

81  
до 17.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ**



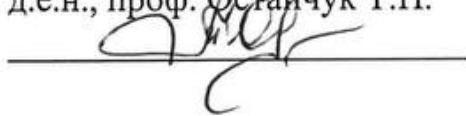
**ШЕПЕТЬКО Володимир Анатолійович**  
(здобувач вищої освіти групи МОМ-24)

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності  
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту  
зав. кафедри менеджменту, бізнесу  
та маркетингових технологій  
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

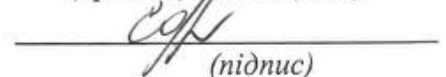


Керівник роботи:  
к.е.н., доц. Бужимська К.О.  
(наукове звання, прізвище та  
ініціали)



(підпис)

Рецензент  
Орлова К.Е.  
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

### **Анотація**

Шепетько В. А. Механізм управління трудовим потенціалом підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування механізму управління трудовим потенціалом підприємства. Досліджено теоретичні основи управління трудовим потенціалом підприємства. Представлена аналітична оцінка функціонування системи управління трудовим потенціалом підприємства. Обґрунтовано напрями удосконалення механізму управління трудовим потенціалом підприємства.

**Ключові слова:** трудовий потенціал, персонал підприємства, управління трудовим потенціалом, механізм, продуктивність праці.

### **Annotation**

Shepetko V. A. Mechanism of management of labor potential of the enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work considers the features of substantiation of the mechanism of management of labor potential of the enterprise. The theoretical foundations of management of labor potential of the enterprise are studied. An analytical assessment of the functioning of the system of management of labor potential of the enterprise is presented. Directions for improving the mechanism of management of labor potential of the enterprise are substantiated.

**Keywords:** labor potential, enterprise personnel, labor potential management, mechanism, labor productivity.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                                            | 4   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....                                                         | 8   |
| 1.1. Економічна сутність, значення та класифікаційні складові трудового потенціалу підприємства .....                                 | 8   |
| 1.2. Механізм управління трудовим потенціалом підприємства .....                                                                      | 17  |
| 1.3. Методичні аспекти оцінки трудового потенціалу підприємства.....                                                                  | 26  |
| 1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління трудовим потенціалом підприємств .....               | 36  |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                           | 43  |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД» .....                         | 45  |
| 2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....                                                                  | 45  |
| 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства .....                                                                      | 52  |
| 2.3. Оцінка сучасного стану формування та використання трудового потенціалу підприємства .....                                        | 60  |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                            | 71  |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД» .....                             | 73  |
| 3.1. Перспективні напрями впровадження цифрових технологій управління трудовим потенціалом на підприємстві .....                      | 73  |
| 3.2. Обґрунтування ефективної системи мотивування працівників в системі управління трудовим потенціалом підприємства .....            | 80  |
| 3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів удосконалення організації управління трудовим потенціалом на підприємстві..... | 87  |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                            | 95  |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                        | 97  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....                                                                                                   | 100 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                          | 107 |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В умовах сучасної ринкової економіки та динамічних змін у конкурентному середовищі особливу актуальність набуває питання ефективного управління трудовим потенціалом підприємства. Людський капітал є одним із найважливіших ресурсів, від якого залежить успіх організації. Формування та розвиток трудового потенціалу забезпечує підприємству не лише стабільну діяльність, але й створює передумови для його подальшого зростання та інноваційного розвитку.

Ефективне управління трудовим потенціалом сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання робіт та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. У той же час, недостатня увага до цього аспекту може призвести до втрати кваліфікованих працівників, зниження мотивації та погіршення морально-психологічного клімату в колективі.

Сучасний етап розвитку економіки України вимагає від підприємств гнучких підходів до управління людськими ресурсами. Це включає як розробку механізмів стимулювання персоналу, так і впровадження ефективних технологій навчання та розвитку. Зростає роль створення сприятливих умов для реалізації творчого, інтелектуального та професійного потенціалу працівників.

Особливу актуальність це питання набуває в умовах постійних змін на ринку праці, необхідності адаптації до нових технологій і швидкого реагування на зовнішні виклики. Розробка дієвого механізму управління трудовим потенціалом забезпечує стійкість підприємства, його інноваційність та здатність до адаптації в умовах невизначеності.

Таким чином, дослідження механізмів управління трудовим потенціалом є актуальним як з точки зору наукового обґрунтування, так і практичного застосування. Ефективний підхід до управління цим ресурсом дозволяє не лише підвищити результати діяльності підприємства, але й створити додаткову цінність для працівників та суспільства в цілому.

Теоретичні, методичні основи та практичні аспекти управління трудовим

потенціалом розглядалися в роботах С.Н. Апенько, М. Армстронга, О.Ю. Базарової, Л.В. Балабанової, В.В. Безсмертної, Н.П. Беяцко, А.А. Бердник, Л.М. Григор'єва, В.І. Дериховської, П.Ф. Друкера, О.П. Єлець та інших. Незважаючи на досить широкий діапазон досліджень, питання підвищення ефективності механізму управління трудовим потенціалом на підприємствах в сучасних умовах господарювання потребують подальшої розробки.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає предметній області спеціальності 073 «Менеджмент».

**Метою магістерської кваліфікаційної роботи** є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад обґрунтування механізму управління трудовим потенціалом підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- вивчити економічну сутність, значення та класифікаційні складові трудового потенціалу підприємства;
- дослідити механізм управління трудовим потенціалом підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінки трудового потенціалу підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління трудовим потенціалом підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку сучасного стану формування та використання трудового потенціалу підприємства;
- розробити перспективні напрями впровадження цифрових технологій управління трудовим потенціалом на підприємстві;
- здійснити обґрунтування ефективної системи мотивування працівників в

системі управління трудовим потенціалом підприємства;

- провести оцінку соціально-економічної ефективності заходів удосконалення організації управління трудовим потенціалом на підприємстві.

**Об'єктом** дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес обґрунтування механізму управління трудовим потенціалом підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення механізму управління трудовим потенціалом підприємства.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставлених завдань використані різні методи. Методи теоретичного узагальнення та порівняння (аналіз і синтез, індукцію і дедукцію) – для розкриття теоретико-методичних основ управління трудовим потенціалом на підприємстві. Економіко-статистичні методи (групування, порівняння, середні та відносні величини, кореляційний аналіз) – для аналізу стану управління трудовим потенціалом підприємства. Економічний аналіз, синтез, порівняння – для обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення управління трудовим потенціалом на підприємстві.

**Інформаційною базою дослідження** виступають навчальні посібники, підручники, наукові праці, статистична інформація, фінансова звітність ТОВ «Житомирський молочний завод» за 2021-2023 рр., внутрішні документи підприємства, ресурси мережі Інтернет. Фактичні дані отримані з офіційних документів статистичної, бухгалтерської звітності підприємства та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність підприємства.

**Наукова новизна роботи** полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад формування механізму управління трудовим потенціалом підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

– удосконалено підхід до трактування поняття «трудовий потенціал» підприємства, під яким пропонуємо розуміти сукупність фізичних, інтелектуальних, професійних, соціальних і психологічних можливостей працівників, які можуть бути реалізовані в процесі діяльності для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації;

– дістали подальшого розвитку організаційно-методичні засади розробки

механізму управління трудовим потенціалом підприємства, який охоплює різні етапи управлінського процесу, від планування потреб у трудових ресурсах до оцінки результатів діяльності працівників.

***Практичне значення одержаних результатів*** полягає у обґрунтуванні прикладних напрямів удосконалення механізму управління трудовим потенціалом підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи формування та розвитку трудового потенціалу на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод».

***Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи.*** Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 106 сторінках друкованого тексту. Робота містить 30 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 83 найменування.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Економічна сутність, значення та класифікаційні складові трудового потенціалу підприємства**

Формування трудового потенціалу є одним із ключових чинників успішного розвитку підприємства в сучасних умовах. У контексті глобалізації, швидкого технологічного прогресу та зростаючої конкуренції на ринку саме людські ресурси стають головним активом, який визначає конкурентоспроможність організації. Кваліфіковані, мотивовані та професійні працівники здатні забезпечити підприємству не лише стабільну діяльність, а й адаптацію до змінного ринкового середовища [79, с.597].

Сучасні підприємства стикаються з викликами автоматизації та цифровізації, що вимагає постійного підвищення кваліфікації працівників і розвитку нових компетенцій. Ефективне управління трудовим потенціалом сприяє зростанню продуктивності праці, інноваційності та оптимізації витрат, що є критично важливим у сучасному бізнес-середовищі. Разом з тим, формування трудового потенціалу передбачає створення сприятливих умов для розвитку працівників, залучення талановитих кадрів і утримання професіоналів.

З огляду на це, стратегія підприємства повинна включати комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня задоволеності персоналу, мотивації, лояльності до організації та розвитку корпоративної культури. Підприємства, які інвестують у навчання, перепідготовку та розвиток своїх працівників, отримують значні переваги в довгостроковій перспективі. Важливим аспектом є також урахування індивідуальних потреб працівників, забезпечення балансу між роботою та особистим життям [66].

Формування трудового потенціалу дозволяє підприємствам не лише

забезпечити стійке зростання, а й реагувати на кризові ситуації, що виникають у сучасному світі. Таким чином, трудовий потенціал є основою для реалізації стратегічних цілей підприємства, його інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку [45, с.127].

Поняття «трудовий потенціал» є одним із ключових у сфері економіки та управління, проте його інтерпретація серед вчених залишається неоднозначною. Деякі дослідники трактують трудовий потенціал як сукупність фізичних, інтелектуальних і професійних здібностей працівників, що можуть бути використані для досягнення цілей підприємства. Інші акцентують увагу на соціальних та психологічних аспектах, таких як мотивація, цінності та здатність до адаптації. Різниця в підходах до визначення цього терміна пояснюється багатогранністю його складових і залежністю від конкретного контексту дослідження. Саме ця багатовимірність поняття робить його складним для уніфікованого тлумачення, але водночас відкриває перспективи для глибшого вивчення.

Наукові дефініції поняття «трудовий потенціал» підприємства представлено у табл. 1.1

Таблиця 1.1

#### Наукові дефініції поняття «трудовий потенціал» підприємства

| Автор               | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Антонюк В.П. [2]    | Трудовий потенціал - це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства.                                                                                                                                                             |
| Безсмертна В.В. [5] | Трудовий потенціал - як демоекономічна категорія та інтегральна оцінка якості населення відображає його трудові можливості, ступінь і якісну специфіку їх реалізації.                                                                                                                                                                                                         |
| Горбоконь В.Ю. [10] | Трудовий потенціал - це міра існуючих ресурсів і можливостей, що безперервно формуються у процесі усього життя особистості, втілених у трудову поведінку та визначаючих його реальну продуктивність.                                                                                                                                                                          |
| Гребенюк Г.М. [11]  | Трудовий потенціал - персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Оцінює рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників, що є необхідним для активізації людського фактора і забезпечує якісну збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва. |

Продовження таблиці 1.1

| 1                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дашко І.М. [14]      | Трудовий потенціал - прогнозована інтегральна здатність групи, колективу, підприємства, працездатного населення, країни, регіону до продуктивної трудової професійної діяльності, результатом якої є новостворені духовні та матеріальні цінності. |
| Дубінський С.В. [16] | Трудовий потенціал - сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягти у певних умовах певних результатів, а також вдосконалювати в процесі праці.                 |
| Калетнік Г.М. [25]   | Трудовий потенціал - це інтегральна здібність і готовність людей до праці, незалежно від її сфери, галузі, соціально-професійних характеристик.                                                                                                    |
| Кучинський В.А. [36] | Трудовий потенціал - це самостійний об'єкт інновацій, його розвиток є однією з кінцевих цілей реалізації інноваційної соціально орієнтованої моделі ринкової економіки.                                                                            |
| Садовська Н.С. [58]  | Трудовий потенціал - узагальнена трудова дієздатність колективу підприємства, ресурсні можливості в сфері праці спискового складу підприємства виходячи з його віку, фізичних можливостей, існуючих знань і професійно-кваліфікаційних навичок.    |
| Турчина В.М. [66]    | Трудовий потенціал - головний ресурс підприємства, оскільки завдяки людському інтелекту може створюватись нова, конкурентноздатна продукція.                                                                                                       |
| Шацька С.Я. [79]     | Трудовий потенціал - головний ресурс підприємства, оскільки саме завдяки людському інтелекту може створюватись нова, конкурентноздатна продукція.                                                                                                  |

Джерело: складено автором

За результатами проведеного дослідження вважаємо, що трудовий потенціал підприємства - це сукупність фізичних, інтелектуальних, професійних, соціальних і психологічних можливостей працівників, які можуть бути реалізовані в процесі діяльності для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Він відображає рівень кваліфікації, досвіду, мотивації та творчого потенціалу персоналу, а також здатність до адаптації в умовах змінного середовища.

Трудовий потенціал включає як індивідуальні характеристики працівників, так і колективні ресурси, такі як ефективність командної роботи, корпоративна культура та рівень взаємодії між відділами. Важливими аспектами є здатність підприємства розкривати цей потенціал через ефективне управління, навчання, мотивацію та створення сприятливих умов для роботи. Оптимальне використання трудового потенціалу сприяє підвищенню

конкурентоспроможності, продуктивності та інноваційності підприємства [66].

Трудовий потенціал підприємства має багатогранний зміст, який відображається через його ключові характеристики. Основними з них є [79]:

1. Кваліфікаційна складова. Відображає рівень професійної підготовки працівників, їхні знання, навички та досвід, що використовуються для виконання виробничих завдань.

2. Фізична складова. Стосується здоров'я, витривалості, працездатності та фізичного стану персоналу, що впливає на продуктивність праці.

3. Інтелектуальна складова. Охоплює здатність до навчання, аналітичного мислення, творчого підходу та інноваційної діяльності працівників.

4. Соціальна складова. Включає здатність до командної роботи, рівень комунікації, адаптивність у колективі та взаємодію з керівництвом.

5. Мотиваційна складова. Визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства, ступінь задоволеності роботою та прагнення до професійного розвитку.

6. Психологічна складова. Охоплює стресостійкість, емоційну стабільність і здатність до адаптації в умовах змін.

7. Творчий потенціал. Відображає здатність генерувати нові ідеї, підходи та рішення, які сприяють інноваційному розвитку підприємства.

8. Адаптивність. Характеризує спроможність працівників до швидкого освоєння нових знань, технологій і методів роботи, особливо в умовах змінного ринкового середовища.

9. Корпоративна культура. Визначає спільні цінності, етичні норми та принципи, які впливають на взаємодію між працівниками та загальний рівень згуртованості колективу.

Кожна із цих характеристик має значення для забезпечення ефективного використання трудового потенціалу, і їхня гармонійна реалізація сприяє стабільному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Трудовий потенціал відіграє ключову роль у розвитку підприємства,

оскільки саме людські ресурси визначають ефективність його діяльності. По-перше, він є основою для забезпечення високої продуктивності праці, адже кваліфіковані, мотивовані та здорові працівники здатні максимально ефективно виконувати свої обов'язки. По-друге, трудовий потенціал сприяє інноваційному розвитку підприємства: ідеї, творчі підходи та професійні знання працівників дозволяють створювати нові продукти, вдосконалювати процеси та залишатися конкурентоспроможними на ринку. Крім того, трудовий потенціал є визначальним фактором адаптивності підприємства до зовнішніх змін. В умовах швидкої трансформації технологій та ринку працівники з високим рівнем компетенцій здатні оперативно реагувати на виклики та освоювати нові навички. Також важливим є соціальний аспект: розвиток і реалізація трудового потенціалу сприяють формуванню сприятливого мікроклімату в колективі, зниженню плинності кадрів і підвищенню лояльності персоналу [45, с.127].

Отже, трудовий потенціал є не лише ресурсом, а й стратегічним активом, який забезпечує стабільний розвиток підприємства, його стійкість до кризових ситуацій та довгострокову конкурентоспроможність. Ефективне управління цим потенціалом дозволяє підприємству досягати поставлених цілей, збільшувати прибутковість та зміцнювати свої позиції на ринку.

Поняття «трудова потенція» відрізняється від термінів «робоча сила» та «трудова ресурси» тим, що воно охоплює персоніфіковану робочу силу, розглянуту через призму її якісних характеристик. Це визначення дозволяє, по-перше, оцінювати рівень використання потенційних можливостей як окремих працівників, так і їхньої сукупності, сприяючи посиленню ролі людського фактора. По-друге, воно забезпечує якісну збалансованість між розвитком особистісного та матеріального компонентів виробництва [12; 67].

Структура трудового потенціалу організації являє собою співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних й інших характеристик груп працівників і відносин між ними.

У структурі трудового потенціалу підприємства, залежно від обраних критеріїв аналізу, можна виділити його окремі види (рис. 1.1).

# ВИДОВІ ПРОЯВИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

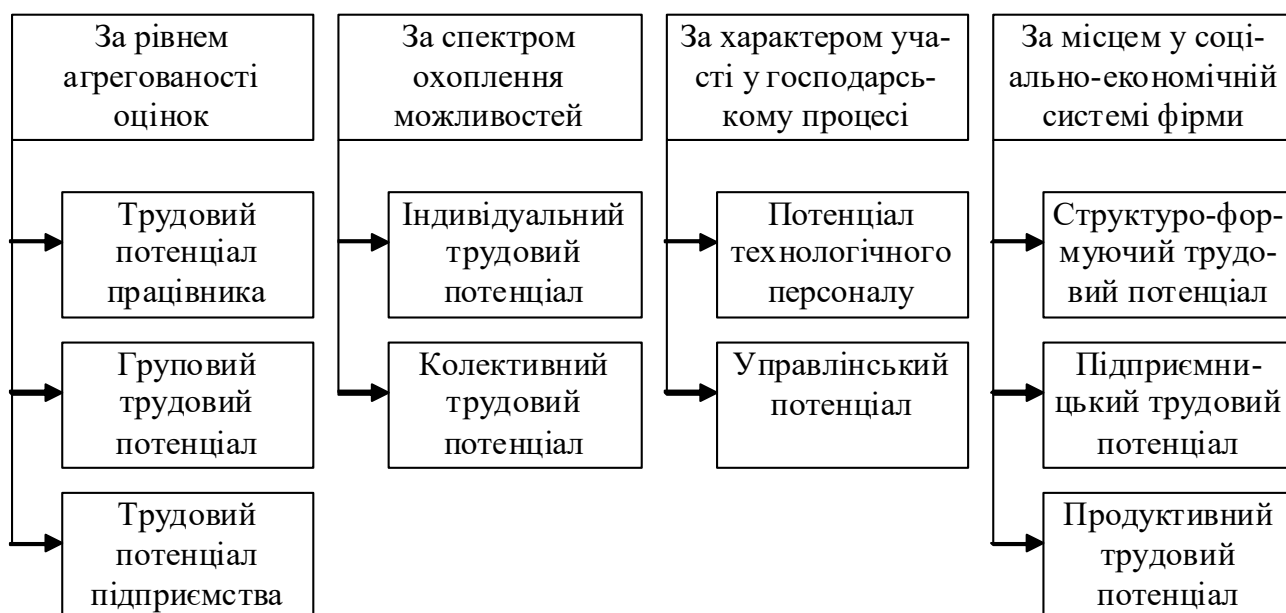


Рис. 1.1. Видові прояви трудового потенціалу підприємства

Джерело: складено автором за [16; 32]

Базовою одиницею для аналізу трудового потенціалу є трудовий потенціал окремого працівника, або індивідуальний потенціал, який слугує фундаментом для формування потенціалу вищих рівнів.

Трудовий потенціал працівника включає [9; 27]:

- психофізіологічний потенціал – це здібності, схильності, стан здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи тощо. Згідно з визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я, здоров'я означає стан фізичного й соціального благополуччя, що досягається завдяки гармонії між здібностями працівника, його потребами та сподіваннями і вимогами навколишнього середовища. Психофізіологічний потенціал охоплює особливості організму, психічний стан і культурно-ціннісні орієнтири, які разом забезпечують здатність до професійної діяльності.

- кваліфікаційний потенціал – це рівень знань, трудових навичок і вмінь, які дозволяють виконувати завдання певного рівня складності. Він також впливає на ставлення працівника до роботи, його дисципліну та

продуктивність. Ця складова має багатогранну структуру, що відображає індивідуальні риси кожного працівника;

- соціальний потенціал – визначає перспективні можливості працівника щодо самовдосконалення та саморозвитку. Він охоплює рівень соціальної зрілості, ціннісні орієнтації, ставлення до роботи, інтереси та потреби, що визначають його поведінку в професійній сфері.

Кваліфікаційна складова трудового потенціалу представлена на рис. 1.2.

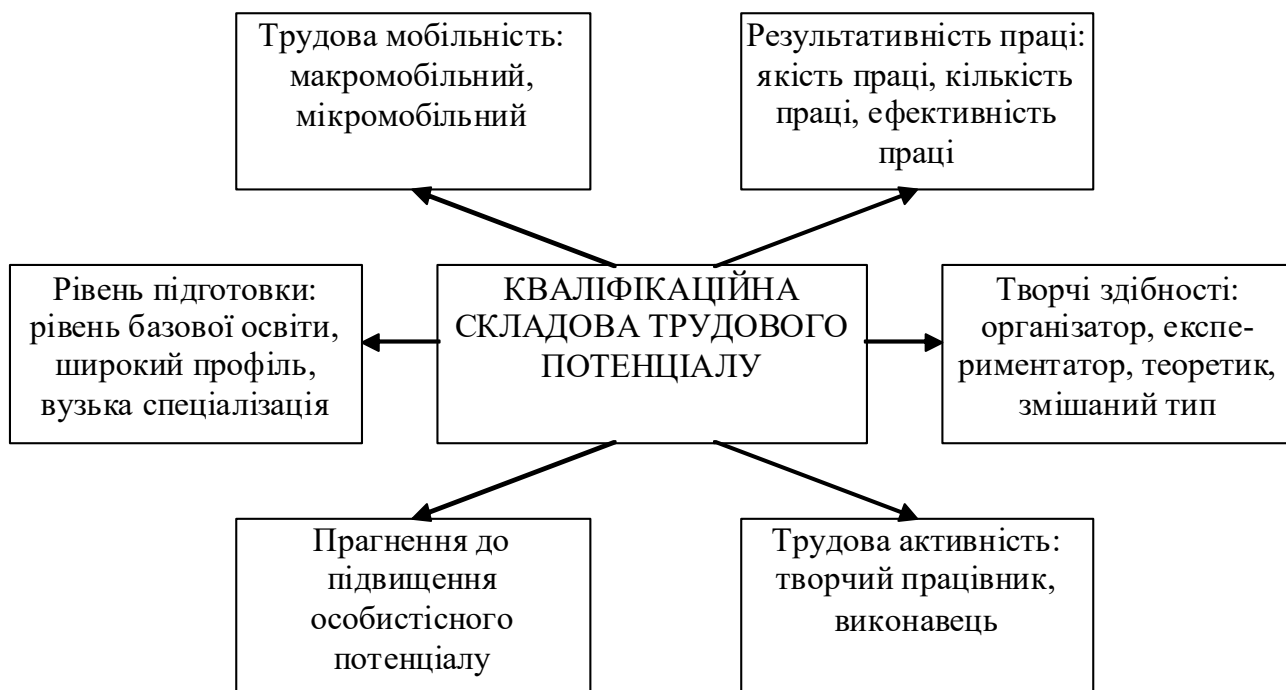


Рис. 1.2. Кваліфікаційна складова трудового потенціалу

Джерело: складено автором за [15; 35]

Ці складові трудового потенціалу забезпечують гармонійний розвиток і ефективність участі працівника у виробничій діяльності.

Колектив є тим соціальним середовищем, де формується трудовий потенціал працівника і відбувається його особистісний розвиток. У цьому середовищі важливе значення мають перспективи професійного зростання, підвищення кваліфікації, збільшення престижу різних видів діяльності, задоволеність роботою, а також ефективна система матеріального і морального заохочення [56, с.154].

Кадрова складова трудового потенціалу тісно пов'язана зі становленням

працівника як ключової продуктивної сили суспільства. Під впливом різноманітних факторів, зокрема освітнього, професійного, технічного й культурного розвитку, відбувається вдосконалення людського потенціалу.

Для реалізації можливостей працівників у кадровому складі підприємства виділяють кілька груп, які відіграють різні ролі в досягненні його цілей [4; 12]:

- ті, хто визначає стратегічні напрями розвитку підприємства;
- ті, хто розробляє способи досягнення поставлених цілей (продукцію, дослідження, нові технології);
- ті, хто організовує процес створення необхідних засобів;
- ті, хто безпосередньо займається їх створенням;
- ті, хто забезпечує функціонування процесу створення цих засобів.

Ці групи працівників спільно сприяють реалізації потенціалу підприємства та досягненню його стратегічних завдань.

Цілком логічно, що чим вищий рівень професійної компетенції працівників у кожній групі та ефективніше їх взаємодія, тим сильніший сукупний кадровий потенціал, а отже, й результативність діяльності підприємства у вибраному ринковому сегменті. Це зумовлено тим, що саме співробітники з необхідним набором знань, навичок і особистісних якостей формують основу кадрового потенціалу. Вони відіграють ключову роль у виборі, виконанні та координації дій, що забезпечують конкурентні переваги на ринку товарів і послуг, сприяючи повноцінній реалізації можливостей підприємства.

Головні елементи, які складають трудовий потенціал підприємства, зображено на рис. 1.3 [14, с.263].

Особливість трудового потенціалу полягає в його високій активності та непередбачуваності розвитку порівняно з іншими складовими ресурсів підприємства. На відміну від статичних елементів, працівники є динамічними: вони не тільки адаптуються до змін, а й активно вдосконалюють свої професійні та особистісні якості, змінюють ставлення до праці, керівництва і самого підприємства.

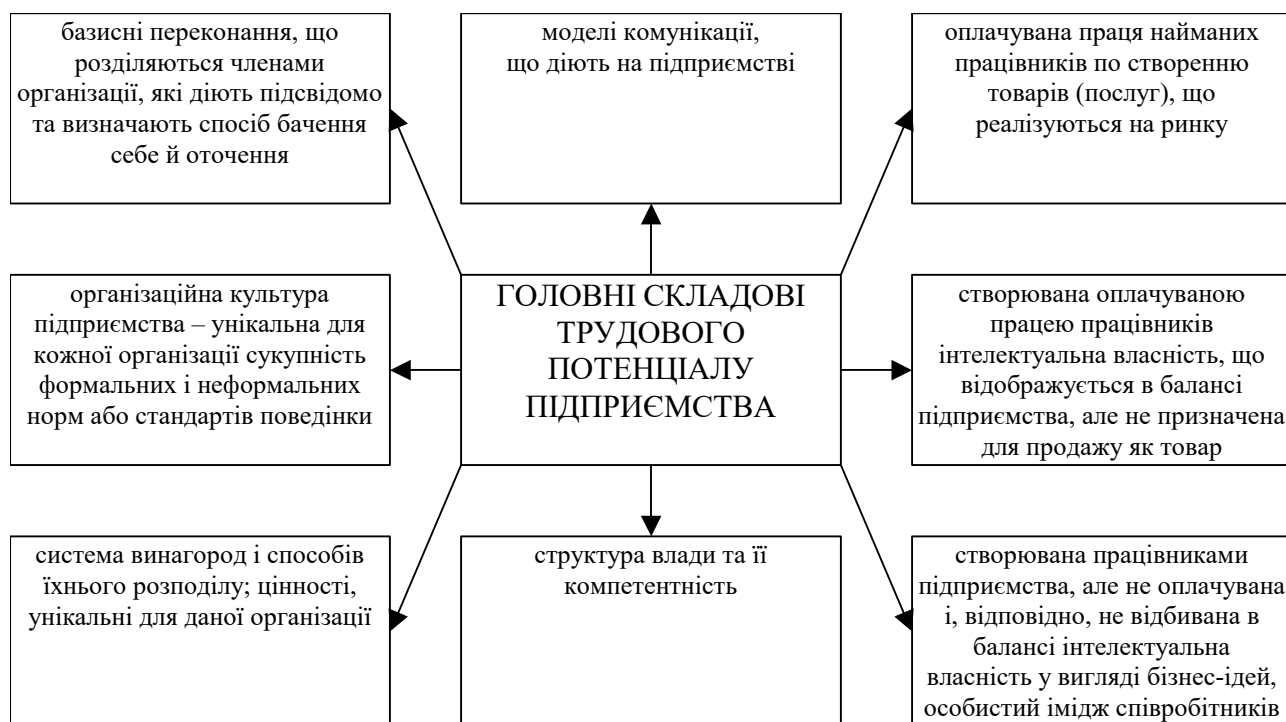


Рис. 1.3. Основні складові, що формують трудовий потенціал підприємства

Джерело: складено автором за [43; 60]

Трудовий потенціал підприємства є важливою складовою його загальної ефективності та розвитку, оскільки визначає здатність організації досягати поставлених цілей через мобілізацію людських ресурсів. Він охоплює не лише кількість працівників, але й їх кваліфікацію, психологічні та соціальні характеристики, а також рівень мотивації та задоволеності роботою. Зміст трудового потенціалу передбачає не лише наявність необхідних знань і навичок, але й здатність працівників адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства [74, с.206].

Таким чином, можна стверджувати, що трудовий потенціал є ключовим фактором для підвищення продуктивності праці, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Розвиток трудового потенціалу сприяє формуванню здорової корпоративної культури, зміцненню командного духу та підвищенню загальної ефективності роботи. Кваліфікація та професійний рівень персоналу безпосередньо впливають на здатність підприємства впроваджувати нові технології, організовувати виробничі процеси та досягати високих результатів у своїй діяльності.

## **1.2. Механізм управління трудовим потенціалом підприємства**

Управління трудовим потенціалом підприємства є однією з основних умов для забезпечення ефективної та стабільної діяльності організації. В умовах сучасної економіки, де технологічні зміни та глобалізація спричиняють постійні трансформації на ринках праці, вміння правильно використовувати трудові ресурси стає вирішальним фактором для досягнення конкурентних переваг. Трудовий потенціал підприємства складається не лише з кількості працівників, а й з їхніх професійних, кваліфікаційних, психофізіологічних та мотиваційних характеристик, що безпосередньо впливають на досягнення бізнес-цілей [63].

Ефективне управління трудовим потенціалом допомагає максимізувати продуктивність праці, знижувати витрати на виробництво і підвищувати якість продукції або послуг. Важливим аспектом є також створення умов для професійного розвитку працівників, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і покращувати свою конкурентоспроможність. Вміння залучати, утримувати та мотивувати талановитих співробітників є ключовим фактором для інноваційного розвитку та досягнення стратегічних цілей компанії.

До того ж, управління трудовим потенціалом включає в себе не тільки організаційні аспекти, а й соціальні, психологічні та етичні чинники, що формують корпоративну культуру. Тому розвиток компетенцій керівників у цій сфері є необхідною умовою для стабільного росту підприємства. Успішне управління трудовими ресурсами здатне стимулювати командну роботу, поліпшити внутрішньокорпоративні процеси та сприяти створенню здорового робочого середовища [81, с.115].

Враховуючи важливість людського фактора, підприємства повинні постійно інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації працівників. Тільки за умови грамотного управління трудовим потенціалом підприємство здатне забезпечити високу ефективність роботи та досягнення конкурентних переваг на ринку. Тому питання управління трудовими ресурсами сьогодні

набуває все більшої актуальності та вимагає комплексного підходу, що включає як кадрову політику, так і мотиваційні стратегії, орієнтовані на сталий розвиток.

Механізм управління трудовим потенціалом підприємства - це сукупність організаційних, економічних, соціальних і психологічних заходів та інструментів, що використовуються для ефективного залучення, використання і розвитку людських ресурсів з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Цей механізм охоплює різні етапи управлінського процесу, від планування потреб у трудових ресурсах до оцінки результатів діяльності працівників [65, с.100].

Цілі управління трудовим потенціалом підприємства можна поділити на стратегічні, тактичні та операційні, залежно від терміну реалізації і масштабів впливу. Основні цілі управління трудовим потенціалом підприємства включають [14; 56]:

1. Оптимальне використання трудових ресурсів - забезпечення підприємства необхідною кількістю кваліфікованих працівників, які здатні ефективно виконувати покладені на них обов'язки. Це передбачає досягнення максимальної продуктивності праці за допомогою раціонального розподілу робочого часу та завдань серед працівників.

2. Підвищення кваліфікації працівників - розвиток професійних і особистісних навичок співробітників шляхом організації навчання, тренінгів, перепідготовки і підвищення кваліфікації, що сприяє їхньому професійному зростанню та адаптації до змінюваних умов на підприємстві.

3. Мотивація та стимулювання праці - створення ефективної системи стимулювання і заохочення працівників для підвищення їхньої залученості, відповідальності та результативності. Важливо забезпечити збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

4. Формування корпоративної культури та лояльності - розвиток організаційної культури, що сприяє формуванню єдиного колективу з високим рівнем взаємодії, довіри і підтримки серед працівників. Це дозволяє покращити

морально-психологічний клімат на підприємстві.

5. Управління кадровими змінами - ефективне планування та реалізація заходів щодо прийому, переміщення, звільнення та адаптації співробітників. Включає також управління плинністю кадрів та підвищення їх стабільності на підприємстві.

6. Забезпечення соціального розвитку працівників - створення умов для підтримки балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників, а також забезпечення соціальних гарантій і сприяння їхньому благополуччю.

7. Підвищення ефективності організаційної структури - удосконалення організаційної структури підприємства через аналіз і оптимізацію розподілу обов'язків серед працівників, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

8. Створення сприятливих умов для інновацій та змін - управління трудовим потенціалом також має на меті забезпечення готовності працівників до змін і нововведень, підтримку інноваційного клімату в компанії через заохочення творчого потенціалу та ініціативи.

Ці цілі дозволяють підприємствам забезпечити ефективне використання трудового потенціалу, що в свою чергу сприяє досягненню їхніх стратегічних завдань та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Основні компоненти механізму управління трудовим потенціалом підприємства представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні компоненти механізму управління трудовим потенціалом підприємства

| Компонент механізму          | Характеристика                                                                                                                             |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                            | 2                                                                                                                                          |
| Планування трудових ресурсів | Визначення потреби в працівниках за кількістю, кваліфікацією та професією, а також прогнозування потреб у трудових ресурсах у майбутньому. |
| Набір та відбір персоналу    | Процес залучення кандидатів на вакансії, що включає пошук, відбір, співбесіди та прийняття на роботу найбільш підходящих кандидатів.       |

Продовження таблиці 1.2

| 1                                         | 2                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Адаптація та орієнтація нових працівників | Процес введення нових співробітників в організацію, ознайомлення їх з корпоративною культурою, завданнями, процедурами та умовами праці.                                         |
| Оцінка та розвиток персоналу              | Процес визначення рівня кваліфікації працівників, виявлення їх сильних та слабких сторін, планування та реалізація програм розвитку (курси, тренінги, перепідготовка).           |
| Мотивація праці                           | Система стимулювання працівників для досягнення високих результатів, включаючи матеріальні (зарплата, бонуси) та нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання) стимули.           |
| Кадрове резервування                      | Створення системи підготовки працівників для заміщення ключових посад у разі звільнення або виходу на пенсію важливих співробітників.                                            |
| Оцінка ефективності праці                 | Вимірювання продуктивності праці на основі кількості та якості виконаної роботи, а також на основі досягнутих результатів і виконаних завдань.                                   |
| Управління соціальним розвитком персоналу | Забезпечення соціальних пільг та гарантій, а також організація заходів, спрямованих на покращення морально-психологічного клімату в колективі та підтримку здоров'я працівників. |

Джерело: складено автором за [43; 59]

Наведені компоненти взаємодіють між собою і забезпечують ефективне управління трудовим потенціалом підприємства, сприяючи його розвитку та конкурентоспроможності.

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління трудовим потенціалом підприємства стає важливим фактором для досягнення конкурентних переваг. Традиційні підходи до управління вже не здатні забезпечити необхідний рівень гнучкості та інноваційності в умовах швидких змін. Сучасні методи управління трудовим потенціалом дозволяють максимально ефективно використовувати кваліфікацію та досвід працівників, забезпечуючи їхнє постійне професійне зростання. Вони сприяють підвищенню мотивації персоналу, покращенню внутрішнього клімату в колективі та зростанню загальної продуктивності праці. Використання таких методів є необхідним для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах глобалізації та технологічних інновацій [18, с.226].

Сучасні методи управління трудовим потенціалом та їх переваги на підприємствах узагальнено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

## Сучасні методи управління трудовим потенціалом підприємства

| Метод                                 | Опис                                                                                                             | Основні переваги                                                                                                   |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Метод планування трудового потенціалу | Визначення потреби в персоналі та його кваліфікації на основі стратегічних цілей підприємства.                   | Дозволяє чітко розподіляти ресурси та забезпечувати оптимальний склад працівників.                                 |
| Метод мотивації персоналу             | Включає використання системи матеріальних і нематеріальних заохочень для стимулювання працівників.               | Підвищує рівень задоволення працею, знижує плинність кадрів, покращує продуктивність.                              |
| Метод адаптації працівників           | Створення умов для швидкого входження нових працівників у колектив та ефективної організації їх роботи.          | Полегшує процес інтеграції нових співробітників, знижує стрес і підвищує ефективність.                             |
| Метод оцінки трудового потенціалу     | Визначення рівня професійних навичок, компетенцій та результативності працівників.                               | Дозволяє виявити сильні і слабкі сторони персоналу, що допомагає у прийнятті управлінських рішень.                 |
| Метод розвитку персоналу              | Охоплює навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання співробітників.                                  | Покращує рівень знань та навичок працівників, підвищує їх мотивацію та лояльність до компанії.                     |
| Метод кадрового резерву               | Формування групи потенційних кандидатів на ключові посади підприємства.                                          | Зменшує витрати часу на пошук та підготовку кандидатів на вакантні посади.                                         |
| Метод управління командною роботою    | Орієнтація на ефективну взаємодію між працівниками, розвиток колективного духу та злагодженості.                 | Підвищує рівень співпраці, створює сприятливу атмосферу для досягнення цілей підприємства.                         |
| Метод соціальної підтримки            | Використання заходів соціальної підтримки працівників, таких як медичне страхування, пенсійне забезпечення тощо. | Сприяє створенню комфортних умов праці, покращує ставлення працівників до підприємства та знижує плинність кадрів. |

Джерело: складено автором за [8; 25]

Управління трудовим потенціалом підприємства є важливим аспектом його стратегічного розвитку та ефективної діяльності. Використання різних методів управління дозволяє організувати оптимальне розподілення ресурсів, що сприяє досягненню цілей підприємства. Методи планування трудового потенціалу допомагають точно визначити потреби у працівниках і їхніх кваліфікаціях, що дає змогу ефективно задовольняти запити ринку. Мотивація персоналу через матеріальні та нематеріальні заохочення забезпечує високу продуктивність та знижує плинність кадрів. Адаптація працівників до нового

колективу й умов роботи сприяє збереженню стабільності в команді та покращенню внутрішньої атмосфери. Оцінка трудового потенціалу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони персоналу, що важливо для подальшого розвитку. Розвиток персоналу через навчання і підвищення кваліфікації забезпечує постійну актуальність навичок працівників. Формування кадрового резерву дозволяє зменшити час на пошук кандидатів на ключові посади, підвищуючи ефективність управління. Управління командною роботою забезпечує злагоджену взаємодію між співробітниками, що веде до покращення результатів. Соціальна підтримка працівників, включаючи медичне страхування та пенсійне забезпечення, покращує їх ставлення до роботи та підвищує рівень задоволеності. Всі ці методи взаємодіють, забезпечуючи гармонійний розвиток трудового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства [32, с.197].

Управління трудовим потенціалом підприємства є складним і багатогранним процесом, який потребує ретельного аналізу та врахування низки факторів, що можуть суттєво впливати на ефективність його реалізації. Одним з основних аспектів є зовнішнє середовище, до якого відносяться економічні, соціальні та політичні умови, що безпосередньо визначають можливості та обмеження для розвитку трудових ресурсів. Крім того, внутрішні фактори, такі як організаційна культура, стратегія підприємства та його фінансові можливості, також відіграють важливу роль у формуванні і розвитку трудового потенціалу. Важливими є і демографічні тенденції, оскільки зміни в чисельності та структурі робочої сили можуть впливати на наявність кваліфікованих кадрів. Технологічні зміни та впровадження інновацій також мають значний вплив на організацію праці, вимагаючи адаптації працівників до нових умов. Не менш важливими є психологічні та мотиваційні чинники, що визначають ставлення працівників до своєї роботи та підприємства в цілому. Зважаючи на це, для ефективного управління трудовим потенціалом необхідно здійснювати комплексний підхід, що дозволяє враховувати всі ці фактори та забезпечувати максимальну віддачу від

працівників. Задоволення потреб співробітників і розвиток їхніх професійних навичок сприяють підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей підприємства. Усі ці чинники разом формують основу для сталого розвитку трудового потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Тому врахування всіх аспектів є необхідним для формування ефективної стратегії управління трудовими ресурсами [17, с.59].

Зовнішні фактори впливу на процес управління трудовим потенціалом підприємства є важливими аспектами, оскільки вони можуть значною мірою визначати умови функціонування підприємства і його здатність ефективно використовувати трудові ресурси. До основних зовнішніх факторів належать:

1. Економічні умови – рівень економічного розвитку країни або регіону, інфляція, безробіття, податкова політика та загальний стан економіки безпосередньо впливають на наявність робочих місць, оплату праці, рівень конкуренції за кваліфіковані кадри та інвестиційний клімат.

2. Соціально-демографічні фактори – зміни в демографічній структурі населення, такі як старіння населення, народжуваність, міграційні процеси, рівень освіти та здоров'я впливають на кількість та якість трудових ресурсів, а також на наявність потреби в конкретних професіях.

3. Законодавчі та правові умови – трудове законодавство, нормативно-правова база, що регулює трудові відносини, охорону праці, соціальний захист та інші аспекти, визначають правила і межі функціонування підприємств на ринку праці, а також забезпечують захист прав працівників.

4. Технологічні інновації – розвиток нових технологій та автоматизація виробничих процесів вимагають від працівників адаптації до нових умов, що, в свою чергу, може змінювати структуру необхідних трудових ресурсів і вимоги до кваліфікації.

5. Конкуренція на ринку праці – рівень конкуренції між підприємствами за кваліфіковані кадри визначає ефективність підприємства в залученні та утриманні найкращих спеціалістів.

6. Культурні та соціальні фактори – соціальні тренди, культурні цінності,

зміни в сприйнятті праці та робочого процесу, мотивація працівників, рівень їхньої залученості та задоволеності також можуть впливати на ефективність управління трудовим потенціалом.

7. Глобалізація та міжнародні фактори – глобальні економічні процеси, мобільність робочої сили, міжнародна конкуренція і вплив закордонних компаній можуть змінювати попит на робочі місця та створювати нові можливості або загрози для підприємства.

8. Екологічні фактори – зростаючі вимоги до сталого розвитку, екологічної відповідальності підприємств можуть впливати на характер і організацію праці, вимагаючи змін у кваліфікації працівників та умовах праці.

Врахування цих зовнішніх факторів є необхідним для розробки стратегії управління трудовим потенціалом, оскільки вони формують умови для ефективного функціонування підприємства і визначають потенційні можливості та загрози на ринку праці [33, с.26].

Внутрішні фактори впливу на процес управління трудовим потенціалом підприємства стосуються безпосередньо характеристик самого підприємства, його структури, культури та управлінських практик. Ці фактори можуть значною мірою визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої трудові ресурси і розвиває потенціал працівників. До основних внутрішніх факторів належать [16; 72]:

1. Стратегія та цілі підприємства – загальна стратегія розвитку підприємства, його цілі та завдання впливають на потреби в трудових ресурсах, визначають вимоги до кваліфікації працівників, а також формують пріоритети в управлінні трудовим потенціалом.

2. Організаційна структура – тип організаційної структури підприємства (ієрархічна, функціональна, матрична тощо) може впливати на розподіл трудових ресурсів, взаємодію між підрозділами, а також на рівень гнучкості в управлінні персоналом.

3. Культура та клімат підприємства – корпоративна культура, морально-психологічний клімат у колективі, ставлення до праці, довіра між працівниками

та керівництвом визначають ефективність роботи трудового колективу і взаємодію між його членами.

4. Кваліфікація та професійний рівень працівників – рівень знань, навичок та досвіду працівників є одним із основних факторів, що визначають ефективність використання трудового потенціалу підприємства. Високий рівень кваліфікації сприяє підвищенню продуктивності праці.

5. Мотивація працівників – система стимулювання, включаючи матеріальні та нематеріальні заохочення, премії, кар'єрний ріст, навчання і розвиток, прямо впливає на ефективність використання трудового потенціалу та задоволеність працівників.

6. Управлінська компетентність та лідерство – кваліфікація та професіоналізм керівників, їх здатність приймати правильні рішення, організовувати робочі процеси та забезпечувати підтримку своїм працівникам є важливим фактором успішного управління трудовим потенціалом.

7. Технічне забезпечення та інфраструктура – наявність сучасних технологій, обладнання, програмного забезпечення, а також належні умови для роботи (робочі місця, комфортні умови праці, безпека) також безпосередньо впливають на ефективність використання трудового потенціалу.

8. Комунікації в організації – ефективна комунікація між керівництвом і працівниками, між підрозділами, обмін інформацією та зворотний зв'язок є важливими для узгодження цілей, визначення задач і підтримки мотивації персоналу.

9. Інноваційна діяльність і навчання – процеси, пов'язані з впровадженням нових технологій, розвитку нових компетенцій працівників через тренінги, курси, семінари, а також використання інноваційних підходів у виробничих процесах, значно впливають на розвиток трудового потенціалу.

10. Фінансові ресурси та управління – наявність фінансових можливостей для інвестицій в розвиток працівників, підвищення рівня їхньої кваліфікації, забезпечення належного рівня оплати праці, а також можливість покриття витрат на покращення умов праці та стимулювання персоналу.

Усі ці внутрішні фактори повинні бути комплексно оцінені та враховані при управлінні трудовим потенціалом, щоб забезпечити ефективне використання людських ресурсів на підприємстві і досягнення його стратегічних цілей [16, с.73].

Таким чином, можна зробити висновок, що механізм управління трудовим потенціалом підприємства є ключовим елементом для забезпечення ефективної діяльності організації. Він охоплює комплекс заходів, що спрямовані на раціональне використання трудових ресурсів, їх розвиток та адаптацію до змінюваних умов зовнішнього середовища. Правильна організація цього механізму дозволяє максимально розкрити потенціал працівників, підвищити їх мотивацію та продуктивність. Завдяки ефективному управлінню трудовим потенціалом підприємство може досягти високих результатів у конкурентному середовищі, покращити свою позицію на ринку та забезпечити сталий розвиток.

### **1.3. Методичні аспекти оцінки трудового потенціалу підприємства**

Оцінка трудового потенціалу підприємства повинна базуватися на економічних показниках, які відображають здатність працівників генерувати дохід. Чим вища продуктивність праці конкретного працівника та довший період його роботи, тим більший дохід він приносить і тим більшою цінністю є для компанії. На нашу думку, оцінка трудового потенціалу повинна здійснюватися через моделі корисності, що дозволяють визначити економічні результати змін у трудовій поведінці співробітників, що спричиняються заходами з боку підприємства. Оцінка має фокусуватися на здатності працівника створювати додану вартість в межах конкретної організації. Основу трудового потенціалу складають сукупні здібності працівників, що забезпечують реалізацію завдань, координацію дій та досягнення конкурентних переваг на ринку. При визначенні величини трудового потенціалу підприємства важливо враховувати тривалість його використання, що може вимірюватися через строк реалізації бізнес-проекту або максимальний період роботи [1, с.45].

З урахуванням ролі різних категорій працівників у господарській діяльності, на нашу думку, оцінка трудового потенціалу підприємства має бути поділена на дві основні складові: оцінка потенціалу технологічного персоналу та оцінка потенціалу менеджерів. Ці дві групи співробітників відіграють ключову роль у формуванні господарських зв'язків, які виникають у процесі функціонування соціально-економічних систем. Перша група працівників безпосередньо бере участь у виробничому процесі: вони забезпечують компанію необхідними ресурсами, займаються їх обробкою, реалізацією готової продукції та підтримують безперервність виробництва. Це відображає результати горизонтального поділу праці, адже ці працівники забезпечують виконання основних функцій системи. Оскільки їх праця пов'язана з ресурсами, трудові здібності цієї категорії працівників слід вважати частиною економічних ресурсів. Тому загальна методика такої оцінки відтворена у такій формулі [23]:

$$\text{Приведена вартість трудового потенціалу} = \left[ \begin{array}{c} \text{Вартість} \\ \text{управлінського} \\ \text{потенціалу} \end{array} + \begin{array}{c} \text{Вартість} \\ \text{потенціалу} \\ \text{технологічного} \\ \text{персоналу} \end{array} \right] \times kd \times \text{Коефіцієнт приведення} \quad (1.1)$$

де  $kd$  – темпи зміни в прогнозований період, кумулятивний коефіцієнт поступового зростання величини трудового потенціалу.

Введення кумулятивного коефіцієнта в формулу обумовлене необхідністю врахування об'єктивних тенденцій, які були виявлені через соціологічні дослідження. Загальна система факторів, що використовуються для оцінки управлінського потенціалу підприємства, може бути представлена таким чином (рис. 1.4) [11, с.32].

Ця система відображає накопичений світовий досвід у сфері оцінки ефективності менеджерів і підкреслює важливість розгляду широкого кола чинників, які визначають якість управлінських процесів. Крім того, варто пам'ятати, що сума індивідуальних здібностей менеджерів не дорівнює загальному управлінському потенціалу підприємства, оскільки їх сукупний потенціал значно більший за просту суму окремих складових.



Рис. 1.4. Система факторів оцінки управлінського потенціалу підприємства  
Джерело: складено автором за [4; 31]

Різниця між цими підходами може бути пояснена значними синергічними ефектами, які виникають в процесі спільної роботи. Тому на нашу думку, наведену систему варто доповнити факторами, що мають організаційний характер.

Оскільки організації є сукупністю взаємодіючих працівників, трудовий потенціал технологічного персоналу підприємства можна охарактеризувати через наступну систему характеристик (рис. 1.5).

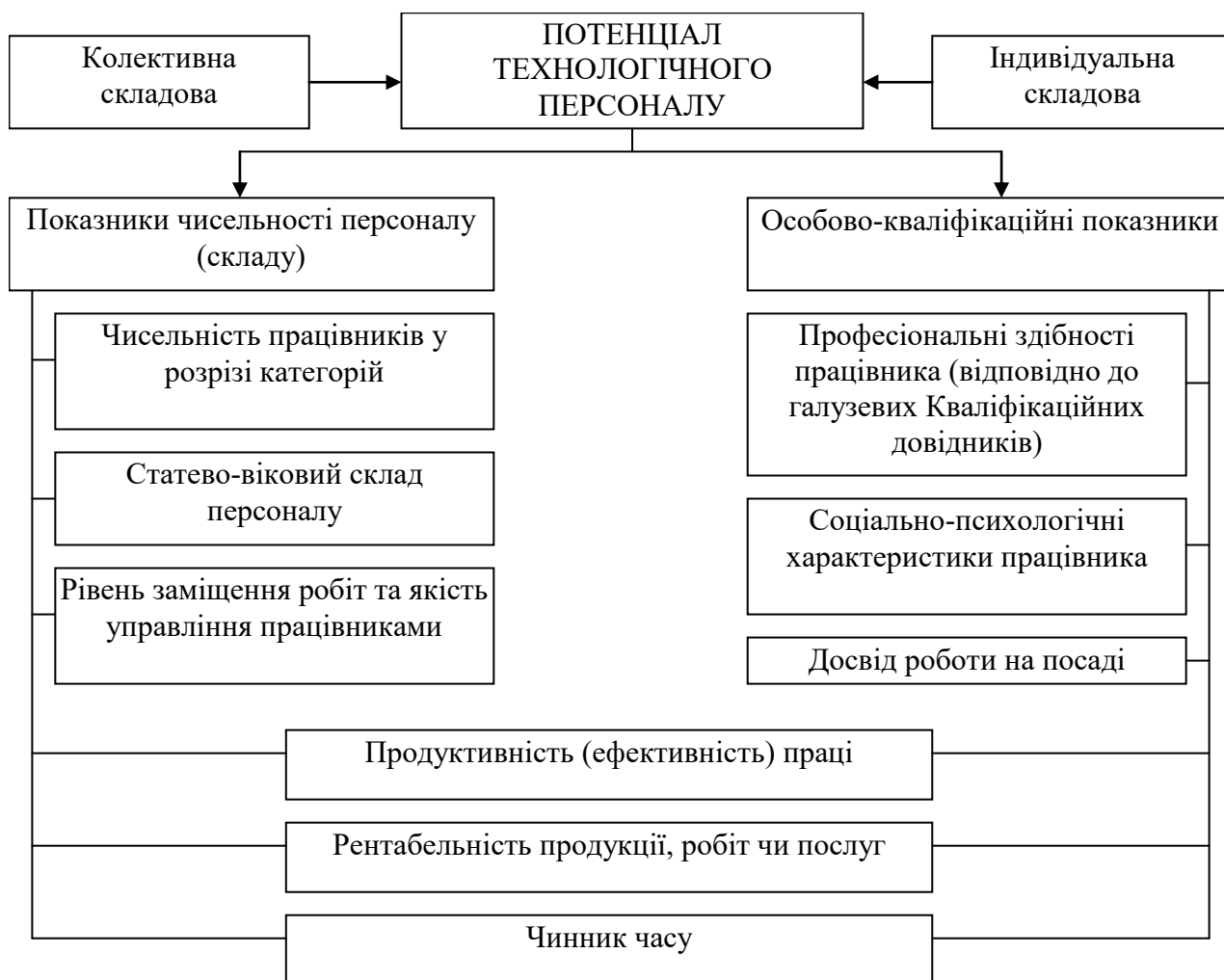


Рис. 1.5. Модель оцінки трудового потенціалу технологічного персоналу підприємства

Джерело: складено автором за [12; 65]

Для оцінки впливу трудового потенціалу технологічного персоналу на загальну вартість підприємства необхідно врахувати, що з точки зору власника або інвестора професійні та соціокультурні якості працівників є цінними лише в тому випадку, якщо вони сприяють виконанню виробничих завдань. Вартісна оцінка трудового потенціалу є важливим етапом у процесі формування загального потенціалу підприємства та полягає в визначенні розміру трудового потенціалу в грошовому вираженні.

Цілі вартісної оцінки трудового потенціалу можна поділити на три основні групи [14; 56]:

- оцінка впливу кадрового потенціалу на зміну ринкової вартості та

сукупного потенціалу підприємства;

- визначення впливу кадрового потенціалу на інвестиційну привабливість компанії;

- оцінка витрат на реструктуризацію кадрового потенціалу при передпродажній або постприватизаційній реструктуризації, а також у рамках антикризового управління чи реалізації інноваційних проектів.

Хоча необхідність оцінки трудового потенціалу є безсумнівною, сам процес оцінки залишається предметом дискусій. Це обумовлено потребою враховувати велику кількість суб'єктивних характеристик, що ускладнює об'єктивність оцінки.

Існує два основних підходи до визначення вартості трудового потенціалу:

- витратний;
- доходний.

Згідно з витратним підходом, вартість кадрового потенціалу розраховується на основі фактичних витрат на його створення. Ці витрати можуть бути визначені за історичною вартістю залучення персоналу (зарплата, витрати на забезпечення робочих умов, соціальне забезпечення) або за витратами на компенсацію. У цьому випадку враховуються витрати на заміну всього персоналу, що включає зарплату за 0,5 - 2 місяці (це еквівалент винагороди рекрутингових агентств за підбір кандидатів на вакантні позиції). Якщо оцінюється бізнес, що залежить від конкретних менеджерів, додається зарплата за два місяці для адаптації нових співробітників до специфіки підприємства. В разі оцінки вакансій для провідних спеціалістів, враховуються також витрати на тренінги для цієї команди [27, с.446].

Один з можливих способів оцінки вартості кадрового потенціалу за витратним підходом - це метод можливої собівартості, що включає проведення внутрішнього аукціону підприємством. У цьому аукціоні «лотами» є працівники, а «покупцями» виступають керівники відділів. Якщо попит на конкретного працівника відсутній, його ціна визначається як нульова, а загальна сума вартості всіх інших працівників становить вартість трудового

потенціалу підприємства.

Доходний підхід зосереджений на оцінці вигоди, яку підприємство отримує від діяльності своїх працівників. Вартість кадрового потенціалу в цьому випадку визначається через капіталізацію частини прибутку, створеного працею співробітників. Якщо підприємство показує кращі результати ефективності, ніж середній рівень по галузі, то це збільшує його вартість завдяки гудвілу [37, с.422].

Однак важливо зазначити, що залежність гудволу від величини кадрового потенціалу не є прямо пропорційною. Підприємство з високим гудволом, сформованим за роки, може зіткнутися з тим, що на деякий час його кадровий потенціал знизиться через звільнення кваліфікованих менеджерів, наявність серйозних конфліктів серед працівників чи неможливість адаптуватися до нових вимог через зміну профілю діяльності. Тому при оцінці кадрового потенціалу через гудвіл необхідно враховувати періоди його формування.

Комбінацією витратного та доходного підходу є метод оцінки, запропонований В. Аллавердяном, згідно з яким вартість кадрового потенціалу обчислюється як добуток місячної заробітної плати працівника на коефіцієнт гудволу його кадрового потенціалу. Цей метод фактично визначає вартість кадрового потенціалу як кориговану ціну заміщення персоналу на підприємстві. Коефіцієнт гудволу відображає реальну, ринкову цінність працівника не лише як штатної одиниці, а як конкретної особи, яка має навички для виконання певних завдань [54, с.376].

До факторів, що впливають на гудвіл працівника, можна віднести його професійний рівень, здатність вирішувати поставлені завдання, соціально-психологічні характеристики, які безпосередньо впливають на ефективність його роботи, а також психологічний клімат у колективі та інші фактори. Склад цих факторів може змінюватися залежно від цілей оцінки та специфіки діяльності підприємства.

Важливо, що для власника або покупця підприємства професійні та особистісні якості працівника мають цінність лише в тій мірі, в якій вони

сприяють виконанню завдань підприємства в рамках загального кадрового складу. Таким чином, основним об'єктом оцінки кадрового потенціалу є «сукупний працівник», що складається з числових, професійно-кваліфікаційних, організаційних та соціально-психологічних показників, які дають змогу оцінити відповідність кадрового потенціалу завданням підприємства [43, с.27].

Оцінка трудового потенціалу підприємства повинна включати не лише визначення кількісних характеристик професійно-кваліфікаційного складу, рівня плинності кадрів та їх укомплектованості, але й порівняння цих показників з необхідними або прогнозованими значеннями. Важливо аналізувати будь-які відхилення, оскільки це може вимагати додаткових витрат на реструктуризацію трудового потенціалу, таких як звільнення, перепідготовка чи працевлаштування.

Якісні характеристики трудового потенціалу оцінюються за допомогою різних методів, зокрема кадрового аудиту, експертної оцінки або «ассесмент-центру». Кадровий аудит включає соціометричні дослідження, психодіагностичні процедури та кваліфікаційне тестування працівників. Соціометричні методи дозволяють виявити лідерів колективу та визначити рівень міжособистісних відносин у команді. Психодіагностичні процедури допомагають будувати профіль особистості працівників, враховуючи їх організаторські здібності, а кваліфікаційне тестування дає змогу оцінити рівень професійних знань і навичок [58, с.252].

Кваліфікаційне тестування дозволяє оцінити працівників різних категорій:

- внутрішньофірмову управлінську еліту, яка складається з професійних менеджерів;
- висококваліфікованих спеціалістів, чия робота є основною складовою успіху підприємства;
- генераторів ідей, які мають високу здатність до стратегічного та інноваційного мислення;
- осіб із важливими особистими зв'язками, що можуть відстоювати

інтереси підприємства у владі, фінансовій сфері або ЗМІ;

– конфліктуючі особистості, що спричиняють погіршення морально-психологічного клімату та конфлікти в колективі;

– працівників, які не мають перспектив розвитку і не можуть відповідати вимогам сучасного виробництва, що складають кадровий баласт.

Після проведення кадрового аудиту розробляються коригуючі коефіцієнти, які можуть збільшувати або зменшувати вартість підприємства. Кількість таких коефіцієнтів повинна бути оптимальною з точки зору реальної цінності оцінюваних характеристик для прогнозування вартості компанії [62, с.142].

Застосування методів експертної оцінки впливу кадрового потенціалу на вартість підприємства передбачає відбір групи експертів, які отримують комплексну якісну та кількісну характеристику кадрового потенціалу. Кожен експерт на основі заданих критеріїв анонімно оцінює вплив кадрового потенціалу на вартість підприємства, після чого всі індивідуальні оцінки обробляються та узагальнюються для формування групової оцінки.

Метод «ассесмент-центру» ґрунтується на спостереженні за поведінкою працівників у реальних робочих ситуаціях або при виконанні різних завдань. Спеціально навчені оцінювачі (ассессори) фіксують дії працівників і оцінюють їх як позитивні чи негативні прояви відповідних компетенцій. Після цього ці прояви зіставляються, і працівник отримує підсумкову бальну оцінку [77].

Прикладом порівняльних підходів до оцінки є різноманітні методики оцінки трудового потенціалу працівників, основні з яких можна побачити у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методи оцінки трудового потенціалу окремих працівників

| Назва методу         | Коротка характеристика                                                                                                                                                  |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                    | 2                                                                                                                                                                       |
| 1. Метод анкетування | Трудовий потенціал працівника оцінюється на основі заповнених ним самим анкет, розроблених оцінювачем і де фіксуються всі істотні позитивні та негативні характеристики |
| 2. Описовий метод    | Оцінювач самостійно визначає й описує позитивні та негативні характеристики працівника, які зумовлюють розмір його трудового потенціалу                                 |

Продовження таблиці 1.4

| 1                                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Метод класифікації                           | Трудовий потенціал окремого працівника визначається на основі ранжирування всіх працюючих підприємства, за визначеним критерієм, а також вибір трудових характеристик найкращого з них як еталонного значення                                                                                           |
| 4. Метод порівняння парами                      | Трудовий потенціал окремого працівника визначається через багатоетапне зіставлення продуктивності, освітньо-культурних та інших його характеристик з аналогічними параметрами інших працівників підприємства, які виконують схожі роботи                                                                |
| 5. Рейтинговий метод                            | Трудовий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу)                                                                                                   |
| 6. Метод визначеного розподілу                  | Трудовий потенціал працівника встановлюється експертом-оцінювачем у рамках допустимих інтервалів, які у сукупності формують фіксований розподіл усіх оцінок                                                                                                                                             |
| 7. Метод оцінки за вирішальною ситуацією*       | Трудовий потенціал працівника визначається на основі його поведінки чи вирішення основних виробничо-господарських ситуацій, змодельованих чи ініційованих оцінювачем у рамках конкретної організації. Можливе також встановлення бажаних критеріїв, які формують еталонне значення трудового потенціалу |
| 8. Метод шкали спостереження за поведінкою      | У цілому метод базується на постулатах попереднього, але фіксуються не бажані характеристики, а відсутність негативних (деструктивних) дій, специфічної поведінки, стресових навантажень тощо. Оцінка трудового потенціалу працівника проводиться «від негативного»                                     |
| 9. Метод інтерв'ю                               | Трудовий потенціал працівника визначається на основі його усних відповідей на запитання компетентних експертів-оцінювачів, які виносять суб'єктивні судження щодо коректності чи некоректності відповідей на вузькоспеціалізовані запитання                                                             |
| 10. Метод «360 градусів»                        | Трудовий потенціал працівника оцінюється на основі суджень його професійно-трудового оточення (співробітниками, які з ним працювали)                                                                                                                                                                    |
| 11. Тестування                                  | Трудовий потенціал працівника визначається за результатами вирішення психологічних, фізіологічних та кваліфікаційно-освітніх завдань (тестів)                                                                                                                                                           |
| 12. Метод ділових ігор                          | Трудовий потенціал працівника визначається на основі спостережень та результатів його участі в імітаційних (ситуаційних) іграх, змодельованих під конкретну організацію                                                                                                                                 |
| 13. Метод оцінки на базі моделей компетентності | Трудовий потенціал працівника визначається за допомогою формалізованих (математичних) моделей компетентності, які являють собою системну оцінку інтелектуальних, професійних та інших характеристик, суттєвих у рамках конкретної організації                                                           |

Джерело: складено автором за [23; 56]

Усі згадані методи оцінки трудового потенціалу передбачають наявність еталону - реального або уявного, який відображає найвищі значення окремих критеріїв оцінки [83, с.114].

Одним із поширених підходів є коефіцієнтна методика оцінки трудового

потенціалу підприємства, яка поєднує елементи витратного та порівняльного підходів. Коефіцієнти цієї методики згруповані в кілька основних категорій, таких як [16; 17; 45]:

- показники професійної компетентності,
- показники творчої активності,
- показники кількості, якості та своєчасності виконаних робіт,
- показники трудової дисципліни,
- показники ефективності колективної роботи тощо.

Кожна з цих категорій містить великий набір аналітичних коефіцієнтів, що дозволяють глибше оцінити різні аспекти трудової діяльності.

Комплексний підхід до оцінювання кадрового потенціалу підприємства є надзвичайно важливим для ефективного управління людськими ресурсами. Використання такого підходу дозволяє враховувати не лише кількісні характеристики, як-от рівень плинності кадрів чи укомплектованість, але й якісні показники, що відображають професійну компетентність і соціально-психологічний клімат у колективі. Це дає змогу створити більш точну картину про стан кадрового потенціалу, що сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. Врахування різних факторів, таких як індивідуальні здібності працівників, рівень їх мотивації та здатність працювати в команді, дозволяє краще оцінити їх внесок у загальний результат діяльності підприємства. Комплексний підхід також важливий для виявлення сильних і слабких сторін у кадровому складі, що дає змогу своєчасно коригувати стратегії розвитку [23].

Таким чином, можна зробити висновок, що застосування таких методів, як кадровий аудит, експертна оцінка і «ассесмент-центр», дозволяє отримати більш глибоке розуміння ефективності використання трудових ресурсів. Крім того, цей підхід дозволяє прогнозувати потреби у додаткових навчаннях та перепідготовці персоналу. Таке системне оцінювання є основою для розробки стратегії управління талантами та оптимізації витрат на персонал.

#### 1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління трудовим потенціалом підприємств

Проблема ефективного формування та використання трудового потенціалу вітчизняними підприємствами є однією з найскладніших і потребує комплексного підходу, що не може бути досягнутий лише зусиллями окремих організацій. Для забезпечення стабільного економічного розвитку промислового сектору України необхідна державна підтримка в управлінні трудовим потенціалом на рівнях галузей, регіонів та місцевих громад.

Державне регулювання трудового потенціалу являє собою систему визначення нормативів, стандартів і правил організації праці, що базуються на законодавчих актах та контролюються органами влади. Основною метою такого регулювання є створення умов, які забезпечують виконання функцій, таких як відтворення, стимулювання, соціальний захист, регулювання та оптимізація трудових ресурсів, а також обмеження необґрунтованого зростання заробітної плати, яке не відповідає реальній ефективності праці.

Механізм організації трудового потенціалу на підприємствах регулюється загальнодержавними нормативно-правовими актами. Основні документи, що визначають правила формування трудового потенціалу, представлені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

##### Нормативно-правове забезпечення формування трудового потенціалу на підприємствах України

| Нормативний акт                                           | Що регулюється нормативним актом                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Конституція України від 28.06.96р. [30]                   | Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну, не нижчу від визначеної законом.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Податковий Кодекс України від 02.12.2010р. №2755-VI. [49] | Регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема, визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час здійснення податкового контролю, а також відповідальність за порушення податкового законодавства. |

| 1                                                                                                                                                                                                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кодекс законів про працю України від 10.12.71р. №322-VIII. [28]                                                                                                                                                | Визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці.                                                                                                                                                                                      |
| Закон України «Про оплату праці» від 24.03.95р. №108/95-ВР [21]                                                                                                                                                | Цей Закон визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання.                                                                               |
| Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.93р. №3356-XII [20]                                                                                                                                  | Цей Закон визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально – економічних інтересів працівників і власників.                                                                                                                    |
| Закон України «Про відпустки» від 15.11.96р. № 504/96-ВР [19]                                                                                                                                                  | Цей Закон встановлює державні гарантії права на відпустки, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи.                                    |
| Інструкція зі статистики заробітної плати від 13.01.04р. №4 [24]                                                                                                                                               | Інструкцією підготовлено для складання статистичної звітності з праці всіма господарюючими суб'єктами, незалежно від їх форм власності.                                                                                                                                                                                         |
| Постанова КМУ «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки» від 30.08.02р. №1298 [52]                                                                                                         | З метою упорядкування оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, а також створення механізму підтримання на постійному рівні оптимальних міжгалузевих та міжпосадових співвідношень в оплаті праці.                                                                             |
| Постанова КМУ «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» від 08.02.95р. №100 [51]                                                                                                        | Обчислення середньої заробітної плати для визначення розміру відшкодування шкоди, заподіяної працівникові ушкодженням здоров'я, пов'язаних з виконанням ним трудових обов'язків.                                                                                                                                                |
| Постанова КМУ «Перелік видів виплат, що здійснюються за рахунок коштів роботодавців, на які не нараховується єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 22.12.2010р. №1170. [50] | Відповідно до частини сьомої статті 7 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування" затверджується перелік видів виплат, що здійснюються за рахунок коштів роботодавців, на які не нараховується єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. |

Джерело: складено автором

Основним нормативно-правовим документом, на який орієнтуються в процесі здійснення господарської діяльності, є Конституція України від 28 червня 1996 року. Вона є основою для всього законодавства, включаючи законодавство про працю. Відповідно до статей 43-46 Конституції України, кожна людина має право на працю, відпочинок, соціальний захист, безпечні та здорові умови праці, а також на заробітну плату, що не повинна бути нижчою за встановлений мінімум. Особливо важливо, що кожен громадянин має право на своєчасне отримання винагороди за свою працю, і це право захищається законодавчо. Держава зобов'язана створювати умови, які забезпечують повну реалізацію цих прав для громадян [30].

Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року (№322-VIII) регулює трудові відносини всіх працівників. Цей кодекс сприяє зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності виробництва та піднесенню рівня життя трудящих. Він також зміцнює трудову дисципліну і сприяє поступовому перетворенню праці на важливу життєву потребу для кожної працездатної людини [28].

Право громадян України на працю, що включає право на отримання оплачуваної роботи з рівнем заробітної плати не нижче встановленого мінімуму, є гарантованим державою. Це право також включає свободу вибору професії, роду занять і роботи, що забезпечується відповідними умовами, створеними державою. Держава активно сприяє ефективному працевлаштуванню, підготовці та підвищенню кваліфікації трудових ресурсів, а також організовує перепідготовку працівників, які можуть бути вивільнені в результаті переходу до ринкової економіки.

Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР визначає основи економічних, правових та організаційних принципів оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах з підприємствами, установами, організаціями будь-яких форм власності та господарювання. Цей закон також регулює питання державного і договірної встановлення заробітної плати, орієнтуючись на забезпечення функцій відтворення робочої

сили та стимулювання ефективної праці [21].

Для визначення прав, обов'язків та відповідальності працівників і роботодавця, а також регулювання доходів підприємства, укладається колективний договір, відповідно до Закону України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.93р. №3356-XII. В цьому договорі уточнюються умови прийняття на роботу, системи і форми оплати праці, норми та розцінки праці, тарифні сітки, посадові оклади, а також умови виплат надбавок, доплат, премій і компенсацій. Окрім того, визначаються заходи з охорони праці та тривалість відпусток. При укладанні колективного договору необхідно дотримуватись вимог законодавства, а також Генеральної та галузевих угод [20].

Згідно зі статтею 14 Закону України «Про оплату праці» від 24.03.95р. №108/95-ВР, підприємства, що переживають фінансові труднощі, можуть на термін до шести місяців встановлювати умови оплати праці, які є нижчими від визначених Генеральною угодою, але не нижчими від встановлених державою. Інтереси працівників під час укладання договору представляють профспілки або інші органи, що мають на це повноваження. Умови колективного договору поширюються на всіх працівників підприємства [21].

На рівні держави укладається Генеральна угода між Кабінетом Міністрів України та профспілками, яка регулює основні принципи і норми соціально-економічної політики та трудових відносин, включаючи мінімальні соціальні гарантії для груп працівників. На галузевому рівні укладається галузева угода, що враховує специфіку певної галузі і визначає додаткові права і обов'язки для роботодавців і працівників, а також встановлює мінімальні рівні заробітної плати та доплат, які можуть перевищувати державні норми.

Інформаційне забезпечення відносин у сфері управління трудовим потенціалом підприємств - це сукупність процесів, методів та інструментів, які сприяють збору, обробці, збереженню та передачі інформації, необхідної для ефективного управління людськими ресурсами на підприємстві. Воно включає в себе як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації, які допомагають приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку, використання та

оцінки трудового потенціалу.

Це забезпечення може включати автоматизовані системи управління персоналом, бази даних про працівників, інформаційні системи для моніторингу та аналізу ефективності праці, а також різноманітні інструменти для прогнозування потреб у кваліфікаціях і компетенціях. Важливим аспектом є забезпечення своєчасності та достовірності інформації для формування політики підприємства в сфері трудових відносин, розвитку кадрового потенціалу, визначення потреб у навчанні та перепідготовці, а також для прийняття управлінських рішень [56, с.224].

Завдання інформаційного забезпечення відносин у сфері управління трудовим потенціалом підприємств полягають у створенні та використанні інформаційних систем для ефективного планування, обліку та аналізу кадрових ресурсів. Це включає низку ключових завдань, таких як [23; 45]:

1. Збір і обробка інформації про персонал - забезпечення точних даних щодо кадрових ресурсів, включаючи інформацію про кваліфікацію, досвід роботи, навички, рівень освіти, професійну підготовку та інші характеристики працівників.

2. Автоматизація процесів управління персоналом - впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації кадрових процесів, таких як набір, облік робочого часу, розрахунок заробітної плати, планування відпусток і лікарняних.

3. Моніторинг і оцінка ефективності працівників - створення умов для постійного моніторингу результативності працівників, оцінки їхньої продуктивності та відповідності до вимог посадових інструкцій і стандартів.

4. Прогнозування потреб у трудових ресурсах - забезпечення точного прогнозування потреб підприємства в кадрах, виявлення потенційних дефіцитів або надлишку робочої сили в майбутньому.

5. Планування розвитку кар'єри та підвищення кваліфікації - формування індивідуальних планів розвитку для працівників, оцінка потреб у підвищенні кваліфікації та навчанні для досягнення стратегічних цілей компанії.

6. Управління кадровими змінами - своєчасне оновлення та коригування кадрової інформації у разі звільнень, прийомів на роботу, підвищення чи переведення працівників на інші посади.

7. Забезпечення відповідності законодавству - підтримка дотримання всіх вимог трудового законодавства, зокрема щодо умов праці, зарплати, відпусток та інших соціальних гарантій.

8. Розвиток комунікацій у колективі - сприяння ефективній комунікації між працівниками та керівництвом за допомогою сучасних інформаційних платформ для обміну даними, отримання зворотного зв'язку та вирішення кадрових питань.

9. Інтеграція з іншими системами підприємства - інтеграція систем управління персоналом з іншими корпоративними системами, такими як бухгалтерія, фінансовий облік, планування виробництва, що дозволяє покращити загальну ефективність.

10. Аналіз і звітність - автоматичне формування звітів і аналізу з кадрових питань для керівництва, що дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі фактичних даних.

Отже, основне завдання інформаційного забезпечення управління трудовим потенціалом - це створення ефективної інфраструктури для обробки, зберігання та аналізу інформації, що дозволяє максимально використовувати кадрові ресурси підприємства.

У сучасних умовах розвитку економіки, де конкуренція на ринку праці зростає, а підприємства стикаються з необхідністю підвищення ефективності та адаптивності, управління трудовим потенціалом набуває особливої ваги. Для досягнення цих цілей необхідно використовувати сучасні інформаційні системи, які забезпечують ефективне управління персоналом. Впровадження таких систем дозволяє автоматизувати багато процесів, зменшити помилки при обробці даних і знизити адміністративні витрати. Інформаційні технології в управлінні трудовим потенціалом допомагають підприємствам не лише вдосконалити управлінські рішення, а й отримати глибший аналіз кадрових

потреб, прогнозування розвитку та планування трудових ресурсів. Вони також полегшують процес оцінки ефективності роботи персоналу, сприяючи розвитку систем мотивації та кар'єрного росту [38, с.106].

Упровадження таких інструментів забезпечує швидке реагування на зміни в зовнішньому середовищі та допомагає адаптувати внутрішні процеси до нових умов. Сучасні системи дозволяють підприємствам більш точно визначати потреби у кваліфікаціях і компетенціях, що дає змогу приймати більш обґрунтовані кадрові рішення. Застосування таких технологій надає можливість створювати динамічні системи управління, які адаптуються до змінних умов ринку праці. У результаті цього зростає загальна ефективність і конкурентоспроможність підприємств.

Таким чином, можна зробити висновок, що подальше удосконалення інформаційного забезпечення управління трудовим потенціалом є критично важливим для підвищення ефективності роботи підприємств у сучасних умовах. Впровадження новітніх інформаційних технологій дозволяє забезпечити точність, швидкість та прозорість у прийнятті кадрових рішень, що в свою чергу покращує загальну продуктивність праці. Застосування автоматизованих систем обліку та аналізу кадрових ресурсів забезпечує більш ефективне планування та використання трудових ресурсів, що дозволяє зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність компанії. Інформаційні системи також сприяють кращій комунікації між працівниками та керівництвом, що позитивно впливає на корпоративну культуру. Оскільки розвиток бізнесу залежить від людського потенціалу, створення і вдосконалення інформаційного забезпечення є стратегічно важливим кроком для досягнення сталого росту. Успішна інтеграція таких систем дозволить забезпечити ефективне управління трудовими ресурсами та забезпечити досягнення цілей підприємства.

## Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління трудовим потенціалом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що сучасні підприємства стикаються з викликами автоматизації та цифровізації, що вимагає постійного підвищення кваліфікації працівників і розвитку нових компетенцій. Ефективне управління трудовим потенціалом сприяє зростанню продуктивності праці, інноваційності та оптимізації витрат, що є критично важливим у сучасному бізнес-середовищі. Разом з тим, формування трудового потенціалу передбачає створення сприятливих умов для розвитку працівників, залучення талановитих кадрів і утримання професіоналів.

2. Встановлено, що трудовий потенціал підприємства - це сукупність фізичних, інтелектуальних, професійних, соціальних і психологічних можливостей працівників, які можуть бути реалізовані в процесі діяльності для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Він відображає рівень кваліфікації, досвіду, мотивації та творчого потенціалу персоналу, а також здатність до адаптації в умовах змінного середовища. Трудовий потенціал включає як індивідуальні характеристики працівників, так і колективні ресурси, такі як ефективність командної роботи, корпоративна культура та рівень взаємодії між відділами.

3. Обґрунтовано, що механізм управління трудовим потенціалом підприємства - це сукупність організаційних, економічних, соціальних і психологічних заходів та інструментів, що використовуються для ефективного залучення, використання і розвитку людських ресурсів з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Цей механізм охоплює різні етапи управлінського процесу, від планування потреб у трудових ресурсах до оцінки результатів діяльності працівників.

4. Узагальнено, що ефективне управління трудовим потенціалом підприємства стає важливим фактором для досягнення конкурентних переваг.

Традиційні підходи до управління вже не здатні забезпечити необхідний рівень гнучкості та інноваційності в умовах швидких змін. Сучасні методи управління трудовим потенціалом дозволяють максимально ефективно використовувати кваліфікацію та досвід працівників, забезпечуючи їхнє постійне професійне зростання. Вони сприяють підвищенню мотивації персоналу, покращенню внутрішнього клімату в колективі та зростанню загальної продуктивності праці.

5. Встановлено, що механізм управління трудовим потенціалом підприємства є ключовим елементом для забезпечення ефективної діяльності організації. Він охоплює комплекс заходів, що спрямовані на раціональне використання трудових ресурсів, їх розвиток та адаптацію до змінюваних умов зовнішнього середовища. Правильна організація цього механізму дозволяє максимально розкрити потенціал працівників, підвищити їх мотивацію та продуктивність. Завдяки ефективному управлінню трудовим потенціалом підприємство може досягти високих результатів у конкурентному середовищі, покращити свою позицію на ринку та забезпечити сталий розвиток.

6. Обґрунтовано, що комплексний підхід до оцінювання кадрового потенціалу підприємства є надзвичайно важливим для ефективного управління людськими ресурсами. Використання такого підходу дозволяє враховувати не лише кількісні характеристики, як-от рівень плинності кадрів чи укомплектованість, але й якісні показники, що відображають професійну компетентність і соціально-психологічний клімат у колективі.

7. Доведено, що подальше удосконалення інформаційного забезпечення управління трудовим потенціалом є критично важливим для підвищення ефективності роботи підприємств у сучасних умовах. Впровадження новітніх інформаційних технологій дозволяє забезпечити точність, швидкість та прозорість у прийнятті кадрових рішень, що в свою чергу покращує загальну продуктивність праці. Застосування автоматизованих систем обліку та аналізу кадрових ресурсів забезпечує більш ефективне планування та використання трудових ресурсів, що дозволяє зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність компанії.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

#### 2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження практичних аспектів функціонування системи управління трудовим потенціалом підприємства обрано ТОВ «Житомирський молочний завод», що є визнаним лідером у виробництві молочної продукції у Житомирському регіоні та Україні в цілому.

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

#### Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Ознака                             | Характеристика                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повне найменування юридичної особи | ТОВАРИСТВО з ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЖИТОМИРСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД                                                                                                                                            |
| Скорочена назва                    | ТОВ «Житомирський молочний завод»                                                                                                                                                                              |
| Статус юридичної особи             | Не перебуває в процесі припинення                                                                                                                                                                              |
| Дата реєстрації                    | 04.09.2017 р.                                                                                                                                                                                                  |
| Уповноважені особи                 | Кобзар Володимир Іванович<br>Приходьков Артем Сергійович                                                                                                                                                       |
| Розмір статутного капіталу         | 510000 грн.                                                                                                                                                                                                    |
| Організаційно-правова форма        | Товариство з обмеженою відповідальністю                                                                                                                                                                        |
| Форма власності                    | Недержавна власність                                                                                                                                                                                           |
| Код ЄДРПОУ                         | 41563679                                                                                                                                                                                                       |
| Види діяльності                    | Основний:<br>10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру<br>Інші:<br>10.41 Виробництво олії та тваринних жирів<br>10.42 Виробництво маргарину і подібних харчових жирів<br>10.52 Виробництво морозива |
| Місцезнаходження юридичної особи   | 10031, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, проспект Незалежності, будинок, 45                                                                                                                            |

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, юридична особа обрано ТОВ «Житомирський молочний завод», код ЄДРПОУ 41563679, було зареєстровано 04.09.2017 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 510000 грн. На момент останнього оновлення даних 04.12.2024 р. стан юридичної особи - зареєстровано.

ТОВ «Житомирський молочний завод» є одним із лідерів молокопереробної галузі в Україні, яке спеціалізується на виготовленні різноманітних молочних продуктів. Засноване в місті Житомир, підприємство здобуло визнання на національному ринку завдяки високій якості продукції, інноваційному підходу до виробництва та врахуванню сучасних потреб споживачів.

Компанія виготовляє натуральну продукцію, зокрема молоко, кефір, сметану, йогурти, вершкове масло та інші вироби. Завод оснащений сучасним обладнанням, що забезпечує високий рівень автоматизації виробничих процесів та дотримання суворих санітарно-гігієнічних норм.

ТОВ «Житомирський молочний завод» активно співпрацює з місцевими фермерами, налагоджуючи партнерські стосунки для постачання якісної сировини. Продукція підприємства доступна в торговельних мережах по всій країні завдяки ефективній логістичній системі та розгалуженій мережі збуту.

Компанія приділяє особливу увагу екологічній відповідальності, впроваджуючи енергоощадні технології та мінімізуючи негативний вплив на навколишнє середовище. ТОВ «Житомирський молочний завод» є прикладом гармонійного поєднання традиційних підходів та сучасних технологій у вітчизняній молочній промисловості.

ТОВ «Житомирський молочний завод» – це сучасне підприємство, обладнане передовими технологіями, що дозволяють створювати високоякісну продукцію за доступними цінами. У період з 2017 по 2020 рік на заводі було проведено масштабну реконструкцію, під час якої повністю оновили парк обладнання. Компанія поєднала передові європейські технології, найкращу українську сировину та команду досвідчених фахівців, щоб пропонувати споживачам смачну й якісну продукцію за оптимальною вартістю.

Серед торгових марок, що випускає завод, є «Зоряна», «ЖМЗ» (Житомирський молочний завод), Professional Milk Line (PL Professional), Master Milk (MM Master Milk) та «Молоко Українське». Завод також має можливість виготовляти широкий асортимент молочної продукції під брендом замовника, включаючи пастеризоване та ультрапастеризоване молоко, продукцію в упаковках типу тетра пак і тетра брик, кисломолочні вироби, йогурти, кефір, ряжанку, сметану та вершкове масло.

Основне кредо компанії – пропонувати споживачам натуральні та корисні продукти, дотримуючись традицій молокопереробки. Завод активно працює над створенням нових видів продукції, зокрема функціональних і низькокалорійних, щоб відповідати сучасним вимогам здорового харчування.

Метою діяльності ТОВ «Житомирський молочний завод» є реалізація виробничих, господарських, комерційних та інших видів діяльності з метою отримання прибутку. Це досягається через задоволення потреб суспільства у товарах і послугах, які відповідають напрямам діяльності підприємства. Окрім того, компанія прагне забезпечувати соціально-економічні інтереси акціонерів і працівників, які не є акціонерами, у відповідності до чинного Статуту.

Сфера діяльності підприємства охоплює:

- виробництво, заготівлю, зберігання та переробку молока;
- реалізацію молочної продукції, продовольчих і промислових товарів, сировини та продукції для виробничо-технічного використання, а також сільськогосподарської продукції;
- переробку та збут виробничих відходів, технічної сировини, здійснення комерційного посередництва та інноваційної діяльності;
- створення та розвиток власної торговельної мережі (магазини, салони, автолавки) для продажу продовольчих і непродовольчих товарів;
- здійснення інших видів підприємницької діяльності, дозволених чинним законодавством.

Таким чином, ТОВ «Житомирський молочний завод» поєднує традиції молокопереробки з сучасними методами ведення бізнесу, забезпечуючи якісні

товари та послуги.

Місія, бачення та стратегічні принципи функціонування ТОВ «Житомирський молочний завод» представлено нижче.

Місія ТОВ «Житомирський молочний завод» полягає у створенні якісних, корисних та доступних молочних продуктів, які відповідають високим стандартам безпеки й задовольняють потреби українських споживачів. Компанія прагне популяризувати культуру здорового харчування, забезпечуючи споживачів натуральною продукцією, виготовленою з турботою про довкілля та дотриманням традицій молочної галузі.

Бачення ТОВ «Житомирський молочний завод» - прагне стати лідером молокопереробної промисловості в Україні, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку завдяки інноваціям, високій якості продукції та орієнтації на сучасні потреби споживачів. Компанія бачить своє майбутнє у розвитку екологічно відповідального виробництва, впровадженні новітніх технологій і розширенні асортименту функціональних і здорових продуктів.

Стратегічні принципи функціонування ТОВ «Житомирський молочний завод»:

1. Якість і безпека продукції. Основний пріоритет – забезпечення споживачів натуральними та безпечними продуктами шляхом дотримання міжнародних стандартів якості на кожному етапі виробництва.

2. Інновації та технології. Постійне оновлення виробничих потужностей і впровадження сучасних технологій для оптимізації процесів і створення нових видів продукції.

3. Екологічна відповідальність. Компанія прагне мінімізувати вплив на довкілля, застосовуючи енергоощадні технології та впроваджуючи ініціативи з переробки відходів.

4. Співпраця з постачальниками. Підтримка партнерських стосунків із місцевими фермерами та забезпечення якісної сировини для виробництва.

5. Задоволення потреб споживачів. Оперативне реагування на зміну споживчих вподобань і пропозиція продукції, яка відповідає сучасним трендам

у харчуванні.

6. Розвиток людського капіталу. Інвестиції у професійне зростання співробітників, забезпечення комфортних умов праці та залучення найкращих спеціалістів галузі.

7. Економічна ефективність. Раціональне використання ресурсів і забезпечення прибутковості діяльності для сталого розвитку підприємства та підтримки соціально-економічних інтересів акціонерів і трудового колективу.

Такий підхід дозволяє ТОВ «Житомирський молочний завод» залишатися надійним виробником, орієнтованим на довгостроковий успіх та розвиток.

ТОВ «Житомирський молочний завод» визначає свої перспективи розвитку, планує та реалізує свою діяльність, враховуючи попит на їхню продукцію, роботи та послуги, а також спрямовуючи зусилля на забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства та збільшення доходів.

Джерела формування майна ТОВ «Житомирський молочний завод» включають:

- грошові, матеріальні та інтелектуальні внески Засновника;
- прибуток від реалізації продукції та іншої діяльності;
- отримані від цінних паперів доходи;
- кредити, отримані від банків та інших кредиторів;
- капітальні інвестиції та дотації з бюджету;
- доходи від приватизації, придбання майна інших підприємств.

Організаційну структуру управління підприємством ТОВ «Житомирський молочний завод» представлено у Додатку А.

Органи управління ТОВ «Житомирський молочний завод»:

1. Загальні збори учасників. Це найвищий орган управління Товариства, до компетенції якого належать ключові рішення щодо його діяльності. Учасниками зборів можуть бути власники часток на момент проведення зборів або їх офіційно уповноважені представники.

2. Наглядова рада. Орган, що відповідає за контроль роботи виконавчого органу та забезпечення захисту прав учасників Товариства. Її склад формується

Загальними зборами з числа учасників, і до Ради обирають 5 членів строком на 5 років. Члени Наглядової ради виконують свої обов'язки до моменту переобрання. При цьому членство в Наглядовій раді несумісне з перебуванням у складі Правління чи Ревізійної комісії.

3. Правління. Виконавчий орган, який здійснює оперативне керівництво підприємством і відповідає за реалізацію рішень Загальних зборів учасників та Наглядової ради. До складу Правління входить 7 членів, які обираються на строк 5 років. У його складі є голова Правління, заступник голови та члени Правління. Голова та його заступники призначаються відповідно до процедур, визначених законодавством. Члени Правління не можуть одночасно входити до Наглядової ради чи Ревізійної комісії.

4. Голова Правління. Очільник Правління обирається з його складу шляхом голосування відповідно до положень чинного законодавства та Статуту компанії. Голова керує роботою Правління та забезпечує виконання рішень вищих органів управління.

Такий поділ функцій і обов'язків забезпечує ефективне управління ТОВ «Житомирський молочний завод» та сприяє прозорості й збалансованості в прийнятті рішень.

Організаційна структура управління ТОВ «Житомирський молочний завод» має лінійно-функціональний характер. Вона передбачає управління за лінійною схемою, де основна відповідальність розподіляється за рівнями: директор – начальник цеху – майстер. При цьому функціональні служби виконують допоміжну роль, забезпечуючи керівництво необхідними обґрунтуваннями для прийняття управлінських рішень.

Така структура дозволяє:

- оперативно впроваджувати управлінські рішення завдяки чіткому лінійному підпорядкуванню;
- ефективно організовувати роботу функціональних підрозділів;
- швидко розподіляти та перерозподіляти ресурси, що є критично важливим на етапі зміцнення позицій підприємства на ринку.

Однак лінійно-функціональна структура має певні обмеження. Вона менш придатна для підприємств, які активно впроваджують технологічні зміни, оскільки процес підготовки та прийняття управлінських рішень може бути доволі тривалим.

ТОВ «Житомирський молочний завод» має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки сучасному обладнанню, високій якості продукції та орієнтації на споживачів. Постійне оновлення технологій і впровадження інновацій дозволяють компанії не лише залишатися конкурентоспроможною, але й виходити на нові ринки. Акцент на екологічній відповідальності та натуральній сировині сприяє зміцненню довіри споживачів і відповідає сучасним трендам здорового харчування.

Розширення асортименту, включаючи функціональні та низькокалорійні продукти, допоможе компанії залучити нові сегменти аудиторії. Ефективна логістика та розвинена дистрибуція забезпечують присутність продукції у більшості торгових мереж України, створюючи основу для розширення географії збуту, зокрема на міжнародному ринку.

Системна співпраця з місцевими постачальниками сировини дозволяє підтримувати високу якість продукції та сприяє розвитку аграрного сектору регіону. Водночас, удосконалення організаційної структури управління може підвищити ефективність прийняття рішень і швидкість реагування на зміни ринку.

Збереження балансу між традиційними цінностями та сучасними підходами до виробництва є ключем до довгострокового успіху. Завдяки інвестиціям у розвиток персоналу та впровадженню енергоощадних технологій завод зміцнить свої позиції як відповідального роботодавця та виробника.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Житомирський молочний завод» має всі передумови для сталого розвитку, збереження лідерства у галузі та підвищення впізнаваності свого бренду на національному та міжнародному рівнях.

## 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим елементом управління, що дозволяє оцінити його стабільність, ефективність діяльності та потенціал розвитку. У сучасних умовах ринкової економіки, коли підприємства працюють в умовах високої конкуренції, важливо мати чітке розуміння фінансового стану для прийняття стратегічних рішень. Регулярний аналіз фінансових показників допомагає виявити сильні сторони бізнесу та можливі ризики, які можуть вплинути на його стабільність.

Фінансова діагностика дозволяє оцінити прибутковість, ліквідність, платоспроможність, рівень фінансової стійкості та ефективність використання ресурсів підприємства. На основі цих показників можна своєчасно коригувати діяльність, запобігаючи збиткам та фінансовим труднощам. Для інвесторів, кредиторів і партнерів результати фінансово-економічної діагностики є важливим індикатором надійності та перспективності співпраці.

Крім того, фінансова діагностика сприяє визначенню резервів для зростання, оптимізації витрат і підвищення рентабельності. Вона також допомагає зрозуміти, чи правильно розподіляються фінансові ресурси між різними напрямками діяльності підприємства. Важливість такої діагностики особливо зростає в умовах економічної нестабільності, коли компанії стикаються з труднощами через зовнішні фактори, такі як зміни в законодавстві, валютні коливання або інфляція.

Таким чином, діагностика фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод» є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей, забезпечення довгострокової стабільності та підтримки конкурентних переваг. Її регулярне проведення сприяє ефективному управлінню бізнесом, дозволяючи адаптуватися до змін та забезпечувати стійкий розвиток у майбутньому.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Житомирський молочний завод» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Основні економічні показники діяльності

## ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Показники                                             | Роки    |         |         | 2023 р. до 2021 р. |        |
|-------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------|
|                                                       | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | +, –               | %      |
| Чистий дохід, тис. грн.                               | 13202   | 14547   | 15654   | 2452               | 18,57  |
| Валовий прибуток, тис. грн.                           | 4226    | 4097    | 4100    | -126               | -2,98  |
| Чистий прибуток, тис. грн.                            | 1182    | 1184    | 1071    | -111               | -9,39  |
| Середньорічна вартість активів, тис. грн.             | 15552,0 | 15158,0 | 14649,5 | -902,5             | -5,80  |
| Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн. | 10075,5 | 10198,5 | 10382,5 | 307,0              | 3,05   |
| Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.   | 5476,5  | 4959,5  | 4267,0  | -1209,5            | -22,09 |
| Фондовіддача, грн.                                    | 1,31    | 1,43    | 1,51    | 0,20               | 15,07  |
| Фондомісткість, грн.                                  | 0,05    | 0,05    | 0,04    | 0,00               | -5,10  |
| Фондоозброєність, тис. грн /ос.                       | 67,17   | 64,55   | 63,70   | -3,47              | -5,17  |
| Продуктивність праці, тис. грн. /ос.                  | 88,01   | 92,07   | 96,04   | 8,02               | 9,12   |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів              | 2,41    | 2,93    | 3,67    | 1,26               | 52,18  |

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Дані табл. 2.2 свідчать про позитивну динаміку чистого доходу підприємства, який за три роки зріс на 2452 тис. грн. (18,57%), що вказує на підвищення продажів або цінової політики. Однак, при зростанні доходу спостерігається зниження валового прибутку на 126 тис. грн. (-2,98%), що може свідчити про зростання собівартості продукції або підвищення операційних витрат. Чистий прибуток також зменшився на 111 тис. грн. (-9,39%), що може бути наслідком збільшення витрат на виробництво, адміністративних витрат чи інших факторів.

Середньорічна вартість активів скоротилася на 902,5 тис. грн. (-5,80%), що переважно пов'язано зі зменшенням оборотних активів на 1209,5 тис. грн. (-22,09%), тоді як вартість необоротних активів зросла на 307 тис. грн. (3,05%). Це може свідчити про перерозподіл ресурсів на довгострокові інвестиції. Покращення фондовіддачі на 0,20 грн. (15,07%) вказує на ефективніше використання основних засобів у виробництві. Водночас фондомісткість знизилася на 5,10%, що є позитивним показником, адже підприємство витрачає

менше ресурсів на одиницю продукції. Фондоозброєність скоротилася на 3,47 тис. грн. (-5,17%), що може свідчити про зменшення інвестицій в обладнання на одного працівника. Продуктивність праці зросла на 8,02 тис. грн. (9,12%), що є позитивною тенденцією та вказує на ефективність праці персоналу. Значне покращення коефіцієнта оборотності оборотних активів на 1,26 (52,18%) свідчить про швидше перетворення оборотних активів на дохід, що є важливим для підтримки ліквідності.

Таким чином, підприємство ТОВ «Житомирський молочний завод» демонструє позитивну динаміку за показниками доходу, ефективності використання основних засобів і продуктивності праці, але стикається з викликами у вигляді зниження прибутковості та зменшення оборотних активів, що потребує подальшої оптимізації витрат та вдосконалення фінансового управління.

Діагностика майнового стану підприємства є важливим інструментом аналізу, який дозволяє оцінити структуру, динаміку та ефективність використання майна підприємства. У сучасних умовах конкурентного ринку володіння чітким уявленням про власні активи є ключовим фактором для забезпечення фінансової стійкості та стабільного розвитку бізнесу. Аналіз майнового стану допомагає визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та чи має достатньо активів для забезпечення поточної діяльності.

Особливу увагу приділяють співвідношенню оборотних і необоротних активів, адже від цього залежить здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання. Крім того, оцінка майна дозволяє виявити слабкі місця, наприклад, надлишкові або неефективно використовувані активи, які можуть обтяжувати підприємство. Діагностика також допомагає оцінити ліквідність активів, що є важливим аспектом у фінансовому плануванні.

Регулярний аналіз майнового стану сприяє прийняттю стратегічних рішень щодо оновлення основних засобів, оптимізації структури активів або пошуку нових джерел фінансування. Він також є важливим для залучення інвесторів,

які звертають увагу на склад та ефективність використання майна підприємства. Таким чином, діагностика майнового стану є необхідною для забезпечення сталого розвитку підприємства та його адаптації до змін у ринковому середовищі.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод»  
та джерел його формування за балансом

| Показники                                    | 2021 р.   |        | 2022 р.   |        | 2023 р.   |        | 2023 р. до 2021 р. |        |       |
|----------------------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|--------------------|--------|-------|
|                                              | тис. грн. | %      | тис. грн. | %      | тис. грн. | %      | +, –               | %      | п.с.  |
| Активи                                       |           |        |           |        |           |        |                    |        |       |
| 1. Необоротні активи:                        | 10197     | 63,13  | 10200     | 72,01  | 10565     | 69,81  | 368                | 3,61   | 6,67  |
| в т.ч. основні засоби                        | 10197     | 63,13  | 10200     | 72,01  | 10565     | 69,81  | 368                | 3,61   | 6,67  |
| 2. Оборотні активи                           | 5955      | 36,87  | 3964      | 27,99  | 4570      | 30,19  | -1385              | -23,26 | -6,67 |
| в т.ч. запаси                                | 1561      | 9,66   | 608       | 4,29   | 862       | 5,70   | -699               | -44,78 | -3,97 |
| дебіторська заборгованість                   | 4197      | 25,98  | 3200      | 22,59  | 3565      | 23,55  | -632               | -15,06 | -2,43 |
| грошові кошти                                | 117       | 0,72   | 121       | 0,85   | 105       | 0,69   | -12                | -10,26 | -0,03 |
| Пасиви                                       |           |        |           |        |           |        |                    |        |       |
| 1. Власний капітал                           | 3540      | 21,92  | 4382      | 30,94  | 4627      | 30,57  | 1087               | 30,71  | 8,65  |
| в т.ч. зареєстрований капітал                | 510       | 3,16   | 510       | 3,60   | 510       | 3,37   | 0                  | 0,00   | 0,21  |
| нерозподілений прибуток                      | 678       | 4,20   | 1520      | 10,73  | 1765      | 11,66  | 1087               | 160,32 | 7,46  |
| 2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 530       | 3,28   | 485       | 3,42   | 463       | 3,06   | -67                | -12,64 | -0,22 |
| 2. Поточні зобов'язання і забезпечення       | 12082     | 74,80  | 9297      | 65,64  | 10045     | 66,37  | -2037              | -16,86 | -8,43 |
| Баланс                                       | 16152     | 100,00 | 14164     | 100,00 | 15135     | 100,00 | -1017              | -6,30  | x     |

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз показав, що загальна вартість активів підприємства скоротилася на 1017 тис. грн. (-6,30%), що свідчить про певні труднощі в підтримці ресурсного потенціалу. Необоротні активи зросли на 368 тис. грн. (+3,61%), досягнувши 69,81% у структурі активів, що є позитивною тенденцією, оскільки це може свідчити про інвестиції в основні засоби або інші довгострокові активи. У той же час, оборотні активи зменшилися на 1385 тис. грн. (-23,26%), їх частка в загальних активах знизилася на 6,67 п.с., що може свідчити про скорочення ресурсів, необхідних для підтримки ліквідності.

Серед оборотних активів найбільше скорочення відбулося у запасах (-699 тис. грн, -44,78%) та дебіторській заборгованості (-632 тис. грн, -15,06%), що може бути пов'язано зі зменшенням обсягів виробництва чи продажів. Грошові кошти також зменшилися на 12 тис. грн. (-10,26%), що може свідчити про проблеми з оперативною платоспроможністю. Власний капітал зріс на 1087 тис. грн. (+30,71%) і тепер становить 30,57% від загальних пасивів, що є позитивним показником фінансової стабільності. Найбільше зростання відбулося за рахунок нерозподіленого прибутку (+1087 тис. грн, +160,32%), що свідчить про успішність операційної діяльності за період. Довгострокові зобов'язання зменшилися на 67 тис. грн. (-12,64%), а поточні зобов'язання скоротилися на 2037 тис. грн. (-16,86%), що є позитивним сигналом, адже підприємство поступово знижує свої боргові зобов'язання. Однак частка поточних зобов'язань все ще значна - 66,37%, що може створювати певні фінансові ризики.

Таким чином, підприємство демонструє зміцнення власного капіталу та зниження боргового навантаження, але потребує уваги до оборотних активів, оскільки їх зниження може вплинути на ліквідність та операційну стабільність у майбутньому.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є невід'ємною складовою ефективного управління та стратегічного планування. Вона дозволяє оцінити прибутковість, рентабельність та фінансову ефективність діяльності, що є ключовими показниками успішності бізнесу.

Аналіз фінансових результатів допомагає виявити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання доходу та прибутку. Особливу увагу приділяють динаміці чистого доходу, валового та чистого прибутку, а також рентабельності виробництва. Ці показники дозволяють оцінити стабільність фінансових потоків і визначити, чи відповідають результати діяльності поставленим цілям. Важливим аспектом є ідентифікація факторів, які впливають на фінансові результати, таких як зміна собівартості продукції, обсяги продажів, рівень витрат або зовнішні економічні умови.

Діагностика фінансових результатів сприяє своєчасному виявленню проблем, пов'язаних із зниженням прибутковості, та формуванню рекомендацій для їх вирішення. Вона також дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку. Крім того, результати такого аналізу є важливими для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, оскільки вони характеризують фінансову стійкість і потенціал зростання бізнесу.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод» проаналізовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності  
підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод», тис.грн.

| Показники                                                      | Роки    |         |         | 2023 р. до 2021 р. |        |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------|
|                                                                | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | +, –               | %      |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 13202   | 14547   | 15654   | 2452               | 18,57  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 8976    | 10450   | 11554   | 2578               | 28,72  |
| Валовий прибуток                                               | 4226    | 4097    | 4100    | -126               | -2,98  |
| Адміністративні витрати                                        | 1859    | 1695    | 1789    | -70                | -3,77  |
| Витрати на збут                                                | 795     | 857     | 905     | 110                | 13,84  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності                | 1572    | 1545    | 1406    | -166               | -10,56 |
| Фінансові витрати                                              | 122     | 111     | 109     | -13                | -10,66 |
| Фінансовий результат до оподаткування                          | 1459    | 1444    | 1306    | -153               | -10,49 |
| Чистий фінансовий результат                                    | 1182    | 1184    | 1071    | -111               | -9,39  |

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Дані табл. 2.4 свідчать про зростання чистого доходу підприємства на 2452 тис. грн. (18,57%) за аналізований період, що вказує на позитивну динаміку реалізації продукції. Однак собівартість реалізованої продукції зросла на 2578 тис. грн. (28,72%), що перевищує темпи зростання доходу. Це призвело до скорочення валового прибутку на 126 тис. грн. (-2,98%), свідчаючи про зниження ефективності виробництва.

Адміністративні витрати зменшилися на 70 тис. грн. (-3,77%), що позитивно впливає на загальну фінансову стабільність, проте витрати на збут зросли на 110 тис. грн. (13,84%), що може бути пов'язано з маркетинговими чи логістичними заходами для підтримки продажів. Незважаючи на зусилля щодо контролю витрат, фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 166 тис. грн. (-10,56%), що вказує на зниження операційної ефективності. Фінансові витрати за період скоротилися на 13 тис. грн. (-10,66%), що може свідчити про оптимізацію боргового навантаження. Однак фінансовий результат до оподаткування знизився на 153 тис. грн. (-10,49%), а чистий прибуток підприємства зменшився на 111 тис. грн. (-9,39%). Це свідчить про те, що зростання доходів не забезпечило адекватного підвищення прибутковості.

Підприємству слід звернути увагу на контроль собівартості та ефективність управління витратами, оскільки їхній високий рівень є основною причиною зниження фінансових результатів. Зростання витрат на збут є виправданим лише за умови, якщо це сприяє значному збільшенню продажів та прибутковості.

Таким чином, ТОВ «Житомирський молочний завод» демонструє позитивну динаміку доходів, але водночас стикається із проблемами зростання витрат, які обмежують рентабельність і фінансову ефективність підприємства.

Діагностика фінансового стану підприємства – це процес комплексного аналізу та оцінки фінансових показників, які відображають його платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість, рентабельність та ефективність використання ресурсів. Її метою є виявлення сильних та слабких сторін фінансової діяльності підприємства, визначення проблемних зон, а

також формування рекомендацій для підвищення ефективності управління фінансами.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану  
підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Показники                                  | Роки    |         |         | 2023 р. до 2021 р. |        |
|--------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------|
|                                            | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | +, –               | %      |
| Коефіцієнт загальної ліквідності           | 0,49    | 0,43    | 0,45    | -0,04              | -7,70  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності          | 0,01    | 0,01    | 0,01    | 0,00               | 7,94   |
| Чистий оборотний капітал, тис.грн.         | -6127   | -5333   | -5475   | 652,0              | -10,64 |
| Коефіцієнт автономії                       | 0,22    | 0,31    | 0,31    | 0,09               | 39,49  |
| Коефіцієнт фінансової залежності           | 4,56    | 3,23    | 3,27    | -1,29              | -28,31 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості            | 0,28    | 0,45    | 0,44    | 0,16               | 56,88  |
| Коефіцієнт оборотності активів             | 0,85    | 0,96    | 1,07    | 0,22               | 25,88  |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу   | 3,79    | 3,67    | 3,48    | -0,32              | -8,41  |
| Рентабельність господарської діяльності, % | 12,55   | 11,11   | 9,17    | -3,38              | x      |
| Рентабельність власного капіталу, %        | 33,97   | 29,89   | 23,78   | -10,19             | x      |
| Рентабельність продукції, %                | 13,52   | 11,88   | 9,87    | -3,65              | x      |

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз засвідчує на неоднозначні тенденції у фінансовому стані підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 0,04 (-7,70%), залишаючись нижчим за нормативне значення, що свідчить про недостатню здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання оборотними активами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився стабільним (0,01), але також є низьким, що вказує на мінімальний рівень грошових коштів для оперативних платежів. Чистий оборотний капітал скоротився на 652 тис. грн. (-10,64%), та залишається негативним (-5475 тис. грн), що є ознакою нестабільності короткострокового фінансування. Водночас коефіцієнт автономії зріс на 0,09 (39,49%), досягнувши значення 0,31, що свідчить про зменшення залежності від залучених коштів. Це підтверджується і зниженням коефіцієнта фінансової залежності на 1,29 (-28,31%).

Коефіцієнт фінансової стійкості зріс на 0,16 (56,88%), досягнувши 0,44, що вказує на покращення здатності підприємства покривати свої зобов'язання власними коштами. Позитивною є і динаміка коефіцієнта оборотності активів, який збільшився на 0,22 (25,88%), що свідчить про ефективніше використання активів для отримання доходів. Однак зниження коефіцієнта оборотності власного капіталу на 0,32 (-8,41%) вказує на дещо знижений темп повернення інвестицій. Рентабельність показує спадні тенденції: господарської діяльності (-3,38%), власного капіталу (-10,19%) і продукції (-3,65%), що свідчить про зниження прибутковості підприємства.

Таким чином, ТОВ «Житомирський молочний завод» покращило фінансову стійкість і зменшило залежність від боргового фінансування, але його ліквідність і рентабельність залишаються слабкими, що потребує впровадження заходів для стабілізації фінансової ефективності.

### **2.3. Оцінка сучасного стану формування та використання трудового потенціалу підприємства**

Трудовий потенціал ТОВ «Житомирський молочний завод» полягає в поєднанні професійних знань, навичок, досвіду та мотивації працівників, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Це ключовий ресурс, який визначає конкурентоспроможність і можливості розвитку компанії в умовах сучасного ринкового середовища.

Основу трудового потенціалу становлять висококваліфіковані спеціалісти, здатні впроваджувати інноваційні підходи до виробництва та управління. Важливу роль відіграє культура безперервного навчання, що дозволяє співробітникам адаптуватися до нових технологій і вдосконалювати професійні навички.

До переваг трудового потенціалу належать налагоджена система взаємодії між працівниками, сильна мотиваційна політика та стабільний соціальний

клімат, який сприяє підвищенню продуктивності праці ТОВ «Житомирський молочний завод». Крім того, підприємство активно інвестує у створення безпечних умов роботи та залучення молодих кадрів, що забезпечує стійкість трудового ресурсу в довгостроковій перспективі. Отже, трудовий потенціал ТОВ «Житомирський молочний завод» є основою його успіху, забезпечуючи стабільну діяльність і можливості для інноваційного розвитку в конкурентному середовищі.

Для оцінки трудового потенціалу підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод» необхідно проаналізувати динаміку чисельності і складу персоналу, рівень професійної підготовки кадрів. Для цих цілей можна використати фінансову звітність та внутрішні нормативні документи підприємства, що регулюють систему управління персоналом.

Важливим показником кадрового потенціалу, кадрової політики є стабільність трудового колективу, що характеризується показниками руху кадрів на підприємстві.

Результати аналізу руху кадрів на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод» представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз трудового потенціалу за показниками стабільності та руху кадрів  
ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Показники                                         | Роки    |         |         | 2023 р. до 2021 р. |        |
|---------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------|
|                                                   | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | +, –               | %      |
| 1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 465,00  | 423,00  | 447,00  | -18,00             | -3,87  |
| 2. Прийнято працівників, осіб                     | 29,00   | 32,00   | 60,00   | 31,00              | 106,90 |
| 3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:        | 47,00   | 74,00   | 36,00   | -11,00             | -23,40 |
| – за власним бажанням                             | 26,00   | 51,00   | 26,00   | 0,00               | 0,00   |
| – за порушення дисципліни                         | 17,00   | 15,00   | 5,00    | -12,00             | -70,59 |
| – по скороченню штатів                            | 4,00    | 8,00    | 5,00    | 1,00               | 25,00  |
| 4. Коефіцієнт плинності кадрів                    | 0,09    | 0,16    | 0,07    | -0,02              | -25,00 |
| 5. Коефіцієнт стабільності кадрів                 | 0,91    | 0,87    | 0,94    | 0,03               | 3,14   |
| 6. Індекс чисельності робочої сили                | 0,96    | 0,90    | 1,05    | 0,09               | 9,61   |

Джерело: складено за даними підприємства

Аналіз показав, що середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 18 осіб (-3,87%) за аналізований період, що свідчить про скорочення робочої сили, можливо через оптимізацію виробництва або інші організаційні зміни. Прийом нових працівників зріс удвічі (+31 особа, 106,90%), що може вказувати на активізацію найму для покриття потреб у персоналі або запровадження нових виробничих ліній. Водночас, кількість вибулих працівників скоротилася на 11 осіб (-23,40%), що свідчить про певну стабілізацію кадрового складу. Особливо позитивним є суттєве зниження звільнень через порушення дисципліни (-12 осіб, -70,59%), що може бути результатом покращення умов праці або вдосконалення корпоративної культури.

Коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 0,02 (-25,00%), що підтверджує зниження частоти змін у складі працівників. Водночас коефіцієнт стабільності кадрів зріс на 0,03 (3,14%), досягнувши значення 0,94, що свідчить про збереження основної частини персоналу. Індекс чисельності робочої сили також зріс на 0,09 (9,61%), вказуючи на відновлення кадрового потенціалу.

Таким чином, підприємство ТОВ «Житомирський молочний завод» демонструє покращення стабільності трудового колективу, зниження плинності кадрів та активізацію процесів найму, що створює передумови для підвищення ефективності трудового потенціалу.

Кадровий склад підприємства аналізують на ТОВ «Житомирський молочний завод» по категоріях працівників, що і показано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика трудового потенціалу за показниками  
кадрового складу ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Категорія працівників                                    | 2021 р. |      | 2022 р. |      | 2023 р. |      | 2023 р. до 2021 р. |        |       |
|----------------------------------------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|--------------------|--------|-------|
|                                                          | осіб    | %    | осіб    | %    | осіб.   | %    | +, –               | %      | п.с   |
| 1                                                        | 2       | 3    | 4       | 5    | 6       | 7    | 8                  | 9      | 10    |
| 1. Адміністративно-управлінський персонал, у тому числі: |         |      |         |      |         |      |                    |        |       |
| – вища ланка управління                                  | 31,00   | 6,67 | 32,00   | 7,57 | 26,00   | 5,82 | -5,00              | -16,13 | -0,85 |
|                                                          | 3,00    | 0,65 | 4,00    | 0,95 | 5,00    | 1,12 | 2,00               | 66,67  | 0,47  |

Продовження таблиці 2.7

| 1                                     | 2      | 3     | 4      | 5     | 6      | 7     | 8      | 9      | 10    |
|---------------------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|-------|
| – керівники середньої ланки           | 8,00   | 1,72  | 8,00   | 1,89  | 8,00   | 1,79  | 0,00   | 0,00   | 0,07  |
| – управлінці                          | 20,00  | 4,30  | 20,00  | 4,73  | 13,00  | 2,91  | -7,00  | -35,00 | -1,39 |
| 2. Виробничий персонал, у тому числі: | 419,00 | 90,11 | 378,00 | 89,36 | 407,00 | 91,05 | -12,00 | -2,86  | 0,94  |
| – основне виробництво                 | 352,00 | 75,70 | 341,00 | 80,61 | 361,00 | 80,76 | 9,00   | 2,56   | 5,06  |
| – допоміжне виробництво               | 50,00  | 10,75 | 23,00  | 5,44  | 33,00  | 7,38  | -17,00 | -34,00 | -3,37 |
| – обслуговуючий персонал              | 17,00  | 3,66  | 14,00  | 3,31  | 13,00  | 2,91  | -4,00  | -23,53 | -0,75 |
| 3. Допоміжний персонал                | 15,00  | 3,23  | 13,00  | 3,07  | 14,00  | 3,13  | -1,00  | -6,67  | -0,09 |
| Разом                                 | 465,00 | 100,0 | 423,00 | 100,0 | 447,00 | 100,0 | -18,00 | -3,87  | -     |

Джерело: складено за даними підприємства

Аналіз показав, що адміністративно-управлінський персонал скоротився на 5 осіб (-16,13%), а його частка в загальній чисельності зменшилася на 0,85 п.с., що може свідчити про оптимізацію управлінської структури. Водночас зросла кількість працівників вищої ланки управління (+2 особи, +66,67%), що свідчить про зміцнення стратегічного керівництва. Кількість управлінців знизилася на 7 осіб (-35%), а їх частка в загальному складі працівників зменшилася на 1,39 п.с., що може свідчити про перерозподіл функцій між іншими категоріями працівників. Виробничий персонал, який становить основну частку працівників, скоротився на 12 осіб (-2,86%), однак його частка зросла на 0,94 п.с., що свідчить про посилення уваги до виробничих процесів. Обслуговуючий персонал також скоротився на 4 особи (-23,53%), а його частка зменшилася на 0,75 п.с., що може бути пов'язано з автоматизацією або зовнішнім аутсорсингом певних функцій. Чисельність допоміжного персоналу залишилася майже незмінною (-1 особа, -6,67%), що вказує на стабільність у цій категорії.

Загальна чисельність працівників зменшилася на 18 осіб (-3,87%), що може свідчити про оптимізацію штату для підвищення ефективності. Водночас пріоритет надається основним виробничим процесам, що підтверджується збільшенням частки працівників основного виробництва. Це свідчить про

адаптацію підприємства до сучасних вимог і зміну акцентів у кадровій політиці.

Аналіз кадрового складу ТОВ «Житомирський молочний завод» за рівнем освіти і віком виконують за допомогою табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика трудового потенціалу за показниками  
рівня освіти та віку працівників ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Вік            | Кількість з вищою освітою, осіб |      | Кількість з середньою спеціальною освітою, осіб |      | Кількість з середньою освітою, осіб |      | Всього, осіб |      | Питома вага в загальній чисельності, % |       |
|----------------|---------------------------------|------|-------------------------------------------------|------|-------------------------------------|------|--------------|------|----------------------------------------|-------|
|                | 2022                            | 2023 | 2022                                            | 2023 | 2022                                | 2023 | 2022         | 2023 | 2022                                   | 2023  |
| До 30 років    | 29                              | 31   | 37                                              | 41   | 17                                  | 15   | 83           | 87   | 19,62                                  | 19,46 |
| Від 30 до 45   | 17                              | 19   | 71                                              | 69   | 15                                  | 13   | 103          | 101  | 24,35                                  | 22,60 |
| Від 45 до 55   | 14                              | 13   | 106                                             | 127  | 23                                  | 19   | 143          | 159  | 33,81                                  | 35,57 |
| Понад 55 років | 15                              | 10   | 62                                              | 71   | 17                                  | 19   | 94           | 100  | 22,22                                  | 22,37 |
| Всього         | 75                              | 73   | 276                                             | 308  | 72                                  | 66   | 423          | 447  | 100                                    | 100   |

Джерело: складено за даними підприємства

Дані свідчать, що у 2023 році найбільшу частку працівників (35,57%) складають особи віком від 45 до 55 років, і ця частка зросла порівняно з 2022 роком. Це вказує на значну роль досвідчених працівників у трудовому потенціалі підприємства. Молодь до 30 років становить 19,46% від загальної чисельності, що демонструє стабільну присутність молодих кадрів, які можуть бути основою майбутнього розвитку.

За рівнем освіти найбільше працівників мають середню спеціальну освіту (308 осіб у 2023 році, що становить понад 68,9% від загальної чисельності). Це підкреслює важливість фахових знань і навичок для забезпечення виробничих потреб підприємства. Водночас кількість працівників із вищою освітою скоротилася з 75 до 73 осіб, що може свідчити про зниження попиту на управлінські чи аналітичні ролі.

Працівники віком понад 55 років становлять 22,37% персоналу, що свідчить про значну частку досвідчених кадрів, хоча їх кількість і зросла. Загалом підприємство підтримує баланс між молодими працівниками та

досвідченими кадрами, що забезпечує стабільність у розвитку трудового потенціалу.

Для оцінки трудового потенціалу підприємства в цілому, необхідно провести аналіз стану та ефективності використання персоналу ТОВ «Житомирський молочний завод». Такий аналіз будемо проводити, виходячи з даних розрахунків, здійснених в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка використання трудового потенціалу  
ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Показники                                                                        | Роки    |         |         | 2023 р. до 2021 р. |        |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------|
|                                                                                  | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | +, –               | %      |
| Середньооблікова чисельність працівників, чол.                                   | 465,00  | 423,00  | 447,00  | -18                | -3,87  |
| Середньооблікова чисельність працівників вищої ланки управління, чол.            | 31,00   | 32,00   | 26,00   | -5                 | -16,13 |
| Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства, чол. | 419,00  | 378,00  | 407,00  | -12                | -2,86  |
| Річний фонд оплати праці працівників, тис.грн.                                   | 3395    | 4419    | 5465    | 2070               | 60,97  |
| Річна оплата праці середньо-облікового працівника, тис.грн.                      | 73,01   | 104,46  | 122,25  | 49,24              | 67,44  |
| Продуктивність праці (по оплаті праці), тис.грн.                                 | 5,37    | 4,54    | 3,95    | -1,42              | -26,44 |
| Продуктивність праці середньо облікового працівника, тис.грн.                    | 88,01   | 92,07   | 96,04   | 8,03               | 9,12   |
| Фондоозброєність праці (за оплатою праці), тис.грн.                              | 4,10    | 3,19    | 2,62    | -1,48              | -36,10 |
| Фондоозброєність праці середньо-облікового працівника                            | 67,17   | 64,55   | 63,70   | -3,47              | -5,17  |

Джерело: складено за даними підприємства

Аналіз використання трудового потенціалу ТОВ «Житомирський молочний завод» за 2021–2023 роки показує ряд значних змін у складі працівників та економічних показниках. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 18 осіб, або на 3,87%. Це може свідчити про певну оптимізацію чисельності або реорганізацію на підприємстві. Збільшення фонду на 2070 тис. грн. (60,97%) свідчить про зростання оплати праці, що може бути

результатом підвищення заробітних плат або збільшення премій та надбавок. Збільшення на 49,24 тис. грн. (67,44%) вказує на значне підвищення середнього рівня заробітної плати, що може бути пов'язано з покращенням економічних умов або політикою підвищення мотивації працівників. Зниження показника на 1,42 тис. грн. (26,44%) свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів, що може бути пов'язано з підвищенням заробітних плат без пропорційного зростання обсягу виробництва. Продуктивність праці середньооблікового працівника: позитивна динаміка цього показника (+8,03 тис. грн, або +9,12%) вказує на зростання продуктивності, що свідчить про покращення ефективності праці або технологічних процесів.

Отже, на підприємстві спостерігається тенденція до зменшення чисельності працівників, особливо вищого управлінського персоналу, що в поєднанні з підвищенням заробітних плат та продуктивності праці може свідчити про процеси оптимізації та модернізації. Однак, зниження фондоозброєності та продуктивності праці за оплатою праці може вказувати на потребу в подальших вдосконаленнях в організації виробництва.

На підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод» застосовуються організаційно адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління трудовим потенціалом. У табл. 2.10 представлені основні аспекти зазначених методів управління трудовим потенціалом ТОВ «Житомирський молочний завод».

Таблиця 2.10

Методи управління трудовим потенціалом на підприємстві  
ТОВ «Житомирський молочний завод» та їх характеристика

| Група методів                 | Метод                           | Характеристика                                                          |
|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1                             | 2                               | 3                                                                       |
| Організаційно-адміністративні | Формування структури управління | Структура управління та склад персоналу (штати) формуються Директором   |
|                               | Видання наказів                 | Директор видає розпорядчі документи (накази) щодо управління персоналом |
|                               | Організаційний вплив            | Підбір та розстановку кадрів здійснює відділ управління персоналом      |

Продовження таблиці 2.10

| 1                      | 2                                             | 3                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | Організаційне нормування                      | Розробка посадових інструкцій, положень, стандартів займається відділ управління персоналом під керівництвом Директора                                                                                                                                      |
| Економічні             | Планування                                    | Розробка планів по кадровій політиці знаходиться у веденні відділу управління персоналом і затверджується директором                                                                                                                                        |
|                        | Матеріальне стимулювання                      | На підприємстві здійснюється виплата працівникам премій, доплата за стаж, виконання плану                                                                                                                                                                   |
|                        | Економічні норми та нормативи                 | Встановлення норм щодо виробки та продуктивності праці для працівників підприємства                                                                                                                                                                         |
| Соціально-психологічні | Підвищення мотивації на результати праці      | Мотивація працівників безпосередньо залежить від результатів праці, на кожен місяць розробляється план робіт, в кінці кожного місяця підводяться підсумки і виділяють працівників                                                                           |
|                        | Розвиток соціальних потреб та інтересів       | Один раз на півроку працівник відділу управління персоналом здійснює індивідуальне опитування працівників щодо соціальних інтересів та потреб, за результатами даного опитування розробляється комплекс заходів для працівників: навчання, перекваліфікація |
|                        | Підвищення кваліфікації при зростанні кар'єри | На підприємстві є пряма залежність кваліфікації працівника від просування по кар'єрних сходах. Працівникам, які добре проявили себе в трудовій діяльності, пропонується підвищення кваліфікації та підвищення по службі                                     |
|                        | Запобігання та усунення конфліктних ситуацій  | Молодшими менеджерами (начальники ділянок) проводиться соціальний інструктаж на тему «Дружний колектив – плідна та якісна робота підприємства»                                                                                                              |

Джерело: складено автором

Аналіз організації управління трудовим потенціалом виявив як сильні, так і слабкі сторони в діяльності компанії ТОВ «Житомирський молочний завод». Однією з основних проблем є незадоволеність працівників умовами праці в ТОВ «Житомирський молочний завод».

Показники, що характеризують систему управління трудовим потенціалом ТОВ «Житомирський молочний завод» (первинне опитування працівників підприємства) узагальнено у табл. 2.11.

Згідно з даними табл. 2.11, проведене опитування працівників ТОВ «Житомирський молочний завод» показало різний рівень задоволеності різними аспектами праці.

Таблиця 2.11

Показники, що характеризують систему управління трудовим потенціалом підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод» (первинне опитування працівників підприємства)

| Показники задоволеності працею           | Частка задоволених працівників, % |
|------------------------------------------|-----------------------------------|
| Задоволеність змістом праці              | 60,4                              |
| Задоволеність режимом роботи             | 25,7                              |
| Задоволеність умовами праці              | 61,3                              |
| Задоволеність заробітною платою          | 56,7                              |
| Задоволеність різноманітністю роботи     | 33,1                              |
| Задоволеність самостійністю в роботі     | 52,4                              |
| Задоволеність гігієнічними умовами праці | 56,3                              |
| Задоволеність рівнем організації праці   | 57,9                              |
| Задоволеність відносинами з колегами     | 44,0                              |
| Задоволеність системою управління        | 81,6                              |
| Середній показник, %                     | 52,6                              |

Джерело: складено автором

Найвищий рівень задоволення відзначено щодо системи управління (81,6%), що свідчить про ефективну роботу керівництва підприємства. Порівняно високими є також показники задоволеності змістом праці (60,4%) та умовами праці (61,3%), що може вказувати на належну організацію робочого процесу та середовища. Однак, існують і значні недоліки, зокрема в таких аспектах, як режим роботи (25,7%), різноманітність роботи (33,1%) та відносини з колегами (44,0%), де рівень задоволеності є відносно низьким. Показник самостійності в роботі складає 52,4%, що свідчить про необхідність надання більшої автономії працівникам. Заробітна плата також викликає певні занепокоєння, з рівнем задоволеності 56,7%. Гігієнічні умови праці оцінено на рівні 56,3%, що вказує на необхідність покращення в цьому напрямку. Рівень організації праці має задовільний показник (57,9%), але є можливості для вдосконалення. Загальний середній показник задоволеності працею складає 52,6%, що вказує на наявність значних проблем у мотивації та задоволеності працівників, які потребують вирішення.

Далі розглянемо процес відтворення персоналу в системі управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод» та виділимо проблеми, що існують на сьогоднішній день (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка процесу відтворення персоналу в системі управління персоналом  
ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

| Функції управління | Фази відтворення персоналу в системі управління                                                                                |                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | Формування                                                                                                                     | Розподіл                                                                                                     | Перерозподіл                                                                                                                                        | Використання                                                                                                                                                                                      |
| 1. Планування      | 1. Планування розширення штату відбувається у міру необхідності.<br>2. Підготовка кадрів.<br>3. Пошук джерел набору персоналу. | 1. Планування розподілу кадрів не проводиться.<br>2. Прогнозування відповідності персоналу сучасним вимогам. | 1. Розробка схеми просування кадрів службовими сходами.<br>2. Планування вивільнення кадрів в результаті НТП не проводиться.                        | 1. Розробка планів по забезпеченню раціонального використання персоналу (суміщення посад).<br>2. Розробка заходів щодо забезпечення нормальних умов праці.<br>3. Формується система оплати праці. |
| 2. Організація     | 1. Якісний підбір персоналу.<br>2. Розстановка персоналу.                                                                      | 1. Розстановка кадрів підготовлених для підприємства                                                         | 1. Розстановка кадрів на відповідні робочі місця по рекомендації<br>2. Перепідготовка кадрів не здійснюється, так само як і підвищення кваліфікації | 1. Заходи, що підвищують продуктивність праці.                                                                                                                                                    |
| 3. Мотивація       | Посадові вимоги висовуються відповідно до укладеного договору. Відсутня система мотивації у деяких працівників.                |                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                   |
| 4. Контроль        | 1. Визначається відповідність чисельності кадрів                                                                               | 1. Оцінка при наборі кадрів.<br>2. Оцінка діяльності кожного працівника                                      | 1. Контролювання перерозподілу шляхом виявлення факторів, які обумовлюють професійну відповідність                                                  | 1. Подальша перепідготовка кадрів не здійснюється.                                                                                                                                                |

Джерело: складено автором

В процесі проведеного дослідження вважаємо за необхідне здійснити узагальнення отриманих результатів розвитку системи управління трудовим потенціалом на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод», що представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Переваги та недоліки в існуючій системі управління  
трудоим потенціалом ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Переваги                                                                                                                                                                                                                                                           | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань.<br>2) При найманні перевага надається кандидату з досвідом, що дозволяє не витратити кошти на навчання.<br>3) Швидка адаптація персоналу в неформальній обстановці.<br>4) Врахування думок персоналу. | 1) Відсутність довгострокового планування кадрів.<br>2) Відсутність чіткої кадрової політики.<br>3) Відсутність кадрового резерву.<br>4) Відсутність заохочення ініціативи персоналу.<br>5) Часткова відсутність матеріального стимулювання.<br>6) Плинність кадрів.<br>7) Незадоволеність працівників режимом праці.<br>8) Незадоволеність працівників заробітною платою.<br>9) Конфліктність при організації роботи персоналу.<br>10) Невисокий рівень організації праці. |

Джерело: складено автором

Таким чином, необхідність удосконалення системи управління трудовим потенціалом ТОВ «Житомирський молочний завод» є очевидною, зважаючи на низький рівень задоволеності працівників окремими аспектами праці. Найбільше занепокоєння викликає низька задоволеність режимом роботи та різноманітністю роботи, що свідчить про потребу в покращенні організації робочого процесу та умов праці. Відносно низька оцінка заробітної плати також вимагає перегляду політики компенсацій для підвищення мотивації працівників. Крім того, зростаюче значення задоволення відносинами з колегами та самостійністю в роботі вказує на необхідність розвитку командної роботи та автономії на робочому місці. Враховуючи позитивну оцінку системи управління, підприємство може використовувати сильні сторони управлінської стратегії для подальших покращень. Загалом, системне вдосконалення управління трудовим потенціалом сприятиме підвищенню ефективності роботи та зменшенню кадрової плинності.

## Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження сучасного стану управління трудовим потенціалом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «Житомирський молочний завод» є одним із лідерів молокопереробної галузі в Україні, яке спеціалізується на виготовленні різноманітних молочних продуктів. Засноване в місті Житомир, підприємство здобуло визнання на національному ринку завдяки високій якості продукції, інноваційному підходу до виробництва та врахуванню сучасних потреб споживачів. Компанія виготовляє натуральну продукцію, зокрема молоко, кефір, сметану, йогурти, вершкове масло та інші вироби. Завод оснащений сучасним обладнанням, що забезпечує високий рівень автоматизації виробничих процесів та дотримання суворих санітарно-гігієнічних норм.

2. Аналіз засвідчив про позитивну динаміку чистого доходу підприємства, який за три роки зріс на 2452 тис. грн. (18,57%), що вказує на підвищення продажів або цінової політики. Однак, при зростанні доходу спостерігається зниження валового прибутку на 126 тис. грн. (-2,98%), що може свідчити про зростання собівартості продукції або підвищення операційних витрат. Чистий прибуток також зменшився на 111 тис. грн. (-9,39%), що може бути наслідком збільшення витрат на виробництво, адміністративних витрат чи інших факторів.

3. Узагальнено, що трудовий потенціал ТОВ «Житомирський молочний завод» полягає в поєднанні професійних знань, навичок, досвіду та мотивації працівників, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Це ключовий ресурс, який визначає конкурентоспроможність і можливості розвитку компанії в умовах сучасного ринкового середовища. Основу трудового потенціалу становлять висококваліфіковані спеціалісти, здатні впроваджувати інноваційні підходи до виробництва та управління. Важливу роль відіграє культура безперервного навчання, що дозволяє співробітникам адаптуватися до нових технологій і

вдосконалювати професійні навички.

4. Аналіз показав, що середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 18 осіб (-3,87%) за аналізований період, що свідчить про скорочення робочої сили, можливо через оптимізацію виробництва або інші організаційні зміни. Прийом нових працівників зріс удвічі (+31 особа, 106,90%), що може вказувати на активізацію найму для покриття потреб у персоналі або запровадження нових виробничих ліній. Водночас, кількість вибулих працівників скоротилася на 11 осіб (-23,40%), що свідчить про певну стабілізацію кадрового складу. Особливо позитивним є суттєве зниження звільнень через порушення дисципліни (-12 осіб, -70,59%), що може бути результатом покращення умов праці або вдосконалення корпоративної культури.

5. Визначено, що на підприємстві спостерігається тенденція до зменшення чисельності працівників, особливо вищого управлінського персоналу, що в поєднанні з підвищенням заробітних плат та продуктивності праці може свідчити про процеси оптимізації та модернізації. Однак, зниження фондоозброєності та продуктивності праці за оплатою праці може вказувати на потребу в подальших вдосконаленнях в організації виробництва.

6. Доведено, що необхідність удосконалення системи управління трудовим потенціалом ТОВ «Житомирський молочний завод» є очевидною, зважаючи на низький рівень задоволеності працівників окремими аспектами праці. Найбільше занепокоєння викликає низька задоволеність режимом роботи та різноманітністю роботи, що свідчить про потребу в покращенні організації робочого процесу та умов праці. Відносно низька оцінка заробітної плати також вимагає перегляду політики компенсацій для підвищення мотивації працівників. Крім того, зростаюче значення задоволення відносинами з колегами та самостійністю в роботі вказує на необхідність розвитку командної роботи та автономії на робочому місці.

### **РОЗДІЛ 3**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»**

### **3.1. Перспективні напрями впровадження цифрових технологій управління трудовим потенціалом на підприємстві**

В умовах швидкого розвитку технологій та глобалізації бізнес-середовища, підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових вимог та стандартів. Одним з найбільш важливих аспектів сучасної управлінської практики є ефективне управління трудовим потенціалом, що безпосередньо впливає на продуктивність та конкурентоспроможність компанії. Впровадження цифрових технологій в систему управління персоналом стає ключовим фактором для підвищення її ефективності. Цифрові рішення дозволяють автоматизувати та оптимізувати багато процесів, таких як підбір кадрів, оцінка результативності працівників, управління заробітною платою та розвиток персоналу [38, с.106].

Застосування інноваційних технологій дає змогу не тільки знизити витрати на управління, а й покращити комунікацію всередині організації, зробити процеси більш прозорими та зручними для працівників. Враховуючи високий рівень автоматизації бізнес-процесів у світі, підприємства, які не інтегрують цифрові інструменти в управління трудовим потенціалом, ризикують залишитись позаду своїх конкурентів. Система цифрового управління персоналом забезпечує своєчасне прийняття рішень на основі аналітики даних, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому середовищі підприємства [45, с.127].

До того ж, впровадження цифрових технологій сприяє зниженню адміністративного навантаження, полегшує контроль за виконанням завдань та дозволяє точніше визначати потреби в навчанні та розвитку працівників.

Цифрові інструменти також відкривають можливості для кращої інтеграції з іншими підсистемами управління підприємством, створюючи єдину інформаційну платформу для збору та обробки даних. Враховуючи всі ці фактори, впровадження цифрових технологій управління трудовим потенціалом є надзвичайно актуальним та необхідним для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасної економіки [56, с.332].

Позитивні впливи впровадження цифрових технологій в систему управління трудовим потенціалом на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод» узагальнено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Позитивні впливи впровадження цифрових технологій в систему управління трудовим потенціалом на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Позитивний вплив                                         | Опис впливу                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Автоматизація процесів                                   | Зниження витрат часу та людських ресурсів на рутинні операції, такі як облік робочого часу, підрахунок заробітної плати.                  |
| Покращення комунікації                                   | Швидкий обмін інформацією між працівниками та керівництвом, інтеграція з іншими підсистемами управління підприємством.                    |
| Підвищення ефективності прийняття рішень                 | Система аналітики та звітності дозволяє приймати рішення на основі реальних даних, що підвищує точність і своєчасність рішень.            |
| Зниження адміністративного навантаження                  | Скорочення паперової роботи, автоматизація кадрових обліків, що дозволяє зосередитись на стратегічних завданнях.                          |
| Полегшення контролю за виконанням завдань                | Відстеження виконання завдань працівниками у реальному часі, що дозволяє оперативно коригувати процеси.                                   |
| Можливості для персоналізації управління                 | Персоналізація процесів підбору кадрів, навчання та розвитку працівників на основі аналітики та історичних даних.                         |
| Покращення мотивації працівників                         | Система автоматичного зворотного зв'язку, можливість для працівників бачити свою ефективність і отримувати відповідні бонуси чи нагороди. |
| Підвищення рівня задоволеності працівників               | Забезпечення більш прозорого і чіткого управління, що покращує ставлення працівників до роботи та організації.                            |
| Покращення планування кадрів                             | Можливість ефективно планувати потреби в кадрах, автоматично коригуючи кількість та кваліфікацію працівників в залежності від потреб.     |
| Забезпечення відповідності трудовим нормам та стандартам | Легкість в управлінні документацією та звітністю, що дозволяє відповідати вимогам трудового законодавства та стандартам.                  |

Джерело: складено автором

Зазначені впливи свідчать про важливість впровадження цифрових технологій в управління трудовим потенціалом для підвищення ефективності, зниження витрат та поліпшення умов праці на підприємстві.

Цифрова трансформація підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод» передбачає інтеграцію трьох основних складових: технологічної, освітньої та комунікаційної. Кожна з них має важливий вплив на систему управління трудовим потенціалом:

1. Технологічна складова. Впровадження сучасних цифрових технологій дозволяє автоматизувати численні процеси управління трудовим потенціалом, що підвищує ефективність і точність обліку працівників, їхнього робочого часу та заробітної плати. Цифрові системи також забезпечують інтеграцію з іншими підсистемами підприємства, що дозволяє створити єдину платформу для управління персоналом, підбору кадрів, контролю за виконанням завдань та моніторингу результативності праці. Це дозволяє скоротити витрати часу на рутинні операції, знижуючи адміністративне навантаження на відділ кадрів.

2. Освітня складова. Цифрові технології відкривають нові можливості для навчання і розвитку працівників. На підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод» можуть бути впроваджені онлайн-курси, тренінги та платформи для підвищення кваліфікації співробітників. Це сприяє розвитку професійних навичок працівників та їхньому кар'єрному росту. Завдяки цифровим технологіям, навчання може бути гнучким, доступним і персоналізованим, що підвищує рівень задоволення працівників і їхню мотивацію.

3. Комунікаційна складова. Цифрові технології також покращують комунікацію всередині організації. Впровадження корпоративних порталів, месенджерів та інших інструментів дозволяє забезпечити швидкий обмін інформацією між працівниками, керівництвом та різними відділами. Це підвищує рівень взаєморозуміння, дозволяє ефективно координувати роботу та швидко реагувати на зміни в умовах підприємства. Також, цифрові інструменти можуть підтримувати зворотній зв'язок, що важливо для покращення

організаційної культури та підвищення рівня довіри до керівництва.

У комплексі ці три складові забезпечують успішну цифрову трансформацію, що дозволяє підприємству ТОВ «Житомирський молочний завод» значно підвищити ефективність управління трудовим потенціалом, сприяти розвитку працівників та покращувати внутрішню комунікацію, що в свою чергу підвищує продуктивність та конкурентоспроможність компанії.

Цифровізація, автоматизація та роботизація значною мірою змінюють ринок праці, впливаючи на функції фахівців у різних професійних сферах. Сучасні технології стають невід'ємною частиною бізнес-процесів і вимагають інтеграції в управління персоналом. Наприклад, велику роль у великих компаніях відіграють боти, які автоматизують підбір кадрів, особливо у таких галузях, як рітейл і банківський сектор. Штучний інтелект є особливо корисним в тих сферах, де можна чітко визначити правила і інструкції, що дозволяють здійснювати ефективний моніторинг та управління персоналом. Роботи здійснюють первинний аналіз резюме кандидатів, відбираючи їх за формальними критеріями, а також можуть проводити попередні дзвінки [12].

Компанія HeadHunter зазначає, що автоматизація є одним із основних факторів цифрової трансформації в HR. Вони відзначають, що автоматизація значно підвищує ефективність і точність процесів, таких як підбір кадрів, оцінка продуктивності працівників та управління компенсаціями. Завдяки використанню спеціалізованих систем, таких як ATS (система відстеження кандидатів), компанії можуть значно скоротити час на пошук і відбір претендентів. Це дозволяє HR-відділам зосередитися на більш стратегічних завданнях, таких як розвиток персоналу та підвищення його мотивації. Крім того, автоматизація допомагає знизити людський фактор у прийнятті рішень, що робить процеси управління персоналом більш об'єктивними і прозорими.

Використання таких систем, як ATS (система управління кандидатами), автоматизація процесів компенсацій та інтеграція сучасних інформаційних систем дозволяють підвищити ефективність бізнесу. За результатами досліджень, сьогодні в кожній п'ятій компанії в Україні автоматизовані процеси

комунікації, навчання та оцінки персоналу, у той час як лише 15% організацій продовжують обробляти ці процеси вручну [42, с.34].

Результати проведеного опитування Digital-інструментів, що використовують провідні вітчизняні підприємства у системі HR-управління представлено на рис. 3.1.

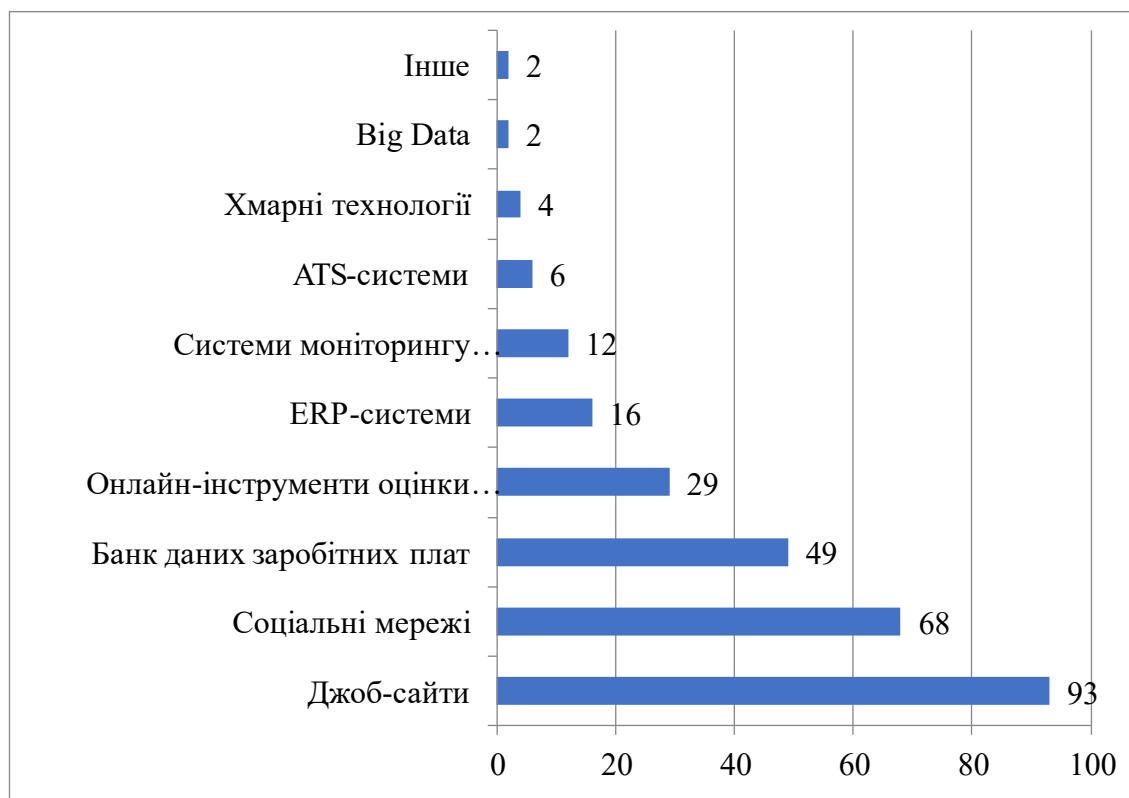


Рис. 3.1. Результати проведеного опитування Digital-інструментів, що використовують провідні вітчизняні підприємства у системі HR-управління (за даними міжнародної рекрутингової компанії HeadHunter)

Джерело: складено автором за [59]

Результати проведеного опитування того, які дані збирають провідні вітчизняні підприємства на регулярній основі у системі HR-управління представлено на рис. 3.2.

У найближчому майбутньому компанії поділятимуться на два типи: ті, що розвиваються швидко, та ті, що не зможуть витримати конкуренцію. У світі, де темп змін постійно зростає, вижити зможе лише той, хто швидко адаптується до нових умов.

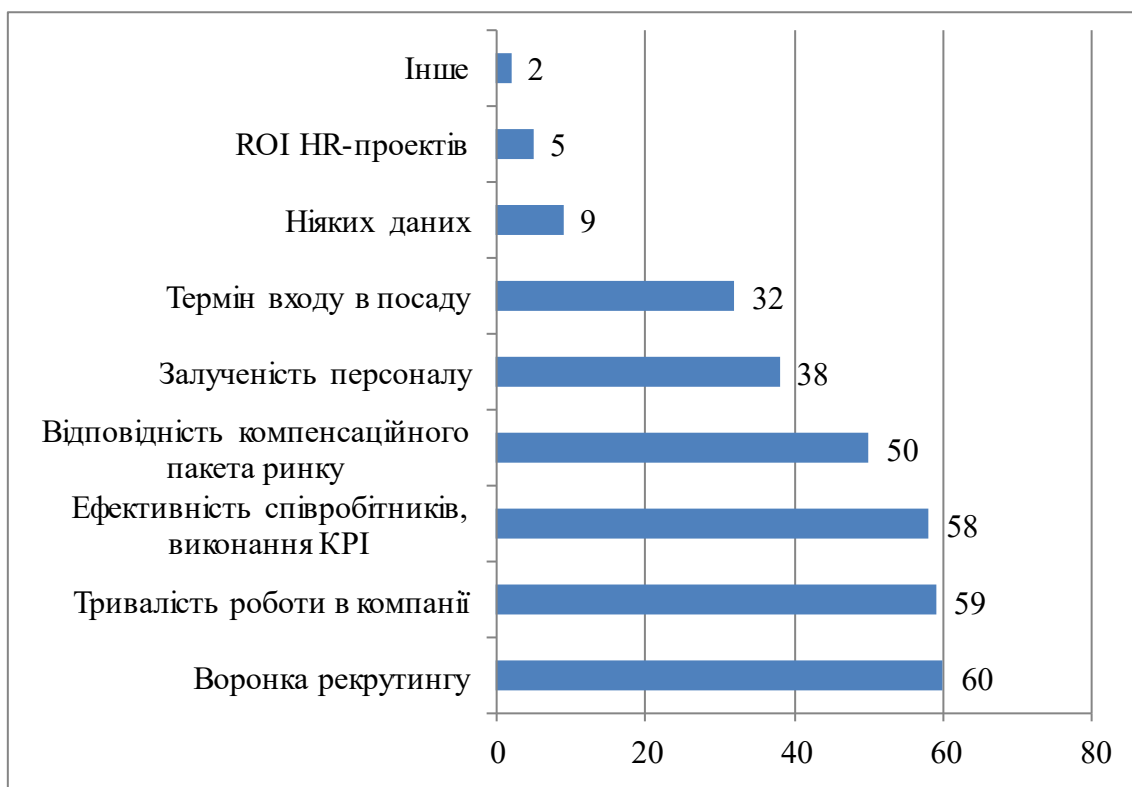


Рис. 3.2. Результати проведеного опитування того, які дані збирають провідні вітчизняні підприємства на регулярній основі у системі HR–управління (за даними міжнародної рекрутингової компанії HeadHunter)

Джерело: складено автором за [59]

За словами експертів, ця ера вже настала. Сьогодні ефективність організацій залежить від їх гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни, а основними рисами керівників стають уміння працювати в умовах нестабільності та хаосу, зберігаючи при цьому загальне стратегічне бачення. Цифровізація управлінських процесів значно допомагає в цьому.

Набір перспективних напрямів впровадження цифрових технологій управління трудовим потенціалом на ТОВ «Житомирський молочний завод» представлено у табл. 3.2.

Можна стверджувати, що представлені цифрові технології допоможуть ТОВ «Житомирський молочний завод» підвищити ефективність управління трудовим потенціалом, знизити витрати на адміністрування процесів і сприяти кращій адаптації персоналу до змін.

Таблиця 3.2

Перспективні напрями впровадження цифрових технологій управління  
трудовим потенціалом на ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Цифрова технологія                                       | Зміст                                                                                                          | Можливості використання в HR                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Система управління кандидатами (ATS)                     | Автоматизація процесу підбору та відбору персоналу.                                                            | Зниження часу на пошук кандидатів, автоматизація первинного аналізу резюме, спрощення процесу співбесід та комунікацій з кандидатами.                  |
| Інтерфейс для самообслуговування працівників             | Платформа для самостійного управління даними співробітників.                                                   | Працівники можуть самостійно оновлювати особисті дані, запитувати відпустки, перевіряти зарплату, що знижує навантаження на HR-відділ.                 |
| Аналітичні інструменти для HR                            | Використання великих даних для аналізу продуктивності та задоволеності працівників.                            | Покращення прийняття рішень щодо управління персоналом на основі фактичних даних, аналіз причин високої плинності кадрів чи низької продуктивності.    |
| Платформи для онлайн-навчання                            | Цифрові платформи для навчання та підвищення кваліфікації персоналу.                                           | Створення можливостей для безперервного навчання працівників без необхідності фізичної присутності, підвищення компетенцій персоналу.                  |
| Автоматизовані системи для управління компенсаціями      | Використання спеціальних програм для розрахунку та управління заробітною платою, бонусами та іншими виплатами. | Автоматизація процесів розрахунку заробітної плати та бонусів, зниження людського фактора в обробці фінансової інформації, підвищення точності виплат. |
| Системи для моніторингу продуктивності                   | Інструменти для оцінки та моніторингу ефективності роботи працівників.                                         | Можливість оперативно отримувати дані про продуктивність персоналу, визначати прогалини в кваліфікації та інші слабкі місця для покращення роботи.     |
| Цифрові інструменти для управління командною взаємодією  | Платформи для забезпечення ефективної комунікації та співпраці між працівниками.                               | Покращення командної роботи, швидка комунікація в реальному часі, організація спільних проектів, оптимізація робочих процесів.                         |
| Інструменти для зворотного зв'язку та оцінки працівників | Платформи для збору відгуків від працівників щодо керівництва та умов праці.                                   | Система регулярних опитувань для оцінки рівня задоволеності працівників, виявлення проблемних областей та оперативне реагування на них.                |

Джерело: складено автором

Таким чином, впровадження цифрових технологій управління трудовим потенціалом на ТОВ «Житомирський молочний завод» є доцільним та необхідним кроком для підвищення ефективності роботи підприємства.

Автоматизація процесів підбору, навчання, оцінки та управління персоналом дозволить знизити витрати на адміністративні функції та зменшити час на виконання рутинних завдань. Важливим аспектом є також покращення комунікації та взаємодії між працівниками, що сприятиме підвищенню продуктивності та зниженню рівня конфліктів. Цифрові інструменти дозволяють отримувати оперативну аналітику щодо стану персоналу, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення. Запровадження таких систем підвищить задоволеність працівників завдяки прозорості та простоті в управлінні їхніми трудовими ресурсами. Загалом, цифровізація процесів HR на підприємстві є важливим фактором його адаптації до сучасних вимог ринку та розвитку бізнесу.

### **3.2. Обґрунтування ефективної системи мотивування працівників в системі управління трудовим потенціалом підприємства**

Запровадження ефективної системи мотивування працівників є важливим аспектом управління трудовим потенціалом будь-якого підприємства. У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку праці посилюється, а вимоги до персоналу зростають, мотивація стає ключовим фактором досягнення високих результатів. Без належної мотивації навіть найбільш кваліфіковані працівники можуть не розкривати свій потенціал повною мірою. Ефективна система мотивації сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й поліпшенню морального клімату в колективі, зниженню плинності кадрів та формуванню лояльності до компанії. Вона повинна враховувати індивідуальні потреби співробітників, що дозволяє розробити персоналізовані підходи до кожного працівника. Крім того, сучасні методи мотивації включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що дозволяє створити комплексну систему заохочень. У зв'язку з цим особливо важливою є роль HR-відділу в розробці та впровадженні таких підходів. Система мотивації повинна бути гнучкою, адаптованою до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Однак для досягнення максимального ефекту необхідно регулярно оцінювати її ефективність та коригувати стратегії в залежності від результатів. Впровадження такої системи сприятиме сталому розвитку підприємства та забезпечить його конкурентоспроможність на ринку праці [14; 56].

У другому розділі проведений аналіз виявив кілька проблем у системі нематеріальної мотивації ТОВ «Житомирський молочний завод». Зокрема, відзначено недостатню вираженість внутрішніх механізмів та форм мотивації, а також відсутність умов для взаємодії працівників, що ускладнює їхню само реалізацію. Крім того, співробітники не виявляють зацікавленості в кар'єрному рості, оскільки не бачать реальних можливостей для розвитку. Основна частина працівників орієнтована на матеріальну винагороду, тому впровадження додаткових нематеріальних стимулів може не дати очікуваного результату.

Для вдосконалення системи мотивації на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод» пропонується кілька напрямків:

- створення кадрового резерву допоможе стимулювати працівників, оскільки вони матимуть перспективи для кар'єрного росту, що, в свою чергу, може сприяти збільшенню їхніх заробітків. Це підходить для працівників, орієнтованих на грошову винагороду, зокрема для інструментальних та люмпенізованих типів працівників, які складають основну частину персоналу;

- необхідно створити ефективне комунікаційне середовище, яке дозволить працівникам бути залученими до процесу прийняття рішень і відчувати свою значущість через визнання їхнього професіоналізму керівництвом. Такий підхід особливо важливий для працівників професійного типу, для яких важливе визнання їхнього внеску в загальний результат;

- варто розробити систему конкурсів для всіх категорій працівників, що забезпечить додаткові бонуси та розширить існуючу систему мотивації, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули.

Розглянемо представлені напрями більш детально.

1. Створення кадрового резерву - це стратегічний процес формування групи працівників, які мають потенціал зайняти ключові посади в організації в

майбутньому. Це важлива частина системи управління людськими ресурсами, що дозволяє підприємству забезпечити безперервність і стабільність у своєму функціонуванні, заміщаючи ключових співробітників у разі їх відсутності або підвищення. Процес створення кадрового резерву передбачає виявлення та підготовку співробітників, які мають необхідні професійні та управлінські навички, а також мотивовані для розвитку кар'єри всередині компанії. Кадровий резерв дозволяє організації зменшити ризики, пов'язані з раптовими змінами в складі управлінців або важливих працівників, а також дає можливість працівникам бачити перспективи для кар'єрного зростання, що позитивно впливає на їхню мотивацію та лояльність до підприємства [46, с.206].

Мотиваційне значення створення кадрового резерву на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод» предсталено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Мотиваційне значення створення кадрового резерву  
на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Мотиваційне значення                  | Опис                                                                                                                                             |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Забезпечення кар'єрного росту         | Створення кадрового резерву надає працівникам можливість побудови кар'єри всередині компанії, що стимулює їх професійний розвиток і досягнення.  |
| Покращення залученості та лояльності  | Працівники відчують свою цінність та значимість для організації, що підвищує їх залученість та лояльність до підприємства.                       |
| Зниження рівня професійного вигорання | Кадровий резерв створює реальні можливості для кар'єрного зростання, що знижує рівень вигорання серед працівників та покращує їх мотивацію.      |
| Стимулювання здорової конкуренції     | Працівники мають змогу змагатися за місце в кадровому резерві, що стимулює їх до покращення результатів праці та підвищення професійних навичок. |
| Визнання професіоналізму              | Працівники, що потрапили до резерву, отримують визнання від керівництва, що підвищує їх мотивацію та стимулює до подальшої роботи.               |
| Розвиток внутрішнього потенціалу      | Кадровий резерв дозволяє використовувати наявний потенціал працівників для виконання більш важливих завдань, що допомагає розвитку організації.  |

Джерело: розроблено автором

Розробка кадрового резерву повинна зосереджуватися на ротації кадрів всередині організації, що дозволить створити новий резерв для формування

майбутніх керівників ТОВ «Житомирський молочний завод». Хоча наразі в організації немає вільних вакансій, потреба у кваліфікованих спеціалістах і керівниках існує через те, що деякі керівні та спеціалізовані посади зайняті працівниками, які наближаються до пенсійного віку і скоро можуть завершити свою трудову діяльність. За цей час потенційні кандидати на керівні посади матимуть змогу отримати необхідну освіту та кваліфікацію. Крім того, працівники, які прагнуть кар'єрного зростання, сприятимуть стабільності кадрового складу, що зменшить рівень звільнень і плинність кадрів. Потенційні керівники, котрі проходять шлях підвищення кваліфікації в межах організації, мають значну перевагу порівняно з зовнішніми кандидатами: вони добре знайомі з організаційною специфікою, мають досвід роботи на різних рівнях та здатні ефективно адаптуватися до змін. Для відбору кандидатів до кадрового резерву слід враховувати їхню освіту, досвід роботи в організації, результативність та ділові якості [74, с.45].

Створення кадрового резерву дає можливість ефективно планувати кар'єрне зростання співробітників, що стане додатковим мотивуючим фактором і сприятиме їх самореалізації. Планується також залучення фахівців через зовнішній набір, причому резюме кандидатів вже знаходяться в управлінні персоналом і корпоративних правах ТОВ «Інтегральні комплексні системи». Такий підхід не лише стимулює розвиток кар'єрних можливостей для працівників, але й створює здорову конкуренцію серед них, адже вони не хочуть поступатися бажаними посадами зовнішнім кандидатам. Це дозволить здійснити внутрішню ротацію кадрів, оцінивши заслуги співробітників, які матимуть шанс на просування по кар'єрній сходинці в межах компанії. До кадрового резерву планується включати фахівців у віці від 34 до 43 років, що є потенційно вигідним для організації, адже ці працівники мають досвід і готові приносити користь компанії. За результатами опитувань, більшість працівників прагне до підвищення посади і готові прикладати зусилля для досягнення цієї мети, що забезпечує високий ефект від такого заходу. Реалізація цього плану не потребує додаткових витрат у ТОВ «Житомирський молочний завод».

2. Створення комунікаційного поля. Як показують результати аналізу існуючої системи мотивації в ТОВ «Житомирський молочний завод», в організації спостерігається недостатній рівень комунікації між працівниками. Хоча у чоловічому колективі потреба в спілкуванні зазвичай нижча, ніж у жіночому, стимулювання комунікацій здатне допомогти керівництву краще розуміти своїх співробітників, виявляти їхні проблеми в різних аспектах життя - від побутових до професійних. Тому важливо створити комунікаційне поле, яке полегшить знаходження спільних точок дотику і покращить морально-психологічний клімат у колективі. Для цього рекомендується організувати спеціальну кімнату для відпочинку та неформального спілкування працівників, де вони зможуть обговорювати проблеми і відпочивати [64, с.32].

Також слід ввести регулярні збори колективу, що сприятимуть ефективному вирішенню проблем і дозволять співробітникам отримувати актуальну інформацію без домислів, що часто виникають через відсутність відкритих обговорень. Крім того, важливо залучити психолога для організації цього процесу, оскільки він допоможе покращити атмосферу в колективі та знизити рівень стресу. Така практика вже активно застосовується в багатьох компаніях.

Практичні засоби створення позитивного мотиваційного комунікаційного поля на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод» представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Практичні засоби створення позитивного мотиваційного комунікаційного поля на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Засіб                             | Опис                                                                                   | Можливості використання                                                                                             |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                 | 2                                                                                      | 3                                                                                                                   |
| Спеціальна кімната для відпочинку | Приміщення для неформальних зустрічей і спілкування працівників поза робочим процесом. | Створює можливість для неформальних бесід, знижує стрес, покращує взаєморозуміння та морально-психологічний клімат. |
| Регулярні збори колективу         | Планерки або збори для обговорення важливих питань та вирішення конфліктів.            | Забезпечує відкриту комунікацію, знижує рівень чуток і непорозумінь, дозволяє вчасно вирішувати робочі питання.     |

Продовження таблиці 3.4

| 1                                   | 2                                                                                                            | 3                                                                                                                    |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Залучення психолога                 | Професіонал, який допомагає налагодити ефективну взаємодію, розв'язати психологічні проблеми в колективі.    | Покращує морально-психологічний клімат, знижує стрес і конфлікти, підтримує здорову атмосферу у колективі.           |
| Організація корпоративних заходів   | Проведення заходів поза робочим часом, таких як вечірки, тренінги, спортивні змагання.                       | Підвищує взаємодію серед співробітників, покращує командний дух, допомагає співробітникам краще пізнати один одного. |
| Міжособистісні тренінги та коучинг  | Програми, що орієнтовані на розвиток комунікативних навичок, управління конфліктами, командну роботу.        | Розвиває навички ефективного спілкування, дозволяє знижувати рівень стресу та конфліктів серед співробітників.       |
| Відкрита система зворотного зв'язку | Регулярне надання працівникам зворотного зв'язку від керівництва щодо їх роботи та можливостей для розвитку. | Створює атмосферу прозорості та довіри, мотивує працівників до саморозвитку, покращує взаєморозуміння в колективі.   |

Джерело: розроблено автором

Представлені засоби сприяють розвитку здорового, ефективного та мотиваційного комунікаційного середовища, що підвищує загальний морально-психологічний клімат на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод».

3. Розробка системи мотиваційних конкурсів дасть можливість працівникам отримувати визнання з боку організації та її керівництва, що сприятиме відчуттю власної значущості та цінності. Така система передбачає нагороди різного виду, такі як грамоти, похвали, нагороди, що підтверджують досягнення співробітників.

Система мотиваційних конкурсів, які пропонуються у ТОВ «Житомирський молочний завод», наведено в табл. 3.5.

Метою мотиваційних конкурсів виступає заохочення співробітників, які домоглися найкращих показників; формування позитивного ставлення до виконання трудових обов'язків; формування почуття відповідальності за результати праці; виклик гордості за належність до професії та до організації.

Оскільки заходи не використовуються в ТОВ «Житомирський молочний завод» (за винятком Дошки пошани), то необхідно внести коректування в локальний документ «Положення про стимулювання персоналу».

Таблиця 3.5

Система мотиваційних конкурсів, що пропонуються у  
ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Внутрішній конкурс                                                                        | Бонус                                                                                                        | Мотивація                                                                                                                                                     | Витрати                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Кращий працівник (за періодами: місяць, квартал, рік)                                     | Матеріальна винагорода до заробітної плати (5000 грн.). Фотографія на дошці пошани «Кращий працівник місяця» | Працівник отримує одноразову грошову виплату, про це інформується колектив. Для всіх працівників повинні бути забезпечені рівні можливості участі в конкурсах | 5000 x 12 = 60000                     |
| Атрибут статусу                                                                           | Використання відзнак для різних напрямків, наприклад, значок кращий інженер, кращий електрик тощо            | Формується визнання професіоналізму конкретного працівника, що відрізняє його від інших                                                                       | Випуск відзнак 8000 грн. (Одноразово) |
| Проведення конкурсів поза робочим часом (фотоконкурси, конкурси художньої самодіяльності) | Виставка індивідуальних фоторобот, малюнків, організація концертів тощо.                                     | Працівники отримують можливість продемонструвати свої захоплення, на що не завжди є кошти, та й можливості                                                    | -                                     |
| Разом витрати на мотиваційні конкурси для працівників, грн./рік                           | 68000                                                                                                        |                                                                                                                                                               |                                       |

Джерело: розроблено автором

4. Коригування тексту «Положення про стимулювання персоналу». Розроблені рекомендації щодо мотивації мають на увазі нематеріальну складову. Вони забезпечують прив'язку та оцінку результатів досягнень працівників та їх внесок в досягнення цілей організації.

Таким чином, запропоновані засоби мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод» мають значний потенціал для поліпшення ефективності управління трудовим потенціалом. Введення системи кадрового резерву сприятиме розвитку кар'єрних можливостей працівників та зменшить плинність кадрів, що дозволить стабілізувати кадровий склад. Створення комунікаційного поля допоможе покращити морально-

психологічний клімат в колективі, що є важливим фактором для зниження конфліктів та підвищення ефективності роботи. Впровадження регулярних зборів і створення спеціальних просторів для відпочинку сприятимуть більш відкритій комунікації між працівниками та керівництвом, що дозволить оперативно вирішувати проблеми. Система мотиваційних конкурсів стане важливим інструментом для визнання досягнень працівників, що підвищить їхню зацікавленість у роботі та сприятиме досягненню кращих результатів. Окрім того, моральна підтримка та механізми самоствердження допоможуть працівникам відчувати свою цінність та важливість для організації. Застосування таких заходів дозволить створити більш згуртований та ефективний колектив. В результаті, підприємство матиме можливість не лише поліпшити мотивацію, але й забезпечити стійке зростання та розвиток. Важливим є те, що запропоновані заходи є економічно ефективними і не потребують великих витрат. У довгостроковій перспективі ці заходи сприятимуть підвищенню продуктивності праці та зростанню результативності роботи підприємства.

### **3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів удосконалення організації управління трудовим потенціалом на підприємстві**

Удосконалення організації управління трудовим потенціалом передбачає створення межах відділу управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод» сектору стимулювання співробітників.

Організаційна структура служби управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод», що планується до впровадження представлена на рис. 3.3.

Основними завданнями служби управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод» за нової структури є:

- покращення складу працівників, спеціалістів і робітників;
- організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, створення ефективної системи навчання;



Рис. 3.3. Організаційна структура служби управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод», що планується до впровадження  
Джерело: розроблено автором

- розвиток кадрового потенціалу;
- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами;
- створення належних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалення системи оплати праці та мотивації;
- підтримка та збереження позитивного морально-психологічного клімату;
- поліпшення методів оцінки персоналу;
- управління внутрішніми переміщеннями та кар'єрним ростом працівників.

Для реалізації цих завдань буде залучено додаткові робочі ресурси, зокрема психолога (1 особа), фахівця з профорієнтації (1 особа), а також начальника сектору (1 особа).

Основні завдання сектору стимулювання працівників ТОВ «Житомирський молочний завод» включають:

- розробку та аналіз механізмів стимулювання співробітників в організації;
- створення системи відбору, оцінки та адаптації кадрів;
- розробку та впровадження системи навчання, зокрема професійного розвитку та коучингу;
- впровадження цільових угод у систему мотивації;
- проведення щорічної атестації персоналу та вдосконалення процесів

атестації;

- організацію роботи з кадровим резервом для виконання більш високих функцій;

- створення, підтримка та розвиток корпоративної культури;

- оцінку продуктивності працівників.

Склад та структура сектору стимулювання працівників ТОВ «Житомирський молочний завод» мають виглядати таким чином:

1. Структура персоналу: 2 фахівці, 1 керівник.

2. Розподіл нових співробітників сектору по категоріях: 1 спеціаліст 1 категорії (1 особа), 2 спеціалісти 2 категорії (2 особи).

3. Рівень освіти співробітників нового сектору: вища освіта за спеціальністю – 3 особи.

4. Вікова структура співробітників нового сектору: до 40 років для спеціалістів 1 і 2 категорій та керівника.

5. Досвід роботи нових співробітників сектору: не менше трьох років в обраній сфері.

В результаті пропонується створити сектор стимулювання співробітників, для якого необхідні фахівці з вищою освітою до 40 років, з досвідом роботи на відповідних посадах не менше трьох років. Такі вимоги є абсолютно обґрунтованими. Однак, на поточний момент ТОВ «Житомирський молочний завод» не має можливості здійснювати додаткові фінансові витрати на навчання співробітників. Крім того, підприємство обмежене в часі, тому важливо якомога швидше реалізувати створення цього сектору з огляду на наявні ресурси.

Зважаючи на визначену структуру людських ресурсів та кадрове забезпечення нового сектору ТОВ «Житомирський молочний завод», наступним етапом є розрахунок економічних витрат на його функціонування, який можна представити у вигляді табл. 3.6.

Таким чином, місячна зарплата співробітників сектору стимулювання ТОВ «Житомирський молочний завод» складе 59000 грн.

Таблиця 3.6

Планований фонд оплати праці сектору стимулювання співробітників  
ТОВ «Житомирський молочний завод» на 2025 рік

| Найменування посади              | Заробітна плата, грн. | Кількість працівників, чол | Місячний фонд оплати праці, грн. |
|----------------------------------|-----------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Посада начальника сектору        | 24000                 | 1                          | 24000                            |
| Посада психолога                 | 19000                 | 1                          | 19000                            |
| Посада фахівець з профорієнтації | 16000                 | 1                          | 16000                            |
| Разом                            | x                     | 3                          | 59000                            |
| Єдиний соціальний внесок (22%)   | x                     | x                          | 12980                            |
| Місячний фонд оплати праці + ЄСВ | x                     | x                          | 71980                            |
| За рік                           | x                     | x                          | 863760                           |

Джерело: розроблено автором

Витрати на страхові внески із зарплати співробітників нового сектору в фонди соціального забезпечення складають 12980. Загальна сума витрат на оплату праці співробітників нового сектору на рік складе 863760 грн.

Поточні витрати сектору стимулювання співробітників ТОВ «Житомирський молочний завод» представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Поточні витрати сектору стимулювання співробітників  
ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Вид витрат                                   | Сума, грн. |
|----------------------------------------------|------------|
| Канцелярські та інші поточні видатки сектору | 50000      |
| Разом поточні витрати                        | 50000      |

Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що витрати на інженерні комунікації, мобільні зв'язки, Інтернет та інші подібні послуги будуть враховані в загальних витратах організації. Для ефективної роботи нового сектору також необхідно здійснити закупівлю додаткового обладнання та програмного забезпечення, що буде відображено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

## Витрати на купівлю обладнання ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Види обладнання                    | Вартість, грн. |
|------------------------------------|----------------|
| Персональний ноут-бук              | 20000          |
| Планшет мультимедійний             | 10000          |
| Комплектуючі та витратні матеріали | 10000          |
| Меблі для роботи нового сектору    | 30000          |
| Разом                              | 70000          |

Джерело: розроблено автором

При цьому на кожен комп'ютер та програму нараховується амортизація, звідси можна відобразити річні амортизаційні відрахування ТОВ «Житомирський молочний завод» в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

## Амортизація обладнання ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Види обладнання                                                               | Вартість, грн. | Вартість, грн. |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Персональний ноут-бук<br>Термін корисного використання – 5 років              | 20000          | 3000           |
| Планшет мультимедійний Т<br>ермін корисного використання – 5 років            | 10000          | 1700           |
| Комплектуючі та витратні матеріали<br>Термін корисного використання – 3 років | 10000          | 3500           |
| Меблі для роботи нового сектору<br>Термін корисного використання – 10 років   | 30000          | 2500           |
| Разом                                                                         | 70000          | 10700          |

Джерело: розроблено автором

Експлуатаційні витрати на роботу нового сектору стимулювання співробітників ТОВ «Житомирський молочний завод» представлено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

## Експлуатаційні витрати на роботу нового сектору стимулювання співробітників ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Найменування витрат | Вартість, грн. |
|---------------------|----------------|
| Заробітна плата     | 863760         |
| Амортизація         | 10700          |
| Поточні витрати     | 50000          |
| Разом               | 924460         |

Джерело: розроблено автором

Отже, загальні витрати на створення нового сектору стимулювання працівників ТОВ «Житомирський молочний завод» складатимуть 70 000 грн., а річні експлуатаційні витрати на його функціонування становитимуть 924 460 грн.

Наступним етапом є оцінка фінансової та економічної ефективності створення цього сектору. Для цього необхідно проаналізувати як економічні, так і соціальні наслідки впровадження проекту.

Соціальна ефективність цього заходу проявляється через можливі позитивні та негативні зміни в організації ТОВ «Житомирський молочний завод» (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Соціальні результати створення нового сектору стимулювання  
співробітників ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Соціальні результати                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Показники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Забезпечення використання співробітників відповідно до індивідуальних інтересів, можливостей і здібностей, звідси буде покращено стимулювання співробітників.<br>Забезпечення набору персоналу, здатного адаптуватися до організації (включаючи її корпоративну культуру). Підвищити обґрунтованість особистих рішень щодо руху персоналу. | Збільшення частки співробітників, які задоволені змістом та режимом роботи, тобто стимулювання співробітників збільшиться.<br>Скорочення числа звернень до співробітників до керівництва шляхом запитання переведу перекладу в інші підрозділі через незадоволеності змістом та графіком.<br>Скорочення обороту робітників, які працювали менш ніж один рік через нереалізовані очікування |

Джерело: розроблено автором

У разі створення нового сектору стимулювання співробітників на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод», економічна ефективність даного заходу визначиться як:

$$ЕФ = Е - (С + Е_n \times К) \quad (3.1)$$

де ЕФ – величина економічного ефекту за рік, грн.; Е – величина економічного результату в рік, грн.; С – величина експлуатаційних витрат на роботу сектору на рік, грн.; Е<sub>н</sub> – величина нормативного коефіцієнта економічної ефективності капітальних вкладень, для розрахунків доцільно взяти рівне 0,1; К – величина витрат на створення сектору, грн.

Для визначення величини економічного результату на основі прогнозу чистого фінансового результату на 2025 рік, враховуючи, що створення нового сектору та виконання ним усіх функцій і рекомендацій забезпечить зростання чистого фінансового результату на 3 %, використовуємо наступний підхід.

Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Житомирський молочний завод» за 2019-2021 роки показує зростаючий тренд, рівняння якого:  $23302x - 8532$ .

Таким чином, для 2025 року величина економічного результату розраховується наступним чином:

$$Y = (23302 \times 6 - 8532) \times 0,03 = 3938,4 \text{ тис. грн.}$$

Економічний фінансовий результат (ЕФ) становить:

$$\text{ЕФ} = 3938,4 - (924,46 + 70,00 \times 0,01) = 3013,24 \text{ тис. грн.}$$

Отже, реалізація проекту створення нового сектору стимулювання працівників ТОВ «Житомирський молочний завод» дасть додатковий прибуток у розмірі 3013,24 тис. грн. Це свідчить про високу ефективність проекту, оскільки очікується збільшення продуктивності праці співробітників, зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, що призведе до підвищення чистого прибутку підприємства.

Показники соціального ефекту заходів щодо поліпшення управління трудовим потенціалом ТОВ «Житомирський молочний завод» представлено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Показники соціального ефекту заходів щодо поліпшення управління трудовим потенціалом ТОВ «Житомирський молочний завод»

| Показники задоволеності працею           | До впровадження заходів | Після впровадження заходів (очікування) |
|------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------|
| 1                                        | 2                       | 3                                       |
| Задоволеність змістом праці              | 60,4                    | 84,2                                    |
| Задоволеність режимом роботи             | 25,7                    | 68,0                                    |
| Задоволеність умовами праці              | 61,3                    | 83,9                                    |
| Задоволеність заробітною платою          | 56,7                    | 76,8                                    |
| Задоволеність різноманітністю роботи     | 33,1                    | 63,1                                    |
| Задоволеність самостійністю в роботі     | 52,4                    | 74,2                                    |
| Задоволеність гігієнічними умовами праці | 56,3                    | 83,5                                    |

Продовження таблиці 3.12

| 1                                      | 2    | 3    |
|----------------------------------------|------|------|
| Задоволеність рівнем організації праці | 57,9 | 64,1 |
| Задоволеність відносинами з колегами   | 44,0 | 64,2 |
| Задоволеність системою управління      | 81,6 | 91,0 |
| Середній показник, %                   | 52,6 | 76,0 |

Джерело: розроблено автором

Отже, повторне опитування показало, що після впровадження запропонованих рекомендацій кількість працівників, які будуть повністю задоволені працею та системою управління персоналом у ТОВ «Житомирський молочний завод», збільшиться до 76,0 % (порівняно з 52,5 % за результатами первинного опитування).

Таким чином, можна зробити висновок, що запропоновані рекомендації мають значний потенціал для покращення системи управління трудовим потенціалом. Вони дозволять підприємству ТОВ «Житомирський молочний завод» забезпечити висококваліфікованими кадрами, створити сприятливі умови праці, стимулювати професійний розвиток співробітників, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі та вплинути на творчу, інтелектуальну й професійну діяльність працівників. Крім того, такі зміни допоможуть співробітникам досягати своїх професійних та особистих цілей, що позитивно позначиться на загальній ефективності підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод».

### **Висновки до розділу 3**

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення механізму управління трудовим потенціалом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що одним з найбільш важливих аспектів сучасної управлінської практики є ефективне управління трудовим потенціалом, що безпосередньо впливає на продуктивність та конкурентоспроможність компанії. Впровадження цифрових технологій в систему управління персоналом стає ключовим фактором для підвищення її ефективності. Цифрові рішення дозволяють автоматизувати та оптимізувати багато процесів, таких як підбір кадрів, оцінка результативності працівників, управління заробітною платою та розвиток персоналу. Застосування інноваційних технологій дає змогу не тільки знизити витрати на управління, а й покращити комунікацію всередині організації, зробити процеси більш прозорими та зручними для працівників.

2. Встановлено, що впровадження цифрових технологій управління трудовим потенціалом на ТОВ «Житомирський молочний завод» є доцільним та необхідним кроком для підвищення ефективності роботи підприємства. Автоматизація процесів підбору, навчання, оцінки та управління персоналом дозволить знизити витрати на адміністративні функції та зменшити час на виконання рутинних завдань. Важливим аспектом є також покращення комунікації та взаємодії між працівниками, що сприятиме підвищенню продуктивності та зниженню рівня конфліктів. Цифрові інструменти дозволяють отримувати оперативну аналітику щодо стану персоналу, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення.

3. Узагальнено, що у сучасних умовах, коли конкуренція на ринку праці посилюється, а вимоги до персоналу зростають, мотивація стає ключовим фактором досягнення високих результатів. Без належної мотивації навіть найбільш кваліфіковані працівники можуть не розкривати свій потенціал повною мірою. Ефективна система мотивації сприяє не лише підвищенню

продуктивності, але й поліпшенню морального клімату в колективі, зниженню плинності кадрів та формуванню лояльності до компанії. Вона повинна враховувати індивідуальні потреби співробітників, що дозволяє розробити персоналізовані підходи до кожного працівника.

4. Обґрунтовано, що запропоновані засоби мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод» мають значний потенціал для поліпшення ефективності управління трудовим потенціалом. Введення системи кадрового резерву сприятиме розвитку кар'єрних можливостей працівників та зменшить плинність кадрів, що дозволить стабілізувати кадровий склад. Створення комунікаційного поля допоможе покращити морально-психологічний клімат в колективі, що є важливим фактором для зниження конфліктів та підвищення ефективності роботи. Впровадження регулярних зборів і створення спеціальних просторів для відпочинку сприятимуть більш відкритій комунікації між працівниками та керівництвом, що дозволить оперативно вирішувати проблеми.

5. Встановлено, що удосконалення організації управління трудовим потенціалом передбачає створення межах відділу управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод» сектору стимулювання співробітників. Для реалізації цих завдань буде залучено додаткові робочі ресурси, зокрема психолога (1 особа), фахівця з профорієнтації (1 особа), а також начальника сектору (1 особа).

6. Доведено, що запропоновані рекомендації мають значний потенціал для покращення системи управління трудовим потенціалом. Вони дозволять підприємству ТОВ «Житомирський молочний завод» забезпечити висококваліфікованими кадрами, створити сприятливі умови праці, стимулювати професійний розвиток співробітників, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі та вплинути на творчу, інтелектуальну й професійну діяльність працівників. Такі зміни допоможуть співробітникам досягати своїх професійних та особистих цілей, що позитивно позначиться на загальній ефективності підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод».

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження механізму управління трудовим потенціалом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що трудовий потенціал підприємства - це сукупність фізичних, інтелектуальних, професійних, соціальних і психологічних можливостей працівників, які можуть бути реалізовані в процесі діяльності для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Він відображає рівень кваліфікації, досвіду, мотивації та творчого потенціалу персоналу, а також здатність до адаптації в умовах змінного середовища. Трудовий потенціал включає як індивідуальні характеристики працівників, так і колективні ресурси, такі як ефективність командної роботи, корпоративна культура та рівень взаємодії між відділами

2. Обґрунтовано, що механізм управління трудовим потенціалом підприємства - це сукупність організаційних, економічних, соціальних і психологічних заходів та інструментів, що використовуються для ефективного залучення, використання і розвитку людських ресурсів з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Цей механізм охоплює різні етапи управлінського процесу, від планування потреб у трудових ресурсах до оцінки результатів діяльності працівників.

3. Встановлено, що механізм управління трудовим потенціалом підприємства є ключовим елементом для забезпечення ефективної діяльності організації. Він охоплює комплекс заходів, що спрямовані на раціональне використання трудових ресурсів, їх розвиток та адаптацію до змінюваних умов зовнішнього середовища. Правильна організація цього механізму дозволяє максимально розкрити потенціал працівників, підвищити їх мотивацію та продуктивність. Завдяки ефективному управлінню трудовим потенціалом підприємство може досягти високих результатів у конкурентному середовищі, покращити свою позицію на ринку та забезпечити сталий розвиток.

4. Обґрунтовано, що комплексний підхід до оцінювання кадрового

потенціалу підприємства є надзвичайно важливим для ефективного управління людськими ресурсами. Використання такого підходу дозволяє враховувати не лише кількісні характеристики, як-от рівень плинності кадрів чи укомплектованість, але й якісні показники, що відображають професійну компетентність і соціально-психологічний клімат у колективі.

5. Визначено, що ТОВ «Житомирський молочний завод» є одним із лідерів молокопереробної галузі в Україні, яке спеціалізується на виготовленні різноманітних молочних продуктів. Засноване в місті Житомир, підприємство здобуло визнання на національному ринку завдяки високій якості продукції, інноваційному підходу до виробництва та врахуванню сучасних потреб споживачів. Компанія виготовляє натуральну продукцію, зокрема молоко, кефір, сметану, йогурти, вершкове масло та інші вироби.

6. Узагальнено, що трудовий потенціал ТОВ «Житомирський молочний завод» полягає в поєднанні професійних знань, навичок, досвіду та мотивації працівників, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Це ключовий ресурс, який визначає конкурентоспроможність і можливості розвитку компанії в умовах сучасного ринкового середовища. Основу трудового потенціалу становлять висококваліфіковані спеціалісти, здатні впроваджувати інноваційні підходи до виробництва та управління.

7. Доведено, що необхідність удосконалення системи управління трудовим потенціалом ТОВ «Житомирський молочний завод» є очевидною, зважаючи на низький рівень задоволеності працівників окремими аспектами праці. Найбільше занепокоєння викликає низька задоволеність режимом роботи та різноманітністю роботи, що свідчить про потребу в покращенні організації робочого процесу та умов праці. Відносно низька оцінка заробітної плати також вимагає перегляду політики компенсацій для підвищення мотивації працівників. Крім того, зростаюче значення задоволення відносинами з колегами та самотійністю в роботі вказує на необхідність розвитку командної роботи та автономії на робочому місці.

8. Встановлено, що впровадження цифрових технологій управління трудовим потенціалом на ТОВ «Житомирський молочний завод» є доцільним та необхідним кроком для підвищення ефективності роботи підприємства. Автоматизація процесів підбору, навчання, оцінки та управління персоналом дозволить знизити витрати на адміністративні функції та зменшити час на виконання рутинних завдань. Важливим аспектом є також покращення комунікації та взаємодії між працівниками, що сприятиме підвищенню продуктивності та зниженню рівня конфліктів. Цифрові інструменти дозволяють отримувати оперативну аналітику щодо стану персоналу, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення.

9. Обґрунтовано, що запропоновані засоби мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод» мають значний потенціал для поліпшення ефективності управління трудовим потенціалом. Введення системи кадрового резерву сприятиме розвитку кар'єрних можливостей працівників та зменшить плинність кадрів, що дозволить стабілізувати кадровий склад. Створення комунікаційного поля допоможе покращити морально-психологічний клімат в колективі, що є важливим фактором для зниження конфліктів та підвищення ефективності роботи. Впровадження регулярних зборів і створення спеціальних просторів для відпочинку сприятимуть більш відкритій комунікації між працівниками та керівництвом, що дозволить оперативно вирішувати проблеми.

10. Доведено, що запропоновані рекомендації мають значний потенціал для покращення системи управління трудовим потенціалом. Вони дозволять підприємству ТОВ «Житомирський молочний завод» забезпечити висококваліфікованими кадрами, створити сприятливі умови праці, стимулювати професійний розвиток співробітників, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі та вплинути на творчу, інтелектуальну й професійну діяльність працівників. Такі зміни допоможуть співробітникам досягати своїх професійних та особистих цілей, що позитивно позначиться на загальній ефективності підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрейцева І.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. посіб. для студентів екон. ф-ту. Кам'янець-Поділ.: Сисин Я. І., 2015. 232 с.
2. Антонюк В.П. Динаміка кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу промисловості як загроза її модернізації. Економіка і організація управління. 2016. № 3. С. 19-28.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
4. Башинська І.О. Інноваційно-інформаційні технології для забезпечення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємства. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1 / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. Херсон: 2016. 854 с.
5. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка та управління. 2020. № 3. С. 48-53.
6. Белоусов А.В. Кадрова політика: теорія та практика. Менеджер. 2018. № 2 (4). С. 54-66.
7. Беляцький Н. П., Велесько Н. П., Ройш П. Управління персоналом. Київ: МАУП, 2021. 352 с.
8. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навчальний посіб. К.: Знання-Прес, 2015. 313 с.
9. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
10. Горбоконь В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 64–69.
11. Гребенюк Г.М. Трудовий потенціал в системі стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і

промисловості. 2016. № 56. С. 30-40.

12. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

13. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник./ за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

14. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

15. Доцюк С. О. Сучасний стан розвитку трудового потенціалу в аграрній сфері. Ефективна економіка. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9084>

16. Дубінський С.В. Проблеми формування трудового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2013. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2978>

17. Дуда Г.Б. Ефективність використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області. Інтелект ХХІ. 2017. № 1. С. 58-65.

18. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. 3-є вид., без змін. К.: КНЕУ, 2017. 304 с.

19. Закон України «Про відпустки» від 15.11.96р. № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-96#Text>

20. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.93р. №3356-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>

21. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.95р. №108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108-95#Text>

22. Зубрицька Я.О. Оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 395-398.

23. Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. Ефективна економіка.

2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>

24. Інструкція зі статистики заробітної плати від 13.01.04р. №4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>

25. Калетнік Г.М., Булгаков В.М. Сучасний стан та перспективи кадрового і наукового забезпечення галузі механізації сільського господарства. Механізація та електрифікація сільського господарства. 2013. Вип. 97. С. 24-35.

26. Касич А.О., Хіміч В.Р. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. БізнесІнформ. 2012. № 12. С. 55–59.

27. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с.

28. Кодекс законів про працю України від 10.12.71р. №322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-8#Text>

29. Комарницький І.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. Хмельницький: ФОП Цюпак А. А., 2016. 424 с.

30. Конституція України від 28.06.96р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>

31. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Особливості кадрової політики на підприємствах провідних країн світу. URL: [http://www.rusnauka.com/33\\_DWS\\_2013/Economics/5\\_150156.doc.htm](http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/5_150156.doc.htm).

32. Короленко Ю.Е. Удосконалення оцінки ефективності системи управління персоналом. Управління розвитком. 2020. № 7(83). С. 196-197.

33. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.

34. Краснокутська Н. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.

35. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.

36. Кучинський В.А. Напрямки підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. 2017. Ч. III. С. 206.

37. Ладунка І.С., Буркова М.С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 14. С. 421-425.

38. Литвин О.В. Оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства. Вісник ДонНУЕТ. 2017. № 3(55). С. 105-113.

39. Марценюк Л.В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. Economic journal Odessa polytechnic university. 2020. №2(12). С. 102-107.

40. Михайлов Є.П. Економіка праці і соціально-трудові відносини: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 520 с.

41. Мойсеєнко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. Львів, 2016. 380 с.

42. Мурашко М.А. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. К.: Знання, 2006. 311 с.

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

44. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2019. 215 с.

45. Охота Ю.В. Кадровий потенціал як інструмент забезпечення розвитку підприємницької діяльності в аграрній сфері. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 10. С. 126-132.

46. Перевузнник Т.М., Головачко В.М. Оплата праці в сільськогосподарських підприємствах: застосування погодинної та відрядної форми оплати праці. Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука». 2019. №2(27). С. 201-210.

47. Персолов С. С. Стратегічне управління персоналом. БІЗНЕСІНФОРМ. 2019. № 3. С. 344-349.

48. Пілявський В.І. Результативність використання трудового потенціалу агропромислових підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2019. № 3. С. 161-171.

49. Податковий Кодекс України від 02.12.2010р. №2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

50. Постанова КМУ «Перелік видів виплат, що здійснюються за рахунок коштів роботодавців, на які не нараховується єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 22.12.2010р. №1170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>

51. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» від 08.02.95р. №100. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

52. Постанова КМУ «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки» від 30.08.02р. №1298. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

53. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>

54. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків, 2013. 496 с.

55. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

56. Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. К.: ВД “Професіонал”, 2015. 336 с.

57. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. пос. К. : КНЕУ, 2015. 351 с.

58. Садовська Н.С. Формування трудового потенціалу організації в системі критеріїв ефективного функціонування. Вісник Хмельницького національного університету. 2013. № 6. С. 250-253.

59. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226–235.

60. Семикіна М.В., Тимошенко Д.М. Продуктивність праці: напрями підвищення. Наука – виробництву. 2015. С. 21-24. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3869/1/produktyvnist%ca%b9%20pratsi.pdf>

61. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій. К.: МАУП, 2017.

488 с.

62. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. 2021. № 1. С. 141-146.

63. Ткаченко О. А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон.наук за спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2014. 219 с. 43.

64. Ткачук Г.О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства. Обліково-аналітичне забезпечення в умовах управління фінансово-економічною безпекою підприємства: монографія / В.В. Немченко, Ф.А. Трішин, Л.В. Іванченкова, Н.М. Купріна, Г.О. Ткачук та ін.; за заг. ред. д. е. н., проф. В.В. Немченко. Одеса: Фенікс, 2015. С. 31-45.

65. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. С. 98-101.

66. Турчина В.М. Соціально-економічні пріоритети розвитку трудового потенціалу організації. 2012. С. 496-504. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32607711.pdf>.

67. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник / під ред. В. Г. Воронкової. К. : ВД „Професіонал”, 2018. 576 с.

68. Управління персоналом фірми: навчальний посібник для студ. економ. спец.; ред. Валентина Крамаренко, Бориса Холод. К.: ЦУЛ, 2013. 271 с.

69. Управління персоналом. За заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2019. 666 с.

70. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І.. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

71. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хіт ; пер. з англ. Р. Ткачук, С. Рябчук, Н. Мішеніна. К. : Всеувито, Наукова думка, 2012. 566 с.

72. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

73. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.метод. посібник. К.: МАУП, 2001. 112 с
74. Червінська Л. П. Економіка праці. К.:Центр учбової літератури, 2016. 288 с.
75. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2018. №628. С.692–695.
76. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. Фундаментальні дослідження. 2016. № 3. С. 217–223.
77. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 313-318.
78. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
79. Шацька С.Я., Григоренко Я.О. Напрями підвищення ефективності праці управлінського персоналу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №14. С. 596-598.
80. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67.
81. Шевченко Л.С., Гриценко О.А., Макуха С.М. та ін. Менеджмент: навч. посібник. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216 с.
82. Шегда А. В. Менеджмент. К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.
83. Щербина В.С. Господарське право: підручник. К.: Юрінком Інтер, 2022. 342 с.

## **ДОДАТКИ**