

9
08.11.2025

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

**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

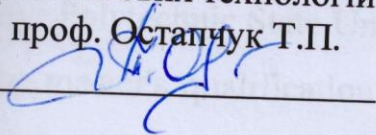


НЕСЕНЕНКО Яна Сергіївна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1м)

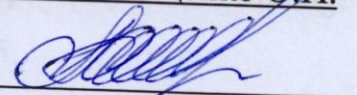
**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

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

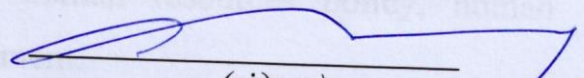
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Пашенко О.П.


(підпис)

Рецензент
д.е.н., проф. Цаль-Цалко Ю.С.


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Несененко Я. С. Управління розвитком кадрового потенціалу 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, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості формування системи управління розвитком кадрового потенціалу підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: кадри, персонал, кадровий потенціал, кадрова політика, управління кадрами, розвиток кадрів.

Annotation

Nesenenko Ya. S. Management of the development of the human resources 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, 2025.

The master's qualification work considers the features of the formation of the system of management of the development of the human resources of the enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: personnel, human resources, human resources policy, human resources management, human resources development.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</i>	7
1.1. Поняття та структура кадрового потенціалу підприємства	7
1.2. Система управління розвитком кадрового потенціалу підприємства	17
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства	27
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розвитку кадрового потенціалу підприємств	36
Висновки до розділу 1	42
<i>Розділ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ОБЕРБЕТОН-ІНВЕСТ»</i>	45
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	45
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Обербетон-Інвест»...	51
2.3. Оцінка системи управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві	59
Висновки до розділу 2	71
<i>Розділ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ОБЕРБЕТОН-ІНВЕСТ»</i>	73
3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу підприємства	73
3.2. Обґрунтування інноваційних форм розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Обербетон-Інвест»	81
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	89
Висновки до розділу 3	98
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
ДОДАТКИ	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, який забезпечує ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії. У сучасних умовах інтенсивної конкуренції та швидких технологічних змін роль персоналу зростає, оскільки саме компетентні та мотивовані працівники визначають конкурентоспроможність підприємства. Кадровий потенціал включає знання, професійні навички, досвід, здібності та мотивацію працівників, що дозволяє ефективно виконувати виробничі та управлінські функції. Ефективне управління розвитком цього потенціалу сприяє підвищенню продуктивності праці, поліпшенню якості продукції та послуг, а також зміцненню корпоративної культури.

Процес управління передбачає систематичну оцінку, планування, навчання, розвиток і мотивацію персоналу, що забезпечує довгострокову стабільність та розвиток підприємства. Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом включають інтеграцію стратегічного планування та персональної відповідальності працівників за результати своєї діяльності. Важливим аспектом є прогнозування потреб у кваліфікованих кадрах та формування системи безперервного професійного розвитку. Значну роль відіграють внутрішні комунікації та корпоративні стандарти, які сприяють ефективній взаємодії всіх рівнів управління. Управління розвитком кадрового потенціалу також передбачає врахування індивідуальних мотивів, інтересів та кар'єрних прагнень працівників, що підвищує їхню зацікавленість у роботі.

Таким чином, управління розвитком кадрового потенціалу є стратегічною необхідністю, яка забезпечує не лише ефективність поточної діяльності, а й довгостроковий розвиток підприємства. Його реалізація вимагає комплексного підходу, що поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти. Розуміння сутності та значення цього процесу дозволяє керівництву

створювати конкурентоспроможні команди та забезпечувати сталий розвиток підприємства на ринку.

Теоретико-методичні основи вивчення кадрового потенціалу закладені в працях таких вчених, як Безсмертна В.В., Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Калінін А.М., Краснокутська Н.С., Маслов Є.В., Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Сучасні підходи до управління розвитком кадрового потенціалу на підприємствах розкривають Базаров Т. Ю., Балабанова Л.Б., Сардак О.В., Богиня Д.П., Грішнова О.А., Дикань В.Л., Єлагін Ю.В., Сухорукова Т.Г., Компанієць В.В., Корінь М.В., Назаренко І.Л., Маслова В.О., Токмакова І.В., Кузуб А.В. та інші. Разом із тим, невирішеними на сьогодні залишаються питання адаптації управління розвитком кадрового потенціалу до стрімких змін соціально-економічних умов в Україні.

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 управління розвитком кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест».

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

- вивчити поняття та структуру кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити систему управління розвитком кадрового потенціалу підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розвитку кадрового потенціалу підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Обербетон-Інвест»;

- здійснити оцінку системи управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві;
- розробити організаційно-методичні засади удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві;
- представити обґрунтування інноваційних форм розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Обербетон-Інвест»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу 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 кадровим потенціалом на підприємстві. Економіко-статистичні методи (групування, порівняння, середні та відносні величини, динамічний аналіз) – для аналізу стану управління кадровим потенціалом підприємства. Економічний аналіз, синтез, порівняння – для обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення управління кадровим потенціалом на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження виступають навчальні посібники, підручники, наукові праці, статистична інформація, фінансова звітність ТОВ «Обербетон-Інвест» за 2022-2024 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 управління розвитком кадрового потенціалу. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- уточнено поняття «кадровий потенціал», під яким запропоновано розуміти інтегральну характеристику трудових можливостей персоналу

підприємства, яка відображає рівень професійної підготовки, знань, навичок, досвіду, особистісних якостей, мотиваційних установок і здатність до постійного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища;

- розроблено та обґрунтовано інноваційні форми розвитку кадрового потенціалу підприємства, що відкриває нові можливості для підвищення професійної компетентності працівників, оптимізації комунікацій та ефективної мотивації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів розвитку системи управління розвитком кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Несененко Я.С., Орлова К.Є. Особливості кадрового менеджменту суб'єкта господарювання. Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки 12–17 травня 2025 року, м. Житомир. С. 520.

Несененко Я.С., Пащенко О.П. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Наука майбутнього: збірник наукових праць студентів, аспірантів та молодих вчених, випуск 2(16) 2025. С. 48-49.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі у Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки 12–17 травня 2025 року, м. Житомир.

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 111 сторінках друкованого тексту. Робота містить 34 таблиці та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 90 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та структура кадрового потенціалу підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції на ринку особливого значення набуває розвиток кадрового потенціалу підприємства. Саме людські ресурси сьогодні визначають ефективність діяльності, інноваційність та конкурентоспроможність організації. Кваліфікований, мотивований і відповідальний персонал є головним джерелом створення доданої вартості та забезпечення стабільного зростання бізнесу. Розвиток кадрового потенціалу передбачає не лише підвищення професійного рівня працівників, але й формування сприятливого корпоративного середовища, здатного стимулювати ініціативу та самореалізацію [10; 19].

Успішні підприємства розглядають інвестиції у персонал як стратегічний пріоритет, адже вони забезпечують довгострокову конкурентну перевагу. Важливо, щоб система управління кадрами відповідала сучасним вимогам цифровізації, глобалізації та соціальної відповідальності бізнесу. Знання, навички та компетенції працівників стають ключовими ресурсами у досягненні стратегічних цілей. Безперервний розвиток кадрового потенціалу дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринку та швидко адаптуватися до нових викликів. Отже, ефективна політика управління персоналом виступає основою сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства [25].

Кадри підприємства являють собою сукупність працівників, які перебувають у трудових відносинах з підприємством і забезпечують його функціонування та розвиток. Вони охоплюють усі категорії персоналу - від керівників і спеціалістів до технічних виконавців та робітників. Кадри є основною складовою трудового потенціалу підприємства, оскільки саме від їхньої професійної підготовки, кваліфікації, досвіду та мотивації залежить ефективність виробничо-господарської діяльності [54]. Це не лише людський

ресурс, а й стратегічний актив, який формує конкурентні переваги підприємства на ринку. Тому управління кадрами передбачає цілеспрямовану роботу з підбору, розвитку, мотивації та утримання працівників, здатних забезпечити досягнення поставлених цілей організації.

Поняття «кадри» та «персонал» підприємства тісно пов'язані, проте мають певні змістові відмінності.

Кадри підприємства - це, передусім, кваліфікований склад працівників, які мають відповідну освіту, досвід, професійні знання та займають постійні посади. Термін «кадри» традиційно використовується у контексті управління людськими ресурсами стратегічного рівня, коли йдеться про основний, постійний трудовий потенціал підприємства. Він підкреслює якісну характеристику працівників - їхню компетентність, професіоналізм і стабільність зайнятості [59].

Персонал підприємства, своєю чергою, охоплює всіх працівників, незалежно від рівня кваліфікації, форми зайнятості чи посади - від керівників до тимчасових або сезонних робітників. Це ширше поняття, яке відображає кількісний склад трудових ресурсів організації [77].

Отже, кадри - це основа, кваліфікований і стабільний склад працівників підприємства, тоді як персонал - це загальна сукупність усіх працівників, що забезпечують його діяльність.

Одним із перших учених, який звернув увагу на значення людини в суспільному розвитку, був Адам Сміт (1723–1790 рр.). Досліджуючи структуру основного капіталу, він підкреслював, що «його формують не лише матеріальні ресурси - земля, споруди чи машини, - а й «набуті корисні здібності всіх громадян або членів суспільства» [3]. Це свідчить про те, що людський потенціал є невід'ємною частиною економічного багатства держави.

В українській Економічній енциклопедії робоча сила трактується як категорія, що «відображає здатність людини до праці, тобто сукупність її фізичних, розумових та організаційних можливостей, знань і досвіду, які використовуються у процесі створення матеріальних благ і наданні послуг.

Вона розглядається як складова людської особистості, що поєднує свідомість, цілеспрямованість, волю, культурний рівень, національну самосвідомість та духовні цінності» [30].

У науковій літературі одним із ключових понять, що відображає роль людини у виробничих процесах, є категорія «трудові ресурси». Вперше цей термін було введено на початку 1920-х років академіком С. Струмиліним і застосовувалося він для позначення планово-економічного показника, який відображав кількісну оцінку робочої сили [41].

В українських реаліях до складу трудових ресурсів відносять усе працездатне населення: чоловіків віком від 16 до 59 років і жінок від 16 до 54 років, а також тих, хто продовжує трудову діяльність після виходу на пенсію чи працює у підлітковому віці. Обсяг трудових ресурсів постійно змінюється під впливом демографічних, економічних, соціальних та політичних чинників, тому є показником динамічним.

У сучасних умовах поняття «трудові ресурси» все частіше розглядають у ширшому контексті як «людські ресурси», що охоплюють не лише кількісний склад працездатного населення, а й його трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, професійні навички, здібності та культуру. Такий підхід підкреслює значення якісних характеристик людини у формуванні продуктивної сили суспільства [42; 54].

За визначенням Д. П. Богині та О. А. Грішнєвої, «людські ресурси - це працівники, які володіють певними знаннями, професійними вміннями та навичками і здатні застосовувати їх у процесі праці» [13].

Ще одне важливе поняття, що з'явилося у науковому обігу порівняно нещодавно, - це «трудовий потенціал». Його почали активно використовувати у 1970-1980-х роках ХХ століття, а в Україні цей термін набув поширення у 1990-х роках. Офіційне закріплення поняття відбулося після прийняття Указу Президента України «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року» від 3 серпня 1999 року №958/99. У цьому документі трудовий потенціал визначено як «сукупність громадян

працездатного віку, які за станом здоров'я, рівнем освіти, професійною підготовкою, інтелектуальними якостями, психологічними характеристиками та соціально-культурними особливостями здатні і бажають брати участь у трудовій діяльності» [16]. Таким чином, трудовий потенціал розглядається як інтегральна характеристика людських можливостей, що визначає реальний і перспективний трудовий внесок населення у розвиток економіки.

Для глибшого розуміння можливостей працівників, а також урахування їхніх особистих прагнень і мотивацій, у науковій та управлінській практиці використовується поняття «кадровий потенціал». Цей термін почав активно застосовуватися у 1980-х роках ХХ століття. Його поява була зумовлена об'єктивними змінами у виробничій сфері, що вимагали уточнення понять, пов'язаних із роллю людини у процесах економічного розвитку. Виникла потреба глибше «визначити місце працівника у системі виробництва та в процесі творення матеріальних і нематеріальних цінностей, враховуючи при цьому регіональні, національні та інші соціально-економічні особливості» [26].

Проаналізувавши такі економічні категорії, як трудові ресурси, трудовий потенціал та кадровий потенціал, можна стверджувати, що кадровий потенціал є складовою частиною трудового потенціалу, а трудовий потенціал, у свою чергу, є складовою частиною трудових ресурсів підприємства (рис. 1.1).

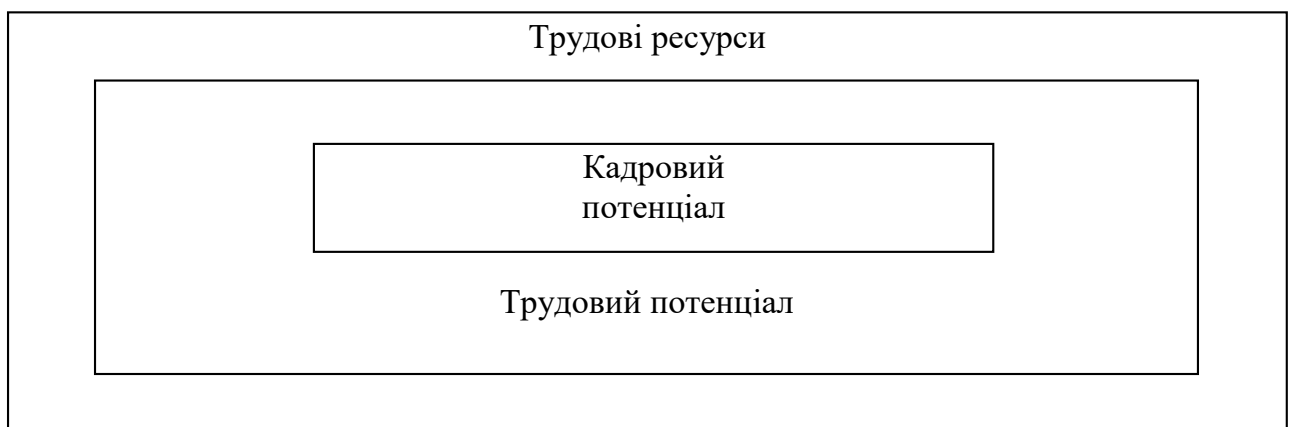


Рис. 1.1. Взаємозв'язок економічних категорій «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал»

Джерело: складено автором за [42; 87]

Таким чином, категорія «кадровий потенціал» розкриває не лише професійні характеристики працівників, а й їхню здатність до розвитку, творчості та участі у формуванні стійкого економічного зростання.

Окремі наукові дефініції поняття «кадровий потенціал» підприємства представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «кадровий потенціал» підприємства

Автор	Визначення
Білорус Т.В.	людський ресурс підприємства у вигляді безперервного багатопланового процесу, який постійно розвивається і характеризує скриті можливості
Гонтюк В.А.	вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, для отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту
Гриньова В.М.	сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики
Калінін А.М.	існуючі на сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства
Козлова І.М.	гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій
Лісогор Л.О.	кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі
Михалюк О.В.	сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, враховуючи вік колективу, їх фізичні можливості, знання та професійно-кваліфікаційні навички
Смачило В.В.	сукупна трудова дієздатність колективу, яка визначається чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу для досягнення цілей та перспективного розвитку підприємства
Хаустова К.М.	сукупність кількісних та якісних характеристик штатних працівників, тобто освітній рівень і професійно-кваліфікаційні здібності, а також віковий ценз, які за наявності певних можливостей дають змогу виконувати окремі види робіт із максимальним рівнем ефективності
Шубала І.В.	сукупність рис та ознак працівника, якого розглядають з позицій реалізації цих рис та ознак у процесі праці і формує поняття на основі якостей населення, а саме: рівня його освіти і зайнятості, продуктивності праці, технічної озброєності тощо

Джерело: складено автором за [10; 19; 22; 42; 44; 54; 59; 75; 80; 87]

За результатами проведеного дослідження вважаємо за доцільне запропонувати авторське визначення поняття «кадровий потенціал», під яким пропонуємо розуміти інтегральну характеристику трудових можливостей персоналу підприємства, яка відображає рівень професійної підготовки, знань, навичок, досвіду, особистісних якостей, мотиваційних установок і здатність до постійного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Кадровий потенціал відображає не лише сукупність наявних компетенцій працівників, а й їхній прихований ресурс - творчий, інтелектуальний, управлінський та інноваційний потенціал, який може бути реалізований за умови ефективної системи управління персоналом. Кадровий потенціал визначає спроможність організації до сталого розвитку, забезпечує її конкурентоспроможність і формує основу для досягнення стратегічних цілей. У широкому розумінні це динамічна система взаємодії працівників, у якій поєднуються їхні професійні здібності, цінності, мотивація та готовність до самовдосконалення [69; 87].

Змістовні характеристики поняття «кадровий потенціал» узагальнено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Змістовні характеристики поняття «кадровий потенціал»

Характеристика	Зміст	Значення для підприємства
1	2	3
Професійна компетентність	Рівень освіти, кваліфікації, знань та практичних навичок працівників	Забезпечує ефективне виконання функцій і високу продуктивність праці
Інтелектуальний потенціал	Здатність працівників до аналізу, творчого мислення, генерування нових ідей	Сприяє інноваційному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності
Мотиваційна складова	Система потреб, стимулів і ціннісних орієнтацій, що спонукають до праці	Визначає рівень зацікавленості персоналу в досягненні цілей підприємства
Особистісні якості	Відповідальність, ініціативність, дисциплінованість, здатність до командної роботи	Формують трудову культуру та позитивний психологічний клімат у колективі
Адаптивність	Здатність швидко пристосовуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища	Дозволяє підприємству залишатися стабільним у мінливих умовах ринку

Продовження табл.1.2

1	2	3
Творчо-інноваційний потенціал	Уміння знаходити нестандартні рішення, впроваджувати нові технології та підходи	Підвищує ефективність управління та стимулює розвиток підприємства
Соціально-психологічний компонент	Рівень згуртованості колективу, лояльність, корпоративна культура	Впливає на стабільність трудових відносин і результативність командної роботи
Розвивальний потенціал	Готовність працівників до навчання, підвищення кваліфікації, самореалізації	Забезпечує безперервне оновлення знань і професійне зростання персоналу
Організаційно-управлінська складова	Уміння керівників ефективно координувати, мотивувати й розвивати підлеглих	Визначає результативність використання людських ресурсів

Джерело: складено автором за [32; 42]

Категорію «кадровий потенціал» доцільно розглядати на кількох рівнях, оскільки вона охоплює як індивідуальні, так і колективні можливості працівників [5; 19]:

1. На рівні особистості кадровий потенціал відображає сукупність знань, професійних умінь, навичок, здібностей, моральних і психологічних якостей конкретної людини, які визначають її здатність до ефективної трудової діяльності. Він характеризує готовність особи до навчання, саморозвитку, творчості та професійного вдосконалення.

2. На рівні працівника кадровий потенціал розуміють як реальний і прихований трудовий ресурс окремої особи, що проявляється у результатах її діяльності, професіоналізмі, ініціативності, відповідальності та здатності генерувати нові ідеї. Цей рівень поєднує як наявні компетенції, так і потенційні можливості, які можуть бути реалізовані за сприятливих умов праці та мотивації.

3. На рівні підприємства кадровий потенціал розглядається як інтегрована сукупність трудових, інтелектуальних, організаційних і творчих можливостей усього персоналу, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Він відображає не лише професійний склад працівників, а й ефективність системи управління, рівень корпоративної культури, командної взаємодії та

інноваційної активності.

Постійний розвиток кадрового потенціалу та його складових впливає на діяльність підприємства, що представлено на рис. 1.2.

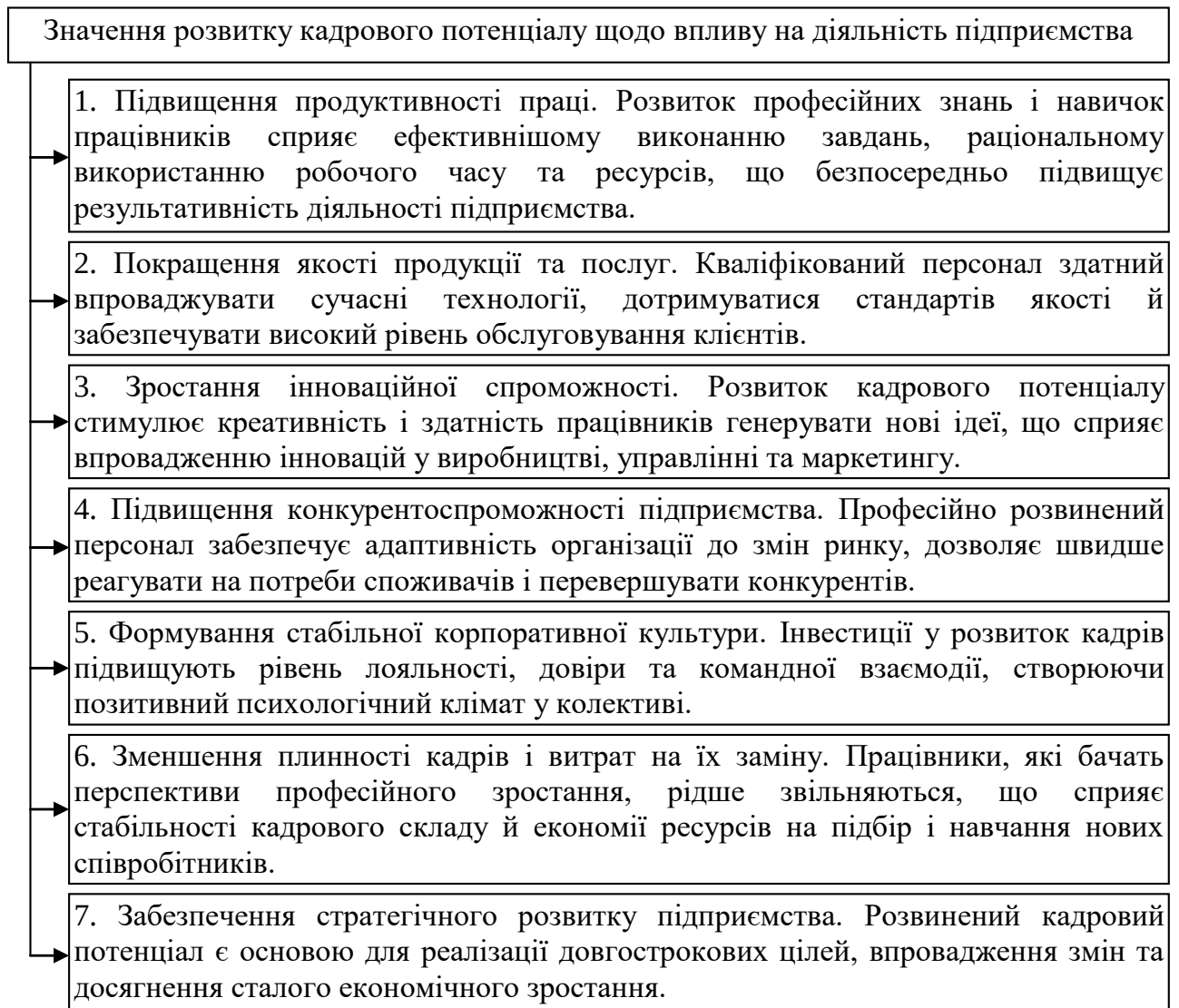


Рис. 1.2. Значення розвитку кадрового потенціалу щодо впливу на діяльність підприємства

Джерело: складено автором за [10; 42]

Отже, розвиток кадрового потенціалу безпосередньо впливає на підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки забезпечує формування компетентного, мотивованого та відповідального персоналу. Інвестиції у професійне зростання працівників сприяють інноваційному розвитку, покращенню якості продукції та конкурентоспроможності підприємства. У результаті підвищується продуктивність праці, зміцнюється

корпоративна культура та забезпечується стійке економічне зростання [10].

Структура кадрового потенціалу підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, що характеризують трудові ресурси з різних сторін - кількісної, якісної, професійної, соціально-психологічної та організаційної [54]. Вона включає такі складові, як чисельність і структура персоналу, рівень освіти та кваліфікації, професійні знання й навички, мотиваційна готовність, інноваційна активність, а також морально-етичні якості працівників. Така структура відображає потенціал підприємства у досягненні стратегічних цілей через ефективне використання людського капіталу [44].

У структурі трудового потенціалу підприємства, залежно від обраних критеріїв оцінювання, можна виділити його окремі види (рис. 1.3).

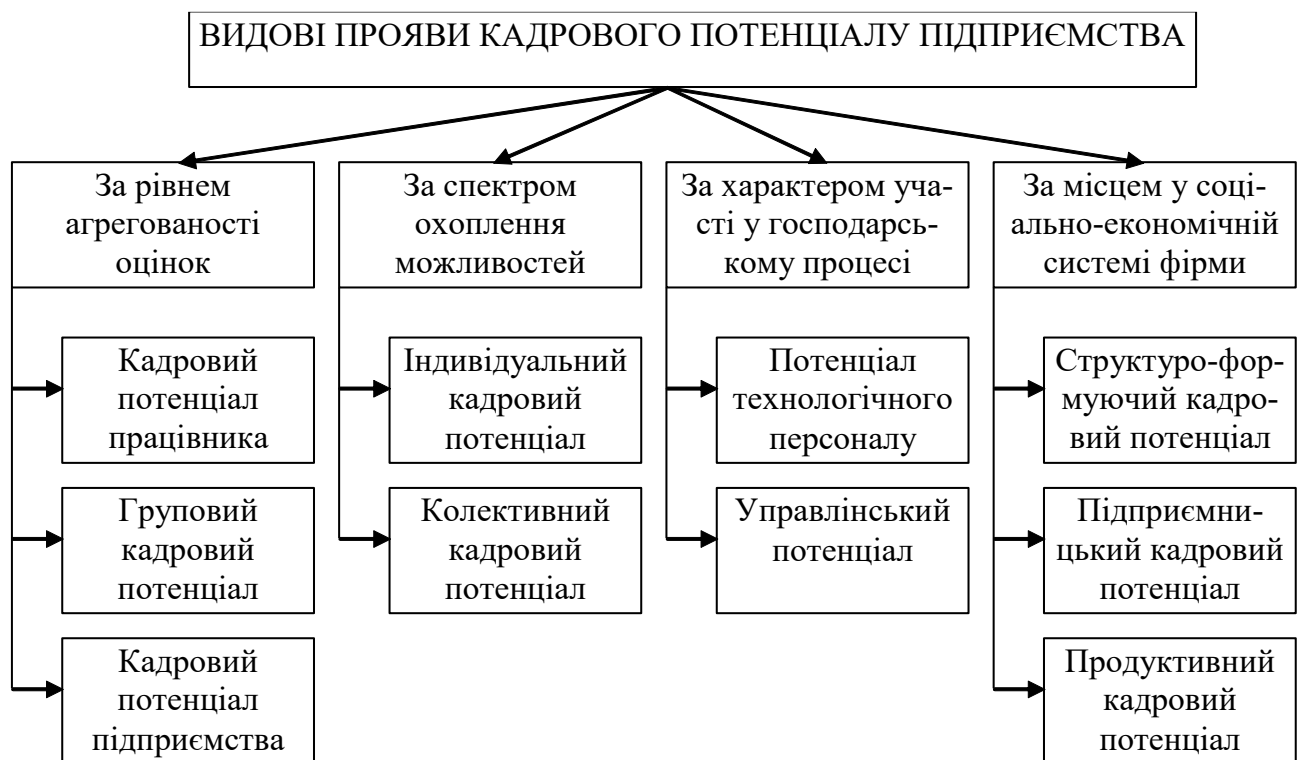


Рис. 1.3. Видові прояви структури кадрового потенціалу підприємства

Джерело: складено автором за [44; 54]

Елементний склад структури кадрового потенціалу підприємства є важливим, оскільки він визначає реальні можливості колективу у досягненні виробничих і стратегічних цілей. Збалансований розвиток кожного з

компонентів забезпечує стабільність функціонування підприємства, високу продуктивність праці та конкурентоспроможність на ринку [59].

Елементний склад структури кадрового потенціалу підприємства представлено на рис. 1.4.

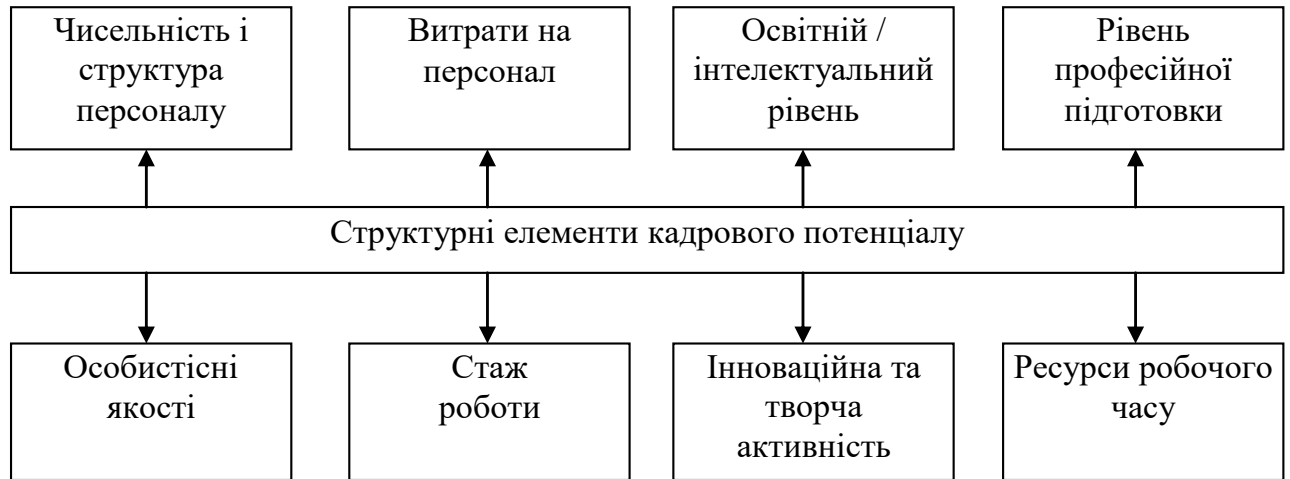


Рис. 1.2. Структурні елементи кадрового потенціалу

Джерело: складено автором за [59; 78]

Отже, такі елементи, як стаж роботи, освітній рівень, рівень професійної підготовки, особистісні якості відносимо до загального визначення – рівень компетентності працівника, що характеризує ступінь відповідності займаний посаді.

Таким чином, кадровий потенціал підприємства є однією з ключових складових його успішного функціонування та розвитку. Він відображає сукупність знань, умінь, професійних навичок, мотиваційних установок і творчих здібностей працівників, які можуть бути реалізовані в процесі трудової діяльності. Структура кадрового потенціалу є багатокомпонентною і включає професійно-кваліфікаційний, інтелектуальний, соціально-психологічний, мотиваційний та організаційний елементи. Взаємозв'язок і збалансований розвиток цих елементів забезпечує високу результативність роботи персоналу та підвищує конкурентоспроможність підприємства. Формування й ефективне використання кадрового потенціалу вимагає цілеспрямованої політики управління персоналом, що враховує сучасні умови господарювання. Отже, кадровий потенціал виступає стратегічним ресурсом, який визначає можливості

підприємства до зростання, інновацій та адаптації до ринкового середовища.

1.2. Система управління розвитком кадрового потенціалу підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції на ринку праці управління розвитком кадрового потенціалу підприємства набуває особливої актуальності. Кадровий потенціал виступає основою ефективного функціонування підприємства, адже саме від рівня професійної підготовки, компетентності та мотивації працівників залежить результативність виробничих процесів. Розвиток персоналу забезпечує підвищення інноваційної спроможності, адаптивності до змін та здатності впроваджувати нові технології. Водночас, управління кадровим потенціалом передбачає не лише підвищення кваліфікації працівників, а й формування умов для розкриття їх творчих здібностей і внутрішньої мотивації [71].

Успішна кадрова політика дозволяє оптимізувати використання людських ресурсів, зменшити плинність кадрів та підвищити рівень корпоративної культури. Сучасні підприємства стикаються з викликами цифровізації, автоматизації та глобалізації, що потребує нових підходів до управління розвитком кадрів. Тому важливо створювати ефективні системи оцінювання, навчання та професійного зростання персоналу. Управління розвитком кадрового потенціалу стає стратегічним інструментом досягнення конкурентних переваг і довгострокового успіху підприємства. Саме завдяки цілеспрямованому розвитку людського капіталу формується його інноваційна та адаптаційна спроможність. Отже, ефективне управління кадровим потенціалом є запорукою сталого розвитку підприємства в умовах сучасного економічного середовища [85].

Розвиток кадрового потенціалу на підприємстві – це цілеспрямований, системний і безперервний процес удосконалення професійних знань, умінь, навичок, компетенцій та особистісних якостей працівників з метою підвищення їх ефективності, адаптивності й здатності забезпечувати стратегічний розвиток організації. Він охоплює підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації

персоналу, формування кадрового резерву, розвиток лідерських якостей і створення умов для професійного зростання. Розвиток кадрового потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства [18].

Місце розвитку кадрового потенціалу в системі управління персоналом підприємства представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Місце розвитку кадрового потенціалу в системі управління
персоналом підприємства

Елемент системи управління персоналом	Характеристика елемента	Роль розвитку кадрового потенціалу	Очікуваний результат
Планування персоналу	Визначення потреби підприємства у кадрах за кількістю, якістю та строками	Дозволяє прогнозувати майбутні потреби в кадрах з урахуванням можливостей їх професійного розвитку	Забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками відповідно до стратегічних цілей
Набір і відбір персоналу	Пошук, оцінка та залучення кандидатів на вакантні посади	Орієнтує відбір не лише на поточні, а й на потенційні можливості розвитку працівників	Формування персоналу з високим потенціалом професійного зростання
Адаптація персоналу	Ознайомлення нових працівників з умовами праці, корпоративною культурою та вимогами	Створює умови для швидкої інтеграції та розвитку нових співробітників	Зниження плинності кадрів, підвищення ефективності праці
Оцінка персоналу	Визначення рівня професійної компетентності, результативності та потенціалу працівників	Дозволяє виявити напрямки розвитку компетенцій та потреби у навчанні	Оптимізація управлінських рішень щодо підвищення кваліфікації та кар'єрного росту
Навчання і підвищення кваліфікації	Організація професійного навчання, тренінгів, курсів	Є ключовим інструментом формування та реалізації кадрового потенціалу	Підвищення рівня компетентності персоналу та інноваційної активності
Мотивація персоналу	Формування матеріальних і нематеріальних стимулів до праці	Сприяє активному саморозвитку, підвищує залученість і лояльність працівників	Зростання продуктивності праці та якості виконання завдань
Кар'єрне зростання і резерв кадрів	Планування професійного розвитку та просування працівників	Забезпечує наступність кадрів і формує управлінський потенціал підприємства	Підвищення стабільності кадрового складу та ефективності управління

Джерело: складено автором за [46; 55]

Основні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємства охоплюють сукупність напрямів, що забезпечують ефективне використання здібностей, знань і можливостей працівників [46; 55]:

1. Освітньо-кваліфікаційний аспект - передбачає підвищення рівня професійної підготовки, набуття нових знань, умінь і компетенцій шляхом навчання, тренінгів, стажувань.

2. Професійно-кар'єрний аспект - спрямований на створення умов для професійного зростання, планування кар'єри, підвищення посадового статусу працівників.

3. Мотиваційно-поведінковий аспект - полягає у формуванні внутрішньої зацікавленості працівників у власному розвитку та досягненні цілей підприємства через систему матеріального та нематеріального стимулювання.

4. Психологічний аспект - забезпечує розвиток лідерських якостей, емоційного інтелекту, комунікабельності, здатності до роботи в команді та адаптації до змін.

5. Організаційно-управлінський аспект - передбачає створення сприятливих умов для розвитку персоналу, удосконалення структури управління, системи оцінки та планування кадрів.

6. Соціальний аспект - пов'язаний із формуванням корпоративної культури, підвищенням рівня соціального захисту, покращенням умов праці та підтримкою балансу між роботою і особистим життям.

7. Інноваційний аспект - орієнтований на розвиток креативності, відкритості до нововведень, здатності персоналу швидко освоювати сучасні технології та інструменти.

Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства - це цілеспрямований, системний і безперервний процес формування, удосконалення та ефективного використання професійних, інтелектуальних, творчих і особистісних можливостей працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства [51].

Його сутність полягає у створенні таких організаційно-економічних,

соціальних і психологічних умов, за яких кожен працівник має змогу реалізувати свій потенціал, підвищити кваліфікацію, розвивати компетенції та досягати високих результатів праці.

Завдання функціонування системи управління розвитком кадрового потенціалу підприємства визначаються стратегічними орієнтирами організації та спрямовані на забезпечення ефективного використання людських ресурсів. Основні з них такі [17; 18]:

- формування висококваліфікованого персоналу - забезпечення підприємства працівниками, які володіють необхідними знаннями, навичками та компетенціями для досягнення виробничих і управлінських цілей;

- розвиток професійних і особистісних якостей працівників - створення умов для безперервного навчання, підвищення кваліфікації, вдосконалення лідерських, комунікативних і творчих здібностей;

- забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу - оптимізація розподілу трудових ресурсів відповідно до їхніх можливостей і потенціалу, підвищення продуктивності праці.

- мотивація до саморозвитку та підвищення результативності - формування системи стимулів, що заохочує працівників до підвищення ефективності праці та професійного зростання.

- створення кадрового резерву та забезпечення наступності управління - підготовка перспективних працівників до зайняття керівних посад і забезпечення стабільності кадрового складу;

- підвищення адаптивності персоналу до змін - розвиток здатності колективу швидко реагувати на технологічні, ринкові та організаційні зміни;

- підтримка позитивного соціально-психологічного клімату - формування корпоративної культури, що сприяє командній роботі, лояльності та залученості працівників;

- підвищення конкурентоспроможності підприємства - забезпечення ефективної реалізації стратегічних цілей за рахунок високого рівня професіоналізму, ініціативності та відповідальності персоналу.

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки ефективне управління кадровим потенціалом підприємства значною мірою залежить від урахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів впливу. Зовнішнє середовище постійно змінюється під впливом економічних, соціальних, технологічних і політичних чинників, що вимагає від підприємств гнучкості у прийнятті управлінських рішень щодо розвитку персоналу. Водночас внутрішні умови, зокрема організаційна структура, корпоративна культура, система мотивації та стиль керівництва, визначають можливості реалізації кадрового потенціалу. Недооцінка цих факторів може призвести до дисбалансу між потребами працівників і стратегічними цілями підприємства [73].

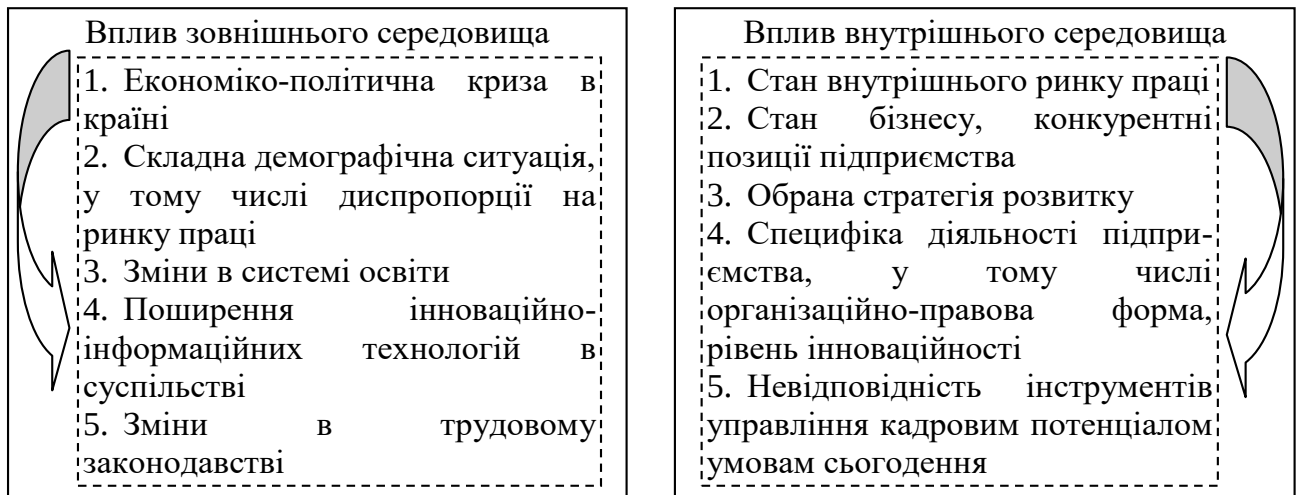
Фактори та передумови удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу підприємств узагальнено на рис. 1.4.

Серед зовнішніх факторів впливу на управління розвитком кадрового потенціалу вітчизняних підприємств слід виділити: економіко-політичну кризу в країні; складну демографічну ситуацію, у тому числі існуючі диспропорції на ринку праці; зміни в системі вітчизняної освіти; поширення інноваційно-інформаційних технологій в суспільстві; зміни в трудовому законодавстві [51].

До внутрішніх факторів впливу на реалізацію управління розвитком кадрового потенціалу слід віднести: стан внутрішнього ринку праці; стан бізнесу, конкурентні позиції підприємства; обрана стратегія розвитку; специфіка діяльності підприємства, у тому числі організаційно-правова форма, рівень інноваційності; невідповідність інструментів управління кадровим потенціалом умовам сьогодення [51].

Дія вище означених факторів формує передумови удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах, які в сфері трансформації людського ресурсу включають такі тренди [18]:

1. Велика різноманітність функцій співробітників, зростання числа тимчасово залучених працівників, фрілансерів.
2. Зростання цінності особистого, вільного часу, люди орієнтовані на можливості управляти своїм робочим ритмом.



Передумови удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу підприємств

Зовнішні	Внутрішні
- сучасна трансформація інституційного середовища регулювання соціально-трудових відносин; - інноваційні зміни в принципах, процедурах, інструментах і технології управління; - швидкі темпи науково-технічного прогресу; - поширення глобалізації та інформатизації; - висока нестабільність економіко-політичної ситуації; - зростання інтенсивності конкуренції; - підвищення вимог зацікавлених осіб, у першу чергу клієнтів, партнерів, держави	- незадоволеність змістом роботи; - неможливість повної самореалізації; - низький рівень духовно-моральної культури та поширення конфліктних ситуацій; - незадоволеність оплатою праці; - відсутність перспектив розвитку; - низький рівень залученості працівників; - незадоволеність умовами роботи; - низький рівень впровадження управлінських інновацій; - низька компетентність суб'єктів управління персоналом; - реорганізація підприємств; - низький рівень продуктивності праці

Специфічні тенденції в сфері кадрового потенціалу
- велика різноманітність функцій співробітників, зростання числа тимчасово залучених працівників, фрілансерів; - зростання цінності особистого, вільного часу, люди орієнтовані на можливості управляти своїм робочим ритмом; - кастомізація - максимальне врахування і узгодження потреб підприємств в зростанні ефективності та індивідуальних потреб працівника; - портфельний спосіб життя (кар'єри) - зміна звичної постійної роботи на тимчасову роботу в проєктах, які часто йдуть паралельно; - розбірливість співробітників; - формування креативного класу, пов'язане з ростом ролі «економіки ідей».

Рис. 1.4. Фактори та передумови удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу підприємств

Джерело: складено автором за [18; 47; 55]

3. Кастомізація - максимальне врахування і узгодження потреб підприємства в зростанні ефективності та індивідуальних потреб працівника.

4. Портфельний спосіб життя (кар'єра) передбачає, що для досягнення особистих цілей, розвитку, узгодження інтересів праці та семи співробітники змінюють звичну постійну роботу на тимчасову роботу в проектах, часто йдуть паралельно.

5. Розбірливість співробітників. Компанії починають конкурувати на ринку робочої сили. Це пов'язано як зі скороченням людського ресурсу, так і з ростом активності потенційних і реальних співробітників.

6. Формування креативного класу, що пов'язане з ростом ролі «економіки ідей», коли конкуренція переходить від області виробництва в область створення концепцій, знань, нових підходів та ідей товарів, що впливає і на класову структуру суспільства.

Система управління розвитком кадрового потенціалу підприємства є цілісним, взаємопов'язаним комплексом організаційних, економічних, соціальних і психологічних заходів, спрямованих на формування, удосконалення та ефективне використання трудового потенціалу працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства. Вона охоплює процеси планування, оцінювання, навчання, мотивації, ротації та кар'єрного зростання персоналу, забезпечуючи узгодженість між можливостями працівників і потребами організації [46]. Основні підпроцеси системи управління розвитком кадрового потенціалу підприємства представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні підпроцеси системи управління розвитком кадрового потенціалу підприємства

Процес розвитку	Зміст елемента	Основна мета	Результати
1	2	3	4
Планування розвитку кадрів	Визначення потреб у розвитку персоналу, складання планів навчання та кар'єрного зростання	Забезпечити відповідність між потребами підприємства та можливостями працівників	Раціональне використання кадрового потенціалу, підготовка до майбутніх змін

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Оцінювання кадрового потенціалу	Аналіз професійних, особистісних і ділових якостей працівників, визначення рівня їх компетенцій	Виявлення сильних сторін і потреб у розвитку	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо навчання, просування, мотивації
Професійне навчання та підвищення кваліфікації	Організація внутрішнього і зовнішнього навчання, тренінгів, стажувань	Розвиток професійних компетенцій та адаптація до нових вимог	Зростання професійної майстерності та ефективності праці
Мотивація і стимулювання розвитку	Формування матеріальних і нематеріальних стимулів до підвищення кваліфікації та саморозвитку	Підвищення зацікавленості працівників у розвитку власного потенціалу	Зростання трудової активності, лояльності та продуктивності
Управління кар'єрою і кадровим резервом	Планування та реалізація кар'єрного зростання, формування резерву на керівні посади	Забезпечення безперервності управління розвитку лідерського потенціалу	Підготовка працівників до виконання складніших функцій
Організаційно-управлінське забезпечення	Визначення відповідальних осіб, структур, методів та інструментів управління розвитком персоналу	Координація діяльності всіх підсистем кадрового менеджменту	Підвищення узгодженості дій і ефективності управлінських процесів
Контроль та оцінка результативності розвитку	Моніторинг реалізації програм розвитку, аналіз досягнутих результатів	Визначення ефективності заходів з розвитку персоналу	Удосконалення системи управління кадрами на основі отриманих результатів

Джерело: складено автором за [46; 73]

Управління розвитком персоналу передбачає використання різноманітних інструментів та підходів, які забезпечують ефективне формування, удосконалення і реалізацію кадрового потенціалу підприємства. До основних інструментів належать системи навчання та підвищення кваліфікації, коучинг, наставництво, планування кар'єри, оцінювання компетенцій, формування кадрового резерву, а також програми мотивації та залученості працівників.

Важливу роль відіграють сучасні підходи – компетентнісний, стратегічний, інноваційний, адаптивний і системний, які дозволяють поєднати інтереси працівника та підприємства. Застосування цих інструментів сприяє підвищенню професійного рівня персоналу, розвитку лідерських якостей, формуванню корпоративної культури й зміцненню конкурентних позицій підприємства [73].

Систематизація сучасних інструментів управління розвитком кадрового потенціалу підприємства представлена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Систематизація сучасних інструментів управління розвитком
кадрового потенціалу підприємства

Інструмент розвитку кадрового потенціалу	Загальна характеристика
1	2
Професійне навчання (тренінги, курси)	Спрямоване на формування та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок працівників відповідно до сучасних вимог ринку праці.
Наставництво (менторинг)	Передбачає передачу досвіду від досвідчених працівників до новачків для швидшої адаптації та розвитку професійних компетенцій.
Коучинг	Індивідуальна форма розвитку, орієнтована на виявлення внутрішнього потенціалу працівника та досягнення конкретних цілей у роботі.
Ротація персоналу	Переміщення працівників між різними посадами або відділами для набуття нового досвіду, підвищення кваліфікації та універсальності кадрів.
Самоосвіта	Дистанційне або самостійне навчання через онлайн-платформи, вебінари, відеокурси тощо для безперервного розвитку компетенцій.
Оцінювання результатів діяльності	Дозволяє визначити рівень професійної ефективності працівників, виявити потреби у розвитку та формувати індивідуальні плани зростання.
Кар'єрне планування	Формування траєкторій професійного розвитку та просування персоналу відповідно до цілей підприємства і мотивації працівника.
Участь у професійних конференціях і семінарах	Забезпечує обмін досвідом, ознайомлення з новими тенденціями галузі та розширення ділових контактів.
Стажування (внутрішнє або зовнішнє)	Дає можливість отримати практичний досвід, застосувати знання на практиці, розвинути нові професійні навички.
Корпоративні програми розвитку лідерства	Спрямовані на формування управлінських компетенцій, підготовку потенційних керівників до вищих посад.
Система мотивації та визнання досягнень	Підсилює внутрішню мотивацію до розвитку, підвищує задоволеність працею та залученість персоналу.

Продовження табл. 1.5

1	2
Атестація персоналу	Комплексна оцінка знань, навичок і відповідності займаній посаді, що є основою для рішень щодо підвищення чи додаткового навчання.
Проектна діяльність і робота в тимчасових командах	Дозволяє розвивати креативність, комунікаційні навички та навички командної взаємодії.
Корпоративна культура навчання	Створення середовища, у якому навчання та розвиток є постійними елементами організаційної діяльності.

Джерело: складено автором за [51; 60]

Інструменти розвитку персоналу є ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування високопрофесійного кадрового потенціалу. Вони забезпечують постійне вдосконалення знань, навичок і компетенцій працівників, сприяючи ефективному виконанню трудових функцій. Використання різних форм навчання, наставництва, оцінювання та кар'єрного планування дозволяє адаптувати персонал до змін зовнішнього середовища та інноваційних викликів. Комплексний підхід до розвитку кадрів підвищує мотивацію, лояльність і залученість працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства. Отже, системне застосування інструментів розвитку персоналу є важливою передумовою сталого розвитку організації [51].

Таким чином, система управління розвитком кадрового потенціалу підприємства є важливою складовою загальної системи менеджменту, спрямованою на забезпечення ефективного використання людських ресурсів. Вона охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль процесів підвищення професійного рівня персоналу. Ефективне функціонування цієї системи сприяє зростанню продуктивності праці, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства. Розвиток кадрового потенціалу забезпечує узгодженість цілей працівників із стратегічними завданнями організації. Отже, управління розвитком кадрів є ключовим чинником довгострокового успіху та стабільного розвитку підприємства.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства

Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства потребує систематичної оцінки, оскільки саме вона дає змогу виявити рівень професійної підготовки, компетентності та ефективності працівників. Регулярна оцінка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони персоналу, своєчасно реагувати на потреби у підвищенні кваліфікації чи перепідготовці кадрів. Вона також сприяє узгодженню кадрової політики із стратегічними цілями підприємства та формує обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень. Завдяки систематичній оцінці підприємство може ефективно планувати розвиток свого кадрового потенціалу, підвищуючи рівень мотивації та залученості працівників. Таким чином, оцінка є невід'ємним елементом сучасної системи управління персоналом, що забезпечує її результативність і гнучкість [53].

Оцінка розвитку кадрового потенціалу являє собою комплексний процес аналізу рівня професійних знань, навичок, компетенцій та особистісних якостей працівників з метою визначення їх відповідності стратегічним потребам підприємства. Вона дозволяє виявити потенційні можливості співробітників, рівень їхньої готовності до виконання нових завдань, а також ефективність заходів із розвитку персоналу. Така оцінка виступає основою для формування програм навчання, кар'єрного зростання та мотивації працівників. Її результати забезпечують керівництву об'єктивну інформацію для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації кадрової політики та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність управління розвитком кадрового потенціалу - це рівень досягнення цілей підприємства у сфері підвищення кваліфікації, професійного зростання та результативності працівників за оптимального використання ресурсів. Вона відображає, наскільки успішно система управління сприяє розкриттю потенційних можливостей персоналу, формуванню високої мотивації та залученості до трудового процесу [9].

Ефективність цього процесу визначається співвідношенням отриманих результатів (зростання продуктивності праці, інноваційності, якості роботи) до витрат на розвиток кадрів. Її досягнення забезпечує стабільне функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та довгострокового успіху на ринку.

До основних результатів високого рівня розвитку кадрового потенціалу на підприємстві можна віднести такі [8; 20]:

- зростання продуктивності праці – підвищення результативності роботи персоналу завдяки набутим знанням, навичкам та мотивації;
- покращення якості виконання завдань – зниження кількості помилок, підвищення професіоналізму та відповідальності працівників;
- інноваційна активність персоналу – зростання здатності до впровадження нових ідей, технологій та методів роботи;
- зміцнення корпоративної культури – формування позитивного трудового клімату, командної взаємодії та лояльності до підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства – завдяки ефективнішому використанню людського капіталу та гнучкості управлінських процесів;
- зменшення плинності кадрів – через створення можливостей для професійного і кар'єрного зростання працівників;
- покращення іміджу роботодавця – формування позитивної репутації підприємства як сучасного та привабливого місця праці.

Витрати, пов'язані з розвитком кадрів, являють собою сукупність фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, що спрямовуються підприємством на підвищення професійного рівня, кваліфікації та компетентності персоналу. До таких витрат належать оплата навчання, тренінгів, стажувань, організація внутрішніх програм розвитку, витрати на оцінювання персоналу, залучення консультантів, а також витрати часу керівників і працівників, пов'язані з навчальним процесом [9].

Такі інвестиції розглядаються як стратегічно важливі, адже вони сприяють

підвищенню продуктивності праці, ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства. У довгостроковій перспективі витрати на розвиток кадрів перетворюються на джерело доданої вартості через зростання кваліфікаційного рівня персоналу та покращення результатів діяльності підприємства [9].

Систематизація витрат, пов'язаних з управлінням розвитком кадрового потенціалу підприємства представлена у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Систематизація витрат, пов'язаних з управлінням розвитком
кадрового потенціалу підприємства

Група витрат	Зміст витрат	Приклади
1. Навчальні витрати	Витрати на організацію та проведення освітніх заходів для працівників	Оплата курсів, тренінгів, семінарів, вебінарів, конференцій, підвищення кваліфікації
2. Витрати на оцінювання персоналу	Витрати, пов'язані з діагностикою компетенцій, потенціалу та результативності працівників	Проведення атестацій, тестувань, центрів оцінки, психологічних досліджень
3. Витрати на розвиток кар'єри	Інвестиції у планування та підтримку кар'єрного зростання працівників	Розробка індивідуальних планів розвитку, менторські програми, кадровий резерв
4. Витрати на адаптацію персоналу	Витрати на залучення, навчання та підтримку нових працівників	Програми введення в посаду, наставництво, ознайомчі тренінги
5. Витрати на корпоративну культуру	Витрати, спрямовані на розвиток цінностей, командної роботи та лояльності	Корпоративні заходи, тимбілдінг, комунікаційні програми, внутрішній PR
6. Витрати на мотивацію розвитку	Фінансові стимули, що спонукають працівників до саморозвитку	Премії за навчання, сертифікації, компенсація освітніх витрат
7. Витрати на інформаційно-технічну підтримку	Забезпечення ресурсами для дистанційного чи інтерактивного навчання	Закупівля навчального ПЗ, створення корпоративних платформ онлайн-навчання
8. Витрати на зовнішніх консультантів і тренерів	Оплата послуг фахівців, які проводять тренінги або розробляють програми розвитку	Залучення бізнес-тренерів, HR-консультантів, коучів
9. Витрати часу управлінського персоналу	Непрямі витрати, пов'язані з участю керівників у розвитку кадрів	Час, витрачений на коучинг, проведення співбесід, оцінювання, наставництво
10. Адміністративно-організаційні витрати	Витрати на забезпечення процесу управління розвитком кадрів	Документообіг, ведення баз даних, координація програм розвитку, комунікації

Джерело: складено автором за [53; 56]

Аналіз розвитку кадрового потенціалу підприємства реалізується службою управління персоналом на кожному етапі функціонування компанії та надає можливість [53; 56]:

- визначати рівень професійної підготовки працівників і виявляти потребу у додатковому навчанні чи підвищенні кваліфікації;
- оцінювати ефективність реалізованих програм розвитку персоналу, виявляючи сильні сторони та проблемні аспекти кадрової політики;
- визначати кадровий резерв для формування потенційних лідерів і забезпечення наступності управління;
- оптимізувати структуру персоналу, враховуючи відповідність компетенцій працівників стратегічним цілям підприємства;
- розробляти індивідуальні плани розвитку співробітників, орієнтовані на підвищення їхньої ефективності та мотивації;
- підвищувати результативність діяльності підприємства через раціональне використання трудового потенціалу;
- забезпечувати стратегічну стабільність компанії, підвищуючи її конкурентоспроможність на ринку праці.

Методи оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства являють собою сукупність аналітичних, кількісних і якісних інструментів, що використовуються для визначення рівня професійної компетентності, результативності та потенційних можливостей працівників. Вони дають змогу виявити відповідність персоналу стратегічним потребам підприємства, оцінити динаміку розвитку кадрів та ефективність реалізованих програм навчання і мотивації. Застосування таких методів сприяє формуванню об'єктивної картини стану кадрового потенціалу, визначенню резервів його зростання та ухваленню обґрунтованих управлінських рішень [52].

У практиці підприємств різні методи можуть включати тестування, анкетування, експертні оцінки, коефіцієнтний аналіз, бальну систему, рейтингування, а також використання інтегральних показників розвитку персоналу.

Методи оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства охоплюють комплекс підходів, що дозволяють всебічно дослідити рівень професійної, організаційної та особистісної готовності працівників до виконання трудових завдань. Вони поділяються на економічні, організаційно-розпорядницькі та соціально-психологічні методи, кожна з груп має своє цільове призначення та інструментарій [9].

1. Економічні методи базуються на кількісних показниках ефективності праці. До них належать аналіз продуктивності праці, рівня рентабельності персоналу, коефіцієнта використання робочого часу та економічної віддачі від витрат на розвиток кадрів. Вони дозволяють оцінити, наскільки інвестиції у навчання та розвиток персоналу впливають на фінансові результати підприємства.

2. Організаційно-розпорядницькі методи передбачають використання управлінських інструментів, спрямованих на регулювання та контроль кадрового потенціалу. Серед них - нормування праці, атестація працівників, оцінювання компетенцій та формування кадрового резерву. Ці методи допомагають визначити відповідність рівня кваліфікації працівників посадовим вимогам і виявити напрямки подальшого професійного зростання.

3. Соціально-психологічні методи орієнтовані на вивчення поведінкових і мотиваційних аспектів персоналу. До них належать анкетування, інтерв'ювання, психологічне тестування, оцінювання морально-психологічного клімату колективу та визначення рівня задоволеності працею. Вони дають змогу зрозуміти, наскільки комфортно працівники почуваються в організації, як вони сприймають систему мотивації, керівництво та корпоративну культуру.

Отже, комплексне застосування зазначених методів забезпечує об'єктивну та багатовимірну оцінку розвитку кадрового потенціалу, що є передумовою підвищення ефективності управління персоналом і сталого розвитку підприємства.

Методика оцінки ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства передбачає системний підхід до аналізу

результативності заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, мотивації та професійного зростання працівників. Вона включає низку взаємопов'язаних етапів, що забезпечують комплексне дослідження як кількісних, так і якісних аспектів кадрового розвитку (рис. 1.4).

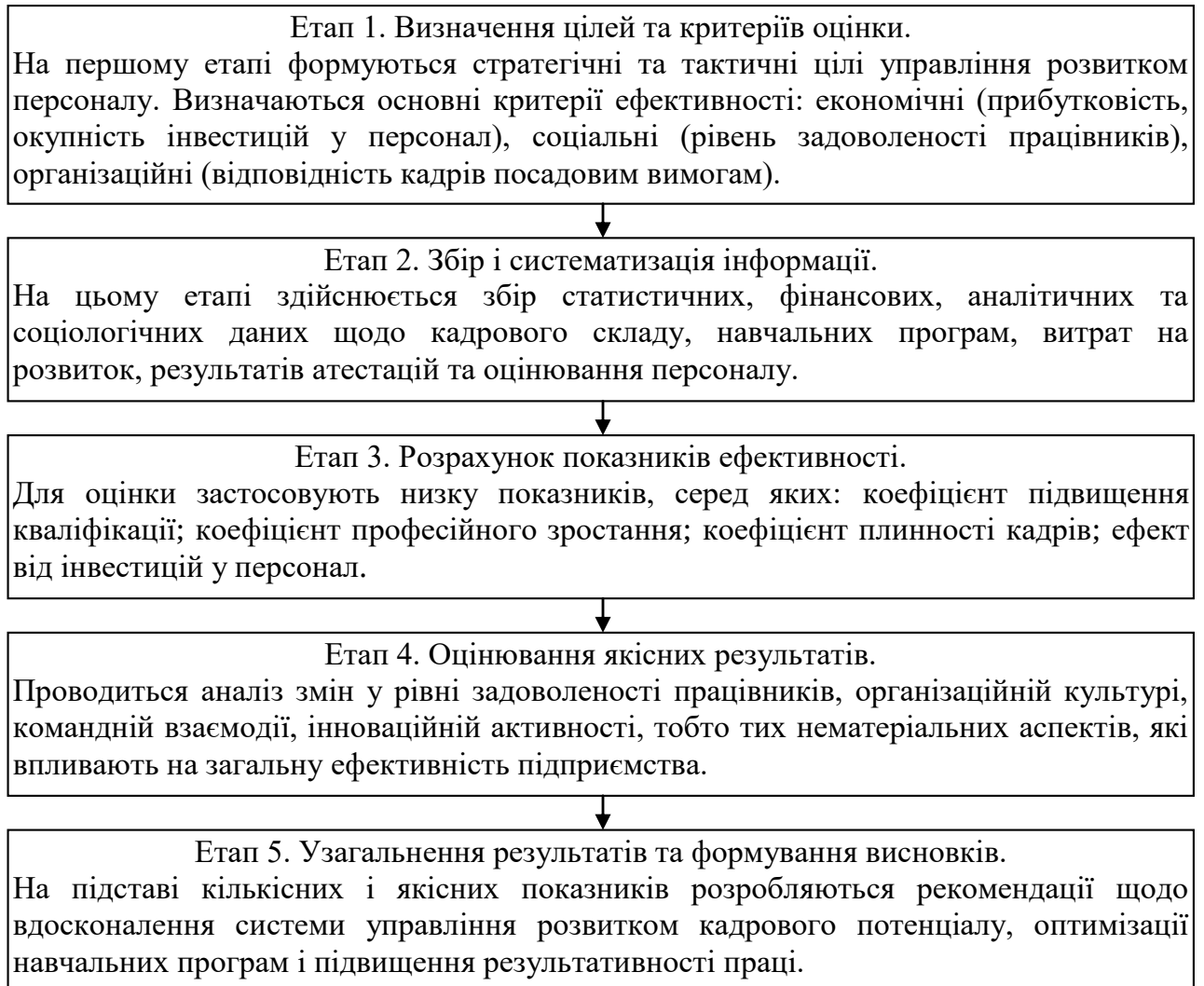


Рис. 1.2. Поетапний процес оцінки ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства

Джерело: складено автором за [20]

Отже, методика оцінки ефективності управління розвитком кадрового потенціалу дозволяє не лише виміряти фактичний рівень досягнень у сфері кадрового менеджменту, але й визначити перспективні напрями удосконалення кадрової політики підприємства.

Показники ефективності управління розвитком кадрового потенціалу

підприємства являють собою систему кількісних та якісних критеріїв, що відображають результативність заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня, компетентності та мотивації персоналу. Вони дозволяють оцінити, наскільки раціонально використовуються трудові ресурси, чи відповідають кадрові можливості стратегічним цілям підприємства [8; 9].

Методика розрахунку показників ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства представлена у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Методика розрахунку показників ефективності управління розвитком
кадрового потенціалу

Назва показника	Зміст показника	Формула розрахунку	Інтерпретація результату
1	2	3	4
Коефіцієнт підвищення кваліфікації (Кпк)	Відображає частку працівників, які пройшли навчання, тренінги або курси підвищення кваліфікації	$K_{пк} = (Ч_n / Ч_z) \times 100\%$, де $Ч_n$ – кількість працівників, які пройшли навчання; $Ч_z$ – загальна чисельність персоналу	Високе значення свідчить про активну політику розвитку кадрів
Коефіцієнт професійного зростання (Кпз)	Показує інтенсивність кар'єрного просування працівників у межах підприємства	$K_{пз} = (Ч_п / Ч_z) \times 100\%$, де $Ч_п$ – кількість працівників, підвищених у посаді	Високий показник означає ефективну кадрову політику та наявність перспектив кар'єрного росту
Коефіцієнт стабільності персоналу (Ксп)	Характеризує здатність підприємства утримувати кваліфікованих працівників	$K_{сп} = (Ч_{зал} / Ч_z) \times 100\%$, де $Ч_{зал}$ – кількість працівників, які залишились у компанії за рік	Чим вище значення, тим стабільніший кадровий склад
Коефіцієнт плинності кадрів (Кп)	Визначає рівень вибуття персоналу з підприємства	$K_{п} = (Ч_{зв} / Ч_z) \times 100\%$, де $Ч_{зв}$ – кількість звільнених працівників	Низький рівень плинності свідчить про високу задоволеність працівників умовами праці
Коефіцієнт ефективності навчання (Кен)	Показує частку працівників, які застосовують нові знання на практиці	$K_{ен} = (Ч_{еф} / Ч_n) \times 100\%$, де $Ч_{еф}$ – кількість працівників, що продемонстрували підвищення результативності	Високе значення свідчить про якісні програми навчання

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4
Рентабельність інвестицій у персонал (ROIп)	Відображає економічну віддачу від коштів, вкладених у розвиток персоналу	$ROIп = (\Delta П / Вр) \times 100\%$, де $\Delta П$ – приріст прибутку, отриманий завдяки розвитку кадрів; $Вр$ – витрати на розвиток персоналу	Позитивне значення показує ефективне використання ресурсів
Індекс задоволеності персоналу (Ізп)	Визначає рівень задоволеності працівників умовами праці, можливостями розвитку та мотивацією	$Ізп = (\Sigma Бф / \Sigma Бм) \times 100\%$, де $\Sigma Бф$ – фактична кількість балів за опитуванням; $\Sigma Бм$ – максимально можлива кількість балів	Значення понад 75% означає сприятливий психологічний клімат
Індекс розвитку кадрового потенціалу (Іркп)	Комплексна оцінка узагальненого рівня розвитку кадрів	$Іркп = (Кпк + Кпз + Кен + Ізп) / 4$	Значення понад 70% свідчить про високий рівень розвитку кадрового потенціалу

Джерело: складено автором за [20; 53; 56]

Отже, показники ефективності управління розвитком кадрового потенціалу є важливим інструментом оцінювання результативності роботи з персоналом. Вони дають змогу виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики, оцінити рівень професійного зростання працівників і вплив кадрових заходів на загальну продуктивність підприємства.

Також важливим є розрахунок якісних показників стану розвитку кадрового потенціалу підприємства за відповідними методиками (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Методики оцінки якісних показників розвитку кадрового потенціалу

Напрямок оцінки	Зміст	Метод оцінювання	Джерела інформації	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Рівень задоволеності працівників працею	Визначає ступінь відповідності умов праці, системи мотивації та взаємовідносин очікуванням персоналу	Анкетування, інтерв'ю, опитування, аналітика HR-сервісів	Опитувальні листи, звіти HR-відділу	Підвищення лояльності персоналу, зменшення плинності кадрів
Організаційна культура	Відображає рівень спільних цінностей, норм поведінки, комунікацій та корпоративного духу	Соціологічні опитування, аналіз корпоративних заходів, фокус-групи	Внутрішні звіти, анкетування, спостереження	Формування позитивного іміджу компанії, зростання внутрішньої згуртованості

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5
Командна взаємодія	Визначає рівень узгодженості дій, довіри та ефективності роботи в командах	Оцінка 360°, спостереження за груповими процесами, аналіз результатів проектів	Дані керівників підрозділів, HR-звіти, проєктна аналітика	Зростання продуктивності команд, покращення координації
Інноваційна активність персоналу	Показує готовність працівників до впровадження нових ідей, технологій та рішень	Експертна оцінка, аналіз кількості впроваджених пропозицій, участь у тренінгах	Дані R&D відділу, звіти HR, база інноваційних пропозицій	Підвищення рівня креативності, зростання конкурентоспроможності
Професійна залученість	Характеризує рівень ініціативності, відповідальності та прагнення до розвитку	Опитування, спостереження, аналіз участі у програмах навчання	HR-аналітика, результати оцінювання компетенцій	Підвищення якості виконання завдань, формування активної позиції працівників
Корпоративна лояльність	Відображає готовність працівників підтримувати цілі компанії та залишатися в її складі	Опитування, аналіз плинності кадрів, співбесіди при звільненні	Дані кадрового обліку, HR-звіти	Зменшення кількості звільнень, стабілізація трудового колективу
Соціально-психологічний клімат	Визначає емоційний стан колективу, рівень конфліктності, взаєморозуміння	Психодіагностика, спостереження, групові інтерв'ю	Психологічні тести, внутрішні опитування	Зростання довіри між працівниками, створення сприятливого робочого середовища

Джерело: складено автором за [20; 53; 56]

Таким чином, визначені методи дозволяють оцінити не тільки поточний стан, але й потенціал зростання компетенційної складової кадрів, їхні знання, вміння та здібності для досягнення довгострокових цілей підприємства. Завдяки ефективному функціонуванню системи управління розвитком кадрового потенціалу підприємство отримує можливість підвищити продуктивність праці, зміцнити кадрову стабільність, стимулювати професійне зростання працівників і забезпечити стабільну конкурентоспроможність на ринку.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розвитку кадрового потенціалу підприємств

Нормативно-правове регулювання у сфері розвитку кадрового потенціалу підприємств України відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи управління трудовими ресурсами. Саме законодавча база визначає основні принципи, права та обов'язки як роботодавців, так і працівників, створюючи правові умови для їхньої взаємодії. В сучасних умовах економічних трансформацій, інтеграції України до європейського простору та посилення конкуренції на ринку праці питання правового забезпечення розвитку персоналу набуває особливої актуальності.

Держава через нормативні акти встановлює стандарти професійного навчання, підвищення кваліфікації, охорони праці та соціального захисту працівників. Ефективне нормативно-правове регулювання сприяє підвищенню якості робочої сили, розвитку людського капіталу та забезпеченню сталого економічного зростання. Крім того, воно забезпечує баланс інтересів між роботодавцем і працівником, формуючи справедливі умови праці та стимулюючи кадровий розвиток. Важливим є також узгодження національних норм із міжнародними стандартами, зокрема конвенціями Міжнародної організації праці. Наявність чіткої нормативно-правової бази дозволяє підприємствам планомірно здійснювати політику розвитку персоналу та уникати правових ризиків [58; 76].

Таким чином, нормативно-правове регулювання виступає фундаментом формування ефективної кадрової політики на всіх рівнях господарювання. Воно забезпечує правові гарантії реалізації трудового потенціалу людини та створює умови для сталого розвитку підприємств і держави загалом.

Нормативно-правове регулювання у сфері розвитку кадрового потенціалу підприємств України охоплює комплекс напрямів, які формують правову основу для ефективного використання та вдосконалення трудових ресурсів. Основним напрямом є трудове законодавство, яке визначає основні права,

обов'язки та гарантії працівників і роботодавців. Воно регулює умови праці, оплату, відпочинок, дисципліну, а також порядок укладання, зміни та розірвання трудових договорів. Ця сфера ґрунтується насамперед на положеннях Кодексу законів про працю України [43] та Закону України «Про оплату праці» [33].

Важливим напрямом є законодавство про зайнятість населення, що регламентує механізми забезпечення продуктивної зайнятості, соціального захисту безробітних і підвищення конкурентоспроможності робочої сили. Закон України «Про зайнятість населення» [34] визначає державні гарантії права на працю та підтримку у професійній реалізації громадян.

Значну роль відіграє регулювання професійного розвитку працівників, яке охоплює питання підвищення кваліфікації, перепідготовки, стажування та професійного навчання кадрів. Закон України «Про професійний розвиток працівників» [37] встановлює порядок організації навчання персоналу безпосередньо на підприємствах і через систему освітніх установ.

Окремим напрямом є освітня політика держави, яка спрямована на забезпечення якісної підготовки фахівців через систему формальної, неформальної та дуальної освіти. Її нормативну основу становлять Закони України «Про освіту» [35], «Про вищу освіту» [33] та «Про професійно-технічну освіту» [38].

Важливе значення має також соціальне страхування та охорона праці, які гарантують безпечні умови трудової діяльності, соціальні виплати у випадку втрати працездатності або нещасного випадку на виробництві. Ці питання регламентуються Законами України «Про охорону праці» [36] та «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [33].

Державне регулювання трудових відносин реалізується через контрольні та наглядові функції органів Державної служби з питань праці, які забезпечують дотримання законодавства та попередження порушень трудових прав.

Окрему увагу приділено інноваційно-інвестиційній політиці у сфері

кадрового розвитку, що спрямована на впровадження цифрових технологій у навчання персоналу, стимулювання інвестицій у людський капітал і розвиток корпоративних програм підвищення кваліфікації.

Завершальним напрямом є міжнародно-правова інтеграція, яка передбачає адаптацію національного трудового законодавства до європейських норм та конвенцій Міжнародної організації праці (МОП). Це сприяє підвищенню соціальної відповідальності бізнесу, формуванню гідних умов праці та зміцненню конкурентоспроможності українських підприємств.

Отже, система нормативно-правового регулювання у сфері розвитку кадрового потенціалу є багаторівневою, інтегрованою та динамічною. Вона забезпечує баланс між інтересами держави, роботодавців і працівників, створюючи правові передумови для ефективного розвитку людського капіталу як ключового чинника економічного зростання.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері розвитку кадрового потенціалу підприємств України узагальнено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері розвитку
кадрового потенціалу підприємств України

Нормативно-правовий акт	Питання, що регулює (детально)
1	2
Кодекс законів про працю України (КЗпП) [43]	Визначає правові рамки трудових відносин, включаючи права та обов'язки працівників і роботодавців, порядок укладання, зміни та припинення трудових договорів. Регламентує режим робочого часу та часу відпочинку, систему оплати праці, надання відпусток, дисципліну праці, механізми вирішення трудових спорів.
Закон України «Про зайнятість населення» [34]	Регулює державну політику у сфері зайнятості, створення умов для продуктивного працевлаштування, профорієнтацію, професійну адаптацію працівників, перекваліфікацію та підвищення кваліфікації. Визначає державні програми підтримки безробітних, механізми сприяння працевлаштуванню та компенсаційні виплати.
Закон України «Про професійний розвиток працівників» [37]	Встановлює правові засади організації професійного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки та стажування працівників на підприємствах. Регламентує порядок планування навчальних заходів, відповідальність роботодавців та права працівників на навчання.
Закон України «Про вищу освіту» [33]	Регулює підготовку висококваліфікованих спеціалістів, акредитацію освітніх програм, взаємодію університетів з підприємствами для проходження практики студентами та стажування випускників.

Продовження табл. 1.9

1	2
Закон України «Про освіту» [35]	Регламентує систему формальної, неформальної та дистанційної освіти. Визначає стандарти підготовки фахівців, права та обов'язки закладів освіти та роботодавців у процесі практичного навчання, взаємодію бізнесу та освітніх установ.
Закон України «Про професійно-технічну освіту» [38]	Визначає правові засади професійної підготовки робітників, перепідготовки та підвищення кваліфікації на базі професійно-технічних навчальних закладів. Забезпечує взаємозв'язок навчальних програм з потребами ринку праці.
Закон України «Про охорону праці» [36]	Встановлює стандарти безпечних умов праці, порядок проведення атестації робочих місць, відповідальність роботодавців за дотримання норм охорони праці. Регламентує навчання та інструктаж працівників, профілактику травматизму та нещасних випадків.
Закон України «Про загально-обов'язкове державне соціальне страхування» [36]	Забезпечує механізми соціального захисту працівників, страхування від нещасних випадків на виробництві, тимчасової втрати працездатності, втрати працездатності або смерті. Регламентує порядок виплат страхових відшкодувань та обов'язки роботодавців.
Закон України «Про соціальний діалог в Україні» [39]	Визначає правові механізми взаємодії держави, роботодавців та профспілок у питаннях розвитку трудових відносин, кадрової політики, навчання персоналу та поліпшення умов праці.
Конвенції Міжнародної організації праці (МОП) [45]	Встановлюють міжнародні стандарти праці, включаючи права працівників на безпечні умови праці, професійний розвиток, рівну оплату, заборону дискримінації та примусової праці. Національне законодавство адаптується до цих стандартів для інтеграції України у світовий ринок праці.

Джерело: складено автором

Необхідність удосконалення нормативно-правової бази у сфері розвитку кадрового потенціалу підприємств України обумовлена динамічними змінами на ринку праці та зростаючими вимогами до якості трудових ресурсів. Сучасні економічні умови вимагають гнучких механізмів регулювання професійного розвитку, підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників, а також стимулювання їхньої мотивації та залученості. Вдосконалення законодавства сприятиме більш ефективній реалізації політики зайнятості, інтеграції освіти та виробництва, а також підвищенню рівня безпеки та соціального захисту працівників. Крім того, оновлена нормативна база дозволить узгодити національні стандарти з міжнародними нормами праці та кращими практиками

управління персоналом. У результаті це сприятиме створенню правових умов для стійкого розвитку кадрового потенціалу.

Інформаційне забезпечення відносин у сфері розвитку кадрового потенціалу підприємств являє собою систему збору, обробки, зберігання та передачі даних, що необхідні для ефективного управління трудовими ресурсами. Воно включає інформацію про склад, кваліфікацію, професійні компетенції та продуктивність персоналу, а також дані про потреби підприємства у кадрах і прогностичні вимоги ринку праці. Така система дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо планування розвитку кадрового потенціалу, підбору, навчання та мотивації працівників [58].

Основними напрямками інформаційного забезпечення щодо розвитку кадрового потенціалу підприємств слід вважати [26; 74]:

- збір і систематизація даних про персонал – формування бази даних про кількісний та якісний склад працівників, їхні професійні навички, досвід, кваліфікацію та результати оцінювання;

- моніторинг потреб підприємства у кадрах – аналіз поточного і перспективного попиту на робочу силу, визначення вакансій та необхідних компетенцій;

- аналіз ефективності використання трудових ресурсів – оцінка продуктивності праці, рівня плинності кадрів, результатів навчання та підвищення кваліфікації;

- обробка і передача нормативно-правової інформації – відстеження законодавчих змін, рекомендацій та стандартів у сфері розвитку персоналу, охорони праці та соціального захисту;

- забезпечення доступу до інформації для прийняття управлінських рішень – підготовка звітів, аналітичних матеріалів та прогнозів для керівництва підприємства;

- інформаційна підтримка програм навчання та розвитку персоналу – відстеження освітніх програм, курсів підвищення кваліфікації, сертифікацій та стажувань;

- моніторинг зовнішнього ринку праці та професійних стандартів – аналіз тенденцій ринку праці, вимог до компетенцій, рівня заробітної плати та умов праці в галузі.

Визначені напрями забезпечують комплексний і системний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу, сприяють своєчасному прийняттю рішень та підвищенню ефективності використання трудових ресурсів.

Інформаційне забезпечення також включає моніторинг нормативно-правових актів, внутрішніх політик підприємства, освітніх програм і результатів оцінки персоналу. Завдяки цьому забезпечується своєчасний доступ до необхідної інформації для оптимізації процесів управління персоналом та підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому [65].

У процесі управління та оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства використовуються різноманітні джерела інформації, які забезпечують повноту та об'єктивність оцінки. До них належать [71]:

1. Внутрішні кадрові документи – штатні розписи, особові справи працівників, записи про підвищення кваліфікації, атестації та навчання.
2. Статистичні дані підприємства – інформація про продуктивність праці, рівень плинності кадрів, відсутність на роботі, трудові досягнення та нагороди.
3. Результати внутрішніх оцінок та атестацій персоналу – оцінювання компетенцій, тестування, психологічні тести, опитування задоволеності працівників.
4. Фінансово-економічні дані – витрати на навчання та розвиток персоналу, витрати на мотиваційні програми, ефективність використання трудових ресурсів.
5. Інформація про ринок праці – потреби у професіях, кваліфікаційні вимоги, рівень заробітної плати, конкурентні пропозиції.
6. Нормативно-правові акти та методичні рекомендації – закони, постанови, накази, стандарти професійного розвитку та атестації кадрів.
7. Зовнішні джерела інформації про освіту та підвищення кваліфікації – дані навчальних закладів, курси підвищення кваліфікації, сертифікаційні

програми, професійні асоціації.

Представлені джерела дозволяють забезпечити комплексний підхід до управління кадровим потенціалом, своєчасно виявляти потреби у розвитку персоналу та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розвитку кадрового потенціалу підприємств є ключовими складовими ефективного управління персоналом. Законодавча база створює правові умови для реалізації політики розвитку кадрів, забезпечує захист прав працівників та регламентує професійний розвиток. Водночас інформаційне забезпечення дозволяє збирати, систематизувати та аналізувати дані про склад, компетенції та продуктивність персоналу, а також про потреби підприємства у кадрах. Комплексне використання нормативних документів і достовірної інформації забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і планування розвитку кадрового потенціалу. Своєчасний доступ до аналітичних даних підвищує ефективність підбору, навчання та мотивації працівників. Удосконалення нормативно-правової бази та систем інформаційного забезпечення сприяє адаптації підприємств до змін ринку праці і сучасних економічних умов.

Висновки до розділу 1

Успішні підприємства розглядають інвестиції у персонал як стратегічний пріоритет, адже вони забезпечують довгострокову конкурентну перевагу. За результатами проведеного дослідження вважаємо за доцільне запропонувати авторське визначення поняття «кадровий потенціал», під яким пропонуємо розуміти інтегральну характеристику трудових можливостей персоналу підприємства, яка відображає рівень професійної підготовки, знань, навичок, досвіду, особистісних якостей, мотиваційних установок і здатність до постійного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Кадровий потенціал підприємства є однією з ключових складових його успішного функціонування та розвитку. Він відображає сукупність знань,

умінь, професійних навичок, мотиваційних установок і творчих здібностей працівників, які можуть бути реалізовані в процесі трудової діяльності. Структура кадрового потенціалу є багатокомпонентною і включає професійно-кваліфікаційний, інтелектуальний, соціально-психологічний, мотиваційний та організаційний елементи.

Розвиток кадрового потенціалу на підприємстві – це цілеспрямований, системний і безперервний процес удосконалення професійних знань, умінь, навичок, компетенцій та особистісних якостей працівників з метою підвищення їх ефективності, адаптивності й здатності забезпечувати стратегічний розвиток організації. Він охоплює підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу, формування кадрового резерву, розвиток лідерських якостей і створення умов для професійного зростання. Розвиток кадрового потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Інструменти розвитку персоналу є ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування високопрофесійного кадрового потенціалу. Вони забезпечують постійне вдосконалення знань, навичок і компетенцій працівників, сприяючи ефективному виконанню трудових функцій. Використання різних форм навчання, наставництва, оцінювання та кар'єрного планування дозволяє адаптувати персонал до змін зовнішнього середовища та інноваційних викликів. Комплексний підхід до розвитку кадрів підвищує мотивацію, лояльність і залученість працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Оцінка розвитку кадрового потенціалу являє собою комплексний процес аналізу рівня професійних знань, навичок, компетенцій та особистісних якостей працівників з метою визначення їх відповідності стратегічним потребам підприємства. Вона дозволяє виявити потенційні можливості співробітників, рівень їхньої готовності до виконання нових завдань, а також ефективність заходів із розвитку персоналу. Така оцінка виступає основою для формування програм навчання, кар'єрного зростання та мотивації працівників. Її результати забезпечують керівництву об'єктивну інформацію для прийняття

управлінських рішень щодо оптимізації кадрової політики та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Визначені методи дозволяють оцінити не тільки поточний стан, але й потенціал зростання компетенційної складової кадрів, їхні знання, вміння та здібності для досягнення довгострокових цілей підприємства. Завдяки ефективному функціонуванню системи управління розвитком кадрового потенціалу підприємство отримує можливість підвищити продуктивність праці, зміцнити кадрову стабільність, стимулювати професійне зростання працівників і забезпечити стабільну конкурентоспроможність на ринку.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розвитку кадрового потенціалу підприємств є ключовими складовими ефективного управління персоналом. Законодавча база створює правові умови для реалізації політики розвитку кадрів, забезпечує захист прав працівників та регламентує професійний розвиток. Водночас інформаційне забезпечення дозволяє збирати, систематизувати та аналізувати дані про склад, компетенції та продуктивність персоналу, а також про потреби підприємства у кадрах. Комплексне використання нормативних документів і достовірної інформації забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і планування розвитку кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ОБЕРБЕТОН-ІНВЕСТ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

В процесі вивчення актуальних питань управління розвитком кадрового потенціалу підприємства будемо досліджувати діяльність компанії ТОВ «Обербетон-Інвест», у м.Житомир. Компанія «Обербетон» – вітчизняний виробник індивідуальних залізобетонних конструкцій. Завод компанії – це одне з найбільших підприємств України з європейськими стандартами виробництва, які забезпечуються повним комплексом сучасного устаткування провідних європейських компаній. Завод побудований у 2008 р., розташований в м. Житомирі по вул. С. Параджанова, 89 [64].

ТОВ «Обербетон-Інвест» є юридичною особою з організаційно-правовою формою товариства з обмеженою відповідальністю. Компанія зареєстрована 26 червня 2007 року, код ЄДРПОУ 35223245, і на даний час має статус зареєстрованої юридичної особи. Статутний капітал підприємства складає 433775115,64 грн, що свідчить про значний фінансовий потенціал компанії. Уповноваженою особою та керівником підприємства є Сидоров Олег Сергійович, який здійснює загальне управління діяльністю.

Повне найменування підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «Обербетон-Інвест», скорочено – ТОВ «Обербетон-Інвест». Основним видом діяльності є виготовлення виробів із бетону для будівництва (КВЕД 23.61), що відповідає профілю компанії як виробника залізобетонних конструкцій. Крім основного, підприємство здійснює надання в оренду машин і устаткування, надає індивідуальні послуги, а також оптову торгівлю будівельними матеріалами та сантехнічним обладнанням. Діяльність компанії охоплює виробничий, сервісний та торговельний напрями, що забезпечує комплексний підхід до обслуговування клієнтів [64].

Історія становлення та розвитку ТОВ «Обербетон-Інвест» розпочалася у

2007 році, коли підприємство було зареєстроване як юридична особа з обмеженою відповідальністю. На той час його створення стало важливим кроком для розвитку будівельної галузі в Україні, зокрема у виробництві індивідуальних залізобетонних конструкцій. Засновники компанії поставили за мету поєднати сучасні технології та високі стандарти якості, що відповідали європейським нормам. Уже на перших етапах діяльності було придбано сучасне обладнання провідних європейських виробників, що забезпечило високий рівень виробництва [64].

У 2008 році було введено в експлуатацію завод у місті Житомир, який став одним із найбільших виробничих майданчиків України у цій сфері. З самого початку підприємство приділяло велику увагу контролю якості сировини та готової продукції, створивши службу контролю якості та лабораторію. Паралельно був сформований проектний відділ, який забезпечував технічну підтримку клієнтів на всіх етапах реалізації замовлень.

Протягом наступних років компанія розширювала асортимент продукції, включаючи фундаментні стакани, палі, балки, колони, пустотні плити перекриття та інші конструкції. ТОВ «Обербетон-Інвест» активно працювало над індивідуальними замовленнями, що дозволило розвивати проектний потенціал і впроваджувати новітні технологічні рішення.

У 2010-2015 роках компанія реалізувала понад сотню масштабних об'єктів по всій Україні, включаючи житлові квартали, торговельно-розважальні центри та аграрні комплекси. В цей період велика увага приділялася розвитку логістики та оптимізації виробничих процесів. З 2016 року підприємство почало активно співпрацювати з великими інфраструктурними проектами, зокрема мостовими розв'язками та пішохідними шляхопроводами. Досягнення компанії підтверджувалися численними позитивними відгуками клієнтів та відсутністю рекламаций. Підприємство постійно інвестувало у підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інноваційних технологій.

У 2018-2020 роках було впроваджено сучасні системи управління виробництвом та контролю якості. У 2021–2023 роках компанія розширила

спектр послуг, включивши технічний нагляд за будівельно-монтажними роботами [64].

На сьогоднішній день ТОВ «Обербетон-Інвест» має колосальний досвід у проектуванні та виготовленні залізобетонних конструкцій для об'єктів різного призначення. Підприємство реалізувало понад 200 індивідуальних проектів по всій Україні і продовжує динамічно зростати. Основою успіху є поєднання європейських стандартів виробництва, високого рівня сервісу та професійної команди. Історія розвитку компанії свідчить про її здатність адаптуватися до ринкових умов і впроваджувати інновації, забезпечуючи конкурентоспроможність на національному рівні.

На заводі діє служба контролю якості сировини, що надходить на виробництво, відділ технічного контролю та лабораторія, які здійснюють постійний контроль за виготовленням продукції. На підприємстві працює проектний відділ, який забезпечує технічну підтримку усіх етапів розвитку об'єктів, де застосовується продукція компанії.

Асортимент продукції ТОВ «Обербетон-Інвест» фундаментні стакани, палі, колони, балки, прогони, пустотні плити перекриття, цокольні та стінові панелі, підпірні стінки, сходові марші та площадки, вентблоки, мостові балки, незнімна опалубка «Обербетон» та ін. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика асортименту продукції ТОВ «Обербетон-Інвест»:

Назва виробу / конструкції	Загальна характеристика
1	2
Фундаментні стакани	Використовуються як основа для установки колон, опор та конструкцій, забезпечують міцність фундаменту.
Палі	Застосовуються для поглиблених фундаментів та стійких основ під будівлі різного призначення.
Колони	Несучі конструкції для будівель, забезпечують вертикальну опору і стійкість споруд.
Балки	Горизонтальні елементи каркасу будівель, що передають навантаження на опори та колони.
Прогони	Вузькі горизонтальні елементи, що підтримують перекриття та дають додаткову жорсткість конструкції.
Пустотні плити перекриття	Легкі плити для облаштування міжповерхових перекриттів, зменшують матеріаломісткість будівель.

Продовження табл.2.1

1	2
Цокольні та стінові панелі	Панелі для зведення стін та цоколів, забезпечують міцність та теплоізоляцію будівель.
Підпірні стінки	Конструкції для утримання ґрунту та запобігання осіданню та ерозії території.
Сходові марші та площадки	Елементи внутрішніх та зовнішніх сходів, забезпечують безпечний підйом і спуск.
Вентблоки	Блоки для організації вентиляційних каналів та систем у будівлях.
Мостові балки	Несучі елементи для мостових конструкцій, призначені для передачі навантаження від прольотів.
Незнімна опалубка «Обербетон»	Система для формування залізобетонних конструкцій без демонтажу, скорочує час будівництва.
Інші індивідуальні вироби	Замовні залізобетонні елементи, виготовлені під специфічні потреби клієнтів.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Метою діяльності ТОВ «Обербетон-Інвест» є виробництво та реалізація високоякісних залізобетонних конструкцій для будівництва різного призначення, забезпечення комплексних рішень у сфері будівництва та надання повного спектру послуг від проектування до технічного нагляду за виконанням будівельно-монтажних робіт.

Компанія прагне задовольнити потреби клієнтів як стандартними, так і індивідуальними виробами, забезпечуючи високу надійність та довговічність конструкцій. Підприємство також орієнтується на підвищення ефективності обслуговування клієнтів, попередження рекламаций та забезпечення гарантійних зобов'язань. Підприємство активно працює над інноваційними проектами та впровадженням сучасних технологічних рішень у виробництво.

Місію, стратегічне бачення, принципи та цілі розвитку ТОВ «Обербетон-Інвест» на ринку представлено у табл. 2.2.

Компанія ТОВ «Обербетон-Інвест» орієнтоване на виробництво високоякісних залізобетонних конструкцій та надання комплексних будівельних рішень для клієнтів. Стратегічне бачення компанії передбачає зміцнення позицій на національному ринку та відповідність європейським стандартам виробництва.

Таблиця 2.2

Місія, стратегічне бачення, принципи та цілі розвитку

ТОВ «Обербетон-Інвест» на ринку

Стратегічний аспект	Характеристика
Місія	Забезпечення високоякісних залізобетонних конструкцій та комплексних будівельних рішень, задоволення потреб клієнтів, підвищення ефективності та надійності будівництва.
Стратегічне бачення	Стати провідним українським виробником індивідуальних та серійних залізобетонних конструкцій із широким спектром послуг, що відповідають європейським стандартам.
Стратегічні принципи	1. Висока якість продукції та відповідність європейським стандартам. 2. Орієнтація на клієнта та індивідуальні потреби. 3. Інноваційність та впровадження сучасних технологій. 4. Оптимізація виробничих процесів та ресурсів. 5. Дотримання гарантійних зобов'язань та післяпродажного сервісу.
Цілі розвитку на ринку	1. Розширення асортименту продукції та спектру послуг. 2. Підвищення оперативності та якості обслуговування клієнтів. 3. Зміцнення позицій на національному ринку будівельних матеріалів. 4. Участь у масштабних інфраструктурних та житлових проектах. 5. Підвищення конкурентоспроможності через інновації та розвиток персоналу.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Основними принципами діяльності є інноваційність, орієнтація на клієнта, висока якість продукції та оптимізація виробничих процесів. До головних цілей розвитку належать розширення асортименту, підвищення конкурентоспроможності, участь у масштабних проектах та розвиток професійного потенціалу персоналу.

Організаційна структура управління ТОВ «Обербетон-Інвест» являє собою ієрархічно побудовану систему взаємопов'язаних підрозділів, яка забезпечує ефективне планування, координацію та контроль усіх виробничих, комерційних та адміністративних процесів підприємства. На верхньому рівні структури знаходиться керівник компанії – Сидоров Олег Сергійович, який відповідає за стратегічне управління та прийняття ключових рішень. Під його безпосереднім керівництвом функціонують основні виробничі підрозділи. Така структура

дозволяє чітко розподілити функції між підрозділами, уникати дублювання обов'язків та оперативно реагувати на потреби ринку.

Організаційна структура управління ТОВ «Обербетон-Інвест» представлена на рис. 2.1.

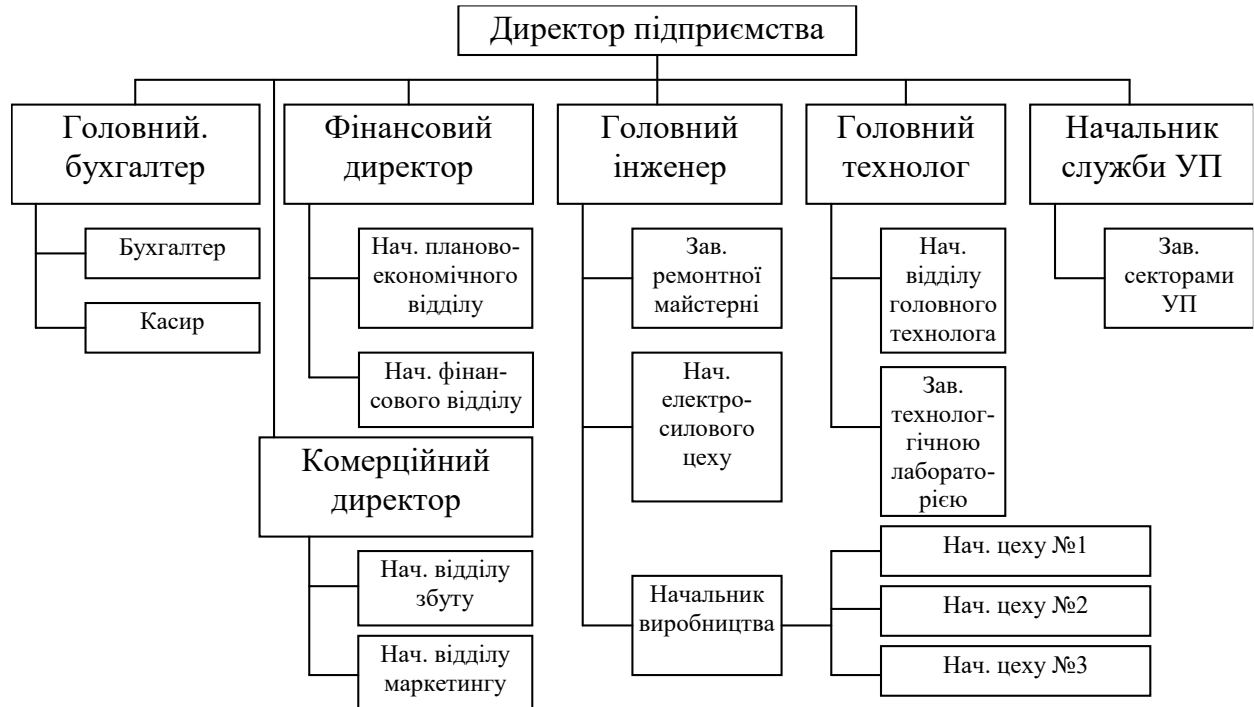


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Обербетон-Інвест»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Ієрархічна побудова сприяє ефективному контролю виробничих процесів та забезпечує високу якість продукції. Структура передбачає взаємодію між відділами для забезпечення комплексного обслуговування замовників та реалізації масштабних проектів. Вона також дозволяє ефективно впроваджувати інновації та модернізацію виробництва.

Таким чином, у цілому організаційна структура ТОВ «Обербетон-Інвест» поєднує елементи лінійного та функціонального управління, що забезпечує гнучкість та оперативність прийняття рішень. Система управління персоналом інтегрована у загальну структуру, забезпечуючи розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу. Така організаційна модель дозволяє підприємству ефективно виконувати свої стратегічні та оперативні цілі.

Структура спрямована на підтримку високої якості продукції та дотримання стандартів безпеки та екологічності.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Обербетон-Інвест»

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є невід'ємною складовою сучасного управління та забезпечення його стабільного розвитку. В умовах динамічних ринкових відносин та посиленої конкуренції ефективне управління фінансами та ресурсами підприємства потребує постійного аналізу його економічного стану. Проведення діагностики дозволяє своєчасно виявляти слабкі та сильні сторони діяльності, оцінювати ефективність використання активів, капіталу та ресурсів. Вона дає змогу керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації витрат, підвищення доходів та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Діагностика фінансово-економічного стану включає оцінку ліквідності, платоспроможності, рентабельності та інвестиційної привабливості. Вона допомагає виявити ризики, що можуть негативно впливати на діяльність компанії, і розробити заходи для їх мінімізації.

Аналіз фінансових показників дає можливість порівнювати результати діяльності підприємства з галузевими стандартами та конкурентами. Крім того, діагностика сприяє плануванню стратегічного розвитку та визначенню фінансових пріоритетів. Вона є інструментом контролю за виконанням бюджетів і фінансових планів. Діагностика також покращує прозорість та інформативність фінансової звітності для інвесторів, партнерів та контролюючих органів. У сучасних умовах цифровізації та автоматизації обліку вона стає більш ефективною та швидкою, дозволяючи оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Важливим аспектом є можливість виявлення внутрішніх резервів підприємства та шляхів підвищення його конкурентоспроможності.

Регулярна діагностика забезпечує баланс між фінансовою стабільністю та розвитком інноваційних проєктів. Таким чином, діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим інструментом стратегічного та

оперативного управління, що забезпечує його довгострокову стійкість та ефективність на ринку.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Обербетон-Інвест» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Обербетон-Інвест»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	259096	306704	467689	208593	80,51
2	Валовий прибуток, тис. грн.	70836	85601	174190	103354	145,91
3	Чистий прибуток, тис. грн.	32228	20350	66621	34393	106,72
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	259654,5	310094,0	448696,0	189041,5	72,81
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	166780,0	168398,0	192667,5	25887,5	15,52
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	92874,5	141696,0	256028,5	163154,0	175,67
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	212	162	166	-46	-21,70
8	Фондовіддача	1,55	1,82	2,43	0,87	x
9	Фондомісткість	0,08	0,08	0,05	-0,03	x
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	786,70	1039,49	1160,65	373,95	47,53
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1222,15	1893,23	2817,40	1595,25	130,53
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,79	2,16	1,83	-0,96	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи динаміку економічних показників ТОВ «Обербетон-Інвест» за період 2022–2024 рр., слід відзначити значне зростання чистого доходу підприємства, який збільшився на 208593 тис. грн або на 80,5 %. Валовий прибуток за цей період зріс ще більш інтенсивно - на 103354 тис. грн, що становить 145,9 %, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності. Чистий прибуток підприємства також продемонстрував зростання на 34393 тис. грн, або 106,7 %, що відображає позитивну динаміку рентабельності.

Середньорічна вартість активів зросла на 72,8 %, причому особливо

помітне збільшення спостерігається у складі оборотних активів - на 175,7 %, тоді як необоротні активи зросли лише на 15,5 %. Незважаючи на позитивну фінансову динаміку, чисельність працівників скоротилася на 46 осіб, або 21,7 %, що може свідчити про оптимізацію кадрового потенціалу. Фондовіддача підвищилася на 0,87 пункти, а фондомісткість зменшилася на 0,03 пункти, що вказує на більш ефективне використання основних засобів. Фондоозброєність зросла на 47,5 %, а продуктивність праці на одного працівника збільшилася на 130,5 %, що підкреслює підвищення ефективності трудових ресурсів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 0,96 пункти, що може свідчити про збільшення запасів або тривалість обігу ресурсів.

Загалом, аналіз показників демонструє стабільний фінансово-економічний розвиток підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест» з підвищенням ефективності виробництва та продуктивності праці, водночас потребуючи уваги до оборотності активів.

Аналіз майна підприємства є одним із ключових аспектів управління його економічною діяльністю та забезпечення фінансової стабільності. Вивчення стану активів дозволяє оцінити ефективність використання матеріальних та нематеріальних ресурсів, а також визначити потенційні резерви для розвитку. Майно підприємства включає необоротні та оборотні активи, які безпосередньо впливають на виробничі процеси та фінансові результати. Проведення аналізу дає змогу виявити слабкі місця у використанні активів та визначити шляхи їх оптимізації. Це також сприяє підвищенню рентабельності та ефективності підприємства шляхом більш раціонального розподілу ресурсів. Аналіз майна дозволяє оцінити ліквідність, платоспроможність та здатність підприємства виконувати свої зобов'язання перед кредиторами та інвесторами. Він є основою для планування інвестиційної діяльності та прийняття стратегічних рішень щодо модернізації виробництва.

Окрім фінансових аспектів, аналіз майна допомагає контролювати стан основних засобів, запасів та інших ресурсів підприємства. Своєчасне та комплексне дослідження майна забезпечує прозорість фінансової звітності та

підвищує довіру до підприємства з боку партнерів і інвесторів. Таким чином, аналіз майна є невід'ємною складовою системи управління, що спрямована на стабільний розвиток та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Характеристика майна підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест»
та джерел його формування за балансом**

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоро- тні активи:	164915	61,18	171881	49,02	213454	39,04	48539	29,43	-22,14
в т.ч. основні засоби	145585	54,01	150272	42,86	140834	25,76	-4751	-3,26	-28,25
2. Оборотні активи	104642	38,82	178750	50,98	333307	60,96	228665	у 2,18 р.б.	22,14
в т.ч. запаси	31674	11,75	40521	11,56	56727	10,38	25053	79,10	-1,38
дебіторська заборгов- ність	36251	13,45	39195	11,18	170236	31,14	133985	у 3,69 р.б.	17,69
грошові кошти	33932	12,59	89192	25,44	98979	18,10	65047	191,70	5,51
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	201750	74,85	256099	73,04	322973	59,07	121223	60,09	-15,77
в т.ч. зареєс- трований капітал	413566	153,42	433775	123,71	433775	79,34	20209	4,89	-74,09
нерозподі- лений прибуток	-211816	-78,58	-177676	-50,67	-110802	-20,27	101014	-47,69	58,31
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	67807	25,15	94532	26,96	223788	40,93	155981	у 2,30 р.б.	15,77
БАЛАНС	269557	100,00	350631	100,00	546761	100,00	277204	102,84	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи тенденції зміни показників майна ТОВ «Обербетон-Інвест» за період 2022–2024 рр., слід відзначити значне зростання загальної вартості

активів підприємства на 277204 тис. грн або 102,8 %. Частка необоротних активів у структурі майна зменшилася з 61,2 % до 39,0 %, що свідчить про нарощування оборотних активів та динамічне розширення операційної діяльності. Основні засоби, навпаки, зменшилися на 4751 тис. грн, або 3,3 %, що відображає зношення обладнання та потребу у його оновленні. Оборотні активи зросли більш ніж удвічі, до 333307 тис. грн, що пов'язано з різким збільшенням дебіторської заборгованості на 133985 тис. грн та грошових коштів на 65047 тис. грн. Запаси також зросли, проте їх питома вага у структурі активів зменшилася до 10,4 %, що вказує на більш ефективне управління ресурсами.

Власний капітал підприємства зріс на 121223 тис. грн, але його питома вага знизилася на 15,8 %, що пояснюється значним приростом поточних зобов'язань і забезпечень. Зареєстрований капітал залишився незмінним, а нерозподілений прибуток продемонстрував позитивну динаміку, скоротивши негативне значення з (-211816) тис. грн до (-110802) тис. грн. Поточні зобов'язання та забезпечення зросли в 2,3 раза, що свідчить про активне залучення короткострокових ресурсів для фінансування операційної діяльності.

Загалом, аналіз показників майна підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест» вказує на його швидкий розвиток, зростання оборотних ресурсів і підвищення фінансової мобільності, водночас потребуючи уваги до оновлення основних засобів та оптимізації структури капіталу.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливим інструментом оцінки його економічної ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Вона дозволяє керівництву своєчасно виявляти позитивні та негативні тенденції у фінансовій діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Аналіз фінансових результатів охоплює оцінку доходів, витрат, прибутку, рентабельності та інших ключових показників діяльності. Це дає змогу визначити ефективність використання ресурсів та виявити резерви для підвищення прибутковості. Діагностика сприяє контролю за фінансовою дисципліною, оптимізацією витрат і покращенням

структури капіталу. Вона також допомагає прогнозувати майбутні результати та формувати стратегії розвитку підприємства.

Аналіз фінансових результатів є основою для планування інвестиційної діяльності та оцінки ризиків. Він забезпечує прозорість діяльності підприємства для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Регулярне проведення діагностики підвищує ефективність управлінських рішень і сприяє стабільності фінансового стану. Таким чином, діагностика фінансових результатів є необхідною складовою комплексного управління підприємством та підвищення його економічної стійкості.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	259096	306704	467689	208593	80,51
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	188260	221103	293499	105239	55,90
Валовий: прибуток (збиток)	70836	85601	174190	103354	145,91
Інші операційні доходи	7817	5755	7974	157	2,01
Адміністративні витрати	10543	14141	22869	12326	116,91
Витрати на збут	20220	24291	44665	24445	120,90
Інші операційні витрати	8496	2129	29294	20798	у 2,44 р.б.
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	39394	50795	85336	45942	116,62
Фінансові витрати	11	0	0	-11	-100,00
Інші витрати	22	0	8	-14	-63,64
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	39378	24971	86962	47584	120,84
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	32228	20350	66621	34393	106,72

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи динаміку фінансових результатів діяльності ТОВ «Обербетон-Інвест» за 2022–2024 рр., слід відзначити суттєве зростання чистого доходу від

реалізації продукції на 208593 тис. грн, або 80,5 %, що свідчить про активний розвиток виробничої діяльності та зростання обсягів продажу. Собівартість реалізованої продукції зросла на 105239 тис. грн, або 55,9 %, що є меншим темпом, ніж зростання доходу, що позитивно вплинуло на прибутковість підприємства. Валовий прибуток збільшився на 103354 тис. грн, або 145,9 %, демонструючи підвищення ефективності основної діяльності. Інші операційні доходи залишилися на відносно стабільному рівні, збільшившись лише на 157 тис. грн.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 45942 тис. грн, або 116,6 %, підкреслюючи позитивний вплив росту доходів та контролю витрат. Фінансові витрати та інші витрати зменшилися або залишилися мінімальними, що позитивно позначилося на фінансовому результаті до оподаткування, який зріс на 47584 тис. грн, або 120,8 %. Чистий фінансовий результат підприємства збільшився на 34393 тис. грн, або 106,7 %, підтверджуючи стійку тенденцію зростання прибутковості та ефективності діяльності підприємства.

Загалом, аналіз показує позитивну динаміку фінансових результатів із зростанням доходів і прибутку, хоча зростання адміністративних та інших операційних витрат вимагає уваги для подальшої оптимізації.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,54	1,89	1,49	-0,05
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,50	0,94	0,44	-0,06
3. Чистий оборотний капітал	36835	84218	109519	72684
4. Коефіцієнт автономії	0,75	0,73	0,59	-0,16
5. Коефіцієнт фінансової залежності	1,34	1,37	1,69	0,36
6. Коефіцієнт фінансової стійкості	2,98	2,71	1,44	-1,53
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,00	0,99	1,04	0,04
8. Коефіцієнт оборотності власного	1,40	1,34	1,62	0,22

капіталу				
9. Рентабельність господарської діяльності, %	17,31	9,54	22,28	4,97
10. Рентабельність власного капіталу, %	17,36	8,89	23,01	5,65
11. Рентабельність продукції, %	18,30	18,17	29,54	11,25

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Слід відзначити, що коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 0,05 п.с., що свідчить про незначне зменшення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також знизився на 0,06 п.с., вказуючи на певне скорочення грошових коштів у структурі оборотних активів. Чистий оборотний капітал зріс на 72684 тис. грн, до рівня 109519 тис.грн., що свідчить про збільшення фінансового ресурсу для поточної діяльності. Коефіцієнт автономії зменшився на 0,16 п.с., а коефіцієнт фінансової залежності зріс на 0,36 п.с., що вказує на більшу залученість позикових коштів у фінансуванні діяльності. Коефіцієнт фінансової стійкості знизився на 1,53 п.с., демонструючи зменшення запасу фінансової незалежності підприємства. Показник оборотності активів збільшився на 0,04 п.с., що свідчить про покращення ефективності використання активів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс на 0,22 п.с., підкреслюючи підвищення ефективності залучення власного капіталу. Рентабельність господарської діяльності зросла до 22,28 %, а рентабельність власного капіталу – до 23,01 %, що свідчить про високу прибутковість підприємства. Рентабельність продукції збільшилася до 29,54 %, демонструючи значне покращення економічної ефективності виробництва та реалізації продукції.

Таким чином, аналіз показує, що незважаючи на зниження частини ліквідних і фінансових коефіцієнтів, підприємство ТОВ «Обербетон-Інвест» продовжує ефективно використовувати власні та позикові ресурси для досягнення високої прибутковості.

2.3. Оцінка системи управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві

Кадровий потенціал ТОВ «Обербетон-Інвест» полягає у поєднанні професійних знань, практичного досвіду, компетентностей та мотивації працівників, які забезпечують ефективне виконання виробничих та управлінських функцій на всіх рівнях підприємства. Він включає висококваліфікованих інженерів, технологів, проєктантів, операторів виробничого обладнання та адміністративний персонал, здатних забезпечувати стабільну роботу заводу та реалізацію складних індивідуальних замовлень.

Можна стверджувати, що кадровий потенціал забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати нові технології та підтримувати високу якість продукції. Він є основою інноваційної діяльності та оптимізації виробничих процесів, що дозволяє компанії «Обербетон-Інвест» реалізовувати масштабні проєкти по всій Україні. Сильний кадровий потенціал сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню виробничих витрат та забезпеченню фінансової стабільності підприємства.

Основу кадрового потенціалу становлять висококваліфіковані спеціалісти, здатні ефективно виконувати свої професійні обов'язки та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони володіють глибокими знаннями у сфері будівництва та виробництва залізобетонних конструкцій, практичними навичками роботи з сучасним обладнанням і технологіями, а також компетенціями з управління проєктами. Важливою характеристикою цих працівників є здатність до постійного професійного розвитку, впровадження інноваційних рішень та адаптації до змін ринкових умов. Вони активно беруть участь у вдосконаленні виробничих процесів, оптимізації ресурсів і підвищенні ефективності підприємства [51].

Для оцінки кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест» необхідно проаналізувати динаміку чисельності і складу персоналу, рівень професійної підготовки кадрів.

Характеристика кадрового потенціалу за показниками кадрового складу ТОВ «Обербетон-Інвест» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика кадрового потенціалу за показниками
кадрового складу ТОВ «Обербетон-Інвест»

Категорія працівників	2022		2023		2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, –	%	п.с
1. Адміністративно-управлінський персонал, у тому числі:	31	14,62	24	14,81	25	15,06	-6	-19,35	0,44
– вища ланка управління	7	3,30	5	3,09	5	3,01	-2	-28,57	-0,29
– керівники середньої ланки	10	4,72	6	3,70	5	3,01	-5	-50,00	-1,70
– управлінці	14	6,60	13	8,02	15	9,04	1	7,14	2,43
2. Виробничий персонал, у тому числі:	166	78,30	128	79,01	130	78,31	-36	-21,69	0,01
– основне виробництво	124	58,49	101	62,35	105	63,25	-19	-15,32	4,76
– допоміжне виробництво	23	10,85	14	8,64	13	7,83	-10	-43,48	-3,02
– обслуговуючий персонал	19	8,96	13	8,02	12	7,23	-7	-36,84	-1,73
3. Допоміжний персонал	15	7,08	10	6,17	11	6,63	-4	-26,67	-0,45
Разом	212	100	162	100	166	100	-46	-21,70	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз свідчить про загальне скорочення чисельності персоналу ТОВ «Обербетон-Інвест» у 2024 році порівняно з 2022 роком на 46 осіб, або на 21,7%. Найбільше зниження відбулося серед виробничого персоналу, чисельність якого зменшилася на 36 осіб (–21,69%), що може свідчити про оптимізацію виробничих процесів або часткову автоматизацію. Частка адміністративно-управлінського персоналу залишалася відносно стабільною, з невеликим зростанням питомої ваги на 0,44 в.п., хоча кількість працівників зменшилася на 6 осіб. У межах управлінської структури найбільше скорочення спостерігається серед керівників середньої ланки (–50%), тоді як кількість управлінців нижчого рівня дещо зросла (+7,14%), що свідчить про перерозподіл управлінських функцій. Основне виробництво зберегло ключову роль у структурі кадрів, а його питома вага навіть зросла на 4,76 в.п. Незначне скорочення допоміжного та обслуговуючого персоналу вказує на підвищення

ефективності організації праці.

Результати аналізу руху кадрів на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз кадрового потенціалу за показниками стабільності
та руху кадрів ТОВ «Обербетон-Інвест»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	212	162	166	-46	-21,70
2. Прийнято працівників, осіб	7	7	8	1	14,29
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	45	57	4	-41	-91,11
– за власним бажанням	25	33	2	-23	-92,00
– за порушення дисципліни	18	19	2	-16	-88,89
– по скороченню штатів	3	5	0	-3	-100,00
4. Коефіцієнт плинності кадрів	0,201	0,322	0,021	-0,180	-89,55
5. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,790	0,691	0,980	0,190	24,05
6. Індекс чисельності робочої сили	0,81	0,76	1,02	0,21	25,93

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показав на значне покращення стабільності кадрового потенціалу ТОВ «Обербетон-Інвест» у 2024 році. Незважаючи на скорочення середньооблікової чисельності працівників на 21,7%, підприємство демонструє позитивну тенденцію у зниженні плинності кадрів - коефіцієнт плинності зменшився майже на 90%. Кількість звільнених працівників зменшилася на 41 особу, або 91,1%, що свідчить про зростання задоволеності умовами праці та покращення внутрішнього клімату в колективі. Одночасно коефіцієнт стабільності кадрів зріс на 24,05%, досягнувши рівня 0,98, що є ознакою високої кадрової стійкості. Отже, у 2024 році підприємство досягло ефективного балансу між оптимізацією чисельності персоналу та зміцненням його стабільності.

В процесі оцінки кадрового потенціалу суб'єкта господарювання доцільним є визначення показників використання персоналу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз кадрового потенціалу за показниками використання
персоналу ТОВ «Обербетон-Інвест»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	212	162	166	-46	-21,70
Відпрацьовано одним робітником днів, дні	260	258	259	-1	-0,38
Відпрацьовано одним робітником годин, год.	2028	1935	1994	-34	-1,66
Середня тривалість робочого дня, год.	7,8	7,5	7,7	-0,10	-1,28
Непродуктивні витрати робочого часу, год.	11024	20898	12898	1874,20	17,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показує, що у 2024 році ТОВ «Обербетон-Інвест» зберегло відносну стабільність у рівні трудової активності працівників. Незважаючи на скорочення середньооблікової чисельності персоналу на 21,7%, кількість відпрацьованих днів і годин на одного робітника залишилася майже незмінною, що свідчить про раціональне використання трудових ресурсів. Середня тривалість робочого дня зменшилася лише на 0,1 години, що є незначним і не впливає істотно на продуктивність праці. Водночас зросли непродуктивні витрати робочого часу на 17%, що вказує на певні проблеми з організацією робочого процесу. Загалом, підприємству ТОВ «Обербетон-Інвест» вдалося зберегти ефективність використання персоналу, але необхідно посилити контроль за втратами робочого часу.

Система управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» являє собою комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних, соціально-психологічних та адміністративних заходів, спрямованих на формування, ефективне використання й постійне вдосконалення професійних компетенцій працівників. Вона охоплює процеси планування потреби у персоналі, підбору, адаптації, навчання, оцінювання

результативності праці та мотивації до професійного зростання.

Управління розвитком кадрів здійснюється на основі стратегічних цілей підприємства, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу. У межах цієї системи особлива увага приділяється створенню сприятливого робочого середовища, забезпеченню умов для кар'єрного зростання та розвитку корпоративної культури [44].

Методи розвитку кадрового потенціалу, які використовуються на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Методи розвитку кадрового потенціалу, які використовуються
на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест»

Метод розвитку потенціалу	Характеристика заходів	Значення для підприємства
1	2	3
Підвищення кваліфікації	Організація систематичного навчання працівників через курси, тренінги, сертифікаційні програми, спрямовані на вдосконалення професійних знань і навичок.	Зростання продуктивності праці та якості виконуваних робіт, підвищення конкурентоспроможності персоналу.
Навчання з відривом від виробництва	Тимчасове звільнення працівників від основних обов'язків для участі у навчальних програмах чи профільних освітніх курсах.	Отримання нових знань без зниження ефективності навчального процесу, впровадження сучасних технологій у виробництво.
Навчання на робочому місці	Проведення практичного навчання безпосередньо під час виконання службових обов'язків під керівництвом досвідчених наставників.	Підвищення професійної компетентності без відриву від виробничого процесу, скорочення адаптаційного періоду нових працівників.
Ротація персоналу	Переведення працівників на інші посади або в інші підрозділи з метою набуття нових навичок і розширення професійного досвіду.	Формування універсальних кадрів, підвищення гнучкості персоналу, зменшення ризику професійного вигорання.
Самоосвіта	Ініціатива працівників до самостійного вивчення нових знань, технологій, стандартів через онлайн-курси, літературу, відеолекції.	Розвиток самодисципліни, професійного мислення, формування культури безперервного навчання.
Стажування	Тимчасова робота працівників у суміжних відділах чи партнерських організаціях для набуття практичного досвіду.	Підвищення кваліфікації через обмін досвідом, удосконалення навичок управління і технічної компетенції.
Участь у професійних конференціях та	Залучення співробітників до галузевих заходів для обміну знаннями, знайомства з новими	Розширення професійного кругозору, налагодження ділових контактів, підвищення

семінарах	технологіями та інноваціями.	іміджу підприємства.
Продовження табл. 2.10		
1	2	3
Програми зміцнення корпоративної культури	Реалізація заходів із розвитку командної взаємодії, корпоративних цінностей, етичних норм і лояльності до компанії.	Зростання згуртованості колективу, підвищення мотивації, зниження плинності кадрів.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, ТОВ «Обербетон-Інвест» активно застосовує різноманітні методи розвитку кадрового потенціалу, спрямовані на підвищення професійного рівня та мотивації працівників. Підприємство поєднує традиційні форми навчання, такі як підвищення кваліфікації та стажування, з сучасними методами - самоосвітою та участю у професійних заходах. Важливе місце займає розвиток корпоративної культури, що сприяє формуванню згуртованої та ефективної команди. Загалом система розвитку кадрів на підприємстві забезпечує підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності та стабільного розвитку організації.

Аналіз стану підвищення рівня кваліфікації персоналу підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест» представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз стану підвищення рівня кваліфікації персоналу
підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Підвищено кваліфікації працівникам, у т.ч.	47	28	33	-14	-29,79
- керівникам	7	4	4	-3	-42,86
- спеціалістам та службовцям	6	3	4	-2	-33,33
- кваліфікованим та іншим робітникам	34	21	25	-9	-26,47

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У 2022-2024 роках на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» спостерігається зниження кількості працівників, які проходили підвищення кваліфікації, на 29,79%. Найбільше скорочення відбулося серед керівників - на

42,86%, що може свідчити про обмеження інвестицій у розвиток управлінського персоналу. Кількість спеціалістів та службовців, які підвищували кваліфікацію, зменшилася на 33,33%, а кваліфікованих робітників - на 26,47%. Така тенденція вказує на зниження уваги підприємства до системного професійного навчання кадрів.

Аналіз стану професійної підготовки персоналу підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест» представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз стану професійної підготовки персоналу підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Навчання новим професіям робітників, осіб	7	3	4	-3	-42,86
Безпосередньо навчання на виробництві, у т.ч.	35	31	29	-6	-17,14
- індивідуальне навчання	14	7	9	-5	-35,71
- курсове навчання	21	24	20	-1	-4,76
У навчальних закладах різних типів, у т.ч.	9	11	12	3	33,33
- у професійно-технічних	6	5	5	-1	-16,67

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У 2022–2024 роках на ТОВ «Обербетон-Інвест» спостерігається зниження обсягів професійної підготовки персоналу, зокрема навчання новим професіям скоротилося на 42,86%. Безпосереднє навчання на виробництві також зменшилося на 17,14%, що може свідчити про зниження внутрішньої активності у розвитку виробничих кадрів. Індивідуальне навчання скоротилося на 35,71%, тоді як курсове - лише на 4,76%, що говорить про пріоритет групових форм навчання. Позитивним є зростання кількості працівників, які проходять навчання у закладах освіти різних типів - на 33,33%. Це свідчить про прагнення підприємства до залучення формальної освіти для підвищення кваліфікації персоналу.

Аналіз комплексу проведених заходів щодо використання сучасних форм розвитку персоналу ТОВ «Обербетон-Інвест» представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз комплексу проведених заходів щодо використання сучасних форм розвитку персоналу ТОВ «Обербетон-Інвест»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Ротація персоналу, осіб	25	16	17	-8	-32,00
Тренінги, од.	8	5	4	-4	-50,00
Стажування та ввідний інструктаж, осіб	57	41	33	-24	-42,11
Командні заходи та корпоративні активності, од.	8	11	12	4	50,00
Коучинг та менторські програми, од.	2	1	1	-1	-50,00
Участь у конференціях та семінарах, од.	15	7	5	-10	-66,67
Внутрішні конкурси та рейтинги, од.	6	7	7	1	16,67

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У 2022–2024 роках на ТОВ «Обербетон-Інвест» спостерігається скорочення більшості сучасних форм розвитку персоналу. Зокрема, кількість працівників, які проходили ротацію, зменшилась на 32%, а кількість проведених тренінгів - на 50%, що свідчить про зниження уваги до систематичного навчання. Стажування та ввідні інструктажі також скоротилися на 42,11%, що може негативно позначитися на адаптації нових працівників. Водночас позитивною тенденцією є збільшення кількості командних заходів і корпоративних активностей на 50%, що сприяє згуртованості колективу. Незначне зростання внутрішніх конкурсів і рейтингів на 16,67% свідчить про прагнення підтримувати елементи нематеріальної мотивації на підприємстві.

Функція управління розвитком кадрового потенціалу реалізується в межах сформованої організаційної структури служби управління персоналом на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест», яка представлена на рис. 2.2.

У структурі служби управління персоналом підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест» організаційно виділено три взаємопов'язані сектори, які забезпечують комплексне управління кадровим потенціалом:

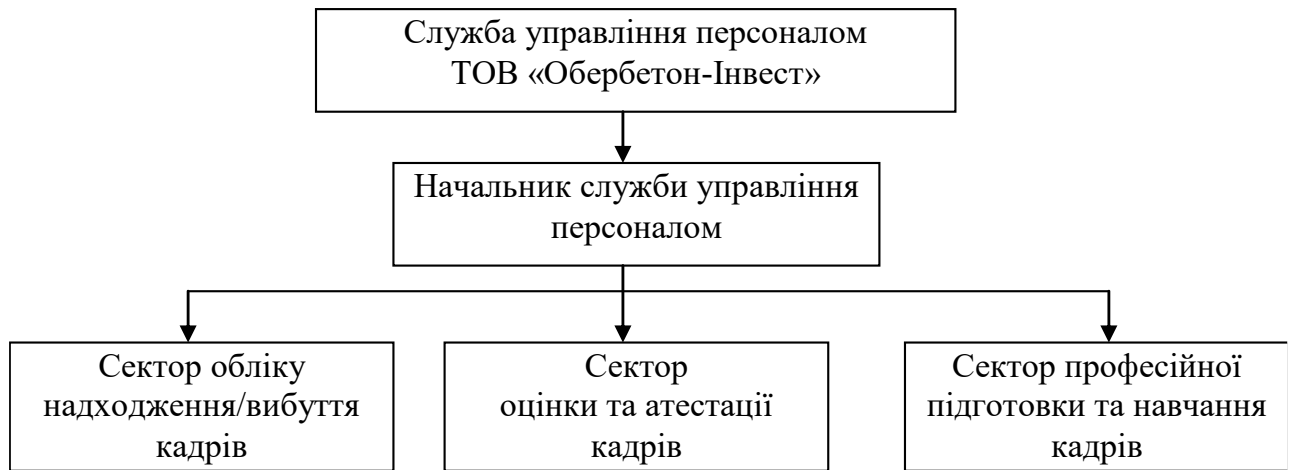


Рис. 2.2. Організаційна структура служби управління персоналом на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

1. Сектор обліку кадрів (1 особа) здійснює ведення кадрової документації, облік працівників, контроль за дотриманням трудового законодавства, оформлення прийому, переведення та звільнення персоналу.

2. Сектор оцінки та атестації кадрів (1 особа) відповідає за моніторинг професійних якостей працівників, організацію атестаційних процедур, аналіз результативності діяльності, визначення рівня відповідності займаним посадам.

3. Сектор професійної підготовки та навчання (2 особи) займається плануванням, організацією та реалізацією програм підвищення кваліфікації, стажування, тренінгів і внутрішнього навчання.

Отже, загальна чисельність персоналу служби управління персоналом підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест» становить 5 осіб, враховуючи посаду начальника служби.

Сектор професійної підготовки та навчання виконує комплекс завдань, пов'язаних з організацією розвитку персоналу підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест», що узагальнено на рис. 2.3.

Сектор професійної підготовки та навчання ТОВ «Обербетон-Інвест» відіграє ключову роль у розвитку компетенцій працівників та формуванні кадрового потенціалу підприємства.



Рис. 2.3. Завдання Сектору професійної підготовки та навчання щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Його діяльність спрямована на систематичне підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення професійних знань і навичок відповідно до потреб виробництва. Завдяки ефективній організації навчального процесу забезпечується підготовка фахівців, здатних працювати за сучасними стандартами якості та безпеки. У результаті підвищується продуктивність праці, конкурентоспроможність підприємства та рівень професійної культури колективу.

З метою комплексного вивчення ефективності системи розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» було проведено опитування фахівцями Сектору професійної підготовки та навчання серед працівників різних категорій - керівників, фахівців, робітників та адміністративного персоналу. У

дослідженні взяли участь 100 респондентів, що дозволило отримати репрезентативну вибірку для об'єктивного аналізу поточного стану кадрової політики та системи професійного зростання працівників. Опитування проводилося за розробленою анкетною, яка охоплювала питання щодо умов навчання, можливостей кар'єрного росту, мотивації до саморозвитку та рівня задоволеності заходами з підвищення кваліфікації.

Узагальнення результатів опитування щодо ступеня задоволення працівників системою розвитку персоналу ТОВ «Обербетон-Інвест» представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Узагальнення результатів опитування щодо ступеня задоволення працівників системою розвитку персоналу ТОВ «Обербетон-Інвест»

Питання опитування	Варіанти відповідей, %	Середній рівень задоволеності, бал
1	2	3
Чи задоволені Ви можливостями професійного зростання на підприємстві?	так – 42%, частково – 38%, ні – 20%	3,3
Наскільки ефективно організоване навчання персоналу?	високо – 35%, середньо – 45%, низько – 20%	3,2
Чи забезпечує підприємство доступ до сучасних методик навчання?	так – 40%, частково – 46%, ні – 14%	3,4
Чи проводиться на підприємстві регулярне підвищення кваліфікації?	так – 50%, рідко – 30%, ні – 20%	3,5
Наскільки зміст навчальних програм відповідає Вашим професійним потребам?	повністю – 32%, частково – 51%, ні – 17%	3,2
Чи задоволені Ви якістю тренінгів і семінарів?	так – 37%, частково – 44%, ні – 19%	3,3
Чи отримуєте Ви підтримку керівництва у процесі професійного розвитку?	так – 41%, частково – 36%, ні – 23%	3,2
Чи сприяє система навчання кар'єрному просуванню?	так – 33%, частково – 40%, ні – 27%	3,0
Чи маєте Ви можливість навчатися за індивідуальними програмами?	так – 28%, частково – 43%, ні – 29%	2,9
Чи застосовуються на підприємстві сучасні технології розвитку персоналу (онлайн-курси, коучинг)?	так – 30%, частково – 50%, ні – 20%	3,1
Чи задоволені Ви організацією стажувань та наставництва?	так – 44%, частково – 37%, ні – 19%	3,4
Чи проводиться ефективна оцінка результатів навчання?	так – 38%, частково – 42%, ні – 20%	3,2
Чи мотивує система розвитку до підвищення продуктивності праці?	так – 40%, частково – 41%, ні – 19%	3,3

Продовження табл. 2.14

1	2	3
Чи достатньо інформації про можливості навчання?	так – 48%, частково – 34%, ні – 18%	3,5
Наскільки підприємство заохочує самонавчання працівників?	високо – 28%, середньо – 47%, низько – 25%	3,0
Чи задоволені Ви рівнем фінансування програм навчання?	так – 36%, частково – 40%, ні – 24%	3,1
Чи відчуваєте Ви реальний результат після проходження навчання?	так – 39%, частково – 45%, ні – 16%	3,4
Чи проводяться заходи з розвитку лідерських якостей?	так – 27%, частково – 46%, ні – 27%	2,9
Чи задоволені Ви атмосферою у процесі навчання та розвитку?	так – 49%, частково – 36%, ні – 15%	3,6
Як Ви оцінюєте загальний рівень розвитку персоналу на підприємстві?	високий – 38%, середній – 46%, низький – 16%	3,4
Середній бал		3,3

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Проведене опитування працівників ТОВ «Обербетон-Інвест» показало, що загальний рівень задоволеності системою розвитку персоналу є вище середнього і становить 3,3 бала за п'ятибальною шкалою. Більшість респондентів позитивно оцінюють організацію навчання, стажувань і можливості підвищення кваліфікації, хоча відзначають потребу у більш сучасних підходах та індивідуалізації навчальних програм. Працівники визнають, що підприємство створює умови для професійного росту, однак не завжди пов'язують розвиток із реальним кар'єрним просуванням. Особливо актуальним виявилось питання впровадження коучингових програм і онлайн-навчання, які нині використовуються частково. Опитані також зазначили недостатній рівень фінансування програм підвищення кваліфікації та обмежену кількість заходів із розвитку лідерських компетенцій. Разом із тим, позитивно оцінюються атмосфера під час навчання, підтримка керівництва та якість внутрішніх тренінгів.

Таким чином, отримані результати свідчать, що система розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» функціонує не достатньо ефективно, проте потребує модернізації та розширення інструментів професійного навчання відповідно до сучасних вимог ринку праці.

Висновки до розділу 2

В процесі вивчення актуальних питань управління розвитком кадрового потенціалу підприємства досліджено діяльність компанії ТОВ «Обербетон-Інвест», у м.Житомир. Компанія «Обербетон» – вітчизняний виробник індивідуальних залізобетонних конструкцій. Завод компанії – це одне з найбільших підприємств України з європейськими стандартами виробництва, які забезпечуються повним комплексом сучасного устаткування провідних європейських компаній. На сьогоднішній день ТОВ «Обербетон-Інвест» має колосальний досвід у проектуванні та виготовленні залізобетонних конструкцій для об'єктів різного призначення.

Аналізуючи динаміку економічних показників ТОВ «Обербетон-Інвест» за період 2022–2024 рр., слід відзначити значне зростання чистого доходу підприємства, який збільшився на 208593 тис. грн або на 80,5 %. Валовий прибуток за цей період зріс ще більш інтенсивно - на 103354 тис. грн, що становить 145,9 %, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності. Чистий прибуток підприємства також продемонстрував зростання на 34393 тис. грн, або 106,7 %, що відображає позитивну динаміку рентабельності.

Аналіз свідчить про загальне скорочення чисельності персоналу ТОВ «Обербетон-Інвест» у 2024 році порівняно з 2022 роком на 46 осіб, або на 21,7%. Найбільше зниження відбулося серед виробничого персоналу, чисельність якого зменшилася на 36 осіб (–21,69%), що може свідчити про оптимізацію виробничих процесів або часткову автоматизацію. Частка адміністративно-управлінського персоналу залишалася відносно стабільною, з невеликим зростанням питомої ваги на 0,44 в.п., хоча кількість працівників зменшилася на 6 осіб. Незначне скорочення допоміжного та обслуговуючого персоналу вказує на підвищення ефективності організації праці.

Система управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» являє собою комплекс взаємопов'язаних

організаційно-економічних, соціально-психологічних та адміністративних заходів, спрямованих на формування, ефективне використання й постійне вдосконалення професійних компетенцій працівників. Вона охоплює процеси планування потреби у персоналі, підбору, адаптації, навчання, оцінювання результативності праці та мотивації до професійного зростання.

ТОВ «Обербетон-Інвест» активно застосовує різноманітні методи розвитку кадрового потенціалу, спрямовані на підвищення професійного рівня та мотивації працівників. Підприємство поєднує традиційні форми навчання, такі як підвищення кваліфікації та стажування, з сучасними методами - самоосвітою та участю у професійних заходах. Важливе місце займає розвиток корпоративної культури, що сприяє формуванню згуртованої та ефективної команди. Загалом система розвитку кадрів на підприємстві забезпечує підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності та стабільного розвитку організації.

Сектор професійної підготовки та навчання ТОВ «Обербетон-Інвест» відіграє ключову роль у розвитку компетенцій працівників та формуванні кадрового потенціалу підприємства. Його діяльність спрямована на систематичне підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення професійних знань і навичок відповідно до потреб виробництва. Завдяки ефективній організації навчального процесу забезпечується підготовка фахівців, здатних працювати за сучасними стандартами якості та безпеки. У результаті підвищується продуктивність праці, конкурентоспроможність підприємства та рівень професійної культури колективу.

Проведене опитування працівників ТОВ «Обербетон-Інвест» показало, що загальний рівень задоволеності системою розвитку персоналу є вище середнього і становить 3,3 бала за п'ятибальною шкалою. Отримані результати свідчать, що система розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» функціонує ефективно, але потребує модернізації та розширення інструментів професійного навчання відповідно до сучасних вимог ринку праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ОБЕРБЕТОН- ІНВЕСТ»

3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу підприємства

Удосконалення системи управління розвитком кадрового потенціалу є одним із ключових напрямів забезпечення ефективного функціонування підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест». В умовах високої конкуренції на ринку будівельних матеріалів саме професіоналізм і компетентність працівників визначають рівень конкурентоспроможності компанії. Розвиток кадрового потенціалу дозволяє не лише підвищити якість виконання трудових функцій, а й сприяє впровадженню інновацій, підвищенню продуктивності праці та зміцненню корпоративної культури [18].

Сучасний підхід до управління персоналом передбачає постійне навчання, професійну підготовку, ротацію кадрів та розвиток управлінських навичок. Для підприємства «Обербетон-Інвест» це означає формування команди висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно реагувати на зміни у виробничих процесах та потреби ринку. Ефективна система розвитку кадрів також підвищує рівень мотивації працівників, знижує плинність кадрів і створює умови для кар'єрного зростання. Удосконалення кадрової політики має стратегічне значення, оскільки забезпечує сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Управління розвитком персоналу повинно бути системним, цілеспрямованим і відповідати загальній стратегії компанії. Впровадження сучасних методів оцінки та підвищення кваліфікації кадрів забезпечить ефективне використання людського потенціалу [46]. Таким чином, удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу є запорукою підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку ТОВ «Обербетон-Інвест».

Отже, персонал підприємства є активною складовою організаційної системи, що володіє комплексом знань, умінь, навичок і здібностей, необхідних для ефективного виконання стратегічних управлінських завдань у межах певної сфери діяльності. Їхнє об'єднання та розвиток у спільному напрямі сприяє формуванню потужного кадрового потенціалу, здатного забезпечити синергетичний ефект у роботі підприємства. Узгоджене використання професійних і особистісних можливостей працівників стає основою конкурентоспроможності організації [47; 55].

На основі цього схематичне відображення структури кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест» представлено на рис. 3.1.

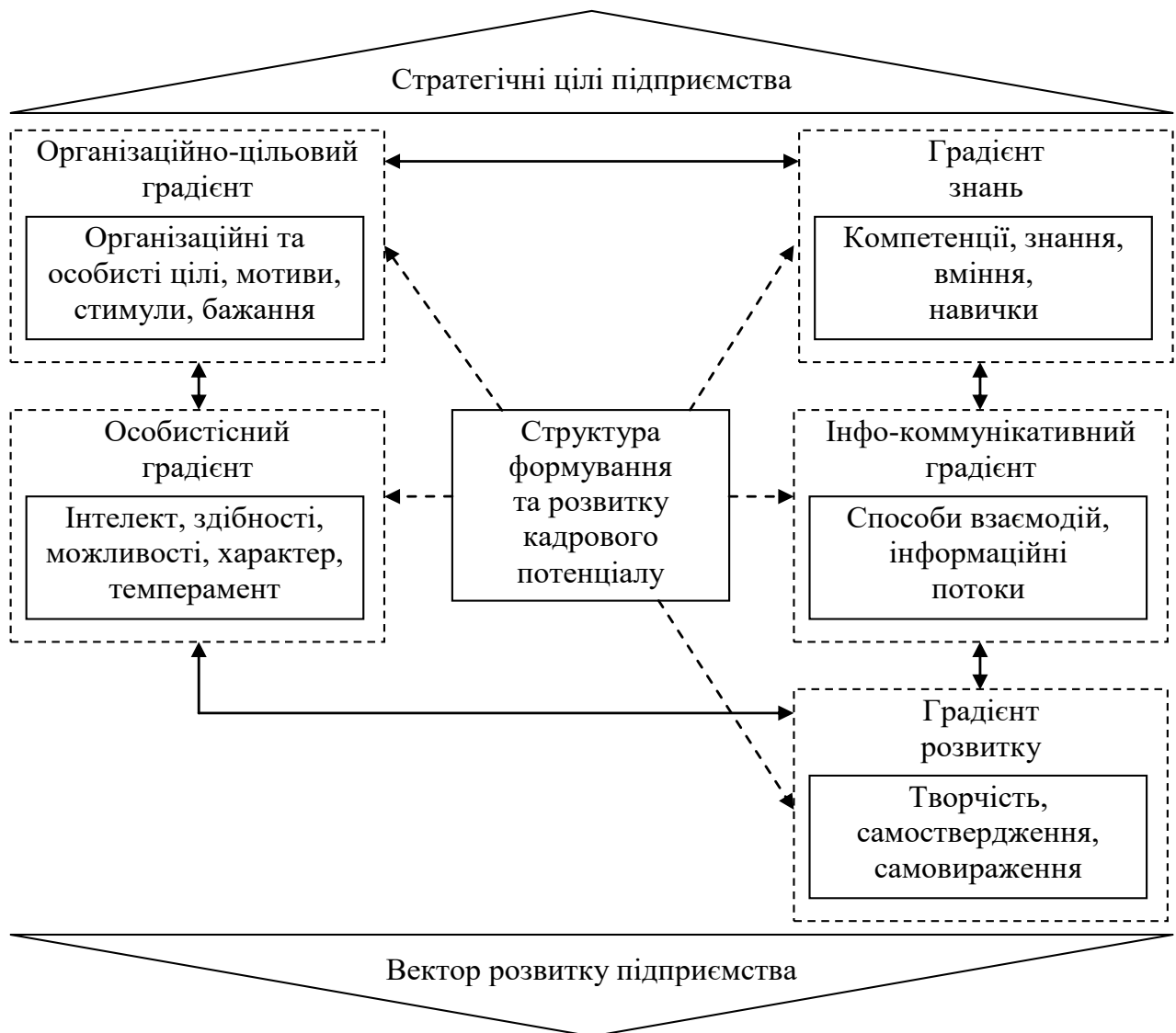


Рис. 3.1. Схематичне відображення структури кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

На нашу думку, структуру кадрового потенціалу доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних градієнтів або векторів, що визначають напрямки найбільш інтенсивного розвитку окремих складових і, взаємодіючи між собою, формують синергетичний ефект. Сукупність цих елементів забезпечує стратегічний розвиток підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест» в межах його діяльності. Вони взаємодоповнюють один одного, утворюючи цілісну та динамічну систему, що потребує постійного вдосконалення та ефективного управління.

Як неодноразово зазначалося, для забезпечення реалізації довгострокового (перспективного) розвитку підприємства в кадровому складі виділяють групи працівників, які відіграють різну роль у процесі досягнення поставлених цілей [83]:

- працівники, які визначають цілі розвитку підприємства;
- працівники, що розробляють засоби досягнення цілей (продукцію, науково-дослідні розробки, технології);
- працівники, які організують процес створення засобів досягнення цілей;
- працівники, які безпосередньо створюють засоби досягнення цілей;
- працівники, що обслуговують процес створення засобів досягнення цілей.

Розвиток кадрового потенціалу неможливий без постійного вдосконалення професійних знань і навичок працівників, а також здобуття нових компетенцій, які забезпечують розширення можливостей підприємства та сприяють упровадженню інновацій у його діяльність. Це дозволяє підвищувати якість виконання посадових обов'язків і формувати високий рівень професіоналізму персоналу.

Актуальність даного напрямку зберігається постійно, адже успішність будь-якої організації значною мірою залежить від здатності оперативно реагувати на зміни та ефективно розвивати свій кадровий потенціал. Практика підтверджує, що створення чіткої моделі розвитку персоналу допомагає задовольнити потребу у кваліфікованих кадрах, підвищити результативність роботи підприємства та скоротити терміни досягнення виробничих цілей [32].

Одним із головних векторів дії у розвитку кадрового потенціалу є підвищення та набуття компетенцій робітників, які є ключовими при виконанні завдань та поставлених цілей виробництва, дотриманням при ньому трудової дисципліни та посадових обов'язків. Пропонуємо визначити фактори розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Обербетон-Інвест», що передбачають [32]:

- розширення списку компетенцій;
- сприяння особистісному вдосконаленню;
- збільшення рівня продуктивності роботи;
- покращення засобів мотивування робітників;
- забезпечення кращої якості трудового життя;
- зміцнення рівня лояльності працівників до нововведень на підприємстві;
- підвищення рівня задоволеністю роботою;
- сприяння у кар'єрному зрості;
- забезпечення професійного розвитку;
- підвищення організаційної обізнаності;
- заохочення працівників проявляти ініціативу;
- сприяння згуртованості працівників та позитивному середовищу в колективі;
- підвищення прихильності і готовності працівників залишитися на підприємстві та зміцнення бажаного уставу поведінки.

Запропоновано здійснити формування моделі розвитку кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест», у якій зазначається перелік методів, напрямів, цілей та завдань для розвитку потенціалу окремого працівника так кадрового потенціалу підприємства в цілому (рис. 3.2).

Чітке формулювання цілей і завдань у процесі розвитку кадрового потенціалу як окремого працівника, так і підприємства в цілому є ключовою умовою досягнення очікуваних результатів від реалізованих заходів. Основні завдання розвитку індивідуального потенціалу працівника полягають у вдосконаленні та розширенні наявних професійних компетенцій, набутті нових знань і навичок, особистісному зростанні та накопиченні практичного досвіду.



Рис. 3.2. Модель розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Обербетон-Інвест»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Визначені напрями безпосередньо спрямовані на підвищення продуктивності праці, ефективніше використання людських ресурсів та розкриття можливостей персоналу. Крім того, вони забезпечують формування високого рівня професійної компетентності, розвиток управлінських здібностей, а також підвищення адаптивності й гнучкості кадрового потенціалу ТОВ «Обербетон-Інвест» в умовах динамічного ринкового середовища [32].

Поряд з розглядом загальних питань формування і використання кадрового потенціалу рекомендується моделювати управлінські важелі, що дозволятимуть коригувати розвиток кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Управлінські важелі, що дозволяють коригувати розвиток
кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест»

Сутність важеля	Цілі впливу на розвиток кадрового потенціалу	Характер управлінських дій	Очікуваний результат для розвитку кадрового потенціалу
1	2	3	4
Компетентісно-орієнтована програма розвитку персоналу підприємства	Підвищення ефективності роботи персоналу за рахунок наповнення компетенцій конкретним змістом, необхідним для успішного реформування професійної підготовки в рамках компетентісного підходу.	Впровадження в кадрову політику компетентісного підходу. Створення корпоративної моделі компетенцій. Розробка індикаторів поведінки, щоб можна було легко зрозуміти, до якої компетенції відноситься конкретний приклад ефективної діяльності.	З боку керівництва – взаємозв'язок з підпорядкованими мовою компетенцій: зворотній зв'язок, періодична оцінка діяльності, створення індивідуальних планів розвитку, бесіди по кар'єрному зростанню. З боку підлеглих – вміння професійно вирішувати проблеми у певній галузі, здатність грамотно, швидко і професійно діяти, а також нести відповідальність за здійснені дії при виконанні функціональних обов'язків.
Мотиваційний важіль	Максимально погоджувати цілі та дії працівників підрозділів з цілями підприємства, підвищити якість праці на робочому місці.	Розробка дієвих інструментів у рамках створення ефективної системи мотивації та стимулювання професійної діяльності. Прийняття активної участі персоналу в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій.	Об'єднання різноманітних інтересів: індивідуальних, організаційних, громадських організацій; підвищення продуктивності праці; гармонійний розвиток особистості в організації; розкриття здібностей і творчого потенціалу працівників; збіг трудових цінностей працівників і організації.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Корпоративна культура як важіль розвитку	Створення умов для взаємодії працівників різних соціальних груп і формування адекватної системи цінностей організації.	Створення соціальної інфраструктури всередині підприємства, яка передбачає забезпечення персоналу належними виробничо-побутовими умовами. Використання командної роботи. Стимулювання творчості в праці, визначення рівня культури та морального розвитку персоналу.	Набуття працівниками почуття приналежності, морального задоволення від спільної роботи, оптимізуються стилі поведінки і спілкування в організації. Формування тенденцій до більшої внутрішньої свободи кожного індивіда у виборі цілей і засобів їх досягнення, перехід до нової системи цінностей, нових моральних обґрунтувань тих чи інших життєвих цілей і соціальних дій.
Оптимізація інфокомунікативної політики підприємства	Забезпечення інформаційною підтримкою кадрової складової стратегії розвитку підприємства	Оптимізація механізму дії внутрішніх комунікацій (вертикальних і горизонтальних), а також зовнішніх взаємодій із партнерами. Створення потужного HRбренда підприємства. Формування системи корпоративних засобів масової інформації.	Якісні комунікації дозволять сформувати єдине бачення майбутнього розвитку, забезпечать збалансованість дій, збільшать швидкість прийняття рішень і, як результат, значне поліпшення результатів роботи. HR-бренд дасть підприємству можливість вийти на більш високий рівень розвитку за рахунок залучення кращих кадрів.
Вдосконалення системи оцінки персоналу	Розвиток і регулярне оновлення кадрів за допомогою дієвої системи оцінки їх професійної діяльності та особистих якостей.	Впровадження системного контролю за роботою персоналу, періодична оцінка їх потенційних можливостей. Розробка індивідуальної методики оцінки кадрового потенціалу, у відповідності зі специфікою організації.	Можливість прогнозувати результативність праці працівників і управляти складовими їх кадрового потенціалу. Можливість виявлення сильних і слабких сторін розвитку компетенцій у працівників, а також потенціалу їх зростання. Створення організованого і спрямованого на певну сферу діяльності інтелектуального потенціалу.
Інвестиції в персонал	Підвищення рівня кадрового потенціалу, зміцнення конкурентних позицій за рахунок суми майбутнього функціонального рівня та рівня людського капіталу.	Створення і фінансування збалансованих програм навчання. Просування стратегій, що спонукають персонал вдосконалювати свої знання та навички. Посилення роботи з кадровим резервом, програми для створення резерву рідкісних фахівців, управлінців і талантів.	Корпоративна система навчання (як внутрішня, так і зовнішня) стимулює співробітників рухатися вперед, дає можливість розвиватися самим і розвивати організацію в цілому. Віддача проявиться у вигляді інноваційних знань, умінь, навичок технологій, компетенцій для розвитку потенціалу підприємства в цілому, підвищить продуктивність праці працівників, вплине на їх результативність.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Під час моделювання управлінських важелів варто зазначити, що класичний механізм управлінського впливу включає три ключові етапи: розробку, впровадження та використання важеля. При цьому особливу увагу слід приділяти ролі персоналу на кожному з етапів, адже саме від його професійності та готовності залежить ефективність реалізації управлінських рішень. Якщо важіль базується на внутрішніх ресурсах ТОВ «Обербетон-Інвест», необхідно мати кваліфікованих працівників, які здатні розробити, впровадити й підтримувати цей процес на всіх рівнях, що характеризує його як слаборегульований [83].

Ідеальним вважається варіант, коли персонал проявляє ініціативу, творчий підхід і бере участь у створенні програм розвитку кадрового потенціалу, легко сприймаючи інновації. Якщо ж на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» слабо налагоджена робота певного структурного підрозділу або групи фахівців, необхідно впроваджувати заходи з підвищення рівня знань, навичок і компетенцій працівників для їх швидкої адаптації до сучасних умов. Такі дії дають змогу активізувати потенціал персоналу, стимулювати його розвиток і забезпечити узгодженість дій усіх ланок. У цьому випадку управлінський вплив стає більш регульованим, що підвищує його результативність і стійкість [83].

Таким чином, кваліфікований, мотивований і відповідальний персонал, здатний приймати самостійні рішення та нести за них відповідальність, є одним із найцінніших стратегічних ресурсів підприємства. Саме від рівня професіоналізму та залученості працівників залежить ефективність ТОВ «Обербетон-Інвест». Коли частка високоефективних співробітників досягає критичної маси, підприємство виходить на якісно новий рівень розвитку, що супроводжується зростанням продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності. Основне завдання керівництва полягає у створенні таких умов праці, за яких працівники можуть максимально розкрити свій потенціал і перейти від кількісного до якісного розвитку. Це потребує не лише вдосконалення кадрової політики, а й формування ефективної системи мотивації, розвитку та утримання ключових спеціалістів.

3.2. Обґрунтування інноваційних форм розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Обербетон-Інвест»

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується динамічними змінами ринкового середовища, що зумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємств через ефективне управління кадровим потенціалом. Для компанії ТОВ «Обербетон-Інвест», яка є одним із провідних виробників залізобетонних конструкцій в Україні, особливо актуальним стає завдання подальшого удосконалення системи розвитку персоналу. Використання сучасних інноваційних технологій у кадровому менеджменті відкриває нові можливості для підвищення професійної компетентності працівників, оптимізації комунікацій та ефективної мотивації [84].

Інформаційно-аналітичні платформи, електронне навчання, системи оцінювання персоналу та HR-аналітика стають невід'ємною частиною сучасної кадрової політики. Впровадження таких технологій дозволяє скоротити часові та фінансові витрати на управління персоналом, а також підвищити рівень його залученості. Для ТОВ «Обербетон-Інвест» це означає зміцнення кадрової стабільності, покращення командної взаємодії та формування інноваційної корпоративної культури. В умовах активної конкуренції на ринку будівельних матеріалів саме людський капітал виступає ключовим фактором сталого розвитку [7; 12].

Ефективна система розвитку персоналу забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції та зниження ризиків кадрового дефіциту. Таким чином, удосконалення кадрового потенціалу із застосуванням сучасних технологій є стратегічним напрямом розвитку ТОВ «Обербетон-Інвест». Це не лише підвищує ефективність управління, але й сприяє досягненню довгострокових конкурентних переваг підприємства [66].

У процесі аналізу системи управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» було виявлено низку недоліків, що негативно впливають на ефективність роботи персоналу та загальний рівень

організаційного розвитку. Зокрема, спостерігається недостатня увага до системного підходу в управлінні кадрами, що проявляється у відсутності чітко визначеної стратегії розвитку персоналу. Недостатньо розвинена система професійного навчання та підвищення кваліфікації обмежує можливості адаптації працівників до нових технологічних вимог. Крім того, не в повній мірі реалізується механізм мотивації, що знижує рівень залученості та ініціативності працівників. Відсутність сучасних цифрових інструментів у сфері управління кадрами також ускладнює процес моніторингу результатів діяльності персоналу та планування його розвитку. Такі проблеми свідчать про потребу у впровадженні інноваційних підходів до кадрового менеджменту, спрямованих на підвищення ефективності та результативності роботи персоналу [67; 84].

Виявлені недоліки в системі управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» узагальнено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Виявлені недоліки в системі управління розвитком кадрового
потенціалу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест»

Сфера управління кадровим потенціалом	Виявлена проблема	Суть проблеми	Наслідки для підприємства
1	2	3	4
Стратегічне планування розвитку персоналу	Відсутність цілісної кадрової стратегії	Розвиток кадрів здійснюється несистемно, без узгодження з довгостроковими цілями підприємства	Невідповідність кадрового потенціалу стратегічним потребам компанії
Підбір і адаптація персоналу	Недостатньо ефективна система підбору кадрів	Відбір здійснюється без глибокого аналізу компетенцій і потенціалу кандидатів	Зниження продуктивності праці, плинність кадрів
Професійний розвиток і навчання	Відсутність системи підвищення кваліфікації	Навчання працівників носить епізодичний характер, не узгоджене з потребами виробництва	Низький рівень професійної підготовки, втрата конкурентоспроможності
Мотивація та стимулювання персоналу	Недосконала система матеріальної та нематеріальної мотивації	Мотиваційні інструменти не повністю враховують індивідуальні потреби працівників	Зниження зацікавленості, ініціативності та продуктивності праці

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Оцінювання персоналу	Відсутність сучасних методів оцінювання компетенцій і результатів	Використовується формальний підхід до оцінювання працівників	Неефективне прийняття управлінських рішень щодо просування і навчання
Корпоративна культура та комунікації	Недостатній рівень внутрішньої комунікації	Відсутність чітких каналів обміну інформацією між керівництвом і працівниками	Зниження згуртованості колективу, виникнення конфліктів
Використання інноваційних HR-технологій	Обмежене застосування цифрових інструментів управління персоналом	Відсутність HRM-систем, автоматизованого обліку та аналітики	Зниження оперативності прийняття рішень, неефективне управління ресурсами
Кадровий резерв і кар'єрне зростання	Відсутність планування кар'єрного розвитку працівників	Не визначені перспективи службового зростання для працівників	Втрата цінних кадрів, зниження мотивації
Організаційна культура управління	Низький рівень лідерства та управлінської компетентності серед керівників середньої ланки	Відсутність розвитку «soft skills» та управлінських навичок	Недостатня ефективність управлінських рішень, конфліктність
Моніторинг ефективності кадрової політики	Відсутність системи оцінювання ефективності кадрової політики	Не здійснюється аналітичний контроль результатів кадрових рішень	Низька результативність HR-заходів

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У системі управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Обербетон-Інвест» виявлено низку проблем, пов'язаних із відсутністю стратегічного підходу, недосконалістю процесів підбору, навчання та мотивації персоналу. Значна частина управлінських рішень у сфері кадрів приймається інтуїтивно, без аналітичного обґрунтування та використання сучасних HR-технологій. Це призводить до зниження ефективності праці, втрати перспективних фахівців і уповільнення розвитку підприємства. Для усунення виявлених недоліків необхідно системно модернізувати кадрову політику, впровадити цифрові інструменти управління персоналом і створити умови для професійного

зростання працівників.

За результатами проведених досліджень можна визначити сучасні інноваційні форми розвитку кадрового потенціалу підприємств, що можуть бути впроваджені у ТОВ «Обербетон-Інвест» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Сучасні інноваційні форми розвитку кадрового потенціалу підприємств

Назва форми розвитку персоналу	Суть форми розвитку	Очікувані результати від впровадження
Електронне навчання (E-learning)	Проведення онлайн-курсів, вебінарів, інтерактивних тренінгів з використанням освітніх платформ	Підвищення гнучкості та доступності навчання, скорочення витрат на підготовку персоналу
Корпоративний університет	Створення внутрішнього навчального центру підприємства для системного розвитку працівників	Формування єдиних корпоративних стандартів знань і культури, підвищення лояльності персоналу
Коучинг	Індивідуальна робота наставника з працівником, спрямована на розвиток його потенціалу та досягнення цілей	Зростання особистої ефективності, розвиток управлінських і комунікативних навичок
Наставництво (менторинг)	Передача досвіду від досвідчених фахівців молодим працівникам у процесі роботи	Прискорена адаптація нових співробітників, підвищення якості виконання завдань
Гейміфікація навчання	Використання ігрових елементів у навчальному процесі (бали, рейтинги, змагання)	Підвищення мотивації та зацікавленості персоналу у професійному розвитку
Змішане навчання	Поєднання традиційних форм навчання з цифровими інструментами та онлайн-курсами	Оптимізація навчального процесу, підвищення ефективності засвоєння знань
Корпоративні тренінги (soft skills)	Проведення тренінгів із розвитку емоційного інтелекту, командної роботи, лідерства	Формування високорозвинених комунікативних і соціальних навичок
Управління талантами	Виявлення, розвиток і утримання найперспективніших працівників підприємства	Зниження плинності кадрів, створення кадрового резерву майбутніх лідерів
Цифрова HR-аналітика	Використання HR-аналітики для прогнозування потреб у персоналі, оцінки ефективності навчання	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку кадрів
Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR-тренінги)	Моделювання робочих ситуацій і навчання через VR/AR-технології	Безпечне відпрацювання навичок, підвищення практичної підготовки персоналу

Джерело: складено автором за [7;12; 66]

Отже, сучасні інноваційні форми розвитку кадрового потенціалу

відкривають нові можливості для підвищення професійного рівня працівників і зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Їх впровадження дозволяє поєднати традиційні підходи з цифровими технологіями, створюючи більш гнучку та ефективну систему навчання. Застосування таких інструментів, як e-learning, коучинг, гейміфікація чи HR-аналітика, сприяє підвищенню мотивації, швидшій адаптації працівників та формуванню кадрового резерву. Таким чином, підприємства, що активно використовують інноваційні методи розвитку персоналу, отримують стійкі переваги у динамічному бізнес-середовищі [67].

У світовій бізнес-практиці можна знайти приклади використання сучасних інноваційних технологій розвитку персоналу провідними компаніями світу, що наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Приклади використання сучасних інноваційних технологій розвитку
персоналу провідними компаніями світу

Компанія	Інноваційна технологія	Опис
Salesforce	AI-кар'єрний коуч	Платформа, яка аналізує профілі співробітників, пропонує індивідуальні шляхи розвитку, курси та вакансії; 74 % користувачів взяли участь у тестовому пілоті.
Unilever	AI-підбір кадрів із гейміфікацією	При підборі кандидатів використовувались ігрові оцінки, що призвели до скорочення часу найму на 50 % та збільшення різноманітності кадрів на 16 %.
Hilton	VR-тренінги для працівників	Використання віртуальної реальності у підготовці працівників (наприклад, для роботи в готелі); підвищення навичок і скорочення часу навчання.
IBM	AI-Learning Management System «Your Learning»	Платформа з персоналізованими шляхами навчання, яка підвищила рівень задоволеності працівників і продуктивність.
Infosys BPM	Цифрова трансформація HR-процесів за допомогою аналітики і автоматизації	Компанія отримала нагороди за розвиток талантів і застосування HR-аналітики та автоматизації.

Джерело: складено автором за [67; 84]

Для ТОВ «Обербетон-Інвест», яке активно розвивається на українському ринку будівельних матеріалів, впровадження таких підходів стане важливим кроком у підвищенні професійного рівня працівників і

конкурентоспроможності підприємства. Орієнтація на успішні практики міжнародних корпорацій дозволить удосконалити внутрішню систему навчання, створити ефективні механізми оцінки компетенцій та підвищити мотивацію персоналу. Крім того, інноваційні форми розвитку кадрів забезпечують адаптивність до технологічних змін і сприяють формуванню культури безперервного навчання. Саме інтеграція сучасних інструментів управління людськими ресурсами у практику підприємства сприятиме створенню динамічної, високопродуктивної команди.

Альтернативні напрями впровадження інноваційних технологій для удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Обербетон-Інвест» представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Альтернативні напрями впровадження інноваційних технологій для удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Обербетон-Інвест»

Виявлені вузькі місця	Напрямок удосконалення	Інноваційні технології та інструменти, що пропонуються	Очікуваний результат впровадження
1	2	3	4
Недостатній рівень цифровізації процесів навчання та розвитку кадрів	Створення інтегрованої системи електронного навчання	Впровадження LMS-платформи, мікронавчання, онлайн-курсів і тестування, запровадження коучингу	Підвищення доступності та ефективності навчання, автоматизація обліку знань
Відсутність системної оцінки компетенцій працівників	Формування інноваційної моделі оцінювання персоналу	Використання цифрових HR-аналітичних систем, методики 360°, тестування soft & hard skills	Об'єктивне оцінювання кваліфікації, персоналізований розвиток працівників
Слабка мотивація до професійного зростання	Створення культури безперервного розвитку	Гейміфікація навчання, система внутрішніх рейтингів і балів, персональні треки розвитку	Підвищення залученості персоналу, стимулювання саморозвитку
Відсутність ефективного наставництва та передачі досвіду	Впровадження програм коучингу та менторства	Використання цифрових платформ для менторських програм, внутрішніх консультацій, коучинг	Швидша адаптація новачків, розвиток управлінських навичок
Недостатній рівень комунікації між	Розвиток цифрових комунікаційних середовищ	Застосування корпоративних месенджерів, внутрішніх	Посилення командної взаємодії, підвищення

підрозділами		соціальних мереж	обміну знаннями
--------------	--	------------------	-----------------

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
Обмежені можливості підвищення кваліфікації	Розширення можливостей онлайн-освіти	Використання відкритих освітніх платформ і коуч-вебінарів	Доступ до сучасних знань, підвищення професійного рівня персоналу
Відсутність системи управління кар'єрним зростанням	Впровадження інноваційного Управління кар'єрою працівників	Автоматизоване планування кар'єрних траєкторій, електронні портфоліо компетенцій	Зростання лояльності та утримання талановитих працівників
Слабке залучення персоналу до стратегічного розвитку	Формування платформи внутрішніх ініціатив	Використання краудсорсинг-технологій для збору ідей від працівників	Підвищення ініціативності та інноваційності персоналу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Вважаємо, що для ТОВ «Обербетон-Інвест» актуальним стає впровадження інноваційних технологій розвитку кадрів, серед яких коучинг займає провідне місце. Коучинг дозволяє не лише підвищити ефективність роботи керівників, а й стимулює їх особистісний та професійний розвиток через активне навчання на власному досвіді. Завдяки цій технології створюється середовище для усвідомленого самовдосконалення та формування лідерських якостей. Впровадження коучингу сприяє зміцненню управлінського потенціалу підприємства, покращує прийняття рішень та адаптацію до змін у виробничих процесах [86].

Для ТОВ «Обербетон-Інвест» коучинг стане ефективним інструментом розвитку компетентностей та управлінської гнучкості персоналу. Впровадження цієї технології забезпечує можливість планомірного вдосконалення кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Отже, коучинг є не лише сучасним, але й стратегічно важливим напрямом у розвитку управлінського персоналу. Він дозволяє інтегрувати індивідуальні здібності працівників у загальні цілі підприємства, створюючи синергію та підвищуючи ефективність діяльності [60].

Коучинг у системі менеджменту - це цілеспрямований процес розвитку

професійних та особистісних якостей працівників через наставництво, підтримку та стимулювання їх самостійного прийняття рішень. Він спрямований на підвищення ефективності роботи співробітників, розвиток управлінських компетенцій, лідерських навичок та адаптивності до змін [32].

Визначальні мотиви важливості використання коучингу в діяльності ТОВ «Обербетон-Інвест» представлено на рис. 3.3.

Визначальні мотиви важливості використання коучингу в діяльності ТОВ «Обербетон-Інвест»	
→	1. Підвищення ефективності персоналу – коучинг сприяє зростанню продуктивності працівників шляхом розвитку їхніх сильних сторін і самостійності в прийнятті рішень.
→	2. Адаптація до змін – у період частих економічних та організаційних трансформацій коучинг допомагає швидко адаптувати персонал до нових умов і цілей.
→	3. Розвиток лідерських якостей – коучинг використовується як інструмент формування нової генерації керівників, здатних до м'якого лідерства, емпатії та стратегічного мислення.
→	4. Підвищення мотивації та залученості – залучення працівників у процес особистісного розвитку через коучинг зміцнює внутрішню мотивацію та лояльність до компанії.
→	5. Оптимізація управління талантами – коучинг дає змогу виявити, розвинути та ефективно використати потенціал висококваліфікованих працівників.
→	6. Формування сучасної корпоративної культури – застосування коучингового підходу сприяє відкритій комунікації, взаємоповазі та партнерству в команді.
→	7. Зниження витрат на плинність кадрів – завдяки індивідуальному підходу до працівника коучинг зменшує ризик звільнення цінних кадрів і втрати досвіду.
→	8. Інноваційність і розвиток креативності – коучинг стимулює нестандартне мислення, що важливо для впровадження нових ідей та продуктів.

Рис. 3.3. Визначальні мотиви важливості використання коучингу в діяльності ТОВ «Обербетон-Інвест»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, вважаємо, що реалізація проєкту запровадження коучингу в діяльності ТОВ «Обербетон-Інвест» є стратегічно важливою для підвищення ефективності управлінського персоналу та розвитку їх професійних

компетенцій. Коучинг дозволяє розвивати лідерські якості, критичне мислення та здатність до прийняття самостійних рішень, що безпосередньо впливає на результативність роботи підприємства. Впровадження такої системи сприятиме формуванню мотиваційного середовища, де співробітники активно беруть участь у власному професійному зростанні. Крім того, коучинг допомагає швидше адаптувати персонал до нових технологій та змін у виробничих процесах. Проєкт забезпечить підвищення гнучкості та адаптивності кадрового потенціалу, що є важливим фактором конкурентоспроможності. Він також сприятиме зниженню плинності кадрів та покращенню корпоративної культури. Отже, впровадження коучингу є доцільним та ефективним кроком для розвитку кадрового потенціалу підприємства.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Проведення обґрунтування соціально-економічної ефективності проєкту впровадження системи управлінського коучингу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» є важливим етапом для прийняття зважених управлінських рішень. Така оцінка дозволяє визначити реальний вплив коучингу на підвищення професійного рівня та мотивації управлінського персоналу, а також на загальну результативність діяльності підприємства. Вона сприяє встановленню пріоритетів у використанні ресурсів та оптимізації витрат на розвиток кадрового потенціалу. Аналіз соціально-економічної ефективності є необхідною передумовою успішної реалізації коучингової системи та максимізації її впливу на розвиток кадрового потенціалу ТОВ «Обербетон-Інвест».

Проєкт впровадження системи управлінського коучингу на ТОВ «Обербетон-Інвест» спрямований на комплексне підвищення професійних, управлінських і лідерських якостей персоналу підприємства. Головна мета цього проєкту полягає у формуванні ефективного управлінського потенціалу, який здатний підвищити продуктивність праці, оптимізувати процеси

прийняття управлінських рішень та сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Для досягнення цієї мети проєкт передбачає визначення потреб у коучинговому розвитку для кожного рівня управлінського персоналу, розробку спеціалізованих коучингових програм та формування команди внутрішніх коучів, а також залучення зовнішніх експертів за потреби. Впровадження системи включає кілька ключових етапів: підготовчий аналіз, проєктування коучингових програм, безпосереднє впровадження індивідуальних та групових сесій, інтеграцію коучингу в систему управління персоналом і корпоративну культуру, а також оцінку ефективності й коригування програми на основі отриманих результатів.

В межах цього проєкту використовуються різноманітні методи та інструменти, зокрема індивідуальні коуч-сесії, групові тренінги та воркшопи, наставництво та обмін досвідом, а також сучасні цифрові платформи для організації віддаленого коучингу. Ефективність впровадження оцінюватиметься за кількісними та якісними показниками: зростанням продуктивності управлінського персоналу, підвищенням рівня компетенцій, зменшенням плинності ключових кадрів, покращенням комунікації та командної взаємодії.

Реалізація проєкту потребує залучення людських ресурсів, фінансових та технічних засобів, а також планування часових витрат на проведення сесій, аналіз результатів і супровід розвитку персоналу. Особливу увагу приділено можливим ризикам, таким як низька мотивація працівників, недостатня підготовка коучів або спротив змінам, для мінімізації яких передбачені навчання, сертифікація коучів, регулярні комунікації та поетапне впровадження програми.

В результаті впровадження системи управлінського коучингу очікується створення цілісної внутрішньої системи постійного професійного розвитку керівників та ключових співробітників, інтеграція коучингу у корпоративну культуру підприємства, поширення коучингового підходу на всі підрозділи і формування аналітичного інструментарію для прогнозування розвитку

кадрового потенціалу. Таким чином, проєкт забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного розвитку та використання кадрового потенціалу.

Опис проєкту впровадження системи управлінського коучингу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Опис проєкту впровадження системи управлінського коучингу
на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест»

Розділ проєкту	Зміст
1. Мета проєкту	Підвищення професійних, управлінських та лідерських якостей персоналу підприємства через впровадження системи управлінського коучингу; підвищення ефективності управлінських рішень та продуктивності праці.
2. Завдання проєкту	1. Визначення потреб у коучинговому розвитку для кожного рівня управлінського персоналу. 2. Розробка та впровадження програми коучингу. 3. Формування команди внутрішніх коучів та залучення зовнішніх експертів. 4. Створення механізмів оцінки ефективності коучингових сесій. 5. Інтеграція коучингу у систему управління персоналом та корпоративну культуру.
3. Очікувані результати	1. Підвищення компетенцій управлінського персоналу. 2. Зростання продуктивності та ефективності роботи керівників. 3. Покращення комунікації, мотивації та командної взаємодії. 4. Формування внутрішньої системи постійного професійного розвитку.
4. Цільова аудиторія	1. Топ-менеджери підприємства. 2. Середня ланка управління. 3. Ключові спеціалісти, що виконують управлінські функції.
5. Методи та інструменти	1. Індивідуальні коуч-сесії. 2. Групові тренінги та воркшопи. 3. Наставництво (менторинг) та обмін досвідом. 4. Використання онлайн-платформ для віддаленого коучингу. 5. Оцінка компетенцій до та після впровадження коучингу.
6. Ресурси	1. Людські ресурси: внутрішні коучі, HR-фахівці, зовнішні експерти. 2. Фінансові ресурси: оплата зовнішніх тренерів, закупівля цифрових платформ та матеріалів, організаційні витрати. 3. Технічні ресурси: онлайн-платформи, відео-конференції, тренінгові матеріали. 4. Часові ресурси: планування сесій, аналіз результатів, супровід розвитку.
7. Перспективи подальшого розвитку	1. Інтеграція коучингу в корпоративну культуру. 2. Поширення коучингового підходу на всі підрозділи. 3. Формування системи постійного професійного розвитку керівників. 4. Використання аналітики для прогнозування розвитку кадрового потенціалу.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Впровадження системи управлінського коучингу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» передбачає не лише покращення професійних та управлінських якостей персоналу, але й досягнення значущих соціальних ефектів. Планові заходи спрямовані на створення умов для підвищення мотивації працівників, розвитку їхніх компетенцій, зміцнення командної взаємодії та підтримки корпоративної культури. Системна робота з коучингу та навчання працівників створює передумови для синергії соціальних і економічних вигод, підвищуючи загальну ефективність підприємства.

Планові соціальні ефекти впровадження проєкту коучингу на розвиток кадрового потенціалу ТОВ «Обербетон-Інвест» визначено на рис. 3.4.

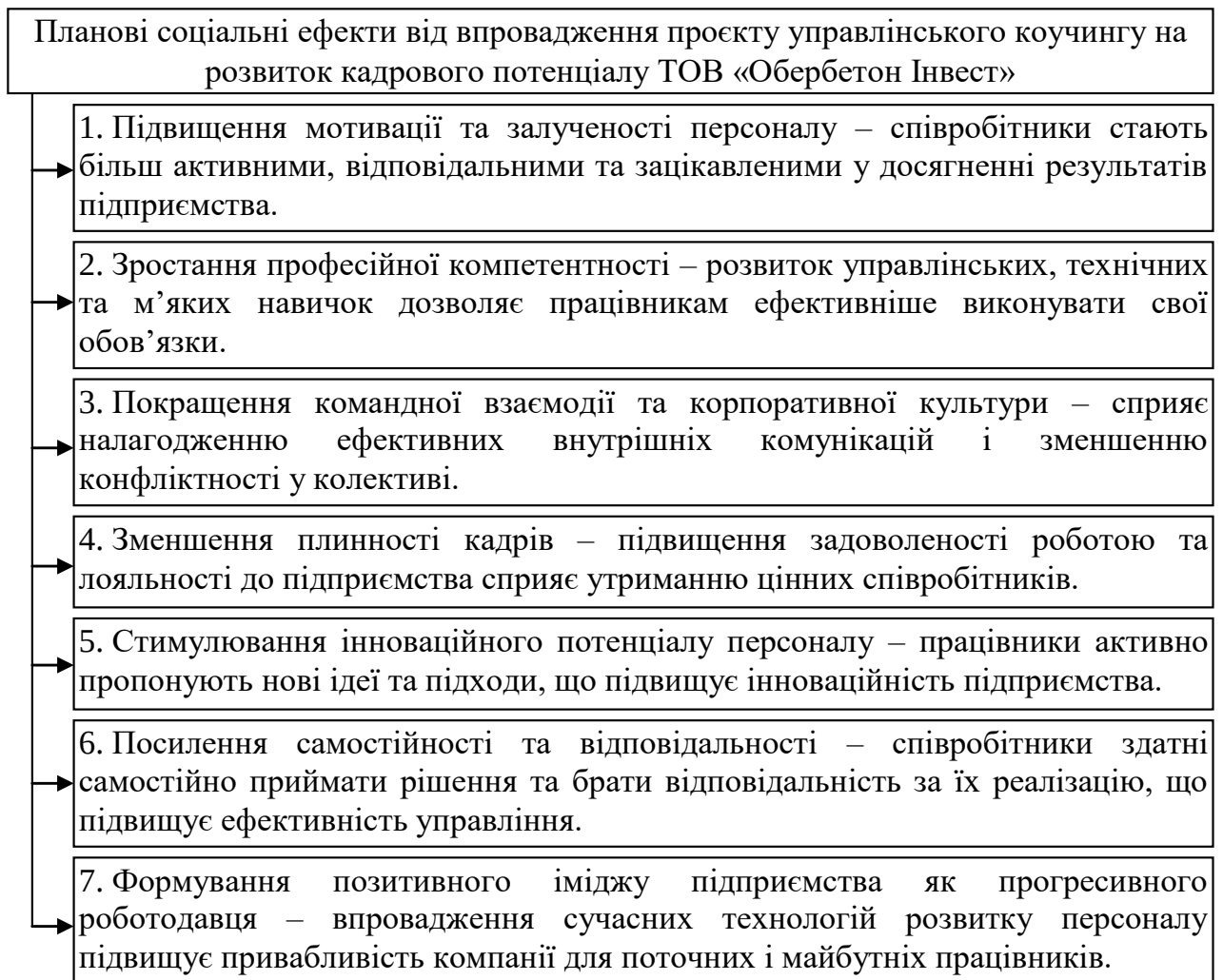


Рис. 3.4. Планові соціальні ефекти від впровадження проєкту управлінського коучингу на розвиток кадрового потенціалу ТОВ «Обербетон Інвест»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Інвестиційні витрати за проєктом являють собою капітальні вкладення, спрямовані на впровадження системи управлінського коучингу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест». Вони включають витрати на придбання та впровадження необхідних технологій, навчання і сертифікацію коучів, розробку внутрішніх програм коучингу, закупівлю обладнання та програмного забезпечення, організацію робочих місць для проведення коуч-сесій та інші витрати, що забезпечують повноцінне функціонування системи. Ці витрати є разовими або одноразовими капіталовкладеннями, які створюють основу для подальшого отримання економічного та соціального ефекту від розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Планові обсяг та структура інвестиційних витрат за проєктом впровадження системи управлінського коучингу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Планові обсяг та структура інвестиційних витрат за проєктом
впровадження системи управлінського коучингу на підприємстві
ТОВ «Обербетон-Інвест» у 2026 році, тис.грн.

Стаття витрат	Значення
Закупівля програмного забезпечення	150
Оплата послуг зовнішніх коучів	200
Проведення тренінгів та семінарів	100
Розробка навчальних програм	50
Внутрішні комунікації	20
Моніторинг та оцінка ефективності	30
Разом	550

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Операційні витрати за проєктом - це поточні витрати підприємства, пов'язані з функціонуванням та підтримкою системи управлінського коучингу після її впровадження. Вони включають витрати на оплату праці коучів та персоналу, організацію регулярних коуч-сесій, матеріали для навчання та тренінгів, витрати на комунікації та програмне забезпечення, амортизацію

обладнання, оренду приміщень для проведення сесій, а також супровід та оновлення внутрішніх програм розвитку персоналу.

Планові обсяг та структура операційних витрат за проєктом впровадження системи управлінського коучингу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» представлено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Планові обсяг та структура операційних витрат за проєктом
впровадження системи управлінського коучингу на підприємстві
ТОВ «Обербетон-Інвест» у 2026 році, тис.грн.

Стаття витрат	Q1	Q2	Q3	Q4	Разом
Заробітна плата внутрішніх тренерів та HR	40	40	40	40	160
Офісні та організаційні витрати (матеріали, канцтовари)	5	5	5	5	20
Комунікації та технічна підтримка ПЗ	5	5	5	5	20
Підтримка корпоративної платформи	3	3	3	3	12
Разом	53	53	53	53	212

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Отже, на відміну від інвестиційних витрат, які є разовими і спрямовані на створення системи, операційні витрати повторюються щомісячно або щоквартально і забезпечують безперервне функціонування та ефективність коучингового процесу.

Грошові потоки в процесі реалізації проєкту являють собою сукупність всіх надходжень і витрат грошових коштів, які відбуваються протягом реалізації та експлуатації проєкту, що дозволяє оцінити його фінансову ефективність та ліквідність. Вони включають:

1. Інвестиційні надходження та витрати - початкові капіталовкладення у впровадження системи коучингу (закупівля обладнання, програмного забезпечення, організація навчання).
2. Операційні надходження та витрати - регулярні грошові витрати на підтримку та функціонування системи коучингу, включаючи оплату праці коучів, витрати на тренінги, матеріали та комунікації.
3. Очікувані фінансові вигоди - економічний ефект від підвищення

продуктивності, скорочення плинності кадрів, зростання ефективності управлінського персоналу та загального прибутку підприємства.

Аналіз планових грошових потоків за проєктом впровадження системи управлінського коучингу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» представлено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Планові грошові потоки за проєктом впровадження системи управлінського коучингу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» у 2026 році, тис.грн.

Квартал	Інвестиційні витрати	Операційні витрати	Разом витрат	Очікуваний фінансовий ефект	Чистий грошовий потік
Q1	150	53	203	100	-103
Q2	160	53	213	170	-43
Q3	155	53	208	250	42
Q4	85	53	138	300	162
Разом	550	212	762	820	58

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Планові грошові потоки за проєктом свідчать, що на початкових етапах реалізації (Q1–Q2) спостерігається від’ємний чистий грошовий потік через високі інвестиційні витрати. У наступних кварталах (Q3–Q4) очікуваний фінансовий ефект перевищує витрати, що забезпечує позитивний чистий грошовий потік у сумі 8 тис.грн.

Очікуваний фінансовий ефект включає, також, зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів та скорочення витрат на адаптацію персоналу (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Очікувана віддача від реалізації проєкту впровадження системи управлінського коучингу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест»

Показник	До впровадженн я	Після впровадженн я	Приріст
1	2	3	4
Середній рівень компетентності управлінського персоналу (бали)	65	85	+20
Коефіцієнт продуктивності праці (тис.	2817	3200	+383

грн/особу)			
Коефіцієнт утримання ключових працівників (%)	78	90	+12
Індекс задоволеності персоналу (бали)	70	85	+15
Середній час адаптації нового персоналу (дні)	45	30	-15

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На основі даних табл. 3.9 можна розрахувати ключові фінансові показники ефективності проєкту: ROI (окупність інвестицій), термін окупності та індекс прибутковості (PI).

1. Рентабельність інвестицій (ROI), %.

$$ROI = \text{Чистий фінансовий ефект} / \text{Інвестиційні витрати} \times 100 \quad (3.1)$$

$$ROI = 58 / 550 = 10,55\%$$

Отже, ROI показує, що на кожен вкладений 1 грн інвестицій проєкт приносить приблизно 10,55 копійок чистого прибутку за рік.

2. Термін окупності (PP), місяці

Для розрахунку терміну окупності накопичуємо чистий грошовий потік, поки він не покриє інвестиції. Тобто окупність досягається між Q3 та Q4.

$$\text{Частка кварталу} = 104 / 162 = 0,64 \text{ кварталу} = 2,5 \text{ місяці}$$

Отже, термін окупності становить приблизно 3 квартали + 2,5 місяці $\approx$ 11 місяців.

Інвестиції повністю окупляться майже через рік після початку реалізації проєкту.

3. Індекс прибутковості (PI).

Індекс прибутковості показує співвідношення між очікуваними грошовими надходженнями від проєкту та вкладеними в нього інвестиціями. Іншими словами, він відображає, скільки гривень очікуваного прибутку припадає на кожен гривню вкладених коштів.

$$PI = \text{Сума дисконтованих грошових потоків} / \text{Інвестиційні витрати} \quad (3.2)$$

$$PI = 820 / 550 = 1,49$$

$PI > 1$ свідчить про ефективність проєкту, оскільки кожна вкладена 1 грн приносить 1,49 грн очікуваного прибутку.

Показники економічної ефективності реалізації проєкту впровадження

системи управлінського коучингу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» представлено у табл. 3.11.

Отже, проєкт передбачає початкові інвестиції в розмірі 550 тис. грн, що при планових чистих грошових потоках 58 тис. грн на рік забезпечує позитивну фінансову віддачу. Рентабельність інвестицій (ROI) становить 10,55 %, що свідчить про економічну доцільність вкладень. Термін окупності проєкту (PP) дорівнює 11,5 місяців, тобто інвестиції відшкодовуються менш ніж за один рік. Індекс прибутковості (PI) дорівнює 1,49, що перевищує одиницю і підтверджує ефективність проєкту. Сукупно показники свідчать про те, що впровадження системи управлінського коучингу здатне підвищити фінансову стабільність і результативність підприємства.

Таблиця 3.11

Показники економічної ефективності реалізації проєкту впровадження системи управлінського коучингу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест»

Показник	Значення
Початкові інвестиції, тис.грн.	550
Щорічні операційні витрати, тис.грн.	212
Планові чисті грошові потоки за проєктом, тис.грн.	58
Рентабельність інвестицій (ROI), %	10,55
Термін окупності (PP), місяці	11,5
Індекс прибутковості (PI)	1,49

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Таким чином, реалізація проєкту впровадження системи управлінського коучингу на ТОВ «Обербетон-Інвест» позитивно вплине на розвиток персоналу підприємства. Проєкт сприятиме формуванню мотиваційної корпоративної культури, де результат оцінюється об'єктивно, а досягнення співробітників стимулюються. Впровадження коучингу покращить внутрішню комунікацію, сприятиме кращій взаємодії між підрозділами та зміцненню командної роботи. Персонал стане більш адаптивним до змін, що підвищить загальну продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. Крім того, систематичний розвиток співробітників зменшить плинність кадрів та зміцнить кадровий потенціал компанії.

Висновки до розділу 3

Структуру кадрового потенціалу доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних градієнтів або векторів, що визначають напрямки найбільш інтенсивного розвитку окремих складових і, взаємодіючи між собою, формують синергетичний ефект. Сукупність цих елементів забезпечує стратегічний розвиток підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест» в межах його діяльності. Вони взаємодоповнюють один одного, утворюючи цілісну та динамічну систему, що потребує постійного вдосконалення та ефективного управління.

Запропоновано здійснити формування моделі розвитку кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест», у якій зазначається перелік методів, напрямів, цілей та завдань для розвитку потенціалу окремого працівника так кадрового потенціалу підприємства в цілому. Чітке формулювання цілей і завдань у процесі розвитку кадрового потенціалу як окремого працівника, так і підприємства в цілому є ключовою умовою досягнення очікуваних результатів від реалізованих заходів.

У системі управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Обербетон-Інвест» виявлено низку проблем, пов'язаних із відсутністю стратегічного підходу, недосконалістю процесів підбору, навчання та мотивації персоналу. Значна частина управлінських рішень у сфері кадрів приймається інтуїтивно, без аналітичного обґрунтування та використання сучасних HR-технологій. Це призводить до зниження ефективності праці, втрати перспективних фахівців і уповільнення розвитку підприємства. Для усунення виявлених недоліків необхідно системно модернізувати кадрову політику, впровадити цифрові інструменти управління персоналом і створити умови для професійного зростання працівників.

Сучасні інноваційні форми розвитку кадрового потенціалу відкривають нові можливості для підвищення професійного рівня працівників і зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Їх впровадження дозволяє поєднати традиційні підходи з цифровими технологіями, створюючи більш гнучку та

ефективну систему навчання. Застосування таких інструментів, як e-learning, коучинг, гейміфікація чи HR-аналітика, сприяє підвищенню мотивації, швидшій адаптації працівників та формуванню кадрового резерву. Таким чином, підприємства, що активно використовують інноваційні методи розвитку персоналу, отримують стійкі переваги у динамічному бізнес-середовищі.

Для ТОВ «Обербетон-Інвест» актуальним стає впровадження інноваційних технологій розвитку кадрів, серед яких коучинг займає провідне місце. Коучинг дозволяє не лише підвищити ефективність роботи керівників, а й стимулює їх особистісний та професійний розвиток через активне навчання на власному досвіді. Завдяки цій технології створюється середовище для усвідомленого самовдосконалення та формування лідерських якостей. Впровадження коучингу сприяє зміцненню управлінського потенціалу підприємства, покращує прийняття рішень та адаптацію до змін у виробничих процесах.

Впровадження системи управлінського коучингу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» передбачає не лише покращення професійних та управлінських якостей персоналу, але й досягнення значущих соціальних ефектів. Планові заходи спрямовані на створення умов для підвищення мотивації працівників, розвитку їхніх компетенцій, зміцнення командної взаємодії та підтримки корпоративної культури. Системна робота з коучингу та навчання працівників створює передумови для синергії соціальних і економічних вигод, підвищуючи загальну ефективність підприємства.

Реалізація проєкту впровадження системи управлінського коучингу на ТОВ «Обербетон-Інвест» позитивно вплине на розвиток персоналу підприємства. Проєкт сприятиме формуванню мотиваційної корпоративної культури, де результат оцінюється об'єктивно, а досягнення співробітників стимулюються. Впровадження коучингу покращить внутрішню комунікацію, сприятиме кращій взаємодії між підрозділами та зміцненню командної роботи. Персонал стане більш адаптивним до змін, що підвищить загальну продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей управління розвитком кадрового потенціалу підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Кадровий потенціал підприємства є однією з ключових складових його успішного функціонування та розвитку. Він відображає сукупність знань, умінь, професійних навичок, мотиваційних установок і творчих здібностей працівників, які можуть бути реалізовані в процесі трудової діяльності. Структура кадрового потенціалу є багатокомпонентною і включає професійно-кваліфікаційний, інтелектуальний, соціально-психологічний, мотиваційний та організаційний елементи.

2. Розвиток кадрового потенціалу на підприємстві – це цілеспрямований, системний і безперервний процес удосконалення професійних знань, умінь, навичок, компетенцій та особистісних якостей працівників з метою підвищення їх ефективності, адаптивності й здатності забезпечувати стратегічний розвиток організації. Він охоплює підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу, формування кадрового резерву, розвиток лідерських якостей і створення умов для професійного зростання. Розвиток кадрового потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

3. Оцінка розвитку кадрового потенціалу являє собою комплексний процес аналізу рівня професійних знань, навичок, компетенцій та особистісних якостей працівників з метою визначення їх відповідності стратегічним потребам підприємства. Вона дозволяє виявити потенційні можливості співробітників, рівень їхньої готовності до виконання нових завдань, а також ефективність заходів із розвитку персоналу. Така оцінка виступає основою для формування програм навчання, кар'єрного зростання та мотивації працівників.

4. В процесі вивчення актуальних питань управління розвитком кадрового потенціалу підприємства досліджено діяльність компанії ТОВ «Обербетон-Інвест», у м.Житомир. Компанія «Обербетон» – вітчизняний виробник

індивідуальних залізобетонних конструкцій. Завод компанії – це одне з найбільших підприємств України з європейськими стандартами виробництва, які забезпечуються повним комплексом сучасного устаткування провідних європейських компаній. На сьогоднішній день ТОВ «Обербетон-Інвест» має колосальний досвід у проектуванні та виготовленні залізобетонних конструкцій для об'єктів різного призначення.

5. Аналіз свідчить про загальне скорочення чисельності персоналу ТОВ «Обербетон-Інвест» у 2024 році порівняно з 2022 роком на 46 осіб, або на 21,7%. Найбільше зниження відбулося серед виробничого персоналу, чисельність якого зменшилася на 36 осіб (–21,69%), що може свідчити про оптимізацію виробничих процесів або часткову автоматизацію. Частка адміністративно-управлінського персоналу залишалася відносно стабільною, з невеликим зростанням питомої ваги на 0,44 в.п., хоча кількість працівників зменшилася на 6 осіб. Незначне скорочення допоміжного та обслуговуючого персоналу вказує на підвищення ефективності організації праці.

6. Система управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» являє собою комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних, соціально-психологічних та адміністративних заходів, спрямованих на формування, ефективне використання й постійне вдосконалення професійних компетенцій працівників. Вона охоплює процеси планування потреби у персоналі, підбору, адаптації, навчання, оцінювання результативності праці та мотивації до професійного зростання.

7. Проведене опитування працівників ТОВ «Обербетон-Інвест» показало, що загальний рівень задоволеності системою розвитку персоналу є вище середнього і становить 3,3 бала за п'ятибальною шкалою. Отримані результати свідчать, що система розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» функціонує ефективно, але потребує модернізації та розширення інструментів професійного навчання відповідно до сучасних вимог ринку праці.

8. Запропоновано здійснити формування моделі розвитку кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Обербетон-Інвест», у якій зазначається перелік

методів, напрямів, цілей та завдань для розвитку потенціалу окремого працівника так кадрового потенціалу підприємства в цілому. Чітке формулювання цілей і завдань у процесі розвитку кадрового потенціалу як окремого працівника, так і підприємства в цілому є ключовою умовою досягнення очікуваних результатів від реалізованих заходів.

9. Для ТОВ «Обербетон-Інвест» актуальним стає впровадження інноваційних технологій розвитку кадрів, серед яких коучинг займає провідне місце. Коучинг дозволяє не лише підвищити ефективність роботи керівників, а й стимулює їх особистісний та професійний розвиток через активне навчання на власному досвіді. Завдяки цій технології створюється середовище для усвідомленого самовдосконалення та формування лідерських якостей. Впровадження коучингу сприяє зміцненню управлінського потенціалу підприємства, покращує прийняття рішень та адаптацію до змін у виробничих процесах.

10. Впровадження системи управлінського коучингу на підприємстві ТОВ «Обербетон-Інвест» передбачає не лише покращення професійних та управлінських якостей персоналу, але й досягнення значущих соціальних ефектів. Планові заходи спрямовані на створення умов для підвищення мотивації працівників, розвитку їхніх компетенцій, зміцнення командної взаємодії та підтримки корпоративної культури. Системна робота з коучингу та навчання працівників створює передумови для синергії соціальних і економічних вигод, підвищуючи загальну ефективність підприємства.

11. Реалізація проєкту впровадження системи управлінського коучингу на ТОВ «Обербетон-Інвест» позитивно вплине на розвиток персоналу підприємства. Проєкт сприятиме формуванню мотиваційної корпоративної культури, де результат оцінюється об'єктивно, а досягнення співробітників стимулюються. Впровадження коучингу покращить внутрішню комунікацію, сприятиме кращій взаємодії між підрозділами та зміцненню командної роботи. Персонал стане більш адаптивним до змін, що підвищить загальну продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н.А. Кадровий потенціал промисловості України: виклики та напрями посилення резильєнтності. Проблеми економіки. 2024. № 1 (59). С. 20-27.
2. Акімова Л. М., Юрчик Г. М. Особливості функціонування національного ринку праці в умовах військової загрози та внутрішнього переміщення населення. Соціальна економіка. 2024. № 67. С. 15–32. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-02>
3. Бажан І.І. Трудовий потенціал України: формування та використання: монографія. Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2006. 144 с.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
5. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. Economics Bulletin. 2022. № 4. С. 72–79.
6. Беяцький Н. П., Велесько Н. П., Ройш П. Управління персоналом. Київ: МАУП, 2021. 352 с.
7. Бессонова А., Мутерко Г. Вплив розвитку інноваційних технологій на кадровий потенціал промислового підприємства. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2024. №1(39). С. 87–94. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/313887
8. Бессонова А.В. Кадровий потенціал промислових підприємств: система аналізу та оцінки (на прикладі машинобудівної галузі). Інноваційні проєкти. 2024. № 3. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-3/163>
9. Бессонова А.В., Черната Т.М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств. Центральнотукаїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Випуск 6(39). С. 97-104. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/c511cb15-6838-442b-9c16-d54fa921169f/content>

10. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2017. 174 с.

11. Білорус Т.В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством: автореф. дис. ... кандидата екон. наук; НУХТ. Х., 2014. 20 с.

12. Бірюков Є. В. Формування інноваційного розвитку людського потенціалу для підвищення конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу в Україні : дис. ... д-ра філософії : 05 - Економіка ; 051 - Соціальні та поведінкові науки; КНУТД. Київ, 2025. 247 с.

13. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посіб.; 2-е видання, стер. К.: Знання-Прес, 2001. 313 с.

14. Васильчак С., Штерма Т. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 605–612.

15. Везомський Д. Р., Гречаник Н. І., Годящев М. О. Методи оптимізації кадрового потенціалу в умовах воєнних викликів та енергетичної кризи в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №9. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15013915>

16. Водолажська Т. О. Сутнісно-змістовна характеристика поняття «трудовий потенціал підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 32–45.

17. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf>

18. Гармідер Л.Д. Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 53-60. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2012/2/8.pdf>

19. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис... канд. екон. наук. 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 с.

20. 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.

21. Городня Т. А., Кабаці Б. І., Міценко Н. Г. Діагностика трудового потенціалу у формуванні внутрішньої соціальної відповідальності підприємства в умовах воєнного стану. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. № 74. С. 41–48.

22. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

23. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. К.: Знання, 2006. 559 с.

24. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Знання, КОО, 2001. 254 с.

25. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65–68. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf.

26. 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.

27. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

28. 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>

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

30. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Академія, 2002. 952 с.

31. Енциклопедичний словник з державного управління / Уклад. Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, Ю.П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.

32. Жданюк Є.В. Моделювання розвитку кадрового потенціалу. II

міжнародна науково-практична конференція молодих учених та студентів
«Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства» 2-3
грудня 2021 р. С. 89-91. URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/37039/2/TSEFIRS_2021_Zhdaniuk_Y_V-Modeling_of_human_resources_89-91.pdf

33. Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 року № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

34. Закон України «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 року № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

35. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

36. Закон України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 року № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-XII>. X. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 23 вересня 1999 року № 1105-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text>

37. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>

38. Закон України «Про професійно-технічну освіту» від 10 лютого 1998 року № 103/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text>

39. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23 грудня 2010 року № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>

40. Іваненко О. Ринок праці і зайнятість під час війни: стан та перспективи. Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2022. № 4. С. 56–75. DOI: <https://doi.org/10.15407/sociology2022.04.056>

41. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Гносеологія управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. Часопис економічних реформ. 2024. № 3 (55). С. 60–66.

42. Калінін А. М. Концептуальні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2014. Т. 19. Вип. 2/5. С. 51-54.

43. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

44. Козлова І.М., Давидов С.І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. 2023. №12. С. 322-325.

45. Конвенції Міжнародної організації праці (МОП). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993_093#Text (загальний доступ до ратифікованих конвенцій)

46. Корінь М.В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 4(1). С. 53-56.

47. Корінь М.В., Шевченко О.О., Шовкопляс О.О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 60. С. 239-245.

48. Крамар І.Ю., Баранов К., Гапон В., Потюк В. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку. Колективна монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А, 2024. С. 134–167.

49. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 350 с.

50. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб.; вид. 2-е, перероб. і доп. К.: Кондор, 2006. 308 с.

51. Курепін В. М. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств аграрного профілю. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні : матеріали IV міжнар. науково-практичної конференції 12 березня 2021 року : збірник наукових праць. Вінниця: ВНТУ, 2021. С. 730-733.

52. Ладунка І. С., Буркова М. С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 421–425.

53. Левченко А. В., Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня ефективності формування та використання трудового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 3. С. 10–15.

54. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. № 4(221). С. 19–26. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>

55. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2 (12). С. 102–107.

56. Михайленко Н. О. Особливості управління розвитком трудового потенціалу підприємства на основі багатовимірної оцінювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 18. Ч. 2. С. 90–94.

57. Михайліченко Л.В. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 86-92. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.197.86-92>

58. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах. К.: Центр учбової літератури, 2008. 358 с.

59. Михайлюк О. В. Сутність та складові кадрового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2013. № 28. С. 411–421.

60. Михайлюк О.В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 1(40). С. 187–192.

61. Мутерко Г. М., Ромашко І. С. Проблеми збереження та розвитку трудового потенціалу в Україні в умовах воєнного стану. *Вісник Приазовського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1(38). С. 21–26.

62. Новий український тлумачний словник. Близько 20000 слів і

словосполучень / Укл. Н.Д. Кусайкіна, Ю.С. Цибульник; за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В.В. Дубічинського. Харків: Книжковий клуб, 2008. 608 с.

63. Новікова О., Залознова Ю., Азьмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. Журнал європейської економіки. 2022. Т. 21. № 4 (83). С. 407–427.

64. Офіційний сайт компанії ТОВ «Обербетон-Інвест». URL: <https://oberbeton.ua/>

65. Павлова В.А., Гармідер Л.Д, Моделювання розвитку кадрового потенціалу підприємства. Академічний огляд. 2015. №1(42). С. 118-124.

66. Погорєлова Т. О., Свічкарь А. А. Дослідження інноваційних підходів до формування кадрового потенціалу. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2016. №47. С. 12-19.

67. Погорєлова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Вісник НТУ «ХПІ». 2018. № 15. С. 101-104. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ff0573e3-7719-44e5-b680-6313acc7d7c7/content>

68. Попович О. С., Костриця О. П. Щодо стратегії післявоєнного відновлення кадрового потенціалу науки України. Вісник НАН України. 2023. № 9. С. 37–41.

69. Посвалюк О.А. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119>

70. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Науковий вісник. 2022. Випуск 4. С. 88–93.

71. Райковська І. Т. Визначення змісту компонентів трудового потенціалу для підвищення ефективності управління підприємством. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2019. № 3. С. 87–95.

72. Рябенко В. В., Тимченко О. І. Формування трудового потенціалу підприємств харчової промисловості. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 69.

С. 113–117.

73. Савченко М. В., Бальзан І. В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Економічний вісник. 2022. № 2. С. 123–135.

74. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 416 с.

75. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 53–65.

76. Соціально-трудоий потенціал: теорія і практика / За ред. М.І. Долішнього, С.М. Злупка. К.: Наукова думка, 1994. Ч. 1. 261 с.

77. Тарасюк Г. М., Фурсова Л. І. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. 2017. № 6, Т. 3. С. 209–213.

78. Ткаченко А. М., Бакута А. В. Управління трудовим потенціалом підприємства та підвищення ефективності його використання. Вісник економічної науки України. 2017. № 1. С. 99–102.

79. Федорова В.А., Карпенко Т.В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. Проблеми економіки. 2021. № 3. С. 67-73.

80. Хаустова К.М., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>

81. Чернишова Л. І., Бондар К. Р. Проблеми відтворення кадрового потенціалу в регіонах, які найбільше постраждали внаслідок війни. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. Вип. 7-8. С.126-133. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/>

82. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>

83. Чернишова Л.І. Моделювання ключових важелів розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2018. №2(4). С. 92-99. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2018/No2/92.pdf>

84. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. Вип. 3 (03). С. 70-75.

85. Шимановська-Діанич Л.М. Термінологічна база концепції управління людськими ресурсами. *Науковий вісник*. 2020. № 1(21). С. 47-52.

86. Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал та його формування в аграрних підприємствах. *Економіка АПК*. 2022. № 1. С. 155–159.

87. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія : «Регіональна економіка»*. 2020. Випуск 17 (67). С. 277–285.

88. Язилук Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/items/f28de7ef-ec74-4bf6-b17a-02e53e37ecd6>

89. Якімова Н.С., Марценюк О.В., Мойсєєва В.О. Удосконалення ситсеми розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №3. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>

90. Яцун О. В. Трансформація підходів до регулювання професійного розвитку фахівців як чинник підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. *Інноваційний вимір розвитку вищої освіти України: сучасні реалії та перспективи : колективна монографія / О. В. Яцун / За заг. ред. д.е.н., проф. О. М. Левченка / Кіровоград: Ексклюзив – Систем, 2019. Ч. І. С. 554-561.*

ДОДАТКИ

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Обербетон-Інвест»			31.12.2022
Територія місто Житомир		за ЄДРПОУ	35223245
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виготовлення виробів із бетону для будівництва		за КОПФГ	240
Середня кількість працівників		за КВЕД	23.61
Адреса, телефон 10025, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Сергія Параджанова, будинок 89			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року		Форма №1	Код за ДКУД 1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	646	393
первісна вартість	1001	2617	2617
накопичена амортизація	1002	1971	2224
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2597	14973
Основні засоби:	1010	154259	145585
первісна вартість	1011	301920	310939
знос	1012	147661	165354
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	29	
Відстрочені податкові активи	1045	11114	3964
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	168645	164915
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	41666	31674
Виробничі запаси	1101	21532	19951
Незавершене виробництво	1102	1369	1295
Готова продукція	1103	18665	10333
Товари	1104	100	95
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	842	66
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	11412	16078
з бюджетом	1135	165	501
у тому числі з податку на прибуток	1136	160	160
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2270	19606
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	18145	33932
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	18145	33932
Витрати майбутніх періодів	1170	319	179
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	6288	2606
Усього за розділом II	1195	81107	104642
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	249752	269557

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	413566	413566
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-244044	-211816
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	169522	201750
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1572	1993
розрахунки з бюджетом	1620	2741	343
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	44	1
розрахунки з оплати праці	1630	51	32
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	46512	16819
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	2574	1462
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	26736	47157
Усього за розділом III	1695	80230	67807
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	249752	269557

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Обербетон-Інвест»			31.12.2023
Територія місто Житомир		за ЄДРПОУ	35223245
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виготовлення виробів із бетону для будівництва		за КОПФГ	240
Середня кількість працівників		за КВЕД	23.61
Адреса, телефон 10025, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Сергія Параджанова, будинок 89			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	393	209
первісна вартість	1001	2617	2689
накопичена амортизація	1002	2224	2480
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14973	7746
Основні засоби:	1010	145585	150272
первісна вартість	1011	310939	333720
знос	1012	165354	183448
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		435
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	3964	13219
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	164915	171881
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	31674	40521
Виробничі запаси	1101	19951	19038
Незавершене виробництво	1102	1295	558
Готова продукція	1103	10333	20782
Товари	1104	95	143
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	66	3
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	16078	10025
з бюджетом	1135	501	9
у тому числі з податку на прибуток	1136	160	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахований доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19606	29158
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	33932	89192
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	33932	89192
Витрати майбутніх періодів	1170	179	103
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	2606	9739
Усього за розділом II	1195	104642	178750
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	269557	350631

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	413566	433775
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-211816	-177676
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	201750	256099
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1993	1299
розрахунки з бюджетом	1620	343	1533
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	1	76
розрахунки з оплати праці	1630	32	38
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	16819	62843
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	1462	1730
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	47157	27013
Усього за розділом III	1695	67807	94532
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
	1900	269557	350631

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Обербетон-Інвест»			31.12.2024
Територія місто Житомир		за ЄДРПОУ	35223245
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виготовлення виробів із бетону для будівництва		за КОПФГ	240
Середня кількість працівників		за КВЕД	23.61
Адреса, телефон 10025, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Сергія Параджанова, будинок 89			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2024 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	209	87
первісна вартість	1001	2689	2674
накопичена амортизація	1002	2480	2587
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7746	66157
Основні засоби:	1010	150272	140834
первісна вартість	1011	333720	343195
знос	1012	183448	202361
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	435	2041
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	13219	4335
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	171881	213454
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	40521	56727
Виробничі запаси	1101	19038	26759
Незавершене виробництво	1102	558	831
Готова продукція	1103	20782	28766
Товари	1104	143	371
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3	135
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	10025	157507
з бюджетом	1135	9	224
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29158	12370
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	89192	98979
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	89192	98979
Витрати майбутніх періодів	1170	103	137
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	9739	7228
Усього за розділом II	1195	178750	333307
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	350631	546761

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	433775	433775
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-177676	-110802
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	256099	322973
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1299	1722
розрахунки з бюджетом	1620	1533	562
у тому числі з податку на прибуток	1621		318
розрахунки зі страхування	1625	76	448
розрахунки з оплати праці	1630	38	1697
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	62843	50279
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	1730	4208
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	27013	164872
Усього за розділом III	1695	94532	223788
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
	1900	350631	546761

			КОДИ
Підприємство ТОВ «Обербетон-Інвест»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2022
		за ЄДРПОУ	35223245
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	259096	391556
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	188260	288171
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	70836	103385
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	7817	76062
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	10543	14867
Витрати на збут	2150	20220	37684
Інші операційні витрати	2180	8496	3300
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	39394	123596
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	12	218
Інші доходи	2240	5	550214
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	11	6937
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	22	300115
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	39378	366976
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	7150	69341
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	32228	297635
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	32228	297635
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	127410	222934
Витрати на оплату праці	2505	35688	56650
Відрахування на соціальні заходи	2510	7778	12403
Амортизація	2515	18080	18061
Інші операційні витрати	2520	29075	44454
Разом	2550	218031	354502
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

			КОДИ
Підприємство ТОВ «Обербетон-Інвест»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2023
		за ЄДРПОУ	35223245
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2023 рік			
		Форма №2	Код за ДКУД 1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	306704	259096
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	221103	188260
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	85601	70836
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	5755	7817
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	14141	10543
Витрати на збут	2150	24291	20220
Інші операційні витрати	2180	2129	8496
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	50795	39394
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	9	12
Інші доходи	2240	34	5
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		11
Втрати від участі в капіталі	2255	25867	
Інші витрати	2270		22
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	24971	39378
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4621	7150
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	20350	32228
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	20350	32228
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	169249	127410
Витрати на оплату праці	2505	40785	35688
Відрахування на соціальні заходи	2510	8997	7778
Амортизація	2515	18478	18080
Інші операційні витрати	2520	32900	29075
Разом	2550	270409	218031
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

			КОДИ
Підприємство ТОВ «Обербетон-Інвест»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
		за ЄДРПОУ	35223245
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2024 рік			
		Форма №2	Код за ДКУД 1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	467689	306704
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	293499	221103
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	174190	85601
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	7974	5755
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	22869	14141
Витрати на збут	2150	44665	24291
Інші операційні витрати	2180	29294	2129
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	85336	50795
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	1606	
Інші фінансові доходи	2220		9
Інші доходи	2240	28	34
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		25867
Інші витрати	2270	8	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	86962	24971
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	20341	4621
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	66621	20350
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	66621	20350
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	219341	169249
Витрати на оплату праці	2505	64386	40785
Відрахування на соціальні заходи	2510	13567	8997
Амортизація	2515	19136	18478
Інші операційні витрати	2520	80420	32900
Разом	2550	396850	270409
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		