

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки та підприємництва

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф.

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

«15» грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

на тему:

«Збереження і розвиток трудового потенціалу підприємства в умовах кризи коронавірусу (на прикладі ТОВ «Ельбрук Плюс» м.Кропивницький)»

«Preservation and development of labor potential of an enterprise in the crisis of the coronavirus»

Виконав здобувач вищої освіти

2м курсу, групи ЕП-20 М

ОПП «Економіка підприємства»

спеціальності 051 «Економіка»

_____ Юлія ДОВГАНІЧ

«15» грудня 2021 р.

Керівник роботи: д.е.н., професор

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

«15» грудня 2021 р.

м. Кропивницький

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економічний

Кафедра Економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

економіки та підприємництва

д.е.н. проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО

«31» серпня 2021 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

ДОВГАНІЧ ЮЛІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ

1. Тема роботи «Збереження і розвиток трудового потенціалу підприємства в умовах кризи коронавірусу (на прикладі ТОВ «Ельбрук Плюс» м.Кропивницький)»
«Preservation and development of labor potential of an enterprise in the crisis of the coronavirus»
2. Керівник роботи Зайченко Володимир Васильович, д.е.н., професор
3. Строк подання роботи до захисту 10 грудня 2021 року
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Мета дослідження полягає у розробці методологічних засад та науково-практичних рекомендацій щодо збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства з урахуванням специфіки його діяльності, організації праці персоналу та тенденцій розвитку цієї галузі в умовах кризи коронавірусу. Реалізація поставленої мети зумовлює необхідність вирішення таких завдань: узагальнити теоретичну базу у сфері розвитку і збереження трудового потенціалу підприємства; - дослідити напрями розвитку та управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємства, зокрема розмежувати поняття «розвиток персоналу», «формування» та

«розвиток трудового потенціалу персоналу»; виявити специфіку та зміст управління розвитком трудового потенціалу персоналу, визначити напрямки його розвитку;- розглянути фактори впливу на трудовий потенціал працівників підприємства в умовах кризи коронавірусу, зокрема визначити окремо вплив на ринок праці екзогенного фактора – Covid-19; - досліджена загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ельбрук Плюс» та специфіка його підприємницької і виробничої діяльності; - здійснити фінансово-економічний аналіз ТОВ «Ельбрук Плюс»; - оцінити трудовий потенціал ТОВ «Ельбрук Плюс»; - сформувати методичні підходи до збереження і розвитку трудового потенціалу ТОВ «Ельбрук Плюс» в умовах кризи коронавірусу.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	2.09.21-20.09.21	
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретико-методичні основи збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства»	21.09.21-30.09.21	
3.	Написання другого розділу «Діагностика проблем збереження та розвитку трудового потенціалу на прикладі ТОВ «Ельбрук Плюс»	01.10.21-31.10.21	
4.	Написання третього розділу «Формування методичних підходів до збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства в умовах кризи коронавірусу»	01.11.21-21.11.21	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	22.11.21-01.12.21	
6.	Перевірка роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	22.11.21-01.12.21	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту	02.12.21-09.12.21	

Дата видачі завдання

«31» серпня 2021 року

Керівник роботи _____ Зайченко В.В.
(підпис)

Завдання прийнято до виконання
«31» серпня 2021 року

Здобувач _____ Довганич Ю.О.
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗБЕРЕЖЕННЯ І РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність поняття «трудовий потенціал», його структура та місце в системі категорій у галузі економіки праці та управління персоналом.....	11
1.2. Напрями розвитку та управління розвитком трудового потенціалу підприємства.....	21
1.3. Фактори впливу на трудовий потенціал працівників підприємства в умовах кризи коронавірусу.....	30
 РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕЛЬБРУК ПЛЮС».....	44
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ельбрук Плюс» та специфіка його підприємницької і виробничої діяльності.....	44
2.2. Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Ельбрук Плюс».....	51
2.3. Оцінка трудового потенціалу ТОВ «Ельбрук Плюс».....	79
 РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЗБЕРЕЖЕННЯ І РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ КОРОНАВІРУСУ.....	88
3.1. Удосконалення управління внутрішньою мобільністю персоналу підприємства в умовах кризи коронавірусу.....	88
3.2. Формування комплексних підходів до управління розвитком трудового потенціалу підприємства в умовах кризи коронавірусу.....	95
3.3. Комплексний механізм збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства в умовах кризи коронавірусу.....	106
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	119
ДОДАТКИ.....	124

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Підприємства реального сектора економіки України функціонують у нестабільних умовах, зокрема в умовах кризи коронавірусу. Діяльність підприємств та їх керівництва ускладнюється впливом безлічі зовнішніх факторів, що виявляються в погіршенні показників їх ефективності. Тому на перший план виходить розвиток принципово нових систем управління щодо використання трудових можливостей працівників підприємств. Внесення своєчасних, що відповідають мінливим зовнішнім вимогам коректив до управлінських процедур є одним із пріоритетних завдань у процесі функціонування підприємств. Конкретні умови та обставини, що впливають на результативність управління підприємствами, визначають можливості саморозвитку та самоорганізації серед працівників. Аналіз діяльності українських підприємств і теоретичних розробок у галузі праці показав, що характер відносин, що лежить в основі поведінки людей, тісно взаємопов'язаний з їхніми бажаннями та можливостями у соціальній та виробничій сферах. Безсумнівне значення тут набуває уміння налагоджувати взаємодію працівників, у якій підвищується ступінь очікуваної віддачі спільної роботи трудового колективу.

Реалізація цілей виробничої діяльності залежить від здатності персоналу реалізовувати всі цілі підприємства за функціональними сферами його діяльності. Подібна здатність визначається трудовим потенціалом, який виступає як одна з основних категорій у теорії праці.

Відповідно, виникає нагальна необхідність активізації кадрової політики, зокрема постає актуальним питання про наявність в організації ефективної програми управління розвитком та збереженням трудового потенціалу працівників. У цьому дуже важливим є пошук гнучких і ефективних інструментів, направлених на розвиток і збереження трудового потенціалу, що сприяють реалізації стратегії організації, створюють внутрішньоорганізаційні умови збереження і залучення персоналу у процес постійного перетворення.

У той самий час коло наукових досліджень щодо проблеми розвитку і збереження трудового потенціалу персоналу підприємств, її взаємозв'язок зі стратегією та ефективністю підприємства обмежений, а на практиці діяльності низки українських підприємств найчастіше відсутнє розуміння змісту, а у деяких випадках – необхідності цього процесу.

Відсутність науково обґрунтованих методів оцінки, визначення напрямку розвитку та управління розвитком і збереженням трудового потенціалу персоналу підприємств (у тому числі організаційного механізму цього процесу) визначає актуальність обраної теми дослідження.

Різноманітні питання управління персоналом, зокрема що стосуються трудового потенціалу, висвітлені у роботах зарубіжних вчених: С.Л. Брю, Р. Дорнбуша, Дж. Іванцевича, А. Кемпінські, К.Р. Макконнела, С. Сміта, Р.С. Фішера, Р. Шмалензі, Г. Шмідта, Дж. Еренберга та інших.

До українських науковців, які досліджували питання сутності, формування, розвитку та збереження трудового потенціалу відносяться: Амоша О.І., Богиня Д.М., Бутко М.П., Генкін Б.М., Грішнова О.А., Данилишин Б.М., Долішній М.І., Злупко С.М., Левченко О.М., Лібанова Е.М., Лісогор Л.С., Новікова О.Ф., Онікієнко В.В., Петрова І.Л., Пирожков С.І., Садова У.Я., Семикіна М.В., Шаульська Л.В. та інші.

Проте можна констатувати недостатнє висвітлення у вітчизняній літературі питань збереження і розвитку трудового потенціалу на мікро рівні (підприємства) в умовах кризи коронавірусу. Відтак, необхідним є розроблення комплексних заходів щодо розвитку і збереження персоналу з урахуванням специфіки діяльності окремих підприємств та зовнішнього впливового чинника – кризи коронавірусу.

Визначені аспекти і їх значущість зумовили вибір теми дослідження, мету, завдання, предмет, структуру та напрями кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти. Мета дослідження полягає у розробці методологічних

засад та науково-практичних рекомендацій щодо збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства з урахуванням специфіки його діяльності, організації праці персоналу та тенденцій розвитку цієї галузі в умовах кризи коронавірусу.

Для досягнення поставленої в роботі мети були сформульовані та вирішені наступні завдання:

- узагальнити теоретичну базу у сфері розвитку і збереження трудового потенціалу підприємства, запровадити єдиний понятійний апарат та теоретичні основи: визначення «трудова потенція персоналу»; у структуру, та чинники розвитку трудового потенціалу персоналу; місце трудового потенціалу у системі категорій у сфері економіки праці та управління персоналом.

- дослідити напрями розвитку та управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємства, зокрема розмежувати поняття «розвиток персоналу», «формування» та «розвиток трудового потенціалу персоналу»; виявити специфіку та зміст управління розвитком трудового потенціалу персоналу, визначити напрями його розвитку;

- розглянути фактори впливу на трудовий потенціал працівників підприємства в умовах кризи коронавірусу, зокрема визначити окремо вплив на ринок праці екзогенного фактора – Covid-19;

- досліджена загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ельбрук Плюс» та специфіка його підприємницької і виробничої діяльності;

- здійснити фінансово-економічний аналіз ТОВ «Ельбрук Плюс»;
- оцінити трудовий потенціал ТОВ «Ельбрук Плюс»;
- сформулювати методичні підходи до збереження і розвитку трудового потенціалу ТОВ «Ельбрук Плюс» в умовах кризи коронавірусу.

Об'єкт дослідження: процеси збереження та розвитку трудового потенціалу підприємства в умовах кризи коронавірусу.

Предметом дослідження: методи оцінки трудового потенціалу, процес та організаційний механізм збереження та розвитку трудового потенціалу підприємства, що спрямований на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Теоретичною основою дослідження послужив аналіз та узагальнення наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріалів науково-практичних конференцій та семінарів, публікацій періодичного друку, звітна та статистична інформація щодо досліджень ринку праці, трудового потенціалу, його кількісних та якісних характеристик, результатів оцінки трудового потенціалу та ефективності процесу забезпечення збереження та розвитку трудового потенціалу підприємства в умовах кризи коронавірусу.

Методологічною основою дослідження послужило застосування методів: аналізу та синтезу, спостереження та моделювання, системного підходу, експертних оцінок, статистичної обробки інформації, соціологічного дослідження.

Наукова новизна дослідження полягає у дослідженні теоретико-методичних засад та розробці методичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства з урахуванням специфіки його діяльності, організації праці персоналу та тенденцій розвитку цієї галузі в умовах кризи коронавірусу для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Інформаційна база дослідження. Закони та нормативні акти України, економічна література, матеріали фахових статей, статистичні дані ДССУ, баланс ТОВ «Ельбрук Плюс», звіт про фінансові результати за три роки, Статут підприємства.

Наукова новизна магістерської роботи полягає у такому:

удосконалено:

– уточнено соціально-економічну сутність поняття «трудовий потенціал» як ступеня можливої участі працівників у трудовій діяльності з урахуванням їх психофізіологічних, соціально-демографічних,

кваліфікаційних та особистісних особливостей, а також можливостей їх розвитку як на рівні окремого працівника, підприємства та галузі загалом.

- визначення місця трудового потенціалу в системі категорій у галузі економіки праці та управління персоналом, де в основі трудового потенціалу окремої людини лежить людський потенціал як сукупність можливостей, що реалізуються людиною у процесі праці, а реалізований трудовий потенціал (у сукупності його складових), у свою чергу, входить до складу категорії «людський капітал».

- розмежовані поняття «розвиток персоналу», «формування» та «розвиток» трудового потенціалу;

- екзогенні та ендогенні чинники, що впливають на формування та розвиток трудового потенціалу персоналу, що дозволило відокремити специфіку механізмів формування (і збереження) та розвитку трудового потенціалу персоналу. Виявлено закономірності розвитку трудового потенціалу персоналу в умовах кризи коронавірусу.

набули подальшого розвитку:

- існуючі теоретичні та практичні підходи до управління розвитком трудового потенціалу з точки зору впливових чинників зовнішнього середовища, зокрема в умовах коронакризи;

- сутність поняття «управління розвитком трудового потенціалу персоналу», яке є цілеспрямованим впливом на кваліфікаційну та особистісну складові трудового потенціалу для його розвитку, що виражається в якісній, кількісній та структурній зміні трудового потенціалу персоналу та підприємства в цілому відповідно до його стратегічних цілей та завдань;

- напрями удосконалення управління внутрішньою мобільністю персоналу підприємства в контексті кризи коронавірусу, а саме запропоновано забезпечення внутрішньої мобільності персоналу підприємства;

- обґрунтування та визначення комплексних підходів до управління розвитком трудового потенціалу підприємства в умовах кризи коронавірусу;

- механізм збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства в контексті поглиблення кризових процесів на ринку праці, що дозволить на мікрорівні забезпечити позитивні інтерналиї та екстерналиї, отримувачами котрих виявиться не лише працівники підприємства, а й в цілому підприємство та регіон загалом.

Окремі результати дослідження кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти висвітлені в матеріалах II Міжнародної студентської науковій конференції «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень» (8 жовтня 2021 р., м. Кременчук) у тезах на тему: «Проблеми збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти: робота містить вступ, три розділи, висновки та пропозиції, а також список використаних джерел. Робота викладена на 124 сторінках друкованого тексту, містить 32 таблиці і 8 рисунків і додатки, 43 джерела списку використаної літератури.

Результати кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти можна рекомендувати для практичного використання керівним апаратом ТОВ «Ельбрук Плюс» при розробці комплексних заходів і механізмів збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства з урахуванням специфіки його діяльності, організації праці персоналу та тенденцій розвитку цієї галузі в умовах кризи коронавірусу для досягнення стратегічних та оперативних цілей.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗБЕРЕЖЕННЯ І РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «трудовий потенціал», його структура та місце в системі категорій у галузі економіки праці та управління персоналом

Рух від абстрактного до конкретного у вивченні здібностей людини до праці спричинив появу терміна «трудовий потенціал». Сьогодні це поняття використовується в економіці та соціології для характеристики людського фактора в масштабах всього суспільства чи окремих підприємств. У загальноприйнятому трактуванні сучасних вчених «потенціал персоналу» постає у вигляді процесу в динаміці, що розвивається, безперервного та багатопланового процесу, що відображає приховані можливості працівників.

З погляду етимології, «потенціал» означає додаткові можливості, потужності, силу. Широке трактування смислового поняття «потенціал» полягає у його розгляді як «джерела можливостей, засобів, запасу, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення будь-якої задачі чи досягнення певної мети; можливості окремої людини, суспільства, держави у певній галузі» [20].

Щодо змісту категорії «потенціал», слід виділити три існуючі підходи:

1. Прибічники першого підходу вважають, що потенціал - це сукупність необхідних для функціонування чи розвитку системи різних ресурсів, переважно економічних, безпосередньо пов'язаних із функціонуванням виробництва та прискоренням НТП.

2. Прихильники другого підходу представляють потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення цілей виробництва.

3. Прибічники третього підходу розглядають потенціал як спроможність комплексу ресурсів вирішувати поставлені йому завдання, тобто. потенціал - це цілісне вираження сукупної можливості колективу до виконання будь-яких завдань. На основі цього робиться висновок про синергетичний ефект,

сукупної можливості колективу, тобто чим вдаліше складеться структура об'єкта, чим в більшій відповідності перебувають його структурні і функціональні елементи, тим вище його потенціал та ефективність [23].

Коли потенціал прирівнюється до сукупності ресурсів, основним завданням в його управлінні стає оцінка його якісних та кількісних характеристик окремих ресурсів без урахування взаємного впливу. Якщо потенціал сприймається як сукупність ресурсів, здатних приносити певні результати, і цим забезпечуючи функціонування системи, слід вимірювати всі чинники, що дають таку здатність. Ключовим завданням у такому разі стає питання формування та розвитку трудового потенціалу, тобто оцінка та розвиток не тільки накопичених ресурсів, а й не використовуваних резервів, які необхідно створювати.

Питання формування, вдосконалення та використання здібностей до праці, їхньої ролі та місця в економічній системі суспільства завжди викликали значний інтерес у економістів всіх часів. Ще Аристотель виокремлював у людини творчі властивості і розглядав їх як результат певних умов її життя, виховання та навчання. Представники різних економічних шкіл називали розвинені фізичні та розумові творчі сили людини «дійсним багатством», «головною продуктивною силою суспільства», а все речове, у тому числі й машини, - швидкоплинним моментом суспільного виробництва. У західній економічній науці загальноприйнятими поняттями для опису суспільної праці є поняття "людські ресурси", "трудова потенція" та "людський капітал". В українській науковій літературі склад категорій дещо ширший: «робоча сила», «трудова ресурси», «трудова потенція», «людські ресурси», «людський потенція», «людський фактор», «інтелектуальний потенція» та «людський капітал». Незважаючи на велику кількість досліджень у галузі різних категорій сучасної економічної науки, у роботах сучасних вчених має місце ототожнення понять різних рівнів абстракції [7].

Виникнення поняття «трудова потенція» серед інших категорій стало результатом інтеграції науки та практичних потреб у якісному аналізі

резервних можливостей персоналу, які можуть бути потрібні для прискорення темпів економічного зростання підприємства. Категорія «трудовий потенціал» вивчається у різних науках: економіці, статистиці, соціології, філософії демографії та інших. Звідси бере коріння проблема неоднозначного трактування поняття різними вченими.

Таким чином, необхідно розглянути еволюцію поглядів на роль і місце людини в економічному житті та її відображення в змінах категоріального апарату (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Еволюція поглядів на роль і місце людини в економічному житті та її відображення в змінах категоріального апарату

Категорія	Період активного використання у вітчизняній науці	Уявлення про роль і місце людини в економічному житті	Причини виникнення
Робоча сила	XIX ст. – теперішній час	Людина як носій здібностей і рис, які можуть продуктивно використовуватися в процесі праці	Необхідність визначення і врахування особистого фактора виробництва
Трудові ресурси	20-ті роки XX ст. – теперішній час	Людина як пасивний об'єкт зовнішнього управління, планово - облікова одиниця всього працездатного населення	Необхідність вимірювання показників відтворення робочої сили в умовах централізованого управління та обов'язковості праці
Економічно активне населення	Поч. 90-х років XX ст. – теперішній час	Людина як суб'єкт, який характеризується своїми потребами й інтересами на ринку праці	Суспільно-економічні умови, формування ринку праці, відміна загальнообов'язкової зайнятості
Людський капітал	Поч. 90-х років XX ст. – теперішній час	Людина – об'єкт найефективніших вкладень і суб'єкт, який перетворює їх на продуктивні здібності з метою подальшої реалізації їх у виробництві	Науково-технічний прогрес, необхідність визнання інтегральної цінності людини і продуктивного характеру інвестицій в економіку людини
Трудовий потенціал	70-80-ті роки XX ст. – теперішній час	Людина як головна рушійна сила суспільного виробництва, яка характеризується не тільки кількісними, але й якісними характеристиками працездатного населення	Суспільно-економічні умови, необхідність активізації й ефективного використання можливостей економічно активного населення
Особистісний потенціал	Поч. 90-х років XX ст. – теперішній час	Людина – головна рушійна сила науково-технічного прогресу, ідеологічної, моральної, соціально-культурної сфери суспільного життя	Необхідність найбільш ефективного використання динамічної сукупності особистісних якостей людини у різних сферах суспільної діяльності

Джерело: [11]

Оскільки в сучасній економічній літературі можна нарахувати більше десяти понять (не враховуючи похідних від них), що мають безпосереднє відношення до характеристик трудових можливостей людини і кожне з них має свої особливості, розглядає можливості участі людини чи групи людей в економічному житті суспільства під певним, «своїм» кутом зору, характеризує здібності до праці в різних формах та проявах, то зазначаємо, що на сьогодні не склалося термінологічної єдності у розумінні та трактовці різних категорій, що характеризують виробничу роль людини. Таке різноманіття призводить до того, що часто просто неможливо однозначно визначити об'єкт та предмет дослідження, виробити загальноприйнятні та широко використовувані підходи до аналізу ролі людини в процесі виробництва.

Далі наведемо розгорнуту характеристику існуючих підходів до категорії «трудоий потенціал» у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Сучасні підходи до визначення трудового потенціалу

Автори	Визначення
Онiкiєнко В.В.	Трудоий потенціал у трудоворесурсному значенні представляє як сукупність працездатного населення, яке має відповідну професійно-кваліфікаційну підготовку, застосовує працю в національному господарстві з урахуванням їх технічної та технологічної оснащеності.
Врублевський В. К.	Трудоий потенціал представляє в розрізі політекономічних поглядів, розуміючи під ним сукупного працівника в його єдності та взаємодії з продуктивними силами.
Лукинов І.І.	Автор дотримувався погляду фазового підходу до відтворення трудового потенціалу, звертаючи увагу на роль і місце окремих поколінь у відтворенні трудового потенціалу.
Лич В.М.	Розглядає понятійний апарат трудового потенціалу – капіталу як збоку продуктивних сил, так і виробничих відносин в русі, в динаміці, у взаємозв'язку і взаємообумовленості цих категорій на макрорівні.
Скаржинський М.І.	Трудоий потенціал як одна з економічних форм особистого фактора, що несе на собі такі ознаки: ресурсна (трудоі ресурси), умови виробництва (робоча сила) та його економічне відтворення, як трудового фактора.
Маслова І С.	Трудоий потенціал розглядає з точки зору можливостей окремої людини, різних груп працівників працездатного віку в суспільно-корисній діяльності.
Джаін І. О.	Трудоий потенціал розглядає з точки зору регіонального ресурсу

Джерело: узагальнено автором

Множинність підходів до визначення трудового потенціалу не випадкова і пояснюється, по-перше, складністю самого явища «трудовий потенціал», по-друге, потребою на практиці підвищення ефективності всіх видів конкретної праці, по-третє, зростаючою роллю людини в конкретному виробничому процесі та суспільному розвитку загалом, необхідністю комплексного підходу до осмислення цієї ролі, і навіть характеру соціальних, професійних та інших взаємозв'язків людини.

У більшості українських досліджень практично не розмежовуються поняття "трудовий потенціал", "трудові ресурси", "робоча сила", але зазначається, що трудовий потенціал містить якісні характеристики двох інших понять [10, 13, 17, 37]. Однак, на нашу думку, дані поняття мають суттєві відмінності. Робоча сила завжди пов'язана з певним місцем її застосування: конкретною галуззю господарства, об'єднанням, підприємством, робочим місцем, а категорія «трудова потенціал» відбиваються як вже задіяні у виробництві матеріальних і духовних благ здатність до праці, а й ще реалізовані здібності людини, які здатні збагатити відтворювальний процес у перспективі, у зв'язку з чим робоча сила може бути прирівняна до реалізованої частини трудового потенціалу. Розвиток трудового потенціалу, на відміну від робочої сили, пов'язаний як з розвитком здібностей до праці, так й із визначенням ставлення щодо неї [12]. У співвідношенні категорій «трудові ресурси» і «трудовий потенціал», у нашому баченні, трудовий потенціал – це форма прояву потенційних можливостей знеособлених трудових ресурсів, тобто тут доцільно говорити про економічний механізм перетворення трудового потенціалу на кадровий. Трудові ресурси є лише носіями трудового потенціалу, тому перехід «кількості» трудових ресурсів у «якість» трудового потенціалу у даному разі буде необґрунтованим, оскільки, впливаючи на трудові ресурси (підвищуючи їхню кваліфікацію, рівень життя, ефективніше використовуючи виробничий потенціал), можна лише впливати на трудовий потенціал. Тільки лише екстенсивне збільшення чи зменшення кількості трудових ресурсів, без

урахування наявного виробничого потенціалу, можливостей його перетворення, не дозволяє змінити якість трудового потенціалу.

В рамках інших досліджень поняття «трудоий потенціал» пов'язується з категорією «людський фактор». З одного боку, людський фактор є визначальним у всіх сферах життєдіяльності суспільства, включаючи сферу праці, з іншого – якість праці людини залежить від змісту та рівня її трудового потенціалу. Розвиток трудового потенціалу призводить до зміни обсягу участі людини у процесі трудової діяльності, впливаючи на її активність. Звідси, на нашу думку, видно роль трудового потенціалу, який є основою людського чинника [28].

Поняття «людський потенціал» також близьке до категорії «трудоий потенціал». Однак «людський потенціал» виступає швидше як узагальнюючий показник рівня соціального прогресу суспільства, тоді як трудоий потенціал насамперед характеризує окремого працівника чи виробничу одиницю: організацію, галузь, державу. Таким чином, трудоий потенціал (що використовується виключно в українській економічній науці) характеризує певний вид діяльності, що реалізується людиною, а людський потенціал – сукупні можливості людини без сфери праці.

Категорією, наближеною до людського потенціалу, є «людські ресурси». У цій концепції людина є найціннішим і відновлюваним ресурсом, що становлять сукупність трьох компонентів: трудової функції, включеності до системи соціальних зв'язків і володіння унікальними професійно-особистісними якостями, що дозволяють найбільш продуктивно використовувати всі інші виробничі ресурси, що є в організації [26]. Порівняно з «трудоим потенціалом», категорія «людські ресурси» має більш прикладний характер як спосіб обґрунтування ролі та місця людини у виробничій діяльності та ставлення до нього не лише як «живого» фактора виробництва, але і як до особи з властивими їй інтересами, мотивацією, психологією, цінностями, заповзятливістю тощо.

Щодо категорії «людський капітал», ми розуміємо на увазі під людським капіталом реалізований потенціал. При цьому для реалізації трудового потенціалу необхідні мотивація, трудові зусилля та час.

Відтак, узагальнивши аналіз вище перелічених понять, вважаємо, що ці категорії з'явилися у контексті певних соціально-економічних умов відповідно до потреб поточного часу, однак й у теперішній час дані категорії не втрачають свого значення та актуальності. На даний момент кожна категорія використовується відповідно до свого цільового призначення та сфери застосування.

Дані поняття застосовуються для характеристики ролі людини в економіці на рівні окремого підприємства, галузі, регіону чи держави. Кожна з категорій має свої переваги та обмеження. Потреба використання різноманітних понять, що відбивають різні аспекти здібностей людини до праці як чинника виробництва, зумовлює спроби вчених співвідносити дані категорії між собою. Найбільш детально питання співвідношення понять «робоча сила», «трудовий потенціал», «людський потенціал» та «людський капітал» було розглянуто професором Б.М. Генкіним. Відповідно до його концепції, в основі ієрархії понять перебуває робоча сила. Наступний ступінь займає людський капітал, який уособлює сукупність якостей, які визначають дохід та продуктивність організації. На третьому рівні знаходиться трудовий потенціал, як кількісний та якісний критерій трудової діяльності. На вершині ієрархії знаходиться людський потенціал, який дозволяє здійснювати людині робити ті чи інші дії, проявляти певну активність. На формування кожної з перерахованих складових людського потенціалу впливають не лише природні здібності, а й життєвий досвід, навчання та виховання (Рис. 1.1).

Здійснення систематизації наукових поглядів, дозволило нам запропонувати трактування категорії «трудовий потенціал» як людського фактору в динаміці, як безперервного процесу, що розвивається та характеризує приховані можливості, може розглядатися з точки зору реалізації людського потенціалу в праці (трудовій діяльності) в сукупності умов, заданих виробництвом.

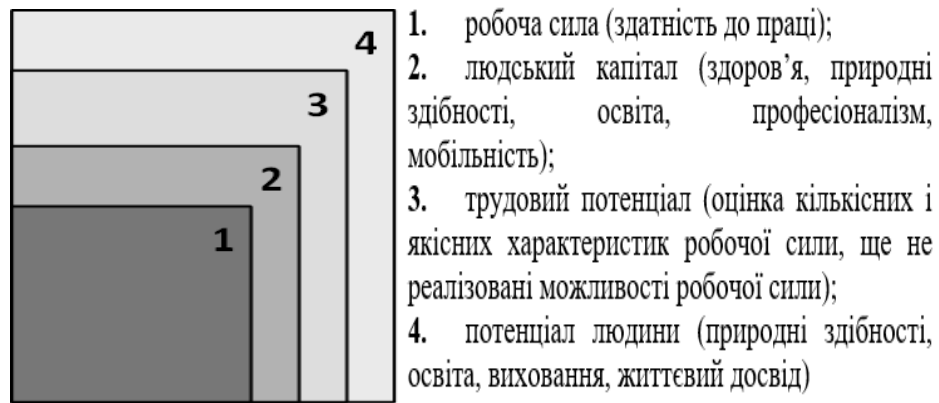


Рисунок 1.1 - Співвідношення понять «потенціал людини», «трудоий потенціал», «людський капітал», «робоча сила»

Джерело: [11].

Завдяки застосуванню системного підходу до визначення трудового потенціалу, маємо можливість врахувати всі його суттєві характеристики (сукупність кількісно-якісних характеристик з притаманним на певному етапі суспільного розвитку рівнем здоров'я, освіти, культури, інноваційності, етики, соціальної відповідальності, ціннісними орієнтирами, котрі позиціонують його сукупну здатність до праці) забезпечуючи підвищення ефективності управління формуванням та розвитком трудового потенціалу і, внаслідок цього, сприяючи розвитку підприємства.

Як правило, до факторів формування та розвитку трудового потенціалу відносять наступні (рис. 1.2):

географічні фактори (територіально-географічне розташування, кліматичні умови, природні ресурси, екологічний стан навколишнього середовища);

- демографічні фактори (абсолютні та відносні показники чисельності та динаміки населення, характеристика демографічних структур та процесів народжуваності, смертності, а також міграції);
- соціальні фактори (розвиненість інфраструктури, показники освіти, характеристика медичного обслуговування, стан злочинності);
- економічні фактори (збалансованість галузевої структури економіки, показники зайнятості та безробіття, функціонування ринку праці, доходи та витрати населення, купівельна здатність доходів населення).

Аналізуючи підходи до питання про склад і структуру трудового потенціалу, ми побачили, що воно виявилось ще складнішим. Серед рівнів використання категорії «трудоий потенціал» можна виділити: рівень індивіда, підприємства, галузі, території, країни.



Рисунок 1.2 - Фактори формування та розвитку трудового потенціалу
Джерело: узагальнено автором.

Проте вихідною, базовою одиницею аналізу трудового потенціалу є трудовий потенціал працівника, який визначає можливості формування трудового потенціалу кожному з наступних структурних рівнів.

Трудовий потенціал працівника – це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати в заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватись у процесі праці [21].

Основні компоненти трудового потенціалу працівника містять такі складові:

- Психофізіологічна складова: стан здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи тощо.
- Соціально-демографічна складова: вік, стать, сімейний стан тощо.
- Кваліфікаційна складова: рівень освіти, обсяг спеціальних знань, трудових навичок, здатність до інновацій, інтелект, творчі здібності, професіоналізм.

- Особистісна складова: ставлення до праці, дисциплінованість, активність, ціннісні орієнтації, вмотивованість, моральність тощо [34].

Трудовий потенціал підприємства складається із трудового потенціалу окремих працівників. Трудовий потенціал підприємства – це потенційна кількість і якість праці, яку має трудовий колектив підприємства за певного рівня науково-технічного прогресу. У свою чергу, кадровий потенціал підприємства – це сукупна оцінка особистісних та професійних можливостей кадрового складу підприємства на основі вивчення трудового потенціалу працівників та підприємства загалом.

Отже, трудовий потенціал підприємства є складним багатоструктурним соціально-економічним утворенням, що включає кілька основних компонентів: кадровий, професійний, кваліфікаційний і організаційний.

В свою чергу, поняття «трудовий потенціал працівника» виникло з урахуванням й на додаток до понять «персонал» і «кадри».

Трудовий потенціал працівника підприємства визначає його ефективність, яка формується за рахунок прогресивного та регресивного перетворення складових трудового потенціалу. Вплив на трудовий потенціал мають внутрішні та зовнішні (у тому числі організаційні) чинники, проте ступінь їх впливу на трудовий потенціал різний.

Чинники трудового потенціалу можна розділити на персональні (внутрішні), тобто які належать конкретному працівникові, і організаційні (зовнішні), тобто які стосуються безпосередньо підприємства, на якому працює працівник.

Чинники трудового потенціалу визначають можливості його розвитку. Ми вважаємо, що найбільш значущими є такі: витривалість, професіоналізм, інтелект, здібності, ставлення до праці, соціалізація, особливості особистості. З урахуванням проведеного аналізу, пріоритетними для розвитку трудового потенціалу персоналу є кваліфікаційна та особистісна складові, а саме: професіоналізм, інтелект, здібності, ставлення до праці, а також соціалізація

та ціннісні орієнтації.

Підсумовуючи вище викладене, слід зазначити, що трудовий потенціал є складним явищем, що підкреслюється наявністю достатньо широкого кола трактовок даного поняття. З практичної точки зору очевидною є необхідність підвищення ефективності всіх видів праці, що обумовлюється зростанням ролі людини в конкретному виробничому процесі та суспільному розвитку в цілому, необхідністю комплексного підходу до осмислення цієї ролі, а також характером соціальних, професійних та інших взаємозв'язків людини.

Отже, ми сформулювали поняття «трудовий потенціал» (як сукупність його складових, а також чинників, що впливають на його формування та розвиток); розмежували це поняття від суміжних категорій, де найчастіше допускаються помилки ототожнення; визначили його місце у системі категорій у сфері управління персоналом; виділили чинники та компоненти трудового потенціалу персоналу підприємства. А головне, визначили, що трудовий потенціал працівника не є постійною величиною, з часом він зазнає зміни, а тому завданням підприємства в частині управління її персоналом стає не тільки його формування та забезпечення ефективності (як ресурсної та резервної складової трудового потенціалу), а й його розвиток і збереження, тобто придбання нової сили та здатності трудового потенціалу, за рахунок впливу на відповідні компоненти та чинники трудового потенціалу: його кваліфікаційну та особистісну складові.

1.2. Напрями розвитку та управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємства

Питання формування, вдосконалення та використання здібностей до праці, їхньої ролі та місця в економічній системі суспільства завжди викликали значний інтерес у економістів. Протягом тривалого історичного періоду змінювалися концепції, методи управління персоналом, а в їх контексті створювалися передумови вивчення можливості управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій. В даний час

питаннями вивчення таких категорій, як «трудоий потенціал», «якість праці» та ін. займаються багато вітчизняних вчених, а вирішення завдань розвитку та максимального збереження трудового потенціалу є одним із ключових завдань кадрової політики підприємства. Отже, питання, пов'язані з формуванням, розвитком та збереженням трудового потенціалу підприємства, особливо в умовах кризи коронавірусу, є дуже важливі для всіх сучасних українських підприємств.

На думку більшості сучасних зарубіжних та вітчизняних авторів, в даний час найбільш ефективними є підприємства, що здатні бути гнучкими, мобільними та варіативними у прийнятті рішень в умовах економічних та соціальних трансформацій. Як показує новий досвід, в поточних умовах кризи коронавірусу, що впливає на всі сфери економіки України, підприємствам вкрай потрібен новий підхід до управління трудовим потенціалом працівників підприємств, ефективність яких буде здебільшого зумовлена не кількістю, а якістю трудового потенціалу та його своєчасним розвитком і збереженням.

В силу перелічених вище причин необхідно забезпечити формування трудового потенціалу відповідно до поточних вимог організації та безперервний розвиток для забезпечення ефективності (у тому числі конкурентоспроможності) підприємства. Формування та розвиток трудового потенціалу – це два принципово різні механізми управління трудовим потенціалом. Формування – це надання об'єкту певних базових характеристик, розвиток – процес зміни об'єкта з його удосконалення.

Узагальнюючи результати досліджень щодо змісту процесу розвитку трудового потенціалу, ми бачимо суттєву проблему в частині відсутності чіткого розмежування понять «формування трудового потенціалу» та «розвиток трудового потенціалу», а також розмежування специфіки розвитку трудового потенціалу від розвитку персоналу в цілому. Розглянемо відмінність понять «розвиток персоналу», «формування трудового потенціалу» і «розвиток трудового потенціалу».

Поняття «розвиток персоналу», як поєднання категорій «персонал»

(особовий склад організацій, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників) і розвиток (процес поступального розгортання взаємодіючих між собою систем, структур і функцій), ми бачимо, що розвиток персоналу спочатку передбачає вплив на трудовий потенціал працівників, як на здатність працівників змінюватися під впливом різних факторів.

Розвиток означає появу нових елементів, або поява нових об'єктів, диференціація. Узагальнюючи різні погляди авторів, вважаємо, що розвиток персоналу – це процес формування особистості працівників, її професійних характеристик з допомогою навчання, саморозвитку, професійної діяльності та взаємодії працівників один з одним [16].

Розвиток персоналу сприяє формуванню робочої сили, що володіє якісно іншими здібностями та мотивацією, що веде до зростання ефективності та продуктивності праці працівників. Розвиток персоналу здійснюється з метою, по-перше, забезпечення відповідності працівників вимогам посади та завданням організації, тобто формування трудового потенціалу; по-друге, розкриття індивідуальних можливостей працівників та забезпечення приросту їхньої результативності, тобто розвитку трудового потенціалу. Воно може припускати як тактичну мету (відповідність посадовим вимогам), так і стратегічну (забезпечення ефективності організації), тобто бути спрямованим на формування та/або розвиток трудового потенціалу. Однак розвиток персоналу не є простою сумою процесів формування та розвитку трудового потенціалу.

Формування трудового потенціалу – це процес формування необхідного трудового потенціалу підприємства для досягнення організаційних цілей з допомогою різних методів найму, відбору, навчання, розвитку чи вивільнення персоналу відповідно до тактичних і стратегічних цілей підприємства. Таким чином, процес формування виходить за рамки процесу розвитку персоналу. Фактично формування трудового потенціалу – це кількісне та якісне його становлення. Формування трудового потенціалу не завершується на певному

конкретному етапі. Це безперервний процес, що триває й у період функціонування здібностей людини, її робоча сила як споживається, а водночас і відтворюється, розвивається, оскільки відбувається вдосконалення професійних, інтелектуальних знань, набуття досвіду, навичок тощо [8].

Заключна фаза формування трудового потенціалу – його використання. На цій стадії відбувається процес перетворення накопичених здібностей, можливостей, потенціалу людини чи спільноти людей на реальні кінцеві результати їхньої діяльності. Використання трудового потенціалу тісно пов'язане з формуванням та розподілом: підвищення їх якості сприяє кращому використанню трудового потенціалу. Тому використання трудового потенціалу постає як критерій ефективності формування трудового потенціалу та його розподілу. Одночасно з цим використання трудового потенціалу має досить активний зворотний вплив на його формування та розподіл, диктує їм свої вимоги, створює нові стимули для підтримки ефективності та вдосконалення. Поняття використання трудового потенціалу проявляється у зростанні продуктивності праці матеріальному виробництві; у зростанні ефективності праці працівників непродуктивної сфери у разі поліпшення якості послуг, у поліпшенні структури зайнятості.

Використовувати трудовий потенціал можна двома способами:

1. Інтенсивно - збільшуючи продуктивність праці, впливаючи на якісні характеристики потенціалу (кваліфікацію, поведінкові характеристики, мотивацію тощо)
2. Екстенсивно – збільшуючи чисельність працівників чи змінюючи організаційну структуру.

Розвиток трудового потенціалу є складовою ланкою процесу розвитку персоналу та передбачає вплив на трудовий потенціал персоналу з метою оптимізації трудовитрат, приросту результативності працівників та підвищення ефективності діяльності організації. Як правило, причиною змін трудового потенціалу є поява протиріч між окремими елементами трудового потенціалу у співвідношенні з організаційними вимогами (які, своєю чергою,

залежить від чинників довкілля). Звідси ознакою розвитку трудового потенціалу є наявність тих самих проблем та протиріч.

У сучасних дослідженнях трудовий потенціал представляється як динамічна система, здатна до постійних змін у взаємодії його елементів.

Вивчаючи напрями розвитку трудового потенціалу на різних рівнях, більшість авторів вважають, що як соціально-економічна категорія він передбачає якісні і кількісні (ресурсні) зміни. Залежно від рівня дослідження кількісну (ресурсну) базу становлять результативність праці, чисельність персоналу підприємств, а також інтенсивність праці та витрати часу. Якісні характеристики трудового потенціалу визначаються рівнем розвитку виробничих сил та культури у суспільстві. Їх формування та розвиток, крім демографічних процесів, значною мірою детермінується рівнем розвитку загальної, спеціальної та додаткової освіти, а також соціальної інфраструктури [28]. Ряд дослідників виділяють ще один напрямок розвитку трудового потенціалу – його структурне перетворення.

Таким чином, узагальнюючи результати аналізу різних теоретичних концепцій, ми вважаємо, що процес розвитку трудового потенціалу умовно можна звести до трьох взаємопов'язаних напрямків: кількісних (забезпечуючи результативність праці), якісних (підвищуючи компетенцію та компетентність персоналу) та структурних змін (оптимізуючи структуру персоналу). Розглянемо зміст напрямів розвитку трудового потенціалу персоналу на рисунку 1.3.

Кількісні зміни обумовлені швидкістю розвитку окремих компонентів та трудового потенціалу в цілому і передбачають використання екстенсивних способів розвитку. Якісні зміни обумовлені інтенсивним розвитком можливостей самих працівників: підвищенням їх здібностей до праці, службово-професійним просуванням тощо. Структурні зміни трудового потенціалу мають на увазі організаційні зміни, вивільнення та ротації працівників.

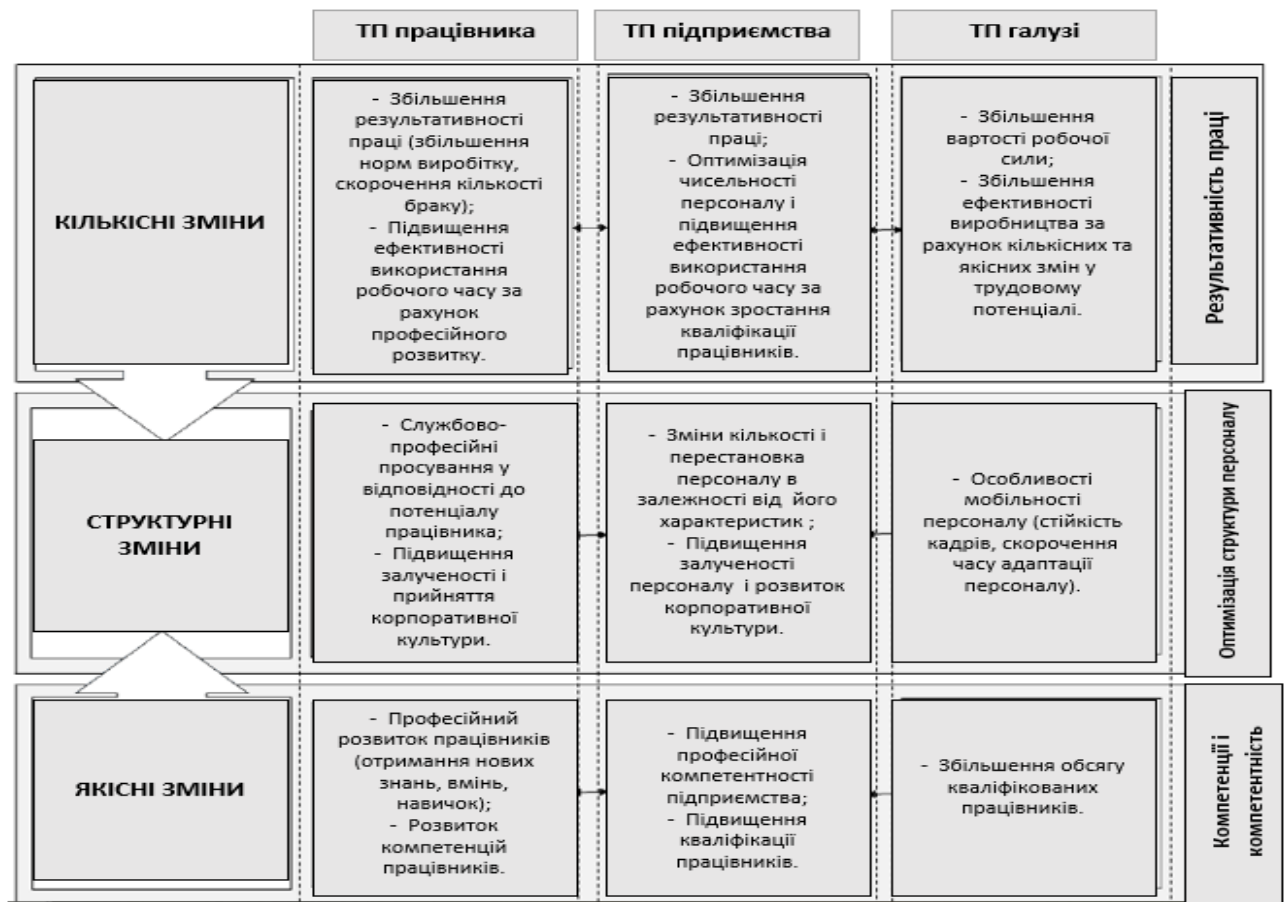


Рисунок 1.3 - Напрями розвитку трудового потенціалу персоналу

Джерело: [19].

Орієнтація на кількісні зміни трудового потенціалу передбачають планування потреби у праці, якісні зміни – вплив на утримання трудового потенціалу. Концепція структурних змін, у свою чергу, є сукупністю даних підходів, оскільки передбачає зміну кількості праці за рахунок структурних змін та розстановки персоналу, що має певні якісні характеристики. Розвиток трудового потенціалу персоналу призводить до зростання, розширення, поліпшення, вдосконалення як якісних, і кількісних характеристик персоналу. При цьому, плануючи і впроваджуючи нововведення, необхідно враховувати не тільки характер і ступінь їх впливу на трудовий потенціал працівника, але й можливих наслідків, що випливають із цих впливів. Приріст якісних та кількісних характеристик трудового потенціалу неминуче призведе до структурних змін на підприємстві. Тому, важливо враховувати, що цільовий трудовий потенціал персоналу у віддаленій перспективі характеризуватиметься не лише ступенем підготовленості та ефективністю

працівника зараз на тій чи іншій посаді, а й можливостями його розвитку у довгостроковій перспективі. Практика показує, що роль людини на підприємстві зростатиме, і це призводить до необхідності запровадження процесу управління розвитком потенціалу. Даний розвиток повинен мати спрямованість, що визначається метою або системою цілей підприємства, а отже, бути керованим.

Також, потрібно визначити причини необхідності формування та розвитку трудового потенціалу персоналу підприємства та сутність їх впливу на конкурентоспроможність підприємства (таблиця 1.3). Ми визначаємо процес формування трудового потенціалу як такий, що є цілеспрямованим і планомірно здійснюваним для забезпечення підприємства людськими ресурсами з їх кількісними і якісними характеристиками, що необхідні для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства, за допомогою найму, відбору або вивільнення персоналу.

Таблиця 1.3 – Основні причини необхідності формування та розвитку трудового потенціалу персоналу як чинника конкурентоспроможності підприємства

Причина	Сутність впливу причини
Науково - технічний прогрес	Використання нових технологій. Виникнення нових і модернізація старих спеціальностей. Швидке старіння раніше придбаних знань. Навчання сприяє збереженню та підвищенню кваліфікації кожного співробітника організації.
Адаптація організації до постійно мінливих умов функціонування	Організація виживає і перемагає в жорсткій конкуренції та швидко змінюються умови, якщо вона мобільна, гнучка і відрізняється від інших в тому числі трудовим потенціалом персоналу, а, в свою чергу, трудовий потенціал визначається наявністю системного підходу до формування та розвитку.
Адаптація співробітників постійно мінливих	Формування та розвиток трудового потенціалу персоналу сприяє збереженню та поповненню професійних знань, навичок і вмінь співробітників, що, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності співробітників на ринку праці та гарантує зайнятість, оскільки розвиток універсальних навичок підвищує цінність співробітника.
Інновації	Розвиток сприяє можливості розробляти і впроваджувати інновації, знаходити нове у зовнішньому середовищі, в досвіді інших організацій, винаходи та відкриття, своєчасно використовувати їх в діяльності організації.
Організаційні зміни	Різні організаційні зміни сприяють зміні трудових завдань персоналу, що, в свою чергу, вимагає додаткових знань, навичок і вмінь. Розвиток відіграє важливу роль в інформуванні персоналу про проведені зміни, а, отже, і отриманні підтримки персоналу.
Перспективи розвитку організацій	Перспективи розвитку організації залежать від максимального використання трудового потенціалу її співробітників. Таланти, знання, професійна майстерність, винахідливість, вміння ризикувати, організаторські та виконавські здібності - це ті фактори, які дозволяють малим і середнім організаціям розвиватися.
Висока конкуренція	Висококваліфіковані фахівці воліють працювати в великих організаціях. Дана обставина змушує керівників малих і середніх організацій навчати і «вирощувати» власних професіоналів.

Джерело: узагальнено автором на основі джерел: [32, 35, 18].

У загальному визначенні управління трудовим потенціалом розглядається як система взаємозалежних заходів, що забезпечують спрямовуючий, координуючий і стимулюючий вплив суспільства на учасників виробництва та орієнтованих на інтенсивні фактори використання робочої сили. Для управління розвитком потенціалу персоналу необхідно досліджувати ступінь впливу кожної складової трудового потенціалу на ефективність та можливості розвитку працівника, розробити комплекс взаємозалежних заходів для максимізації його використання, розкриття його додаткових резервів та можливостей.

Вплив на продуктивність праці також справляють заходи, створені задля підвищення виробничого потенціалу підприємства (використання нових технологій виробництва, підвищення ступеня механізації, автоматизації, комп'ютеризації виробничих процесів тощо.). Але бути успішними дані заходи можуть лише у тому випадку, якщо їх впровадження відбуватиметься паралельно з формуванням необхідної нової якості трудового потенціалу, на забезпечення його ефективності та, далі, на розвиток трудового потенціалу як можливості отримати наступний рівень його ефективності

Отже, ми пропонуємо охарактеризувати управління розвитком трудового потенціалу персоналу як цілеспрямований вплив на кваліфікаційну та особистісну складові трудового потенціалу для його розвитку, що виражається в якісній, кількісній та структурній зміні трудового потенціалу персоналу та підприємства в цілому відповідно до його стратегічних цілей та завдань.

Ми вважаємо, що управління розвитком трудового потенціалу персоналу має базуватись на наступних принципах:

1. Доцільність - відповідність вимог до трудового потенціалу, а також інструментів його оцінки та розвитку стратегічним цілям, завданням та інтересам підприємства;

2. Синергічність - взаємодія елементів трудового потенціалу, при якому синергетичний ефект розвитку трудового потенціалу підприємства

складається з розвитку його складових елементів (кваліфікаційної та особистісної складової трудового потенціалу працівників), перевищуючи ефект розвитку окремих складових;

3. Ефективність – перевищення результату розвитку трудового потенціалу над витратами на його оцінку та розвиток;

4. Безперервність - постійне та безперервне вдосконалення та розвиток трудового потенціалу за рахунок регулярної оцінки, визначення напрямку розвитку та управління розвитком трудового потенціалу;

5. Оптимальність – розробка та впровадження системи управління розвитком трудового потенціалу персоналу відповідно до особливостей підприємства;

6. Адаптивність - пристосування трудового потенціалу і системи управління його розвитком до внутрішньоорганізаційних умов, що постійно змінюються, і факторів зовнішнього середовища;

7. Інноваційність – використання інноваційних, найпрогресивніших методів розвитку трудового потенціалу персоналу.

Відповідно до стратегії підприємства, управління розвитком трудового потенціалу персоналу покликане забезпечити досягнення його стратегічних цілей та завдань. У разі орієнтації підприємства на довгострокову стратегію здійснюється глибока деталізована оцінка трудового потенціалу для виявлення проблемних аспектів та подальшого усунення недоліків у трудовому потенціалі з орієнтацією на стратегічні плани підприємства. Оперативний підхід до управління розвитком трудового потенціалу передбачає вирішення проблем та актуальних завдань у короткостроковому періоді: підвищення кваліфікації, реорганізації та скорочення підрозділів, кар'єрне просування або звільнення співробітників, зміна оплати праці тощо.

Отже, у даному параграфі на підставі аналізу наукових досліджень у галузі трудового потенціалу та актуальних практичних результатів ми розмежували поняття «формування», «розвиток трудового потенціалу» та «розвиток персоналу», виділили напрямки розвитку трудового потенціалу:

якісні, кількісні та структурні зміни, сформулювали наукове визначення «управління розвитком трудового потенціалу персоналу» та окреслили основні аспекти управління даним процесом.

1.3. Фактори впливу на трудовий потенціал працівників підприємства в умовах кризи коронавірусу

Основними факторами, які впливають на формування і розвиток трудового потенціалу в рамках сфери трудових відносин ми визначаємо: демографічні, соціально-економічні, інституційні, організаційні, техніко-технологічні, екологічні та особистісні. Розглянемо їх більш детально.

Інституційні чинники. Проводячи політику зайнятості, держава здійснює контроль за дотриманням правових норм та відносин між працівником та роботодавцем. У цьому контексті виділяються чинники, що залежать від ефективності функціонування нормативно-правової бази сфери праці. Вони включають комплекс матеріалів, що постійно змінюються і доповнюються у сучасних умовах. Держава вирішує важливі проблеми із захисту прав громадян.

Правова база функціонування трудового потенціалу є основним фактором серед інших інституційних, тому що рівень доходів, фінансування соціальних програм, формування та використання фондів зайнятості, оплата праці та її стимулювання справляють безпосередній вплив на формування трудового потенціалу.

Організаційні чинники. Ця група характеризує, з одного боку, ефективність діяльності органів праці та зайнятості, з другого – визначає, наскільки раціонально організовано працю для підприємства. Діяльність служб зайнятості пов'язана зі збором та обробкою інформації про стан ринку праці та наявних на ньому вакансій. На основі збору та обробки даних служби зайнятості проводять заходи, пов'язані з організацією допомоги безробітним у їх навчанні та перенавченні, а також створенням для них громадських робіт тощо.

В умовах конкретного підприємства до організаційних факторів, що впливають на формування трудового потенціалу, ми відносимо умови праці та виробництва, охорону здоров'я, режим роботи, встановлення прав, обов'язків та відповідальності працівників.

Соціально-економічні чинники. Формування та використання фонду зайнятості, фінансування соціальних програм, регулювання розмірів допомоги, соціальних виплат тощо, а також професійна підготовка та перепідготовка людей, діяльність служб зайнятості, а також покращення умов праці багато в чому залежать від впливу соціально-економічних чинників. Фінансування фонду зайнятості, а також соціальних виплат відбувається зазвичай за рахунок бюджетних коштів, що одержуються у вигляді податкових платежів, розміри яких залежать від проведення ефективної інвестиційної та податкової політики.

Збільшення рівня інвестиційної активності та залучення до регіону капіталу (як іноземного, так і місцевого) сприяють, як правило, створення нових робочих місць. Особливе місце серед соціально-економічних факторів займають розміри доходів, які отримують працівники у вигляді заробітної плати, премій, бонусів і т.п. за якісну працю.

Ми виділяємо також рівень розвитку соціальної інфраструктури (можливості отримання відомчого житла, користування дитячими садками та таборами відпочинку, надання безкоштовних чи пільгових путівок у санаторії та профілакторії, забезпечення пільгового харчування та проїзду).

Демографічні чинники. Трудові ресурси характеризуються віково-статевими, кількісними та якісними характеристиками, що змінюються у процесі відтворення. Ці фактори займають особливе місце у формуванні трудового потенціалу, що відображають кількісні та якісні характеристики трудових ресурсів.

Техніко-технологічні фактори. Ефективний розвиток трудового потенціалу перебуває у прямій залежності від інноваційного та інтелектуальних аспектів, що характеризують рівень розвитку науково-

технічного прогресу, застосування сучасних досягнень науки та техніки, нових технологій, а також матеріально-технічну базу підприємств.

Особистісні фактори. До цієї групи входять фактори, пов'язані з конкретною людиною. До них відносяться працездатність людини, її вміння організувати свою працю, професійну компетентність, ставлення до трудових обов'язків та усвідомлення своєї відповідальності, дисциплінованість та самоконтроль.

Екологічні чинники. Вони, як правило, характеризуються екологічним станом у регіоні чи країні, і навіть рівнем забрудненості середовища.

Запропонований теоретичний огляд факторів формування трудового потенціалу має суб'єктивний характер. Тому для надання об'єктивності вважаємо за необхідне проводити вибіркові обстеження на регіональному рівні чи на рівні підприємства з метою виявлення залежностей між продуктивністю праці, рівнями економічної активності, освіти, кваліфікації тощо. Це дасть змогу оцінити ефективність розвитку трудового потенціалу [35].

Що ж стосується формування трудового потенціалу персоналу підприємства, то цей процес відбувається за безпосереднього впливу множини специфічних факторів. Ці чинники визначають тенденції відтворення трудового потенціалу, масштаби та результативність його використання. Повний аналіз факторів, що відображають причинно-наслідкові зв'язки формування трудового потенціалу підприємства та трудового потенціалу працівника, служить методичною та інформаційною базою для оцінки трудового потенціалу. Вітчизняні науковці пропонують різноманітні класифікації факторів, що впливають на формування трудового потенціалу як на рівні окремого працівника, так і підприємства в цілому. Зокрема, в роботі Яхварової О.В. [41]. приведені результати двовимірної класифікації факторів формування трудового потенціалу з виокремленням різних груп факторів (науково-технічні, соціально-економічні, культурні) та зазначенням різних рівнів впливу (держава, регіон, галузь, підприємство) для цих груп факторів.

Для повнішого вивчення аспектів формування та розвитку трудового потенціалу вважаємо, що потрібно розширити рамки даної класифікації, зокрема виокремити нові групи факторів та рівні впливу. Результати запропонованої класифікації факторів формування трудового потенціалу підприємства наведені в таблиці 1.4.

В порівнянні з роботою Яхварової Е.В. виділяється міжнародний рівень впливу факторів формування трудового потенціалу. В минулому дослідники та практики, якщо не ігнорували цей аспект формування трудового потенціалу, то явно недооцінювали його, що, в кінцевому результаті, призвело до ряду проблем. Крім того, процеси глобалізації, неухильно розвиваючись, потребують своєчасного і, навіть можна сказати, випереджаючого реагування на світові тенденції, що склалися в розвитку науки, техніки, технологій, стандартів виробництва, вимог до компетентності персоналу [38]. Ігнорування важливості цього рівня впливу призвело в нашій країні до того, що трудовий потенціал дуже багатьох підприємств не відповідає високим світовим стандартам; продукція, що проектується та випускається є неконкурентоспроможною на світовому ринку [40].

Світовий досвід свідчить, що в результаті збалансованої реакції на міжнародний рівень впливу факторів формування трудового потенціалу можна різко пришвидшити розвиток трудового потенціалу за рахунок реалізації програм міжнародної освіти, регулювання міграції законодавчих шляхом, активною участю в різних міждержавних проєктах та т.д.

Вважаємо, що окрім означених факторів потрібно додатково підкреслити такі групи, як політико-правові та природно-кліматичні.

Безумовно, природно-кліматичні умови також мають суттєвий вплив на рівень трудового потенціалу. Цей вплив проявляється, зокрема, в наявності відмінностей в тривалості життя, рівнях захворюваності, тривалості трудового життя та т.д. для різних природно-кліматичних зон.

Таблиця 1.4 - Фактори формування трудового потенціалу підприємства

Рівень впливу	Групи факторів				
	Науково-технічні	Соціально-економічні	Політико-правові	Природно-кліматичні	Культурні
Екзогенні фактори					
1	2	3	4	5	6
Міжнародний	Міжнародні та міждержавні програми інноваційного розвитку	Демографічна ситуація, що склалася. Диференціація рівнів життя населення різних країн. Міграційні процеси	Міжнародні договори та угоди	Міждержавні угоди по охороні навколишнього середовища та використання природних ресурсів	Національні культурні традиції, цінності, звичаї
Держава	Державна науково-технічна політика	Демографічна ситуація в країні. Система соціальних гарантій. Стан ринку праці. Міграційні процеси. Рівень життя населення країни	Правова система держави	Державне регулювання ринку праці з урахуванням природно-кліматичних умов	Система господарюючих культурних цінностей та соціальних норм
Регіон	Регіональна науково-технічна політика. Політика залученні інвестицій в розвиток освіти, в модернізацію підприємств регіону	Демографічна ситуація. Рівень розвитку соціальної інфраструктури. Стан ринку праці. Міграційні процеси. Рівень життя населення регіону.	Регіональні законодавчі та правові акти	Екологічні умови життєдіяльності в регіоні	Місцеві традиції та звичаї
Галузь	Галузева науково-технічна політика	Рівень оплати праці в галузі. Умови праці в галузі	Галузеві нормативні документи	Особливості організації виробництва з урахуванням кліматичних умов	Професійний менталітет
Ендогенні фактори					
Підприємство	Інноваційні підходи до організації виробництва. Впровадження професійної техніки та технологій. Автоматизація виробничих процесів	Форми та рівень оплати праці. Форми організації праці. Ступінь соціальної захищеності. Якість трудового життя. Соціально-психологічний клімат	Організаційно-розпорядча документація. Посадові інструкції та регламенти	Створення сприятливих умов праці з врахуванням кліматичних умов	Розвиток організаційної культури

Джерело: узагальнено автором на основі [15, 33, 36].

Для формування сприятливих умов життєдіяльності, покращення екологічного стану навколишнього середовища приймаються заходи як на міжнародному рівні (Киотський протокол, стандарти Євро-3, Євро-4, Євро-5, обмеження ІКАО на шум літаків та емісію шкідливих речовин та т.д.), так і державному і регіональному (створення екологічних зон в німецьких містах; обмеження діяльності підприємств, що завдають значних збитків навколишньому середовищу та т.д.). Крім того, для обліку різних природно-кліматичних умов, компенсації їх негативного впливу та для залучення кваліфікованих робітників вводяться різні системи доплат (районні коефіцієнти і т.д.). В нормативних галузевих документах можуть визначатися вимоги до організації робочих місць з метою забезпечення сприятливих умов праці (температурний режим, необхідність вентилявання чи кондиціонування та т.д.).

Крім того, вказані фактори формування трудового потенціалу можна класифікувати по відношенню до підприємства на екзогенні та ендогенні фактори. Таке групування факторів необхідне, так як з точки зору підприємства саме ендогенні фактори виступають дієвим інструментом формування та розвитку трудового потенціалу, тоді як зовнішні фактори в більшості випадків мало залежать від підприємства та, в деякій мірі, можуть бути віднесені до некерованих факторів. Це не означає, що екзогенні фактори незначні та їх можна ігнорувати. Навпаки, вплив екзогенних факторів дуже великий і в деяких випадках є навіть визначальним для долі підприємства. Тому, створюючи та реалізуючи систему формування трудового потенціалу, підприємство повинне використовувати в першу чергу ендогенні фактори як інструмент управління трудовим потенціалом з урахуванням та у відповідності з екзогенними факторами.

Слід зазначити, що виділені групи факторів та рівні впливу тісно пов'язані. Наприклад, з вимог, що обумовлені впливом факторів на міжнародному рівні, можуть формуватися вимоги по факторам на державному, регіональному та інших рівнях впливу. В деяких випадках

вимоги, що висуваються до факторів формування трудового потенціалу на регіональному чи державному рівнях, можуть бути перетворені на вимоги на міжнародному рівні впливу.

На рисунку 1.4. представлена графічна модель, що відображає різні групи факторів формування трудового потенціалу підприємства з урахуванням рівнів їх впливу.

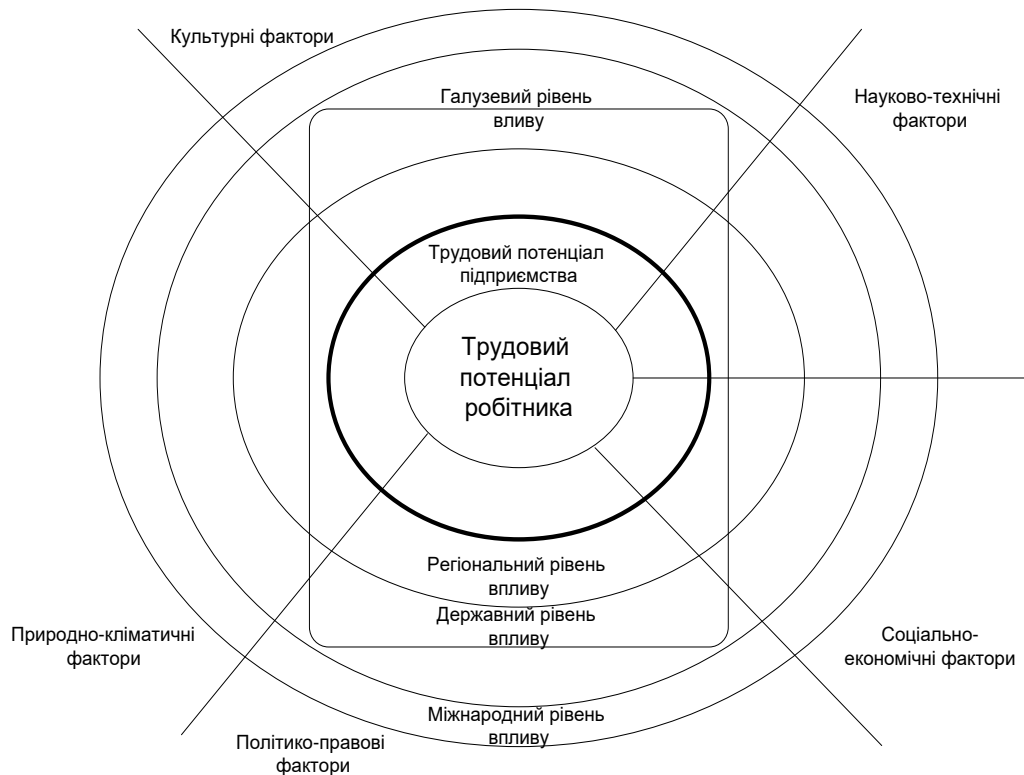


Рисунок 1.4 - Фактори формування трудового потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [2, 5, 14].

В таблиці 1.4 виділені екзогенні та ендогенні фактори формування трудового потенціалу підприємства. В роботі Петрової Т.А. [29] відмічається, що необхідно враховувати вплив факторів формування трудового потенціалу не тільки на регіональному рівні чи на рівні підприємства, але й на рівні робочого місця. Даний підхід є цілком обґрунтованим та доцільним, тому для представлення логічної та наскрізної класифікації факторів формування трудового потенціалу можна виділити екзогенні та ендогенні фактори впливу на трудовий потенціал робітника. В якості ендогенних факторів на рівні робітника можна вказати всі фактори, наведені в таблиці 1.5, хоча найбільш значущими є фактори, що відповідають рівню впливу «Підприємство».

Розглядаючи ендегенні факторів формування трудового потенціалу робітника, доцільно суттєво змінити приведену вище множину груп факторів, так як для індивіда, на відміну від підприємства, галузі та т.д., на перший план виступають його професійні та особистісні якості, що проявляються в різних формах, якісно відмінних від інших рівнів трудового потенціалу. В таблиці 1.5 наведені найбільш значимі ендегенні фактори формування трудового потенціалу робітника.

Таблиця 1.5 - Ендегенні фактори формування трудового потенціалу робітника

Групи факторів	Характеристика факторів
Професійні	Освіта. Одержана спеціальність. Рівень кваліфікації. Підвищення кваліфікації. Освіти відповідає посаді, яку особа займає. Досвід роботи. Володіння додатковими професіями. Працездатність
Демографічні	Вік. Стать. Сімейний стан. Склад родини. Стан здоров'я
Особистісні	Працелюбність. Відношення до роботи. Комунікабельність. Принциповість. Обов'язковість. Самокритичність. Ініціативність. Оперативність. Цілеспрямованість. Творче відношення до справи. Здатність до навчання. Самостійність. Дисциплінованість. Організованість. Стресостійкість.
Культурні	Рівень культури
Шкідливі звички	Куріння, алкоголізм, наркоманія

Джерело: складено автором на основі [1, 4, 6, 9, 15].

Сучасні соціально-економічні реалії діяльності підприємств вимагаються від вищого керівництва прийняття управлінських рішень щодо трудового потенціалу в умовах інноваційності економіки, що заснована на знаннях, інноваціях, позитивному сприйнятті нових ідей, систем, технологій, готовності до їх практичної реалізацію на різних рівнях виробництва товарів та надання послуг. На перший план висувуються такі якості трудового потенціалу робітника як рівень освіти, професіоналізм, здатність до навчання та креативність, які у своїй сукупності здатні спонукати процес розвитку підприємства через інтелектуалізацію технологій, зростання наукоємності продукції та послуг, розвитку їх асортименту шляхом наукових розробок, що

в заданих умовах стають рушійною силою формування та розвитку трудового потенціалу підприємства. Отже, в умовах інноваційної економіки управління розвитком трудового потенціалу підприємства необхідно розглядати наряду з іншими важливими питаннями діяльності, зосереджуючи увагу на відборі необхідної кількості людей, що володіють потрібними якостями, об'єднанні їх в потрібному секторі для виконання функцій підприємства та забезпечення необхідних умов для його інтенсивного розвитку шляхом вивільнення прихованих можливостей трудового потенціалу, вдосконалення чи підвищення якості його організації та реалізації потенційних можливостей розвитку.

Відтак, процес формування ТП працівників проходить під впливом різноманітних факторів і чинників. Вони в свою чергу, визначають тенденції його відтворення, використання та розвитку. Повний аналіз всіх факторів дасть можливість створити передумови для методологічних та інформаційних баз для реальної оцінки ТП.

Також, тема дослідження безпосередньо стосується впливу кризи коронавірусу на розвиток і збереження трудового потенціалу, відтак ми розглянемо Covid-19, як впливовий екзогенний фактор.

Очевидно, що пандемія Ковід-19 викликала економічну кризу світового масштабу, зокрема й в Україні, що зумовило різке скорочення попиту на ринку праці та поглибила проблеми притаманні типовому для України розподілу праці.

Будь-яка економічна криза неминуче негативно впливає на рівень зарплат та показники безробіття. Коронакриза спочатку не була економічною. Проте вплив протиепідемічних заходів повністю заблокувало діяльність окремих галузей економіки та позначилося всіх інших секторах.

Динаміка середньої зарплати в Україні у 2020 році повною мірою відображала перебіг карантинних заходів. Середня номінальна зарплата в липні 2020 року порівняно з червнем в Україні зросла на 2%, а в річному вимірі (до липня 2019 року) – на 7,6%, склавши 11,8 тис. грн. Реальна зарплата у липні

порівняно з липнем 2019 року збільшилась на 5,1%, а до червня 2020 року – на 2,6% [25].

За даними дослідження компанії KPMG, під час карантину протягом 2020 року близько половини опитаних українських компаній скоротили зарплати на 20-30%, а 35% роботодавців планували і надалі зменшувати оклади. Приблизно 65% респондентів планували дотримуватись поточного рівня оплати праці. І лише у 6% опитаних витрати на персонал зросли.

За словами Олени Куцоконь, керівника відділу професійного та мас-рекрутменту HR-провайдера Smart Solutions, в середньому зарплати ринку впали на 10-15%, хоча на початку року планувався приріст на 20-25%. Скорочення зарплат найбільше торкнулося ІТ-фахівців та топ-менеджерів (HRD, комерційних, фінансових та операційних директорів) – у середньому на 15-30%.

Багато кандидатів у зв'язку з посиленням ринкових умов демпінгують, знижуючи свої фінансові апетити на 10-15%, що робить їх конкурентнішими. Найчастіше роботодавці віддають перевагу «дешевшим» кандидатам і готові швидше навчати/доучувати, ніж наймати висококваліфікованих, тим самим оптимізуючи фонд оплати праці», – додає Олена Куцоконь [25].

Набагато більшого удару коронакриза і карантин завдали по зайнятості населення України. Реальну кількість звільнених людей, які стали тимчасово безробітними, не назве ніхто. Для багатьох українських компаній відправка співробітників у частково і повністю неоплачувану відпустку була першим за пріоритетністю антикризовим рішенням щодо скорочення операційних витрат.

У 2021 році федерація роботодавців України опитала 2000 респондентів із компаній великого та середнього бізнесу та з'ясувала, що кількість працівників, які перебували у відпустках без збереження зарплати, під час карантину становила:

1-5% штатної чисельності – 58,8%;

11-20% штатної чисельності – 13%;

21-30% штатної чисельності – 14%;

21-40% штатної чисельності – 14,2%.

Ті, хто міг оптимізуватися, вжили відповідних заходів і скоротили частину персоналу або закрилися, деякі зайняли вичікувальну позицію у зв'язку з ймовірністю другої хвилі захворюваності та, відповідно, карантину», – зазначає Жанна Балабанюк, гендиректор консалтингової компанії R&C Kyiv Group LLC [25].

Офіційні цифри Держстату охоплюють лише частину процесів зайнятості, але показують приблизні тренди. За даними Держслужби зайнятості України, станом на 31 серпня 2021 року кількість безробітних в Україні становила близько 477,7 тис. осіб. (+73% до аналогічного періоду минулого року). При цьому останнім часом кількість зареєстрованих безробітних скорочується. Якщо у квітні статус безробітного отримали 149 тис. чол., то у липні – лише 68 тис. чол. З початку 2020 року працевлаштовано понад 409 тис. безробітних, зокрема за період карантину 260 тис. чол.

Офіційні дані демонструють не тільки зростання безробіття в другому кварталі 2021 року, а й різке скорочення числа економічно активних.

В умовах карантину економічно неактивними були, наприклад, самозайняті та підприємці, діяльність яких була обмежена, та які зайняли вичікувальну позицію, щоб після зняття обмежень цю діяльність відновити.

Також це люди, які не просто втратили роботу, а й припинили її пошуки в силу таких чинників, як відсутність транспорту, щоб до неї дістатися, або проблеми через закриття освітніх установ (ті, кому не було з ким залишити дітей).

Сюди ж можна віднести ту частину заробітчан, які повернувшись в Україну в березні чекали відкриття кордонів з ЄС після локдауну, а тому не поповнили лави безробітних(про них ми ще трохи поговоримо нижче).

Загалом кількість зайнятих скоротилася на 1,2 млн осіб.

Під час локдауну різко зросла частка економічно неактивних чоловіків – з 11% до 24%. Частка економічно неактивних жінок до карантину була значно

вищою, ніж чоловіків, у першу чергу за рахунок домогосподарок і тих, хто перебуває у декретній відпустці (29%). Ця частка теж зросла, але не так стрімко (до 35%) [30].

За словами Олени Куцоконь, найбільше постраждали будівництво, промисловість, туризм, ресторанний бізнес, банки, логістика. Найменші втрати зазнали постраждалих ІТ-сфера, торгівля, фармацевтика, АПК.

На початку осені 2021 ринок праці поступово почав виходити з кризи. Кількість вакансій порівняно з карантинним періодом зростає та повертається до своїх показників початку року. Вибір кандидатів великий, процес найму часто затягується через достаток вибору.

Відтак, карантин багато в чому трансформував сучасний ринок праці. До основних посткарантинних тенденцій ринку можна віднести:

1. Докризовий «ринок кандидата» перетворився на «ринок роботодавця». Конкуренція на ринку праці суттєво зросла, вимоги роботодавців при відборі співробітників стали ще жорсткішими. Для роботодавців з'явилася можливість наймати найкращі кадри за менші гроші. Компанії переглядають свої вимоги до потенційних працівників. Так, згідно з опитуванням grc.ua, майже половина роботодавців (48%) стали висувати більше вимог при пошуку нових співробітників. Серед них:

- 22% розширили список побажань до непрофесійних навичок потенційного працівника – soft skills;

- 11% стали більш вимогливими до професійних навичок – hard skills.

2. Для співробітників найважливішим стає стабільність, вони менш схильні змінювати місце роботи. Для багатьох українців на перше місце виходить наявність роботи як такої. Зниження на 10-20% зарплатних очікувань претендентів. Очікування підвищення чи індексації зарплат можна залишити до «найкращих часів», окрім антикризових менеджерів, вузьких та ключових спеціалістів.

3. Карантин змінив співвідношення фіксованої та змінної частини зарплати. Це означає зменшення виплат фіксованої частини оплати (ставки) та

перехід на оплату за результатами виконаної роботи. Компанії відходять від «зрівнялівки» та встановлюють КРІ в індивідуальному порядку з урахуванням різноманітних факторів.

4. Компанії радикально переглядають, наскільки потрібні ті чи інші люди та функції, що можна оптимізувати. Все, що раніше сприймалося як належне (наприклад, наявність регіональних відділень) зараз аналізується. Якщо є можливість спілкуватися в режимі Zoom, навіщо утримувати інші офіси? Ті самі питання – до складу, логістики. Зараз і в найближчому майбутньому бізнес фокусуватиметься на тому, щоб якнайбільше передати на аутсорсинг і якнайменше «роздмухувати» штат. Адже пріоритетне завдання зараз – полегшити структури із збереженням продуктивності.

Як зазначають експерти ринку, швидкість ухвалення рішень та впровадження новацій в умовах карантину суттєво зросла. Компанії в короткий термін були змушені розробляти нові процедури та запускати нові рішення. Зокрема, на АМКР запровадили чат-бот та лінію психологічної підтримки для співробітників.

Головною тенденцією нинішнього ринку праці є кратне зростання різних варіантів віддаленої роботи. І навіть після закінчення гострої фази карантину, «віддалення» лише зміцнило свою актуальність. Причини зрозумілі: коронавірус нікуди не зник, багато співробітників показали ефективність навіть під час роботи з дому, роботодавці скорочують офісні витрати та частково економлять на зарплатах працівників.

Згідно з результатами опитування компанії CBRE Ukraine, трохи більше половини опитаних (51,1%) розглядають можливість частково чи повністю змінити формат роботи на віддалений у майбутньому. При цьому 47,9% респондентів не готові та не планують переходити на дистанційний режим [30].

Втім, можливо, що зміни на ринку праці не закінчено. Продовження пандемії вплине на ринок праці ще більше, а новітні зміни які безпосередньо залежать від характеру та тривалості обмежень, які будуть прийняті в

майбутньому, оскільки ті, хто міг перейти на віддалену роботу, вже зробили це. Але є ті, чия робота не може бути переведена на віддалений режим, чи рівень кваліфікації не дозволяє працювати віддалено. Для першої групи (тих, хто працює віддалено) підвищуються ризики, пов'язані зі зменшенням замовлень, роботи та оплати, переходом виконання замовлень для кількох замовників. А ті, чия робота не може бути переведена на віддалений режим, стикаються зі складнощами з поїздками на роботу, з виконанням роботи (необхідністю постійно дотримуватись заходів захисту – маски, рукавички, дистанція), а також різким скороченням пропозицій на ринку праці. Частина персоналу буде змушена або вчитися робити свою роботу інакше, або перекваліфікуватися на затребувані види зайнятості [22].

Отримані нами результати свідчать про наявність потенційно загрозливої ситуації для ринку праці і добробуту українських працівників різних підприємств не залежно від розміру і форм власності. Ймовірно, що криза коронавірусу вже посилила соціально-економічну нерівність і буде її збільшувати: ті працівники, що мають кращу освіту і можливості працювати дистанційно, швидше за все, зможуть працювати з дому. Щодо пропозицій щодо економічної політики у сфері праці, то уряд України має приділити більше уваги ринку праці в регіонах та надавати соціальну підтримку менш кваліфікованим соціальним групам.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕЛЬБРУК ПЛЮС»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ельбрук Плюс» та специфіка його підприємницької і виробничої діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Ельбрук Плюс» розташоване за адресою: Україна, Кіровоградська область, м. Кропивницький, вулиця Мурманська 49. Основними видами діяльності ТОВ «Ельбрук Плюс» є: - 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; -3.69. Виробництво інших виробів із бетону гіпсу та цементу; - 47.52. Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах; - 47.99. Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами; - 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

У контексті нашого дослідження розглянемо один із основних видів діяльності і найбільш успішний для даного підприємства це – виробництво тротуарної бруківки.

Технологія виробництва вібропресованої тротуарної бруківки з кожним роком набирає більшої популярності. Саме цю методику вибирають виробники по всьому світу все частіше. Завдяки такому способу виготовлення, плитка стає максимально міцною, підвищується її зносостійкість і стійкість до негативних факторів навколишнього середовища: дощу, вітру, сонця, морозам, спеці, а також великих навантажень.

Для виготовлення покриття у великих обсягах, на підприємстві використовується автоматизоване обладнання. Але якщо у підприємства є потреба у виготовленні невеликої партії для особистих потреб, завжди можна придбати не велику партію товару. Для цього ТОВ «Ельбрук Плюс» має свій фірмовий магазин за адресою: вул. Садова 65 та на складі за адресою: вул. Мурманська 49.

Види тротуарної бруківки, які виготовляє ТОВ «Ельбрук Плюс»:

- Старе Місто (180 грн. / кв. м.);
- Кирпичик 100×200 (від 160 грн. / кв. м.);
- Ромб (від 180 грн. / кв. м.);
- Паркет (від 180 грн. / кв. м.);
- Венеція (від 250 грн. / кв. м.);
- Кассета (від 250 грн. / кв. м.);
- Стоун Лайт (від 250 грн. / кв. м.);
- Квадрат (Шашка) 100х100 (від 180 грн. / кв. м.);
- Квадрат плита 300х300 (від 150 грн. / кв. м.);
- Плита Квадрат 400х400 (від 10 грн. / кв. м.);

Окрім даної продукції власного виробництва, ТОВ «Елюбрук Плюс» реалізує такі види продукції: - Цегла «Wienerberger Terca»; - Цегла «КЕРАМЕЙЯ»; - UDK газобетон; - Керамічна цегла; - Цегла виробництва Білої Церкви; - Керамічна цегла «Литос»; - Клінкерна цегла «Nelissen»; - Елемент стовпа «КАЯ»; - Цегла вогнетривка; - Мармурова Галька; - Цегла рядова (Бутова); - Кузьминецька Будівельна Кераміка.

Умови доставки та оплати. Способи доставки: транспортною компанією або самовивіз. Способи оплати: безготівковий розрахунок або готівкою чи накладним платежем.

При доставці товару оплата проводиться по факту. При відвантаженні за межі міста (області) проводиться аванс на карту (договірний).

У своїй роботі ТОВ «Елюбрук Плюс» застосовує сучасне обладнання та високоякісні матеріали. Прогресивні методи виробництва та висока кваліфікація працівників дозволяють добиватися найвищих експлуатаційних характеристик всіх видів продукції підприємства. Відповідність продукції високим стандартам надійності, зносостійкості, довговічності та естетичності підтверджені дійсним сертифікатом відповідності. При роботі з клієнтами ТОВ «Елюбрук Плюс» фахівці керуються принципами індивідуального підходу, пріоритетності інтересів замовника та взаємовигідної співпраці. Солідний досвід роботи на ринку будівельних матеріалів дає нам можливість

максимально ефективно виконувати замовлення з урахуванням всіх індивідуальних побажань та вимог.

Конкурентні переваги підприємства: - широкий асортимент вібропресованих бетонних виробів власного виробництва та інших виробників; - планування та роботи по благоустрою; - доступні ціни; - доставка замовленої продукції по всій території України; - вичерпна і кваліфікована консультація з усіх питань щодо продуктів та послуг.

Отже, ТОВ «Елюбрук Плюс пропонує широкий асортимент бетонних виробів, виготовлених за сучасною технологією вібропресування: стінові блоки, тротуарна плитка, дорожні бордюри, перемички, різноманітні декоративні елементи та інше. Практично кожен з запропонованих видів продукції може бути виконаний у різних кольорових рішеннях для досягнення повної сумісності з архітектурними і дизайнерськими особливостями вашої ділянки.

Перевага продукції ТОВ «Елюбрук Плюс в тому, що вона виготовляється за прогресивною технологією з додаванням спеціальних сумішей і присадок, які суттєво підвищують довговічність, надійність та інші характеристики виробів. Бетонні вироби виготовлені за даною технологією мають строгу геометрію, що суттєво полегшує роботу при будівництві чи ремонті об'єктів. Все це робить даний вид матеріалів особливим. Технологія напівсухого вібропресування зараз набуває дедалі більшого визнання у світі.

Проаналізувавши попит на продукцію ТОВ «Ельбрук Плюс» ми виявили, що найбільш популярним товаром, який користується незмінно високим попитом у споживачів міста, області та України є тротуарна бруківка. Тротуарна бруківка виробництва ТОВ «Ельбрук Плюс» – це один з найпопулярніших на сьогоднішній день матеріалів, який використовують у ландшафтному дизайні. А все тому, що завдяки сучасним технологіям вдалося досягти такого рівня якості, міцності та довговічності, що тротуарна бруківка з легкістю витіснила з ринку матеріалів для прибудинкових територій звичний

асфальт та бетон. Більше того, палітра кольорів, різноманітність форм та види тротуарної бруківки вдовольняють смаки найвибагливішого естета.

Від традиційних асфальтних та бетонних виробів тротуарна бруківка відрізняється хорошими експлуатаційними характеристиками (довговічність, стійкість до механічних і погодних пошкоджень, а також фізичних та хімічних факторів впливу), економічністю (мінімальні затрати на укладання та догляд за тротуарною плиткою), екологічністю (при високих температурах повітря тротуарна плитка нагрівається менше за аналоги та не виділяє летких речовин), ну і, звісно, візуальна привабливість та кольористика.

ТОВ «Ельбрук Плюс» виготовляє вібропресовану бруківку: Старе Місто Кирпичик; Ромб; Паркет; Венеція; Кассета; Стоун Лайт; Квадрат(Шашка); Квадрат плита 300х300; Плита Квадрат 400х400.

Дізнатися прайс на дану продукцію та загальну інформацію про Товариство можна на їхньому офіційному сайті: <https://elbruk.com.ua/>.

Процес виробництва на ТОВ «Ельбрук Плюс» здійснюється при взаємодії трьох чинників: персоналу, засобів та предметів праці. Використовуючи чинники виробництва підприємство виробляє суспільно корисну продукцію, тобто витрачаючи живу та уречевлену працю, підприємство отримує результати виробництва. Основною проблемою організації діяльності підприємства є знаходження оптимального співвідношення витрат та отриманого результату – тобто забезпечення ефективної діяльності підприємства. Сутність проблеми підвищення ефективності виробництва полягає в тому, щоб на кожну одиницю ресурсів – трудових, матеріальних і фінансових – досягти максимально можливого збільшення обсягу виробництва (доходу, прибутку). Кількісна визначеність і зміст критерію відображаються в конкретних показниках ефективності господарсько-виробничої діяльності суб'єктів господарювання та орієнтовані на раціональне витрачання чинників виробництва. Одним із важливих факторів підвищення виробничої та соціальної ефективності є оптимальне використання підприємствами матеріальних ресурсів.

Однією із значних за обсягами сфер виробництва будівельних матеріалів є виробництво тротуарної плитки, оскільки створення тротуарів з бетонної бруківки нині є одним із найбільш затребуваних способів «облагороджування» пішохідних зон. Ємність ринку бруківки фахівці оцінюють приблизно в 2500–2800 тис. м² на рік. У грошовому вираженні обсяг ринку тротуарної плитки складає близько 80,5 млн. грн. Сучасна різноманітність форм, кольорів і фактур тротуарних плиток дозволяє надавати акуратного і доглянутого вигляду міським тротуарам, паркам, торговим та виставковим павільйонам, входам в магазини, літні кафе і багатьом іншим об'єктам інфраструктури. До переваг цього виду покриття відносяться високі експлуатаційні характеристики, властиві якісній бетонній бруківці. Так, наприклад, міцність, низька зношуваність, морозостійкість і стійкість до дії багатьох хімічних речовин забезпечують багаторічний термін служби тротуарного покриття навіть в умовах сучасного мегаполісу. А простота укладання і екологічність роблять тротуарну плитку оптимальним способом впорядкування території. Бетонна тротуарна плитка (або, як її ще називають, ФЕМ-фігурний елемент мощення) виготовляється, переважно, за двома технологіями: методом напіссухого вібропресування і вібролиття (табл. 2.1, 2.2, 2.3).

Таблиця 2.1 - Технічні параметри тротуарної бруківки*

Технічні вимоги	Одиниці виміру	За ДСТУ	Вібропресована тротуарна плитка	Вібролита тротуарна плитка
Морозостійкість	цикли	200	200	350
Водопоглинання	%	6	5	3
Зношуваність	г/см ²	0,7	0,7	0,7
Міцність на стиск	г/см ²	400	450	600
Міцність на згин	г/см ²	50	50	60
Відпускна міцність бетону	%	70	70	70-90

*Декларується виробником

Таблиця 2.2 - Структура продажу вібропресованої тротуарної бруківки*

Вид вібропресованої плитки	Частка
«Брусчатка»	58%
«Старе місто»	20%
«Фалка» («Волна»)	19%
«Діагональ»	1%
«Подвійне Т»	2%

**Декларується виробником*

Таблиця 2.3 - Структура продажу вібролитої тротуарної бруківки*

Вид вібролитої тротуарної плитки	Частка
«Кирпич»	30%
«Чешуя»	30%
«Ретро»	30%
«Клевер»	10%

**Декларується виробником*

Обидві ці технології у рівній мірі мають «право на життя». Завдяки щільному укладанню бетонної суміші із застосуванням механічної дії (вібрації або вібропресування) і малому вмісту води в початковому складі бетону виробляється сучасне і надійне покриття тротуарів. Виробництвом пресованої бетонної бруківки займаються, в основному, великі компанії, в розпорядженні яких значний «стартовий» капітал, і вони в змозі вкласти чималі кошти в організацію виробництва. Виробництво налагоджено практично в кожному великому місті країни, а транспортні витрати при перевезенні плитки на відстань понад 200 км збільшують вартість продукції майже в два рази. Тому підприємства шукають ринки збуту, як правило, тільки в своєму регіоні. На формування собівартості тротуарної плитки впливає багато чинників, але найважливішим є матеріальні ресурси (цемент, барвники і пластифікатори), і технологія виготовлення плитки (вібролиття або пресування). Тобто раціональне використання матеріальних ресурсів є потужним джерелом підвищення ефективності виробництва. Тому для підприємств-виробників тротуарної плитки доцільним є повноцінне впровадження концепції логистики в свою діяльність. Раціональне управління матеріальним потоком включає виконання ряду функцій.

Зокрема, вважаємо доцільним комплексне впровадження в роботу відповідних підрозділів підприємств наступних функцій: 1) в області постачання: - визначення потреб підприємства в матеріально-технічних ресурсах; - установа раціональних господарських зв'язків з постачальниками; - планування матеріально-технічного забезпечення виробництва; - організація закупівель оптимальних за розміром партій матеріально-технічних ресурсів; - організація зберігання матеріалів і підготовка їх до виробничого споживання; - організація матеріально-технічного забезпечення підрозділів підприємств; керування матеріальними запасами на складах підприємства; - розробка програм економії матеріальних ресурсів і контроль за їхнім виконанням; контроль за виконанням кошторису витрат на постачання; - контроль за кредиторською заборгованістю постачальникам і вживання заходів по її скороченню; - розробка й виконання погоджених з іншими підрозділами планів-графіків руху матеріальних ресурсів; 2) в області виробництва: - планування й диспетчеризація виробництва на основі прогнозу потреби в готовій продукції й замовлень споживачів; - розробка планів-графіків виробничих завдань підрозділам підприємства; - установа нормативів незавершеного виробництва й контроль за їхнім дотриманням; оперативне керування виробництвом; - участь у завантаженні виробничих потужностей замовленнями; контроль за кількістю і якістю готової продукції; - участь у розробці й реалізації виробничих нововведень; - контроль за собівартістю готової продукції. 3) в області збуту: - формування портфеля замовлень споживачів; - участь в асортиментному завантаженні виробництва замовленнями споживачів; перспективне, поточне й оперативне планування збуту; - участь у розробці планів-графіків запуску - випуску готової продукції; - розробки кошторису витрат по збуті й контроль за її дотриманням.

Отже, головним завданням служби постачання ТОВ «Ельбрук Плюс» повинно бути координація планів виробництва й фізичного розподілу, забезпечення мінімальних витрат на зберігання й переміщення готової

продукції при необхідній якості обслуговування споживачів, удосконалення керування фізичним розподілом за рахунок використання витрат обігу й збільшення прибутку. Використання концепції логістики на підприємстві, у собівартості яких матеріальні ресурси займають важливу частину, є потужним джерелом підвищення ефективності роботи.

2.2. Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Ельбрук Плюс»

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства - це комплексне дослідження економічної сторони бізнесу: оцінка фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності, фінансових результатів, порівняння показників фінансової діяльності підприємства ТОВ «Ельбрук Плюс» з нормативами значеннями. Відповідно, в першу чергу потрібно здійснити аналіз динаміки складу та структури джерел власних та залучених коштів (за даними форми 1 «Баланс»). Він включає аналіз складу та структури джерел коштів (пасиву) та аналіз складу та структури активу балансу (Додаток 1).

У таблиці 2.4 можна побачити, що зростання джерел формування майна підприємства за 2017 р. на 800 тис. грн. або 0,46 % обумовлено зростанням суми поточних зобов'язань та забезпечень на 3824 тис. грн. (3,43 %), та одночасного зменшення власного капіталу на 3024 тис. грн. (4,89 %). За 2017 р. джерела формування майна підприємства збільшились на 8718 тис. грн. або 5,01 %. Це відбулось за рахунок зростання поточних зобов'язань на 2688 тис. грн. (4,57 %). Обсяг власного капіталу зріс на 6030 тис. грн. (5,23 %). Підприємство зменшило залучення короткострокових кредитів в банку на 6753 тис. грн. (25,24 %). Більшу частину обсягу кредиторської заборгованості складає заборгованість за товари, роботи, послуги. За період з 2017 р. по 2018 р. поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги зросла на 2746 тис. грн. (9,70 %); за розрахунками з бюджетом - на 1414 тис. грн. (63,46 %); за розрахунками зі страхування зменшилась на 506 тис. грн. (42,92 %); за розрахунками з оплати праці зросла на 217 тис. грн. (7,89 %); за одержаними

авансами зменшилась на 7 тис. грн. Інші поточні зобов'язання зменшилися на 135 тис. грн. (21,50 %).

В цілому поточна кредиторська заборгованість за рік зменшилась на 3024 тис. грн. (4,89%). У аналізований період з 2018 р. по 2019 р. поточна кредиторська заборгованість становила: за товари, робот, послуги зросла на 1418 тис. грн. (4,56 %); за розрахунками з бюджетом зменшилась на 356 тис. грн. (9,77 %); за розрахунками зі страхування зросла на 96 тис. грн. (14,26 %); за розрахунками з оплати праці зросла на 481 тис. грн. (16,21 %). Інші поточні зобов'язання зменшилися на 156 тис. грн. (31,64%). Загалом поточна кредиторська заборгованість за рік зросла на 6288 тис. грн. (4,57%).

Як бачимо, у досліджуваному періоді відмічається зменшення обсягів кредиторської заборгованості. Така спадна динаміка свідчить про фінансове покращення на підприємстві, і одночасне збільшення обсягів власного капіталу.

Далі потрібно провести оцінку активів підприємства. Оцінка активів підприємства - це процедура визначення актуальної на ринку вартості активів ТОВ «Ельбрук Плюс», базуючись на відновлювальній вартості та враховуючи моральне та фізичне старіння та знос.

У таблиці 2.5. міститься аналітичний розрахунок, що відображає динаміку та структуру активу балансу. При аналізі бачимо, що склад та структури активу балансу ТОВ «Ельбрук Плюс» показує, що загальна вартість майна підприємства у 2018 збільшилась на 800 тис. грн. або на 0,46 %. Зокрема, у складі майна частка необоротних активів збільшилась на 2004 тис. грн., внаслідок збільшення основних засобів на 4233 тис. грн. (4,05%). У 2018 загальна вартість майна збільшилась на 8718 тис. грн. або на 5,01%. У складі майна частка необоротних активів збільшилась на 2551 тис. грн. (2,29%), внаслідок збільшення основних засобів на 444 тис. грн. (0,41%) та збільшення незавершених капітальних інвестицій на 2109 тис. грн. (97,87%).

Оборотні активи за 2018 р. зменшилися на 1204 тис. грн. (1,88 %). Таке зменшення відбулось за рахунок зменшення запасів на 753 тис. грн. (3,92%), дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 2284 тис. грн. (57,90 %) та виданими авансами на 979 тис. грн. (51,34%), грошей та їх еквівалентів на 387 тис. грн. (11,55%). Оборотні активи за 2018 р. збільшилися на 6167 тис. грн. (9,83 %). Таке збільшення відбулось за рахунок збільшення запасів на 2523 тис. грн. (13,86 %) та збільшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари та послуги на 3576 тис. грн. (9,30 %). Це можна вважати тривожним сигналом, що вказує на зниження попиту на продукцію підприємства і певне зниження ефективності технологічного процесу. В свою чергу, надлишок оборотних активів у формі запасів означає, що частина капіталу підприємства не діє і не приносить прибутку.

Таблиця 2.4 - Аналіз складу та структури джерел коштів ТОВ «Ельбрук Плюс»

Джерела коштів	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення			
							2018/2017 рр.		2019/2018 рр.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
I. Власний капітал										
Зареєстрований (пайовий) капітал	818	0,47	818	0,47	818	0,45	0	0,00	0	0,00
Капітал у дооцінках	4907	2,83	4907	2,82	4907	2,68	0	0,00	0	0,00
Резервний капітал	205	0,12	205	0,12	205	0,11	0	0,00	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	105454	60,87	109278	62,79	115308	63,09	3824	3,63	6030	5,52
Усього за розділом I	111384	64,29	115208	66,19	121238	66,34	3824	3,43	6030	5,23
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення										
III. Поточні зобов'язання і забезпечення										
Короткострокові кредити банків	26753	15,44	20000	11,49	20000	10,94	-6753	-25,24	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:										
товари, роботи, послуги	28317	16,34	31063	17,85	32481	17,77	2746	9,70	1418	4,56
розрахунками з бюджетом	2228	1,29	3642	2,09	3286	1,80	1414	63,46	-356	-9,77
розрахунками зі страхування	1179	0,68	673	0,39	769	0,42	-506	-42,92	96	14,26
розрахунками з оплати праці	2751	1,59	2968	1,71	3449	1,89	217	7,89	481	16,21
за одержаними авансами	7	0,00	0	0,00	0	0,00	-7	-100,00	0	0,00
поточні забезпечення	0	0,00	0	0,00	1205	0,66	0	0,00	1205	100,00
Інші поточні зобов'язання	628	0,36	493	0,28	337	0,18	-135	-21,50	-156	-31,64
Усього за розділом III	61863	35,71	58839	33,81	61527	33,66	-3024	-4,89	2688	4,57
Баланс	173247	100	174047	100	182765	100	800	0,46	8718	5,01

Таблиця 2.5 - Аналіз складу та структури активу балансу ТОВ «Ельбрук Плюс»

Розміщення майна	2017		2018		2019		Відхилення			
							2018/2017		2019/2018	
	тис.гр	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.гр	%	тис.гр	%
I. Необоротні активи										
Нематеріальні активи	124	0,07	122	0,07	120	0,07	-2	-1,61	-2	-1,64
первісна вартість	255	0,15	255	0,15	255	0,14	0	0,00	0	0,00
накопичена амортизація	131	0,08	133	0,08	135	0,07	2	1,53	2	1,50
Незавершені капітальні інвестиції	4382	2,53	2155	1,24	4264	2,33	-2227	-50,82	2109	97,87
Основні засоби	10457	60,36	108809	62,52	109253	59,78	4233	4,05	444	0,41
первісна вартість	17506	101,0	186918	107,4	193481	105,8	11855	6,77	6563	3,51
знос	70487	40,69	78109	44,88	84228	46,09	7622	10,81	6119	7,83
Довгострокові фінансові інвестиції:										
інші фінансові інвестиції	67	0,04	67	0,04	67	0,04	0	0,00	0	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	138	0,08	138	0,08	138	0,08	0	0,00	0	0,00
Усього за розділом I	10928	63,08	111291	63,94	113842	62,29	2004	1,83	2551	2,29
II. Оборотні активи										
Запаси	19201	11,08	18448	10,60	20971	11,47	-753	-3,92	2523	13,68
Виробничі запаси	9572	5,53	8115	4,66	8991	4,92	-1457	-15,22	876	10,79
Незавершене виробництво	461	0,27	306	0,18	542	0,30	-155	-33,62	236	77,12
Готова продукція	3299	1,90	3901	2,24	4087	2,24	602	18,25	186	4,77
Товари	5869	3,39	6126	3,52	7351	4,02	257	4,38	1225	20,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,	34887	20,14	38472	22,10	42048	23,01	3585	10,28	3576	9,30
Дебіторська заборгованість за за виданими авансами	1907	1,10	928	0,53	1113	0,61	-979	-51,34	185	19,94
з бюджетом	3945	2,28	1661	0,95	1522	0,83	-2284	-57,90	-139	-8,37
у тому числі з податку на прибуток	3597	2,08		0,00		0,00	-3597	-	0	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	129	0,07	232	0,13	192	0,11	103	79,84	-40	-17,24
Гроші та їх еквіваленти	3351	1,93	2964	1,70	2958	1,62	-387	-11,55	-6	-0,20
Готівка	98	0,06	67	0,04	32	0,02	-31	-31,63	-35	-52,24
Рахунки в банках	991	0,57	813	0,47	796	0,44	-178	-17,96	-17	-2,09
Витрати майбутніх періодів	127	0,07	26	0,01	84	0,05	-101	-79,53	58	223,08
Інші оборотні активи	413	0,24	25	0,01	35	0,02	-388	-93,95	10	40,00
Усього за розділом II	63960	36,92	62756	36,06	68923	37,71	-1204	-1,88	6167	9,83
Баланс	17324	100,0	174047	100,0	182765	100,0	800	0,46	8718	5,01

Розподіл коштів між необоротним та оборотним капіталом на початок 2016 року складає відповідно 63,08 % та 36,92 %; на 2018 р. відповідно 63,94 та 36,06 %; на 2018р. відповідно 62,29 % та 37,71 %. У структурі активу балансу є переважання необоротних активів, частка яких є майже незмінною. Частка дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів складала:

- в 2017 році: $(40868 : 63960) \times 100 = 63,9 \%$;
- в 2018 році: $(41293 : 62756) \times 100 = 65,8 \%$;
- в 2019 році: $(44875 : 68923) \times 100 = 65,1 \%$.

Таким чином, узагальнюючи результати, можна стверджувати, що структура фінансових ресурсів підприємства є досить задовільною. На це вказує зростання власного капіталу та частки основних засобів, що орієнтовані в основному на розширення основної діяльності підприємства.

Також аналіз фінансового стану підприємства включає в себе аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства. Тому необхідно провести групування активів та пасивів ТОВ «Ельбрук Плюс» та розрахувати відносні показники оцінки ліквідності. Залежно від рівня ліквідності активи підприємства поділяються на наступні групи, що зазначені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Групування активів ТОВ «Ельбрук Плюс»

Розміщення майна	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення	
							2017/ 2018	2018/ 2019
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	тис.грн
Високоліквідні А1	3351	1,93	2964	1,70	2958	1,62	-387	-6
Швидколіквідні А2	41281	23,83	41318	23,74	44910	24,57	37	3592
Повільноліквідні А3	19328	11,16	18474	10,61	21055	11,52	-854	2581
Важколіквідні А4	109287	63,08	111291	63,94	113842	62,29	2004	2551
Всього	173247	100	174047	100	182765	100,	800	8718

У таблиці 2.6 видно, що у 2017 році кількість важколіквідних активів перевищувала інші і складала 63,08 % від загальної суми активів. Частка високоліквідних активів була найменшою – 1,93 %. Швидколіквідні та повільно ліквідні активи склали 23,83% та 11,16% відповідно. У 2018 році

зросла загальна кількість важколіквідних активів (їх вага в загальній структурі збільшилась і склала 63,94%). Негативною тенденцією стало зменшення високоліквідних активів на 387 тис. грн. (їх частка склала лише 1,70%). У 2019 році важколіквідні активи зросли на 2551 тис. грн., але їх частка в загальній структурі зменшилась, і склала 62,29%. Швидколіквідні та повільноліквідні активи зросли на 3592 тис. грн. та 2581 тис. грн. відповідно. В цілому, протягом 2017-2019 рр. структура активів залишалась майже незмінною, проте зі значним перевищенням важколіквідних активів.

Аналіз отриманих даних свідчить про недостатню ліквідність балансу. На підприємстві у структурі активів відбувається поступова тенденція до незначного зменшення високоліквідних активів та одночасне збільшення важколіквідних. Це означає ситуацію, що якщо всі кредитори одночасно будуть вимагати погасити заборгованість, то підприємство буде не в змозі розрахуватися в повному обсязі, та в кінцевому підсумку буде вимушене користуватися іншими джерелами для їх погашення.

У таблиці 2.7. наведено групування зобов'язань підприємства за строками їх погашення.

Таблиця 2.7 - Групування зобов'язань ТОВ «Ельбрук Плюс»

Групи	2017		2018		2019		Відхилення	
							2017/ 2018	2018/ 2019
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	тис.грн
Найбільш термінові П1	35110	20,27	38839	22,32	41527	22,72	3729	2688
Короткострокові П2	26753	15,44	20000	11,49	20000	10,94	-6753	0
Довгострокові П3								
Постійні П4	111384	64,29	115208	66,19	121238	66,34	3824	6030
Всього	173247	100	174047	100	182765	100	800	8718

Протягом 2017-2019 рр. на ТОВ «Ельбрук Плюс» відсутні довгострокові зобов'язання. Найбільш термінові зобов'язання включають в себе короткострокові кредити банків та поточну кредиторську заборгованість. У 2018 році вони зросли на 3729 тис. грн., у 2019 році – на 2688 тис. грн. Короткострокові зобов'язання в 2018 році зменшились на 6753 тис. грн., а в

2019 залишились незмінними. У загальній структурі найбільш термінові зобов'язання мають тенденцію до невеликого збільшення, в той час, як короткострокові та постійні – до зменшення.

Наступним кроком є розрахунок коефіцієнтів ліквідності: коефіцієнту покриття, коефіцієнту швидкої ліквідності, коефіцієнту абсолютної ліквідності та чистого оборотного капіталу (табл. 2.8).

У таблиці 2.8 значення коефіцієнта покриття. Коефіцієнт відбиває здатність підприємства погашати поточні (короткострокові) зобов'язання рахунок лише оборотних активів. Чим показник більший, тим краща платоспроможність підприємства. Значення нижче 1 говорить про високий фінансовий ризик, пов'язаний з тим, що підприємство не може стабільно оплачувати поточні рахунки.

Протягом досліджуваного періоду на ТОВ «Ельбрук Плюс» коефіцієнт покриття був більше 1 та відповідає нормативному. Це означає, що підприємство може покрити поточні зобов'язань за рахунок його оборотних засобів.

Таблиця 2.8 - Відносні показники оцінки ліквідності ТОВ «Ельбрук Плюс»

Показник	Розрахунок	2017	2018	2019	Відхилення	
					2017/ 2018	2018/ 2019
Коефіцієнт покриття	$\phi 1p.1195/\phi 1p.1695$	1,03	1,07	1,12	0,03	0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\phi 1(p.1195-p.1100)/\phi 1p.1695$	0,72	0,75	0,78	0,03	0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\phi 1(p.1160+p.1165)/\phi 1p.1695$	0,05	0,05	0,05	0,00	0,00
Чистий оборотний капітал (тис. грн)	$\phi 1(p.1195-p.1695)$	2097	3917	7396	1820	3479

На кожну гривню поточних зобов'язань підприємства в 2017 році припадає 1,03 грн. оборотних активів, в 2018 – 1,07 грн., в 2019 – 1,12 грн. Відбувається поступове збільшення коефіцієнта покриття, що показує покращення ситуації.

Коефіцієнт швидкої ліквідності - фінансовий коефіцієнт, що дорівнює відношенню високоліквідних поточних активів до короткострокових

зобов'язань (поточних пасивів). Коефіцієнт відбиває здатність підприємства погашати свої поточні зобов'язання у разі складнощів із реалізацією продукції. Нормальним вважається значення коефіцієнта щонайменше 1.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності на ТОВ «Ельбрук Плюс» у 2017 році становить 0,72, в 2018 році – 0,75, в 2019 році – 0,78, що не відповідає його нормативному значенню. Такі показники свідчать про не можливість повністю погасити поточні зобов'язання підприємства за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень (дебіторська заборгованість). Тобто лише 70% поточних зобов'язань може бути погашена за рахунок очікуваних фінансових надходжень.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - фінансовий коефіцієнт, що дорівнює відношенню коштів і короткострокових фінансових вкладень до короткострокових зобов'язань (поточних пасивів). Відповідно до українських нормативних актів нормальним вважається значення коефіцієнта щонайменше 0,2-0,25.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності на досліджуваному підприємстві є дуже низьким протягом досліджуваного періоду (2017 рік – 0,05; 2018 рік – 0,05; 2019 рік – 0,05). Таке значення означає, що підприємство не спроможне негайно погасити поточну заборгованість за рахунок грошових коштів. Отже, можна говорити про недостатню ліквідність підприємства. Значення відносних показників ліквідності зростають, але деякі не відповідають нормативним значенням.

Далі потрібно здійснити комплексну оцінку фінансової стійкості підприємства, що проводиться шляхом розрахунку відносних показників (табл. 2.9).

Коефіцієнт автономії (коефіцієнт фінансової незалежності) характеризує співвідношення власного капіталу до загальної суми капіталу (активів) підприємства. Коефіцієнт показує, наскільки підприємство є незалежним від кредиторів. Чим менше значення коефіцієнта, тим більше

незалежним є підприємство від позикових джерел фінансування, тим менш стійке в нього фінансове становище.

Таблиця 2.9 - Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «Ельбрук Плюс»

Показник	Розрахунок	2017	2018	2019	Відхилення	
					2017/ 2018	2018/ 2019
Власні обігові кошти (тис. грн)	$\phi 1(p.1195-p.1695)$	2097	3917	7396	1820	3479
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\phi 1p.1495/\phi 1p.1900$	0,64	0,66	0,66	0,02	0,00
Коефіцієнт фінансової залежності	$1-(\phi 1p.1495/\phi 1p.1900)$	0,36	0,34	0,34	-0,02	0,00
Коефіцієнт фінансування	$\phi 1p.1695/\phi 1p.1495$	0,56	0,51	0,51	-0,04	0,00
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	$\phi 1(p.1195-p.1695)/\phi 1p.1195$	0,03	0,06	0,11	0,03	0,04
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	$\phi 1(p.1195-p.1695)/\phi 1p.1495$	0,02	0,03	0,06	0,02	0,03
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\phi 1p.1695/\phi 1p.1900$	0,36	0,34	0,34	-0,02	0,00
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\phi 1p.1495/\phi 1p.1695$	1,80	1,96	1,97	0,16	0,01

Коефіцієнт автономії на ТОВ «Ельбрук Плюс» показує такі значення: у 2017 р. - 0,64, у 2018 р. – 0,66, у 2019 р. – 0,66. Оскільки нормативне значення складає 0,5, то можна говорити, що підприємство має можливість виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, залежність від позикових джерел відсутня.

Наступний коефіцієнт фінансової залежності характеризує відношення позикового капіталу підприємства до всього капіталу (активів). Оптимальне значення коефіцієнт фінансової залежності визначається тими ж співвідношеннями власного та позикового капіталу, як і у споріднених показників – коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансового левериджу. Тобто нормальним вважається коефіцієнт фінансової залежності не більше 0,6-0,7. Оптимальним є коефіцієнт 0,5 (тобто рівне співвідношення власного та позикового капіталу). Коефіцієнт нижче норми, дуже низький коефіцієнт

говорить про дуже обережний підхід підприємства до залучення позикового капіталу та про втрачені можливості підвищити рентабельність власного капіталу за рахунок використання ефекту фінансового важеля. Коефіцієнт вище за норму може свідчити про сильну залежність підприємства від кредиторів.

Коефіцієнт фінансової залежності на ТОВ «Ельбрук Плюс» має тенденцію до зниження (менше 0,5), що показує зменшення залежності підприємства від зовнішніх зобов'язань.

Коефіцієнт фінансування (відношення власного капіталу до позикових коштів) показує, яка частина діяльності фінансується за рахунок власних коштів, а яка за рахунок позикових. Рекомендоване значення більше або дорівнює 1. На ТОВ «Ельбрук Плюс» він носить негативний характер (значення менше 1): характеризують залежність підприємства від залучених засобів. Перевищення позикових коштів над власними свідчить про відсутність фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості (або покриття) власними оборотними засобами відображає частку власних оборотних коштів у всіх оборотних активах підприємства. За допомогою нього можна визначити, чи здатне підприємство здійснювати фінансування поточної діяльності лише власними оборотними коштами. Нормальне значення коефіцієнта забезпеченості власним оборотним капіталом перевищує, ніж 0,1. В іншому випадку можна говорити про ймовірність визнання структури балансу незадовільною, а самого підприємства неплатоспроможним у поточному періоді. На ТОВ «Ельбрук Плюс» забезпеченість власними оборотними засобами є невеликою, але має позитивну тенденцію до збільшення. Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами зріс на 0,07. Коефіцієнт маневреності власного капіталу є достатньо низьким (2017 р. – 0,02; 2018 р. – 0,03; 2019 р. – 0,06), що показує досить низький ступінь мобільності використання власних коштів підприємством.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу відбиває співвідношення сформованих з допомогою зовнішніх позик активів до загального капіталу підприємства. Даний коефіцієнт показує ефективність використання позикового капіталу як засобу підвищення рентабельності інвестицій, і, як наслідок, ступінь боргового навантаження на підприємство. Чим більше сума позикового капіталу перевищує власний, тим вищі фінансові ризики і тим вищий рівень лівереджу.

Нормативним є значення не більше 0,4 – 0,6. Слід зазначити, що нормативне значення цього коефіцієнта коливається, залежно від галузі. На ТОВ «Ельбрук Плюс» значення даного коефіцієнта нижче нормативного (0,34-0,36), що свідчить про неповне використання фінансового та виробничого потенціалу підприємства. У 2017 році на 1 гривню сукупних джерел припало 0,36 грн. позикового капіталу, у 2018 році – 0,34 грн., у 2019 році – 0,34. Це свідчить про те, що в компанії більше активів, ніж боргів. Відбувається зниження цього показника, що є позитивною тенденцією.

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю, яка залежить від широти ринків збуту продукції, його ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів та стійкості економічного зростання. Аналіз ділової активності має на увазі дослідження рівнів та динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, основними з яких є: - Коефіцієнт оборотності активів; - Коефіцієнт оборотності оборотних коштів; - Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; - Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; - Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів; - Коефіцієнт оборотності основних засобів; - Коефіцієнт оборотності власного капіталу. Важливість показників оборотності пояснюється тим, що характеристики обороту багато в чому визначають рівень прибутковості підприємства.

У таблиці 2.10 приведена комплексна оцінка ділової активності підприємства, що здійснена шляхом розрахунку перерахованих відносних показників.

Таблиця 2.10 - Показники ділової активності ТОВ «Ельбрук Плюс»

Показник	Розрахунок	2017	2018	2019	Відхилення	
					2017/ 2018	2018/ 2019
Коефіцієнт оборотності активів	$\phi 2p.2000/\phi 1p.1300$	2,86	2,99	3,73	0,13	0,74
Період одного обороту обігових коштів (днів)	$360/(\phi 2p.2000/\phi 1p.1300)$	126	121	97	-5,00	-24,00
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\phi 2p.2000/(\phi 1p.1125+1135+1155)$	12,71	12,89	15,58	0,18	2,69
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	$360/(\phi 2p.2000/(\phi 1p.1125+1135+1155))$	29	28	24,00	-1,00	-4,00
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\phi 2p.2000/\phi 1p.1695$	8,01	8,84	11,08	0,84	2,24
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	$360/(\phi 2p.2000/\phi 1p.1695)$	45	41	33	-4,00	-8,00
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\phi 2p.2000/\phi 1p.1495$	4,45	4,52	5,63	0,07	1,11

У таблиці 2.10 за даними видно, що у 2018 р. порівняно із 2017 р. всі показники оборотності зростають, що є позитивним явищем для підприємства. Насамперед, збільшення коефіцієнтів означає: оборотності активів – про зростання обсягу продажу; дебіторської заборгованості – про підвищення оборотності відповідного виду дебіторської заборгованості (а саме, дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, іншої поточної дебіторської заборгованості); кредиторської заборгованості – про перевищення виручки над короткостроковими боргами. Отже, загалом ділова активність підприємства збільшилася. Позитивною тенденцією у 2018 р. порівняно із 2017 р. є значне скорочення тривалості обороту по всіх показниках, що спричинене підвищенням ділової активності.

У 2019 році спостерігається значне покращення ситуації. Зокрема, коефіцієнт оборотності активів збільшився на 0,74, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – на 2,69, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – на 2,24. Проте за цей же період, час період обороту обігових коштів зменшився на 24 дні, період погашення дебіторської та кредиторської заборгованості зменшився на 4 та 8 днів відповідно. Тенденція до зменшення свідчить про збільшення можливостей ділової активності.

Оцінити ділову активність підприємства можна за співставленням темпів зміни розміру прибутку, обсягу реалізації та активів. Оптимальним вважається наступне співвідношення, що у світовій практиці отримало назву «золоте правило економіки»:

$$T_{\Pi} > T_P > T_A > 100\%, \quad (2.1)$$

де T_{Π} – темп зростання (зменшення) прибутку;

T_P – темп зростання (зменшення) обсягу реалізації;

T_A – темп зростання (зменшення) вартості активів (валюти балансу).

Для підприємства, що аналізується «золоте правило економіки» буде мати наступний вигляд:

$$57,7\% > 31,1\% > 5,1\% < 100\%$$

Відтак, перше співвідношення ($57,7\% > 31,1\%$) показує, що прибуток зростає більш високими темпами, ніж обсяг реалізації продукції, а, відповідно, це свідчить про відносне зниження витрат виробництва та обігу. Друге співвідношення ($31,1\% > 5,1\%$) свідчить про те, що обсяг продажу зростає більш високими темпами, ніж активи (капітал) підприємства, тобто ресурси підприємства використовуються більш ефективно. Третє співвідношення ($5,1\% < 100\%$) показує, що підприємство скорочує свій потенціал і масштаб своєї діяльності.

Наступним етапом є аналіз майна підприємства, що передбачає проведення аналізу складу майна та його структури, вивчення джерел формування майна, зміни складових майна.

У таблиці 2.11 приведена оцінка майнового стану підприємства шляхом розрахунку відповідних показників і фінансових коефіцієнтів.

Таблиця 2.11 - Показники майнового стану ТОВ «Ельбрук Плюс»

Показник	Розрахунок	2017	2018	2019	Відхилення	
					2017/ 2018	2018/ 2019
Валюта балансу, тис. грн.	$\phi 1p.1300$	173247	174047	182765	800	8718
Середня величина основних засобів, тис. грн.	$\phi 1p.1010(\text{гр}3+\text{гр}4)/2$	104576	106692,5	109031	2116,5	2338,5
Фондоозброєність, тис. грн. / чол.	$(\phi 1p.1010(\text{гр}3+\text{гр}4)/2)/Ч$	77,75	79,98	84,98	2,23	5,00
Фондовіддача основних фондів	$\phi 2p.2000/\phi 1p.1010$	4,74	4,78	6,24	0,05	1,46
Частка основних засобів в активах	$\phi 1p.1011/\phi 1.1300$	1,01	1,07	1,06	0,06	-0,02
Коефіцієнт зносу основних засобів	$\phi 1p.1012/\phi 1p.1011$	0,40	0,42	0,44	0,02	0,02
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\phi 1 \text{ збільш. по р.1011/}$ $/\phi 1p.1011 (\text{гр.4})$	0,02	0,03	0,03	0,01	0,00
Коефіцієнт мобільності активів	$\phi 1p.1195+p1200/\phi 1p.109$ 5	0,59	0,56	0,61	-0,02	0,04
Коефіцієнт постійності основних засобів	$\phi 1p.1095/\phi 1p.1300$	0,63	0,64	0,62	0,01	-0,02
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	$\phi 1p.1195/\phi 1p.1095$	0,59	0,56	0,61	-0,02	0,04

За даними таблиці 2.11 видно, що сукупна вартість активів підприємства постійно зростає. У період з 2017 по 2018 рік валюта балансу збільшилась на 800 тис. грн., з 2018 р. по 2019 р. – на 8718 тис. грн. Середня величина основних засобів протягом досліджуваного періоду зросла на 4455 тис. грн.

Показник фондоозброєності зріс на 7,23 тис. грн./чол., що показує забезпеченість персоналу основними засобами. У 2017 році на одного працівника припадало 77,35 тис. грн. основних засобів, у 2018 році – 79,98 тис. грн., у 2019 році – 84,98 тис. грн. Фондовіддача показує ефективність використання основних фондів. У звітному періоді спостерігається

збільшення фондівіддачі (у 2019 році на 1 грн., вкладену у основні фонди, що використовуються для виробництва продукції припало 6,24 грн. доходу, отриманого від реалізації цієї продукції, що на 1,5 грн. більше ніж у 2017 році).

У 2019 році частка коштів, що інвестовані в основні засоби склала 106 %, що на 5 % більше, ніж у 2017 році. Рівень фізичного зносу основних фондів збільшився на 4 %. Коефіцієнт оновлення основних засобів збільшився у 2019 році на 1 %.

Коефіцієнт мобільності активів розраховується як співвідношення оборотних та необоротних активів. Мобільність означає здатність активів переходити з однієї форми до іншої. Висока мобільність свідчить, що компанія зможе змінити структуру активів протягом короткого періоду часу. Нормативного значення цього показника немає. Звісно, у промисловому виробництві значення показника буде низьким, як і мобільність активів. У торговій сфері цей показник буде високим. Тому визначення положення компанії слід порівняти із значенням показника з конкурентами. Коефіцієнт мобільності активів досліджуваного підприємства знаходиться на досить низькому рівні. У 2017 році на 1 гривню не обігових коштів припадало 0,59 грн. обігових, у 2018 році – 0,56 грн., у 2019 році – 0,61 грн.

Отже, показники майнового стану мають тенденцію до зростання, що позитивно відображається на діяльності підприємства.

Наступним етапом є аналіз прибутковості підприємства, що проводиться на основі форми 2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток 2). Спочатку проведемо аналіз доходів, витрат, фінансових результатів (табл. 2.12).

За даними таблиці 2.12 можна побачити, що у 2018 році порівняно із 2017 роком загальна величина чистого доходу зросла на 24828 тис. грн. Це відбулось за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 25046 тис. грн. та інших доходів на 24 тис. грн. Разом з тим собівартість продукції зросла на 36226 тис. грн., а загальні витрати зросли на 33406 тис. грн. Як наслідок, чистий фінансовий результат зменшився на 5495 тис. грн.

При аналізі динаміки змін показників у 2018-2019 рр., можна побачити, що загальна величина чистого доходу зросла на 161433 тис. грн. (30,94%). Це відбулось за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 161567 тис. грн. і збільшення інших доходів на 18 тис. грн. Загальні витрати збільшились на 158780 тис. грн. Також, відбулось зростання собівартості продукції на 157143 тис. грн. та витрат на збут на 8020 тис. грн. При цьому, зменшились фінансові витрати на 984 тис. грн. Внаслідок цього чистий фінансовий результат зріс на 2206 тис. грн. (57,69 %).

Таблиця 2.12 - Аналіз показників доходів, витрат і фінансових результатів ТОВ «Ельбрук Плюс»

Показник	2017	2018	2019	Відхилення			
				2017/2018		2018/2019	
				тис.грн	%	тис.грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	495383	520429	681996	25046	5,06	161567	31,04
Інші операційні доходи	1556	1314	1162	-242	-15,55	-152	-11,57
Інші доходи	20	44	62	24	120,0	18	40,91
Разом чисті доходи	496959	521787	683220	24828	5,00	161433	30,94
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	388231	424457	573600	36226	9,33	149143	35,14
Адміністративні витрати	13184	14852	15778	1668	12,65	926	6,23
Витрати на збут	63675	65675	73695	2000	3,14	8020	12,21
Інші операційні витрати	13418	8196	9881	-5222	-38,92	1685	20,56
Фінансові витрати	5092	3836	2852	-1256	-24,67	-984	-25,65
Інші витрати	83	73	63	-10	-12,05	-10	-13,70
Разом витрати	483683	517089	675869	33406	6,91	158780	30,71
Фінансовий результат до оподаткування	13276	4698	7351	-8578	-64,61	2653	56,47
Податок на прибуток	3957	874	1321	-3083	-77,91	447	51,14
Чистий фінансовий результат	9319	3824	6030	-5495	-58,97	2206	57,69

Для аналізу прибутковості ТОВ «Ельбрук Плюс» потрібно також здійснити розрахунок коефіцієнтів приросту валюти балансу, виручки від реалізації продукції, приросту прибутку.

Коефіцієнт (Кб) приросту майна розраховується за формулою:

$$K_6 = \frac{B_1 - B_0}{B_0} * 100, \quad (2.2)$$

де B_1 і B_0 - середня величина майна за звітний і попередній періоди.

Коефіцієнт (K_v) приросту виручки від реалізації продукції розраховується:

$$K_v = \frac{V_1 - V_0}{V_0} * 100, \quad (2.3)$$

де V_1 і V_0 - виручка від реалізації продукції за звітний і попередній періоди.

Коефіцієнт (K_{π}) приросту чистого прибутку розраховується:

$$K_{\pi} = \frac{\pi_1 - \pi_0}{\pi_0} * 100, \quad (2.4)$$

де π_1 і π_0 - обсяг чистого прибутку за звітний і попередній періоди.

Протягом досліджуваного періоду для даного підприємства відповідні коефіцієнти становлять:

- приріст майна: $K_b = (182765 - 173247) / 173247 * 100 = 5,5 \%$.
- приріст виручки: $K_v = (684996 - 495383) / 495383 * 100 = 38,3 \%$.
- приріст чистого прибутку: $K_{\pi} = (6030 - 3824) / 3824 * 100 = 57,7 \%$.

Оскільки коефіцієнт приросту виручки від реалізації вищий за коефіцієнт приросту майна, то це свідчить про поліпшення ситуації з коштами на підприємстві у 2019 році порівняно із 2017 роком.

Наступний показник, це рентабельність, який є одним із показників, що характеризує економічну ефективність роботи підприємства. Рентабельність - це таке використання коштів, при якому організація не тільки покриває свої витрати доходами, а й отримує прибуток.

У таблиці 2.13 наведений аналіз рентабельності за системою показників.

Залежно від того, з чим порівнювати показник прибутку, можна виділити три групи показників для аналізу рентабельності підприємства:

- рентабельність капіталу;
- рентабельність продажів;
- рентабельність виробництва.

На ТОВ «Ельбрук Плюс в цілому показники рентабельності є досить низькими. Зокрема, у 2018 році відбулося зниження рентабельності всіх показників. У 2019 відбулося незначне збільшення деяких показників, але вони не досягли рівня 2017 року. Це пояснюється тим, що чистий фінансовий результат зростає меншими темпами ніж майно підприємства та власний капітал.

Таблиця 2.13 - Показники рентабельності ТОВ «Ельбрук Плюс»

Показник	Розрахунок	2017	2018	2019	Відхилення	
					2017/ 2018	2017/ 2019
Коефіцієнт рентабельності активів	$\phi 2p.2350/\phi 1p.1300$	0,05	0,02	0,03	-0,03	0,01
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\phi 2p.2350/\phi 1p.1495$	0,08	0,03	0,05	-0,05	0,02
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	$\phi 2p.2350/\phi 1p.1011+p.1100$	0,05	0,02	0,03	-0,03	0,01
Коефіцієнт рентабельності продажів	$\phi 2p.2350/\phi 2p.2000$	0,02	0,01	0,01	-0,01	0,00
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	$\phi 2p.(2190+2180-2120) / \phi 2(p.2050+2130+2150)$	0,07	0,03	0,03	-0,03	0,00
Коефіцієнт рентабельності витрат	$\phi 2p.2000-(p.2050+2130+2150) / \phi 2p.2050+2130+2150$	0,07	0,03	0,03	-0,03	0,00
Коефіцієнт реінвестування	$\phi 1збільш. по p.1420/ \phi 2p.2350$	0,32	1,00	1,00	0,68	0,00

Можна зробити висновок, що протягом 2017-2019 рр. спостерігається зростання чистого доходу на 30,94 %. Відбулось зростання сукупних витрат на 30,71 %. Оскільки темпи росту доходу більші, ніж темпи росу витрат, підприємство у 2017, 2018 і 2019 рр. отримало чистий фінансовий прибуток у розмірі 9319 тис. грн., 3824 тис. грн., і 6030 тис. грн. відповідно.

Наступним етапом є проведення аналізу динаміки зміни обсягів і структури виробництва та реалізації продукції. Спершу був здійснений аналіз виконання плану виробництва та реалізації продукції за 2017-2019 роки (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Аналіз виконання плану виробництва та реалізації продукції
ТОВ «Ельбрук Плюс»

Рік	Обсяг товарної продукції (ТП), тис. грн.		Обсяг реалізованої продукції (РП), тис. грн.		Виконання плану, %	
	план	факт	план	факт	ТП	РП
2017	245810	246000	245810	237128	100,08	96,47
2018	307190	328235	307190	317403	106,85	103,32
2019	409690	443694	409690	436734	108,3	106,6

З таблиці 2.14 видно, що за 2017-2019 роки планові показники за товарною продукцією перевиконано. Поступово темпи перевиконання плану за товарною продукції збільшуються, і вже у 2019 році становили 108,3%. У 2017 році план за реалізованою продукцією виконано лише на 96,47%. У 2018 та у 2019 роках фактичний обсяг реалізованої продукції перевищував плановий (на 3,32% і 6,6% відповідно), проте випущена продукція не була реалізована повністю.

Для аналізу динаміки зміни обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «Ельбрук Плюс» за період 2017-2019 рр. складемо таблицю 2.15.

Таблиця 2.15 - Виробництво та реалізація продукції ТОВ «Ельбрук Плюс»

Рік	Обсяг товарної продукції, тис. грн.	Темпи зростання, %		Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	Темпи зростання, %	
		базові	ланцюгові		базові	ланцюгові
2017	246000	100	102,16	237128	100	100,06
2018	328235	133,43	133,43	317403	133,85	133,85
2019	443694	180,36	135,18	436734	184,18	137,6

Із таблиці 2.15 видно, що обсяги товарної та реалізованої продукції підприємства протягом 2017-2019 рр. зростають, причому темпи зростання кожного наступного року перевищують темпи зростання попереднього року. Що є позитивною стабільною динамікою.

Ланцюгові темпи зростання обсягів товарної продукції показують, що у 2017 році виробництво зросло лише на 2,16%, а у 2018 та 2019 рр. - на 33,43% та 35,18% відповідно. Аналогічне швидке зростання відбулося і з обсягом реалізованої продукції. На це вплинув значний індекс інфляції.

Отже, хоча темпи зростання обсягу реалізованої продукції перевищують темпи зростання обсягу товарної продукції, проте у вартісному виразі реалізована продукція менша за товарну продукцію.

Необхідно здійснити аналіз динаміки показників за 2017-2019 рр. і розрахувати середньорічний темп їх зростання для виявлення тенденції зміни обсягу виробництва та реалізації продукції. Ці дані можуть бути використані для розробки керівництвом ТОВ «Ельбрук Плюс» виробничої програми на наступні роки за допомогою методу трендового прогнозування.

Середньорічний темп росту обсягу виробництва може бути розрахований як середньо геометричне за наступною формулою:

Середньорічний темп росту обсягу виробництва може бути розрахований як середньо геометричне за формулою:

$$\bar{t} = \sqrt[n]{t_1 \cdot t_2 \cdot \dots \cdot t_n}, \quad (2.5)$$

де t_1, t_2, t_n – темпи росту обсягу виробництва продукції у порівнянні із попереднім роком за 1-й, 2-й, n-й рік (ланцюгові індекси);

n – число ланцюгових індексів, що використовуються для розрахунку середньорічного темпу росту обсягу виробництва.

Розрахуємо середньорічний темп зростання обсягу виробництва:

$$\bar{t}_{III} = \sqrt[3]{1,0216 \cdot 1,3343 \cdot 1,3518} = 1,226$$

Аналогічно розраховуємо середньорічний темп зростання обсягу реалізованої продукції:

$$\bar{t}_{PII} = \sqrt[3]{1,0006 \cdot 1,3385 \cdot 1,376} = 1,2401$$

Аналіз випуску продукції у натуральному (умовно-натуральному) виразі передбачає визначення абсолютного відхилення фактичного випуску по кожному виду продукції у порівнянні із планом та показниками попереднього року, а також відносних показників. Умовно-натуральні показники застосовуються для характеристики обсягів виробництва продукції з метою поточного планування. Однак узагальнюючі показники обсягу виробництва

продукції (товарної та валової продукції) отримують за допомогою вартісної оцінки – в оптових цінах.

У таблиці 2.16 наведений аналіз виконання плану по випуску продукції у натуральному виразі.

Таблиця 2.16 - Аналіз виконання плану випуску продукції у натуральному виразі на ТОВ «Ельбрук Плюс»

Види продукції	2017		2018		2019		Виконання плану, %		
	план, т	факт, т	план, т	факт, т	план, т	факт, т	2017	2018	2019
Брусчатка	8850	9466	11540	12319	14090	15100	106,96	106,75	107,17
Старе місто	13410	13149	15150	15681	18680	19371	98,05	103,5	103,7
Фалка (Волна)	1864	2027	2957	3076	3844	4091	108,74	104,02	106,43
Діагональ	527	655	570	627	590	665	124,29	110	112,71
Всього	24651	25297	30217	31703	37204	39227	102,62	104,92	105,44

Розраховані дані свідчать, що протягом 2017-2019 рр. плани з виробництва майже всіх видів продукції у натуральному виразі перевиконано. В цілому, план по виробництву продукції у натуральному виразі був перевиконаний у 2017 році на 2,62%, у 2018 - на 4,92%, у 2019 – на 5,44%. Отже, з кожним наступним роком темпи перевиконання плану збільшуються, що свідчить про зростання попиту на продукцію ТОВ «Ельбрук Плюс».

У таблиці 2.16 видно, що протягом 2017-2019 рр. на ТОВ «Ельбрук Плюс» спостерігається збільшення обсягів товарної продукції у натуральному виразі, проте темпи зростання 2019 року менші за темпи зростання у 2018 року.

Наступним кроком є аналіз динаміки та структури реалізації продукції і для цього складемо таблицю 2.17. З таблиці 2.17 видно що, найбільшу питому вагу у структурі реалізованої продукції має тротуарна бруківка власного виробництва товариства. Наступною йде цегла Wienerberger Терса, цегла Nelissen, цегла Білої Церкви, далі - роздрібна та оптова торгівля у фірмовому магазині та зі складу, питома вага якої з кожним роком поступово збільшується. Її частка у 2017 році становила 7,66%, та впродовж двох років збільшилася на 1,02 пункти.

Отже, в цілому протягом 2017-2019 рр. обсяг реалізованої продукції підприємства збільшився, зокрема майже за всіма видами продукції та

асортиментним рядом. Таке збільшення можна пояснити постійним розширенням ринку збуту у сусідні області України.

Таблиця 2.17 - Аналіз структури реалізованої продукції ТОВ «Ельбрук Плюс»

Види	2017		2018		2019		Відхилення			
	тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2017 - 2018		2018 - 2019	
							%	за питомою вагою	%	за питомою вагою
1. Тротуарна бруківка власного виробництва	4982,3	1,94	24024,6	6,94	5910,9	1,24	382,2	5	-75,4	-5,7
2. Цегла Wienerberger Terca	227894,6	88,7	283260,4	81,77	416068,5	87,0	24,31	-6,93	46,89	5,23
3. цегла <u>Nelissen</u>	1279,5	0,5	1356,3	0,39	1772,9	0,37	6,0	-0,11	30,72	-0,02
4. цегла Білої Церкви	3001,1	1,17	8762,0	2,53	12981,7	2,71	191,96	1,36	48,16	0,18
5. Роздрібна та оптова торгівля у фірмовому магазині та зі складу	19671,1	7,66	29018,4	8,37	41533,0	8,68	47,52	0,71	43,13	0,31
6. Керамічна цегла	95,8	0,03	-	-	-	-	-100	-0,03	-	-
Разом	256901,6	100	346555,4	100	478501,2	100	34,85	X	38,06	X

Отже, у 2018-2019 рр. ТОВ «Ельбрук Плюс» збільшило обсяги товарної та реалізованої продукції, як в грошовому виразі, так і в натуральному. На збільшення обсягів товарної та реалізованої продукції у грошовому виразі у 2017-2019 рр. вплинули зміни у номенклатурі та асортименті продукції, зміна попиту, інфляційні процеси в економіці України. Найбільшу частку у виробництві та реалізації продукції склала тротуарна бруківка власного виробництва, асортимент якої є достатньо широким і задовольняє потреби різних груп споживачів за ціною та видами.

Для розрахунку беззбитковості необхідно врахувати всі витрати підприємства на виробництво тротуарної бруківки. Структура витрат підприємства представлена в таблиці 2.18.

У таблиці 2.18 видно, що у 2018 році операційні витрати зросли на 37594 тис. грн. Це відбулось за рахунок зростання матеріальних витрат на 11,5%, витрат на оплату праці на 5,7%, відрахувань на соціальні заходи – 9,1%. Найбільшу частку у загальній структурі займають матеріальні активи (у 2017 р. їх частка складала 73,53%, у 2018 - 75,6 6%, у 2019 – 81,65%). У 2019 році операційні витрати зросли на 148062 тис. грн. (30,66 %). Це відбулось за рахунок збільшення матеріальних витрат (41,02%), витрат на оплату праці (8,84%), інших операційних витрат (1,76%), амортизації (3,89%) та зменшення відрахувань на соціальні заходи (37,28%).

Таблиця 2.18 - Аналіз складу та структури операційних витрат ТОВ «Ельбрук Плюс»

Назва статті	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення			
							2017/2018		2018/2019	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Матеріальні затрати	327439	73,53	365333	75,66	515192	81,65	37894	11,57	149859	41,02
Витрати на оплату праці	48707	10,94	51492	10,66	56044	8,88	2785	5,72	4552	8,84
Відрахування на соціальні заходи	18021	4,05	19659	4,07	12330	1,95	1638	9,09	-7329	-37,28
Амортизація	8689	1,95	7589	1,57	7884	1,25	-1100	-12,66	295	3,89
Інші операційні витрати	42442	9,53	38819	8,04	39504	6,26	-3623	-8,54	685	1,76
Разом	445298	100	482892	100	630954	100	37594	8,44	148062	30,66

У таблиці 2.19 представлені розраховані індекси зміни витрат на виробництво продукції за економічними елементами ТОВ «Ельбрук Плюс» протягом 2017–2019 рр.

Таблиця 2.19 - Індекси зміни витрат ТОВ «Ельбрук Плюс» у 2017–2019 рр.

Елементи витрат	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
Матеріальні затрати	1,116	1,410
Витрати на оплату праці	1,057	1,088
Відрахування на соціальні заходи	1,091	0,627
Амортизація	0,873	1,039
Інші операційні витрати	0,915	1,018
Разом	1,084	1,307

Відтак, бачимо очевидну тенденцію до зростання змінних витрат протягом 2017-2019 рр. В першу чергу це пов'язано зі зростанням матеріальних витрат на виробництво. У 2018 році відбулось незначне зменшення витрат на амортизацію та інших операційних витрат, у 2019 році – витрати на соціальні заходи.

Наступним кроком є розрахунок точки беззбитковості. Точка беззбитковості – це обсяг виробництва та реалізації продукції, при якому витрати будуть компенсовані доходами, а під час виробництва та реалізації кожної наступної одиниці виробленої продукції підприємство починає отримувати прибуток. Іншими словами, під точкою беззбитковості розуміється такий момент, коли підприємство повністю покриє збитки та його діяльність почне приносити реальний прибуток. Точка беззбитковості - обсяг продажу, у якому прибуток компанії дорівнює нулю. Точку беззбитковості вимірюють у натуральному чи грошовому виразі. Точка беззбитковості дозволяє визначити, скільки продукції треба реалізувати підприємству, який обсяг робіт виконати, чи надати послуг, щоб прибуток був би рівним нулю. Таким чином, у точці беззбитковості доходи покривають витрати. При перевищенні точки беззбитковості підприємство отримує прибуток, якщо точка беззбитковості не досягнуто, то підприємство зазнає збитків.

У таблиці 2.20 визначаємо беззбитковий обсяг продажу і зону безпечності підприємства у 2019 році. За даними таблиці 2.20 мінімальний обсяг виробництва, за яким рентабельність буде дорівнювати нулю для підприємства складає у грошовому вираженні 340575 тис. грн. Це відображено на рис. 2.4, а зона безпечності становить 50 %, що є достатньо високим показником.

Для того щоб графічно представити точку беззбитковості нам необхідні наступні дані: постійні і змінні витрати організації, виручка. Постійні витрати (FC) – це витрати, які не залежать від обсягів виробництва і реалізації (наприклад, оренда офісу, заробітна плата управлінського персоналу, та ін.). Змінні витрати (VC) – це витрати, безпосередньо залежать від обсягів

виробництва і реалізації (витрати на сировину і матеріали, зарплата виробничих працівників, комерційної служби, транспортні витрати і т.д.). Загальні витрати (ТС) – це сума постійних і змінних витрат. Виручка (В) – це грошові кошти отримані підприємством від виробництва і реалізації певних обсягів продукції за конкретний період часу.

Таблиця 2.20 - Розрахунок точки беззбитковості та запасу фінансової стійкості ТОВ «Ельбрук Плюс»

Показник	Розрахунок	Значення
Виручка, тис. грн	$\phi 2.p2000$	681996
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	$\phi 2.p2050$	573600
Валовий прибуток, тис. грн	$\phi 2.p2090$	108396
Змінні витрати, тис. грн	Питома вага змінних витрат $\times \phi 2.p2050$	464616
Постійні витрати, тис. грн	Питома вага постійних витрат $\times \phi 2.p2050$	108984
Сума маржинального доходу	$\phi 2.p2090 + \text{постійні витрати}$	217380
Частка маржинального доходу у виручці	Маржинальний дохід / $\phi 2.p2000$	0,32
Точка беззбитковості	Постійні витрати / Частка маржинального доходу у виручці	340575
Запас фінансової стійкості	$(\phi 2.p2000 - \text{Точка беззбитковості}) / \phi 2.p2000 \times 1000$	50%

На графіку беззбитковості відображена залежність обсягу виробленої та реалізованої продукції, а також виручки, отриманої від реалізації даного обсягу продукції в грошовому виразі (Рис. 2.1). Точка перетину прямої, що відображає виручку і прямої, що відбиває загальні витрати і буде точкою беззбитковості.

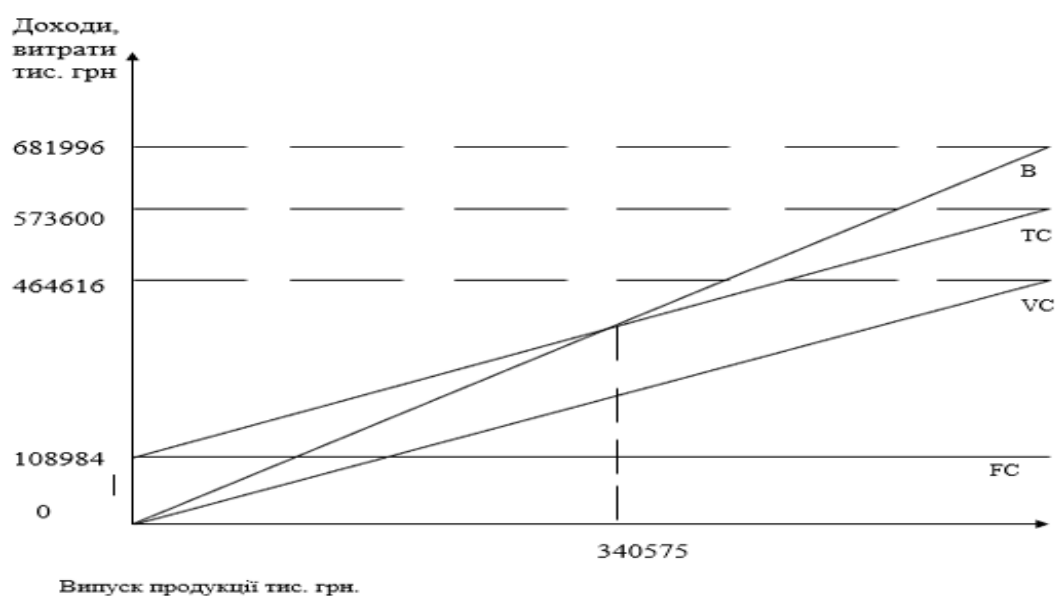


Рисунок 2.1 - Точка беззбитковості ТОВ «Ельбрук Плюс»

Отже, ТОВ «Ельбрук Плюс» із кожним роком відбувається зростання витрат. Більше 70% складають матеріальні затрати. Це пояснюється тим, що даний вид діяльності належить до матеріаломістких виробництв. Розрахунок точки безбитковості показав, що станом на 2019 р. при обсягах виробництва 681996 тис. грн., критичним є обсяг в 340575 тис. грн. Тому запас фінансової стійкості складає 50 %.

Аналіз руху грошових коштів прямим методом заснований на обчисленні позитивного грошового потоку (припливу), що складається з виручки від реалізації продукції, робіт і послуг, авансів отриманих та ін., та негативного грошового потоку (відтоку), пов'язаного з оплатою рахунків постачальників, поверненням отриманих короткострокових позик, при цьому вихідним елементом є виторг.

Прямий метод аналізу руху грошових коштів передбачає облік руху грошових потоків за цей період як різниця надходжень та платежів

Аналіз руху грошових коштів проводиться на основі форми 3 «Звіт про рух грошових коштів» (Додаток 3). У таблиці 2.21 наведено розрахунок чистого грошового потоку ТОВ «Ельбрук Плюс» та залишків коштів на кінець року.

Основою розрахунку загального грошового потоку є операційний грошовий потік, який характеризує величину чистих грошових потоків, що утворюються в результаті операційної діяльності. Основним джерелом формування вхідного грошового потоку в межах операційної діяльності є прибуток від звичайної діяльності. У 2018 році надходження від реалізації продукції зросли на 14034 тис. грн. Чисті грошові кошти в результаті операційної діяльності зросли на 9111 тис. грн. і склали 14101 тис. грн. Це сталося, основним чином, за рахунок зменшення видатків на оплату авансів.

У 2019 році надходження від реалізації продукції зросли на 191697 тис. грн. Відповідно це вплинуло на значне зростання видатків на операційну діяльність, а саме - на оплату товарів. В результаті чисті грошові кошти склали лише 4955 тис. грн.

Таблиця 2.21 - Розрахунок чистого грошового потоку прямим методом

Показник	2017 р		2018 р		2019 р	
	Надходження грошових коштів	Видатки грошових коштів	Надходження грошових коштів	Видатки грошових коштів	Надходження грошових коштів	Видатки грошових коштів
Грошові кошти на початок періоду	5027		3351		2964	
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності						
Надходження від реалізації продукції	592480		606514		798211	
Видатки на оплату товарів		469040		472226		658441
Видатки на оплату праці		48707		51492		56044
Відрахування на соціальні заходи		18021		19659		12339
Зобов'язання з податків і зборів		41818		45768		61833
Оплата авансів		9830		3240		4589
Інші надходження і видатки	12	86	13	41	15	25
Всього	592492	587502	606527	592426	798226	793271
Чисті грошові кошти в результаті операційної діяльності	4990		14101		4955	
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності						
Надходження від реалізації необоротних активів	37		-		-	
Видатки на придбання необоротних активів		3573		2352		2109
Всього	37	3573	-	2352	-	2109
Чисті грошові кошти в результаті інвестиційної діяльності	-3536		-2352		-2109	
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності						
Отримання позик	25000		20000		20000	
Погашення позик		23600		28300		20000
Сплата відсотків		4530		3836		2852
Всього	25000	28130	20000	32136	20000	22852
Чисті грошові кошти в результаті фінансової діяльності	-3130		-12136		-2852	
Чисті грошові кошти за звітний період	-1676		-387		-6	
Грошові кошти на кінець періоду	3351		2964		2958	

Отже, за результатами операційної діяльності підприємство має додатне значення руху грошових коштів, що є позитивним результатом. Для успішної прибуткової діяльності важливе значення має перевищення вхідного грошового потоку над вихідним за підсумками операційної діяльності, оскільки операційний грошовий потік характеризує ту частину виручки від реалізації, яка залишається в розпорядженні підприємства в певному періоді після здійснення всіх грошових видатків операційного характеру.

Рух коштів від інвестиційної діяльності дає можливість оцінити ефективність інвестиційних вкладень. На ТОВ «Ельбрук Плюс» до грошового потоку інвестиційної діяльності входять придбання та реалізація необоротних активів. Надходження від реалізації були на підприємстві лише у 2017 році, а у 2018 р. та 2019 р. підприємство здійснювало лише придбання необоротних активів. Разом з тим відбувається зменшення витрат (у 2017 році склали 3573 тис. грн., у 2018 році – 2352 тис. грн., у 2019 році – 2109 тис. грн.).

Наступним етапом є аналіз рух коштів від фінансової діяльності для визначення рівня зовнішнього фінансування. Він пов'язаний з отриманням та поверненням позик, а також, зі сплатою відсотків. У 2017 році підприємство отримало позик на суму 25000 тис. грн., проте повернуло – 28130 тис. грн. Чистий грошовий потік був від'ємним і склав -3130 тис. грн. У 2018 році і у 2019 році підприємство отримало однакову суму позики 20000 тис. грн. і чистий грошовий потік, як і в попередні роки був негативним. У 2019 році ситуація покращилась за рахунок зменшення суми повернення позик і відсотків.

В результаті, чисті грошові кошти по всіх періодах мають від'ємне значення (у 2017 році: -1676 тис. грн.; у 2018 році: -387 тис. грн.; у 2019 році: -6 тис. грн.). За рахунок збільшення суми коштів від реалізації продукції спостерігається позитивна тенденція до значного зменшення від'ємного грошового потоку.

2.3. Оцінка трудового потенціалу ТОВ «Ельбрук Плюс»

Трудовий потенціал підприємства перестав бути постійної величиною. Під впливом різних факторів змінюються кількісні та якісні характеристики, які визначають, наскільки продуктивно та якісно підприємство використовує даний потенціал. У зв'язку з цим, оцінка рівня трудового потенціалу, виявлення особливостей та ефективності його використання є головним завданням будь-якого підприємства, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності його господарської діяльності. Ми вважаємо, що ефективне управління персоналом на підприємстві забезпечується, якщо його співробітники мають можливість повністю використовувати свій трудовий потенціал, свої фізичні, розумові та підприємницькі здібності для здійснення цілей та завдань, що стоять перед підприємством в цілому.

Оцінка трудового потенціалу ТОВ «Ельбрук Плюс» дасть можливість:

- більш ефективно управляти ефективністю персоналу, при цьому оцінюючи відповідність трудового потенціалу працівників вимогам, і коригуючи дії співробітників у відповідному напрямі;
- грамотно обирати програми навчання і розвитку персоналу з урахуванням «сфер розвитку» працівників і реальними потребам підприємства;
- ефективно мотивувати і просувати працівників, що володіють більш високим трудовим потенціалом і можливостями для його потенційного розвитку.

В контексті нашого дослідження, зауважимо, що в даний час відсутня єдина методика оцінки трудового потенціалу персоналу, яка мала лише б позитивні відгуки. Методи які використовуються у процесі оцінки сукупного трудового потенціалу підприємства, включають ряд показників, які дозволяють охарактеризувати потенціал працівників з якісної та кількісної сторони. Головною метою оцінки трудового потенціалу, планування його розвитку та реалізації подальших заходів є забезпечення відповідності трудового потенціалу довгострокової стратегії підприємства.

Тому в число критеріїв оцінки, ми вважаємо, повинні входити як якісні показники трудового потенціалу, що характеризують кваліфікаційний і особистісний потенціал працівників, так і кількісні показники оцінки результативності праці персоналу.

Ми вважаємо, що оцінка трудового потенціалу, як бізнес-процес, повинна бути економічно ефективною, а тому оцінювати всі можливі показники трудового потенціалу і використовувати повний арсенал методів було б не раціонально. Таким чином, для відбору найбільш значущих показників, а також методів оцінки потрібно керуватися цілями конкретного заходу з управління персоналом і його трудовим потенціалом. Показники оцінки потенціалу трудових ресурсів повинні відображати якісні та кількісні характеристики кожної структурної одиниці даного ресурсу.

Для виявлення абсолютних (кількісних) та відносних (якісних) показників наявного трудового потенціалу нами був проведений аналіз динаміки чисельності та структури персоналу за даними звіту з праці підприємства. Дані, які наведено в таблиці 2.22 свідчать, що на ТОВ «Ельбрук Плюс» суттєво зменшилась чисельність персоналу впродовж 2018-2020 рр., вона зменшилась на 24%, при цьому більш суттєво скоротилась чисельність робітників – на 29%. Це в першу чергу пояснюється тим, що на підприємстві з кожним роком впроваджується нове інноваційне обладнання, яке автоматизує процеси виробництва і таким чином фізична праця виробничого потенціалу стає менш затребуваною.

В цілому, з введенням високотехнологічного обладнання та автоматизації виробничих процесів на підприємстві відбувалася оптимізація структури персоналу. В структурі основного персоналу переважають робітники, частка яких скоротилась на 29% у 2020 р. в порівняння з 2018 р. Зауважимо, що відмінною рисою є несуттєве зменшення кількості спеціалістів на 20% та несуттєве зменшення кількості невиробничого персоналу на 15%.

Таблиця 2.22 – Чисельність персоналу ТОВ «Ельбрук Плюс» у 2018-2020 рр., чол.

Підприємство	Рік	Середньоспискова чисельність	Працівники основної діяльності, з них:				Невиробничий персонал
	% до 2018 р.		Всього	Робітники	Спеціалісти	Керівники	
1	2	3	4	5	6	7	9
	2018	55	55	35	10	3	7
	%	100	100	100	100	100	100
	2019	48	48	30	9	3	6
	у % до 2018 р.	87%	87%	85%	90%	100	85%
	2020	42	42	25	8	3	6
	у % до 2018 р.	76%	76%	71%	80%	100	85%

В той же час залишилась незмінною частка керівників, при скороченні всіх інших категорій персоналу. В умовах посилення кризових явищ на ринку праці України та в регіоні, конкурентна боротьба для ТОВ «Ельбрук Плюс» все більше переходить в площину технічної переваги та інновацій, а відтак доцільно збільшувати або хоча б залишати незмінною частку спеціалістів, що буде являтися стратегічно обґрунтованою кадровою політикою у контексті збереження трудового потенціалу підприємства. Такий підхід до формування трудового потенціалу збільшує потенційні можливості вдосконалення технології виготовлення продукції, її якості та конкурентоспроможності, як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх ринках.

Ще однією відмінною рисою ТОВ «Ельбрук Плюс» є переважання частка чоловіків у загальній кількості штатних працівників, при цьому така тенденція простежується протягом всіх досліджуваних років (2018 р. - 80 %, 2019 р. - 85 %, 2020 р. 85%). Така тенденція пояснюється специфікою виробничої діяльності підприємства.

Наступним важливим кількісним показником, що характеризує трудовий потенціал є плинність кадрів (прийняття та звільнення). Розглянемо чисельність та структуру кадрів ТОВ «Ельбрук Плюс» за три останні роки.

Дані таблиці 2.23, що характеризують рух персоналу за 2018-2020 рр., свідчать, що на ТОВ «Ельбрук Плюс» проводиться певна робота по оптимізації структури кадрового складу. Але, все ж таки відбулися незначні зміни показників руху персоналу: коефіцієнт плинності збільшився від 0,09 до 0,17, а коефіцієнт постійності персоналу має відносно стабільне значення (0,73-0,9) протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.23 – Рух персоналу на ТОВ «Ельбрук Плюс»

Показник	ТОВ «Ельбрук Плюс»		
	Рік		
	2018	2019	2020
1	2	3	4
1. Прийнято на підприємство (осіб) з них на новостворені робочі місця	2	1	1
2. Вибуло з підприємства (осіб) з них з причин: - змін в організації виробництва і праці - плинності кадрів	5	8	7
3. Середньоспискова чисельність (осіб)	55	48	42
4. Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,17	0,17
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,03	0,02	0,02
6. Коефіцієнт обороту по звільненню	0,09	0,17	0,17
7. Коефіцієнт постійності персоналу	0,73	0,8	0,9
8. Коефіцієнт загального обороту	0,13	0,19	0,19

Як видно з даної таблиці, характерним є те, що існуючі показники в основному оцінюють процеси зовнішнього руху персоналу, а процеси внутрішнього руху лише оцінюються зі сторони постійності персоналу. Це логічно, оскільки, традиційно рух персоналу оцінюється коефіцієнтом плинності персоналу, який являється індикатором зовнішнього руху персоналу, показуючи співвідношення між чисельністю звільнених (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової чисельності працівників. Оцінка внутрішнього руху відбувається опосередковано. Проте, наслідком впливу зовнішніх факторів, зокрема кризи коронавірусу, і недостатньо ефективного управління внутрішнім рухом як раз є збільшення плинності персоналу, що ми можемо побачити на прикладі ТОВ «Ельбрук Плюс».

Ефективність політики щодо збереження та розвитку трудового потенціалу в значній мірі визначається формуванням його якісних

характеристик, таких як: віковий склад, освітній рівень та забезпечення оновлення і підвищення професійних знань.

Вікова структура персоналу на підприємстві характеризується часткою працівників відповідного віку в їх загальній чисельності. При вивченні вікового складу застосовуються такі групування: жінки та чоловіки 15-35, жінки та чоловіки 55-65.

Віковий склад працівників підприємства має вагомий вплив на формування та використання трудового потенціалу, тому що молоді працівники є більш мобільними, більш чутливими до змін, мають змогу скоріше засвоюють і впроваджують у дію інноваційні аспекти праці, тощо. Дані щодо вікового складу працівників представлені в таблиці 2.24.

Таблиця 2.24 – Віковий склад ТОВ «Ельбрук Плюс»

Рік	Вік		Вік	
	Абс.	%	Абс.	%
	Жінки та чоловіки 15-35		Жінки та чоловіки 55-65	
2018	35	63,6%	20	36,4
2019	36	75%	12	25%
2020	37	88%	5	12%

Позитивним є те, що чисельність молодих працівників віком 15-35 років значно переважає і поступово збільшується, у 2020 р. в порівнянні з 2018 р. частка молоді збільшилась з 63,6% до 88%. Ця тенденція спостерігається при суттєвому скороченні чисельності працівників передпенсійного та пенсійного віку на підприємстві (з 36,4% до 12%).

Отже, за віковою приналежністю на підприємстві основний віковий склад приходить на 15-35 років, тобто це підтверджує оновлення трудового потенціалу підприємства. Кількість працівників віком від 55 до 65 років за період 2018–2020 роки має тенденцію до зменшення. Тобто, підприємство повинно приділяти значну увагу не тільки питанням формування трудового потенціалу, але і його збереження і подальшого ефективного використання.

Важливою якісною характеристикою персоналу є його освітній рівень. Забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами є важливим

завданням кадрової політики. Аналіз даних табл. 2.25 свідчить, що якісний склад трудового потенціалу на підприємстві поступово погіршується, однак тут існують суперечливі процеси.

Таблиця 2.25 Частка працівників ТОВ «Ельбрук Плюс», які закінчили ВНЗ

Закінчили вищі навчальні заклади	Абс.	Частка працівників, %
I-II рівень акредитації		
2018 рік	25	45,45
2019 рік	20	41,67
2020 рік	20	47,62
2020 рік у % до 2018 року	80%	
III-IV рівень акредитації		
2018 рік	30	54,55
2019 рік	28	58,33
2020 рік	22	52,38
2020 рік у % до 2018 року	73,3%	

На підприємстві в структурі основного персоналу переважають робітники, частка яких суттєво скоротилась відповідно освітня структура кадрів, які закінчили ВНЗ I та II ступеня акредитації скоротилась на 20% у 2020 р. порівняно з 2018 роком. В той же час відбулося скорочення частки працівників з вузівською освітою III-IV рівня акредитації і освітня структура працівників погіршилась на 26,7% у 2020 р. порівняно з 2018 роком.

При цьому слід відмітити, що частка працівників з вузівською освітою III-IV рівня акредитації все ж таки трохи більша (в 1,09 разів) чисельності працівників з дипломом вузів I-II рівня акредитації. Отже, для даного підприємства підвищення якісних характеристик трудового потенціалу є актуальним завданням у контексті його збереження та розвитку.

Важливим завданням розвитку трудового потенціалу досліджуваного підприємства є підвищення освітньо-професійного рівня всіх категорій працівників, а також підготовка і перепідготовка робітничих кадрів у відповідності до зростаючих вимог виробництва.

Концепція стратегічного управління передбачає розробку ефективної системи підготовки і перепідготовки персоналу, яка повинна базуватися на

нових інформаційних технологіях навчання із залученням висококваліфікованих фахівців в цій сфері. Для реалізації концепції, а також для збереження якості трудового потенціалу на належному рівні, який відповідає новітнім вимогам промисловості та конкурентній стратегії ТОВ «Ельбрук Плюс», необхідні своєчасне перенавчання і підвищення кваліфікації не тільки персоналу, який має бути залученим до стратегічного управління, а й взагалі всіх категорій працюючих.

У таблиці 2.26 наведені дані щодо діяльності підприємства у сфері виробничого навчання та підвищення кваліфікації безпосередньо на виробництві. Незважаючи на те, що загалом рівень підвищення кваліфікації є відносно невисоким, однак спостерігається стабільна позитивна динаміка цього процесу.

На ТОВ «Ельбрук Плюс» найкращі показники підвищення кваліфікації були досягнуті у 2020 р. Дані свідчать, що на підприємстві приділяється значна увага професійному розвитку працівників. Тенденція, щодо збільшення чисельності працівників за 2018 – 2020 рр., які підвищили рівень кваліфікації є позитивною ознакою (збільшення у 2,5 разів) в формуванні та збереженні трудового потенціалу досліджуваного підприємства.

Слід також зазначити, що на даному підприємстві збільшується частка працівників, які отримують робітничі професії безпосередньо на виробництві, при цьому перевага надається індивідуальній формі навчання.

Безпосередньо навчено новим професіям на підприємстві у 2020 році 19% персоналу, що у 2,5 разів більше, ніж у 2018 році.

Таблиця 2.26 – Навчання, перенавчання і підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Ельбрук Плюс»

Вид навчання	Рік / у % до середньооблікової чисельності персоналу					
	2018		2019		2020	
	Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
1. Кількість працюючих, які підвищили кваліфікацію	5	9	7	14,5	10	23,8
2. Навчено новим професіям:						
у т.ч. безпосередньо на виробництві	4	7,3	5	10,4	8	19
у т.ч. за формами навчання: індивідуальна	4	7,3	5	10,4	8	19

Для того, щоб працівники підприємства і у майбутньому продовжували розвивати свої вміння та навички, удосконалювали здібності, отримували нові знання та досвід, загалом підвищували рівень кваліфікації, то керівництво має розробляти ефективну систему мотивації їх трудової діяльності.

Далі розглянемо фонд оплати праці на ТОВ «Ельбрук Плюс» (Таблиця 2.27).

Таблиця 2.27 – Фонд оплати праці штатних працівників на ТОВ «Ельбрук Плюс»

п/п	Показники	Од. вим.	Роки			2020 у % до 2018
			2018	2019	2020	%
	2	3	4	5	6	7
1.	Чисельність	осіб.	55	48	42	76,4
2.	Фонд основної заробітної плати	тис. грн.	6145	7148	7234	117,7
3.	Фонд додаткової заробітної плати	тис. грн..	2811	2994	3042	108,2
4.	Загальний фонд оплати праці	тис. грн.	8956	10142	10276	114,7
5.	Річний фонд оплати праці одного працівника	тис. грн.	162,8	211,3	244,7	150,3
6.	Середньомісячна заробітна плата	грн.	10487	11276	12445	118,7

З таблиці видно, що на підприємстві постійно збільшується річний фонд оплати праці одного працівника, в т.ч. за рахунок скорочення чисельності працівників, при цьому спостерігаємо збільшення середньомісячної заробітної плати одного працівника з 10487 грн. у 2018 році до 12445 грн. у 2020 році (на 18,7%).

Проведений аналіз дозволяє зробити висновки, що запроваджувані останніми роками напрями збереження та розвитку трудового потенціалу, які спрямовані в першу чергу на стимулювання розвитку персоналу і підвищення конкурентоспроможності підприємства в контексті загальної стратегії розвитку ТОВ «Ельбрук Плюс» мали деякі позитивні наслідки, зокрема це стосується відносно стабільної чисельності працівників всіх категорій, переважання частки молоді на підприємстві та високих показників підвищення кваліфікації та перенавчання працівників на виробництві. Зокрема, переважання молоді дає можливість розраховувати на стабільну і плідну роботу працівників у майбутньому, що в свою чергу підкріплено

збільшенням середньомісячної заробітної плати у 2020 році порівняно із 2018 роком на 18,7%. Що стосується якісного складу трудового потенціалу за категоріями працівників, то відносно стабільною залишається частка спеціалістів і керівників, які можуть створювати продуктивні та технологічні інновації на підприємстві та прискорити його інноваційний розвиток. Така тенденція також підкріплена збільшенням частки працівників із вищою освітою, що закінчили ВНЗ III-IV рівня акредитації (52,38%). Негативною тенденцією є загальне зменшення середньооблікової кількості штатних працівників через введення автоматизованих процесів виробництва і інноваційних технологій. Прослідковується загальна тенденція одночасного зменшення прийнятих і вибулих на підприємстві.

Відтак, можна зробити висновок про достатню діяльність керівництва підприємства у напрямі роботи із трудовими ресурсами. Однак, повної оцінки стану ТП не можна провести із врахуванням наявних даних. Не вдалось провести оцінку відносних показників (рівень компетенції, інноваційності, характеристика за спеціалізацією, досвідом тощо).

Вирішенню виявлених існуючих негативних тенденцій у стані трудового потенціалу повинен допомогти продуманий механізм збереження і розвитку трудового потенціалу з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища, зокрема чинника кризи коронавірусу.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЗБЕРЕЖЕННЯ І РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ КОРОНАВІРУСУ

3.1. Удосконалення управління внутрішньою мобільністю персоналу підприємства в мовах кризи коронавірусу

Системи управління поточною мобільністю виникли у Сполучених Штатах наприкінці 50-х років і широко поширилися до початку 80-х, ставши до цього часу розповсюдженою складовою системи розвитку персоналу підприємства. Проте, з 90-х років ефективність таких систем стала знижатись внаслідок двох причин: збільшення швидкості зміни зовнішнього і внутрішнього організаційного середовища: прискорення процесу змін робить традиційне планування просування по службових сходах виключно складним процесом та зміни відносин між співробітниками і організацією: багато співробітників не розглядають свої відносини з організацією інакше як тимчасовий союз, що триває рівно стільки, скільки це вигідно обом сторонам. При такому погляді співробітники намагаються планувати свою кар'єру в глобальному масштабі, а роботу в рамках окремої організації розглядають як один із кроків до кінцевої мети та їх інтерес полягає в підвищенні професійної майстерності, придбанні нових знань і навичок, збільшенні власної цінності на зовнішньому ринку праці. Внаслідок цього довгострокове планування стає вкрай важким та неефективним.

Планування поточної мобільності персоналу полягає у визначенні цілей їх розвитку в організації та обґрунтування реальних шляхів, що ведуть до досягнення наміченої мети [31].

Під розвитком кар'єри фахівця В.А. Савченко розуміє «ті дії, які він здійснює для виконання індивідуального плану розвитку» [31].

На нашу думку, управління поточною мобільністю персоналу є процесом спрямованих змін організаційної структури персоналу за допомогою системи заходів, які забезпечують рух працівників між посадами.

На нашу думку, завданням цього процесу мають бути своєчасне забезпечення потреби підприємства ТОВ «Ельбрук Плюс» у висококваліфікованих працівниках, зокрема спеціалістів, їх закріплення фахівців на підприємстві, підвищення ефективності використання трудового й освітнього потенціалу персоналу, виявлення перспективних потреб у розвитку персоналу підприємства. Особливо це актуальне завдання, в умовах коли ринок праці в Україні перебуває у кризовій ситуації через пандемію Коронавірусу. У п. 1.3 нами були визначені основні впливи кризи на ринок праці України, тенденції формування та розвитку працівників різних галузей у цих умовах, а також загальні негативні аспекти.

Реалізація цих завдань передбачає виконання наступних задач: досягнення взаємозв'язку цілей підприємства та працівника; забезпечення персонального характеру планування кар'єри; усунення тупикових гілок кар'єри; формування відкритих критеріїв службового зростання; вивчення кар'єрного потенціалу працівників; забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу працівників; визначення напрямів просування, реалізація руху за якими задовольнить кількісну та якісну потребу підприємства в персоналі (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Схема управління внутрішньою мобільністю персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором

Отже, поточна мобільність персоналу має вирішувати наступні задачі на підприємстві: - закріплення на підприємствах стабільного контингенту робітників; - підвищення ефективності використання кадрів; - створення можливості для отримання робітником у перспективі відповідної його інтересам і запитам роботи; - своєчасне забезпечення виробництва висококваліфікованими кадрами; забезпечення кадрами робочих місць малопривабливого і некваліфікованої праці, з несприятливими умовами праці.

Пропонуємо на базі сучасних підходів до управління внутрішньою мобільністю персоналу виділити такі етапи організації поточної мобільності персоналу на підприємстві: – планування професійно-кваліфікаційного просування на основі річних і середньострокових планів (терміном до п'яти років) знизу вгору, які затверджуються керівником підприємства і включають: визначення потреби в робітниках за професіями та рівнями кваліфікацій як в поточному році, так і на перспективу; - прогнозування перспективної потреби в робітниках у зв'язку з впровадженням нової техніки і технологій; - визначення джерел задоволення потреби в робітниках за професіями та рівнями кваліфікації; - розробку плану професійного просування робітників та службовців; - розробку планів (схем) професійного просування для кожного претендента; - контроль за виконанням планів підготовки робітників або підвищення їх кваліфікації; – підбір кандидатів на просування є комплексом заходів, спрямованих на формування списку підготовлених кваліфікованих кандидатів для переміщення їх на наступні щаблі трудової кар'єри на підприємстві; - підбір конкретного кандидата на професійно-кваліфікаційне просування проводиться за поданням безпосереднього керівника; – прийняття рішень щодо просування, які складаються з типових схем просування з певної професії; відповідних форм професійно-кваліфікаційної підготовки; - умов переміщення робітника на наступний щабель трудової кар'єри (вимоги до нього, терміни між переміщеннями тощо); - форм матеріального і морального стимулювання; методів адаптації, профорієнтації та профвідбору; – навчання кандидатів включає такі роботи, як формування груп слухачів, розроблення

навчальних планів і програм, організація самого процесу навчання кандидатів; – здійснення просувань на підставі прийнятих рішень; – матеріальне і моральне стимулювання професійного просування у вигляді подання на підвищення тарифного розряду (категорії, класу), встановлення доплат і надбавок тощо; – інформаційне забезпечення професійно-кваліфікаційного просування у формі системи підтримки прийняття рішень.

Критерієм ефективності поточної мобільності персоналу має бути максимально можлива конкурентоспроможність стабільного кваліфікованого персоналу підприємства.

Пропонуємо ефективність поточної мобільності персоналу оцінювати наступними показниками: питома вага забезпеченості робочих місць за рахунок робітників підприємства; середній термін перебування робітника на своєму робочому місці; частка робітників, які отримали професійно-кваліфікаційне просування; плинність кадрів серед робітників, які були охоплені професійно-кваліфікаційним просуванням.

Оскільки, традиційними типами мобільності персоналу підприємства в ієрархічній структурі управління є вертикальна (професійно-кваліфікаційне просування) та горизонтальна (міжпрофесійна) мобільність. В умовах динамічних змін у зовнішньому середовищі підприємства, структура управління набуває мережових ознак й мобільність в її рамках не можна однозначно охарактеризувати у системі координат «горизонтальна-вертикальна». Тобто динамічні зміни структури персоналу та посадових обов'язків працівників призводять до певних складнощів в оцінці характеру мобільності персоналу.

З метою подолання цієї проблеми пропонується використання віртуального просування працівників як забезпечення їхньої професійно-кваліфікаційної та міжпрофесійної мобільності в умовах динамічних змін структури персоналу та посадових обов'язків працівників на основі розподіленої посадової позиції, що дає змогу швидше пристосовуватись до

змін у середовищі підприємства, більш повно використовувати поточні та реалізовувати потенціальні якості працівників.

Удосконалення управління поточною мобільністю персоналу здійснюється на підставі:

- розроблення чітких вимог до фахівця як умови його професійно-кваліфікаційного просування (стаж роботи за спеціальністю, на посаді, яку обіймає, рівень професійної підготовки, наявність наукового ступеня чи вченого звання, проходження підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки тощо);

- обґрунтування напрямів просування (по горизонталі, вертикалі, комбіноване), у тому числі й типових варіантів;

- дотримання принципів планованості і послідовності в професійнокваліфікаційному просуванні;

- забезпечення інформованості фахівців та їх активної участі у вирішенні питань планування власної трудової кар'єри;

- об'єктивна оцінка результатів трудової діяльності фахівців, визначення відповідності їхніх професійних, ділових і особистих якостей посаді, яку вони обіймають, виділення перспективних працівників і включення їх до резерву керівників.

Удосконалення управління поточною мобільністю персоналу на підприємстві повинно складатись з трьох етапів:

- базовий етап здійснюється після закінчення фахівцем вищого навчального закладу, на цьому етапі відбувається відбір та прийом на роботу майбутніх фахівців та керівників, після чого здійснюється їх професійне навчання та перепідготовка фахівця, під час якої він оволодіває новими знаннями, вміннями та навичками;

- посадовий етап характеризується навчанням фахівців та керівників, оволодінням ними знаннями, необхідними для того, щоб обіймати вищу посаду, при цьому вони не стільки опановують нові знання, вміння і навички, скільки підвищують рівень кваліфікації;

– цільовий етап є підсумковим у підготовці; завданням цього етапу є приведення у відповідність рівень знань, умінь і навичок фахівців та керівників до постійно змінюваних умов ринкової економіки та сучасного виробництва.

Показниками ефективності управління поточною мобільністю персоналу підприємства є: зменшення плинності кадрів серед працівників, які беруть участь у плануванні та розвитку своєї кар'єри; просування фахівців по горизонталі та вертикалі; збільшення відсотку тих, хто бере участь у плануванні та розвитку своєї кар'єри.

Удосконалення управління перспективною мобільністю має складатись з таких етапів:

– визначення потреби в керівниках та фахівцях (чисельний та посадовий склад резерву), яке ґрунтується на розрахунку потреби в керівних кадрах і кадрах фахівців на планований період з урахуванням їх руху, необхідності забезпечення працівниками нововведених посад; при цьому враховуються схема управління підприємством, нові посади, проводиться аналіз розстановки кадрів, прогнозується можливість зміни керівників (наприклад, у зв'язку з вибуттям на пенсію, появою вакантних робочих місць у зв'язку з просуванням конкретних працівників тощо), очікувані зміни в схемі управління, введення нових посад керівників відповідно до стратегії розвитку організації, динаміка зовнішнього середовища, зміни у фірмах-конкурентах; формулюються вимоги до кандидатів на підставі кваліфікаційних карт, портретів ідеальних керівників, професіограм і психограм;

– попередній набір претендентів до кадрового резерву зі складу спеціалістів і керівників усіх рівнів та їх заступників, дипломованих фахівців, а також технічних виконавців і робітників з числа тих, хто має або здобуває вищу освіту, для якого використовують матеріали останньої атестації; підсумки виробничої діяльності колективу; матеріали особистих справ; дані, що характеризують кваліфікацію працівників та їх трудову діяльність; дані про освіту, рівень професійної підготовки і кваліфікації кандидата до резерву;

результати підвищення рівня кваліфікації або професійної перепідготовки кандидата; результати співбесід з кандидатом у резерв; відгуки про кандидатів їх безпосередніх керівників і підлеглих, керівників і підлеглих суміжних підрозділів, керівників громадських організацій тощо;

- вивчення, оцінка, відбір кандидатів у резерв з використанням прогностичних, практичних та експертних методів оцінювання персоналу та відбір на конкурсній основі вищими керівниками організації за участі працівників служби управління персоналом в умовах конфіденційності;

- розгляд, узгодження, затвердження складу резерву і прийняття рішення про включення того чи іншого кандидата до кадрового резерву, яке затверджується керівництвом підприємства;

- робота з резервом, яка планується у вигляді індивідуальних планів роботи на рік з кожним працівником, і включає навчання на підприємстві; організація стажування на керівних посадах і тимчасове виконання обов'язків керівників; надання права вирішення окремих питань на рівні того керівника, на заміну якого готується працівник; відрядження на інші підприємства для ознайомлення з передовими методами і досвідом роботи; забезпечення участі працівника, який перебуває в резерві, в підготовці плану роботи відповідного структурного підрозділу; організація ділових зустрічей і обміну досвідом тощо;

- щорічний контроль за підготовкою резерву: деякі працівники можуть бути виключені зі складу резерву внаслідок звільнення, стану здоров'я, слабкої роботи з підвищення кваліфікації тощо;

- визначення готовності осіб зі складу резерву до призначення на посаду здійснюється з урахуванням стану професійної підготовки працівника до управлінської діяльності, реалізації індивідуального плану розвитку, результатів останньої атестації, авторитету в трудовому колективі, рівня професійної зрілості.

Визначення потреб у внутрішній мобільності персоналу здійснюється на підставі стратегії підприємства та його кадрової політики з метою

забезпечення конкурентоздатності підприємства з урахуванням впливу кризи коронавірусу.

Задоволення таких потреб починається з підбору та оцінки кандидатів на просування на основі аналізу показників, які характеризують поточні та потенціальні якості працівника.

Отже, нами було запропоновано забезпечення внутрішньої мобільності персоналу підприємства ТОВ «Ельбрук Плюс» шляхом віртуального просування працівників у мережевій структурі управління підприємством на основі розподіленої посадової позиції. Умовою успішної внутрішньої мобільності персоналу є формування та підтримання компетенцій персоналу, які забезпечують ефективність діяльності, зокрема, лідерських, управлінських, корпоративних. Такий підхід дає можливість більш повно використовувати трудовий потенціал та забезпечувати відповідність внутрішньої мобільності персоналу підприємства умовам мінливого зовнішнього середовища. Впровадження у діяльність підприємства розробленого підходу до удосконалення управління внутрішньою мобільністю персоналу, дасть змогу обрати ефективну траєкторію внутрішньої мобільності працівників як послідовність переміщень працівників, що мінімізують витрати, пов'язані з забезпеченням внутрішньої мобільності працівника.

3.2. Формування комплексних підходів до управління розвитком трудового потенціалу підприємства в умовах кризи коронавірусу

Як відомо, ефективний розвиток трудового потенціалу підприємства передбачає наявність певної чіткої програми розвитку, послідовного її впровадження та вимірювання безпосереднього ефекту від навчання, проте цього недостатньо для впевненості в тому, що проведені зміни у його якісній структурі позитивно вплинули на виробничі показники.

Ефективне навчання персоналу можливе за наступних умов:

- кандидати, відібрані для участі в розвитку мають бути підготовлені й мотивовані як вчитися, так і застосовувати свої знання на роботі, що вимагає

інвестицій як в підприємство та підготовку програм розвитку, так і в ретельному відборі кандидатів;

- після завершення програми розвитку кандидати мають опинитися у середовищі, яке забезпечує можливості і мотивацію щодо застосовування або передавання знань у своїй роботі шляхом підтримання з боку керівників та менеджерів вищого рівня спроб співробітників використовувати в роботі знання та навички, отримані у процесі розвитку;

- врахування непрямих наслідків навчання: краще підготовлені працівники частіше є більш мотивованими і зацікавленими щодо виконання посадових обов'язків, що призводить до зниження плинності кадрів та ухиляння від роботи, крім того, викликає зацікавленість у потенціальних зовнішніх кандидатів для заміщення вакантних посад на підприємстві.

Навчання персоналу підприємств є одним з головних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного розвитку інноваційної економіки знань і кризових процесів в економіці, що останні два роки в першу чергу пов'язані із пандемією коронавірусу.

Метою системи навчання персоналу є приведення знань, навичок й умінь персоналу у відповідність із необхідними показниками на різних рівнях: функціонування підприємства, діяльності окремих підрозділів, посадових обов'язків.

Визначення кола працівників, для яких навчання є необхідним, змісту й обсягу навчання є передумовою ефективної роботи системи навчання персоналу. Витрати на навчання в рамках неокласичної теорії визначаються за допомогою поняття людського капіталу. У якості інтегрального показника, що характеризує відповідність професійних якостей працюючого посадовим вимогам, ми пропонуємо прийняти величину людського капіталу працівника.

Для визначення обсягу та змісту навчання спочатку відповідно до посадових вимог розраховується необхідний для виконання обов'язків людський капітал. Останній поділяється на наступні компоненти: загальний людський капітал та людський капітал, специфічний для певного робочого

місця, посади, підприємства. Визначаючи наявну величину людського капіталу, яким володіє певний працівник й порівнюючи його з необхідним, можна визначити зміст (за видом недостатнього капіталу) і обсяг (за різницею між існуючим і необхідним рівнем) навчання, яке має привести наявну величину людського капіталу працівника у відповідність до необхідної величини.

Реалізація вищевказаної схеми вимагає використання певного методу визначення величини людського капіталу. Обраний метод має бути досить простим для широкого застосування на виробництві й у той же час урахувувати старіння знань і навичок, тобто моральне зношування людського капіталу. Для формулювання змісту навчання необхідно визначити перелік та величину окремих активів людського капіталу, які залежать від вимог компетентності працівника й можуть бути змінені за допомогою навчання. Джерелами цих активів є інвестиції, зокрема, різні види навчання. Відповідно, розміри цих активів визначаються за величинами капіталовкладень у людський капітал у вигляді певних видів навчання.

Система навчання персоналу будується із урахуванням вимог міжнародних стандартів серії ISO 9000, які встановлюють вимоги до управління якістю, у нашому випадку – якістю навчання. Відповідно до загальних положень стандартів цієї серії розробляється структура та принципи функціонування системи навчання персоналу підприємства. Ця система має забезпечувати постійний моніторинг відповідності компетентності співробітника та контроль якості навчання як засобу забезпечення цієї відповідності.

Згідно з цільовим підходом Тайлера, основна увага у процесі навчання має приділятися його цілям, а оцінка навчання складається з наступних етапів [43]: – постановка цілей і завдань; – класифікація цих цілей і завдань; – визначення цілей і завдань в термінах поведінки; – пошук ситуацій, в яких можна перевірити, наскільки цілі досягнуті; – розробка або відбір технік оцінювання; – збирання даних, що стосуються ефективності навчання; –

порівняння даних про ефективність навчання з даними про ефективність досягнення бажаних моделей поведінки.

На рівні працівника основними цілями навчання персоналу є забезпечення задовільненості працівника роботою, формування передумов для професійно-посадового просування (кар'єри) та підтримання необхідного рівня мотивації з одночасним забезпеченням відповідності рівня знань, умінь та навичок працівника вимогам посади з урахуванням перспектив розвитку підприємства.

На рівні підрозділу підприємства цілями навчання персоналу є створення передумов для мобільності працівника з метою гнучкого забезпечення підприємства робочою силою.

Визначення необхідності у навчанні персоналу на різних рівнях пропонується забезпечити наступним чином: – на рівні працівника – за власним бажанням працівника в разі відчуття власної неповної компетентності, при бажанні подальшого професійного або службового зростання, при виявленні невідповідності між необхідним та наявним рівнем компетентності; – на рівні підрозділу – по запиту безпосереднього керівника, лінійного менеджера або менеджера по персоналу; – на рівні підприємства – відповідно до стратегії підприємства; при освоєнні нового обладнання; внаслідок наявної та такої, що планується, динаміки руху персоналу: зовнішнього – вибуття та прибуття нових співробітників (плинність кадрів) та внутрішнього – горизонтальних та вертикальних переходів всередині підприємства внаслідок вивільнення працівників та їх планового просування, а також внутрішньозаводської плинності кадрів.

Методи оцінки необхідності в навчанні можна поділити на декілька груп. До першої групи відноситься оцінка персоналу за допомогою тестів, кейсів, асесмент-центрів, атестації тощо під час прийому на роботу, випробувального терміну, роботи. Друга група методів складається з збору побажань за допомогою анкетування, інтерв'ювання, оцінки 360° тощо як у самих працюючих, так і у керівників. Третя група методів оцінки необхідності

в навчанні полягає в аналізі місії, політики та цілей підприємства, його довго- та короткострокових планів розвитку, кількісного та якісного аналізу людських ресурсів, зовнішньої по відношенню до підприємства інформації: економічної, політичної, правової тощо, технологічних змін або впровадження нових стандартів, зокрема серії ISO, світової практики та досвіду інших підприємств.

Основним принципом організації навчання пропонується визнати усунення невідповідності між наявним рівнем компетентності працівника та рівнем компетентності, який вимагається посадовою інструкцією або рівнем компетентності, який бажає мати співробітник.

Тому можуть бути такі підстави для прийняття рішення про навчання персоналу: – результати аналізу відповідності необхідного та наявного рівнів компетентності працівників; – виконання планів розвитку підрозділів або підприємства для забезпечення стратегічного його розвитку; – підтримка технологічних або організаційних змін, які висувають більш жорсткі вимоги до компетентності; – власне бажанням співробітників.

Усі перелічені причини проведення навчання можна звести до першої: наявний рівень компетентності може не відповідати стратегії підприємства (другий випадок), певним змінам, які передбачаються (третій випадок) або вимогам працівника до себе самого (четвертий випадок).

Розглянемо послідовність етапів навчання персоналу підприємства. Першим кроком є визначення місії підприємства, тобто ствердження, яке розкриває сенс існування підприємства і його відмінності від інших підприємств, як складова частина корпоративної культури, наявної на підприємстві, що формується під впливом численних внутрішніх та зовнішніх факторів. На базі місії формулюється політика або цінності підприємства, тобто базові принципи діяльності, які забезпечують реалізацію місії підприємства. Наступним етапом є розробка стратегічних цілей підприємства, на базі яких фіксуються поточні цілі підприємства. Досягнення останніх вимагає певних компетенцій персоналу, які визначаються шляхом аналізу

роботи, яку виконують працівники. Для виявлення наявного рівня компетенцій проводиться оцінка знань, вмінь, навичок та результатів роботи. Базою для визначення якісних та кількісних параметрів розвитку трудового потенціалу є виявлення невідповідності між компетенціями та знаннями, вміннями та навичками персоналу. На підставі цих невідповідностей визначаються завдання розвитку персоналу та ресурсні, в тому числі, фінансові, можливості підприємства щодо навчання. Наступним етапом є власне проведення розвитку персоналу як реалізації завдань. На базі аналізу результатів розвитку персоналу корегується зміст попередніх етапів і здійснюється безперервний розвиток персоналу.

Виявлення потреб у навчанні проводиться на підставі порівняння необхідної та наявної компетенції, за результатами якого ми одержуємо вхідні параметри власне навчання: його обсяг та зміст. Останні, з урахуванням виділеного на навчання бюджету, деталізуються у програмі навчання, за якою розраховуються необхідні для її виконання ресурси: фінансові, часові, людські та ін. Контроль навчання, який здійснюється як під час його проведення так і після нього, дає змогу оцінити ефективність навчання та скорегувати як потреби у навчанні, так і методику деталізації параметрів навчання.

Розглянемо виявлення потреби в навчанні як складову методики навчання персоналу підприємства. Усунення невідповідності між необхідним та наявним рівнем компетентності, яка характеризується значенням людського капіталу, притаманного певному працівнику, проводиться в рамках системи навчання. Принципами навчання за виробничою необхідністю мають бути: – ієрархічність: працівник-фірма-економіка регіону; – застосування економічного підходу до людської поведінки на рівні працівника, безпосереднього керівника, менеджера, менеджера по кадрах; – віднесення видатків на навчання як капіталовкладення в людський капітал та соціальний капітал.

Розглянемо визначення необхідного обсягу навчання як складову методики навчання персоналу підприємства. Визначення необхідності в

навчанні складається з таких етапів: – аналіз роботи, до якого належить складання посадових інструкцій та визначення на їх базі вимог до посади; – аналіз посадових якостей працівника, який складається з розробки тестів для визначення посадових якостей працівника та проведення власне тестування і аналізу його результатів; – порівняння вимог до посади та посадових якостей працівника, які були виявлені на попередньому етапі; – прийняття рішення про обсяг та зміст навчання.

Вимоги до компетенцій формуються з урахуванням потреб на різних рівнях:

1. Рівень працівника. Людина, за американським психологом Абрахамом Маслоу, має п'ять ієрархізованих рівня потреб [42]: фізіологічні, безпеки та самозбереження, спілкування та любові, самоствердження та визнання, самоактуалізації. Відповідно, рівень потреб, який задовольняє працівник і визначає його мотивацію та стратегію щодо своєї службової траєкторії взагалі та пов'язану з нею необхідність навчання.

2. Рівень підрозділу підприємства. Необхідність у певних знаннях, вміннях та навичках формується на підставі плану розвитку підрозділу. Цей план як складова частина організаційної та виробничої структури підприємства розробляється на базі стратегії розвитку підприємства.

3. Рівень підприємства. Стратегія розвитку підприємства може визначатись як окремим документом, так і неявно впливати з сукупності офіційних та неофіційних настанов, зокрема планів, концепцій, місії, корпоративної культури тощо.

4. Рівень галузі економіки, регіону, країни. Відповідно до Концепції вдосконалення системи прогностичних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України [24], довгострокові прогностичні і програмні документи визначають напрями розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції економіки і соціальної сфери. Згідно з Концепцією, на довгостроковий період (понад п'ять років) розробляються проекти: Стратегії

(Державної програми) економічного та соціального розвитку України; Державної стратегії регіонального розвитку.

5. Мають бути враховані й загальносвітові тенденції. Перехід до постіндустріальної стадії розвитку та глобалізація істотно впливають на вимоги до навичок, знань і умінь персоналу. Такі тенденції виявляються та аналізуються у дослідженнях, які робляться на замовлення великих підприємств, невеликі фірми користуються вже готовими результатами, які купують або одержують вільно. Одним з можливих способів формулювання вимог до компетентності працівника є грейдинг – побудова системи посадових розрядів (грейдів), які об'єднують різні посади у в єдину систему в залежності від значущості для організації виконуваних робіт а також від якості роботи певного працівника.

Як правило кількість грейдів незначно перевищує кількість ієрархічних рівнів в організації. Грейд визначає певний рівень заробітної плати та компенсаційного пакету. Тому визначенню грейдів має передувати формулювання цілей організації і визначення вимог до посад на підприємстві. Найбільш цінними, відповідно, будуть професійні якості, які відповідають цілям підприємства.

Відповідність працівника вимогам до посади визначається у процесі атестації, за якими йому і надається певний грейд. Перехід до вищого грейду може відбуватись як за результатами службового просування, так і в результаті підвищення якості виконання роботи. Як перше, так і друге може реалізуватись за допомогою навчання.

Компетентність визначається знаннями, навичками та досвідом, які можна поділити на загальні, професійні та спеціальні. Останні відносяться до конкретного підприємства та робочого місця. Тому можна виділити загальну компетентність, професійну компетентність та спеціальну компетентність. Визначення необхідного рівня компетентності має проводитись у відповідності до посадових вимог. Розглянемо визначення наявної

компетенції. На сьогодні не існує загальноприйнятого кількісного критерію оцінювання компетентності.

Визначення наявної компетентності можливе шляхом оцінки у вигляді атестації та фінансової оцінки людського капіталу, притаманного працівнику. Атестація може проводитись у суб'єктивних формах, наприклад виставленні експертної оцінки за допомогою анкетування та об'єктивних формах, наприклад, у вигляді тестування. Ці форми доповнюють одна одну, причому об'єктивні форми дають можливість оцінити професійний потенціал співробітника, а суб'єктивні – реалізацію цього потенціалу. Суб'єктивні форми оцінки персоналу мають наступні переваги: відносно невелика трудомісткість складання завдань у порівнянні із об'єктивними формами та можливість одержання оцінки більш широкого кола якостей працівника у порівнянні із об'єктивними формами, наприклад, оцінок потенціалу співробітника або результатів його роботи. Об'єктивні методи оцінки мають наступні переваги: можливість одержання кількісної характеристики більшості якостей працівника, безпристрасний, неупереджений характер оцінки. Проте, при визначенні єдиного показника для комплексної оцінки компетентності виникають труднощі, пов'язані із складністю підсумовування різнорідних кількісних і якісних показників.

Як альтернативу атестації ми пропонуємо використовувати для оцінки наявної компетенції працівника відповідні значення людського капіталу, притаманні йому: для загальної компетентності – сумарне значення людського капіталу, для часткових компетентностей – значення окремих активів людського капіталу.

Проведення атестації персоналу включає наступні етапи: – перетворення вимог необхідної компетенції у перелік показників, які їх досить повно характеризують; – визначення джерел інформації та розробка алгоритму перетворення цієї інформації на значення показників; – встановлення нормативних значень показників; – перетворення одержаної від працівника у процесі проведення атестації інформації на оцінку працівника. Підвищити

об'єктивність суб'єктивних методів можливо за рахунок одержання та порівняння оцінок з різних джерел: керівника, колег, самого працівника.

Таким чином, оцінка працівника може виконуватись безпосереднім керівником, колегами та самим працівником(самооцінка). Оцінка, як правило, проводиться за певними критеріями, відповідність співробітника яким оцінюється за певною шкалою. Співставлення оцінок керівника, колег та самооцінки дає змогу підвищити об'єктивність результату та виявити приховані конфлікти в колективі (про які свідчать розходження оцінок керівника, колег та самооцінки). Іншим способом визначення компетентності є тестування персоналу. Зміст тестів визначається виходячи з необхідної компетенції співробітника а їх обсяг – як компроміс між охопленням всіх посадових вимог та часом на створення та терміном складання тестів. На підставі експертних та тестових оцінок визначаються рівні складових компетентності співробітника: загальної, професійної та спеціальної. Розрахунок значення людського капіталу пов'язаний із системою оплати праці.

У розвинутих країнах різниця в оплаті кваліфікованої та некваліфікованої праці істотна, тому значення людського капіталу оцінюється як капіталізована рента, тобто додаток до заробітку, який дає освіта. На відміну від розвинених країн, в Україні суттєвої різниці в оплаті праці в залежності від освіти, не існує, і це потребує модифікації методів розрахунку людського капіталу. Крім того, оцінюючи економічну ефективність освіти, важливо мати на увазі, з яких позицій вона оцінюється: з точки зору робітника – носія людського капіталу або з точки зору роботодавця, який використовує його працю. Економічний ефект освіти для робітника вимірюється приростом його доходу, ефект для підприємства – додатковим прибутком, принесеним працею такого працівника.

У свою чергу, навчання персоналу може бути організовано:

- на підприємстві в окремому підрозділі: навчально-курсовому комбінаті, навчальному центрі, корпоративному університеті тощо;

- на підприємстві безпосередньо на робочому місці;
- поза межами підприємства: в навчальному закладі чи на іншому підприємстві.

Загальна схема методики розвитку персоналу підприємства представлена на рис. 3.2.

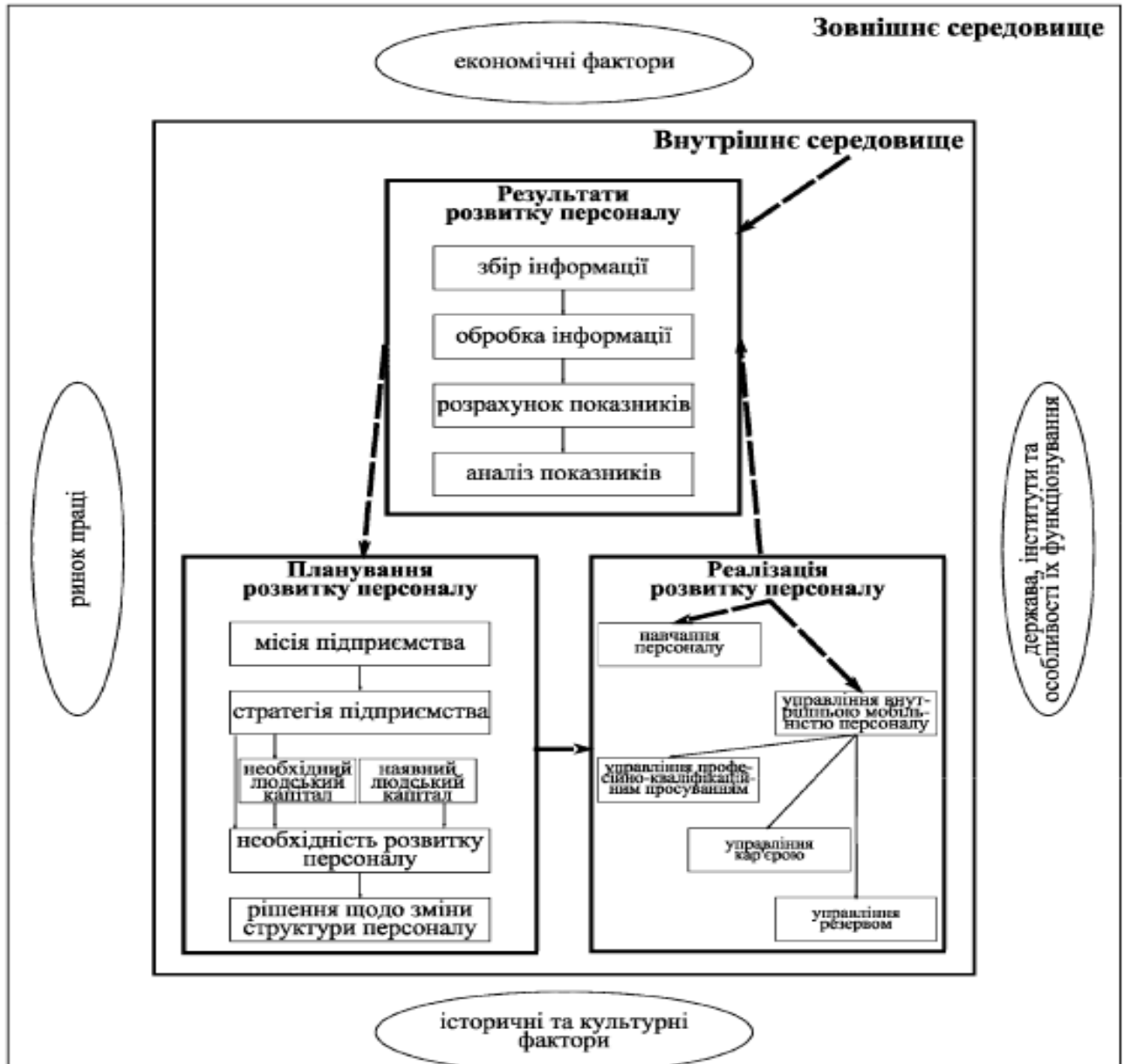


Рисунок 3.2 - Зміст складових розвитку персоналу ТОВ «Ельбрук Плюс»

Джерело: розроблено автором

Зазначимо, що з урахуванням євроінтеграції української економіки, вступу України до Світової організації торгівлі, розвиток трудового потенціалу підприємств має бути у формі отримання знань та навичок,

необхідних для підготовки працівника до роботи із зовнішньоекономічними партнерами.

Отже, розвиток трудового потенціалу підприємства є засобом організації інвестування у розвиток людського капіталу працівників, що сьогодні стає одним з головних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Професійний розвиток персоналу, до якого належить навчання, оцінка та сертифікація персоналу, в тій чи іншій формі має проводитися на кожному підприємстві.

Нами запропоновано розвиток персоналу підприємства реалізовувати на основі концепцій навчання впродовж життя та праці на підприємстві, що навчається, шляхом поєднання навчання на підприємстві та за його межами в рамках технологічної та соціальної системи управління знаннями. Визначено, що вплив зовнішніх факторів, зокрема чинника коронакризи на розвиток персоналу полягає у необхідності створення умов для забезпечення внутрішньої мобільності персоналу та мотивації працівників до формування та підтримання їх компетенцій шляхом впровадження концепцій навчання впродовж безпосередньої роботи на даному підприємстві, з метою розвитку самостійного творчого мислення та формування високої компетентності, що відповідає жорстким конкурентним вимогам.

3.3. Комплексний механізм збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства в умовах кризи коронавірусу

Необхідність розробки комплексного механізму збереження та розвитку трудового потенціалу обумовлена наступними обставинами: по-перше, ситуаційними змінами, які мають місце як у вітчизняній економічній системі в умовах кризи коронавірусу, так і світовій економіці в процесі трансформації ринкових відносин. По-друге, порівняно низьким рівнем дослідження умов збереження трудового потенціалу України, її регіонів, зокрема на рівні підприємств і недостатніми можливостями інформаційної бази в контексті пандемії і її впливу на ринок праці. По-третє, проблемами сучасного рівня

розвитку вітчизняного трудового потенціалу, необхідністю аналізу його стану на рівні окремих підприємств та врахування європейського досвіду його збереження і розвитку. По-четверте, недостатнім рівнем теоретико-методологічного обґрунтування сучасних сутнісних характеристик категорій трудового потенціалу, концепцій його збереження і розвитку. По-п'яте, поглибленням кризових процесів і їх впливом на трудовий потенціал та ринок праці в Україні та необхідністю їх врахування. По-шосте, необхідністю удосконалення державної регуляторної політики щодо підвищення ефективності розвитку трудового потенціалу на рівні регіонів та окремих підприємств.

Зрозуміло, що в сучасних умовах відбувається швидкий розвиток науки й техніки, впровадження інформаційних систем і технологій, що призводить до відсторонення працівника від безпосереднього виробництва, скорочення кількості виробничого персоналу, підвищення вимог до його якості, створюючи з одного боку більше можливостей для розвитку його потенціалу з метою здійснення складніших видів трудової діяльності і пристосування до конкурентних умов.

Зауважимо, що така характеристика трудового потенціалу, як динамізм, виявляється у здатності до швидкого, інтенсивного зростання кількісних і якісних його характеристик. Відтворювальний аспект передбачає проходження трудовим потенціалом різних стадій у процесі формування і розвитку. Важливим принципом виявлення економічної сутності трудового потенціалу на рівні підприємства є двоїстість цієї категорії, яка виявляється через, з одного боку, інерційно-нагромаджувальний характер трудового потенціалу, з іншого – прогресивно-регресивний. Інерційно-нагромаджувальний характер означає, що працівники підприємства нагромаджують знання, навички, досвід, кваліфікацію протягом тривалого часу; це зумовлює інерційність їхнього збереження. Прогресивно-регресивний характер трудового потенціалу підприємства також пов'язаний із часовим фактором. Позитивні зміни в економіці, впровадження нової техніки і

технології, поліпшення умов праці на підприємстві спричиняють прогресивні зміни трудового потенціалу, й навпаки.

Актуальність вирішення проблеми збереження і розвитку трудового потенціалу на підприємстві є базовою і вона обумовлена низкою чинників, що були нами виявлені у 2 розділі дипломного магістерського дослідження.

Не зважаючи на стрімкий розвиток науково-технічної революції, повсякденне та повсюдне застосування новітніх технологій, ефективне забезпечення збереження і розвитку кваліфікованого трудового потенціалу залишається головним фактором конкурентоспроможності підприємства. А від ефективності функціонування системи формування, зберерження, розвитку та використання трудового потенціалу безпосередньо залежить соціальний та економічний розвиток не тільки підприємства, але й країни в цілому.

Однак криза коронавірусу не є першою і останньою проблемою підприємства щодо збереження наявного трудового потенціалу, тому має сенс розглянути всі етапи цього процесу, та на основі проведеного дослідження запропонувати комплексний механізм збереження і розвитку трудового потенціалу в умовах кризи коронавірусу та інших чинників.

На першому етапі – формування трудового потенціалу підприємства – мають важливе значення ті процеси, які пов’язані з підготовкою висококваліфікованого конкурентоспроможного персоналу, який би відповідав вимогам ринку праці. На основі проведеного моніторингу визначаються потреби підприємства у працівниках (кваліфікація та професійний рівень необхідних спеціалістів), нові тенденції розвитку різних видів діяльності тощо. Для вдосконалення етапу формування необхідно запровадити механізм швидкої переорієнтації навчальних закладів на забезпечення потреб економіки регіону та його підприємств, які мають бути орієнтовані на випередження часу.

Реалізація наступного етапу збереження трудового потенціалу підприємства – має своєю метою оптимізацію структури персоналу на

підприємстві за рахунок управління внутрішньою мобільністю персоналу підприємства, моделювання процесу навчання та перенавчання персоналу безпосередньо на підприємстві та створення центру дистанційної освіти та його взаємодії з підрозділами підприємства. Це сприятиме забезпеченню задоволення роботодавця та самих працівників, ефективному використанню трудового потенціалу, що закономірно веде до збільшення обсягів виробництва підприємства.

Оскільки ринок праці є динамічною системою, а його обсяги визначаються наявністю робочих місць в економіці регіону у визначений період та попитом на такі місця. Важливою задачею на цьому етапі стає наближення ціни робочої сили до її вартості. Забезпечення трудових відносин між роботодавцем та працівником є основною метою етапу використання трудового потенціалу, тобто забезпечення з одного боку відповідальної продуктивної праці, а отже якості продукції, від якої залежать кінцеві результати господарської діяльності підприємства, а з другого – винагорода, оплата праці, рівень матеріального забезпечення, кар'єрного зростання, пільг та інші.

Організаційно-економічні засади реалізації розвитку трудового потенціалу на етапі його використання мають бути спрямовані на забезпечення стратегічної відповідності бізнесу та спрямованості його у сферу людських ресурсів.

Враховуючи новітні умови та тенденції економічного, соціального розвитку, а також входження України в світове співтовариство можна виділити проблеми, вирішення яких дозволить побудувати комплексний механізм збереження і розвитку трудового потенціалу на рівні підприємства.

На даний момент розвитку України існуючий загальний механізм формування, збереження і розвитку трудового потенціалу має багато проблем реалізації та недоліки у його складі. Зокрема цей механізм не враховує чинника коронавірусу. Базова політика цього механізму має декілька складових і основними є: – демографічна політика; – освітня політика; –

політика у сфері охорони праці та здоров'я; – політика у сфері зайнятості та регулювання ринку праці.

Розглянуті теоретичні й практичні аспекти дали нам змогу сформулювати пропозиції щодо створення конкретного механізму збереження і розвитку трудового потенціалу на рівні підприємства з урахуванням впливу ендогенних та екзогенних чинників, а також із врахуванням виявлених тенденцій на ринку праці в умовах кризи коронавірусу.

На нашу думку даний механізм необхідно розглядати як систему компонент реалізації складових політики підприємства щодо розвитку та збереження трудового потенціалу: – природно-демографічна компонента; – освітньо-професійна компонента. Дані компоненти обов'язково повинні мати соціальний характер, так як основою трудового потенціалу є людина.

Отже, на основі проведеного аналізу стану трудового потенціалу досліджуваного підприємства, а також проведеного аналізу перешкод у збереженні та розвитку трудового потенціалу підприємства в контексті кризи коронавірусу, з урахуванням пропозицій щодо удосконалення управління внутрішньою мобільністю персоналу підприємства, моделювання процесу навчання персоналу та комплексних підходів до управління розвитком трудового потенціалу підприємства в умовах кризи коронавірусу, пропонуємо комплексний механізм збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства (Рис.3.3).

Модель такого механізму повинна бути спрямована на вирішення головної мети, що виступає метою його створення та функціонування.

Вважаємо, що в сучасних трансформаційних умовах метою механізму збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства є оцінка стану ТП, виявлення перешкод у його збереженні і розвитку з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників впливу, розробка дієвих заходів для збалансування його кількісних і якісних характеристик в умовах євроінтеграції.

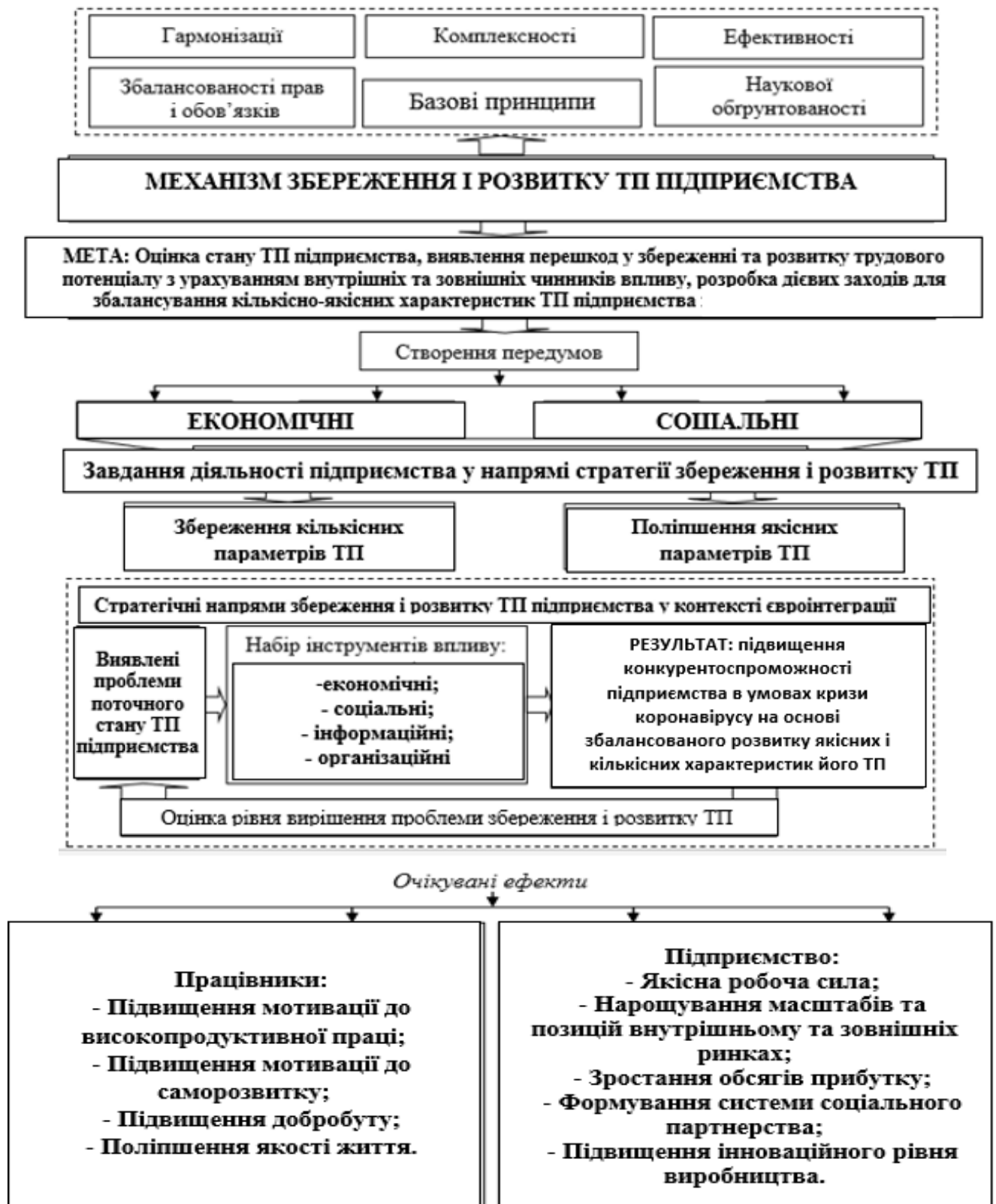


Рисунок 3.3 - Комплексний механізм збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства

Розроблено автором

Для досягнення вказаної мети діяльність всього механізму повинна спиратись на ряд принципів, базовими серед яких можна вважати:

- принцип гармонізації визначає обов'язковість урахування інтересів всіх учасників при виборі методів та інструментів збереження і розвитку ТП;
- принцип комплексності вимагає різноаспектного підходу до процесів управління трудовим потенціалом на мікрорівні, урахування його складної структури, всього різноманіття факторів та взаємозв'язків;
- принцип ефективності передбачає порівняння отриманих ефектів соціального, економічного чи іншого характеру з витратами на їх досягнення у процесі прийняття управлінських рішень та реалізації запропонованих заходів щодо збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства;
- принцип збалансованості прав і обов'язків вимагає оптимального розподілу керівних повноважень щодо регулювання соціально-економічних відносин сфери збереження і розвитку ТП між усіма рівнями управління відповідного узгодження регламентованої відповідальності всіх учасників;
- принцип наукової обґрунтованості означає обов'язковість використання при прийнятті управлінських рішень наукових положень сучасної теорії та передового методичного інструментарію, обчислювальної техніки, прийомів економіко-математичного моделювання та висококваліфікованого персоналу.

Дотримання визначених принципів дозволить сформувати передумови поліпшення як кількісних, так і якісних параметрів ТП підприємства. А використання відповідних форм впливу, котрі органічно поєднують правовий, економічний, соціальний, інформаційний та організаційний інструментарій, що обираються з урахуванням виявлених першочергових проблем стану трудового потенціалу в межах відповідного підприємства, дозволить комплексно підійти до їх вирішення та мінімізувати витрати.

Запропонований механізм збереження і розвитку трудового потенціалу на мікрорівні дозволить забезпечити позитивні інтерналії та екстерналії, отримувачами котрих виявиться не лише працівники підприємства, а й в цілому підприємство та регіон загалом. Отже, в основу практичних дій щодо реалізації даного механізму збереження і розвитку трудового потенціалу має

бути покладено такі пріоритети як: створення належних економічних і соціальних умов для повноцінного професійно-інтелектуального розвитку трудового потенціалу; забезпечення можливостей для продуктивного його використання через відповідне економічне і наукове підґрунтя, збалансований якісний розвиток, впровадження системи стимулів до продуктивної праці, а також реалізація соціальних гарантій для працівників, що в євроінтеграційних умовах сприятиме його збереженню, поліпшенню параметрів розвитку трудового потенціалу та підвищення рівня життя працівників підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

У роботі розроблено методологічні засади та науково-практичні рекомендації щодо збереження і розвитку трудового потенціалу ТОВ «Ельбрук Плюс» з урахуванням специфіки його діяльності, організації праці персоналу та тенденцій розвитку цієї галузі в умовах кризи коронавірусу.

У першому розділі досліджені теоретико-методичні основи збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства, зокрема визначена сутність поняття «трудова потенція», його структура та місце в системі категорій у галузі економіки праці та управління персоналом.

Здійснення систематизації наукових поглядів, дозволило нам запропонувати трактування категорії «трудова потенція» як людського фактору в динаміці, як безперервного процесу, що розвивається та характеризує приховані можливості, може розглядатися з точки зору реалізації людського потенціалу в праці (трудова діяльність) в сукупності умов, заданих виробництвом.

Також були досліджені напрями розвитку та управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємства. Узагальнюючи результати аналізу різних теоретичних концепцій, ми вважаємо, що процес розвитку трудового потенціалу умовно можна звести до трьох взаємопов'язаних напрямків: кількісних (забезпечуючи результативність праці), якісних (підвищуючи компетенцію та компетентність персоналу) та структурних змін (оптимізуючи структуру персоналу). Пропонуємо охарактеризувати управління розвитком трудового потенціалу персоналу як цілеспрямований вплив на кваліфікаційну та особистісну складові трудового потенціалу для його розвитку, що виражається в якісній, кількісній та структурній зміні трудового потенціалу персоналу та підприємства в цілому відповідно до його стратегічних цілей та завдань. В свою чергу управління розвитком трудового потенціалу персоналу має базуватись на наступних принципах: 1. Доцільність; 2. Синергічність; 3. Ефективність; 4. Безперервність; 5. Оптимальність; 6. Адаптивність; 7. Інноваційність. Оперативний підхід до управління

розвитком трудового потенціалу передбачає вирішення проблем та актуальних завдань у короткостроковому періоді: підвищення кваліфікації, реорганізації та скорочення підрозділів, кар'єрне просування або звільнення співробітників, зміна оплати праці тощо.

Визначені фактори впливу на трудовий потенціал працівників підприємства в умовах кризи коронавірусу. Результати свідчать про наявність екзогенних та ендогенних факторів, проте наразі в більшій мірі впливає зовнішній чинник – криза коронавірусу, що створила потенційно загрозливу ситуацію для ринку праці і добробуту українських працівників різних підприємств не залежно від розміру і форм власності. Криза коронавірусу вже посилила соціально-економічну нерівність і буде її збільшувати: ті працівники, що мають кращу освіту і можливості працювати дистанційно, швидше за все, зможуть працювати з дому. Щодо пропозицій щодо економічної політики у сфері праці, то уряд України має приділити більше уваги ринку праці в регіонах та надавати соціальну підтримку менш кваліфікованим соціальним групам.

У другому розділі здійснена діагностика проблем збереження та розвитку трудового потенціалу на прикладі ТОВ «Ельбрук Плюс». Зокрема, була дана загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ельбрук Плюс» та специфіка його підприємницької і виробничої діяльності. Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Ельбрук Плюс» розташоване у м. Кропивницький. Основним видом діяльності ТОВ «Ельбрук Плюс» є виробництво тротуарної бруківки. У своїй роботі ТОВ «Ельбрук Плюс» застосовує сучасне обладнання та високоякісні матеріали. Конкурентні переваги підприємства: - широкий асортимент вібропресованих бетонних виробів власного виробництва та інших виробників; - планування та роботи по благоустрою; - доступні ціни; - доставка замовленої продукції по всій території України; - вичерпна і кваліфікована консультація з усіх питань щодо продуктів та послуг.

Також був здійснений фінансово-економічний аналіз ТОВ «Ельбрук Плюс». У досліджуваному періоді (2017-2019 рр.) відмічається зменшення обсягів кредиторської заборгованості. Така спадна динаміка свідчить про фінансове покращення на підприємстві, і одночасне збільшення обсягів власного капіталу. В цілому структура фінансових ресурсів підприємства є досить задовільною. На це вказує зростання власного капіталу та частки основних засобів, що орієнтовані в основному на розширення основної діяльності підприємства. Також, в цілому, протягом 2017-2019 рр. структура активів залишалась майже незмінною, проте зі значним перевищенням важколіквідних активів. Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «Ельбрук Плюс» мають достатньо позитивні значення, лише деякі з них мають трохи нижче значення ніж нормативні. Показники ділової активності ТОВ «Ельбрук Плюс»: прибуток зростає більш високими темпами, ніж обсяг реалізації продукції, а, відповідно, це свідчить про відносне зниження витрат виробництва та обігу; обсяг продажу зростає більш високими темпами, ніж активи (капітал) підприємства, тобто ресурси підприємства використовуються більш ефективно; підприємство скорочує свій потенціал і масштаб своєї діяльності. Показники майнового стану мають тенденцію до зростання, що позитивно відображається на діяльності підприємства. На ТОВ «Ельбрук Плюс» в цілому показники рентабельності є досить низькими. Зокрема, у 2018 році відбулося зниження рентабельності всіх показників. У 2019 відбулося незначне збільшення деяких показників, але вони не досягли рівня 2017 року. Це пояснюється тим, що чистий фінансовий результат зростає меншими темпами ніж майно підприємства та власний капітал. Обсяги товарної та реалізованої продукції підприємства протягом 2017-2019 рр. зростають, причому темпи зростання кожного наступного року перевищують темпи зростання попереднього року. Що є позитивною стабільною динамікою. Протягом 2017-2019 рр. плани з виробництва майже всіх видів продукції у натуральному виразі перевиконано. З кожним наступним роком темпи перевиконання плану збільшуються, що свідчить про зростання попиту на

продукцію ТОВ «Ельбрук Плюс». В цілому протягом 2017-2019 рр. обсяг реалізованої продукції підприємства збільшився, зокрема майже за всіма видами продукції та асортиментним рядом. Таке збільшення можна пояснити постійним розширенням ринку збуту у сусідні області України. ТОВ «Ельбрук Плюс» із кожним роком відбувається зростання витрат. Більше 70% складають матеріальні затрати. Це пояснюється тим, що даний вид діяльності належить до матеріаломістких виробництв. Розрахунок точки беззбитковості показав, що станом на 2019 р. при обсягах виробництва 681996 тис. грн., критичним є обсяг в 340575 тис. грн. Тому запас фінансової стійкості складає 50 %. За результатами операційної діяльності підприємство має додатне значення руху грошових коштів, що є позитивним результатом

Наступним кроком була оцінка трудового потенціалу ТОВ «Ельбрук Плюс». Для виявлення абсолютних (кількісних) та відносних (якісних) показників наявного трудового потенціалу нами був проведений аналіз динаміки чисельності та структури персоналу за даними звіту з праці підприємства. На ТОВ «Ельбрук Плюс» суттєво зменшилась чисельність персоналу впродовж 2018-2020 рр., вона зменшилась на 24%, при цьому більш суттєво скоротилась чисельність робітників – на 29%. Це в першу чергу пояснюється тим, що на підприємстві з кожним роком впроваджується нове інноваційне обладнання, яке автоматизує процеси виробництва і таким чином фізична праця виробничого потенціалу стає менш затребуваною. Ще однією відмінною рисою ТОВ «Ельбрук Плюс» є переважання частка чоловіків у загальній кількості штатних працівників, при цьому така тенденція простежується протягом всіх досліджуваних років. Показники руху персоналу: коефіцієнт плинності збільшився від 0,09 до 0,17, а коефіцієнт постійності персоналу має відносно стабільне значення (0,73-0,9) протягом досліджуваного періоду. Позитивним є те, що чисельність молодих працівників віком 15-35 років значно переважає і поступово збільшується, у 2020 р. в порівнянні з 2018 р. частка молоді збільшилась з 63,6% до 88%. Ця тенденція спостерігається при суттєвому скороченні чисельності працівників

передпенсійного та пенсійного віку на підприємстві (з 36,4% до 12%). Якісний склад трудового потенціалу на підприємстві поступово погіршується, однак тут існують суперечливі процеси. При цьому слід відмітити, що частка працівників з вузівською освітою III-IV рівня акредитації все ж таки трохи більша (в 1,09 разів) чисельності працівників з дипломом вузів I-II рівня акредитації. Отже, для даного підприємства підвищення якісних характеристик трудового потенціалу є актуальним завданням у контексті його збереження та розвитку. На ТОВ «Ельбрук Плюс» найкращі показники підвищення кваліфікації були досягнуті у 2020 р. Дані свідчать, що на підприємстві приділяється значна увага професійному розвитку працівників. Тенденція, щодо збільшення чисельності працівників за 2018 – 2020 рр., які підвищили рівень кваліфікації є позитивною ознакою (збільшення у 2,5 разів) в формуванні та збереженні трудового потенціалу досліджуваного підприємства. На підприємстві постійно збільшується річний фонд оплати праці одного працівника, в т.ч. за рахунок скорочення чисельності працівників, при цьому спостерігаємо збільшення середньомісячної заробітної плати одного працівника з 10487 грн. у 2018 році до 12445 грн. у 2020 році (на 18,7%). Проведений аналіз дозволяє зробити висновки, що запроваджувані останніми роками напрями збереження та розвитку трудового потенціалу, які спрямовані в першу чергу на стимулювання розвитку персоналу і підвищення конкурентоспроможності підприємства в контексті загальної стратегії розвитку ТОВ «Ельбрук Плюс» мали деякі позитивні наслідки.

У третьому розділі дослідження були сформовані методичні підходи до збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства в умовах кризи коронавірусу, зокрема запропоновано удосконалення управління внутрішньою мобільністю персоналу підприємства в умовах кризи коронавірусу, сформовано комплексні підходи до управління розвитком трудового потенціалу підприємства в умовах кризи коронавірусу та запропонований комплексний механізм збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства в умовах кризи коронавірусу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. *Бібліотека українських підручників*. URL: http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/ekonomika_pratsi_i_sotsialno-trudovi_vidnosini_-_akulov_mg (дата звернення: 12.11.2021).
2. Багрій К.Л. Деякі особливості аналізу ефективності використання трудових ресурсів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2017. (1-2), 344-350. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2017_1-2_36 (дата звернення: 28.10.2021).
3. Бачевський Б.Є., Заблудська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
4. Беленкова М.І., Глущенко М.І. Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «трудовий потенціал». *Економіка АПК*. 2013. № 3. С. 165-169.
5. Богацька Н., Мельник Ю. Інноваційні методи управління трудовими ресурсами на підприємстві. *Мистецтво наукової думки*. 2018. (1), 27-29. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/57> (дата звернення: 09.10.2021).
6. Брянцева Н.А. Основні чинники підвищення ефективності використання трудових ресурсів на сільськогосподарських підприємствах. *Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка*. 2013. Вип. 133. С. 88-91.
7. Вакарчук Т.С. "Людський потенціал" та "людський капітал": порівняльна характеристика. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 1 (76). С. 62-67.
8. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л. П. Керб. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.

9. Верхоглядова Н.І., Русінко М.І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. *Інновація економіка*. 2013. Вип. 4. С. 37-40.
10. Гончар О.І., Мокренко Д.С. Формування трудового потенціалу в сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 2. Т. 2. С. 78-80.
11. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.
12. Грішнова О.А., Пасека С.Р., Пасека А.С. Трудовий потенціал України: оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрями розвитку: монографія / за наук. ред. О.А. Грішнкової. Черкаси: Маклаут, 2011. 360 с.
13. Дашко І.М. Теоретичні аспекти трудового потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 14. С. 47-49.
14. Дідченко, О.І. Економічна оцінка ефективності використання трудових ресурсів. *Запорізька державна інженерна академія*. 2014. 185-192. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_185.pdf (дата звернення: 15.10.2021).
15. Дулуб Л. М. Фактори формування та розвитку трудового потенціалу. *Научнотехнический сборник Харьковского национального экономического университета*. 2005. № 61. С. 273-277.
16. Д'яченко Ю.Ю. Визначення потреби у навчанні персоналу підприємств за допомогою теорії людського капіталу. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. Збірник наукових праць*. 2008. № 3(13). С. 74-78.
17. Злупко С.М. Соціально-трудовий потенціал: теорія і практика: кол. монографія. Київ: Наукова думка. 1994. 263 с.

18. Зубрицька Я.О. Оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 395-398.
19. Ким М.М. Трудовой потенциал: формирование, использование, управление. Харьков: ХНУ им. В.Н. Каразина, 2003. 250с.
20. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібн. К.: Центр навч. літ-ри, 2005. 352 с.
21. Криклій А.С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки: авто- реф. дисертації на здобуття наук. ступеня д.е.н.: спец. 08.01.01 «Економічна теорія». К., 2005. 32 с.
22. Ковид, карантин и рынок труда в городах Украины. URL: <https://voxukraine.org/ru/kovid-karantin-i-rynok-truda-v-gorodah-ukrainy/> (дата звернення: 20.11.2021).
23. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: Вид-во Київського НЕУ, 2002. 337 с.
24. Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 р. № 504-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.11.2021).
25. Коронный удар: как карантин трансформировал рынок труда. URL: <https://gmcenter/posts/koronnyj-udar-kak-karantin-transformiroval-rynok-truda/> (дата звернення: 15.11.2021).
26. Коцур А.С. Формування і реалізація регіональної соціальної політики збереження і розвитку трудового потенціалу : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07. Київ, 2010. 20 с.
27. Кулинич Л.В. Трудовой потенциал: сутність та склад. *Економічний простір*. 2013. № 50. С. 98-104.

28. Назарова Г.В., Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Харків: ХНЕУ, 2006. 240 с.

29. Петрова Т.А. Региональный подход к формированию трудового потенциала. *Материалы конференции «Экономические, юридические и социокультурные аспекты развития регионов»*. Челябинск: Челябинский институт экономики и права им. М.В. Ладощина, 2009. С.155-164.

30. Рынок труда Украины, гендерное неравенство и трудовая миграция: опыт карантина. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2021/01/15/670012/> (дата звернення: 17.11.2021).

31. Савченко В.А. Розвиток персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2008. 512 с.

32. Сорока О.В. Система формування трудового потенціалу управлінських кадрів на мікрорівні. *Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців*. Науки: економіка, політологія, історія. 2007. № (19).

33. Трубич С.Ю., Пушкар З.М. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 4(58). С. 186-192.

34. Трудовий потенціал Кіровоградської області: стан та перспективи розвитку: кол. моногр. / за ред. М. В. Семикіної. К.: Кіровоград: ВАТ «Кіровоградське видання», 2008. 304 с.

35. Управління розвитком людських ресурсів в Україні : Монографія. МОН України. Одеський державний економічний університет. Одеса: ПАЛЬМІРА, 2009. 200с.

36. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. К.: КНЕУ. 2003. 316 с.

37. Чорний Р.С. Теоретико-методологічні аспекти дослідження трудового потенціалу у світлі дискурсу праці. Регіональна економіка. 2011. № 2. С. 128-136.

38. Шаркова А.В. Влияние процесса глобализации на использование трудового потенциала национальной и мировой экономики. *Проблемы современной экономики*. 2003. №3(7). С. 81-88.

39. Шаульська Л.В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2005. 502 с.

40. Юдина Л.Н. Трудовой потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности. *Тезисы докладов I Международной научно-практической конференции «Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики»*. Красноярск: Сибирский государственный аэрокосмический университет, 2009. С. 125-126.

41. Яхварова Е.В. Трудовой потенциал региона: формирование, развитие и использование. Саратов: Издательство Саратов. гос. техн. ун-та, 2004. 100 с.

42. Maslow A.A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. № 50. P. 370-396.

43. Tyler R.W. Basic Principles of Curriculum and Instruction. Chicago: University of Chicago Press, 1949. 128 p.