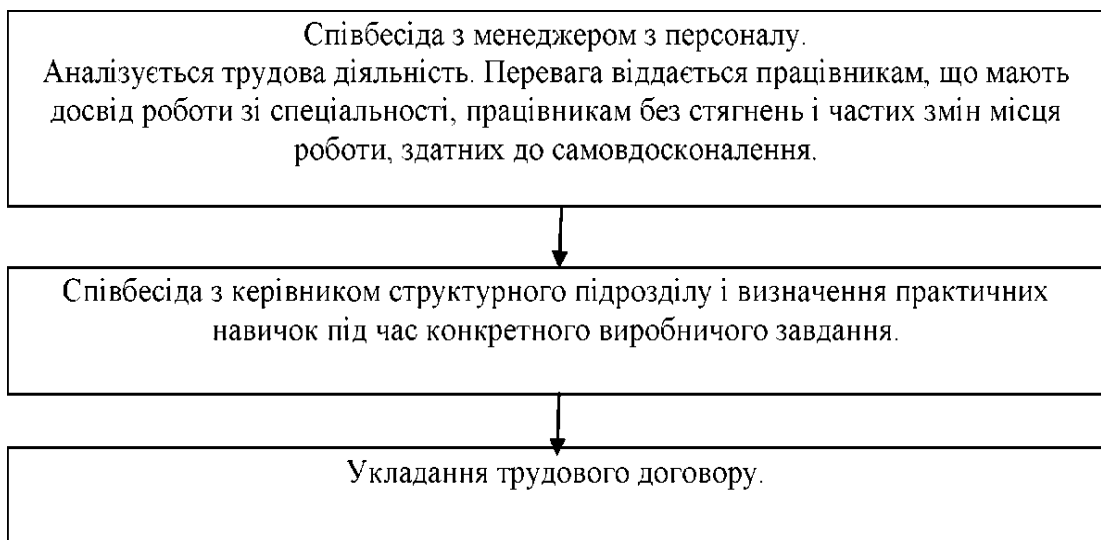


Рисунок 3.1 – Система підбору претендента на вакантне місце ТОВ «Ельбрук Плюс»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Крім того, стратегія кадрового відділу, схоже, орієнтована виключно на залучення кваліфікованих спеціалістів ззовні, при цьому практично не реалізується внутрішній розвиток та формування талантів серед наявних працівників. Розподіл функцій між відділом кадрів та іншими структурними підрозділами підприємства наведено в табл. 3.1, що демонструє наявну організаційну структуру управління персоналом.

Серед основних проблем, з якими стикається кадровий підрозділ, слід виділити нестачу професійних кадрів. Недостатня кількість висококваліфікованих спеціалістів у компанії створює значні труднощі для ефективного виконання завдань та негативно впливає на загальний рівень продуктивності діяльності підприємства.

Таблиця 3.1 – Розподіл завдань між відділом кадрів і іншими структурними підрозділами ТОВ «Ельбрук Плюс»

Завдання	Керівники підприємства, лінійних і функціональних підрозділів	Відділ кадрів
1. Прогнозування і планування чисельності персоналу		+
2. Професійний підбір кадрів		+
3. Виробнича і соціальна адаптація		+
4. Навчання персоналу	+	
5. Проектування трудових процесів	+	
6. Нормування праці	+	
7. Організація та обслуговування робочих місць	+	
8. Оплата праці	+	
9. Охорона праці	+	
10. Контроль за використанням робочого часу	+	
11. Формування і підготовка кадрового резерву		+
12. Планування ділової кар'єри		+
13. Наймання, переміщення і звільнення працівників		+
14. Облік наявності та руху персоналу		+
15. Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників	+	
16. Ведення і зберігання трудових книжок працівників		+
17. Ведення особових справ		+

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

При забезпеченні підприємства необхідними кадрами відділ кадрів активно використовує як внутрішні, так і зовнішні джерела персоналу. Важливо зазначити, що кадрова служба ефективно поєднує ці підходи, залучаючи як власних працівників, так і нових фахівців з зовнішнього середовища (таблиця 3.2).

Головними способами залучення кандидатів на відкриті вакансії в компанії є використання наявної зовнішньої бази даних претендентів та публікація оголошень про вакансії на онлайн-кадрових платформах.

Таблиця 3.2 – Джерела залучення персоналу ТОВ «Ельбрук Плюс»

Внутрішні	Зовнішні
Оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації	Подання оголошень у ЗМІ
Внутрішнє суміщення посад	Самостійний пошук через ЗМІ (друковані видання, дошки оголошень) Власна база даних зовнішніх кандидатів Internet - джерела
Рекомендації родичів, друзів, знайомих власних працівників	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В таблиці 3.3 наведено основні зовнішні джерела поповнення людських ресурсів організації.

Таблиця 3.3 – Результати дослідження джерел набору персоналу підприємства за 2024 р.

Найменування джерела найму	Питома вага, %
Товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства	20
Співробітники підприємства	30
Засоби масової інформації (друковані ЗМІ, телебачення, місцеве радіо)	35
Особи, які випадково зайшли в пошуках роботи	6
Колишні співробітники підприємства	5
Державна служба зайнятості	4
Рекрутингові агентства	-
Всього	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розглянемо ключові зовнішні чинники, що впливають на процес залучення працівників. У 2024 році найбільшу частку осіб, які висловили бажання приєднатися до компанії за власною ініціативою, забезпечували засоби масової інформації — 35%. Іншими джерелами кандидатів стали співробітники компанії та їхні родичі чи знайомі, що становило відповідно 30% та 20%. Такий розподіл показує, що зовнішні комунікаційні канали та соціальні зв'язки відіграють важливу роль у залученні нових кадрів.

Процес адаптації нових працівників у ТОВ "Ельбрук Плюс" є безпосереднім продовженням рекрутингу і спрямований на швидке та ефективно включення новачків у робочі процеси компанії. Основні цілі адаптації полягають у наступному. По-перше, зменшення стартових витрат: новим працівникам не обов'язково відразу володіти всіма нюансами роботи компанії та її стандартами. Якщо їхня продуктивність нижча за рівень досвідчених співробітників, це призводить до додаткових витрат. Ефективна система онбордінгу дозволяє швидко навчити новачків і досягти встановлених стандартів продуктивності.

По-друге, адаптація сприяє зниженню тривожності та невпевненості серед нових працівників, які можуть відчувати страх перед новим середовищем та незнайомими завданнями. По-третє, вона допомагає зменшити плинність кадрів: якщо нові працівники не можуть вчасно адаптуватися, вони ризикують залишити компанію. По-четверте, адаптаційні заходи економлять час керівників і основних співробітників, оскільки нові працівники швидше освоюють свої обов'язки та працюють більш продуктивно.

По-п'яте, організаційна адаптація сприяє формуванню задоволеності роботою, позитивного ставлення до виконуваних обов'язків та реалістичних очікувань у нових співробітників. Вона дозволяє новачкам зрозуміти специфіку організаційно-економічного управління компанією та окремими підрозділами, усвідомити своє місце в системі загальних цілей і структур підприємства. Важливим завданням процесу адаптації є формування у

працівників чіткого розуміння власної ролі та відповідальності, що забезпечує ефективну інтеграцію в колектив і продуктивну роботу в майбутньому.

Варто також виділити важливий аспект організаційної адаптації працівників — їх готовність сприймати та впроваджувати інновації, як технологічного, так і організаційно-економічного характеру. Цей фактор безпосередньо впливає на швидкість інтеграції нових працівників у робочі процеси та ефективність використання сучасних інструментів та методів роботи.

З огляду на це, можна окреслити ключові кадрові проблеми, з якими стикається ТОВ "Ельбрук Плюс". Однією з головних складнощів є підбір висококваліфікованих та освічених фахівців, здатних освоювати новітні технології, швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та ефективно працювати на сучасному обладнанні. Водночас компанія відчуває дефіцит некваліфікованих працівників, які виконують прості операційні завдання, що створює дисбаланс у складі персоналу.

Додатковою проблемою є недостатня увага до планування чисельності працівників та врахування причин відхилень від запланованих показників. Необхідно не лише розраховувати основні кадрові показники, а й здійснювати їх глибокий аналіз і прогнозування можливих змін, що дозволяє оперативно реагувати на потреби підприємства.

Ще одним важливим фактором є незадоволеність працівників соціальним пакетом та умовами праці. У компанії пріоритет надається інвестиціям у розвиток виробництва та нові проекти, тоді як соціальні програми отримують менше уваги через значні фінансові витрати. Також актуальною проблемою є необхідність підтримувати достатньо високий рівень заробітної плати з урахуванням зростаючої інфляції та проведення індексації. У разі незмінності заробітної плати співробітники починають шукати більш високооплачувану роботу, здатну задовольнити їхні потреби, порівнюючи умови та оплату праці в інших компаніях.

Для системної оцінки кадрового потенціалу застосовується SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони персоналу, а також можливості та загрози, що впливають на наявність та ефективність людських ресурсів. На основі результатів SWOT-аналізу розробляються практичні рекомендації щодо усунення слабких сторін, максимального використання сильних сторін, мінімізації впливу потенційних загроз і реалізації можливостей для розвитку підприємства.

Результати такого аналізу формують комплекс стратегічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності компанії та зміцнення її позицій на ринку. В таблиці 3.4 представлена матриця SWOT-аналізу кадрового потенціалу ТОВ «Ельбрук Плюс», яка наочно демонструє ці аспекти та дозволяє планувати подальші кроки щодо управління персоналом.

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Ельбрук Плюс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід роботи. Кваліфікований персонал. Освіта співробітників на високому рівні. Сформований фірмовий стиль. Стала організаційна культура.	Недостатність кадрового потенціалу. Плинність кадрів Відтік молодих спеціалістів за кордон. Заборгованість. Комунікаційні бар'єри. Відсутність системи психологічної атестації. Недостатність нових, конкурентних ідей. Низька мотивація співробітників.
Можливості	Загрози
Розширення персоналу. Вихід на нові сектори ринку. Налагодження системи зв'язків. Застосування світової практики і обмін спеціалістами.	Війна. Нестабільна політико-економічна ситуація в підприємстві. Фінансова криза. Нестача зовнішнього фінансування. Зростання інфляції. Дороге навчання у вищих закладах.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За результатами проведеної SWOT-діагностики кадрового потенціалу підприємства було встановлено, що підвищення чисельності кваліфікованих працівників можна забезпечити шляхом організації навчання та професійної

підготовки. Одночасно збільшення фонду оплати праці виступає додатковим стимулом для працівників, спонукаючи їх вносити пропозиції щодо вдосконалення діяльності компанії. Це також сприятиме зниженню рівня плинності кадрів та підвищенню ефективності праці, створюючи позитивний зворотний зв'язок між мотивацією персоналу та результатами роботи підприємства.

Розширення кола працівників, які мають можливість проходити професійне навчання за рахунок коштів підприємства, підвищує відповідальність за загальні результати діяльності та стимулює розвиток підприємницького мислення серед персоналу. Такий підхід також допомагає мінімізувати ризик виникнення конфліктних ситуацій та втрати компетентних співробітників, оскільки забезпечує прозору систему розвитку та зростання для всіх учасників колективу.

Крім того, навчання за рахунок підприємства створює додаткові можливості для нематеріального стимулювання персоналу, що включає розвиток професійних навичок, кар'єрне зростання та формування позитивного ставлення до компанії. Така стратегія сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню продуктивності праці та формуванню більш стабільного та зацікавленого трудового колективу.

На рис. 3.2 наведено матрицю SWOT-аналізу кадрового потенціалу ТОВ "Ельбрук Плюс".

Отже, головна мета кадрової стратегії компанії полягає в забезпеченні належного рівня робочої сили, необхідної для реалізації довгострокових цілей розвитку підприємства, а також у турботі про персонал. Це передбачає підтримку добробуту працівників, задоволення їхніх професійних потреб, розвиток компетенцій та стабільну зайнятість. Водночас стратегія спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства через розвиток професійної та творчої компетентності співробітників, впровадження інновацій та гарантування стабільності роботи підприємства та його персоналу в майбутньому.

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	Розширення персоналу. Вихід на нові сектори ринку. Налагодження системи зв'язків. Застосування світової практики і обмін спеціалістами.	Війна на сході. Нестабільна політико-економічна ситуація в підприємстві. Фінансова криза. Нестача зовнішнього фінансування. Зростання інфляції Погіршення репутації підприємства. Дороге навчання у вищих закладах.
Сильні сторони	СМ	СЗ
Досвід роботи. Кваліфікований персонал. Освіта співробітників на високому рівні. Сформований фірмовий стиль. Стала організаційна культура.	Збільшення кількості замовлень. Опанування нових видів виробництва, технологій. Просування кадрів отримання державної підтримки.	Підвищення з/п. Залучення інвестицій. Активна підтримка позитивного іміджу.
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ
Недостатність кадрового потенціалу. Висока плинність кадрів. Відтік молодих спеціалістів за кордон. Заборгованість. Комунікаційні бар'єри. Відсутність системи психологічної атестації. Недостатність нових, конкурентних ідей. Низька мотивація співробітників	Поліпшення якості навчання персоналу дає можливість впровадити нові сучасні технології у виробництво. Високий рівень якості підготовки проведення реструктуризації на підприємстві.	Нестабільність в економіці країни ускладнюють впровадження нових технологій. Залучення персоналу. Утримання ринкової ніші. Підтримання конкурентоспроможності на ринку. Вдосконалення системи мотивації. Налагодження внутрішніх зв'язків.

Рисунок 3.2 – Матриця SWOT-аналізу кадрового потенціалу ТОВ «Ельбрук Плюс»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Реалізація зазначеної стратегії базується на дотриманні ключових принципів управління персоналом. Так, взаємодія між працівниками та керівництвом будується на засадах взаємної довіри, поваги та уваги до потреб і проблем персоналу. Компанія розглядає себе як згуртований колектив, спільноту співробітників, готових до взаємопідтримки та командної роботи. При цьому розвиток підприємства тісно пов'язаний із професійним, творчим та особистісним зростанням кожного працівника.

Виявлені під час аналізу негативні тенденції свідчать про необхідність впровадження заходів щодо зміцнення кадрового потенціалу ТОВ «Ельбрук Плюс». Особливу увагу слід приділити забезпеченню адекватного співвідношення між рівнем заробітної плати та продуктивністю праці, що дозволить не лише підвищити мотивацію персоналу, а й покращити загальну ефективність діяльності підприємства.

3.2. Напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства

В умовах постійних змін соціально-економічного середовища питання формування та реалізації ефективної кадрової політики набувають особливої актуальності. Основним її завданням є підтримання оптимальної рівноваги між процесами оновлення, розвитку та збереження кількісного й якісного складу персоналу відповідно до стратегічних потреб підприємства, вимог чинного законодавства та тенденцій ринку праці. У цьому контексті кадрова політика має бути спрямована на підвищення результативності працівників, зростання продуктивності праці та впровадження заходів, які забезпечують раціональне використання людського капіталу.

Разом із тим аналіз організаційної структури підприємств та функціональних обов'язків підрозділів, що беруть участь у формуванні та реалізації кадрового потенціалу, виявив істотну роз'єднаність їх діяльності. Часто такі підрозділи виконують схожі завдання, але застосовують різні підходи й методи, що спричиняє розбіжності в роботі, підвищення ризику помилок і збільшує тривалість ухвалення кадрових рішень. Налагодження єдиної системи підпорядкування та координації кадрових служб дозволило б значно скоротити час на погодження процедур, усунути дублювання функцій і забезпечити більш чітку організацію управління персоналом.

Однак для створення сучасних механізмів управління, які відповідатимуть умовам ринкової економіки, необхідно забезпечити постійну

адаптацію діяльності підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища. Це передбачає регулярне вдосконалення організаційної структури, впровадження новітніх методів управління працею та пошук оптимальних інструментів впливу на розвиток трудового потенціалу. У цьому аспекті важливо визначити ключові напрями трансформації кадрової політики, розглядаючи її не лише як оперативний інструмент, а як фундамент стратегічного управління підприємством.

На основі проведеного дослідження проблем та недоліків у системі управління персоналом було сформовано перелік найактуальніших напрямів удосконалення кадрової політики з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Ельбрук Плюс» (рис. 3.3). Вони слугують орієнтиром для подальшого розвитку кадрової системи та зміцнення конкурентних позицій підприємства.



Рисунок 3.3 – Найважливіші напрями підвищення ефективності управління персоналом

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Серед ключових напрямів вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства варто виділити удосконалення стратегії планування та системи управління персоналом, підвищення ефективності мотивації працівників, забезпечення інформаційної підтримки реалізації кадрової політики, оптимізацію соціальних відносин, а також оцінку результативності функціонування системи управління персоналом через впровадження контролінгу.

Стратегія планування персоналу передбачає, що кадрова політика має ґрунтуватися на довгострокових цілях підприємства. Інакше кажучи, завдання та пріоритети кадрової політики повинні безпосередньо впливати зі стратегічних планів організації. Це означає, що характеристики, якими повинні володіти працівники, формуються виходячи з потреб і цілей усього підприємства, що дозволяє синхронізувати розвиток персоналу з досягненням загальних бізнес-результатів.

На сучасному етапі підприємствам необхідно приділяти особливу увагу вдосконаленню системи соціальних відносин. Це включає забезпечення працівників певним рівнем соціальних гарантій, формування сприятливого трудового клімату та підвищення залученості персоналу. Нові вимоги до управління людськими ресурсами передбачають оптимізацію роботи кадрової служби, яка охоплює питання підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, формування кадрового резерву, організацію відбору та найму працівників, а також розвиток внутрішньої конкуренції між співробітниками, що стимулює ефективність їхньої діяльності.

Важливим аспектом модернізації кадрової роботи є також вдосконалення технологічних та інформаційних процесів. При розробці програм кадрової політики слід враховувати не лише їхній вплив на підвищення продуктивності та ефективності роботи підприємства, але й обмеження, що накладаються ресурсним забезпеченням, зокрема фінансовими можливостями організації. Такий підхід дозволяє забезпечити збалансованість між потребами в людських ресурсах і наявними

економічними ресурсами підприємства.

Одним із основних інструментів підвищення ефективності кадрової політики є впровадження контролінгу персоналу. Ця функція передбачає системне планування, управління, моніторинг та інформаційне забезпечення всіх заходів у сфері управління людськими ресурсами. Контролінг дозволяє проводити регулярну, комплексну та об'єктивну оцінку роботи персоналу, що спрямовано на оптимізацію управлінських рішень, підвищення ефективності кадрової політики та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Кінцевим результатом застосування контролінгу є підвищення якості прийняття рішень у сфері управління персоналом та забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства. Кадрова політика повинна адекватно відображати стратегічні плани організації, орієнтуватися на її перспективні цілі та враховувати необхідність підтримки виробничих показників, збереження фінансової стабільності та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Такий підхід забезпечує інтеграцію управління людськими ресурсами з загальною стратегією розвитку підприємства, створюючи умови для сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності всього колективу.

Удосконалення системи управління персоналом передбачає створення чітких напрямів, спрямованих на ефективне використання трудових ресурсів. Такий підхід покликаний забезпечити баланс між наявними трудовими ресурсами та чисельністю робочих місць, а також оптимізувати використання робочої сили у виробничих процесах підприємства. Цілісне управління кадровим потенціалом дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й забезпечити стабільність функціонування організації в умовах постійних змін ринкового середовища.

Для досягнення зазначених цілей важливо почати з комплексного вдосконалення загальної системи управління підприємством, оскільки ефективність кадрової політики значною мірою залежить від узгодженості всіх управлінських процесів. Без попереднього вдосконалення загальної

системи управління будь-які заходи щодо оптимізації роботи з персоналом можуть бути малоефективними, а результати — нестійкими. Саме тому доцільно реалізовувати запропоновані заходи у певній послідовності, що забезпечить системність та інтеграцію управлінських рішень.

Зокрема, ми пропонуємо наступну послідовність дій:

Проведення заходів з оптимізації загальної системи управління підприємством, що передбачає аналіз і вдосконалення організаційної структури, процесів ухвалення рішень та функціональної взаємодії підрозділів.

Удосконалення системи управління персоналом, включаючи розробку стандартів кадрової роботи, покращення процесів підбору та адаптації працівників, створення умов для розвитку їхніх професійних компетенцій.

Впровадження заходів щодо вдосконалення системи організації та оплати праці, підвищення мотивації персоналу, запровадження ефективних матеріальних та нематеріальних стимулів для підвищення продуктивності та залученості співробітників.

Структурні елементи системи управління персоналом, на які можуть бути спрямовані ці заходи, відображені у таблиці 3.1, що дозволяє наочно оцінити напрямки впливу та пріоритети дій.

У контексті ефективного використання кадрового потенціалу підприємства виділяють декілька ключових проблемних аспектів. По-перше, це специфіка історично сформованого трудового менталітету, яка впливає на ставлення працівників до організаційних змін, мотивацію та готовність до професійного зростання. По-друге, менеджери часто недооцінюють відрив стратегічного планування розвитку кадрового потенціалу від реальної ситуації на ринку праці в конкретному регіоні.

Останні економічні та демографічні тенденції, включаючи кризи, помилки у соціальній політиці, недоліки приватизаційних процесів, нерівномірність регулювання доходів та проблеми реструктуризації виробництва, призвели до значних втрат у якості та кількості трудового

потенціалу в багатьох регіонах України. Наявні ресурси використовуються неефективно та нерационально, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств та загальну стабільність економічної системи.

Отже, комплексне удосконалення управління персоналом потребує системного підходу, що враховує як внутрішні організаційні чинники, так і зовнішні соціально-економічні умови. Лише інтегрований підхід, який поєднує оптимізацію управлінських структур, вдосконалення кадрових процесів і стимулювання працівників, здатен забезпечити ефективне використання трудового потенціалу та сприяти сталому розвитку підприємства.

Таблиця 3.5 – Перелік деяких структурних компонентів та резервів підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства

Найменування	Резерви підвищення ефективності
Структура персоналу: чисельність, кваліфікаційна й вікова структура, групи співробітників за стажем роботи на підприємстві, потенціалом розвитку, рольовим статусом на підприємстві і його підрозділах	Постійні й змінні дані обліку й статистики персоналу, інформація про результати його навчання, ділова оцінка (атестація)
Структура розвитку персоналу	Планування потреби в персоналі, заміщення вакансій, заходи щодо розвитку персоналу
Організаційна структура: формальна ієрархія й неформальні структурні групи	Схеми організаційних структур, діаграми виконання функцій і комунікаційних зв'язків, опитування співробітників і керівників
Організація праці: розміщення персоналу, робочі місця і їх взаємозв'язки	План посад і робочих місць (штатний розклад), опис робіт і посад (посадові інструкції), діагностика робочих місць, опитування співробітників
Культура управління: стиль керівництва, соціально-психологічний клімат, задоволеність працею	Методи соціальних досліджень, робота з працівниками, яких звільняють
Мотиваційні установки	Опитування працівників, групові дискусії, аналіз застосування теорій мотивації

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Однією з актуальних проблем сучасного підприємства є кадровий

дефіцит, який поступово зростає під впливом активної трудової міграції працівників за кордон, де на них чекають більш вигідні умови оплати праці та соціальні гарантії. Ця тенденція створює серйозні виклики для підтримки стабільного складу персоналу та забезпечення безперервності виробничих процесів у компанії.

Невідповідність кількості та структури наявного персоналу вимогам підприємства також ускладнює ефективне управління. Сьогодні формування кадрового складу орієнтується більше на попит абітурієнтів, їхні уявлення про престижність професій і потенційний рівень доходу. У результаті виникає дисбаланс: спостерігається «перевиробництво» фахівців у сферах юриспруденції, економіки та менеджменту, тоді як гостра нестача інженерів і технічних спеціалістів продовжує залишатися проблемою номер один для багатьох підприємств.

Ще одним суттєвим викликом є якість підготовки кадрів у регіонах. Менеджери та роботодавці часто зазначають, що сучасні освітні програми не відповідають реальним потребам підприємств. Водночас, попри об'єктивну критику, практична участь підприємців у фінансуванні освіти, організації практики та стажування студентів та аспірантів, удосконаленні навчальних програм залишається мінімальною. Це призводить до того, що підготовка спеціалістів залишається частково неузгодженою з вимогами ринку праці.

Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу необхідно мати детальну характеристику персоналу: проводити аналіз відповідності кожного працівника його посаді, оцінювати кваліфікацію, професійні навички та потенціал для розвитку. Такі заходи дозволяють не лише оптимізувати робочі процеси, а й стимулювати підвищення продуктивності праці, обсягів виробництва та інших економічних показників підприємства.

Серед основних заходів підвищення ефективності кадрового потенціалу можна виділити такі:

- проведення атестації всіх працівників без винятку для оцінки теоретичних і практичних знань, відповідності посаді та робочому місцю;
- заміна некваліфікованих та малокваліфікованих співробітників на висококваліфікованих, відбір яких проводиться на конкурсній основі як серед наявних працівників, так і серед нових кандидатів;
- впровадження конкурсно-контрактної системи працевлаштування та суворе дотримання умов контрактів;
- організація своєчасної службової ротації персоналу з метою оптимізації використання робочої сили;
- проведення перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників для освоєння суміжних професій;
- розширення зони професійної компетенції: наприклад, оператори машин можуть одночасно виконувати функції наладчиків, а спеціалісти елеваторного та транспортного напрямків поєднувати функції водіїв і операторів;
- заміщення вакантних місць, що утворилися через вихід на пенсію, внутрішніми кандидатами підприємства;
- оптимізація чисельності працівників завдяки комп'ютеризації та автоматизації робочих місць, зокрема серед економістів, бухгалтерів та керівників;
- стимулювання здобуття середньої та вищої освіти працівниками без відриву від виробництва;
- систематичне інформування колективу про наявні вакансії, перспективи розвитку підприємства та залучення рекомендацій щодо кандидатів;
- створення системи матеріального та нематеріального заохочення за ініціативи та новації, які сприяють підвищенню продуктивності;
- регулярне інформування працівників про основні економічні показники підприємства та результати спільної роботи;
- своєчасне вирішення соціальних питань, забезпечення комфортних

умов праці та організації відпочинку;

- формування позитивного психологічного клімату в колективі, проведення заходів для згуртування команди;

- підвищення авторитету керівника, здобуття довіри та поваги серед співробітників.

Отже, ефективність управління кадровим потенціалом безпосередньо впливає на результативність роботи підприємства. Першочерговими кроками у цьому напрямку є:

1. Впровадження системного планування роботи з персоналом;
2. Удосконалення професійного складу вищого керівництва, від компетентності якого залежить здатність компанії зберегти конкурентні позиції на ринку;
3. Перегляд розмірів заробітної плати та їх приведення у відповідність до ринкових умов;
4. Мінімізація заборгованості із виплати заробітної плати.

Формування кадрового потенціалу підприємства — процес складний і довготривалий. Він потребує постійної взаємодії з навчальними закладами, розробки нових систем мотивації та стимулювання ефективності персоналу, що дозволяє не лише підтримувати стабільний кадровий склад, але й забезпечувати стратегічний розвиток компанії.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції управління кадровим потенціалом підприємства набуває стратегічного значення. Кадровий потенціал є ключовим ресурсом, що визначає ефективність роботи підприємства, його конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Дослідження показало, що ефективне управління персоналом передбачає комплексний підхід, поєднуючи стратегічне планування, розвиток професійних компетенцій, мотивацію та контроль результативності праці.

Аналіз теоретичних засад управління кадровим потенціалом засвідчив важливість інтеграції кадрової політики з цілями підприємства та потребами ринку праці. Стратегічне управління персоналом включає не лише підбір і розподіл кадрів, а й оцінку ефективності, розвиток внутрішніх резервів, формування системи мотивації та соціальних гарантій. Впровадження сучасних підходів дозволяє підприємству формувати високопродуктивний колектив та забезпечувати стабільне функціонування організації.

Комплексна оцінка стану кадрового потенціалу ТОВ «Ельбрук Плюс» виявила низку проблем, серед яких: відсутність стратегічного довгострокового планування, обмежене використання внутрішніх резервів, нестача психологічного оцінювання кандидатів та недостатнє інформаційне забезпечення кадрової політики. Водночас відділ кадрів виконує важливі функції контролю та організації документації, що забезпечує певний рівень впорядкованості та дисципліни.

Для підвищення ефективності управління персоналом запропоновано низку заходів: впровадження системного планування кадрової роботи, конкурсно-контрактна система прийому, внутрішня ротація та перепідготовка працівників, розширення професійних компетенцій, створення системи матеріального та нематеріального стимулювання,

регулярне інформування колективу про економічні показники та перспективи розвитку підприємства.

Реалізація цих заходів дозволяє забезпечити баланс між потребами підприємства та можливостями персоналу, підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів та створити сприятливий психологічний клімат у колективі. Кадрова політика підприємства стає інструментом реалізації стратегічних цілей, підтримки фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, управління кадровим потенціалом є комплексним процесом, що охоплює планування, розвиток, мотивацію, оцінку та адаптацію персоналу. Його ефективність визначає загальний рівень продуктивності підприємства, стабільність роботи та можливості довгострокового розвитку. Впровадження системної кадрової політики сприяє формуванню професійного, зацікавленого та мотивованого колективу, здатного ефективно реагувати на зміни ринку та забезпечувати конкурентні переваги компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с
2. Амельницька О. В. Інтегровані підходи до системи мотивації персоналу підприємства / О. В. Амельницька, О. В. Мізіна // Ефективна економіка. 2018. № 6. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6394>.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
4. Бей Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів / Г.В. Бей, Г.В. Серета // Економіка і організація управління. – 2019. – № 2(34). – С. 93–101.
5. Богиня Д. П. Науково-практичні засади конкурентоспроможності людського потенціалу України: стан та шляхи формування в контексті інтеграційних процесів / Д. П. Богиня // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – №5, Т.1. – С. 7-13.
6. Бреус А.А. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві / А.А. Бреус, А.В. Лобза // Молодий вчений. – 2018. – № 10(62). – С. 304-307.
- 7 . Брич В., Борисенко О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисенко, Л. Білоус, Н. Галиш. – Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. – 212 с.
8. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 33-42.
9. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом

у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>.

10. Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : моногр. / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Х.: Вид.ХНЕУ, 2012. – 300 с.

11. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. № 1 (47). С. 69-77.

12. Даниленко О. А. Світові HR-тренди навчання та розвитку персоналу // Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» / КНЕУ. Київ, 2020. С. 37-40. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/8.pdf>

13. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни». Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.

14. Джинджоян В. В., Бережна К. О. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності // Економічна наука. 2022. № 2. С. 36-41. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2022/8.pdf.

15. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2020. № 1 (69). С. 96–107.

16. Дороніна М. С. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія / М. С. Дороніна, І. В. Литовченко, Д. Г. Михайленко, А. О. Полубєдова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 368 с.

17. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства // Приазовський

економічний вісник. 2019. № 14. С. 166-172. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf.

18. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. № 4. 2022. С. 26–34.

19. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. № 32(3). С. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.047>.

20. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>.

21. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.

22. Новікова М. М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Беке-това. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.

23. Олійничук О. І., Ляхович О. Релокація бізнесу як засіб забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти». 2022. С. 100-104.

24. Осадчук О. П. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу // Економіка та суспільство. 2022. № 42. С. 1-6. DOI: [10.32782/2524-0072/2022-42-77](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-77).

26. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. Вип. 4, № 2. с. 88-93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.

27. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства // Економіка і організація управління. 2020. № 40. С. 178-186. DOI: 10.31558/2307-2318.2020.4.17.

28. Трудові відносини під час воєнного стану в Україні: що змінилося? Державна служба України з питань праці. 2022. URL: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chasvoiennohostanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shchozminylosia>.

29. Цалко Т. Р., Невмержицька С.М., Птуха А.Р. Антикризове управління персоналом під час війни. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120> – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/60>

30. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>

31. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100-105. URL: <http://surl.li/hyzeg>

32. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

ДОДАТКИ