

30
11.06.2025

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



РУДЕНЬКИЙ Олександр Андрійович

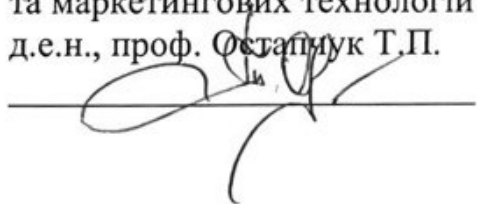
(здобувач вищої освіти групи ПВ-7)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

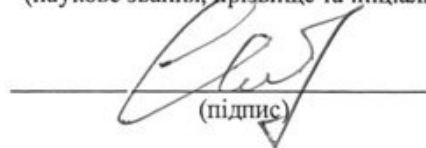
(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

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



Керівник роботи:

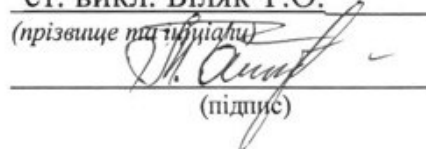
к.е.н., доц. Світличин І. І.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент

ст. викл. Біляк Т.О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Руденький О.А. Ефективність використання трудового потенціалу підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та прикладні засади ефективності використання трудового потенціалу підприємства та визначено напрями поліпшення даного процесу.

Ключові слова: трудовий потенціал, підприємство, ефективність, управління трудовим потенціалом, продуктивність праці, оплата праці.

Annotation

Rudenyi O.A. Efficiency of using the labor potential of the enterprise. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities». State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr, 2025.

The bachelor's thesis examines the theoretical and practical foundations of efficient utilization of the enterprise's labor potential and identifies areas for improving this process.

Keywords: labor potential, enterprise, efficiency, labor potential management, labor productivity, labor remuneration.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність поняття «трудовий потенціал підприємства» та його складові.....	6
1.2. Процес управління ефективністю використання трудового потенціалу підприємства.....	14
1.3. Методи та показники оцінювання ефективності використання трудового потенціалу підприємства	21
1.4. Інформаційне забезпечення та нормативно-правове регулювання процесу використання трудового потенціалу підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	33
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	40
2.3. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу підприємства	48
2.4. Напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства	55
Висновки до розділу 2.....	61
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми. Трудовий потенціал завжди був і є основним стратегічним ресурсом, тому розвиток економіки можуть забезпечити тільки ті суб'єкти господарювання, які здатні створювати та ефективно використовувати існуючий трудовий потенціал. Зростання якісних характеристик трудового потенціалу, підвищення його інноваційної активності дозволяє отримувати конкурентні переваги та прискорювати розвиток підприємства.

Однак реалії економіки України неодноразово доводять, що спостерігаються негативні тенденції стосовно стану та ефективності використання трудового потенціалу. Тому умовах динамічних змін на ринку праці, впровадження новітніх технологій та зростаючих вимог щодо професійної компетентності працівників ефективне використання трудового потенціалу стає стратегічним завданням для керівників підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання щодо ефективності використання трудового потенціалу підприємства у своїх працях розглядали такі відомі науковці, як О. Андрєєва, М. Буркова, Н. Верхоглядова, А. Голобородько, І. Дубинська, І. Ладунка, І. Миколайчук, Н. Мазур, О. Харун, І. Ходикіна, А. Шарко та ін. Разом з тим, аналіз наукових праць, матеріалів конференцій та семінарів показав, що дана проблема вивчена недостатньо. Адже вченими не визначено єдиного підходу до застосування категорійного апарату, компонентної структури і методики оцінювання та системи чинників, під впливом яких відбуваються процеси формування та використання трудового потенціалу підприємств.

Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних та методологічних засад ефективного використання трудового потенціалу на підприємстві, а також розробці пропозицій щодо покращення даного процесу.

Відповідно до мети бакалаврської кваліфікаційної роботи було визначено наступні **завдання**:

- розкрити сутність поняття «трудовий потенціал підприємства» та його складові;
- дослідити особливості процесу управління ефективністю використання трудового потенціалу підприємства;
- висвітлити методи та показники оцінювання ефективності використання трудового потенціалу підприємства;
- узагальнити напрями інформаційного забезпечення та нормативно-правового регулювання використання трудового потенціалу підприємства;
- провести організаційно-економічний аналіз підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку ефективності використання трудового потенціалу підприємства;;
- розробити напрями та обґрунтувати заходи щодо покращення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є процес ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «АЛЕНРУД».

Предметом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є сукупність теоретико-методологічних та прикладних засад підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: аналізу і синтезу – для розкриття сутності поняття «трудовий потенціал підприємства»; системний підхід – для дослідження процесу використання трудового потенціалу; метод класифікації та узагальнення – для визначення методів і показників оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства; горизонтального та вертикального аналізу, коефіцієнтний – для діагностики фінансово-економічного стану підприємства; абстрактно-логічний, розрахунковий – для

розробки напрямів підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Інформаційною базою дослідження є: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених стосовно проблем ефективного використання трудового потенціалу підприємства; матеріали монографічних досліджень за обораною темою; нормативно-правові акти з питань регулювання використання праці персоналу підприємства; фінансова звітність й облікові дані ТОВ «АЛЕНРУД».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 56 найменувань, та додатків. Обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи становить 65 сторінок. Робота містить 17 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «трудовий потенціал підприємства» та його складові

У сучасних умовах господарювання трудовий потенціал підприємства виступає ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Рациональне використання наявних трудових ресурсів, рівень їхньої професійної підготовки, мотивація та організація праці значною мірою впливають на продуктивність, фінансові результати та стійкість бізнесу. Дослідження трудового потенціалу підприємства передбачає не лише аналіз кількісних і якісних характеристик його трудових ресурсів, а й оцінку їхнього потенційного внеску в досягнення стратегічних цілей організації. Важливе значення має здатність підприємства адаптувати свій персонал до мінливих умов зовнішнього середовища, впроваджувати сучасні підходи до управління людськими ресурсами та створювати сприятливе середовища для розвитку професійних компетенцій працівників.

Згідно з тлумачним словником під потенціалом розуміється «сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані у певній галузі, сфері, галузі, ділянці; запас чого-небудь, резерв; приховані здатності, сили якої-небудь діяльності за певних умов» [5].

У науковій літературі поняття «трудовий потенціал» розглядається на різних рівнях. На макрорівні трудовий потенціал держави охоплює як частку працездатного, так і непрацездатного населення, визначаючи загальний рівень можливостей країни у сфері зайнятості. Трудовий потенціал регіону, у свою чергу, є складовою національного потенціалу та відображає здатність певної території забезпечувати підприємства кваліфікованими кадрами. На мікрорівні

трудо́вий потенці́ал розглядається як сукупність усіх можливостей персоналу, що визначає ефективність його діяльності [48, с. 45].

Дослідженням сутності поняття «трудо́вий потенці́ал підприє́мства» було приділено значну увагу серед науковців. Однак на сьогоднішній день досі не існує єдиного підходу до визначення цієї категорії, адже кожен із дослідників підходить до вивчення з різної точки зору, що наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Дослідження позицій науковців щодо сутності поняття
«трудо́вий потенці́ал підприє́мства»

Джерело	Визначення
В.В. Бугас, О.М. Науменко	Трудо́вий потенці́ал підприє́мства – це сукупність фізичних, інтелектуальних, а також професійних та соціальних характеристик, які визначають міру здатності персоналу до здійснення ефективної трудової діяльності.
Я.В. Гавриленко	Трудо́вий потенці́ал підприє́мства – це інтегрована характеристика кадрового складу організації, що включає його чисельність, рівень кваліфікації, мотивацію та здатність до інноваційної діяльності.
Г.М. Гребенюк	Трудо́вий потенці́ал підприє́мства – це сукупність наявних та потенційних можливостей персоналу, що забезпечують досягнення стратегічних цілей організації.
Г.Б. Дуда	Трудо́вий потенці́ал підприє́мства – це комплексна система знань, навичок, досвіду та особистих якостей працівників, які визначають ефективність їхньої праці та рівень продуктивності підприємства.
Н.В. Касьянова	Трудо́вий потенці́ал підприє́мства – це не лише рівень професійної підготовки персоналу, а й його здатність до навчання, адаптації та ефективного використання робочого часу.
К.Є. Корбут	Трудо́вий потенці́ал підприє́мства – це сукупність трудових ресурсів підприємства, їхніх фізичних, освітніх, професійних та морально-психологічних характеристик, які впливають на рівень ефективності роботи підприємства.
Н.С. Краснокутська	Трудо́вий потенці́ал підприє́мства – це можливості працівників щодо реалізації своїх професійних знань і навичок у межах певної організації, спрямовані на підвищення її конкурентоспроможності.
В.І. Пілявський	Трудо́вий потенці́ал підприє́мства – це комплексний показник, що поєднує рівень освіти, кваліфікації, досвіду, працездатності, а також мотивації працівників, які забезпечують ефективне функціонування підприємства.
І.Т. Райковська	Трудо́вий потенці́ал підприє́мства – це потенційні можливості трудового колективу, що базуються на професійній компетенції, мотивації та організаційній культурі, та які впливають на рівень продуктивності праці.
А.Л. Сабади́рьова, О.М. Ба́бій	Трудо́вий потенці́ал підприє́мства – це інтегрована характеристика кадрового потенціалу, що визначає здатність персоналу виконувати поставлені керівництвом завдання та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Джерело: сформовано автором на основі [4, 11, 14, 19, 28, 31, 32, 39, 42, 44].

Кожен із розглянутих підходів науковців до визначення сутності поняття «трудовий потенціал підприємства» є взаємодоповнюючим і не містить значних суперечностей, хоча й відрізняється за змістовним наповненням та акцентом на різних складових. Деякі автори роблять наголос на кадрових, кваліфікаційних і мотиваційних аспектах, інші – на організаційних і соціально-психологічних чинниках або ж на здатності персоналу до адаптації та інноваційної діяльності. У зв'язку з цим виникає необхідність систематизації наведених визначень, що дозволить виокремити чотири основних підходи до розуміння сутності трудового потенціалу підприємства, які представлені на рис. 1.1.

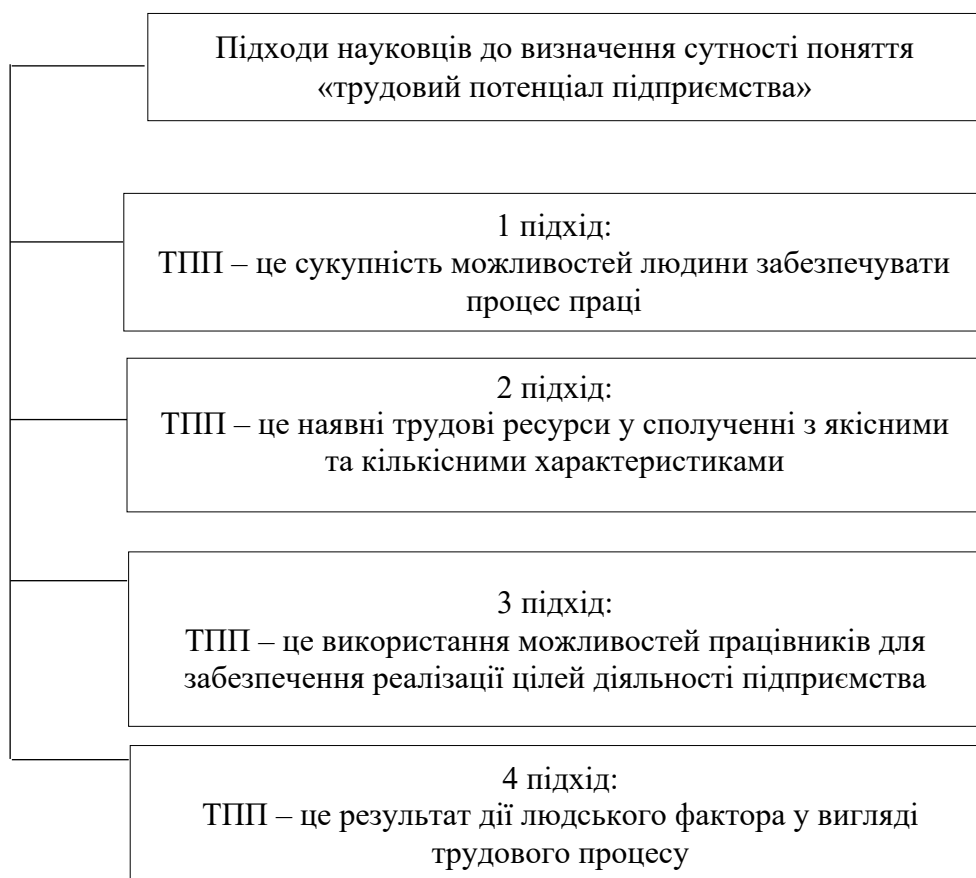


Рис. 1.1. Систематизація підходів науковців до визначення сутності поняття «трудовий потенціал підприємства»

Джерело: сформовано автором на основі [4, 11, 19, 28, 31, 33, 39, 42, 44].

Представники першого підходу у своїх працях тлумачать трудовий потенціал як сукупність можливостей як сукупність можливостей та якостей людей забезпечувати процес праці на підприємстві. Однак варто зазначити, що

за такої ідеї увага приділяється виключно певним категоріям здібностей та можливостям працівників, не враховуючи їх інші якості та характеристики [31; 42].

Прихильники другого підходу під трудовим потенціалом підприємства передбачають наявні трудові ресурси у поєднанні з їх кількісними та якісними характеристиками. Проте даний підхід не деталізує мету застосування трудових ресурсів та їх характеристик з позиції діяльності підприємства [33; 39].

Ключові представники третього підходу розглядають трудовий потенціал як можливість використання якісних характеристик персоналу та їх наявних можливостей для забезпечення реалізації цілей підприємства. При цьому даний підхід взагалі не передбачає врахування постійних змін, що відбуваються у суспільстві, та реалізації трудового процесу, для здійснення якого трудовий потенціал виступає основою, а також його багатогранність [4; 19].

Прибічники четвертого підходу визначають трудовий потенціал з позиції людського фактору у вигляді безперервного процесу, що розвивається, а також характеризує приховані можливості працівників, які є рушійним фактором змін у процесі праці та докорінних змін у суспільстві, що прямо або опосередковано впливає на підприємство». Однак дане визначення не дозволяє у повній мірі зрозуміти, яким чином можна здійснювати оцінку людського фактора, міру його активізації та подальший розвиток [11; 44].

У процесі визначення поняття «трудовий потенціал підприємства» необхідно дотримуватися наступних умов:

- 1) поєднання сукупності найбільш суттєвих ознак трудового потенціалу підприємства;
- 2) включення ознаки щодо можливостей прояву в сучасних мінливих умовах зовнішнього середовища особливостей функціонування підприємства;
- 3) орієнтація на трактування загального опорного поняття «потенціал»;
- 4) врахування особливостей ключових підходів науковців до визначення сутності поняття «трудовий потенціал підприємства».

Згідно з проведеним дослідженням підходів науковців до визначення сутності поняття «трудова потенція підприємства» доцільно сформулювати найбільш суттєві його ознаки за рангами, що наведено на рис. 1.2.

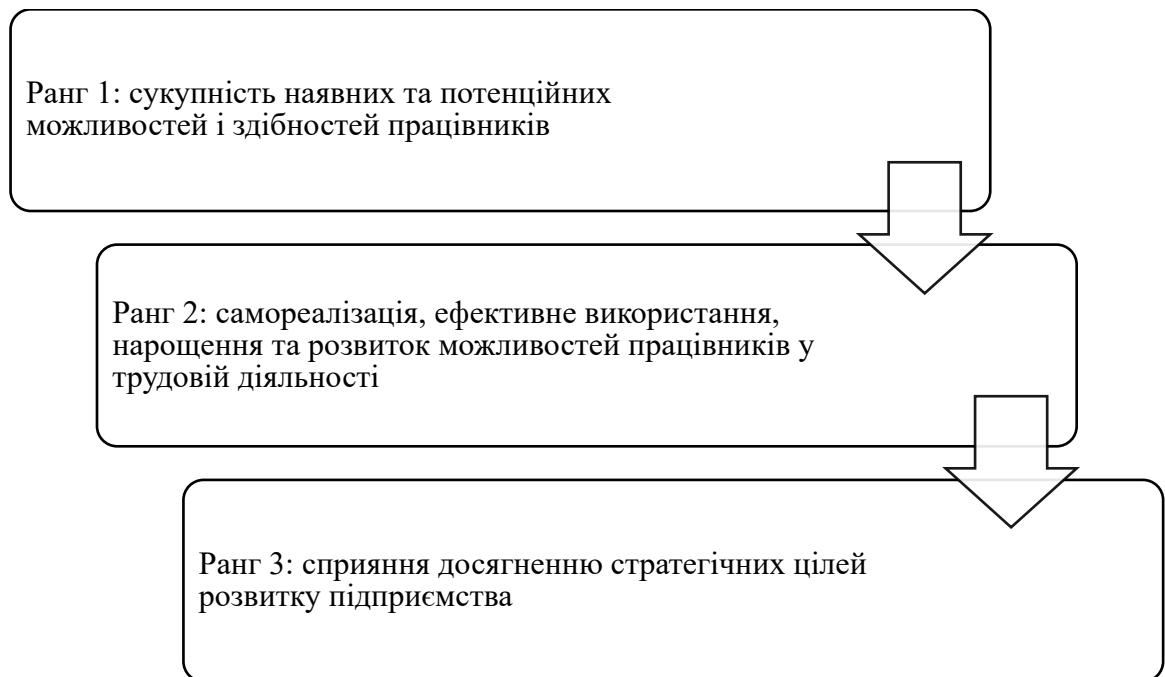


Рис. 1.2. Найбільш суттєві ознаки сутності поняття «трудова потенція підприємства» за рангами

Джерело: сформовано автором на основі [9].

На підставі узагальнення підходів науковців під трудовим потенціалом підприємства слід розуміти сукупність наявних та потенційних здібностей і можливостей працівників, які можна застосовувати у процесі здійснення трудової діяльності, що можуть знаходити свій прояв у досить мінливих умовах зовнішнього середовища діяльності підприємств, спрямованих на нарощення, розвиток та ефективне використання з метою досягнення стратегічних цілей розвитку.

До ключових складових у структурі трудового потенціалу підприємства належать такі, як: інтелектуальна, демографічна, економічна, професійна, соціально-біологічна, історико-культурна, мотиваційна та організаційна, що наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Ключові складові трудового потенціалу підприємства

Складові	Характеристика
Інтелектуальна	Відображає рівень знань, креативності, здатність до аналізу, ухвалення рішень і впровадження інновацій.
Демографічна	Охоплює вікову та статеву структуру персоналу підприємства, рівень народжуваності та смертності, що впливає на формування трудових ресурсів.
Економічна	Включає рівень заробітної плати персоналу, продуктивність праці, ефективність використання трудових ресурсів, а також вплив економічних факторів на трудову діяльність.
Соціально-біологічна	Характеризує фізичний стан працівників, стан їхнього здоров'я, рівень працездатності, витривалості та адаптації до умов праці.
Професійна	Визначає рівень кваліфікації працівників, наявність необхідних знань, навичок та досвіду, а також їх здатність до безперервного професійного розвитку.
Історико-культурна	Охоплює традиції, менталітет, цінності та соціальні норми, що впливають на ставлення до праці, корпоративну культуру та етичні принципи.
Мотиваційна	Відображає рівень зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків, їхню залученість, прагнення до кар'єрного зростання та задоволеність працею.
Організаційний	Визначає ефективність управління, стиль керівництва, розподіл обов'язків між працівниками, взаємодію між ними та загальну організаційну структуру підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [54]

Ключові складові трудового потенціалу підприємства взаємопов'язані та взаємодіють між собою, визначаючи загальний рівень ефективності його використання. Такі складові трудового потенціалу, як професійні, мотиваційні та інтелектуальні безпосередньо впливають на продуктивність праці, в той час як демографічні, соціально-біологічні та економічні чинники формують базу для сталого розвитку трудових ресурсів. Історико-культурні та організаційні складові визначають рівень корпоративної культури, управлінську структуру та взаємодію працівників, що сприяє підвищенню ефективності підприємства в цілому. Комплексний підхід до аналізу цих складових дозволяє оптимізувати використання трудового потенціалу та забезпечити конкурентоспроможність організації на ринку.

Трудовий потенціал підприємства формується від впливом різних факторів, як економічні, політичні, соціальні, духовні та біологічні (рис. 1.3).

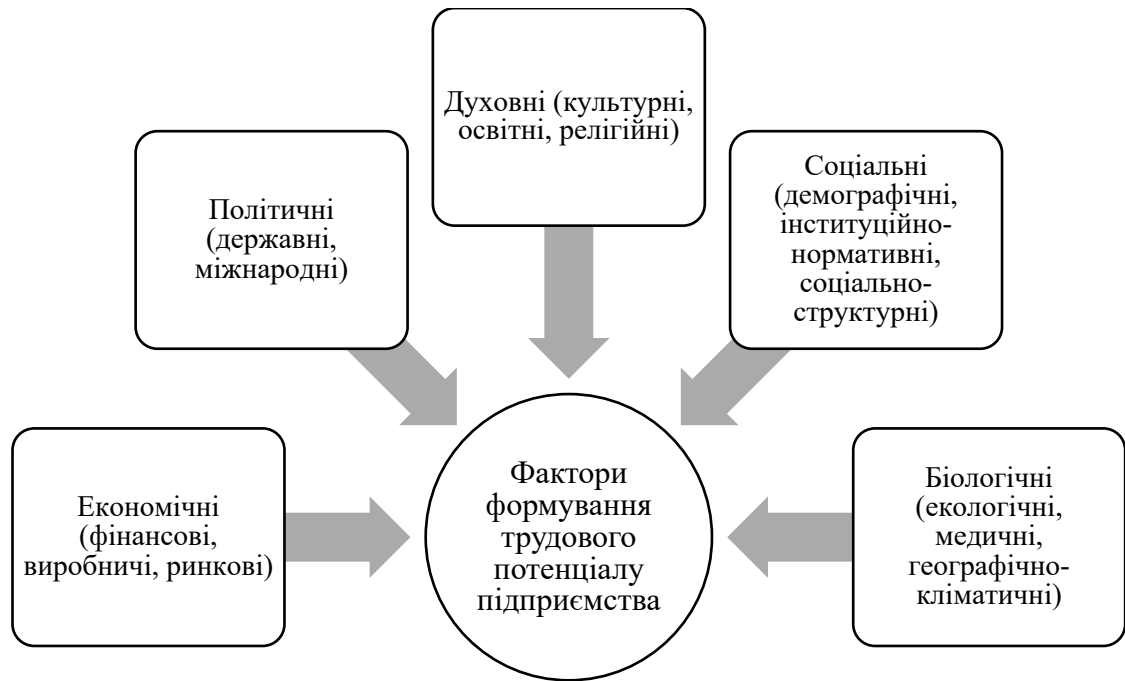


Рис. 1.3. Фактори формування трудового потенціалу підприємства
Джерело: сформовано автором на основі [3].

А.І. Шарко у своїй праці зазначає, що на етапі формування трудового потенціалу підприємства значний вплив чинять кількісні і якісні фактори на мікрорівні, зокрема такі як чисельність працездатного населення в країні, рівень народжуваності, рівень зайнятості населення, трудова міграція до зарубіжних країн та психоемоційний стан серед працездатного населення [53, с. 209].

О.В. Арєф'єва та Н.В. Коваленко виділяють наступні складові трудового потенціалу підприємства [2, с. 58]:

- лідерський – характеризує здатність окремих працівників або групи працівників проявляти лідерські якості, організовувати колектив, мотивувати та надихати на досягнення цілей підприємства, сприяти розвитку творчого підходу до вирішення завдань;
- креативний – відображає здатність працівників генерувати нові ідеї, знаходити нестандартні рішення для вирішення проблем, впроваджувати інновації в робочі процеси та сприяти розвитку підприємства за допомогою творчих підходів до виробничих та управлінських завдань;
- адміністративний – визначає рівень організаційних і управлінських здібностей працівників, їх здатність ефективно управляти підприємством або

окремими підрозділами, приймати стратегічні рішення, а також забезпечувати виконання поставлених завдань на усіх рівнях організації;

- психофізіологічний – характеризує фізичну витривалість працівників, їх психічну стійкість, рівень емоційної стабільності та здатність до адаптації в умовах стресових ситуацій;

- професійно-кваліфікаційний – включає рівень освіти, професійних знань, навичок, досвіду працівників, а також здатність постійно підвищувати свою кваліфікацію, адаптуватися до нових вимог виробничої діяльності та професійного розвитку;

- морально-мотиваційний – охоплює внутрішні мотиви працівників, їхнє бажання досягати результатів, рівень їх моральних орієнтирів та етики праці, а також ставлення до своїх обов'язків і корпоративної культури підприємства;

- комунікативний – визначає здатність працівників до комунікації, взаємодії, обміну інформацією та досвідом як в межах підприємства, так і з зовнішніми партнерами.

І.С. Ладунка, М.С. Буркова серед ключових складових трудового потенціалу підприємства виділяють здоров'я працівників, моральність, рівень творчого потенціалу, активність, організованість, освітній рівень, особливості професіоналізму та ефективність використання робочого часу [35, с. 422].

М.В. Вовк, О.В. Кіндрат, І.Б. Франчук узагальнюючи складові елементи структури трудового потенціалу підприємства зазначають, що до них належить морально-мотиваційний, лідерський, креативний, фізичний, організаційно-адміністративний, психоемоційний, поведінково-комунікаційний, професійно-освітній потенціал працівників [8, с. 5].

Отже, трудовий потенціал підприємства можна визначити як комплексну характеристику кадрового складу, що характеризує його можливості у процесі забезпечення ефективної діяльності та досягнення стратегічних цілей компанії. Він охоплює сукупність фізичних, інтелектуальних, професійних, а також мотиваційних та організаційних факторів, які повністю взаємодіють між собою та формують рівень конкурентоспроможності підприємства. Систематизація

наукових підходів до визначення трудового потенціалу дозволяє виокремити основні його складові, такі як професійна компетентність, рівень мотивації, стан здоров'я, соціально-демографічні характеристики та інші. Врахування цих чинників у процесі управління персоналом сприяє ефективному використанню трудових ресурсів, підвищенню продуктивності праці та стійкому розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

1.2. Процес управління ефективністю використання трудового потенціалу підприємства

Успіх підприємства визначається якісним формуванням, раціональним використанням та постійним розвитком трудового потенціалу, що передбачає забезпечення необхідної кількості працівників із відповідною кваліфікацією, створення умов для їх професійного зростання, мотивації та самореалізації. Враховуючи це, особливу увагу слід приділити аналізу механізмів процесу управління ефективністю використання трудового потенціалу підприємства.

С.В. Дубінський у своїй праці зазначає, що управління ефективністю використання трудового потенціалу підприємства доцільно розглядати як «процес реалізації заходів щодо забезпечення ринкових можливостей компанії шляхом зміни її характеристик і властивостей до відповідного рівня зважаючи на стратегічні цілі» [18].

В.В. Рябенко та О.І. Тимченко констатують, що трудовий потенціал підприємства складається з сукупності трудових можливостей працівників. Він охоплює їхні можливості до трудової діяльності, зокрема професійні навички, рівень кваліфікації, працездатність тощо, а також способи реалізації таких можливостей. До останніх належать умови праці та відпочинку, система мотивації та заохочення, рівень технічного забезпечення робочих місць тощо. Крім того, у праці підкреслюється той факт, що процес формування трудового потенціалу підприємства спрямований на забезпечення персоналу в необхідній

кількості, відповідної якості та структури за професійними категоріями та займаними посадами [43].

Забезпечення належного рівня управління ефективністю використання трудового потенціалу визначає спроможність підприємства до постійного їх розвитку на основі ключових функцій менеджменту, що наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Функції управління ефективністю використання трудового потенціалу
підприємства

Функції менеджменту	Характеристика функцій управління ефективністю використання трудового потенціалу підприємства
Планування	Визначення стратегічних і тактичних цілей підприємства, а також розроблення орієнтованих програм для їх досягнення
Організація	Розподіл завдань між підрозділами підприємства, встановлення зв'язків між ними та забезпечення злагодженої та ефективної роботи
Мотивація	Стимулювання працівників підприємства для забезпечення їхньої якісної роботи на шляху до досягнення ключової мети діяльності підприємства
Контроль	Порівняння досягнутих результатів із запланованими, контроль за процесом виконання поставлених завдань
Координація	Використання коригування як інструменту проведення моніторингу

Джерело: сформовано автором на основі [45].

Кожна із наведених у табл. 1.3 функцій менеджменту щодо управління ефективністю використання трудового потенціалу підприємства охоплює цілий комплекс взаємопов'язаних елементів, кожен із яких відіграє важливу роль. Планування визначає стратегічні напрями розвитку та шляхи їх реалізації, організація забезпечує чіткий розподіл завдань і налагодження взаємодії між підрозділами, мотивація сприяє залученню різних працівників до продуктивної діяльності, контроль дозволяє оцінювати результати та виявляти відхилення, а координація забезпечує гнучкість і коригування процесів відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Управління ефективністю використання трудового потенціалу є досить важливим завданням для підприємства, яке забезпечує розвиток кадрових ресурсів. Для цього використовуються різноманітні методи, які можна умовно поділити на кілька груп: адміністративні, економічні, соціально-психологічні,

інноваційні та методи системного підходу, характеристику яких наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика методів управління ефективністю використання
трудового потенціалу підприємства

Методи	Переваги	Недоліки
Адміністративні методи	- чіткість і зрозумілість; - оперативність управління; - забезпечення дисципліни; - єдність управлінських дій	- обмеження ініціативності; - мотивація через примус; - жорсткість управління; - потенційна демотивація
Економічні методи	- пряма мотивація; - зростання професійного рівня; - підтримка лояльності; - покращення рівня конкурентоспроможності	- висока вартість; - ризик зниження ефективності; - неоднакове сприйняття стимулів; - залежність від економічного стану компанії;
Соціально-психологічні методи	- збільшення мотивації; - зміцнення командного духу; - підвищення задоволеності працею; - зменшення плинності кадрів; - покращення іміджу компанії	- суб'єктивність оцінки; - часові витрати; - ризик конфліктів; - додаткові витрати
Інноваційні методи	- підвищення ефективності; - покращення якості навчання; - залучення та утримання талантів; - гнучкість і адаптивність; - формування конкурентних переваг	- високі початкові витрати; - складність адаптації; - ризики впровадження; - необхідність безперервного оновлення
Комплексні методи	- системність і цілісність; - підвищення ефективності; - гнучкість і адаптивність; - зростання мотивації; - підвищення рівня конкурентоспроможності	- складність впровадження; - висока вартість; - необхідність високої кваліфікації керівництва; - ризик перевантаження персоналу;
Метод системного підходу	- цілісність; - гнучкість; - підвищення ефективності; - підвищення взаємодії; - довгостроковий результат	- складність впровадження; - високі вимоги до керівництва; - тривалий час для досягнення результатів

Джерело: сформовано автором на основі [46].

З табл. 1.4 можна зробити висновок, що кожен із методів має свої суттєві переваги та недоліки. Адміністративні методи забезпечують дисципліну та оперативність, але можуть обмежувати ініціативність працівників. Економічні

методи мотивують персонал через матеріальні стимули, проте їх ефективність залежить від фінансового стану підприємства. Соціально-психологічні методи сприяють зміцненню командного духу, але потребують значних часових і організаційних ресурсів. Інноваційні методи дають змогу компанії підвищити конкурентоспроможність, хоча потребують значних інвестицій та адаптації. Комплексні та системні методи поєднують різні підходи, що дозволяє досягати найкращих результатів, проте їх реалізація є складною і вимагає високої компетентності керівництва.

Для ефективного використання трудового потенціалу підприємства необхідно використовувати необхідні базові заходи, а саме [25, с. 318]:

Оптимізація чисельності та структури персоналу – забезпечення відповідності кількості та кваліфікації працівників до потреб підприємства.

- підвищення кваліфікації та професійного розвитку – організація навчання, тренінгів і курсів для підвищення рівня компетентності працівників;
- мотивація та стимулювання праці – розробка ефективної системи матеріального та нематеріального заохочення;
- покращення умов праці – створення комфортного та безпечного робочого середовища для підвищення продуктивності;
- розвиток корпоративної культури – формування позитивного клімату в колективі для підвищення лояльності працівників;
- впровадження нових технологій управління персоналом – використання інноваційних методів і цифрових рішень для підвищення ефективності роботи;
- забезпечення соціального захисту працівників – надання соціальних гарантій, страхування, програм підтримки для підвищення рівня задоволеності роботою.

Ефективне використання трудового потенціалу підприємства вимагає чіткого визначення завдань, які спрямовані на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Вони можуть відрізнятися залежно від специфіки діяльності, масштабу підприємства та його стратегічних цілей. Визначення

ключових завдань дозволяє забезпечити раціональне управління кадровими ресурсами та створити умови для їхнього розвитку (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Завдання використання трудового потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [41].

Розглядаючи послідовність управління ефективністю використання трудового потенціалу підприємства можна виділити п'ять основних етапів [36, с. 103]:

1) планування трудових ресурсів – аналіз потреб підприємства у кадрах, прогнозування чисельності персоналу, визначення вимог до спеціалістів та оптимізація кадрового складу;

2) рекрутинг та відбір працівників – пошук і відбір кандидатів відповідно до визначених вимог, оцінка їх компетенцій, проведення співбесід і тестувань;

3) професійна підготовка та розвиток працівників – організація навчання, підвищення рівня кваліфікації, створення умов для кар'єрного зростання та розширення професійних компетенцій персоналу;

4) управління трудовим потенціалом – розподіл обов’язків, мотивація працівників, створення сприятливих умов праці, формування корпоративної культури та впровадження ефективних методів управління персоналом;

5) моніторинг та оцінка трудового потенціалу – контроль ефективності використання кадрів, аналіз продуктивності праці, виявлення проблем та розроблення заходів для підвищення ефективності управління персоналом.

На процес управління ефективністю використання трудового потенціалу підприємства впливають різноманітні чинники, що наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Чинники впливу на процес управління ефективністю використання
трудоного потенціалу підприємства**

Перелік чинників	Характеристика впливу чинників на процес управління ефективністю використання трудового потенціалу
Кваліфікація та досвід працівників	Визначають рівень продуктивності, якість виконання завдань і здатність адаптуватися до змін у робочому процесі
Мотивація працівників	Впливають на їхню залученість, продуктивність, ініціативність та прагнення до професійного розвитку
Організаційна культура підприємства	Створюють середовище для ефективної взаємодії працівників, сприяють згуртованості колективу та рівню їх лояльності
Ефективне управління підприємством	Забезпечують правильний розподіл обов’язків, впровадження сучасних методів управління та підвищення загального рівня ефективності роботи
Умови праці	Формують рівень комфорту під час робочого процесу, безпеку праці та ступінь задоволеності працівників своєю роботою
Лідерство	Визначають рівень натхнення працівників, їхню мотивацію до досягнення цілей підприємства та якість взаємодії в колективі
Економічні та політичні умови в країні	Впливають на стабільність підприємства, рівень заробітної плати, умови для розвитку бізнесу та можливості до залучення нових працівників
Конкуренція на ринку праці	Визначають доступність кваліфікованих кадрів, рівень оплати праці та можливості підприємства для залучення й утримання кваліфікованих фахівців

Джерело: сформовано автором на основі [55].

Ефективне управління трудовим потенціалом підприємства залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. Кваліфікація та досвід працівників, мотивація, організаційна культура й умови праці безпосередньо впливають на продуктивність і якість виконання завдань. Водночас ефективне управління, стиль лідерства, економічна та політична ситуація в країні, а також рівень

конкуренції на ринку праці визначають можливості підприємства у формуванні та розвитку кадрового потенціалу. Усі ці чинники в комплексі створюють умови для розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху.

На основі проаналізованих особливостей управління ефективністю використання трудового потенціалу можна сформулювати концептуальну модель для підприємства, що наведено на рис. 1.5.

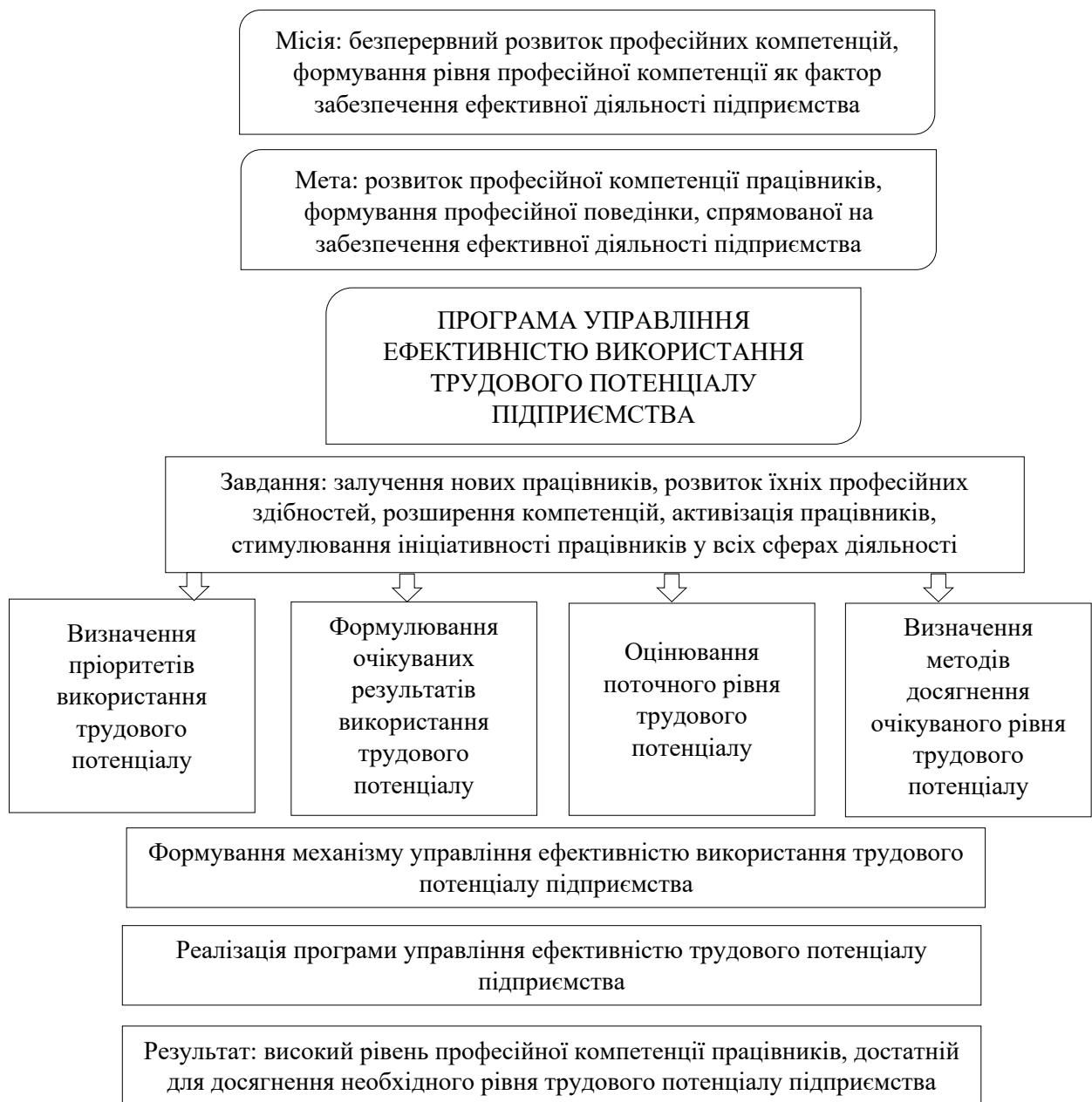


Рис. 1.5. Концептуальна модель управління ефективністю трудового потенціалу підприємства

Джерело: узагальнено автором.

Отже, управління ефективністю використання трудового потенціалу підприємства є комплексним процесом, що охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію за професійною діяльністю працівників. Ефективне використання трудового потенціалу залежить від поєднання різних методів управління, врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, а також впровадження нових технологій і підходів до роботи з персоналом. Раціональне управління трудовими ресурсами підприємства сприяє підвищенню його продуктивності праці, конкурентоспроможності та довгостроковому розвитку.

1.3. Методи та показники оцінювання ефективності використання трудового потенціалу підприємства

Оцінювання ефективності використання трудового потенціалу є важливим етапом управління персоналом, що дозволяє виявити рівень їх продуктивності ступінь реалізації потенціалу та ефективність управлінських рішень. Для цього застосовуються різні показники, такі як продуктивність праці, коефіцієнт використання робочого часу, рівень кваліфікації персоналу тощо. Водночас використовуються різноманітні методи оцінювання, зокрема економічні, соціально-психологічні та аналітичні, які дають змогу отримати комплексну картину стану трудового потенціалу та розробити заходи для його подальшого розвитку.

Ефективне використання трудового потенціалу підприємства потребує постійного моніторингу ключових показників. Аналіз їхньої динаміки дозволяє оцінити рівень продуктивності та виявити можливі проблеми. На основі отриманих даних необхідно впроваджувати відповідні управлінські заходи для оптимізації роботи персоналу. Важливим аспектом є адаптація стратегії управління персоналом до змін у внутрішніх умовах і зовнішньому середовищі. Постійний аналіз та коригування стратегії дозволяють компанії максимально використовувати трудовий потенціал для досягнення стратегічних цілей.

Показники оцінювання ефективності використання трудового потенціалу підприємства наведено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Показники оцінювання ефективності використання трудового потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [49].

Для аналізу динаміки трудового потенціалу використовуються показники визначення зміни кількості працівників із поділом їх на категорії: керівники, спеціалісти, робітники та службовці. При цьому визначаються абсолютні та відносні відхилення аналізованого періоду від базового. Аналогічну оцінку можна проводити за окремими професіями та різними кваліфікації персоналу.

Для аналізу структури трудового потенціалу необхідно визначити питому вагу чисельності працівників підприємства за кожною категорією, професією, групою у загальній чисельності персоналу. Таке оцінювання проводиться за кожним роком, який обирається для аналізу.

З метою аналізу руху працівників підприємства доцільно проводити оцінювання середньооблікової чисельності працівників, кількості прийнятих і вибулих кадрів. На основі даних показників можна визначити та проаналізувати коефіцієнти прийняття, вибуття, приросту, плинності кадрів та їх постійного складу.

Коефіцієнт обороту за прийняттям працівників розраховується за такою формулою:

(1.1)

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}},$$

де $\text{Ч}_{\text{пр}}$ – чисельність прийнятих працівників;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Коефіцієнт обороту за прийняттям працівників розраховується за такою формулою:

(1.2)

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Ч}_{\text{в}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}},$$

де $\text{Ч}_{\text{в}}$ – чисельність вибулих працівників;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується за наступною формулою:

(1.3)

$$K_{\text{пк}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ввб}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}},$$

де $\text{Ч}_{\text{ввб}}$ – чисельність вибулих за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни працівників;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Коефіцієнт постійного складу працівників розраховується за наступною формулою:

(1.4)

$$K_{\text{пс}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пп}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}},$$

де $\text{Ч}_{\text{пп}}$ – чисельність працівників, які пропрацювали повний рік;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Далі доцільно зосередитись на процесі аналізу використання робочого часу працівників, оскільки це є досить важливим аспектом для оцінки ефективності трудового потенціалу. Для цього необхідно вивчити зміни фонду робочого часу у динаміці, що дасть змогу зрозуміти, наскільки ефективно використовується час, виділений для виконання трудових обов'язків. Важливими показниками є

середня кількість відпрацьованих днів, яка дозволяє оцінити рівень присутності працівників та їх залученість до робочого процесу, а також середня тривалість робочого дня, яка може вказувати на ефективність організації праці.

Наступний вид оцінювання – продуктивність праці персоналу. Вона є показником, який характеризує ефективність витрат праці та розраховується за формулою:

$$\text{Пп} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.5)$$

Також оцінку продуктивності праці досить часто проводять за такими показниками, як кількість продукції за одиницю часу:

$$\text{Пп} = \frac{Q}{T}, \quad (1.6)$$

де Q – кількість виробленої продукції працівниками підприємства;

T – кількість часу, який витраченого на виробництво одиниці продукції працівниками підприємства.

У такому випадку можна використовувати показники, що обчислюються в середньому за рік, місяць, день або годину. Крім того, для оцінки ефективності доцільно порівнювати середню продуктивність праці (обсяг виробленої продукції) з середнім рівнем заробітної плати за той самий період.

Важливим показником оцінювання ефективності трудового потенціалу підприємства є якісний аналіз кадрового складу. Такий аналіз проводиться за допомогою оцінки кількості працівників, які пройшли навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації, а також тих, що пройшли професійні стажування та отримали відповідні сертифікати.

Наостанок важливо провести детальний аналіз тенденцій, що виникають у процесі формування, використання та розвитку трудового потенціалу, що включає в себе вивчення поточних змін на ринку праці, виявлення факторів, що впливають на ефективність кадрових ресурсів, та оцінку динаміки професійної кваліфікації, продуктивності праці та мотивації працівників. На основі цього аналізу доцільно здійснити прогноз, який допоможе передбачити майбутні

зміни у складі та потребах трудового потенціалу, а також розробити стратегії для оптимального його розвитку та адаптації до мінливих умов ринку праці та зовнішнього середовища.

У своїх працях різні науковці пропонують використовувати різні методи оцінювання ефективності використання трудового потенціалу підприємства, що наведено на рис. 1.7.

Наукові підходи до оцінювання ефективності використання трудового потенціалу підприємства	Витратний підхід - метод аналізу витрат (операційні, фінансові, інвестиційні витрати)
	Порівняльний підхід - якісні, кількісні і комбіновані методи (професійна компетентність, творча активність, оперативність виконання робіт, трудова дисципліна, колективна робота)
	Результативний підхід - метод оцінки нормативної роботи (показники продуктивності праці та трудомісткість, прибуток)
	Ресурсний підхід - метод рядів динаміки (відпрацьований час, працездатність)
	Факторний підхід - метод визначення стимуляторів та дестимуляторів (тривалість трудового життя, рівень зайнятості населення, рівень підвищення кваліфікації та ін.)
	Інтегральний підхід - метод експертних оцінок (рівень освіти, коефіцієнт інноваційної активності, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт фізичної працездатності)
	Суб'єктивний підхід - якісні, кількісні і комбіновані методи (показники професійної компетентності)

Рис. 1.7. Наукові підходи до оцінювання ефективності використання трудового потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [49; 50; 51].

На сьогоднішній день підприємства в процесі прийняття на роботу нових працівників також проводять їх своєрідне оцінювання. Серед найпоширеніших методів за даним напрямом є [37, с. 144]:

- попередня оцінка кандидата (аналіз резюме, пошук інформації за ім'ям та/або даними в інтернеті, перевірка соціальних мереж, перевірка в державних реєстрах);

- налагодження першого контакту (відповіді на питання в резюме, оцінка супровідного листа, переписка через месенджери, телефонне інтерв'ю);

- проведення співбесіди (структуровані або панельні інтерв'ю, відео-співбесіда);

- тестування кандидата (попереднє тестування, виконання завдання, когнітивне тестування, оцінка здатності до навчання, тестування ситуативних рішень, перевірка доброзичливості, тестування типу особистості);

- оцінка креативності кандидата (осліплений скринінг, кейс-стаді, гейміфікація, групові інтерв'ю, симуляція роботи, хакатони, пробні оплачувані проєкти).

У практичній діяльності сучасні українські підприємства застосовують наступні методи оцінювання ефективності трудового потенціалу [34, с. 61]:

- assessment centre – метод оцінки кандидатів або працівників, що включає серію вправ та симуляцій для визначення їхніх професійних навичок, поведінки та здібностей у реальних умовах роботи.;

- метод 3600 – це метод оцінки ефективності працівника, при якому збираються відгуки від колег, підлеглих, керівників та самого працівника для створення комплексної картини його роботи;

- експрес-опитування – швидке збирання інформації від працівників або клієнтів через короткі анкети чи запитання для отримання оперативних результатів щодо певних аспектів діяльності;

- анкетування – метод збору даних шляхом заповнення анкет, що дозволяє отримати великий обсяг інформації від респондентів з різних аспектів їхньої роботи чи задоволеності;

- KPI (ключові показники ефективності) – набір кількісних та якісних показників, що використовуються для оцінки успішності виконання завдань працівником або підрозділом;

- OKR (Objectives and Key Results) – система управління, яка визначає цілі (Objectives) та ключові результати (Key Results), щоб оцінити, наскільки ефективно досягнуті стратегічні цілі організації;

- ROI (Return on Investment) – показник, що визначає ефективність інвестицій, шляхом порівняння отриманого доходу з витратами на проект чи ініціативу.

Отже, оцінювання ефективності використання трудового потенціалу підприємства є ключовим етапом для досягнення високих результатів у роботі організації. Використання різноманітних показників і методів, таких як аналіз продуктивності праці, коефіцієнти обороту, тестування та оцінка кваліфікації працівників, дозволяє підприємствам отримати комплексну картину стану трудового потенціалу та здійснити необхідні коригування в процесі управління персоналом. Крім того, застосування сучасних методів, таких як методи оцінки 360, ROI та ін. забезпечує глибше розуміння ефективності роботи працівників і дозволяє адаптувати стратегії розвитку компанії до мінливих умов ринку праці.

1.4. Інформаційне забезпечення та нормативно-правове регулювання процесу використання трудового потенціалу підприємства

Інформаційне забезпечення та нормативно-правове регулювання процесу використання трудового потенціалу підприємства є важливими складовими ефективного управління персоналом. Вони забезпечують основу для прийняття обґрунтованих рішень з організації праці, розвитку кваліфікації працівників, оцінки їх продуктивності та формування стратегії управління кадровими ресурсами. В умовах постійних змін на ринку праці та розвитку економічних процесів, важливою є наявність чіткої нормативно-правової бази, яка регулює трудові відносини та інформаційних систем, що сприяють моніторингу та оптимізації використання трудового потенціалу підприємства.

У світі існує низка потужних інформаційних систем, що допомагають підприємствам ефективно управляти трудовим потенціалом, оптимізувати процеси рекрутингу, управління персоналом та розвитку кадрів. До таких систем належать [7]:

- SAP SuccessFactors – це одна з провідних у світі систем для управління людськими ресурсами, яка пропонує достатньо широкий спектр інструментів для автоматизації HR-процесів. Вона включає функціонал для рекрутингу, навчання, розвитку, оцінки ефективності працівників і управління талантами. SAP SuccessFactors допомагає підприємствам приймати стратегічні рішення щодо людських ресурсів на основі даних і аналітики;

- Workday – комплексне рішення для управління персоналом, яке охоплює всі аспекти HR: від рекрутингу та адаптації нових працівників до розробки програм навчання та оцінки продуктивності. Завдяки гнучкому підходу та інтеграції з іншими бізнес-процесами, Workday дозволяє різним компаніям підвищувати ефективність управління трудовим потенціалом;

Oracle HCM Cloud – одна з найбільш популярних серед великих компаній. Вона пропонує інструменти для відбору, управління талантами, навчання, компенсацій, а також для аналітики та звітності, що допомагає оптимізувати стратегію розвитку персоналу;

- ADP Workforce Now – це інтегроване програмне забезпечення для управління персоналом, яке дозволяє компаніям автоматизувати процеси оплати праці, кадрових записів, управління робочим часом, а також навчання та розвитку співробітників. ADP також надає потужні аналітичні інструменти для оцінки ефективності працівників;

- Ceridian Dayforce надає рішення для управління людськими ресурсами з фокусом на автоматизацію процесів, таких як управління графіками роботи, заробітною платою та кадровими записами. Платформа використовує єдину базу даних для збору та аналізу даних про трудовий потенціал підприємства в реальному часі.

- Ultimate Software, відомий як UKG (Ultimate Kronos Group), пропонує рішення для управління персоналом з акцентом на високе забезпечення продуктивності, залучення працівників, розвиток і компенсації. Платформа забезпечує аналітику на основі великих даних, що допомагає в стратегічному плануванні трудових ресурсів.

В Україні існує велика кількість різноманітних онлайн-ресурсів, які допомагають підприємствам знаходити кандидатів для своїх вакансій, а саме [27]:

- Work.ua – один з найбільших сайтів для пошуку роботи в Україні. Він пропонує великий вибір вакансій, зручну фільтрацію за різними критеріями, можливість публікувати резюме кандидатам та здійснювати пошук кандидатів за професіями, досвідом роботи та іншими параметрами.

- Robota.ua – ще один популярний ресурс для пошуку роботи, де компанії можуть знайти кандидатів для різних посад. На платформі є можливість публікувати вакансії, переглядати резюме кандидатів, а також здійснювати підбір персоналу за допомогою різноманітних фільтрів;

- HeadHunter (hh.ua) – міжнародна платформа для пошуку роботи та підбору персоналу. В Україні вона також займає одне з провідних місць серед сайтів для працевлаштування, пропонуючи великий вибір вакансій, можливість розміщення резюме та доступ до статистики ринку праці.

Єдиний портал вакансій від Українського центру зайнятості – це державна платформа для пошуку роботи та підбору кандидатів, де розміщуються вакансії від державних установ і підприємств. Вона є важливим інструментом для співпраці між роботодавцями та державними структурами.

Нормативно-правове регулювання використання трудового потенціалу підприємства є важливою складовою процесу управління трудовими ресурсами в Україні. Воно визначає правові основи для ефективної взаємодії роботодавців і працівників, встановлює обов'язкові умови праці, забезпечує соціальні гарантії та захист прав працівників. До ключових нормативно-правових актів, які регулюють процес використання трудового потенціалу в Україні, належать:

- Кодекс законів про працю України (КЗпП України) – це основний нормативно-правовий акт, який регулює трудові відносини в Україні. Кодекс містить низку положень про права та обов'язки роботодавців і працівників, організацію праці, режим робочого часу, оплату праці, відпустки, звільнення працівників та інші аспекти трудових відносин [30];

- Закон України «Про зайнятість населення» – визначає основні засади державної політики зайнятості в Україні, а також регулює питання сприяння зайнятості населення, професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників [20];

- Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» – регулює принципи організації праці, взаємодію між роботодавцями та працівниками, умови праці, формування колективних договорів, а також процес забезпечення ефективного використання трудового потенціалу підприємств в умовах повномасштабної війни [22];

- Закон України «Про оплату праці» – визначає основи формування заробітної плати працівників, порядок її виплати та підвищення. Він регулює питання встановлення мінімальної заробітної плати, оплати праці за умов особливих робіт, додаткових виплат, премій та інших компенсацій [21];

- Закон України «Про охорону праці» – регулює умови охорони праці, забезпечення безпеки працівників, створення сприятливих умов для роботи та забезпечення здоров'я і життя працівників на робочому місці. Він має важливе значення для забезпечення ефективного використання трудового потенціалу через забезпечення належних умов праці [23];

- Закон України «Про професійні спілки, їх права та діяльність» – визначає правові основи для організації професійних спілок та взаємодії з роботодавцями для захисту трудових прав працівників. Важливим є те, що він регулює питання колективних переговорів, умов праці та розвитку трудового потенціалу [24];

- Постанова КМУ «Про порядок реєстрації, перереєстрації зареєстрованих безробітних та ведення обліку осіб, які шукають роботу» – визначає процедури реєстрації та обліку осіб, які шукають роботу, а також процедури перереєстрації

безробітних, що є важливим для ефективного управління трудовими ресурсами та забезпечення працездатного населення належними соціальними гарантіями [40].

Отже, ефективне використання трудового потенціалу на сьогоднішній день неможливе без належного інформаційного забезпечення та нормативно-правового регулювання. Інформаційні системи, як на міжнародному, так і на національному рівнях, сприяють повній автоматизації процесів управління персоналом, рекрутингу, розвитку кадрів і оцінки їх ефективності, що дозволяє підвищити продуктивність і конкурентоспроможність компаній. Нормативно-правова база в Україні створює необхідні умови для забезпечення прав і соціальних гарантій працівників, регулюючи трудові відносини, охорону праці та питання зайнятості, що дозволяє не лише оптимізувати процес використання трудового потенціалу, а й забезпечити правову захищеність як роботодавців, так і працівників.

Висновки до розділу 1

1. Трудовий потенціал підприємства є багатограним і складним явищем, що включає сукупність різних факторів, таких як професійна компетентність, мотивація, фізичний стан, соціально-демографічні характеристики працівників та організаційна культура. Успішне управління цими складовими є основою для підвищення продуктивності праці, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Знання та ефективне використання трудового потенціалу дозволяє організаціям адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища, оптимізувати робочі процеси та досягати стратегічних цілей.

2. Управління ефективністю використання трудового потенціалу є ключовим елементом успіху підприємства, оскільки визначає продуктивність праці, конкурентоспроможність та сталий розвиток організації. Це складний процес, що включає планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію, а також застосування різноманітних методів: адміністративні,

економічні, соціально-психологічні та інноваційні. Врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, як кваліфікація працівників, мотивація, умови праці та економічна ситуація, є необхідним для досягнення високої ефективності. Впровадження нових технологій та інноваційних підходів дозволяє забезпечити стійкий розвиток і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

3. Оцінювання ефективності використання трудового потенціалу є важливим інструментом для досягнення високих результатів діяльності підприємства, оскільки дозволяє комплексно аналізувати продуктивність праці, кваліфікацію персоналу, ефективність використання робочого часу та кадрові зміни. Виявлення ключових показників, таких як коефіцієнти обороту, плинності кадрів, та застосування сучасних методів оцінки, зокрема 360°, ROI, OKR та ін., дозволяє глибше зрозуміти ефективність роботи працівників і оперативно коригувати стратегії управління персоналом відповідно до динаміки ринку праці та постійних змін у зовнішньому середовищі, що, забезпечує підвищення конкурентоспроможності організації.

4. Ефективне використання трудового потенціалу підприємства неможливе без інформаційного забезпечення та нормативно-правового регулювання, які є основою для прийняття рішень в управлінні персоналом, оптимізації робочих процесів та забезпечення соціальних гарантій. Сучасні інформаційні системи, такі як SAP SuccessFactors, Workday та інші, автоматизують ключові процеси рекрутингу, розвитку та оцінки ефективності роботи працівників, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства, а нормативно-правові акти, зокрема Кодекс законів про працю та інші законодавчі ініціативи, створюють правову основу для справедливих трудових відносин і захисту прав працівників, що сприяє стійкому розвитку ринку праці та ефективному використанню трудового потенціалу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЕНРУД» (скорочена назва ТОВ «АЛЕНРУД») – це підприємство, що спеціалізується на виробництві хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. Підприємство знаходиться в смт. Черняхів Житомирської області. Керівником підприємства є Руденький Андрій Олександрович.

Підприємство створене й веде свою діяльність відповідно до чинного законодавства України і Статуту ТОВ «АЛЕНРУД». Підприємство має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням та інші реквізити, визначені чинним законодавством.

Метою діяльності ТОВ «АЛЕНРУД» є одержання прибутку (доходу) від здійснення виробничої, торгової, комерційної, зовнішньоекономічної діяльності та іншої діяльності, яка незаборонена чинним законодавством.

Товариство є власником:

- майна переданого йому Засновником (учасником) Товариства у власність як вклад до статутного капіталу;
- продукції, виробленої Товариством у результаті господарської діяльності;
- одержаних доходів;
- іншого майна, набутого на підставах що не заборонені законом.

Загальні відомості про підприємство наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «АЛЕНРУД»

Ознака	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЕНРУД»
Скорочена назва	ТОВ «АЛЕНРУД»
Код ЄДРПОУ	39009440
Місцезнаходження	12301, Житомирська область, Житомирський район, селище Черняхів, вул. Коростенська, 101
Дата реєстрації	05.12.2013 р.
Види діяльності	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у. 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 82.92 Пакування

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Організаційна структура ТОВ «АЛЕНРУД» є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл зобов'язань і повноважень між підрозділами. Управління підприємством здійснюється на двох рівнях:

Перший рівень управління включає:

– загальні збори учасників, що приймають стратегічні рішення, визначають основні напрямки діяльності Товариства, затверджують щорічні плани і звіти про їх виконання;

– директор, до компетенції якого належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю Товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів учасників. Він відповідає

за реалізацію цілей, управління ресурсами та загальний контроль діяльності підприємства;

Другий рівень управління включає:

- фінансовий відділ – відповідає за планування, облік і аналіз фінансових ресурсів підприємства. З визначеною періодичністю звітує про діяльність Товариства перед директором;

- виробничий відділ – організовує та контролює процеси виготовлення продукції. Як і фінансовий відділ, з визначеною періодичністю звітує про діяльність Товариства перед директором;

- відділ збуту – відповідає за реалізацію продукції, укладення договорів і роботу з клієнтами. Окрім планових звітувань про діяльність Товариства, бере активну участь у щотижневих зустрічах з директором та керівниками цехів і виробничих підрозділів;

- відділ кадрів – відповідає за ведення документації стосовно прийому, звільнення працівників підприємства.

Організаційна структура ТОВ «АЛЕНРУД» зображена на рис. 2.1.

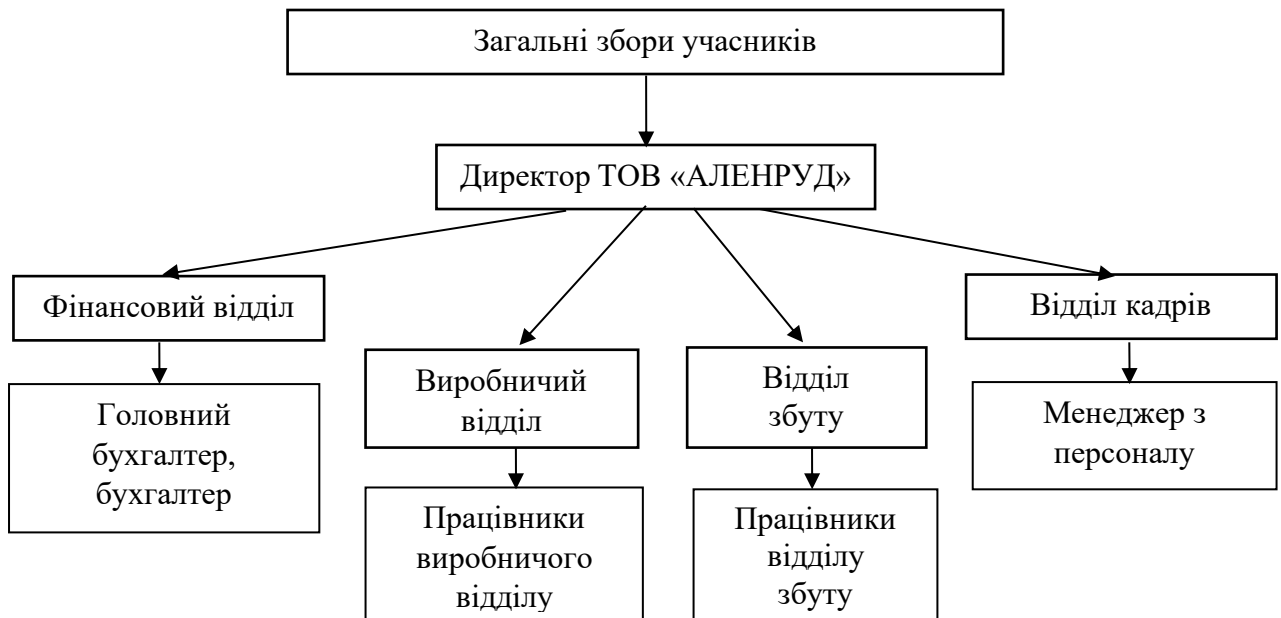


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «АЛЕНРУД»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Основними управлінськими функціями на підприємстві є: планування, організація, мотивація, контроль та аналіз результатів діяльності. Дані функції управління запроваджені у всіх структурних підрозділах підприємства.

Перевагами зазначеної на рис. 2.1 структури управління підприємством є чіткий розподіл обов'язків, високий ступінь спеціалізації управлінських функцій та належний контроль за виконанням завдань.

З іншого боку, до недоліків даної структури управління можна віднести можливість певних затримок у прийнятті оперативних управлінських рішень через зазначену вище ієрархію управління.

Система управління ТОВ «АЛЕНРУД» функціонує відповідно до принципів корпоративного управління з урахуванням ринкових умов та конкуренції. Запроваджені на підприємстві адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління поєднуються з централізованим управлінням діяльністю та маркетинговими рішеннями.

ТОВ «АЛЕНРУД» здійснює свою діяльність на таких засадах:

- рівноправність сторін, тобто партнерські взаємовідносини з постачальниками та споживачами продукції, що, в свою чергу, передбачає альтернативний вибір контрагентів господарських зв'язків, однакову відповідальність за порушення умов договорів;
- підприємливість, що означає господарську кмітливість, зацікавленість у реалізації резервів, винахідливість у розв'язанні конкретних завдань;
- оперативність, що передбачає мобільність, динамічність та своєчасність виконання поставлених завдань;
- обслуговування контрагентів, тобто діяльність, що впливає з потреб надання їм комплексу послуг;
- комерційні засади діяльності, тобто ділова активність з метою отримання прибутку;
- договірні засади взаємовідносин із контрагентами.

Основними постачальниками підприємства є: ТОВ «Житомирський млин» і ТОВ «Поліські продукти». Частка даних постачальників у загальному обсязі становить близько 70%.

Підприємство реалізовує продукцію через власну торгівельну мережу, а також гуртовим споживачам (клієнтам). Основними напрямками поставок продукції є: Київська, Житомирська, Вінницька, Львівська та Хмельницька області.

Ключовими регіонами внутрішнього ринку підприємства є:

- Київська область – найбільший споживач продукції, особливо супермаркети та торгові мережі столиці;
- Житомирська область – основний регіон підприємства і значна частка продукції продається саме тут;
- Вівсяні пластівці та кукурудзяне печиво користуються попитом у Вінницькій та Рівненській областях;
- Хмельницька область є одним з нових регіонів поставок продукції і підприємство намагається розширювати там партнерську мережу.

ТОВ «АЛЕНРУД» використовує сертифіковану сировину та дотримується усіх стандартів якості відповідно до чинного законодавства.

Результати діяльності підприємства залежать передовсім від кадрового потенціалу та ефективності його використання – найбільш активного і, власне, вирішального фактора виробництва. Забезпеченість підприємства необхідними працівниками, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку.

Оцінку кадрового потенціалу ТОВ «АЛЕНРУД» здійснено шляхом застосування методу горизонтального аналізу. Отримані результати наведені в табл. 2.2.

Дані табл. 2.2 свідчать про наявність на підприємстві деструктивних тенденцій щодо кадрового потенціалу. Зокрема, за період 2022-2024 рр.

середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 27 осіб або на 36% і склала лише 48 осіб. При цьому на 26 осіб зменшилася чисельність працівників основної діяльності.

Таблиця 2.2

Показники кадрового потенціалу ТОВ «АЛЕНРУД» за 2022-2024 рр., осіб

Показник	Рік			Відхилення, 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників	75	75	48	-27	-36,0
У тому числі: основної діяльності	72	72	46	-26	-36,1
неосновної діяльності	3	3	2	-1	-33,3
Чисельність працівників: з вищою освітою	28	27	22	-6	-21,4
з середньою спеціальною освітою	47	48	26	-21	-44,7
Чисельність працівників з досвідом роботи: до 5 років	8	6	2	-6	-75,0
від 5 до 10 років	36	36	21	-15	-41,7
понад 10 років	31	33	25	-6	-19,4

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

Також погіршилася ситуація щодо якісного складу персоналу підприємства. Так, зменшилася чисельність працівників із вищої освіти на 6 осіб або на 21,4% і склала 22 осіб.

Досить суттєво зменшилася чисельність працівників з досвідом роботи від 5 до 10 років – на 15 осіб або на 41,7% і склала лише 21 осіб.

Зазначене у сукупності призвело до погіршення рівня забезпеченості підприємства працівниками.

Крім того, як свідчить практичний досвід, склад працівників підприємства, як правило, постійно змінюється у зв'язку зі скороченням штатів, звільненням працівників за власним бажанням, виходом їх на пенсію, переміщенням на посадах у межах структурних підрозділів та прийманням нових працівників замість вибулих тощо. Надто велика плинність робочої сили спричиняє додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових працівників, знижує

на певний час середню по підприємству продуктивність праці через нових працівників, які освоюють нові умови праці.

Отже, досліджено показники руху працівників ТОВ «АЛЕНРУД» за 2022-2024 рр., шляхом розрахунку коефіцієнтів обороту з приймання та зі звільнення, а також коефіцієнтів плинності, стабільності, загального обороту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники руху працівників ТОВ «АЛЕНРУД» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення, 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	75	75	48	-27	-36,0
Прийнято на роботу працівників протягом року, осіб	2	4	6	4	3,0 р.
Вибуло працівників протягом року, осіб	13	4	33	20	2,6 р.
У тому числі з причин: призову до армії, вибуття на навчання, виходу на пенсію тощо, передбачених законом	7	0	15	8	2,1 р.
з власного бажання	6	4	18	12	3,0 р.
звільнення за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	-
Коефіцієнт обороту з приймання, %	2,67	5,33	12,50	9,83	-
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	17,33	5,33	68,75	51,42	-
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,00	5,33	37,50	29,50	-
Коефіцієнт загального обороту, %	20,00	10,67	81,25	61,25	-

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

Дані табл. 2.3 свідчать про наявність на підприємстві досить інтенсивного руху працівників за період 2022-2024 рр., що, на нашу думку, є негативним явищем. Зокрема, коефіцієнт обороту з приймання за даний період зріс на 9,8 пунктів і склав 12,5%. Коефіцієнт обороту зі звільнення – на 51,4 пунктів і склав 68,8%. Як наслідок, коефіцієнт загального обороту зріс на 61,2 пунктів і склав 81,2%.

При цьому коефіцієнт плинності кадрів збільшився на 29,5 пунктів і склав 37,5%.

Таким чином, ТОВ «АЛЕНРУД» - це підприємство, що спеціалізується на виробництві хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок. Дане підприємство здійснює діяльність як в Житомирській області, так і в інших областях України. Продукція підприємства відповідає стандартам якості та користується попитом. Разом з тим, протягом останніх трьох років на підприємстві спостерігаються деструктивні процеси стосовно трудового потенціалу. Це призвело до суттєвого зменшення чисельності працівників, погіршення якості кадрового складу та негативно впливає на показники продуктивності праці.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «АЛЕНРУД» проведено відповідно до Методичних рекомендацій з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств, затверджених Центральною спілкою споживчих товариств України від 28.07.2006 року.

Фінансовий стан підприємства характеризує ступінь його забезпеченості необхідними фінансовими ресурсами для здійснення господарської діяльності, раціональність їх розміщення та ефективність використання. Задовільний фінансовий стан підприємства впродовж тривалого часу (трьох і більше років) засвідчує про фінансову стабільність суб'єкта господарювання на ринку товарів і послуг.

Фінансова стабільність досягається за рахунок ритмічної і ефективної роботи підприємства, вмілого управління виробничими засобами і джерелами їх формування, тобто управлінням активами і пасивами підприємства. Цьому сприяють прогнозоване розміщення та ефективне використання власного і залученого капіталу, всебічний аналіз і об'єктивна оцінка фінансового стану

за даними фінансової звітності, вжиття оптимальних управлінських рішень щодо забезпечення фінансової стабільності.

Основними ознаками фінансової стабільності підприємства є фінансова стійкість, рентабельність, платоспроможність, кредитоспроможність, ліквідність і ділова активність. Вони є основою аналізу і оцінки фінансового стану підприємства у прийнятті необхідних управлінських рішень щодо його зміцнення.

На основі даних фінансової звітності ТОВ «АЛЕНРУД» за період 2022-2024 рр. обчислені показники для оцінки й аналізу активів та пасивів підприємства. Так, дані стосовно динаміки і складу активів ТОВ «АЛЕНРУД» наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка і склад активів ТОВ «АЛЕНРУД» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	Рік			Відхилення, 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
I. Необоротні активи					
Основні засоби:	204,5	151,8	110,7	-93,8	-45,9
первісна вартість	671,4	671,4	671,4	0	0,0
знос	466,9	519,6	560,7	93,8	20,1
Усього за розділом I	204,5	151,8	110,7	-93,8	-45,9
II. Оборотні активи					
Запаси	4712,0	4480,3	5398,7	686,7	14,6
у тому числі готова продукція	1575,1	174,6	115,1	-1460	-92,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1179,6	1099,9	470,0	-709,6	-60,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	103,6	279,0	1430,4	1326,8	13,8 р.
Інша поточна дебіторська заборгованість	771,1	280,0	674,3	-96,8	-12,6
Гроші та їх еквіваленти	87,9	8,0	288,3	200,4	3,3 р.
Інші оборотні активи	648,7	752,0	1048,9	400,2	61,7
Усього за розділом II	7502,9	6899,2	9310,6	1807,7	24,1
Баланс	7707,4	7051,0	9421,3	1713,9	22,2

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.4 видно, що за досліджуваний період загальна сума активів ТОВ «АЛЕНРУД» збільшилася на 1,7 млн. грн або на 22% і склала 9,4 млн. грн. Це спричинено збільшенням суми запасів на 0,77 млн. грн або на 14,6%, дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом – на 1,3 млн. грн або у 13,8 разів та суми грошей та їх еквівалентів – на 0,2 млн. грн або у 3,3 разів.

При цьому варто зазначити про зменшення балансової вартості основних засобів підприємства – на 94 тис. грн або на 46% до величини 111 тис. грн.

На підставі чого сформовано висновок, що політика управління активами ТОВ «АЛЕНРУД» наразі потребує удосконалення. Зокрема, пропонуємо переглянути позицію щодо динаміки і величини основних засобів, збалансування останньої з величиною оборотних засобів (запасів). Крім того, вважаємо за необхідне посилити контроль та вжити заходів щодо зменшення дебіторської заборгованості підприємства, а також оптимізації суми грошей та їх еквівалентів. Наша позиція полягає у наступному – гроші мають «працювати», тому їх залишок потрібно мінімізувати.

Дані щодо динаміки і складу пасивів ТОВ «АЛЕНРУД» наведені в табл. 2.5.

З даних табл. 2.5 видно, що протягом досліджуваного періоду на підприємстві спостерігаються деструктивні процеси стосовно управлінням власним капіталом. Якщо значення даного показника у 2022 році склало майже 4 млн. грн, то у 2024 році – воно має від’ємне значення і становить -1,6 млн. грн. Що вкрай негативно характеризує стан підприємства за даним напрямом.

Крім того, поточна заборгованість підприємства за 2022-2024 рр. досить суттєво зросла. Так, поточна кредиторська заборгованість за даний період збільшилася на 5,2 млн. грн або у 3,1 разів і склала 7,7 млн. грн. Інші поточні зобов'язання – на 2,1 млн. грн або у 2,7 разів і склали 3,4 млн. грн.

Таким чином, сформовано висновок, що політика управління пасивами ТОВ «АЛЕНРУД» потребує невідкладного коригування в частині, перш за все, формування власного капіталу підприємства. Окрім того, необхідно

дотримуватися оптимального співвідношення між сумою власного і позичкового капіталу.

Таблиця 2.5

Динаміка і склад пасивів ТОВ «АЛЕНРУД» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	Рік			Відхилення, 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3985,0	-669,0	-1630,5	-5615,5	-
Усього за розділом I	3987,0	-667,0	-1628,5	-5615,5	-
III. Поточні зобов'язання					
Поточна кредиторська заборгованість за:					
товари, роботи, послуги	1861,7	4592,0	5797,2	3935,5	3,1 р.
розрахунками з бюджетом	134,2	44,0	148,0	13,8	10,3
розрахунками зі страхування	0,0	47,0	1073,9	1073,9	-
розрахунками з оплати праці	449,1	918,0	642,8	193,7	43,1
Інші поточні зобов'язання	1275,4	2117,0	3387,9	2112,5	2,7 р.
Усього за розділом III	3720,4	7718,0	11049,8	7329,4	3,0 р.
Баланс	7707,4	7051,0	9421,3	1713,9	22,2

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

Стосовно фінансових результатів діяльності ТОВ «АЛЕНРУД» за 2022-2024 рр., то відповідно дані наведені в табл. 2.6.

Як свідчать дані табл. 2.6, за досліджуваний період фінансові результати діяльності досліджуваного підприємства досить суттєво погіршилися. Так, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшився на 23 млн. грн або на 52,6% і склав 20,7 млн. грн. Що свідчить про суттєве зменшення масштабів діяльності підприємства, послаблення його ринкової присутності, а отже, й конкурентної позиції.

Зменшилися також інші операційні доходи підприємства – на 25 тис. грн. Таким чином, у 2024 році підприємство отримало чистий збиток від діяльності у сумі 976 тис. грн, що на 381 тис. грн. більше проти 2022 року.

Таблиця 2.6

Фінансові результати діяльності ТОВ «АЛЕНРУД»
за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	Рік			Відхилення, 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43 693,6	34 048,0	20 700,0	-22993,6	-52,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39 343,4	30 304,6	18 604,2	-20739,2	-52,7
Інші операційні доходи	25,0	0	0	-25,0	-100,0
Інші операційні витрати	3 626,9	4 010,0	3 072,3	-554,6	-15,3
Разом доходи	43 718,6	34 048,0	20 700,0	-23018,6	-52,7
Разом витрати	42 970,3	34 314,6	21 676,5	-21293,8	-49,6
Фінансовий результат до оподаткування	748,3	-266,6	-976,5	-1724,8	-
Податок на прибуток	1 343,7	0	0	-1343,7	-100,0
Чистий прибуток (збиток)	-595,4	-266,6	-976,5	-381,1	-

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

На підставі зазначеного рекомендуємо керівництву ТОВ «АЛЕНРУД» невідкладно переглянути політику щодо формування та використання власних та позикових фінансових ресурсів. Для чого пропонуємо вжити заходів щодо:

- зупинення спаду масштабів діяльності підприємства і поступового відновлення позиції підприємства на ринку;
- поступового оновлення матеріально-технічної бази, нарощування основних засобів;
- зменшення дебіторської заборгованості та оптимізації величини поточної кредиторської заборгованості;
- оптимізації залишку грошових коштів та їх еквівалентів, дотримуючись принципу «кошти мають працювати».

Основні показники оцінки фінансового стану підприємства наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники оцінки фінансового стану ТОВ «АЛЕНРУД» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,52	-0,09	-0,17	-0,69
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,93	-11,57	-6,79	-7,72
Коефіцієнт інвестування	19,50	-4,39	-14,71	-34,21
Коефіцієнт маневрування	1,88	-10,34	-5,72	-7,60
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом	1,00	1,00	1,00	0,00
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,02	0,89	0,84	-1,17
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,02	0,89	0,84	-1,17
Рентабельність обороту з реалізації продукції, %	1,71	-0,78	-4,72	-6,43
Засобовіддача активів, грн	5,67	4,83	2,20	-3,47
Рентабельність сукупного капіталу, %	9,71	-3,78	-10,36	-20,07

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.7 видно, що протягом 202-2024 рр. усі основні показники фінансового стану ТОВ «АЛЕНРУД» погіршилися. Так, коефіцієнт фінансової незалежності (забезпеченості власним капіталом), що характеризує частку власного капіталу в сукупному капіталі, за досліджуваний період зменшився на 0,69 і склав у 2024 році -0,17. Чим більше значення цього показника, тим більшою є фінансова незалежність підприємства від кредиторів. Мінімальна частка власного капіталу має складати не менше 50% сукупного капіталу, задіяного в господарській діяльності. Вона засвідчує можливість підприємства погасити борги власними коштами. У ТОВ «АЛЕНРУД» коефіцієнт фінансової незалежності у 2024 року має від'ємне значення, що свідчить про фінансову залежність підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості, що характеризує пропорцію різних джерел фінансування господарської діяльності, зменшився на 7,72 і склав -6,79. Для підприємств зі сталими показниками фінансово-господарської діяльності, які забезпечують рентабельну роботу і самофінансування, значення

коефіцієнта фінансової стійкості є економічно доцільним в розмірі не більше 0,5. Зростання боргових зобов'язань підвищує ризик, оскільки борги треба повертати у визначений час і нерідко з певним відсотком. В той же час слід пам'ятати, що борги не тільки збільшують ризик, але й прибуток. Вони сприяють нарощуванню обороту і відносному зниженню його витратомісткості. Тому важливо не уникати боргів, а підтримувати правильне співвідношення між позиковим і власним капіталом.

В умовах ТОВ «АЛЕНРУД» значення коефіцієнта фінансової стійкості є від'ємним. Таким чином, сформовано висновок про критичну ситуацію на ТОВ «АЛЕНРУД» щодо даного показника..

Коефіцієнт інвестування, що характеризує достатність (недостатність) власного капіталу для покриття необоротних активів і участь власного капіталу в формуванні оборотних активів, зменшився на 34,21 і склав у 2024 році -14,7. Економічно доцільне значення цього показника більше від 1, яке засвідчує наявність власного оборотного капіталу. Отже, дійшли висновку про катастрофічне погіршення показника діяльності за даним напрямом.

Коефіцієнт маневрування, що характеризує, яка частка власного капіталу використовується для формування оборотних активів, зменшився на 7,6 і склав -5,7. Економічно доцільне значення показника становить в межах 0,4-0,6. Збільшення значення цього показника позитивно характеризує зміни у фінансовому стані підприємства, оскільки свідчить про збільшення можливості вільно маневрувати власними коштами. Чим більша частка власних коштів в обороті, тим вища платоспроможність підприємства, тим більші можливості скерування чистого прибутку на капітальні інвестиції та соціальні потреби власників капіталу. У ТОВ «АЛЕНРУД» коефіцієнт маневрування не лише зменшився, він має від'ємне значення. Тому вважаємо, що підприємству необхідно невідкладно активізувати процес накопичення власних оборотних коштів.

Коефіцієнт поточної ліквідності, що характеризує спроможність підприємства за рахунок наявних оборотних активів виконувати свої грошові

зобов'язання, передусім сплачувати борги, зменшився за досліджуваний період на 1,17 і склав 0,84. Для забезпечення належного рівня платоспроможності підприємствам доцільно забезпечувати значення цього показника на рівні 1,5-2,5, при якому величина оборотних активів в 1,5-2,5 рази більша від величини боргових зобов'язань. Тоді за рахунок грошових коштів від поточної реалізації оборотних активів забезпечується своєчасне погашення поточних зобов'язань. У ТОВ «АЛЕНРУД» коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році менший від 1, що є негативним явищем для підприємства.

Оскільки підприємство не мало довгострокових зобов'язань, то коефіцієнт загальної ліквідності рівнозначний поточній ліквідності і складає 0,84. Значення коефіцієнтів поточної і загальної ліквідності залежить передусім від величини робочого капіталу, тобто від величини власних оборотних коштів, авансованих на формування оборотних активів. Із збільшенням величини і частки власних оборотних коштів зменшується потреба в зовнішніх інвестиціях (поточних зобов'язаннях) і підвищується їх ліквідність. При доведенні частки власних оборотних коштів у формуванні оборотних активів до 50 %, підприємство забезпечить 200% поточної ліквідності зобов'язань ($100 \times 100 / 50$), належний імідж та необхідну кредитоспроможність.

Доповнено загальну оцінку фінансового стану ТОВ «АЛЕНРУД» показниками ефективності використання капіталу. До них належать наступні.

1. Рентабельність обороту. Для забезпечення самофінансування підприємство повинно забезпечувати рівень рентабельності більше 5% до обороту. У ТОВ «АЛЕНРУД» за період, що аналізується, підприємство отримало рівень збитковості за даним напрямом 4,72%. Це означає, що операційна діяльність не досягла рівня самоокупності і самофінансування.

2. Засобовіддача активів, що характеризує величину обороту з реалізації продукції на 1 гривню активів, зменшилася на 3,47 грн і склала 2,2 грн. Чим більша засобовіддача, тим менша засобомісткість і більш ефективно використовується капітал, вкладений в активи підприємства. У ТОВ

«АЛЕНРУД» ситуація зворотна, тому підприємству необхідно вжити заходів щодо нарощування обсягів обороту від реалізації продукції.

3. Рентабельність сукупного капіталу, що характеризує операційну ефективність підприємства, зменшилася на 20,07 пунктів і склала -10,36%. Що є також негативним явищем.

Узагальнюючи результати діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «АЛЕНРУД» сформовано наступні висновки:

- політика управління активами потребує удосконалення в частині нарощування основних засобів, зменшення дебіторської заборгованості та оптимізації співвідношення між основними засобами та запасами;
- політика управління пасивами потребує удосконалення в частині нарощування величини власного капіталу підприємства і збалансування співвідношення між власним та позичковим капіталом;
- фінансові результати діяльності підприємства досить суттєво погіршилися. У 2024 році підприємство є збитковим, чистий збиток склав 976,5 тис. грн.;
- показники ліквідності підприємства мають критично низьке значення, що свідчить про відповідний рівень ліквідності та платоспроможності підприємства.

2.3. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу підприємства

Одним із основних факторів, що впливає на ефективність використання трудового потенціалу підприємства, є робочий час персоналу. Зменшення втрат робочого часу і нераціональних його витрат веде до зростання продуктивності праці, кращого використання персоналу без додаткових заходів і витрат. Тому дослідження ефективності використання трудового потенціалу підприємства розпочато з аналізу фонду робочого часу персоналу.

Аналіз використання робочого часу працівників ТОВ «АЛЕНРУД» проведено у двох напрямках:

- виявлення втрат робочого часу;
- виявлення непродуктивного використання робочого часу.

Використання робочого часу для всіх категорій працівників ТОВ «АЛЕНРУД» проаналізовано за допомогою таких двох показників:

- середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником за досліджуваний період;
- середня тривалість робочого дня (зміни).

Повноту використання персоналу можна оцінити за інтенсивністю праці. Під час аналізу визначено відхилення фактичних показників 2024 року від аналогічних показників 2022 року і встановлено конкретні причини даних відхилень (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники використання робочого часу персоналу ТОВ «АЛЕНРУД»
за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	75	75	48	-27	-36,0
Відпрацьовано одним працівником: днів	241	240	240	-1	-0,4
годин	8,0	7,5	7,0	-1,0	-12,5
Фонд робочого часу, тис. люд.-год.	144,6	135	80,64	-63,96	-44,2
Ступінь використання фонду робочого часу, %	99,6	93,0	86,8	-12,81	-

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.8.видно, що за період 2022-2024 рр. загальний по підприємству фактичний фонд робочого часу зменшився на 64 тис. люд-год або на 44,2% і склав у 2024 році лише 80,6 тис. люд.-год. Це спричинено рядом факторів, зокрема:

- зменшилася середньооблікова чисельність працівників – на 27 осіб або на 36% і склала 48 осіб;
- зменшилася середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником за рік – на 1 день або на 0,4% і склала 240 днів;
- зменшилася середня тривалість робочого дня працівників – на 1 год або на 12,5% і склала 7 год на день.

Як наслідок, ступінь використання фонду робочого часу персоналу ТОВ «АЛЕНРУД» за 2022-2024 рр. зменшився на 12,8 пунктів і склав лише 86,8%. Що, безумовно, є негативним явищем для підприємства.

Підтвердженням даного висновку є рівень та динаміка показників ефективності праці персоналу ТОВ «АЛЕНРУД» за 2022-2024 рр. Дослідження у вказаному напрямі проведено за показниками: дохідності та прибутковості праці. Дохідність персоналу – загальний показник ефективності використання трудового потенціалу і основний фактор розвитку підприємства. Обчислюється він шляхом відношення суми чистого доходу (виручки) від реалізації продукції до середньооблікової чисельності працівників.

Крім того, дослідження ефективності використання персоналу здійснено і за показником зарплатовіддачі. При цьому звертали увагу на темпи росту дохідності праці і темпи росту зарплатовіддачі. Оскільки це свідчить про зміни ефективності виробництва (переважаючи роль інтенсивних чи екстенсивних факторів господарювання).

Методика аналізу аналогічна – метод горизонтального аналізу розрахованих результативних показників (табл. 2.9).

З даних табл. 2.9 видно, що за досліджуваний період показники ефективності використання персоналу підприємства досить суттєво погіршилися. Так, чиста дохідність працівників зменшилася на 151,3 тис.грн/особу або на 26% і склала 431,3 тис. грн/особу.

Збитковість персоналу за даний період зросла – на 12,4 тис. грн/особу або у 2,6 разів і склала 20,3 тис. грн/особу.

Таблиця 2.9

Показники ефективності використання персоналу ТОВ «АЛЕНРУД»
за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	75	75	48	-27	-36,0
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	43 693,6	34 048,0	20 700,0	-22993,6	-52,6
Чиста дохідність працівників, тис. грн/особу	582,6	454,0	431,3	-151,3	-26,0
Прибутковість працівників, тис.грн/особу	-7,9	-3,6	-20,3	-12,4	2,6 р.
Чиста дохідність праці, грн/год.	302,2	252,2	256,7	-45,5	-15,0
Прибутковість праці, грн/год.	-4,1	-2,0	-12,1	-8,0	2,9 р.
Заплатовіддача за чистим доходом (виручкою) від реалізації продукції, грн	7,7	5,1	4,4	-3,4	-43,4
Заплатовіддача за прибутком, грн	-0,11	-0,04	-0,21	-0,10	95,9

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

Зменшилися також показники дохідності та прибутковості праці, що визначені з розрахунку на 1 люд-год живої праці персоналу. Зокрема: чиста дохідність праці – зменшилася на 45,5 грн/год або на 15%, а прибутковість праці (по факту збитковість) – на 8 грн./год або у 2,9 разів і склала -12,1 грн/год.

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо показників заплатовіддачі – за досліджуваний період дані показники також характеризуються негативними тенденціями зміни.

Значною мірою рівень та динаміка показників ефективності використання персоналу залежать від діючою на підприємстві системи мотивації праці, в тому числі системи матеріального стимулювання. Виходячи з цього подальше дослідження проведено саме стосовно оцінювання та аналізу показників оплати праці персоналу.

Метою дослідження оплати праці на підприємстві є оцінка доцільності застосування форм та систем оплати праці; дієвості запровадженої системи

матеріального стимулювання; виявлення нераціональних витрат на оплату праці.

Перш за все, проведено аналіз загального обсягу і структури фонду оплати праці ТОВ «АЛЕНРУД» за 2022-2024 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка і структура фонду оплати праці ТОВ «АЛЕНРУД»
за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Фонд оплати праці, тис. грн	6 643	6 644	4 723	-1919,8	-28,9
У тому числі: фонд основної заробітної плати	6071,6	6185,4	4554,3	-1517,3	-25,0
фонд додаткової заробітної плати	451	373	169	-282,5	-62,6
фонд інших заохочувальних виплат	120	86	0	-120,0	-
Питома вага основної заробітної плати у загальному фонді оплати праці, %	91,4	93,1	96,4	5,0	-
Питома вага додаткової заробітної плати у загальному фонді оплати праці, %	6,8	5,6	3,6	-3,2	-
Питома вага інших заохочувальних виплат у загальному фонді оплати праці, %	1,8	1,3	0,0	-1,8	-

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.10 видно, що за період 2022-2024 рр. фонд оплати праці персоналу ТОВ «АЛЕНРУД» досить суттєво зменшився – на 1,9 млн. грн або на 28,9% і склав 4,7 млн. грн. Це стало наслідком, перш за все, зменшення чисельності працівників підприємства, а також зменшення фонду додаткової заробітної плати – на 282 тис. грн або на 62,5% і фонду інших заохочувальних виплат – на 120 тис. грн.

Як наслідок, зміни відбулися і в структурі фонду оплати праці, зокрема: зменшилася питома вага додаткової заробітної плати та інших заохочувальних виплат – відповідно на 3,2 пунктів і 1,8 пунктів до рівня відповідно 3,6% і 0%.

Що, на нашу думку, є негативним явищем, оскільки погіршує дієвість системи матеріального стимулювання, зокрема за креативність, ініціативність в діяльності тощо.

На другому етапі здійснено оцінку й аналіз рівня заробітної плати персоналу ТОВ «АЛЕНРУД». Для чого визначено рівень середньої заробітної плати на підприємстві. При цьому середньорічна заробітна плата визначена не тільки в грошовому вимірі, а й за допомогою системи відносних показників - коефіцієнта перевищення встановленого державою рівня мінімальної заробітної плати (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники заробітної плати персоналу ТОВ «АЛЕНРУД»
за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньорічний рівень заробітної плати, тис. грн	88,6	88,6	98,4	9,8	11,1
У тому числі: основної заробітної плати	81,0	82,5	94,9	13,9	17,2
додаткової заробітної плати	6,0	5,0	3,5	-2,5	-41,5
інших заохочувальних та компенсаційних виплат	1,6	1,1	0	-1,6	-100,0
Середньомісячний рівень заробітної плати, тис. грн	7,4	7,4	8,2	0,8	11,1
Рівень мінімальної заробітної плати, тис. грн	6,7	6,7	8,0	1,3	19,4
Коефіцієнт перевищення встановленого державою рівня мінімальної заробітної плати	1,10	1,10	1,03	-0,07	-

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.11 видно, що за період 2022-2024 рр. середньорічний рівень заробітної плати одного працівника ТОВ «АЛЕНРУД» дещо підвищився – на 9,8 тис. грн або на 11,1% і склав 98,4 тис. грн., що з розрахунку на 1 місяць становить 8,2 тис. грн. Це, безумовно, є позитивним явищем, оскільки сприяє підвищенню рівня матеріального стимулювання до праці.

Разом з тим, варто зазначити, що за вказаний період було підвищено і рівень мінімальної заробітної плати – на 1,3 тис. грн або на 19,4% до величини 8,0 тис. грн. З урахуванням чого, сформовано висновок, що реально на підприємстві рівень матеріального стимулювання праці погіршився. Підтвердженням цьому є той факт, що коефіцієнт перевищення встановленого державою рівня мінімальної заробітної плати у 2022 році становив 1,10 або на 10 % перевищував мінімальну заробітну плату, а у 2024 році даний показник склав лише 1,03, тобто лише 3% перевищував мінімальну заробітну плату.

Таким чином, сформовано висновок, що наразі у ТОВ «АЛЕНРУД» система матеріального стимулювання персоналу є неефективною і потребує удосконалення.

Загалом, підводячи підсумки дослідження досягнутого на підприємстві рівня ефективності використання персоналу вважаємо, що за період 2022-2024 рр. результати діяльності у даному напрямку досить суттєво погіршилися. Про це свідчить рівень та динаміка показників дохідності та прибутковості (по факту збитковості) використання персоналу підприємства. Серед ключових причин даної ситуації виділені наступні:

- недосконала політика організації праці персоналу, внаслідок чого ступінь використання фонду робочого часу зменшився (на 12,8 пунктів і склав лише 86,8%);
- недосконала політика стосовно формування фонду оплати праці в частині додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат, що не сприяє розвитку ініціативності та креативності серед персоналу. Крім того, розмір фонду оплати праці потребує коригування (збільшення) з урахуванням щонайменше темпів зростання мінімальної заробітної плати в Україні.

2.4. Напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства

Виходячи з результатів дослідження стану і тенденцій зміни ефективності використання персоналу ТОВ «АЛЕНРУД» пропонуємо для покращення даного процесу запровадити наступну систему заходів за такими напрямками:

1. Розроблення концепції та програми управління трудовим потенціалом підприємства;
2. Удосконалення діючої на підприємстві системи мотивації праці персоналу;
3. Удосконалення діючої політики формування та використання (розподілу) фінансових ресурсів підприємства з встановленням пріоритету «розвиток людського капіталу підприємства».

У межах реалізації першого напрямку вважаємо, що основними складовими концепції управління розвитком трудового потенціалу ТОВ «АЛЕНРУД» мають бути:

- ціль – цілі та завдання з управління розвитком трудового потенціалу відповідно до стратегії підприємства;
- основні принципи управління розвитком трудового потенціалу;
- середовище - особливості системи управління розвитком трудового потенціалу відповідно до специфіки, цілей та завдань підприємства, кадрової політики та корпоративної культури;
- учасники - суб'єкти та об'єкти управління розвитком трудового потенціалу;
- механізм - система, методи та процеси управління розвитком трудового потенціалу;
- результат - напрями розвитку трудового потенціалу.

Умовою прогресивного розвитку трудового потенціалу підприємства є дотримання наступних принципів управління:

1. Доцільність – відповідність вимог до трудового потенціалу, і навіть інструментів його оцінки та розвитку стратегічним цілям, завданням та інтересам підприємства;

2. Синергічність - взаємодія елементів трудового потенціалу, при якому синергетичний ефект розвитку складається з розвитку його складових елементів (кваліфікаційної та особистісної складової), перевищуючи ефект розвитку окремих складових;

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

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

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

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

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

Крім перерахованих принципів, також важливо враховувати низку правил управління розвитком трудового потенціалу. Зокрема, це побудова дерева цілей, враховуючи цілі та завдання підприємства, переважання якісних орієнтирів над кількісними. Крім того, важливо виявити позитивні властивості раніше накопиченого трудового потенціалу та спробувати їх зберегти на наступній стадії розвитку. Дотримання такої наступності дозволить підвищити обґрунтованість напрямів підтримки та подальшої еволюції трудового потенціалу.

Відповідно до стратегії ТОВ «АЛЕНРУД», управління розвитком трудового потенціалу покликане забезпечити досягнення стратегічних цілей та завдань підприємства. Для цього необхідно періодично здійснювати глибоку

деталізовану оцінку трудового потенціалу для виявлення проблемних аспектів та подальшого усунення недоліків у трудовому потенціалі з орієнтацією на стратегічні плани підприємства.

Оперативний підхід до управління розвитком трудового потенціалу передбачає вирішення проблем та актуальних завдань у короткостроковому періоді, а саме: підвищення кваліфікації, реорганізації та скорочення підрозділів, кар'єрне просування працівників, зміна оплати праці.

Слід також враховувати стадію розвитку підприємства, адже коло завдань, спрямованих на розвиток трудового потенціалу, буде різним. Враховуючи, що нині ТОВ «АЛЕНРУД» перебуває на стадії спаду, підприємству слід проводити базову оцінку трудового потенціалу та, вибірково, співробітників окремих груп чи підрозділів (ключові посади, можливі скорочення). Вибіркова діагностика на цьому етапі визначається потребою у швидких рішеннях щодо виходу з кризи та визначення напрямку розвитку трудового потенціалу відповідно до її тактичних завдань, а також необхідністю оптимізації трудових витрат на оцінку та розвиток де цільовий трудовий потенціал виступає інструментом досягнення конкретних результатів.

Для того, щоб управління розвитком трудового потенціалу персоналу успішно функціонувало, необхідний коректний розподіл функцій з управління розвитком трудового потенціалу (а саме: планування, організація, контроль, координація та мотивація) між суб'єктами управління, у тому числі підсистемами системи управління персоналом підприємства. З точки зору процесу, до цих функцій відносяться заходи, починаючи від формування стратегії та концепції з управління розвитком та закінчуючи оцінкою ефективності цього процесу.

Щодо методології управління розвитком трудового потенціалу, то можна застосувати один або мікс із наступних підходів: управління за цілями, управління з компетенцій, управління цінностями.

У межах реалізації другого напрямку стосовно підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «АЛЕНРУД», то як свідчить світова практика,

нині у системі мотивації персоналу на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток, тобто нематеріальна мотивація. Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу має бути спрямоване, насамперед, на:

- задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника у трудовому колективі завдяки закріпленню за ним його робочого місця чи займаної посади;
- підвищення соціального статусу працівника у трудовому колективі, внаслідок одержання ним посади, яка б більшою мірою відповідала його професійно-кваліфікаційному рівню;
- посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими компетенціями, знаннями, вміннями та практичними навичками;
- посилення зацікавленості до професійного спілкування з провідними фахівцями як на підприємстві, так і поза його межами.

Результатом, який досягається за допомогою нематеріальної мотивації, є підвищення рівня лояльності та ступеня підтримки адміністрації, зниження рівня конфліктності та посилення зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Адже кожна людина індивідуальна, і у кожної людини є персональні потреби, які вона бажає, працюючи на підприємстві, задовольнити якомога повніше. Таким чином, при побудові системи мотивації керівництву ТОВ «АЛЕНРУД» необхідно постійно пам'ятати, що не можна мотивувати усіх працівників, використовуючи одні й ті ж самі підходи. На наше переконання, саме персоніфікація у підходах мотивації допоможе керівництву зробити систему мотивації економічно ефективною. Застосування різних форм мотивації є необхідною умовою для поліпшення організації управління персоналом, забезпечення розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства у цілому.

Крім того, доцільним є широке запровадження наступних матеріальних і нематеріальних методів мотивації:

- створення на підприємстві прозорої та зрозумілої системи оплати праці з урахуванням індивідуального внеску працівника, рівня його кваліфікації, досвіду, якості виконуваної роботи;

- встановлення надбавок, премій за сумлінну, багаторічну працю, сполучення матеріальної винагороди з різноманітними системами соціальних виплат, компенсацій та пільг;

- здійснення усього комплексу необхідних заходів щодо управління кар'єрою кожного працівника підприємства, проведення періодичного комплексного оцінювання, самооцінювання та атестації;

- встановлення винятково чітко сформованих та дійсно досяжних цілей, що відповідають функціональним обов'язкам та рівню кваліфікації працівника;

- активне залучення працівників, бажано на постійній основі, до прийняття управлінських рішень, делегування працівникам управлінських повноважень з відповідним підвищенням їх персональної відповідальності;

- залучення працівників до участі в різноманітних програмах навчання та підвищення кваліфікації, у тому числі закордоном;

- створення умов для новаторської та раціоналізаторської діяльності, залучення до обговорення та вирішення проблем, що вимагають нестандартного креативного підходу;

- публічне визнання та заохочення здобутків працівників у професійній та суспільній діяльності, відзначення працівників, що сумлінно ставляться до виконання своїх обов'язків, мають певні професійні успіхи;

- безперервне системне удосконалення механізму організації праці, застосування сучасних інструментів нормування праці;

- створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, покращення трудової дисципліни, здійснення активної політики направленої на попередження виникнення конфліктних ситуацій;

- сприяння усебічному розвитку усіх рівнів корпоративної культури на підприємстві.

У межах реалізації третього напрямку стосовно підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «АЛЕНРУД» запропоновано наступне:

1. Запровадити систему заходів щодо погашення дебіторської заборгованості підприємства та посилення процесу реінвестування, перш за все, в оновлення та нарощування основних засобів;

2. Вжити заходів стосовно нарощування власного капіталу підприємства, адже величина останнього нині має від’ємне значення. Це негативно впливає не лише на ліквідність та платоспроможність підприємства, а й на його ділову репутацію та імідж;

3. Невідкладно зупинити зменшення масштабів діяльності підприємства і в найближчій перспективі вжити заходів щодо поступового нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства;

4. Залучити до процесу інвестування внутрішній персонал підприємства, що дасть змогу не лише наростити власний капітал, а й стане суттєвим мотиваційним чинником до високо продуктивної праці персоналу.

Запровадження у практику діяльності ТОВ «АЛЕНРУД» зазначеної вище системи заходів за вказаними напрямками дасть змогу покращити не лише показники економічної ефективності праці персоналу підприємства, а й загалом результати функціонування даного підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Прогнозні показники ефективності використання персоналу ТОВ

«АЛЕНРУД» на 2024-2026 рр.

Показник	Рік		Відхилення 2026р. до 2024 р.	
	2024	2026	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	48	72	24	50,0
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	20 700	35645,4	14945,4	72,2
Чиста дохідність працівників, тис.грн	431,3	495,1	63,8	14,8
Прибутковість працівників, тис.грн	-20,3	100,8	121,1	-
Чиста дохідність праці, грн/год.	256,7	265,2	8,5	3,3
Прибутковість праці, грн/год.	-12,1	54,0	66,1	-

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.12 видно, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства збільшиться у 2026 році проти 2024 року на 14,9 млн. грн або на 72,2% і складе 35,6 млн. грн. Чиста дохідність працівників – збільшиться на 63,8 тис. грн/особу або на 14,8% і складе 495,1 тис. грн/особу. А прибутковість працівників складе у 2026 році 100,8 тис. грн./особу проти 20,3 тис. грн/особу збитку у 2024 році.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «АЛЕНРУД» - це підприємство, що спеціалізується на виробництві хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок. Дане підприємство здійснює діяльність як в Житомирській області, так і в інших областях України. Продукція підприємства відповідає стандартам якості та користується попитом. Разом з тим, протягом останніх трьох років на підприємстві спостерігаються деструктивні процеси стосовно трудового потенціалу. Це призвело до суттєвого зменшення чисельності працівників, погіршення якості кадрового складу та негативно впливає на показники продуктивності праці.

2. Результати діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «АЛЕНРУД» дали змогу сформовано наступні висновки: політика управління активами потребує удосконалення в частині нарощування основних засобів, зменшення дебіторської заборгованості та оптимізації співвідношення між основними засобами та запасами; політика управління пасивами потребує удосконалення в частині нарощування величини власного капіталу підприємства і збалансування співвідношення між власним та позичковим капіталом; фінансові результати діяльності підприємства досить суттєво погіршилися. У 2024 році підприємство є збитковим, чистий збиток склав 976,5 тис. грн.; показники ліквідності підприємства мають критично низьке

значення, що свідчить про відповідний рівень ліквідності та платоспроможності підприємства.

3. За період 2022-2024 рр. ефективність використання персоналу досить суттєво погіршилися. Про це свідчить рівень та динаміка показників дохідності та прибутковості (по факту збитковості) використання персоналу підприємства. Серед ключових причин даної ситуації виділені наступні: недосконала політика організації праці персоналу, внаслідок чого ступінь використання фонду робочого часу зменшився (на 12,8 пунктів і склав лише 86,8%); недосконала політика стосовно формування фонду оплати праці в частині додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат, що не сприяє розвитку ініціативності та креативності серед персоналу. Крім того, розмір фонду оплати праці потребує коригування (збільшення) з урахуванням щонайменше темпів зростання мінімальної заробітної плати в Україні.

4. Для покращення ефективності використання персоналу підприємства запропоновано запровадити наступну систему заходів за такими напрямками: 1. Розроблення концепції та програми управління трудовим потенціалом підприємства; 2. Удосконалення діючої на підприємстві системи мотивації праці персоналу; 3. Удосконалення діючої політики формування та використання (розподілу) фінансових ресурсів підприємства з встановленням пріоритету «розвиток людського капіталу підприємства». Реалізація даних заходів дасть змогу покращити не лише показники економічної ефективності праці персоналу підприємства, а й загалом результати функціонування даного підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Трудовий потенціал підприємства є багатограним і складним явищем, що включає сукупність різних факторів, таких як професійна компетентність, мотивація, фізичний стан, соціально-демографічні характеристики працівників та організаційна культура. Успішне управління цими складовими є основою для підвищення продуктивності праці, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Знання та ефективне використання трудового потенціалу дозволяє організаціям адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища, оптимізувати робочі процеси та досягати стратегічних цілей.

2. Управління ефективністю використання трудового потенціалу є ключовим елементом успіху підприємства, оскільки визначає продуктивність праці, конкурентоспроможність та сталий розвиток організації. Це складний процес, що включає планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію, а також застосування різноманітних методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні та інноваційні. Врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, як кваліфікація працівників, мотивація, умови праці та економічна ситуація, є необхідним для досягнення високої ефективності. Впровадження нових технологій та інноваційних підходів дозволяє забезпечити стійкий розвиток і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

3. Оцінювання ефективності використання трудового потенціалу є важливим інструментом для досягнення високих результатів діяльності підприємства, оскільки дозволяє комплексно аналізувати продуктивність праці, кваліфікацію персоналу, ефективність використання робочого часу та кадрові зміни. Виявлення ключових показників, таких як коефіцієнти обороту, плинності кадрів, та застосування сучасних методів оцінки, зокрема 360°, ROI, OKR та ін., дозволяє глибше зрозуміти ефективність роботи працівників і оперативно коригувати стратегії управління персоналом відповідно до

динаміки ринку праці та постійних змін у зовнішньому середовищі, що, забезпечує підвищення конкурентоспроможності організації.

4. Ефективне використання трудового потенціалу підприємства неможливе без інформаційного забезпечення та нормативно-правового регулювання, які є основою для прийняття рішень в управлінні персоналом, оптимізації робочих процесів та забезпечення соціальних гарантій. Сучасні інформаційні системи, такі як SAP SuccessFactors, Workday та інші, автоматизують ключові процеси рекрутингу, розвитку та оцінки ефективності роботи працівників, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства, а нормативно-правові акти, зокрема Кодекс законів про працю та інші законодавчі ініціативи, створюють правову основу для справедливих трудових відносин і захисту прав працівників, що сприяє стійкому розвитку ринку праці та ефективному використанню трудового потенціалу.

5. Аналітичну оцінку ефективності використання персоналу здійснювали на базі ТОВ «АЛЕНРУД». Це підприємство, що спеціалізується на виробництві хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок. Дане підприємство здійснює діяльність як в Житомирській області, так і в інших областях України. Продукція підприємства відповідає стандартам якості та користується попитом. Разом з тим, протягом останніх трьох років на підприємстві спостерігаються деструктивні процеси стосовно трудового потенціалу. Це призвело до суттєвого зменшення чисельності працівників, погіршення якості кадрового складу та негативно впливає на показники продуктивності праці.

6. Результати діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «АЛЕНРУД» дали змогу сформовано наступні висновки: політика управління активами потребує удосконалення в частині нарощування основних засобів, зменшення дебіторської заборгованості та оптимізації співвідношення між основними засобами та запасами; політика управління пасивами потребує удосконалення в частині нарощування величини власного капіталу підприємства і збалансування співвідношення між власним та позичковим

капіталом; фінансові результати діяльності підприємства досить суттєво погіршилися. У 2024 році підприємство є збитковим, чистий збиток склав 976,5 тис. грн.; показники ліквідності підприємства мають критично низьке значення, що свідчить про відповідний рівень ліквідності та платоспроможності підприємства.

7. За період 2022-2024 рр. ефективність використання персоналу досить суттєво погіршилися. Про це свідчить рівень та динаміка показників дохідності та прибутковості (по факту збитковості) використання персоналу підприємства. Серед ключових причин даної ситуації виділені наступні: недосконала політика організації праці персоналу, внаслідок чого ступінь використання фонду робочого часу зменшився (на 12,8 пунктів і склав лише 86,8%); недосконала політика стосовно формування фонду оплати праці в частині додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат, що не сприяє розвитку ініціативності та креативності серед персоналу. Крім того, розмір фонду оплати праці потребує коригування (збільшення) з урахуванням щонайменше темпів зростання мінімальної заробітної плати в Україні.

8. Для покращення ефективності використання персоналу підприємства запропоновано запровадити наступну систему заходів за такими напрямками: 1. Розроблення концепції та програми управління трудовим потенціалом підприємства; 2. Удосконалення діючої на підприємстві системи мотивації праці персоналу; 3. Удосконалення діючої політики формування та використання (розподілу) фінансових ресурсів підприємства з встановленням пріоритету «розвиток людського капіталу підприємства». Реалізація даних заходів дасть змогу покращити не лише показники економічної ефективності праці персоналу підприємства, а й загалом результати функціонування даного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І.А., Жидков О.І., Гронська М.В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємства. *Journal of Strategic Economic Research*. №2. 2021. С. 48-56. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.2.5>
2. Арєф'єва О.В., Коваленко Н.В. Економічне забезпечення формування та використання трудового потенціалу підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2019. № 1. Том 30 (69). С. 57-62
3. Бегма П.О. Фактори формування трудового потенціалу підприємства. Міжнародні наукові та інноваційно-інвестиційні програми. *Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції*. Дніпро: ДВНЗ УДХТУ. 2017. С. 245-248.
4. Бугас В.В., Науменко О.М. Трудовий потенціал підприємства: сутність і структура. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=1&y=2018>
5. Бусел В. Український тлумачний словник. Київ; Ірпінь: Перун. 2016. 1692 с.
6. Бухало О. Застосування експертних оцінок у визначенні ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. №1. 2025. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-12>
7. Васильченко М., Василюшин Н. Сучасні кадрові технології та інструменти для розроблення автоматизованих інформаційних систем обліку персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. №64. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-132>
8. Вовк М.В., Кіндрат О.В., Франчук І.Б. Технологія управління економічним потенціалом підприємства. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2019. № 93. С. 3-7.

9. Водолажська Т. Сутнісно-змістовна характеристика поняття «трудовий потенціал підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. №38 (32). 2021. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.38.32>
10. Вороніна В.Л. Вплив трудового потенціалу на результати інноваційної діяльності підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 4. С. 42-47.
11. Гавриленко Я.В. Сутність та підходи до розвитку трудового потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. №52. С. 30-38.
12. Голобородько А.Ю., Андрєєва О.С. Діагностика трудового потенціалу на ІТ-підприємствах в умовах цифровізації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3(42). С. 60-70.
13. Гончар О.І., Мокренко Д.С. Формування трудового потенціалу в сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 2. Т. 2. С. 78-80.
14. Гребенюк Г.М. Розвиток трудового потенціалу підприємств у сфері залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу: дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпропвський нац. ун-т. залізн. трансп. ім. ак. В. Лазяряна. Дніпро. 2020. 290 с.
15. Данилюк І., Бабала Л., Хома Н. HRM-системи управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. №3. С. 240-246.
16. Данилюк І., Дума Л. Побудова інформаційної системи управління персоналом підприємства. *П'ятдесят восьмі економіко-правові дискусії: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Львів 24 червня 2021 р.). Львів, 2021. 56 с.
17. Дашко І.М. Теоретичні аспекти трудового потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 14. С. 47-49.
18. Дубінський С.В. Проблеми формування трудового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_7_66

19. Дуда Г.Б. Формування, використання та розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств в системі інноваційної економіки: дис...канд. екон. наук: 08.00.04. Подільський державний аграрно-технологічний ун-т. Кам'янець-Подільський. 2018. 263 с.

20. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. №5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

21. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. №108-95/ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

22. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р. №2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

23. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. №2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

24. Закон України «Про професійні спілки, їх права та діяльність» від 15.09.1999 р. №1045-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>

25. Зеленко О.В. Формування трудового потенціалу підприємства в кризових умовах. *XI Міжнар. науково-практична конференція «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, перспективи»*, 28 травня 2024 року, м. Київ. 2024. С. 318-320.

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

27. Канали пошуку роботи по всій Україні. URL: <https://ukrainian.city/robo-ta/kanaly-poshuku>

28. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: процес формування та використання. Київ: ЦУЛ. 2017. 248 с.

29. Коваль Н., Тарасенко Д. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах повномасштабної

війни та повоєнного відновлення. Економіка та суспільство. №71. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-23>

30. Кодекс законів про працю України від 23.07.1996 р. №322-08. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

31. Корбут К.Є. Трудовий потенціал підприємства: поняття, складові та методи оцінювання. *Вісник ЖДТУ*. 2017. №2(80). С. 102-108.

32. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібн. Київ: Центр навчальної літератури. 2005. 352 с.

33. Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.В. Управління потенціалом підприємства: навч. посібн. Рівне: НУВГП. 2017. 196 с.

34. Кучинський В., Долина І. Особливості побудови систем оцінки персоналу на підприємствах у сучасних умовах. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. №4. С. 59-66.

35. Ладунка І.С., Буркова М.С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 421-425

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

37. Міняйло А.О., Коваль Н.В. Сучасні технології добору та відбору персоналу. *Молодь – аграрній науці і виробництву: Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту: матеріали Всеукр. науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти* (Біла Церква, 24 квітня 2024 р.). Біла Церква: БНАУ. 2024. С. 143-146.

38. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр-К». URL: <https://epicentrk.ua/>

39. Пілявський В.І. Трудовий потенціал підприємства: сутність, моделі зайнятості і ефективність використання. *Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ»*. 2019. №3. С. 88-93.

40. Постанова КМУ «Про порядок реєстрації, перереєстрації зареєстрованих безробітних та ведення обліку осіб, які шукають роботу» від 30.03.2023 р. №446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/446-2023-%D0%BF>

41. Птащенко О.В. Рейтингування трудового потенціалу в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2018. № 5(126). С. 111-119.

42. Райковська І.Т. Визначення змістів компонентів трудового потенціалу для підвищення ефективності управління підприємством. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2019. №3. С. 87-95.

43. Рябенко В.В., Тимченко О.І. Формування трудового потенціалу підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2022. №69. С. 113-117.

44. Сабадирьова А.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібн. Одеса: ОНЕУ. 2013. 343 с.

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

46. Середа Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільства*. №50. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>

47. Смірнова О.В., Мельник, О.В. Трудовий потенціал України в умовах сучасних викликів. *Економіка та регіон, збірник наукових праць ПДТУ*. 2021. Т.3. С. 291-295.

48. Тужилкіна О., Андрієвський А., Голубець В. Теоретико-методичні засади визначення якості трудових ресурсів. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, (April 26, 2024; Pisa, Italia). 2024. С. 44-48.

49. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №10(2). С. 121-125.

50. Ходикіна І.В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія*

«Економіка». 2015. Випуск № 2(4). Ч. 2. URL: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-21.pdf>

51. Череп А.В., Дашко І.М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2012. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15_2012/12.pdf

52. Чумаченко І.В., Драбаніч А.В., Т.В. Євась. Трудовий потенціал України: кількісні та якісні характеристики: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 328 с.

53. Шарко А.І. Методологічні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства. *Держава і регіони*. 2011. №2. С. 206-2013.

54. Шостак Л.В., Петріні В.А. Трудовий потенціал як рушійна сила ефективного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 450-454.

55. Шура Н.О., Шахно А.Ю., Поліщук І.Г., Мамедова А.А. Оцінка соціально-трудоного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 18-24.

56. Opendatabot: сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. ТОВ «Епіцентр-К». URL: <https://opendatabot.ua/c/32490244>