

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **«Управління кадровим потенціалом підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «Київщина-Житло», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 1м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації  
«Економіка та безпека бізнесу»  
заочної форми навчання

Гарбар Марина  
Сергіївна

Науковий керівник  
канд. екон. наук, доцент

Пурденко Олена  
Анатоліївна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ-2020

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» .....	23
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Київщина-житло» .....	23
2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Київщина-житло» .....	29
2.3. Оцінка кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Київщина-житло».....	34
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» .....	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток економіки України в умовах глобальної економічної кризи вимагає створення адаптованих до ринкових умов підприємств на основі використання сучасних інновацій в різних сферах з метою забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції. На сучасному етапі обов'язковою умовою завоювання стійких та лідируючих позицій на ринку є формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства. Якість кадрів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства і є однією з найбільш важливих сфер створення конкурентних переваг. Таким чином, в сучасних умовах саме кадри перетворюються на стратегічний ресурс підприємства. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема розробки комплексу цілеспрямованих дій, пов'язаних із управлінням кадровим потенціалом на основі систематичного підходу. Все це обумовлює актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління кадровим потенціалом присвячено праці вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: О. А. Гарват [12], І. М. Дашко [16], Г. О. Закаблук [19], И. Н. Наджафов [31], Г. М. Тарасюк [41], К. Фернандес-Араос [45], Н. Н. Щепкіна [47] та ін. Не дивлячись на їх здобутки, недостатньо досліджено особливості управління кадровим потенціалом підприємства з точки зору системного підходу.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних основ та практичних засад управління кадровим потенціалом підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства;
- навести загальну характеристику ТОВ «Київщина-житло»;
- здійснити аналіз системи управління персоналом ТОВ «Київщина-житло»;



- оцінити кадровий потенціал підприємства ТОВ «Київщина-житло»;
- обґрунтувати заходи вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства ТОВ «Київщина-житло».

**Об’єктом** дослідження виступає процес управління кадровим потенціалом підприємства.

**Предметом** дослідження є теоретичні та методичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства.

**Емпірична база дослідження.** Випускна кваліфікаційна робота виконана за матеріалами фінансової, статистичної та управлінської звітності ТОВ «Київщина-житло». ТОВ «Київщина-житло» – будівельна компанія, що створена в 2006 році. Підприємство виконує весь комплекс будівельно-монтажних робіт під «ключ», а так само здійснює подальше обслуговування об’єктів після здачі їх в експлуатацію.

Теоретичною і методичною основою проведеного дослідження стали наукові погляди, концепції та положення класиків економічної науки, а також статті та монографії сучасних вчених у сфері менеджменту, економіки і фінансів.

**Методи дослідження.** При дослідженні теоретичних та практичних аспектів аналізу й управління кадровим потенціалом використовувались: методи індукції, дедукції, абстракції і формальної логіки (для визначення й уточнення економічної сутності кадрового потенціалу); системний аналіз (при опрацюванні методики оцінки кадрового потенціалу); порівняння, групування, метод середніх величин (для проведення аналізу системи управління персоналом та кадрового потенціалу підприємства).

**Наукова новизна** полягає у тому, що автором удосконалене поняття управління кадровим потенціалом підприємства як об’єкту дослідження та розроблено систему управління кадровим потенціалом підприємства.

**Практичне значення основних положень роботи.** Напрацювання, висновки, узагальнення, отримані в процесі дослідження, є внеском у розвиток теорії та практики управління кадровим потенціалом та можуть бути застосовані у процесі вдосконалення діяльності підприємств різних сфер діяльності.

Результати проведеного дослідження прийняті до впровадження у фінансово-господарську діяльність будівельних підприємств. Вони пройшли апробацію й прийняті до практичного використання в ТОВ «Київщина-житло».

**Апробація результатів дослідження:** основні положення знайшли свої відображення у статті на тему: «Система управління кадровим потенціалом підприємства» яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ у 2020 р.

**Інформаційна база дослідження** включає у себе законодавчо-правові документи, інформаційні матеріали, монографії, наукові статті та інші публікації з теми дослідження, звітність підприємства та власні спостереження за його діяльністю.

**Структура й обсяг роботи:** робота складається з трьох розділів. Розмір роботи містить 60 ст., 25 таблиць, 6 рисунків та 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Однією з важливих складових успіху сучасного підприємства виступає кадровий потенціал та ефективність управлінської діяльності по його формуванню та реалізації. Незважаючи на глибоку ступінь уваги сучасних науковців до поняття «кадровий потенціал», існують певні розбіжності щодо його трактування (табл.1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Деякі визначення поняття «кадровий потенціал»

Автор (джерело)	Визначення
Л.Б. Балабанова, О.В. Сардак [3, с.36]	Гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.
О. А. Гарват, І. М. Кравець [12, с.154]	Можливості певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути задіяні в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і поставленими перед суспільством, регіоном, колективом цілями на певному етапі розвитку.
В.І. Довбенко, В.М. Мельник [18, с.146]	Тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями внаслідок їх розвитку і навчання.
Н.С. Краснокутська [24, с.102]	Сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
О. Лапін, А. Щелкунова [26, с.115]	Навички та вміння персоналу, які підприємство може використовувати для підвищення його економічної ефективності, з метою збільшення доходів або для досягнення бажаного соціального ефекту.
В.А. Панченко, О.П.Панченко [35, с.146]	Сукупні можливості, фахову компетенцію, здібності і таланти працівників, що необхідні для досягнення комерційних цілей.
Г.М. Тарасюк, Л.І. Фурсова [41, с.210]	Вже існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства.
О.С. Хринюк, А.А. Орехова [46, с.24]	Прихована, потенційна можливість працівників досягати довгострокового розвитку підприємства при використанні власних набутих вмінь, навичок та здібностей та при здатності адаптуватися до стрімких змін, навчатися новому та використовувати інноваційні надбання в трудовому процесі.

Джерело: складено автором на основі [3; 12; 18; 24; 26; 35; 41; 46]



Як видно із табл.1.1, незважаючи на значну кількість трактувань цієї категорії, за основу можна прийняти, що кадровий потенціал підприємства – це сукупні можливості його працівників, які можуть бути задіяні в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і поставленими перед підприємством і колективом цілями на певному етапі розвитку. По відношенню до суб'єктів підприємницької діяльності, кадровий потенціал відображає потенціал основного складу підприємства, тобто співробітників, що виконують певні завдання і володіють певною кваліфікацією.

Головною метою діяльності управлінського персоналу по відношенню до власних кадрів можна визначити формування висококваліфікованих кадрів, здійснення їх ефективного використання та підвищення їх конкурентоспроможності. Відповідно головна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягнути підприємством поточних і стратегічних цілей [40, с.382].

Характерною рисою кадрового потенціалу є присутність на підприємстві висококваліфікованих й багатoproфільних працівників, які в силу своєї кваліфікації можуть бути задіяні в різних сферах операційної діяльності підприємства.

Формування кадрового капіталу суб'єкта господарювання має відбуватися підприємства лише відповідно до вимог до персоналу. Це означає побудову такої системи підборі персоналу, яка максимально буде сприяти виконанню завдань функціонування підприємства. В разі коли такої відповідності неможливо досягти, приміром, за рахунок зміни структури персоналу або шляхом залучення фахівців зсередини підприємства або підбору персоналу із зовнішнього ринку праці, виникає потреба у тому, щоб виявити ступень невідповідності наявного кадрового потенціалу потребам підприємства. Найчастіше це спричиняє попит на працю, що може бути задоволений на ринку праці. Все це наочно представлено на рис. 1.1.

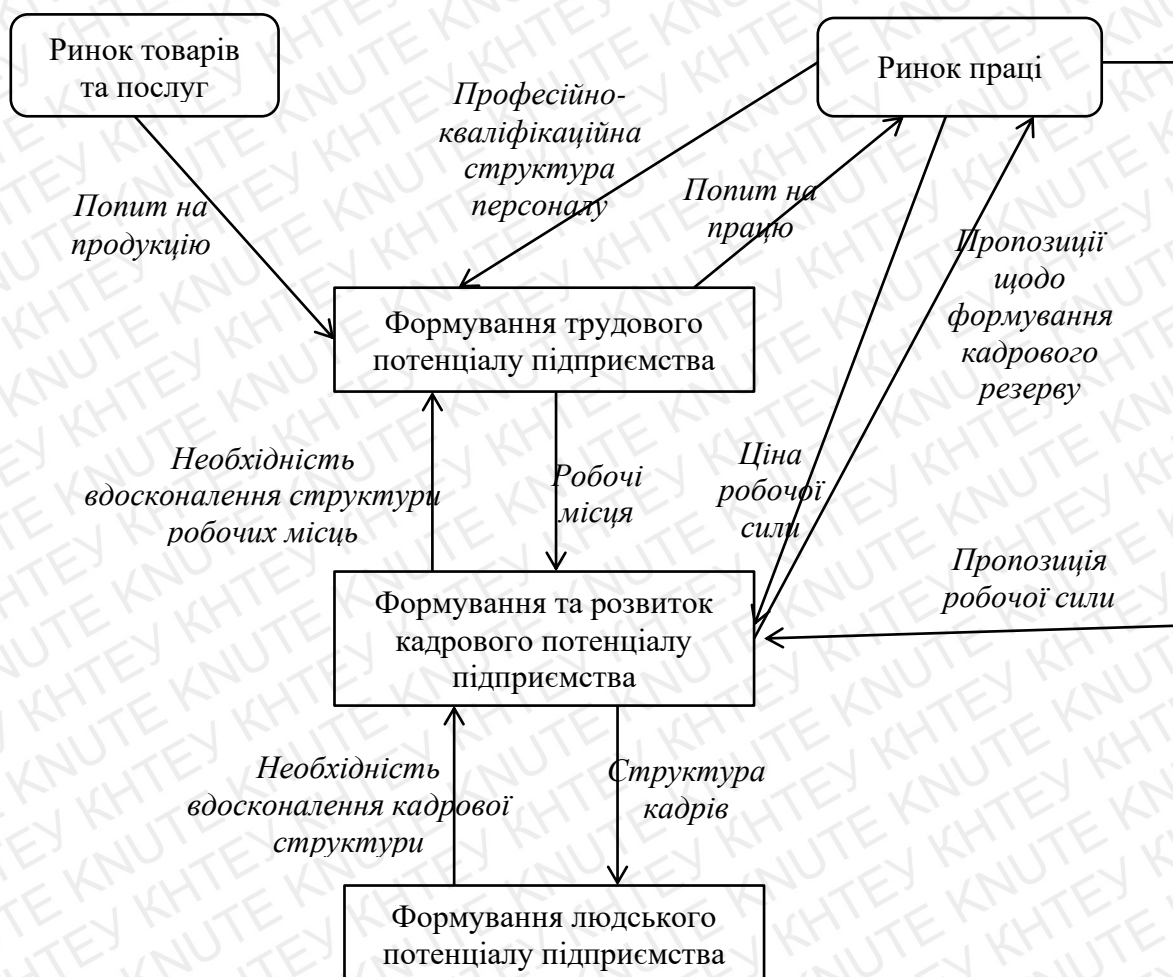


Рис.1.1. Взаємозв'язок трудового, кадрового й людського потенціалів підприємства

Джерело: розроблено автором

Кадровий потенціал суб'єкта господарювання обмежений кількістю пропозицій робочої сили на ринку праці. Базуючись на взаємозв'язку трудового та кадрового потенціалів виявлені такі проблеми у системі управління кадровим потенціалом (рис. 1.2).

Виникнення визначених проблем може бути викликане неефективністю процесів формування та розвитку системи управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання, що зумовлює об'єктивну необхідність розроблення концепції управління кадровим потенціалом підприємств.



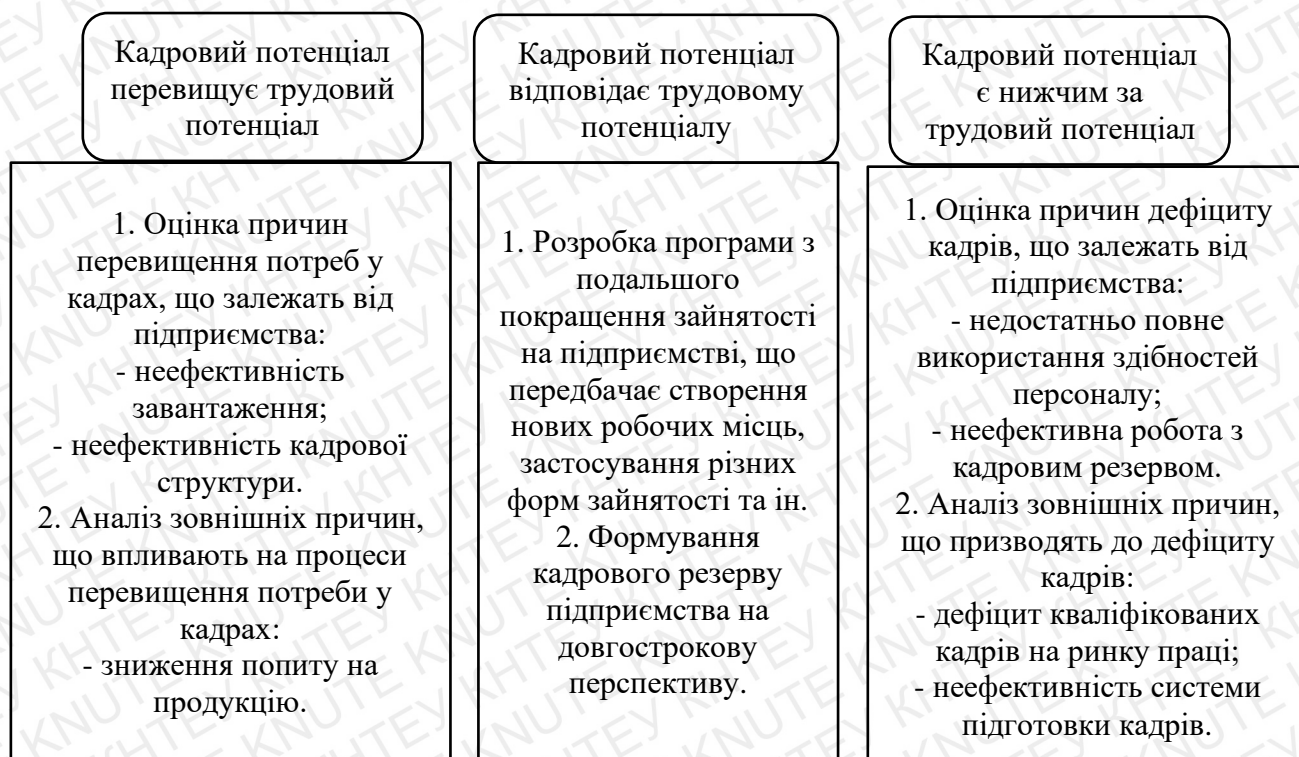


Рис.1.2. Виявлення проблем у системі управління кадровим потенціалом підприємства

Джерело: складено автором на основі [36, с.54]

Суттєвою ознакою поняття «кадровий потенціал підприємства» є той факт, що він характеризує людські ресурси підприємства з точки зору довгострокової перспективи, а, значить, пов'язаний зі стратегічним рівнем управління суб'єктом господарювання. Відповідно одним з ефективних механізмів, який може сприяти здійсненню поставленої мети, є формування системи управління кадровим потенціалом, орієнтованої на забезпечення підприємства якісної робочою силою.

Основу системи управління кадровим потенціалом підприємства в даний час складають зростаюча роль особистості працівника, вміння формувати і розвивати накопичений кадровий потенціал і спрямовувати його у відповідності з завданнями, що стоять перед підприємством, з тим щоб підвищити загальний рівень якості робочої сили. До основних особливостей управління кадровим потенціалом підприємства як об'єкту дослідження можна віднести:

- фінансові, коли управління кадровим потенціалом підприємства здійснюється за рахунок залучення на підприємство сторонніх професіоналів,

здатних на більш високому рівні вирішувати поставлені перед підприємством цілі та завдання діяльності;

– інформаційно-комунікаційні, коли управління кадровим потенціалом здійснюється за рахунок застосування нових інформаційно-комунікаційних технологій, що значно скорочують процес прийняття управлінських рішень;

– організаційні, коли управління кадровим потенціалом здійснюється за рахунок реалізації прогресивних технологій навчання та підтримки професійного рівня, здібностей і компетенцій працівників підприємства;

– матеріально-технічні, коли управління кадровим потенціалом є невіддільним від реалізації цілей зростання фондоозброєності працівників підприємства, включаючи і виробничі аспекти його діяльності (взаємодія між відділами), і питання забезпечення значимого бонусу, престижності роботи.

Процес управління кадровим потенціалом підприємства як об'єкт дослідження можна представити з точки зору забезпечення необхідної якості робочої сили (рис. 1.3).



Рис.1.3. Управління кадровим потенціалом підприємства як об'єкт дослідження

Джерело: розроблено автором

Подібний підхід дозволяє не лише розглядати кадровий потенціал підприємства як сукупність потенціалів його співробітників, спрямованих на підвищення ефективності використання наявних ресурсів, а й визначити прикладні аспекти управління, практичне використання яких сприяє розробці стандартів управління і призводить до інтенсивного зростання кадрового потенціалу підприємства стосовно до сучасних економічних умов. Виходячи із цього була структурована система управління кадровим потенціалом підприємства (рис. 1.4).

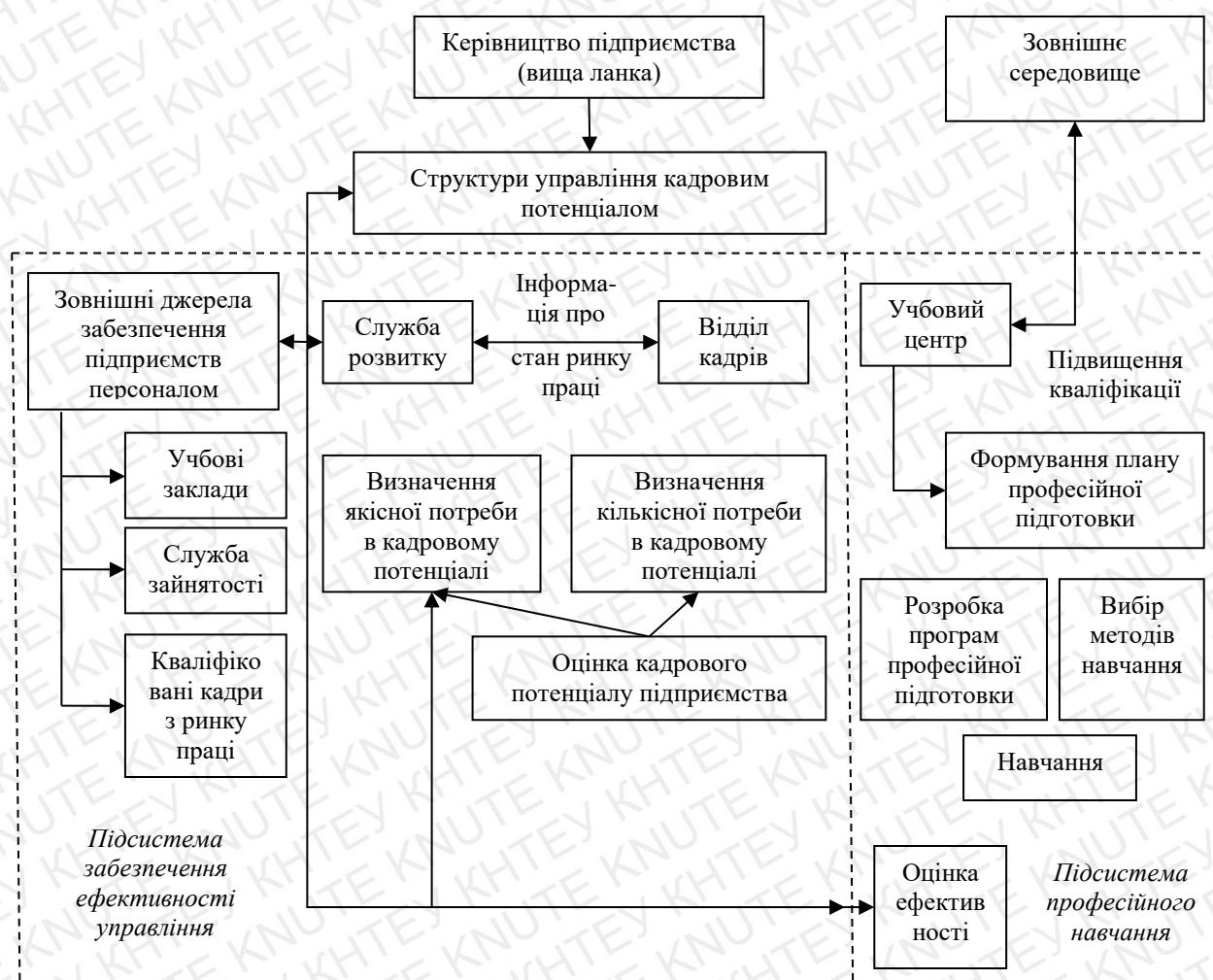


Рис.1.4. Система управління кадровим потенціалом підприємства

Джерело: розроблено автором

Основним завданням цієї системи управління кадровим потенціалом підприємства є концентрація зусиль, що дозволяють цілеспрямовано виконувати заходи щодо ефективного використання накопиченого кадрового потенціалу.



Відношення до кадрів підприємства на даний момент є одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства [41, с.210]. Отже, для того, щоб мати висококваліфікованих фахівців, а також створити у них стимул до ефективної роботи, керівництво змушене використовувати систему управління кадровим потенціалом.

Якщо розглядати зростання якості робочої сили в рамках системи управління кадровим потенціалом підприємства як складний і динамічний процес, то досліджувану систему доцільно представити у вигляді двох основних підсистем: підсистема забезпечення ефективності використання кадрового потенціалу; підсистема професійного розвитку кадрового потенціалу. Мета першої підсистеми – створити умови, необхідні для ефективного функціонування підсистеми професійного розвитку кадрового потенціалу підприємства. Мета другої підсистеми – забезпечити процес реалізації найважливіших складових стратегії підприємства: професійної підготовки і перепідготовки кадрового потенціалу. Кожну з підсистем можна розглядати в якості відносно самостійної системи, а також в комплексі формування і функціонування загальної системи. Основними джерелами забезпечення підприємства якісної робочою силою є як внутрішні, так і зовнішні джерела, що включають навчальні заклади і надходження кваліфікованих кадрів ззовні.

Важливою складовою системи є періодична оцінка взаємозв'язку підсистем управління кадровим потенціалом з загальними цілями підприємства в аспекті поставлених перед ним завдань і необхідної якості робочої сили. Управління кадровим потенціалом є ефективним настільки, наскільки успішно працівники підприємства використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед ним цілей, тобто наскільки успішно досягаються ці цілі. Затвердження цього положення в якості непорушного постулату є найбільш важливою умовою створення ефективної системи управління кадровим потенціалом підприємства за критерієм досягнення необхідної якості робочої сили.

Необхідно відзначити, що в сучасних економічних умовах важливим елементом системи управління кадровим потенціалом підприємства виступає

інформаційне забезпечення процесів підвищення якості робочої сили. Фактично інформаційне забезпечення є однією з найважливіших забезпечувальних функцій, якість якої є визначальним фактором обґрунтованості прийнятого рішення та ефективності функціонування системи управління кадровим потенціалом підприємства. Найважливішим етапом формування інформаційного забезпечення є здійснення технологічного процесу переробки інформації за допомогою нових інформаційних технологій. Впровадження нових інформаційних технологій полягає не тільки в автоматизації рутинних методів обробки інформації, але і в здійсненні інформаційно-комунікативного процесу на якісно новому рівні, що забезпечує зростання якості використовуваної робочої сили.

Слід також враховувати, що потреби підприємств в якісній робочій силі виникають під впливом як внутрішніх (внутрішньокорпоративних), так і зовнішніх чинників. Якщо підприємство змінює стратегію (переходить до випуску нової продукції, освоєння нових ринків, ліквідації окремих сегментів бізнесу), потреби як в чисельності, так і в якості робочої сили можуть істотно змінитися.

До компонентів «зовнішнього середовища» системи управління кадровим потенціалом відносяться фактори макро- та мікросередовища, інфраструктури регіону, що впливають на якість управлінського рішення на підприємстві. До цих факторів належать: міжнародна інтеграція, політична ситуація в країні, економіка, технічний стан, соціально-демографічні, природно-кліматичні, культурні та інші чинники країни, фактори інфраструктури регіону (ринкова інфраструктура, моніторинг навколишнього середовища, соціальна інфраструктура, промисловість, транспорт, зв'язок та ін.), фактори, що характеризують конкретні зв'язки підприємства (особи, що приймає рішення) з іншими господарюючими суб'єктами, посередниками, конкурентами і т.д.

Зовнішнє середовище, в якому діє підприємство, знаходиться в постійному русі – змінюються техніка і технологія, клієнти, конкуренти [31, с.175]. Змінюються самі люди – наявні та потенційні працівники. Підприємство повинно постійно контролювати ступінь цієї невідповідності і вносити корективи в свою

систему управління кадровим потенціалом, щоб не допустити кризового падіння якості використовуваної робочої сили.

До внутрішніх факторів впливу на систему управління кадровим потенціалом можна віднести: конкурентні позиції підприємства; стан внутрішнього ринку праці; стратегія розвитку підприємства; стан бізнесу, специфіка діяльності підприємства, рівень інноваційності; невідповідність інструментів керівництва кадровим потенціалом умовам сьогодення.

Під дією вищенаведених факторів можна виділити певні тренди в формуванні систем управління кадровим потенціалом на вітчизняних підприємствах:

- залучення фахівців, що володіють великим набором навичок і здатні виконувати різноманітні функції;
- збільшення кількості тимчасових працівників або фрілансерів;
- можливість окремих категорій персоналу власно управляти своїм робочим ритмом;
- підвищення кастомізації (робочого місця, відносин між керівництвом та працівником);
- зростання «проектної» роботи на зміну звичайній;
- перебірливість фахівців високої кваліфікації [21, с.242];
- формування «соціальних пакетів» різного складу та вагомості.

Важливим аспектом системи управління кадровим потенціалом повинна стати оцінка наявності кадрового потенціалу (професійна оцінка), тобто відповідність працівника пропонованим до нього вимогам, здатність здійснювати стратегію діяльності (наявність у співробітника необхідних для виконання своїх функцій професійних навичок, достатньої фізичної сили і витривалості, кмітливості, загальної культури і т.п.).

Оцінювання кадрового потенціалу зазвичай здійснюється шляхом застосування вартісних або відносних методик. Варіаціями вартісної оцінки виступають:



- витратний підхід, за якого вартістю кадрового потенціалу виступають всі понесені витрати на його формування;
- дохідний підхід, за якого вартість кадрового потенціалу є тотожною реальної вигоді, що отримує підприємство від праці персоналу;
- порівняльний підхід, в основі якого лежить порівняння між працівниками, їх продуктивністю праці та динамікою особистого професійного зростання.

Достатньо поширеною є коефіцієнтна методика оцінки трудового потенціалу підприємства, яка по-суті є «гібридом» витратного та порівняльного підходу до оцінювання.

Різновидами відносного оцінювання кадрового потенціалу є: кадровий аудит, експертний метод, метод асесмент-центру [9, с.36-37].

Ефективність формування і функціонування системи управління кадровим потенціалом підприємства визначається динамікою змін наступних якісних та кількісних показників (табл.1.2):

*Таблиця 1.2*

### **Якісні та кількісні показники кадрового потенціалу підприємства**

Показники	
Якісні	Особистісно-кваліфікаційний потенціал кожного працівника
	Індивідуальні характеристики: працездатність, відповідальність, сумлінність та порядність, організованість і вимогливість Якісні до себе, рівень освіти, культурний розвиток
	Соціально-психологічні та організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура і корпоративні цінності підприємства
Кількісні	Чисельність працівників
	Професійно-кваліфікаційний склад кадрів
	Статеві-віковий склад
	Стаж роботи на підприємстві і на певній посаді
	Рівень ротації (руху) кадрів
	Укомплектованість підприємства кадрами
	Рентабельність праці
Продуктивність праці	

Джерело: складено автором на основі [19, с.64]

Ключовим моментом системи управління кадровим потенціалом підприємства є визначення потреби в необхідному для поточних і перспективних цілей розвитку підприємства рівні якості робочої сили [16, с.67]. По суті, мова йде

про виявлення невідповідності між професійними знаннями і навичками (компетенціями та мобільністю), якими повинні володіти працівники підприємства для реалізації його цілей (сьогодні і в майбутньому), і тими знаннями і навичками, якими вони володіють наразі.

Необхідно чітко визначити, скільки часу працівник зайнятий виконанням кожної операції, що вимагається для реалізації конкретної мети. Також, для кожної ключової посади керівника необхідно мати потенційну заміну і план підвищення рівня кваліфікації претендента. З переходом керівників на більш високу посаду виникає необхідність постійного пошуку джерел нової якісної робочої сили для більш низьких рівнів і створення системи стимулів, які могли б залучити їх на підприємство. Оскільки в країні має місце високий рівень міграції, що пов'язане із більш високою оплатою праці в європейських країнах, виникає необхідність укладення договорів з навчальними закладами на підготовку потрібних фахівців.

Важливою складовою ефективною системи управління кадровим потенціалом є професійний розвиток, що являє собою процес підготовки співробітника до виконання нових для нього виробничих функцій, заняття нових посад, вирішення нових завдань, тобто розвитку нових компетенцій та зміни мобільності кадрів. Професійний розвиток здійснює позитивний вплив і на самих співробітників. Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички та знання, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці і отримують додаткові можливості для професійного зростання як усередині, так і поза підприємством. Це особливо важливо в сучасних умовах швидкого старіння професійних знань.

Професійне навчання також сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює його ерудицію і коло спілкування, зміцнює впевненість у собі. Не випадково можливість отримання професійного навчання на підприємстві високо цінується працівниками і має великий вплив на прийняття ними рішення про вступ на роботу в ту чи іншу структуру. Виграє від системного професійного розвитку і суспільство в цілому, отримуючи більш якісну робочу силу і більш

високу продуктивність суспільної праці без додаткових витрат. Формування плану професійної підготовки в рамках системи управління кадровим потенціалом підприємства здійснюється на основі заявок керівників підрозділів і самих працівників. Професійне навчання пов'язане зі значними матеріальними витратами, тому формування і контроль над виконанням бюджету є найважливішими елементами управління професійним навчанням в рамках системи управління кадровим потенціалом підприємства. Два фактори впливають на величину бюджету – потреби підприємства в кадрах та його фінансовий стан.

Кінцевий успіх діяльності підприємства залежить від здатності його кадрового потенціалу виконувати поточні обов'язки і адекватно пристосовуватися до нових умов. Мета навчання повинні відповідати загальній стратегії розвитку підприємства. Це може бути професійна підготовка (початкове навчання), перепідготовка (перенавчання), освоєння іншої (суміжної) професії, підвищення кваліфікації за наявною професією (спеціальністю, виду трудової діяльності). З цією метою в рамках системи управління кадровим потенціалом підприємства повинна бути розроблена і впроваджена програма професійного вдосконалення кадрового потенціалу, що забезпечує зростання якості робочої сили за рахунок:

- 1) розвитку здібностей співробітника, можливостей здобувати знання і навички, необхідні для просування на керівні посади;
- 2) здатності підприємства утримувати кадри, так як працівники, які хочуть добитися успіху в розвитку своєї кар'єри, надсилають резюме в ті підприємства, де є можливість професійного вдосконалення для майбутнього просування по службі;
- 3) збільшення зобов'язань працівника перед підприємством і поліпшення уявлення про нього як про добре місце роботи, що дозволить підприємству мати компетентний, мотивований і задоволений умовами кадровий потенціал;
- 4) реалізації курсу молодого фахівця, що дозволяє швидше та легше адаптуватися на робочому місці. Для забезпечення високого рівня навчання доцільно залучення на курси висококваліфікованих фахівців провідних вузів, проведення стажувань (в тому числі і зарубіжних).



Навчаючи власні кадри без збільшення їм заробітної плати до ринкового рівня, підприємство саме створює передумови для втрати найбільш цінних фахівців. Це пояснюється тим, що однією з основних функцій заробітної плати є відтворення, так як вона повинна бути достатньою для того, щоб задовольняти життєві потреби людини. Для працівників найбільше значимими факторами виступають оплата, пов'язана з результатами праці та сприятливі умови праці [47, с.390].

Слід врахувати й психологічні особливості особистості. Так, майже всі люди, насамперед зайняті інтелектуальною працею, найбільше значення надають трьом факторам: незалежності (свобода розпоряджатися своїм життям); майстерності (прагнення до досконалості); високій меті (бажання, щоб робота служила чомусь більшому, ніж власним інтересам конкретної людини) [45, с. 41-42].

Залежно від цілей в рамках формування і функціонування системи управління кадровим потенціалом підприємства повинні здійснюватися розробка програм і вибір методів навчання. Програми можуть бути розроблені і реалізовані як на самому підприємстві, так і за допомогою спеціалізованих структур, що займаються наданням подібних послуг.

Завдання формування і ефективного функціонування системи управління кадровим потенціалом підприємства складаються в оптимізації результативності дій працівників підприємства, що залежать від їх мотивації і компетенції. На практиці вирішення цих завдань передбачає створення гнучкої системи винагороди, справедливої і мотивуючої, впровадження систем оцінки результатів діяльності працівників, розвиток партисипативного управління, тобто залучення працівників в управлінський процес, поліпшення умов їх праці.

Таким чином, нові тенденції в роботі з людськими ресурсами підприємства та необхідність постійного зростання якості робочої сили зумовлюють об'єктивну потребу побудови та ефективного функціонування системи управління кадровим потенціалом.

## РОЗДІЛ 2

### КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО»

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО»

ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» створене у 2005 році, зареєстроване Голосіївською районною державною адміністрацією в м.Києві 10.01.2005 р. Форма власності – приватна, із 2018 року підприємство функціонує в формі суб'єкта малого підприємництва. Розмір статутного капіталу – 245 тис. грн.

Основним видом діяльності підприємства є організація будівництва будівель. Крім того видами діяльності ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» згідно Статуту є:

68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна;

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

71.11 Діяльність у сфері архітектури;

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

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Засновниками товариства є:

– Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія з управління активами «Стокмастер» – 2,78%;

– Венчурний пайовий інвестиційний фонд «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» - 97,22%.

Місцезнаходження підприємства: 01033, м.Київ, вул. Саксаганського, будинок 67-Б.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО», користуючись фінансовою звітністю підприємства (додатки А-В) (табл.2.1).

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» в 2017-2019 рр.**

Найменування показника	Роки			Відхилення, 2019р. від:			
				2017р.		2018р.	
	2017	2018	2019	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	18281	18171,1	16775,4	-1505,6	-8,2	-1395,7	-7,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	15420	15469,9	13965,2	-1454,8	-9,4	-1504,7	-9,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	53	243	92,5	39,5	74,5	-150,5	-61,9
Фонд оплати праці, тис. грн.	456	592,5	441,4	-14,6	-3,2	-151,1	-25,5
Кількість працівників, осіб	12	14	8	-4	-33,3	-6	-42,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	9490,5	24565,5	44560,7	35070,3	369,5	19995,3	81,4
Середня з/пл. одного працівника, тис. грн.	38,00	42,32	55,18	17,175	45,2	12,8536	30,4
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	538,31	275,05	366,24	-172,07	-32,0	91,19	33,2
Фондовіддача, грн.	1,93	0,74	0,38	-1,55	-80,5	-0,36	-49,1
Фондомісткість, грн.	0,52	1,35	2,66	2,14	411,7	1,30	96,5
Фондоозброєність, тис. грн.	790,87	1754,68	5570,09	4779,22	604,3	3815,41	217,4

Із табл.2.1 можна побачити, що в останні роки на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» має місце зниження обсягів господарювання, внаслідок чого чистий дохід підприємства у 2019 році знизився порівняно з 2017 роком на 1505,6 тис. грн. або 8,2%. Інші техніко-економічні показники діяльності також погіршилися: фондовіддача знизилась в 2019 році в порівнянні з 2017 роком на 1,55 грн., а продуктивність праці на 172,07 тис. грн. Фондомісткість зросла на 2,14 грн., що також слід оцінювати негативно. Серед позитивних тенденцій – зростання на підприємстві фондоозброєності та середньої заробітної плати одного працівника. Далі проведемо аналіз витрат на 1 гривню вартості продукції (табл. 2.2).



**Динаміка витрат на одну гривню реалізованої продукції ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» у 2017-2019рр.**

Найменування показника	Роки			Відхилення, 2019р. від:			
				2017р.		2018р.	
	2017	2018	2019	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	18281	18171,1	16775,4	-1505,6	-8,2	-1395,7	-7,7
Витрати, тис. грн.	18229	18892	16794,5	-1434,5	-7,9	-2097,5	-11,1
Витрати на одну гривню реалізованої продукції, коп.	1,00	1,04	1,00	0,00	0,4	-0,04	-3,7

Як видно з таблиці 2.2, витрати на одну гривню реалізованої продукції ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» у 2019 році зросли на 0,04 коп. або 3,7% порівняно з 2018 роком та були на рівні 2017 року. Загалом їх значення є високим (1 та вище) і свідчить про низьку ефективність управління витратами на підприємстві.

Важливою є характеристика фінансового стану підприємства, за допомогою якої можна оцінити його платоспроможність та фінансову стійкість. Насамперед оцінимо показники ліквідності (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Показники ліквідності ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» за 2017-2019рр.**

Показники	Норм. значення	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення, (+, -)	
					2019 р. від 2018 р.	2019 р. від 2017 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,20	1,77	3,62	1,85	3,42
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	2,56	2,19	3,72	1,53	1,16
Коефіцієнт загальної ліквідності	> 1	3,84	2,71	4,30	1,58	0,45
Чистий оборотний капітал (робочий капітал), тис. грн.	> 0 , збільшення	177279,5	164455	157974	-6481,0	-19305,5

Оцінюючи показники ліквідності підприємства за останні три роки було визначено, що всі вони суттєво перевищують нормативні значення, тим самим дозволяючи зробити висновки щодо наявності в підприємства можливостей ля погашення власних зобов'язань як термінових, так і загальних. Так, коефіцієнт загальної ліквідності в 2019 році склав 4,30 (при нормі вище 1), і порівняно з 2017 роком зріс на 0,45, а порівняно з 2018 роком на 1,58. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2019 році склав 3,72 (при нормі 0,6-0,8), і порівняно з 2017-2018 роками був вищим на 1,16 й 1,53 відповідно. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, яка частка короткострокової заборгованості може бути погашена в разі потреби негайно за рахунок наявних грошових коштів, склав 3,62 в 2019 році, й виріс порівняно з 2017 роком на 3,42. Чистий оборотний капітал на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» протягом 2017-2019 років знизився, проте його значення є високим і разом із вищерозглянутими показниками ліквідності свідчить про високу платоспроможність та ліквідність підприємства.

Далі розглянемо показники фінансової стійкості ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Відносні показники фінансової стійкості ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» у 2017-2019рр.**

Показники	Норм. значення	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення, (+, -)	
					2019 р. від 2018 р.	2019 р. від 2017 р.
Коефіцієнт фінансування	< 1 зменшення	0,30	0,46	0,23	-0,23	-0,07
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1 збільшення	3,32	2,16	4,33	2,17	1,01
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,77	0,68	0,81	0,13	0,04
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	> 0 збільшення	0,86	0,79	0,76	-0,03	-0,09
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,74	0,63	0,77	0,14	0,03

Можна побачити, що фінансова стійкість підприємства в 2019 році мала тенденцію до покращення порівняно з 2017 та 2018 роками. Так, значення коефіцієнту автономії склало у 2019 році 0,81 (при нормативному вище 0,5), і порівняно з 2017 роком зросло на 0,04. Тобто, фінансування підприємства на 81% здійснюється за допомогою власних коштів.

Коефіцієнт фінансування в 2019 році склав значення 0,23 і є в межах нормативного значення (менше 1). Причому порівняно з 2017 роком він знизився на 0,07, що свідчить про збільшення залежності підприємства від залучених коштів. Коефіцієнт фінансової стійкості є обернено пропорційним до коефіцієнта фінансування й є суттєве вищим за нормативне значення (4,33 в 2019 році).

Коефіцієнт маневреності власного капіталу дещо знизився в 2019 році порівняно з 2017 роком (на 0,09), проте є достатньо високим (0,76), тобто для власний капітал переважно застосовується для фінансування поточної діяльності. Так само високе значення набуває коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (0,77 в 2019 році), що свідчить про належне покриття запасів та витрат власними оборотними коштами. Отже, підприємство володіє достатньою фінансовою стійкістю, яка дещо покращилась у 2019 році. Всі показники фінансової стійкості знаходяться у межах нормативних значень.

Далі розглянемо показники ділової активності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники ділової активності підприємства ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» за 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Відхилення, 2019р. до 2017р.
	2017	2018	2019	
Коефіцієнт оборотності активів, грн.	0,06	0,06	0,06	0,00
Коефіцієнт оборотності запасів, грн.	0,19	0,28	0,45	0,26
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, грн.	0,24	0,23	0,23	-0,01
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, грн.	0,11	0,19	0,74	0,63
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	3270	1862	488	-2782
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	1500	1568	1543	43
Коефіцієнт оборотності основних засобів, грн.	1,93	0,74	0,38	-1,55



З таблиці 2.5 видно, що коефіцієнт оборотності активів в 2017-2019 роках не змінювався і склав 0,06. Це говорить про те, що рух коштів на підприємстві є дуже повільним і протягом року активи не проходять жодного оберту. Таку саму тенденцію демонструє коефіцієнт оборотності запасів, значення якого протягом 2017-2019 років зросло на 0,26, однак є дуже низьким (0,45 в 2019 році). Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс в 2019 році на 0,63, однак його значення є низьким (0,74), внаслідок чого термін її погашення складає 488 днів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості демонструє мінімальні зміни (на 0,01) й показує що період її обертання складає 1543 днів в 2019 році. Отже, можна стверджувати про низьку ділову активність на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО».

Далі розрахуємо та оцінимо основні показники рентабельності (табл.2.6).

Таблиця 2.6

**Показники рентабельності ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» у 2017-2019рр.**

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення, (+,-)	
				2019 р. від 2018 р.	2019 р. від 2017 р.
Рентабельність реалізації за чистим прибутком, %	0,29	1,34	0,55	-0,79	0,26
Рентабельність вкладень, %	0,02	0,08	0,03	-0,05	0,01
Прибутковість поточних активів, %	0,02	0,10	0,04	-0,06	0,02
Рентабельність власного капіталу, %	0,03	0,12	0,04	-0,07	0,02

Як видно, на підприємстві мають місце низькі показники рентабельності, що зумовлено низькими значеннями чистого прибутку в останні три роки. Порівняно з 2017 роком ці показники дещо зросли, проте відносно 2018 року вони погіршились. Зокрема значення рентабельності реалізації за чистим прибутком склало в 2019 році лише 0,55%; рентабельності вкладень – 0,03%; прибутковості поточних активів та рентабельності власного капіталу – 0,04. Тобто, у 2019 році ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» отримало низьку віддачу в вигляді прибутку на вкладений капітал.

## 2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Київщина-житло»

Управління персоналом на сучасному підприємстві в умовах конкуренції на ринку праці за кваліфікованих працівників вимагає зваженого та системного підходу. Оптимальна система управління персоналом має забезпечити підприємство належними кадрами, сформувати необхідний рівень кадрового потенціалу, створити можливості для розвитку та мотивації працівників, а також забезпечити раціональне використання робочої сили. З цією метою систему управління персоналом ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» утворюють окремі підсистеми, зокрема: загального і лінійного управління; процесу управління; техніки управління; управління та обліку персоналу; забезпечення нормальних умов праці; управління мотивацією персоналу.

Першою підсистемою управління персоналом ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» є підсистема загального і лінійного управління, яку утворюють дві складові: сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Як видно із рис.2.1, організаційна структура підприємства є лінійною.

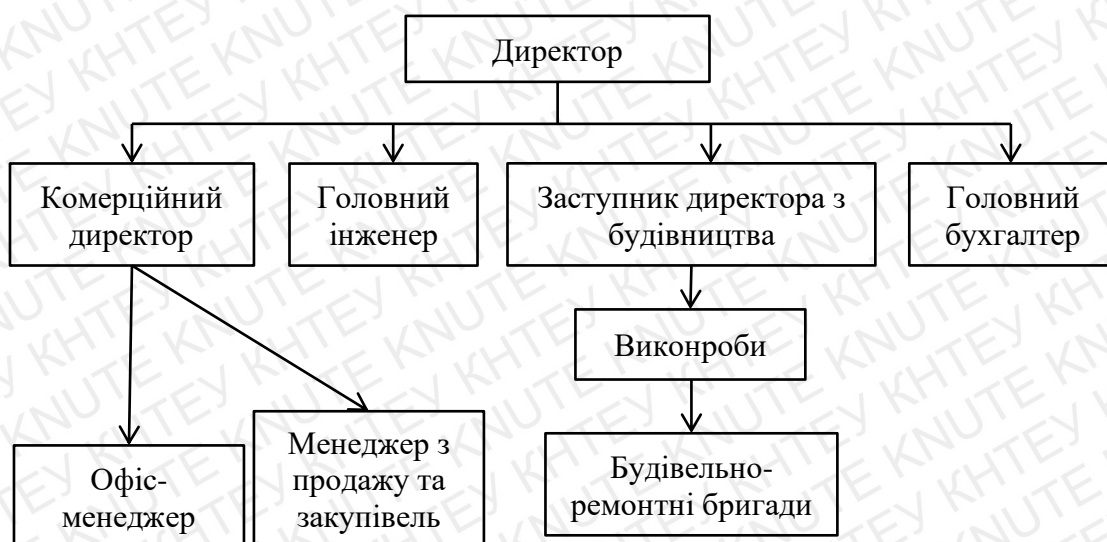


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО»

Дана структура характеризується простотою та швидкістю передачі комунікацій. Зазначимо, що виробничі підрозділи на підприємстві працюють за договорами підряду. Керівники середнього рівня підпорядковуються директору, який здійснює загальне керівництво та представлення підприємства в зовнішньому середовищі.

В системі управління персоналом ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» застосовуються організаційно-розпорядчі (адміністративні) та економічні методи управління.

Адміністративні методи на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» існують у формі:

- обов'язкових приписів (постанова, наказ, розпорядження);
- узгоджувальних дій (резолуції, наради, консультації);
- рекомендацій (роз'яснення, вказівка).

Основною формою розпорядчого впливу на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» є накази. Накази видаються директором підприємства. Виконання наказу є обов'язковим, оскільки він виявляє волю керівника, який має право одноосібно приймати рішення. Розпорядження на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» стосуються певного кола питань і виконавців, можуть бути у письмовій або усній формі та, як правило, мають обмежений строк дії. Видають їх керівники підрозділів з метою вирішення оперативних завдань. Також, враховуючи невеликий розмір підприємства, часто застосовується усна вказівка керівників.

До економічних методів управління персоналом на підприємстві відносяться преміювання працівників. Частка премій в загальній оплаті праці персоналу складає 30-100%, залежно від умов трудового договору та продуктивності роботи будівельних бригад.

Підсистема процесу управління на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» являє собою систему комунікацій на підприємстві та технологію управління. В ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» здійснюються комунікації між керівниками й підлеглими (директор – головний інженер), міжрівневі, між співробітниками (офіс-менеджер-виконроб) та між підприємством та зовнішнім середовищем.



Комунікації між керівниками й підлеглими відбуваються у формі бесіди, професійного обговорення, наради тощо. Міжрівневі комунікації проявляються в обміні інформацією між структурними підрозділами, в результаті чого досягається координація й узгодженість діяльності для досягнення спільних цілей. Комунікації між підприємством та зовнішнім середовищем здійснюються працівниками підприємства, які співпрацюють із контактними аудиторіями, постачальниками, покупцями, контролюючими органами тощо.

Підсистема техніки управління включає: комп'ютерну й організаційну техніку, офісні меблі, мережі зв'язку (внутрішні чи зовнішні типу Інтернет), систему документообігу. На ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» створені всі умови для якісної роботи – сучасні меблі, періодичний ремонт приміщень, адміністративний персонал забезпечений стаціонарним та мобільним зв'язком, комп'ютерною технікою та доступом до мережі Інтернет. Система документообігу включає фінансові та бухгалтерські документи, ділову кореспонденцію, договори, калькуляції та норми витрат, та інші документи, без яких неможлива повноцінна діяльність підприємства.

Підсистема управління наймом та обліком персоналу на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» охоплює цикл робіт щодо його формування та складається з трьох напрямів:

- 1) планування потреби в персоналі;
- 2) найм працівників;
- 3) комплектування управлінського персоналу на підприємстві.

Планування потреби в персоналі починається з вивчення і аналізу фактичного складу і структури кадрового потенціалу, що дає змогу критично оцінити характер і форми використання персоналу на підприємстві, виявити вузькі місця, внести з урахуванням нових вимог необхідні зміни в організацію праці і виробничо-технологічний процес, відкоригувати професійно-кваліфікаційний склад працівників підприємства. У сучасних умовах такий аналіз є базою для розроблення прогнозів у сфері праці (можливої потреби в робочій силі, її кваліфікації), планування заходів щодо підбору, навчання і адаптації

кадрів. За результатами аналізу таких змін фахівцями відділу кадрів ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» виявляються обсяги вибуття кадрів, що вимагають заміни, визначаються заходи щодо вирішення соціальних проблем (для молоді, осіб передпенсійного та пенсійного віку), питань підготовки кадрів (форм, термінів), кваліфікаційного просування, стабілізації колективу.

Важливий вплив на підсистему управління формуванням кадрового потенціалу має найм працівників. Найм на роботу є рядом дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють необхідним кадровим потенціалом, і їх відбір. Підприємством ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» застосовуються як внутрішні так і зовнішні джерела залучення персоналу, які узагальнені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

#### Джерела залучення персоналу на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО»

Зовнішні джерела залучення персоналу	Внутрішні джерела залучення персоналу
Кадрові агенції	Підготовка своїх працівників на підприємстві
Публікації оголошень у пресі, через радіо, телебачення	Просування по службі своїх працівників
Використання засобів Internet	Пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих
	Регулярне інформування колективу про вакансії, які виникають

За даними табл.2.7 бачимо, що внутрішні джерела залучення персоналу на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» переважають. На підприємстві прагнуть просувати своїх працівників, забезпечуючи розвиток кар'єри і таким чином мотивуючи своїх працівників. При необхідності здійснюється пошук персоналу із зовнішніх джерел (через кадрові агенції оголошення тощо).

Комплектування резерву кадрів (а іноді і безпосередній набір) здійснюється з урахуванням вимог, зафіксованих у посадових інструкціях. Чисельний склад кадрів, що комплектуються, враховує майбутній вихід на пенсію, плинність, звільнення по закінченні дії контрактів про найм, а також майбутнє розширення підприємства.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» включає ведення медичної документації всіх працівників, гігієну праці, наявність аптечки, проведення інструктажу з техніки безпеки, проведення заходів щодо зниження і попередження виробничого травматизму і профзахворювань, дотримання технічних і ергономічних вимог щодо організації робочого місця та інші.

Підсистема управління мотивацією персоналу на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» включає в себе виплату заробітної плати та премій, згідно з посадовим окладом та за результатами діяльності підприємства. Премії для адміністративного персоналу складають 30-100%, а для виробничого – 30-150%, і залежать від якості та швидкості виконання плану. Ще одним засобом матеріальної індивідуальної мотивації праці персоналу є відсутність затримок по виплаті заробітної плати. В сучасних умовах відсутність затримок по зарплаті добре стимулює працівників, які точно знають, що отримають свої гроші точно у визначений термін. На підприємстві здійснюється також виплата лікарняних. В умовах сьогодення дотримання умов законодавства про працю є надзвичайно важливим для працівників – вони можуть бути впевнені в своєму майбутньому, знають, що вони потрібні підприємству здоровими.

Також передбачена матеріальна підтримка працівників, розміри якої постійно переглядаються і станом на кінець 2019 року складають (табл.2.8):

*Таблиця 2.8*

#### **Розміри матеріальної допомоги на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО»**

Види матеріальної допомоги	Період	Розмір, грн.
на поховання близьких родичів	На рік	4500
на лікування працівників	Одноразово, не більше 2 разів на рік	3000
на одруження	Одноразово	2700

Отже, підприємством виділяється матеріальна підтримка працівників у випадку втрати ним близьких родичів, хвороби, а також в разі одруження. Окрім матеріальної допомоги на поховання близьких родичів, працівнику надаються три



дні вихідних із збереженням за ним середньої заробітної плати за цей період. Також підприємство надає додаткові вихідні дні своїм працівникам в разі їх навчання (учбової сесії). Тобто, у ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» цінують професійне зростання персоналу. Крім того на підприємстві використовуються й моральні методи мотивації працівників: визнання у формі особистої похвали; прояв щирої уваги; перерозподіл робочого часу тощо. Водночас поряд з засобами мотивації підприємство використовує каральні стимули: штрафи за запізнення на роботу, за порушення внутрішнього розпорядку.

### 2.3. Оцінка кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Київщина-ЖИТЛО»

Критерієм ефективного використання трудових ресурсів на підприємстві виступає ступінь забезпеченості персоналом. Нестача персоналу та наявність вакантних посад зумовлює додаткове навантаження на персонал, шляхом делегування додаткових обов'язків на його членів. Виходячи із цього дослідимо динаміку складу та чисельності персоналу ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» (табл.2.9). Врахуємо, що певна кількість працівників підприємства, зокрема будівельні бригади, працює на умовах договорів підряду.

Таблиця 2.9

#### Чисельність персоналу ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» у 2017-2019рр.

Категорія персоналу	2017р.		2018р.		2019р.		Відхилення	
	осіб	питома вага,%	осіб	питома вага,%	осіб	питома вага,%	абсолютне	питомої ваги,%
Керівники	6	19,4	6	18,2	6	24,0	0	4,6
Спеціалісти	10	32,3	12	36,4	8	32,0	-2	-0,3
Робітники	15	48,4	17	51,5	11	44,0	-4	-4,4
Всього:	31	100	33	100	25	100	-6	x

Можна побачити, що кількісна характеристика кадрового потенціалу ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» – чисельність персоналу – за останні роки дещо знизилась, що є наслідком зменшення обсягів господарювання на підприємстві.

Зокрема, у 2019 році порівняно з 2017 роком чисельність персоналу підприємства знизилась на 6 осіб. Розглядаючи структуру персоналу ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» можна побачити, що основна частка персоналу припадає на робітників (44% у 2019 році), однак їх частка поступово зменшується – на 4,4% за останні три роки. Відповідно зменшується частка спеціалістів – із 32,3% у 2017 році – до 32% у 2019 році. Частка керівників у 2019 році порівняно з 2017 роком зросла на 4,6%.

Вагомий вплив на кадровий потенціал підприємства здійснює кваліфікаційний склад персоналу. Визначити його можна здійснивши аналіз якісного складу персоналу ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Показники якісного складу працівників ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» у 2017-2019рр.**

Найменування	Всього осіб		
	2017р	2018р	2019р
Чисельність працівників на кінець року, всього	31	33	25
Чисельність працівників, які закінчили			
- середні та середні спеціальні навчальні заклади освіти	18	20	15
- ВНЗ 1-2 рівня акредитації	5	6	5
- ВНЗ 3-4 рівня акредитації	8	7	6
Чисельність працівників у віці:			
- 51 р. і більше	7	6	6
- 36 – 50 р.	18	21	15
- 18 – 35 р.	6	6	4
Вікова структура працівників:			
- Чоловіки	26	27	21
- Жінки	5	6	4

Можна побачити, що переважна кількість працівників ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» навчалися у середніх та середніх спеціальних навчальних закладах освіти. Вивчаючи структуру працівників підприємства за статевим складом, бачимо, що на підприємстві переважають чоловіки. Вікова структура персоналу характеризується високою питомою вагою працівників 31-40р., натомість чисельність працівників віком до 30 років знизилась із 6 осіб у 2019 році до 4 осіб у 2017 році, що свідчить про те, що в умовах зменшення обсягів господарювання молоді фахівці залишають підприємство.

В оцінці кадрового потенціалу підприємства важливу роль відіграють показники руху персоналу (2.11).

Таблиця 2.11

**Показники руху персоналу ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» в 2017-2019рр.**

Показники	2017р	2018р	2019р	Відхилення, 2019/2017рр.	
				Абсол., (+,-)	Відн., %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	31	33	25	-6	-19,4
Прийнято працівників, осіб	3	6	2	-1	-33,3
Звільнено працівників, осіб	2	4	10	8	400,0
Коефіцієнт плинності, %	6,45	12,12	40,00	33,55	520,0
Коефіцієнт загального обороту, %	16,13	30,30	48,00	31,87	197,6

Аналіз руху кадрів ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» показав деяке зростання середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу у 2018 році та скорочення у 2019 році. Коефіцієнт плинності склав у 2017 році показник 6,45%, а в 2019 році 40%, тобто на 33,55% більше. Коефіцієнт загального обороту в 2017-2019 роках також зріс – на 31,87%, крім того його значення 48% – є високим і, разом із динамікою коефіцієнту плинності, свідчить про зростання плинності кадрів, що негативно характеризує тенденцію зміни кадрового потенціалу підприємства.

З метою оцінювання якісної характеристики кадрового потенціалу підприємства скористаємось методикою [32], відповідно до якої кадровий потенціал визначається шляхом розрахунку системи показників, які комплексно формують інтегральний показник структури, творчої активності, руху персоналу та використання робочого часу. Методика розрахунку узагальнена в табл.2.12.

Таблиця 2.12

**Методика оцінки кадрового потенціалу підприємства**

Показники	Порядок розрахунку	Коефіцієнт важливості
1	2	3
Показник освіти, %	Кількість працівників з вищою освітою / середньоспискова чисельність	0,213
Показник якості	Кількість магістрів у керівних кадрах /	0,053



управлінського персоналу, %	середньоспиксова чисельність керівників	
Показник віку персоналу, %	Кількість працівників віком до 50 років / середньоспиксова чисельність	0,034
Показник творчої активності персоналу, %	Кількість винахідників та раціоналізаторів / середньоспиксова чисельність	0,071

Продовження табл.2.12

1	2	3
Показник навчання персоналу, %	Кількість працівників, що пройшли навчання / середньоспиксова чисельність	0,107
Показник підвищення кваліфікації, %	Кількість працівників, що підвищили кваліфікацію / середньоспиксова чисельність	0,107
Показник трудової дисципліни	Кількість стягнень за порушення трудової дисципліни / середньоспиксова чисельність	0,053
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому, %	Кількість прийнятих працівників / середньоспиксова чисельність	0,043
Коефіцієнт плинності кадрів, %	Кількість звільнених працівників / середньоспиксова чисельність	0,107
Коефіцієнт використання робочого часу, %	Фактично відпрацьований час / Загальний фонд робочого часу	0,034
Коефіцієнт стану здоров'я	Час невиходів на роботу через хвороби / Загальний фонд робочого часу	0,071
Коефіцієнт фізичної працездатності	Кількість працівників у віці до 35 років / середньоспиксова чисельність	0,107
Всього	-	1,000

Джерело: складено автором на основі [32, с.143-147]

Результати розрахунків вище приведених показників для ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» наведені в табл.2.13.

Таблиця 2.13

### Показники кадрового потенціалу ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» в 2017-2019рр.

Показники	Питома вага	2017р.		2018р.		2019р.	
		Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Показник освіти, %	0,213	41,94	0,9531	39,39	0,8953	44,00	1
Показник якості управлінського персоналу, %	0,053	66,67	1	66,67	1	66,67	1
Показник віку персоналу, %	0,034	22,58	0,9409	18,18	0,7576	24,00	1
Показник творчої активності персоналу, %	0,071	16,13	1,0000	12,12	0,7515	16,00	0,9920
Показник навчання персоналу, %	0,107	25,81	1	18,18	0,7045	20,00	0,7750
Показник підвищення кваліфікації, %	0,107	19,35	1	15,15	0,7828	16,00	0,8267
Показник трудової дисципліни	0,053	0,35	1	0,27	0,7686	0,32	0,9018
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому, %	0,043	9,68	0,5323	18,18	1	8,00	0,4400
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,107	6,45	1	12,12	0,5323	40,00	0,1613
Коефіцієнт використання робочого часу, %	0,034	97,42	0,9995	97,47	1	97,25	0,9977
Коефіцієнт стану здоров'я	0,071	0,0170	0,8808	0,0193	1	0,0170	0,8813
Коефіцієнт фізичної	0,107	0,1935	1	0,1818	0,9394	0,1600	0,8267

працевдатності							
Інтегральний показник структури, творчої активності, руху персоналу та використання робочого часу	1	х	0,9422	х	0,8443	х	0,8169

За даними табл.2.13 встановлено, що протягом 2017-2019 років кадровий потенціал ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» зазнав зменшення, про що свідчить зменшення інтегрального показника із 0,9422 в 2017 році до 0,8169 в 2019 році.

Ефективність використання кадрового потенціалу підприємства дозволяють визначити показники продуктивності праці, які виступають індикатором успішності формування та використання персоналу. Для ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» вони розраховані в табл.2.14.

Таблиця 2.14

**Показники продуктивності праці ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» в 2017-2019рр.**

Показники	2017р	2018р	2019р	Відхилення, 2019/2017рр.	
				Абсол., (+,-)	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, послуг, тис. грн.	18281	18171,1	16775,4	-1505,6	-8,2
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	31	33	25	-6	-19,4
Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником	238	242	240	2	0,8
Тривалість робочого дня, год.	8	8	8	0	0,0
Загальна кількість відпрацьованих людино-днів	7378	7986	6000	-1378	-18,7
Загальна кількість відпрацьованих людино-годин	59024	63888	48000	-11024	-18,7
Продуктивність праці середньорічна, тис. грн.	589,71	550,64	671,02	81,31	13,8
Продуктивність праці середньоденна, тис. грн.	2,48	2,28	2,80	0,32	12,8
Продуктивність праці середньогодинна, грн.	309,72	284,42	349,49	39,77	12,8

У динаміці продуктивності праці на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» спостерігається зростання цього показника. Якщо у 2017 році середньорічна продуктивність праці працівника на підприємстві складала 589,71 тис. грн., то у 2019 році – 671,02 тис. грн. В абсолютних значеннях зростання склало 81,31 тис. грн./чол. , а в відносних – 13,8%. Відповідно середньоденна продуктивність праці працівника зросла на 0,32 тис. грн. або 12,8%; середньогодинна – на 39,77 грн. або 12,8%.

Доцільно також визначити вплив продуктивності праці на зміну розміру чистого доходу, що дозволить визначити за рахунок яких факторів змінювалась так чи інакше ефективність використання кадрового потенціалу. Для цього факторні моделі розміру чистого доходу представлені у вигляді:

$$\text{ЧД} = \text{Ч}_p \times \text{Д}_p \times \text{Т}_c \times \text{ПП}_p, \quad (2.1)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, товарів, послуг;

$\text{Ч}_p$  – середньооблікова чисельність робітників;

$\text{Д}_p$  – середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником;

$\text{Т}_c$  – середня тривалість робочого дня;

$\text{ПП}_p$  – середньогодинна продуктивність праці одного робітника.

Аналіз впливу трудових факторів на розмір чистого доходу в 2019 році порівняно з минулим роком здійснимо за даними табл.2.12 методом абсолютних різниць:

Кількісний вплив фактора  $\text{Ч}_p$  становитиме:

$$\Delta \text{ЧД}_{(\text{Ч}_p)} = (-8) \times 242 \times 8 \times 284,42 = (-4405115) \text{ грн.}$$

Кількісний вплив фактора  $\text{Д}_p$  становитиме:

$$\Delta \text{ЧД}_{(\text{Д}_p)} = 25 \times (-2) \times 8 \times 284,42 = (-113769) \text{ грн.}$$

Кількісний вплив фактора  $\text{Т}_c$  становитиме:

$$\Delta \text{ЧД}_{(\text{Т}_c)} = 25 \times 240 \times 0 \times 284,42 = 0 \text{ грн.}$$

Кількісний вплив фактора  $\text{ПП}_p$  становитиме:

$$\Delta \text{ЧД}_{(\text{ПП}_p)} = 25 \times 240 \times 8 \times 349,49 = +3123184 \text{ грн.}$$

Загальна зміна розміру чистого доходу:

$$(-4405115) + (-113769) + 3123184 = (-1395700) \text{ тис. грн.}$$



Таким чином, основним фактором зменшення чистого доходу ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» у 2019 році було зниження чисельності працівників на 8 осіб (4405,115 тис. грн.), а також зниження середньої кількості відпрацьованих працівником днів на 2 дні (113,8 тис. грн.). Натомість зростання середньогодинної продуктивності праці одного робітника на 65,07 грн. зумовило зростання розміру чистого доходу на 3123,2 тис. грн.

Ефективність використання кадрового потенціалу на підприємстві характеризують також показники рентабельності праці, зокрема рентабельність витрат на персонал, яка визначається відношенням отриманого чистого прибутку до сукупних витрат на персонал. Динаміку цього показника можна побачити на рис.2.2.

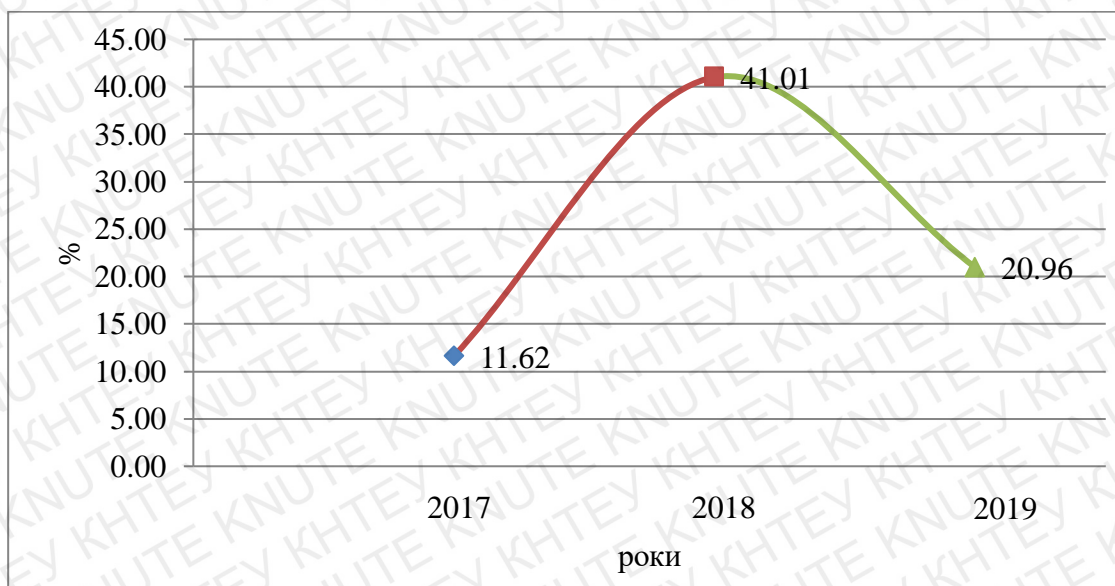


Рис.2.2. Динаміка рентабельності витрат на персонал ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» у 2017-2019рр. (%)

За результатами розрахунків показників рентабельності витрат на персонал можна також зробити висновки, що ефективність використання кадрового потенціалу на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» була найвищою у 2018 році (рентабельність витрат на персонал склала 41,01%), проте у 2019 році вона значно зменшилась (до 20,96%).

Отже, протягом 2017-2019 років кадровий потенціал ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» зазнав зменшення, а ефективність його використання в 2019 році була

нижче ніж в 2018 році. Це зумовлює потребу в розробці заходів вдосконалення управління кадровим потенціалом на підприємстві.

### РОЗДІЛ 3

#### ЗАХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО»

Проведена оцінка кадрового потенціалу ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» виявила негативні тенденції в його розвитку на підприємстві. Основними причинами цього були такі елементи оцінювання, як навчання персоналу, підвищення кваліфікації та плинність кадрів. Тому основні акценти в вдосконаленні управління кадровим потенціалом пропонується здійснити в цих напрямках.

Важливою умовою розвитку кадрового потенціалу на підприємстві є створення умов для можливості розвитку кожного співробітника і підвищення його професійних і особистісних компетенцій. Зокрема, формування кадрового потенціалу підприємства відбувається за рахунок внеску в розвиток не тільки hard skills (професійні навички і вміння), але і в soft skills (особисті якості). Удосконалення hard skills відбувається за допомогою навчання співробітників, підвищення кваліфікації, проходження спеціалізованих курсів і вебінарів. А ось робота над soft skills є розвиток особистих якостей за допомогою відвідування співробітниками тренінгів, запрошення навчених коучів і т. д. Таким чином можна виділити кілька основних напрямків формування і розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» (табл.3.1).

*Таблиця 3.1*

#### Методи формування і розвитку кадрового потенціалу в ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО»

Розвиток Hard Skills	Розвиток Soft Skills
Бенчмаркетинг	Вебінари та майстер-класи з розвитку особистих якостей



Спеціалізовані тренінги	Ментворкінг (менторство)
Підвищення кваліфікації	Планування та тайм-менеджмент
Навчання в фахових ВНЗ	Самокоучінг
Навчання в рамках компанії	Нетворкінг

Так, у наступному періоді пропонується здійснювати навчання окремих робітників підприємства шляхом застосування бенчмаркетингу, тобто, перейняття досвіду інших будівельних підприємств, які розташовані в інших регіонах та не є конкурентами для ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО». В свою чергу, ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» прийматиме працівників інших підприємств, з метою обміну досвідом. Користь бенчмаркінгу полягає у тому, що виробничі функції стають більш керованими, оскільки на підприємстві досліджуються і впроваджуються більш ефективні методи і технології підприємств-лідерів, що дозволяє, зокрема, знизити непродуктивні витрати часу на підприємстві.

Також з метою якісного розвитку персоналу пропонується спрямувати керівників різного рівня на спеціалізовані тренінги, що дасть змогу їм розвиватись, а також обмінюватись досвідом з іншими керівниками, що відвідують такі програми. ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» пропонується спрямувати керівників різного рівня на коучинг-програму «Компетенції високоефективного керівника. Лідерство, Делегування, Мотивація, Контроль». Основні цілі тренінгу:

- систематизація та розвиток лідерських, організаційно-адміністративних і комунікативних здібностей та практичних навичок керівника;
- отримання чіткого алгоритму дій, для реалізації на практиці, з розвитку лідерського впливу на людей з метою підвищення їх продуктивності; постановці тактичних цілей і поточного планування, делегування і мотивації, застосування управлінського контролю для досягнення результатів і формування ефективної команди;
- отримання ідеальної можливості підвищити позитивний настрій, мотивацію до успіху, енергійність, впевненість у собі.

Після завершення тренінгу учасники отримують сертифікат, який підтверджує оволодіння пройденим курсом.



Тренінг дає потужний імпульс для вирішення реальних проблем бізнесу, містить величезну кількість цінної інформації для керівників, яку можна сміливо і відразу використовувати на практиці.

Підвищення кваліфікації слід застосовувати для працівників, які вже мають певну професійну кваліфікацію. На ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» цю форму навчання слід використовувати для дизайнерів проектів. З метою підвищення професійності працівників підприємства слід запланувати їх участь на курсі підвищення кваліфікації «Autocad 3D», участь в якому дозволить освоїти комп'ютерну інженерну графіку, основи САПР і 3D моделювання та візуалізації на комп'ютері.

Програма навчання включає такі заняття: робота з системами координат в тривимірних моделях; робота з рівнем і висотою. Засоби перегляду тривимірних моделей; побудова тривимірних поверхонь і каркасних моделей; створення твердотільних моделей; модифікування об'єктів в тривимірному просторі; матеріали і візуалізація; висновок на друк тривимірних моделей.

Навчання в рамках компанії є особливою формою підготовки персоналу, яка передбачає розробку програм навчання для підприємства. На ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» слід організувати такі види навчання співробітників, які забезпечують його безперервність (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Заплановані види внутрішньоорганізаційного навчання на ТОВ  
«КИЇВЩИНА-ЖИТЛО»**

Методи	Характерні риси
Направлене придбання досвіду	Систематичне планування підготовки на робочому місці. Основу цього планування складає індивідуальний план професійної підготовки, в якому викладена мета підготовки.
Зміна працівником місця роботи (ротація)	Отримання знань і набуття досвіду в результаті систематичної зміни працівником місця роботи.
Використання працівників як асистентів	Підготовка та ознайомлення працівника з проблемами вищої та якісно іншого порядку завдань при одночасному прийнятті на себе певну частку відповідальності.
Підготовка в проектних групах	Співпраця, здійснюване в навчальних цілях, в проектних групах, які створені на підприємстві для розробки великих завдань, обмежених терміном виконання.

Крім того, з метою підвищення кадрового потенціалу підприємства доцільно передбачити часткове фінансування навчання кращих працівників підприємства у спеціалізованих навчальних закладах (приміром, Київському національному університеті будівництва і архітектури) за рахунок підприємства (у обсязі 50% вартості навчання). Кращі працівники відбиратимуться на конкурсній основі, виходячи з виробничих потреб, серед тих із них, що мають стаж роботи на підприємстві не менше двох років. Обов'язковою умовою є подальше відпрацювання на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» протягом 5 років.

В процесі удосконалення управління кадровим потенціалом слід також врахувати, що його формування на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» починається з процесу планування та підбору співробітників. У зв'язку з цим при підборі та розстановці співробітників особливу увагу необхідно приділити поліпшенню якісного складу персоналу. Щоб значно спростити роботу кадрової служби, дозволити залучати кваліфіковані кадри на підприємство, та підвищувати його кадровий потенціал є необхідність впровадження сучасних форм відбору персоналу. Інноваційним методом підбору персоналу, що пропонується запровадити в ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» на додачу до вже існуючих, є прелімінаринг (preliminaring), під яким розуміють залучення до роботи за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (студентів і випускників вузів), які стануть запорукою успіху компанії в майбутньому.

Застосування технології прелімінарингу дозволить ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» залучати до своїх лав перспективних випускників найкращих навчальних закладів, легко адаптувати їх під свої норми, стандарти роботи і соціально-психологічний клімат підприємства, тим самим забезпечуючи собі потужний плацдарм своєї майбутньої успішності.

Застосування прелімінарингу на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» пропонується здійснювати наступним чином:



1) за завданням керівника і на підставі кадрового завдання, проведення презентації організації, знайомлення студентів і випускників з ним. Підготовка документів по укладання договорів на практики та стажування.

2) залучення молодих фахівців-випускників для роботи на підприємстві.

3 метою підвищення ефективності відбору персоналу на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» рекомендується впровадження такої процедури. Студенти, що проходять практику в організації, заповнюють анкету, надають резюме в відділ кадрів і проходять тестування. Згідно поданих документів (по закінченні практики) працівник ставиться до кадрового резерву підприємства і на підставі існуючої потреби в цьому співробітникові запрошується на роботу. При цьому враховується відділ і місце проходження практики, його заслуги в роботі і вміння навчатися. При виникненні потреби в кадрах, резервісти по прелімінарингу запрошуються на роботу і проходять додаткову співбесіду з метою визначення їх якостей по закінченню практики. Така процедура дасть можливість залучати в організацію молодих і перспективних співробітників, для яких скорочується період адаптації і навчання, а так само підвищується їх продуктивність праці (виходячи з попереднього вивчення їх мотиваційних вимог).

З метою розвитку особистісних якостей працівників ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» рекомендується здійснювати підбір безкоштовних вебінарів та майстер-класів з розвитку особистих якостей для персоналу підприємства. Цю функцію здійснюватиме менеджер з кадрів.

Доцільним є також впровадження на підприємстві технології тайм-менеджменту, яка включає в себе всю сукупність технологій планування, які застосовуються співробітниками підприємства самостійно для підвищення ефективності використання робочого часу. Безкоштовні семінари та уроки із тайм-менеджменту, які можуть використати в своїй діяльності працівники ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО», узагальнені на порталі <https://vse-kursy.com/>.

Також розвиток особистісних якостей працівників ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» передбачає застосування самокоучингу, ментворкінгу та нетворкінгу. Самокоучінг має цілу низку переваг – коли працівник займається коучингом щодо



самого себе, відповідальність за його розвиток повністю лежить на ньому, він також має можливість самостійно управляти процесом. При цьому витрати для підприємства мінімальні – вони залежать лише від доступних ресурсів. Важливою формою впливу на персонал та покращення його професійних та особистісних якостей є ментворкінг, під яким мають на увазі побудову ефективної системи наставництва, націленої на передачу певних компетенцій та прискорений розвиток навичок. Нетворкінг – це процес побудови особистої мережі ділових зв'язків, бізнес-контактів, кола однодумців і професіоналів.

Крім того, важливим для співробітників виявляється й активна участь в процесі прийняття рішень, адекватні та справедливі компенсації, здорові і безпечні умови праці. Наявність таких умов забезпечить підвищення рівня відданості персоналу.

Доцільним є встановити, який ефект отримає підприємство від реалізації заходів із вдосконалення управління кадровим потенціалом.

Так, в процесі навчання на будівельних підприємствах в інших регіонах, яке запропоновано вище, ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» понесе витрати на відрядження, які наведені у табл.3.3.

Таблиця 3.3

**Витрати на відрядження робітників на навчання на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» в плановому періоді**

Показник	Од. вимір.	Кількість
Чисельність робітників	осіб	6
Середня вартість проїзду (у обидва кінця)	грн.	1100
Вартість проживання у гуртожитку	грн./доба	200
Добові	грн.	220
Термін навчання	дні	10

Із даних табл.3.1 розрахуємо вартість проїзду ( $V_{пр}$ ) робітників, що направляються на навчання на аналогічні підприємства галузі:

$$V_{пр} = 6 \times 1100 = 6600 \text{ грн.}$$

Вартість проживання у гуртожитку ( $V_r$ ) складе:

$$V_r = 6 \times 10 \times 200 = 12000 \text{ грн.}$$

Витрати на добові ( $V_d$ ) складе:

$$V_d = 6 \times 10 \times 220 = 13200 \text{ грн.}$$

Загальні витрати на навчання робітників на аналогічних підприємствах галузі ( $V_{\text{навч}}$ ) складуть:

$$V_{\text{навч}} = 6600 + 12000 + 13200 = 31800 \text{ грн.}$$

Отже, загальні витрати на навчання робітників на аналогічних підприємствах галузі складуть 31,8 тис. грн.

Далі визначимо планові витрати на спеціалізовані тренінги для керівників підприємства, що визначені для ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО». Витрати узагальнені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Витрати на тренінги для керівників ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» в  
плановому періоді**

Витрати	Вартість зі знижкою, грн.	Кількість осіб	Сума, грн.
Тренінг «Компетенції високоефективного керівника. Лідерство, Делегування, Мотивація, Контроль»	7500	3	22500

Таким чином, показник планових витрат в плановому році на відвідування керівниками ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» спеціалізованого тренінгу складе 22,5 тис. грн.

Вартість відвідування курсу підвищення кваліфікації «Autocad 3D» для дизайнеру проектів ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» складає 3600 грн. і включає 24 академічних години в режимі «онлайн».

Часткове фінансування навчання кращих працівників комбінату у вищих спеціалізованих навчальних закладах передбачає спрямування кращих працівників ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» на навчання в спеціалізовані заклади з оплатою 50% вартості навчання за рахунок підприємства. Розрахунок витрат підприємства на підвищення кваліфікації працівників в плановому періоді



наведений у табл.3.5. Можна побачити, що загальна сума витрат ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» на підвищення кваліфікації працівників підприємства в плановому році складе 40 тис. грн.

Таблиця 3.5

**Витрати ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» на підвищення кваліфікації працівників в плановому періоді**

Спеціальність	Освітня програма (спеціалізація)	Кількість осіб	Вартість навчання, у рік	Сума, тис. грн.
Хімічні технології та інженерія	Новітні технології та дизайн сучасних стінових і оздоблюв. матеріалів	2	9000	18,0
Будівництво та цивільна інженерія	Водопостачання та водовідведення	1	11000	11,0
	Теплогазопостачання і вентиляція	1	11000	11,0
Усього:	x	x	x	40,0

Витрати на ментворкінг визначимо шляхом розрахунку планової надбавки за менторство (2,5 тис. грн.) та кількості персоналу, по відношенню до якого планується цей вид навчання (5 осіб). Період менторства візьмемо 3 місяці; також врахуємо необхідність сплати соціальних відрахувань (22%). Відповідно витрати в плановому році складуть:

$$5 \times 2,5 \times 3 \times 1,22 = 45,75 \text{ тис. грн.}$$

Узагальнимо витрати ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» внаслідок запропонованих заходів удосконалення управління кадровим потенціалом у плановому році (табл.3.6):

Таблиця 3.6

**Витрати на удосконалення управління кадровим потенціалом ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» у плановому періоді**

Захід	Сума, тис. грн.
Навчання робітників на аналогічних будівельних підприємствах	31,8
Направлення керівників різного рівня на спеціалізований тренінг (коучинг-програму)	22,5
Часткове фінансування навчання кращих працівників комбінату у спеціалізованому ВНЗ	40,0



Участь в курсі підвищення кваліфікації «Autocad 3D» для дизайнеру проектів	3,6
Надбавки за менторство	45,75
Усього:	143,65

Отже, загальний розмір планових витрат на удосконалення управління кадровим потенціалом ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» у плановому періоді складе 143,65 тис. грн. В той же час, понесені витрати позитивно вплинуть на рівень кадрового потенціалу та показники ефективності роботи працівників підприємства, що очікувано збільшить обсяги реалізованих будівельних послуг.

Для оцінки ефективності заходів із удосконалення управління кадровим потенціалом використаємо метод експертного оцінювання. Визначимо планову суму додаткового чистого доходу ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \quad (3.1)$$

де О - оптимістичний прогноз;

В - найбільш вірогідний прогноз;

П - песимістичний прогноз.

Скористаємося результатами опитувань експертів, якими виступили керівники всіх рівнів управління ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» й менеджер із продажу. В табл. 3.7 наведено результати опитувань щодо можливих обсягів додаткового чистого доходу від реалізації послуг від впроваджуваного заходу.

Таблиця 3.7

### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	900	1000	1050	1200	1300	1350	1500

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \overline{O_{\text{н\ddot{a}д}}})^2}{n}}; \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення здійснено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації $O_i$ , тис грн	900	1000	1050	1200	1300	1350	1500	-
$O_{\text{ср}}$	1186							-
Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{ср}})$	-286	-186	-136	14	114	164	314	-
$\Delta O^2$	81796	34596	18496	196	12996	26896	98596	273572

Знаходимо середнє арифметичне прогнозих значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{ср}} = (900 + 1000 + 1050 + 1200 + 1300 + 1350 + 1500) / 7 = 1186 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O)^2}{n}} = \sqrt{\frac{1186}{7}} = 13,02$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = \frac{13,02}{1186} \times 100\% = 1,1\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $w < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 1200 тис. грн. як середнє значення ряду: 900; 1000; 1050; 1200; 1300; 1350; 1500, де песимістичне (найменше) значення (П) – 900, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 1500.

Розраховуємо прогнози значення збільшення обсягів реалізації послуг в результаті реалізації заходів удосконалення управління кадровим потенціалом:

$$\Delta \text{ЧД} = (O + 4 * B + П) / 6 = (900 + 4 * 1200 + 1500) / 6 = 1200 \text{ тис. грн.}$$

Тобто, порівняно з 2019 роком обсяг чистого доходу зросте у відносних показниках таким чином:

$$\Delta\text{ЧД} = 1200 / 16775,4 * 100 = 7,15\%.$$

Відповідно зросте обсяг собівартості реалізованих послуг. Крім того врахуємо, що в рамках запропонованих заходів на підприємстві очікується зростання витрат в розмірі 143,65 тис. грн.:

$$\Delta\text{СВ} = 13965,2 * 0,0715 + 143,65 = 1142,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, приріст валового прибутку ( $\Delta\text{ВП}$ ) в плановому році складе:

$$\Delta\text{ВП} = 1200 - 1142,2 = 57,8 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого прибутку ( $\Delta\text{ЧП}$ ) в проектному році складе:

$$\Delta\text{ЧП} = 57,8 * 0,82 = 47,4 \text{ тис. грн.}$$

Також розроблені заходи позитивно вплинуть на рівень кадрового потенціалу підприємства (табл.3.9).

Таблиця 3.9

**Показники кадрового потенціалу ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО»  
в плановому періоді**

Показники	Питома вага	2019р.		Плановий період	
		Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Показник освіти, %	0,213	44,00	1	44,00	1
Показник якості управлінського персоналу, %	0,053	66,67	1	66,67	1
Показник віку персоналу, %	0,034	24,00	1	24,00	1
Показник творчої активності персоналу, %	0,071	16,00	0,9920	16,00	0,9920
Показник навчання персоналу, %	0,107	20,00	0,7750	40,00	1
Показник підвищення кваліфікації, %	0,107	16,00	0,8267	24,00	1
Показник трудової дисципліни	0,053	0,32	0,9018	0,32	0,9018
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому, %	0,043	8,00	0,4400	8,00	0,4400
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,107	40,00	0,1613	40,00	0,1613
Коефіцієнт використання робочого часу, %	0,034	97,25	0,9977	97,25	0,9977
Коефіцієнт стану здоров'я	0,071	0,0170	0,8813	0,0170	0,8813
Коефіцієнт фізичної працездатності	0,107	0,1600	0,8267	0,1600	0,8267
Інтегральний показник структури, творчої активності, руху персоналу та використання робочого часу	1	x	0,8169	x	0,8501

Можна побачити, що в плановому році інтегральний показник структури, творчої активності, руху персоналу та використання робочого часу на



підприємстві зросте порівняно з 2019 роком на 0,0332, що свідчить про очікуване зростання кадрового потенціалу ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО». Це доводить ефективність запропонованих заходів.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Кадровий потенціал підприємства – це сукупні можливості його працівників, які можуть бути задіяні в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і поставленими перед підприємством і колективом цілями на певному етапі розвитку. По відношенню до суб'єктів підприємницької діяльності, кадровий потенціал відображає потенціал основного складу підприємства, тобто співробітників, що виконують певні завдання і володіють певною кваліфікацією.

Нові тенденції в роботі з людськими ресурсами підприємства та необхідність постійного зростання якості робочої сили зумовлюють об'єктивну потребу побудови та ефективного функціонування системи управління кадровим потенціалом. Управління кадровим потенціалом підприємства в аспекті забезпечення необхідної якості робочої сили – це реалізація заходів щодо підвищення рівня готовності працівників прийняти зміни і забезпечити відповідність наявної кваліфікації можливим завданням, а також реалізація заходів щодо підвищення рівня готовності та компетентності працівників до реалізації програми діяльності і ефективного функціонування підприємства.

В останні роки на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» має місце зниження обсягів господарювання, внаслідок чого чистий дохід підприємства у 2019 році знизився порівняно з 2017 роком на 1505,6 тис. грн. або 8,2%. Інші техніко-економічні показники діяльності також погіршились: фондівдача знизилась в 2019 році в порівнянні з 2017 роком на 1,55 грн., а продуктивність праці на 172,07 тис. грн. Фондомісткість зросла на 2,14 грн., що також слід оцінювати негативно. Серед позитивних тенденцій – зростання на підприємстві фондоозброєності та середньої заробітної плати одного працівника. Оцінка показників фінансового стану дозволила встановити, що ліквідність та фінансова стійкість підприємства

знаходяться на високому рівні, натомість ділова активність та рентабельність ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» є низькими. Підприємство отримує низьку віддачу в вигляді прибутку на вкладений капітал та на одиницю чистого доходу.

На ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» систему управління персоналом складають такі підсистеми: загального і лінійного управління; процесу управління; техніки управління; управління та обліку персоналу; забезпечення нормальних умов праці; управління мотивацією персоналу. Організаційна структура підприємства є лінійною. В системі управління персоналом підприємства застосовуються організаційно-розпорядчі (адміністративні) та економічні методи управління. Внутрішні джерела залучення персоналу на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» переважають. На підприємстві прагнуть просувати своїх працівників, забезпечуючи розвиток кар'єри і таким чином мотивуючи своїх працівників. При необхідно здійснюється пошук персоналу із зовнішніх джерел (через кадрові агенції оголошення тощо). Премії для адміністративного персоналу складають 30-100%, а для виробничого – 30-150%, і залежать від якості та швидкості виконання плану. Також передбачена матеріальна підтримка працівників, розміри якої постійно переглядаються.

Аналіз руху кадрів ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» показав деяке зростання середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу у 2018 році та скорочення у 2019 році. Коефіцієнт плинності склав у 2017 році показник 6,45%, а в 2019 році 40%, тобто на 33,55% більше. Це свідчить про зростання плинності кадрів, що негативно характеризує тенденцію зміни кадрового потенціалу підприємства. В ході оцінювання виявлено, що протягом 2017-2019 років кадровий потенціал ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» зазнав зменшення, про що свідчить зменшення інтегрального показника із 0,9422 в 2017 році до 0,8169 в 2019 році. Крім того в 2019 році зменшилась ефективність використання кадрового потенціалу.

З метою вдосконалення управління кадровим потенціалом у наступному періоді розроблено перелік заходів. Так, пропонується здійснювати навчання окремих робітників підприємства шляхом застосування бенчмаркетингу, тобто,

переїняття досвіду інших будівельних підприємств, які розташовані в інших регіонах та не є конкурентами для ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО». Також з метою якісного розвитку персоналу пропонується спрямувати керівників різного рівня на спеціалізовані тренінги, що дасть змогу їм розвиватись, а також обмінюватись досвідом з іншими керівниками, що відвідують такі програми.

З метою підвищення професійності працівників підприємства слід запланувати їх участь на курсі підвищення кваліфікації «Autocad 3D», участь в якому дозволить освоїти комп'ютерну інженерну графіку, основи САПР і 3D моделювання та візуалізації на комп'ютері. Крім того, з метою підвищення кадрового потенціалу підприємства доцільно передбачити часткове фінансування навчання кращих працівників підприємства у спеціалізованих навчальних закладах (приміром, Київському національному університеті будівництва і архітектури) за рахунок підприємства (у обсязі 50% вартості навчання).

Інноваційним методом підбору персоналу, що пропонується запровадити в ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» на додачу до вже існуючих, є прелімінаринг (preliminaring), під яким розуміють залучення до роботи за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (студентів і випускників вузів), які стануть запорукою успіху компанії в майбутньому. Доцільним є також впровадження на підприємстві технології тайм-менеджменту, яка включає в себе всю сукупність технологій планування, які застосовуються співробітниками підприємства самостійно для підвищення ефективності використання робочого часу.

Загальний розмір планових витрат на удосконалення управління кадровим потенціалом ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» у плановому році складе 143,65 тис. грн. В той же час, понесені витрати позитивно вплинуть на рівень кадрового потенціалу та показники ефективності роботи працівників підприємства, що очікувано збільшить обсяги реалізованих будівельних послуг. Зокрема, в плановому році чистий дохід від реалізації на ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО» зросте на 1200 тис. грн., а чистий прибуток - на 47,4 тис. грн. Як наслідок, в плановому році інтегральний показник структури, творчої активності, руху



персоналу та використання робочого часу на підприємстві зростає порівняно з 2019 роком на 0,0332, що свідчить про очікуване зростання кадрового потенціалу ТОВ «КИЇВЩИНА-ЖИТЛО». Це доводить ефективність запропонованих заходів.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арапова О. Роль формування та управління кадровим потенціалом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О. Арапова, А. Щелкунова // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2014. - № 8. - С. 35-46. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2014\\_8\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2014_8_6)
2. Ареф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: монографія / О. В. Ареф'єва О. В. Коренков. – К.: ГРОТ, 2004. – 200 с.
3. Балабанова Л.Б. Управління персоналом: навч. посібник / Л.Б. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
4. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // Экономика и управление : научно-практический журнал. – 2007. – № 3. – С. 48–53.
5. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т. В. Білорус. – Ірпінь: Нац. академія ДПС України, 2008. – 240 с.
6. Білявський В. М. Методичні підходи до оцінювання соціально-економічного потенціалу торговельного підприємства / В. М. Білявський // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 4. – С.15-22.
7. 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.
8. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств [Електронний ресурс] / В. А. Віннікова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2011. - Вип. 1. - С. 701-705. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2011\\_1\\_103](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2011_1_103)
9. Вовк О. М. Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Вовк, Т. А. Ковальчук // Проблеми

- підвищення ефективності інфраструктури. - 2013. - Вип. 37. - С. 35-38. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppei\\_2013\\_37\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppei_2013_37_6)
10. Гайдамака О. М. Управління розвитком кадрового потенціалу організації [Електронний ресурс] / О. М. Гайдамака, В. М. Лебідь, Л. С. Вавулін // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2009. - № 4. - С. 118-123. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv\\_2009\\_4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2009_4_21)
11. Галаз Л. В. Підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства / Л. В. Галаз // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2010. - № 683. – С. 178-184.
12. Гарват О. А. Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом підприємств [Електронний ресурс] / О. А. Гарват, І. М. Кравець // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 1. - С. 153-158. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2013\\_1\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2013_1_33)
13. Гармідер Л. Д. Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Л. Д. Гармідер // Економіка і регіон. - 2013. - № 2. - С. 44-51. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2013\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_2_10)
14. Гонтюк В. Концептуальні положення управління процесом формування та розвитку кадрового потенціалу організації [Електронний ресурс] / В. Гонтюк // Схід. - 2013. - № 6. - С. 69-73. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2013\\_6\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2013_6_15)
15. Гренадьор Н. М. Роль кадрового потенціалу на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. М. Гренадьор, О. А. Ковалик // Економіка. Фінанси. Право. - 2019. - № 7. - С. 16-18.
16. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. // Економіка та держава. - 2017. - № 1. - С. 65-68.
17. Джаин, И. О. Оценка трудового потенциала: монография / И. О. Джаин. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 250 с.

18. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн. / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2010. – 232 с.
19. Закаблук Г. О. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Г. О. Закаблук // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2013. - № 5. - С. 61-67. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2013\\_5\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_5_13)
20. Калінін А. М. Концептуальні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства / А. М. Калінін // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2014. – Т. 19. вип. 2/5. – С. 51-54.
21. Корінь М. В. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах [Електронний ресурс] / М. В. Корінь, О. О. Шевченко, О. О. Шовкопляс // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - № 60. - С. 238-245. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2017\\_60\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_60_34)
22. Костюк В. О. Методика розрахунку впливу кадрового потенціалу і ефективності його використання на прибуток підприємства [Електронний ресурс] / В. О. Костюк, С. Ю. Юр'єва, О. І. Слаута // Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. - 2020. - Т. 2, Вип. 155. - С. 94-101. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm\\_econ\\_2020\\_2\\_155\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2020_2_155_17)
23. Краснокутська Н. Система об'єктів дослідження потенціалу торговельного підприємства та інтерпретація їх оцінок /Н. Краснокутська // Економічний аналіз. – 2009. – Вип. 4. – С. 259-263.
24. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посібник] / Н.С. Краснокутська. – Х. : ХДУХТ, 2004. – 587 с.
25. Круш П. В. Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / П. В. Круш, Т. В. Дитиненко // Підприємництво та інновації. - 2016. - Вип. 2. - С. 14-18. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2016\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2016_2_4)
26. Лапін О. Інноваційні підходи до управління кадровим потенціалом [Електронний ресурс] / О. Лапін, А. Щелкунова // Науковий вісник [Одеського



- національного економічного університету]. - 2016. - № 2. - С. 113-122. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2016\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_2_11)
27. Легкий В. І. Система показників економіки праці в управлінні кадровим потенціалом організації [Електронний ресурс] / В. І. Легкий // Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. - 2014. - № 10. - С. 203-209. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nivif\\_2014\\_10\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nivif_2014_10_31)
28. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Михайлюк // Наукові праці МАУП. - 2014. - Вип. 1. - С. 187-192. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaup\\_2014\\_1\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaup_2014_1_34)
29. Михайлюк О. В. Проблема управління розвитком кадрового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Михайлюк // Актуальні проблеми права: теорія і практика. - 2014. - № 29. - С. 176-182. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/app\\_2014\\_29\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/app_2014_29_29)
30. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В.О. Москаленко // Бізнес-Навігатор. – 2010. – №3(20) – С. 165 – 170.
31. Наджафов И. Н. Использование системного подхода в управлении кадровым потенциалом предприятия [Електронний ресурс] / И. Н. Наджафов // Економічний простір. - 2017. - № 127. - С. 172-183. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2017\\_127\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2017_127_18)
32. Назаренко І. Л. Оцінка кадрового потенціалу локомотивного депо / І. Л. Назаренко, Т. Г. Стогнієва // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - Вип. 59. - С. 142-149. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2017\\_59\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_59_21)
33. Охота Ю. В. Кадровий потенціал як інструмент забезпечення розвитку підприємницької діяльності в аграрній сфері [Електронний ресурс] / Ю. В. Охота // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і

- практики. - 2019. - № 10. - С. 126-132. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2019\\_10\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2019_10_18)
34. Пакуліна А. А. Використання концепції контролінгу в управлінні кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / А. А. Пакуліна, З. Ю. Снісар, Г. С. Пакуліна // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 47(2). - С. 21-25. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_47\(2\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_47(2)_6)
35. Панченко В.А. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану / Панченко В.А., Панченко О.П. // Вчені записки Університету «КРОК» №2 (54), 2019. - С.145-152
36. Рогоза М. Є. Концепція управління кадровим потенціалом підприємств [Електронний ресурс] / М. Є. Рогоза, Е. К. Оніщенко // Вісник Донецького університету економіки та права. - 2013. - № 2. - С. 51-58. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduetp\\_2013\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduetp_2013_2_12)
37. Сидорова А. В. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу [Електронний ресурс] / А. В. Сидорова, В. А. Гонтьок // Економіка і організація управління. - 2019. - Вип. 2. - С. 37-45. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2019\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_2_6)
38. Смачило В. В. Модель управління кадровим потенціалом на автотранспортних підприємствах [Електронний ресурс] / В. В. Смачило // Економіка. Фінанси. Право. - 2019. - № 7(1). - С. 31-36.
39. Смачило В. В. Система оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві [Електронний ресурс] / В. В. Смачило // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - 2019. - Т. 18, вип. 2. - С. 58-70. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2019\\_18\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2019_18_2_6)
40. Стричак Г. В. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом [Електронний ресурс] / Г. В. Стричак, Г. А. Лех, Г. С. Грубель // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.8. - С. 380-385. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24)
41. Тарасюк Г. М. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Г. М. Тарасюк, Л. І. Фурсова // Вісник



- Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 6(3). - С. 209-213. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_6\(3\)\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6(3)_44)
42. Управління трудовим потенціалом / В.С.Пономаренко, В.М. Гриньова, М.М.Салун, М.М.Новикова та ін.. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 348 с.
43. Управління трудовим потенціалом. Наукове видання /В. С. Пономаренко, В. М. Гриньова, М. М. Салун, М. М. Новикова, А. Г. Гольдфарб, І. А. Грузіна, О. М. Красносова, С. М. Самойленко, С. І. Струк.– Харків: Вид. ХНЕУ, 2006.– 348 с.
44. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
45. Фернандес-Араос К. 21 век: нужны люди с потенциалом. // Harvard Business Review. - 2014. - С. 31–42.
46. Хринюк О. С. Особливості новаторських підходів до управління кадровим потенціалом підприємств [Електронний ресурс] / О. С. Хринюк, А. А. Орехова // Підприємництво та інновації. - 2015. - Вип. 1. - С. 22-28. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno\\_2015\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2015_1_5)
47. Щепкина Н. Н. Особенности управления кадровым потенциалом современной организации [Електронний ресурс] / Н. Н. Щепкина // Бізнес Інформ. - 2018. - № 6. - С. 387-392. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_6\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_6_56)
48. Hamdia Mudor. Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover / Hamdia Mudor, Phadett Tooksoon // Journal of Economics and Behavioral Studies. - February 2011. - Vol. 2, No. 2. - Pp. 41-49.
49. Haslinda A. Evolving terms of human resource management and development / A. Haslinda // The Journal of International Social Research. - 2009. - Vol. 2 / 9. - Pp. 180 - 186.
50. Prabhjot Kaur Mahal. HR practices as determinants of organizational commitment and employee retention / Kaur Mahal Prabhjot // The IUP Journal of Management Research. - 2012. - Vol. XI. - No. 4. - Pp. 37-53.



