

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПрАТ «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ  
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

к.е.н., доцент Панкова М.О.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА  
ФОРМУВАННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ТА РОЗВИТОК ТРУДОВОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Виконала

студентка гр. ПТБ-228

\_\_\_\_\_

(підпис)

С.С. Гавриленко

Керівник

к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_

(підпис)

К.А. Влошина

Запоріжжя

2023

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

к.е.н., доцент Панкова М.О.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

студентці гр. ПТБ-228,

спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Гавриленко Світлані Сергіївні

1.Тема: Формування, використання та розвиток трудового потенціалу підприємства

затверджена наказом по інституту 02-17 від 21.03.2023 р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи:

3. Перелік питань, що підлягають розробці:

- визначити сутність трудового потенціалу підприємства;
- розглянути систему формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства;
- дослідити методичні підходи до аналізу трудового потенціалу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «УРБК»;

- охарактеризувати формування та використання трудового потенціалом виробничого підприємства ТОВ «УРБК»;
- оцінити розвиток та якість трудового потенціалу ТОВ «УРБК»;
- надати кадрову політику та процес удосконалення відбору персоналу при формуванні трудового потенціалу ТОВ «УРБК»;
- визначити управлінські заходи щодо використання трудового потенціалу ТОВ «УРБК» на основі атестації працівників;
- здійснити оцінювання ефективності запропонованих заходів для ТОВ «УРБК».

Дата видачі завдання «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Керівник магістерської роботи \_\_\_\_\_ К.А. Волошина  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ С.С. Гавриленко  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська дипломна робота містить 73 сторінок, 11 табл., 28 рисунків, 41 використаних джерела, 6 додатків.

Метою роботи є вивчення процесів формування, використання та розвитку трудовим потенціалом підприємства, а також розробка комплексу рекомендацій щодо удосконалення управління ним.

Об'єктом дослідження є трудовий потенціал ТОВ «УРБК», процес його формування, використання та розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні питання щодо формування, використання та розвитку трудового потенціалом ТОВ «УРБК» в сучасних умовах розвитку ринкової економіки.

Методи дослідження: описовий, горизонтальний та вертикальний аналізи, коефіцієнтний, групування і порівняння, експертної і бальної оцінки.

Тема дослідження є актуальною, оскільки розглядає сучасні підходи до формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства, а також його аналізу та управління.

За результатами дослідження проведено аналіз діяльності ТОВ «УРБК», формування та використання його трудового потенціалу, його розвитку та якості. Визначені напрямки удосконалення управління трудовим потенціалом ТОВ «УРБК».

Підприємству запропоновано кадрову політику та заходи щодо відбору персоналу під час формування трудового потенціалу підприємства. Визначено управлінські заходи щодо використання трудового потенціалу ТОВ «УРБК» на основі атестації працівників. А також оцінено економічну ефективність розвитку компетенцій працівників ТОВ «УРБК».

ПЕРСОНАЛ, ПРАЦІВНИКИ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ФОРМУВАННЯ,  
ВИКОРИСТАННЯ, РОЗВИТОК, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ, АТЕСТАЦІЯ,  
КОМПЕТЕНЦІЇ, УПРАВЛІННЯ

## ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність трудового потенціалу підприємства	9
1.2. Система формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства	14
1.3. Методичні підходи до аналізу трудового потенціалу підприємства	23
2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «УРБК»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «УРБК»	27
2.2. Характеристика формування та використання трудового потенціалом виробничого підприємства ТОВ «УРБК»	35
2.3. Оцінка розвитку та якості трудового потенціалу ТОВ «УРБК»	42
3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «УРБК»	49
3.1. Кадрова політика та удосконалення відбору персоналу при формуванні трудового потенціалу ТОВ «УРБК»	49
3.2. Управлінські заходи щодо використання трудового потенціалу ТОВ «УРБК» на основі атестації працівників	55
3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів для ТОВ «УРБК»	60
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	74

## ВСТУП

Сучасні ринкові умови вимагають нових підходів до забезпечення ефективної діяльності підприємств, направлених на інтенсифікацію виробництва, продуктивну та ефективну діяльність, впровадження у виробничий процес інновацій тощо. Об'єктивна необхідність розвитку підприємства потребує пошуку нових напрямів управління ним, одним з яких є всебічне дослідження трудового потенціалу в аспекті поточної та стратегічної здатності працівників активно вести трудову діяльність, розвиватися та підвищувати продуктивність праці з метою отримання позитивного виробничого, економічного, соціального ефектів на підприємстві.

Умовою ефективного розвитку підприємств є своєчасне адаптування до динамічних змін ринку та зовнішнього середовища. Тому однією з першочергових задач підприємства стає формування, використання та розвиток потенційних можливостей. Важливу роль у забезпеченні ефективного існування підприємства має трудовий потенціал, який в значній мірі впливає на результати бізнесової діяльності підприємства, на створення ним конкурентних переваг, можливості конкурентоспроможного розвитку у довгостроковому періоді. При цьому працівники є не тільки ключовим та найціннішим ресурсом підприємства, вони формують конкурентні можливості та конкурентні переваги, здійснюють активне та самостійне реагування на зовнішнє середовище.

Проблемам визначення сутності трудового потенціалу, методичних підходів до його формування, використання та розвитку на підприємствах в економічній літературі сьогодні приділяється багато уваги. Багато вітчизняних та зарубіжних науковців розглядають окремі питання щодо трудового потенціалу підприємств, які, перш за все, визначають окремі напрями його розвитку та управління ним. Однак деякі питання, наприклад,

розвиток компетенцій працівників в аспекті управління трудовим потенціалом, розглядаються недостатньо.

Аналіз літературних джерел дозволив визначити, що на даний момент однозначності у трактуванні поняття «трудовий потенціал» серед науковців не існує. Поняття «трудовий потенціал» часто заміняється такими як «кадровий потенціал» або «людський потенціал». Це пояснюється розбіжністю у тому, що саме ті чи інші науковці вважають джерелом ресурсів праці на підприємстві.

Крім того, неоднозначність у формулюванні сутності трудового потенціалу забезпечує різні погляди на його характеристику та оцінювання, а також суттєво впливає на дослідження процесів формування, розвитку та використання трудового потенціалу на підприємствах. Зважаючи на це вивчення означених питань є актуальним.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є вивчення процесів формування, використання та розвитку трудовим потенціалом підприємства, а також розробка комплексу рекомендацій щодо удосконалення управління ним.

Для досягнення поставленої мети необхідно:

- визначити сутність трудового потенціалу підприємства;
- розглянути систему формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства;
- дослідити методичні підходи до аналізу трудового потенціалу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «УРБК»;
- охарактеризувати формування та використання трудового потенціалом виробничого підприємства ТОВ «УРБК»;
- оцінити розвиток та якість трудового потенціалу ТОВ «УРБК»;
- надати кадрову політику та процес удосконалення відбору персоналу при формуванні трудового потенціалу ТОВ «УРБК»;

- визначити управлінські заходи щодо використання трудового потенціалу ТОВ «УРБК» на основі атестації працівників;
- здійснити оцінювання ефективності запропонованих заходів для ТОВ «УРБК».

Об'єктом дослідження у бакалаврській роботі є трудовий потенціал ТОВ «УРБК», а також процес його формування, використання та розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні питання щодо формування, використання та розвитку трудового потенціалом ТОВ «УРБК» в сучасних умовах розвитку ринкової економіки.

Для дослідження, аналізу та отримання практичних рекомендацій використані такі методи: описовий метод дослідження; горизонтальний і вертикальний аналізи; аналіз коефіцієнтів; прийоми групування і порівняння; методи експертної і бальної оцінки.

Значимість проблем формування, використання та розвитку трудового потенціалу розглядалися у роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, тому у роботі використовувалися різноманітні літературні джерела: підручники, статті, рекомендації, статистична та нормативна документація. У процесі розгляду проблеми трудового потенціалу на базовому підприємстві використовувалася законодавча і нормативна база, фінансова та статистична звітність ТОВ «УРБК» (Українська ремонтно-будівельна компанія).



# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність трудового потенціалу підприємства

В економічній науці останнім часом відбувається поглиблення досліджень у сфері економіки праці, а трудового потенціалу підприємства. Для його дослідження потрібно визначити сутність економічних категорій «потенціал підприємства» та «трудоий потенціал».

Передусім потрібно зазначити, що «потенціал» (англ. potential) дослівно перекладається як наявність можливостей (сил, запасів, засобів тощо). На даний момент в економічних дослідженнях потенціал вивчається з різних позицій: як міра оцінювання можливостей підприємства; як засіб досягнення поставлених підприємством цілей тощо.

У роботі Барінової Я.О. зроблено дослідження підходів до трактування сутності потенціалу за різними підходами [1]. Ці погляди зведені на рис. 1.1.

Отже, потенціал підприємства можна досліджувати як сукупність його можливостей та ресурсів, що дають змогу йому досягнути мети і розвиватися; це важливий елемент, який допомагає досягти стратегічних цілей в довгостроковій перспективі. Сутність потенціалу підприємства полягає в тому, що наявні та потенційні можливості та ресурси створюють умови для досягнення успіху та ефективності діяльності підприємства. Цей потенціал можна використовувати для покращення якості продукції або послуг, збільшення обсягів виробництва, відкриття нових ринків, впровадження інноваційних технологій та багато іншого.

У роботі Бабкіної Л.М. зазначено, що «потенціал підприємства – максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих можливостей для якісного розвитку та досягнення цілей підприємства у певному середовищі господарювання» [2]. Це визначення

враховує попередньо розглянуті погляди та береться нами за основу у даній бакалаврській роботі.



Рисунок 1.1 – Підходи до трактування категорії «потенціал підприємства» [1]

Відправним пунктом розвитку потенціалу підприємства є аналіз його ресурсної бази, потреб споживачів, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей. При правильному використанні потенціалу підприємства

можна забезпечити стійкий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та досягнення поставлених цілей.

Потенціал підприємства може бути внутрішнім та зовнішнім. Внутрішній потенціал включає ресурси, які контролює саме підприємство, такі як його персонал, обладнання, фінанси тощо. Зовнішній потенціал – це ті ресурси, які знаходяться поза межами підприємства, такі як ринок, технології, законодавство та інші.

Важливою складовою потенціалу підприємства є його репутація, яка впливає на ставлення споживачів, партнерів та інших стейкхолдерів до підприємства. Успішна репутація може бути важливим фактором для залучення клієнтів, партнерів та інвесторів, тоді як погана репутація може негативно вплинути на фінансові результати та розвиток підприємства. Рушійною силою формування репутації є працівники підприємства.

Потенціал підприємства включає в себе різноманітні елементи, такі як фінансові, матеріальні, технічні, технологічні, людські, інтелектуальні, інноваційні та інші. Зважаючи на це, можна виділити різні види потенціалів у загальному потенціалі підприємства (рис. 1.2).

Отже, потенціал підприємства є складним та багатограним поняттям, яке охоплює багато потенціалів, які поєднані між собою. Центральне місце серед них займає трудовий потенціал підприємства. Він відображає загальний обсяг трудових ресурсів, які є в наявності і можуть бути використані для виробничих потреб.

Сутність трудового потенціалу полягає в тому, що він визначає здатність підприємства забезпечувати достатню кількість робочих ресурсів для забезпечення виробничих потреб і вирішення завдань. Трудовий потенціал підприємства – це сукупність всіх робочих сил, які має підприємство, з необхідним рівнем кваліфікації та досвіду роботи.

Отже, трудовий потенціал підприємства складається з числа працівників, їх кваліфікації, професійних навичок і досвіду роботи, а також відносин між працівниками та їхньою мотивацією.

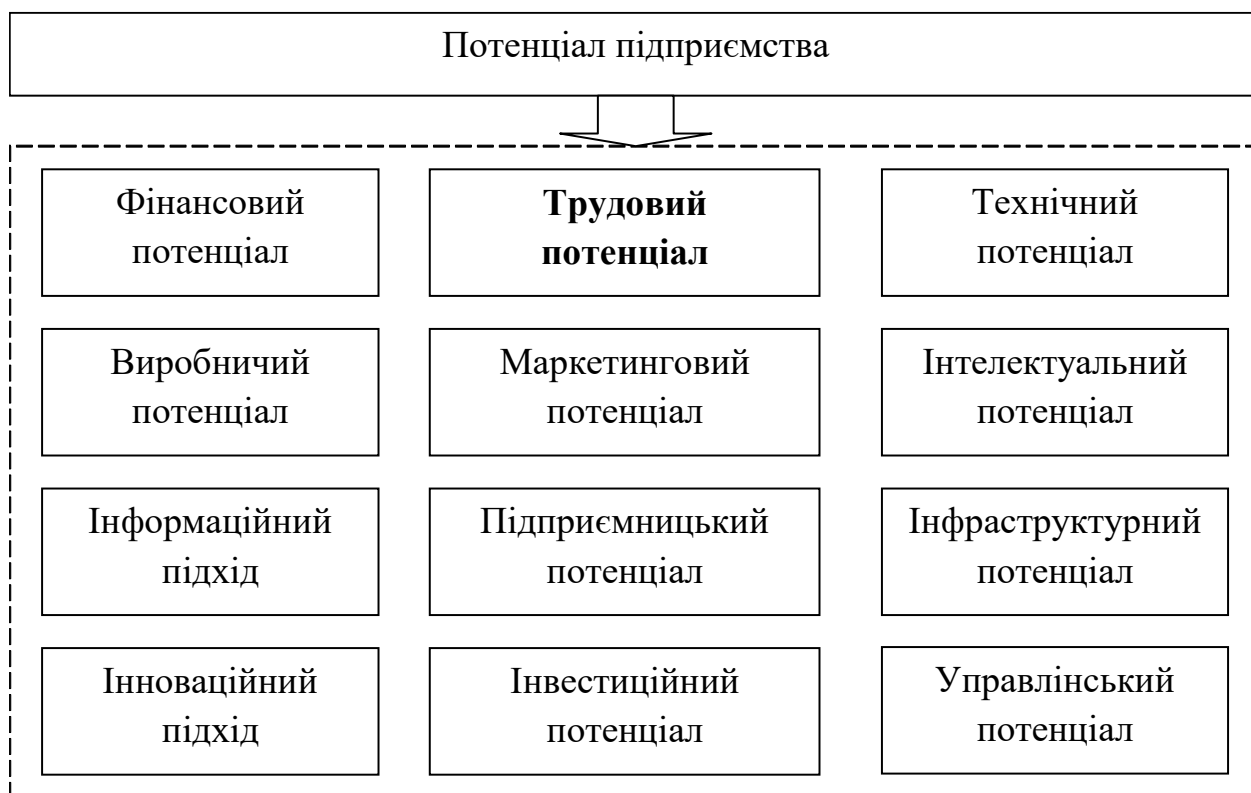


Рисунок 1.2 – Види потенціалу підприємства

Погляди науковців на сутність трудового потенціалу підприємства різняться, що пов'язано із різними трактуваннями як сутності потенціалу підприємства, так і особливостей формування, використання та розвитку трудових ресурсів. Але ці трактування не суперечать один одному, а лише доповнюють. Ці погляди наведені на рис. 1.3.

Більш розширено погляди науковців на сутність трудового потенціалу підприємства у різні роки становлення цієї дефініції наведені у додатку А.

Таким чином, можна бачити різні погляди на сутність трудового потенціалу підприємства, які виходячи з особливостей дослідження можна брати за основу.

В даній бакалаврській роботі трудовий потенціал підприємства нами розглядається на основі наукового погляду Водолажської Т.О., яка визначає його з трьох позицій: «як сукупність наявних та потенційних можливостей і здібностей працівників; як самореалізація, ефективне використання,

нарощення та розвиток можливостей працівників у трудовій діяльності; як сприяння досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства» [26].

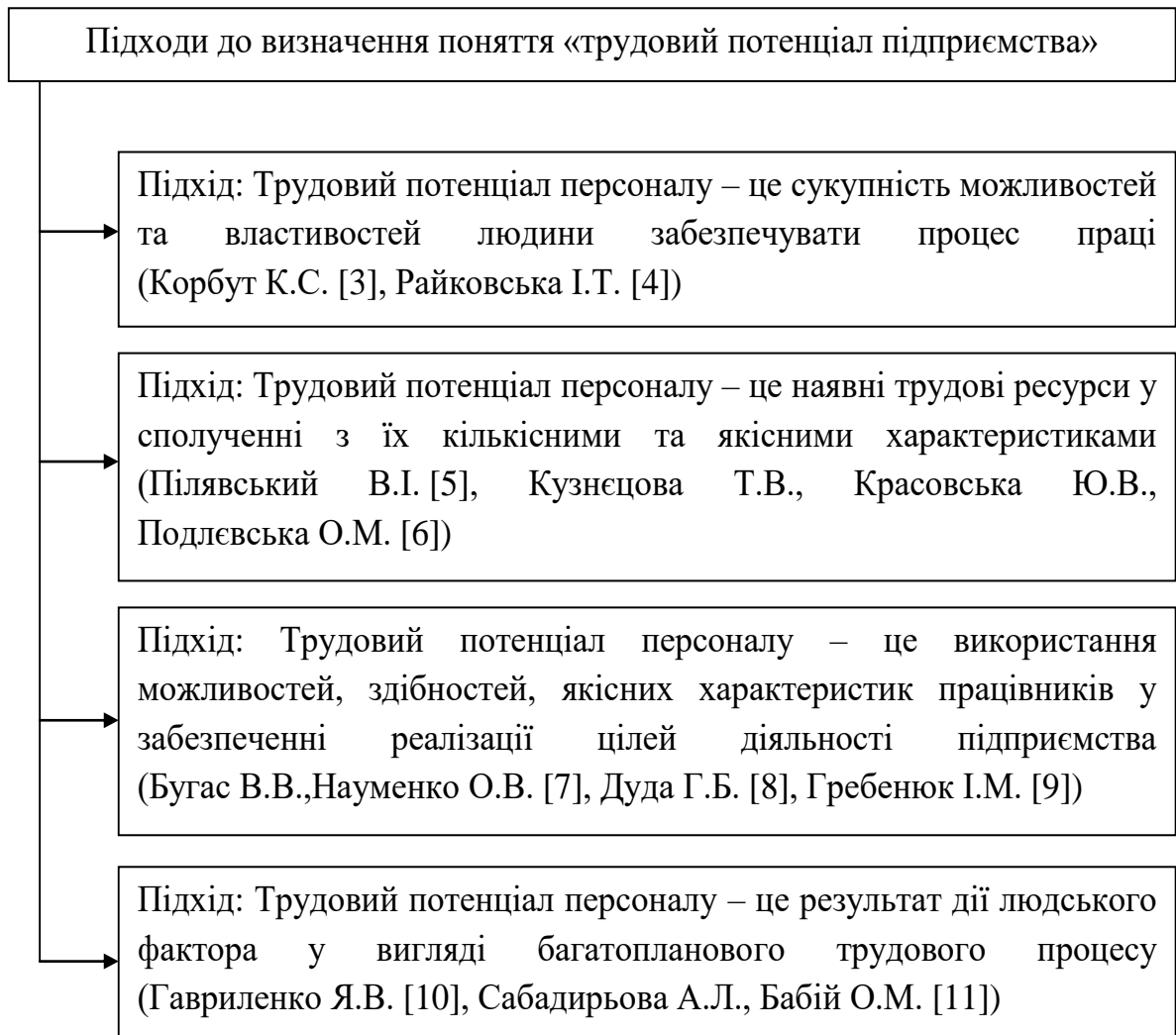


Рисунок 1.3 – Підходи до визначення поняття «трудовий потенціал підприємства»

У підсумку проведений аналіз теорії сутності трудового потенціалу підприємства продемонстрував широку теоретичну базу дослідження. Зважаючи на це, можуть застосовуватися різні траєкторії вивчення та аналізу трудового потенціалу підприємства у напрямі його формування, використання та розвитку.

## 1.2. Система формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства

Успіх підприємства залежить від ефективного формування, використання та розвитку трудового потенціалу, тобто від забезпечення оптимальної кількості робочих ресурсів з правильною кваліфікацією, підтримки розвитку і навчання працівників, забезпечення мотивації та надання можливостей для самореалізації та іншого. Зважаючи на це, особливу у вагу потрібно приділити дослідженню системи формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства.

У даній бакалаврській роботі запропоновано таку систему, яку складено виходячи із розуміння сутності системи як сукупності взаємопов'язаних елементів, які підпорядковані загальній меті та взаємодіють під впливом факторів (рис. 1.4).

Як зазначається у роботі Дубінського С.В. формування трудового потенціалу доцільно розглядати як «процес реалізації заходів щодо забезпечення ринкових можливостей підприємства шляхом зміни його характеристик і властивостей до необхідного рівня відповідно до поставлених цілей» [27].

У роботі [25] визначено, що трудовий потенціал підприємства формується на основі трудових потенціалів працівників. Він об'єднує сукупності їх можливостей до праці (професіоналізм, кваліфікацію, працездатність та ін.) та способів використання цих можливостей (умов праці та відпочинку, системи мотивації та стимулювання до праці, технічного оснащення робочих місць та ін.). Також у роботі зазначається, що формування трудового потенціалу на окремому підприємстві спрямовується на забезпечення персоналу у необхідній кількості, якості та структурі за категоріями, професіями та посадами.

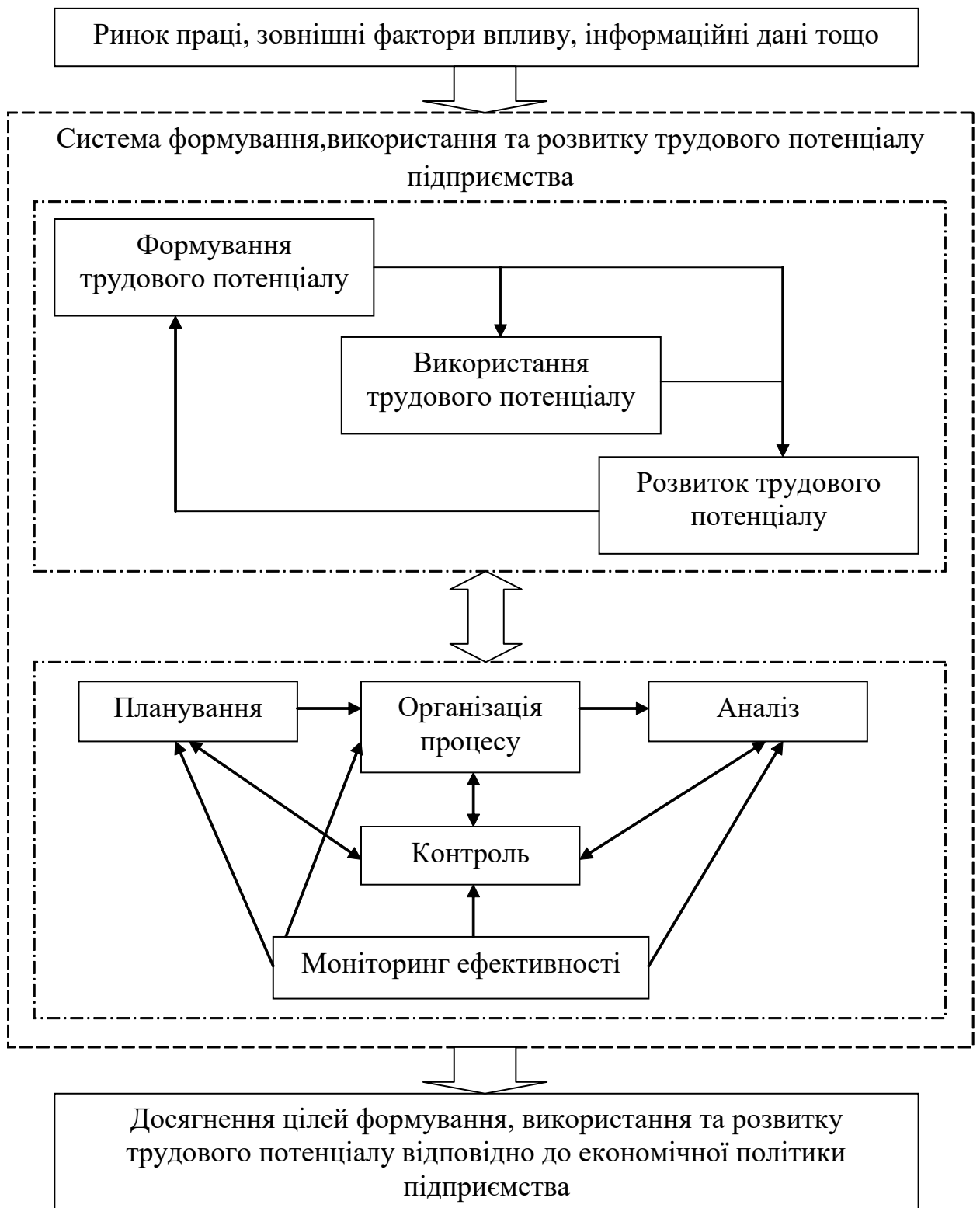


Рисунок 1.4 – Система формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства

Також формування трудового потенціалу повинно враховувати рівень компетентності персоналу, результативність праці працівників та можливості

розвитку їхньої професійної компетентності, бажання здійснювати трудову активність для досягнення цілей підприємства.

Виходячи із сутності трактування трудового потенціалу та розглянутих вище поглядів авторів під його формуванням розуміємо комплекс заходів, спрямованих на забезпечення необхідного обсягу трудових ресурсів, який за якісними характеристиками відповідає потребам підприємства для досягнення ним цілей господарської діяльності.

Для ефективного формування трудового потенціалу підприємства потрібно, на нашу думку, застосовувати наступне (рис. 1.5).

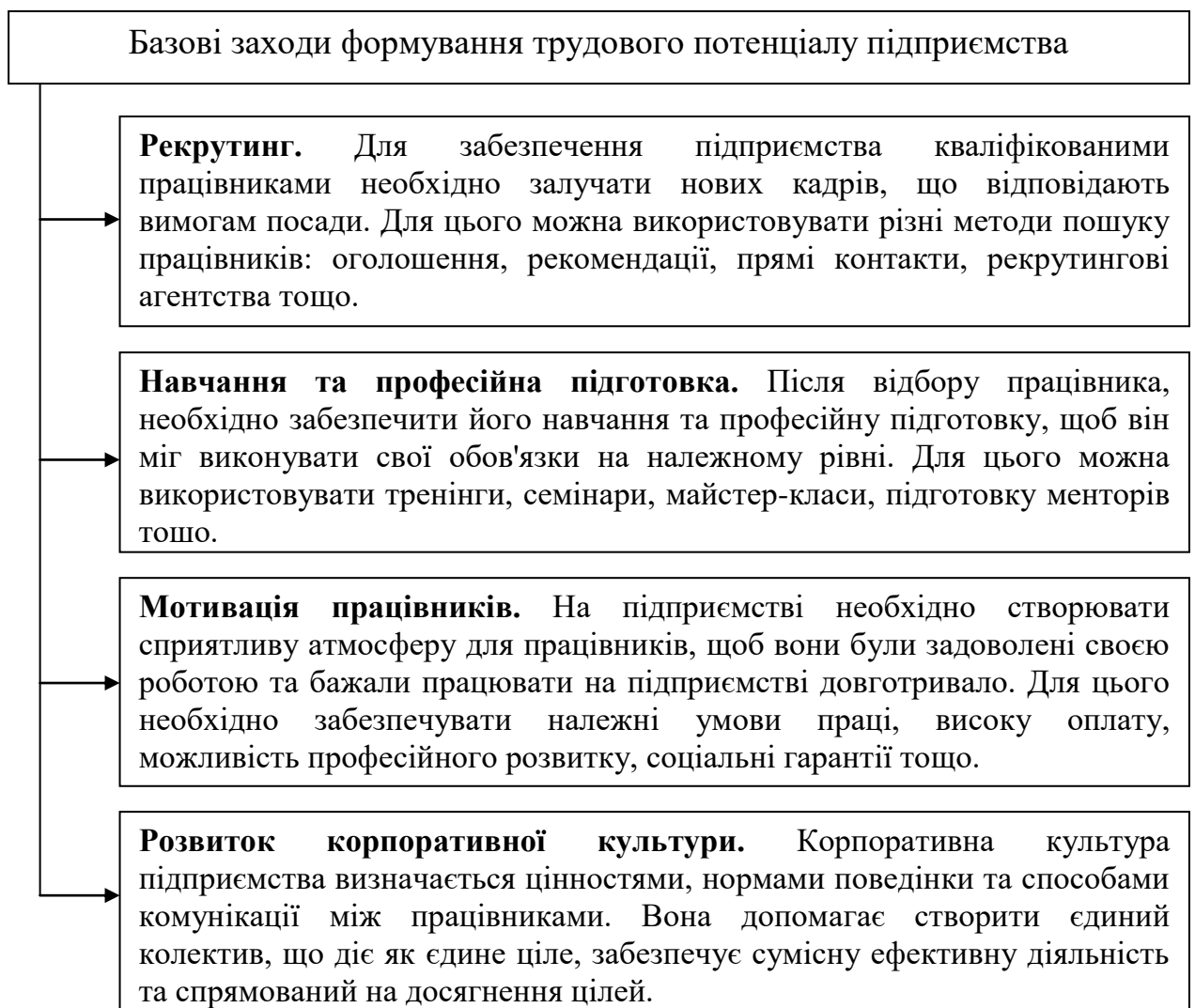


Рисунок 1.5 – Базові заходи формування трудового потенціалу підприємства

Залежно від особливостей та потреб підприємства можна визначати



різні завдання формування його трудового потенціалу. Найбільш часто виділяють такі основні завдання формування трудового потенціалу (рис. 1.6).

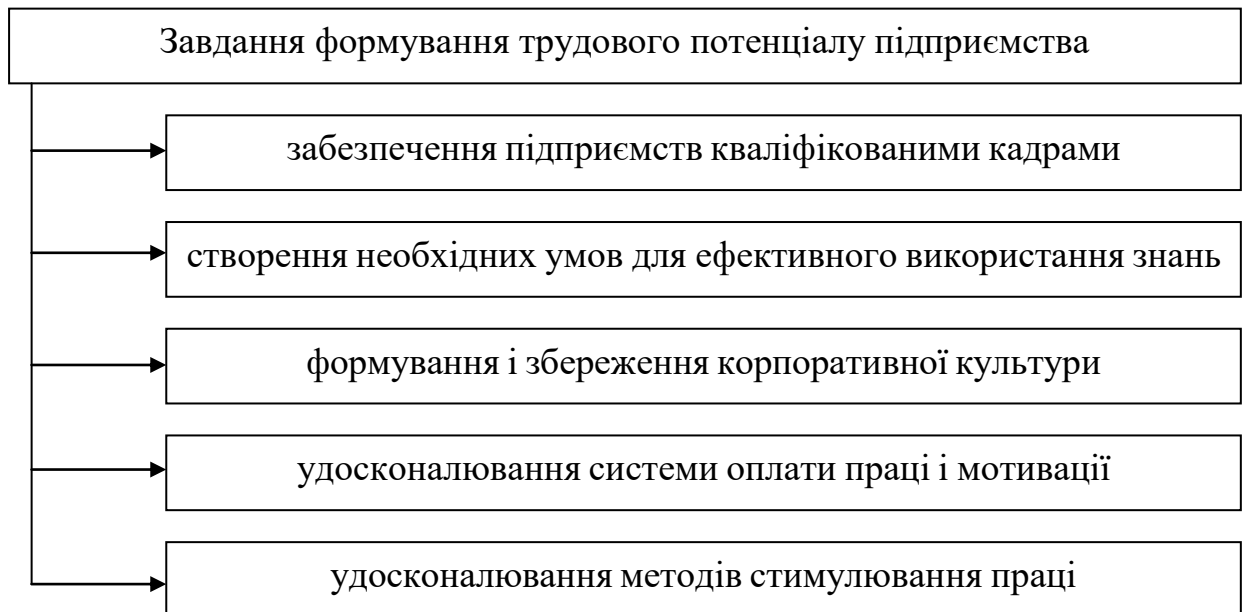


Рисунок 1.6. – Завдання формування трудового потенціалу підприємства [28]

Розглядаючи послідовність формування трудового потенціалу на окремому підприємстві можна надати п'ять основних етапів:

- 1) планування трудових ресурсів;
- 2) рекрутинг та відбір працівників;
- 3) професійна підготовка та розвиток працівників;
- 4) управління трудовим потенціалом;
- 5) моніторинг та оцінка трудового потенціалу.

На першому етапі відбувається планування трудових ресурсів на основі визначення потреби підприємства в працівниках та формування кваліфікаційної структури працівників. Наприклад, якщо підприємство розширює свою діяльність, то можливо знадобляться нові фахівці з високою кваліфікацією, які забезпечать ефективне впровадження нових технологій та методів роботи.

На другому етапі здійснюється рекрутинг та відбір працівників, за яким підприємство повинно залучати кандидатів на роботу та відбирати найбільш

підходящих з них. Важливо враховувати кваліфікацію, досвід роботи та особисті якості кандидатів.

На третьому етапі потрібно здійснювати професійну підготовку та розвиток працівників. Це можуть бути тренінги, курси підвищення кваліфікації, стажування, наставництво тощо.

На четвертому етапі необхідно забезпечувати удосконалювання системи оплати праці і мотивації. Для цього потрібно забезпечувати ефективне управління працівниками, управління мотивацією, оцінку продуктивності, управління відпустками, заробітною платою та інші аспекти.

На останньому етапі потрібно здійснювати моніторинг та оцінку трудового потенціалу підприємства на основі системи ключових показників. Таку систему підприємства розробляють самостійно, виходячи з цілей та завдань формування трудового потенціалу.

На формування трудового потенціалу підприємства впливає велика кількість факторів, які можна об'єднати в табл. 1.1.

Ефективно сформований трудовий потенціал підприємства забезпечує виконання ним поставлених цілей і задач під час використання.

Використання трудового потенціалу підприємства є важливим елементом його успішної діяльності. Для досягнення максимальної продуктивності і ефективності підприємство повинно використовувати свій трудовий потенціал належним чином. Нижче наведено деякі способи використання трудового потенціалу підприємства:

1. Оптимізація робочого часу та організації робочого процесу. Підприємство може раціонально використовувати робочий час своїх працівників, наприклад, шляхом розробки графіків роботи, контролю за відвідуванням робочого місця тощо. Також це може включати планування робочих годин, зменшення часу на неконструктивні заняття та підвищення ефективності робочих процесів.

Таблиця 1.1 – Фактори впливу на формування трудового потенціалу підприємства

Назва фактору	Характеристика впливу
Кваліфікація та досвід працівників	Якість роботи, яку може виконати працівник, залежить від його кваліфікації та досвіду. Якщо працівники мають високу кваліфікацію та багатий досвід роботи, то це може позитивно вплинути на трудовий потенціал підприємства.
Мотивація працівників	Цей фактор включає систему стимулювання працівників, яка може включати в себе заробітну плату, бонуси, премії, можливість кар'єрного зростання та інші пільги. Якщо на підприємстві існує система мотивації, то працівники будуть більш зацікавлені у своїй роботі та будуть прагнути досягати кращих результатів.
Стан матеріально-технічної бази підприємства	Використання сучасних технологій може допомогти підприємству оптимізувати робочі процеси та забезпечити ефективніше використання ресурсів. Наявність сучасного обладнання та інфраструктури може значно впливати на продуктивність працівників та їх трудовий потенціал
Організаційна культура підприємства	Якість робочого середовища, відносин між працівниками на підприємстві та культура організації визначає спосіб, яким працівники пристосовуються до робочих умов та взаємодіють між собою. Якщо культура організації позитивна та підтримує працівників, то це може позитивно вплинути на трудовий потенціал підприємства
Ефективне управління підприємством	Якість управління підприємством, включаючи планування, координацію та контроль, може значно впливати на трудовий потенціал працівників та їх продуктивність.
Умови праці	Цей фактор включає все, що пов'язано з робочим місцем та його обладнанням, а також з відповідними стандартами безпеки та здоров'я працівників. Якщо умови праці на підприємстві є сприятливими та безпечними, то працівники будуть більш задоволені своєю роботою та здатні досягати кращих результатів.
Лідерство	Цей фактор включає здатність керівництва підприємства до ефективного управління працівниками та забезпеченням належних умов для їх праці.
Економічні та політичні умови в країні	Економічна та політична стабільність в країні можуть впливати на трудовий потенціал підприємства через зміну умов праці та споживчої поведінки населення.
Конкуренція на ринку праці	Якщо на ринку праці є висока конкуренція відносно працівників необхідної підприємству професії та кваліфікації, то підприємство може без проблем забезпечити свої потреби у робочій силі, і навпаки.

2. Правильне планування робочих завдань. Працівники повинні мати зрозумілі та реалістичні завдання, щоб вони могли ефективно виконувати свою роботу та забезпечувати продуктивність підприємства.

3. Використання персоналом сучасних технологій та обладнання. Підприємство може використовувати сучасні технології та обладнання, що допоможуть зменшити фізичне та психологічне навантаження на працівників та збільшити їх продуктивність.

4. Використання трудового потенціалу в комфортних умовах праці. Підприємство може забезпечити своїм працівникам комфортні умови праці, такі як зручні робочі місця, правильне освітлення та вентиляцію, забезпечення безпеки праці та ін.

5. Використання стимулюючих систем та мотиваційних інструментів. Підприємство може використовувати системи стимулювання для підвищення продуктивності та мотивації працівників. Це може включати премії за досягнення певних цілей, зростання заробітної плати, бонусні програми, розвиток кар'єри тощо, щоб стимулювати працівників до більш ефективної роботи та досягнення більших результатів.

Ступінь та якісні характеристики використання трудового потенціалу підприємства визначаються за допомогою системи показників, основними з яких є показники продуктивності та ефективності. Більш детально вони будуть розглянуті у наступному пункті даної бакалаврської роботи.

Ще одним важливим елементом досліджуваної системи є розвиток трудового потенціалу. Це неперервний процес, що включає в себе вдосконалення кваліфікації, розвиток професійних навичок та знань, а також зміцнення мотивації працівників. Розвиток трудового потенціалу є важливою складовою його успіху підприємства та його конкурентоспроможності.

Розвиток трудового потенціалу, як зазначається у роботі Марценюк Л.В., є «одним із чинників формування конкурентних переваг підприємства, він потребує виконання принципу безперервності розвитку трудового потенціалу кожного працівника, вимагає значного часу та різного

роду ресурсів задля забезпечення виконання стратегічної мети функціонування підприємства» [29].

Розвиток трудового потенціалу на окремому підприємстві можна представити різними способами. Наприклад, виробниче навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві повинні забезпечувати можливості для професійного розвитку працівників відповідно до вимог сучасного господарювання, виробництва, розвитку технологій та ринку праці. Ще одним способом розвитку трудового потенціалу є внутрішній розвиток кадрів, шляхом наставництва, можливостей брати участь у проектах, отримання нової професії без відриву від виробництва тощо. Для цього на підприємстві повинні розроблятися та впроваджуватися різні програми навчання та розвитку, які дозволять працівникам отримувати нові навички та знання, удосконалити їхні професійні компетенції. Це також може включати тренінги, семінари, вебінари, курси тощо.

Розвиток трудового потенціалу підприємства можна спрямовувати також на формування лідерських якостей та кар'єрного росту працівників, на формування навичок застосування нових технологій, автоматизації процесів, використання штучного інтелекту та інших інноваційних технологій.

Програма та завдання розвитку трудового потенціалу повинні бути спрямовані на встановлення пріоритетних аспектів для подальшої діяльності підприємства виходячі з попереднього оцінювання. Потрібно враховувати існуючий рівень початкових професійних компетентностей співробітників. Також потрібно зважувати на особливості розвитку та формування висококваліфікованого, інноваційно спрямованого персоналу, розвиток специфічних компетентностей працівників та ін.

Наразі в сучасних умовах безперервний розвиток трудового потенціалу багатьох підприємств спрямований на формування професійної поведінки працівників. Концепція розвитку професійних компетентностей працівників наведена на рис. 1.7.



Рисунок 1.7 – Концепція розвитку трудового потенціалу підприємства [30]

Реалізація процесів формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства відбувається за допомогою комплексу методів, які необхідно розглянути у наступному підрозділі.

### 1.3. Методичні підходи до аналізу трудового потенціалу підприємства

Для проведення аналізу трудового потенціалу підприємства запропоновано оцінювати кількість та якість робочої сили за різними ознаками: професіями, категоріями, кваліфікаціями працівників, займаними посадами, стажем роботи, освітою тощо. Оцінка трудового потенціалу підприємства може бути корисною для планування та управління трудовими ресурсами підприємства, визначення оптимального розміру команди працівників, встановлення для них цілей та показників ефективності.

Для визначення рівня трудового потенціалу підприємства можна використовувати такі показники, як кількість працівників, рівень кваліфікації, показники продуктивності праці, оцінка робочого досвіду та відповідальності працівників, кількістю годин роботи, які можуть бути здійснені за один робочий день, або за загальною кількістю робочих годин, яку можуть виконати всі працівники підприємства.. З метою ефективного використання трудового потенціалу підприємства, необхідно забезпечити постійний моніторинг показників та відповідне управління персоналом.

Аналіз трудового потенціалу підприємства є важливим для планування роботи підприємства, визначення потреби в працівниках, розподілу робочих завдань між працівниками, а також для визначення загального рівня продуктивності підприємства. Для підвищення трудового потенціалу підприємства можна використовувати різні стратегії, наприклад, залучення нових та кваліфікованих працівників, підвищення рівня навчання та професійної підготовки працівників, а також вдосконалення технологій та робочих процесів.

Аналіз трудового потенціалу підприємства запропоновано у даній бакалаврській роботі виконувати за такими етапами (рис. 1.8).

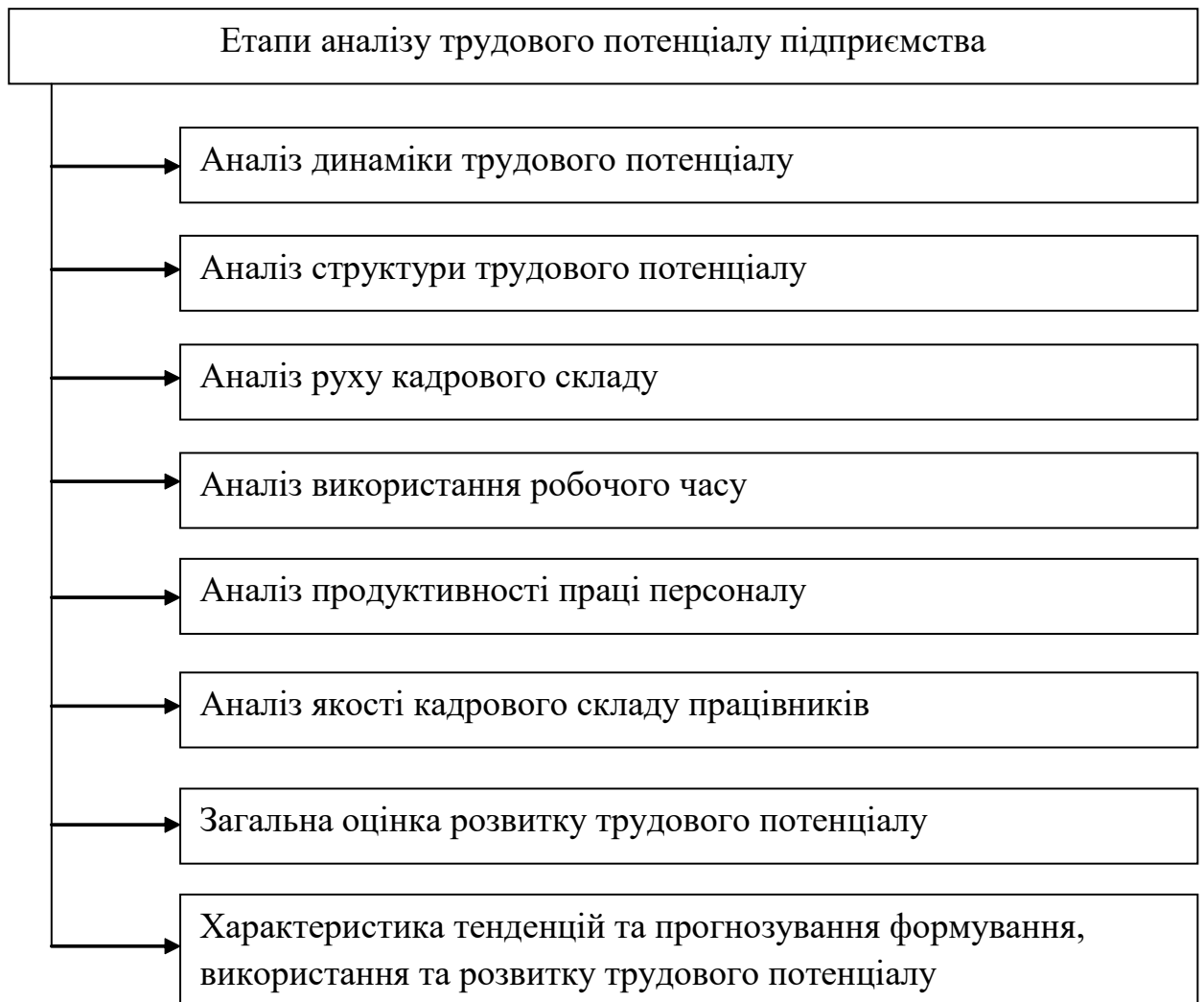


Рисунок 1.8 – Етапи аналізу трудового потенціалу підприємства

На першому етапі при аналізі динаміки трудового потенціалу підприємства здійснюється аналіз зміни кількості працівників з поділом їх на категорії (керівники, спеціалісти, робітники та службовці). При цьому визначається абсолютні та відносні відхилення кожного аналізованого року від базового. Також аналогічний аналіз може проводитися за окремими професіями та рівнями кваліфікації.

На другому етапі – аналіз структури трудового потенціалу підприємства – проводиться визначення питомої ваги чисельності



працівників за кожною категорією, професією, групою у загальній чисельності працівників. При цьому такий аналіз проводиться за кожним аналізованим роком.

На третьому етапі при аналізі руху кадрового складу підприємства потрібно провести оцінку середньооблікової чисельності працівників, кількості прийнятих, вибулих, тих, що пропрацювали повний рік на підприємства. На основі даних показників можна визначити та проаналізувати коефіцієнти прийняття, вибуття, приросту, плинності кадрів та постійного складу (рис. 1.9).

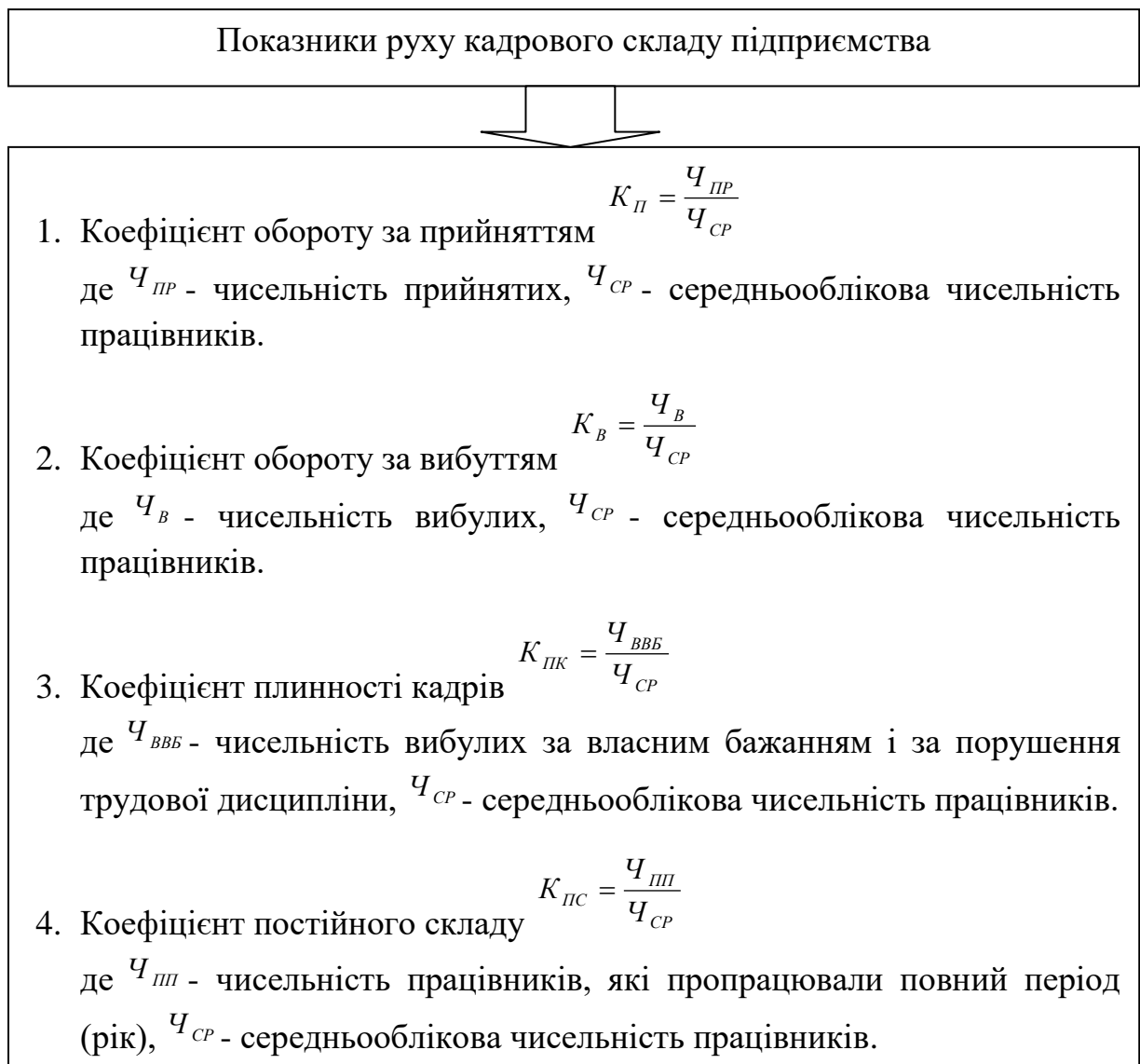


Рисунок 1.8 – Показники руху кадрового складу підприємства

Далі доцільно аналізувати використання робочого часу працівників. Для цього у динаміці потрібно оцінити зміни фонду робочого часу, середню кількість відпрацьованих днів та середню тривалість робочого дня.

На п'ятому етапі потрібно проаналізувати продуктивність праці персоналу підприємства. Вона є показником, який характеризує ефективність витрат праці.

Оцінку продуктивності праці проводять за показниками кількості продукції в одиницю часу, або витрат праці на одиницю виробленої продукції.

$$\text{Виробіток продукції } B = \frac{Q}{T}; \text{ Трудомісткість } t = \frac{1}{B} = \frac{T}{Q}$$

При цьому можуть використовувати показники, що розраховуються в середньому за рік, за місяць, за день та за годину. Також середню продуктивність праці (виробіток продукції) доцільно порівнювати з середнім розміром заробітної плати за аналогічним періодом.

На шостому етапі потрібно зробити аналіз якості кадрового складу працівників. А далі провести загальну оцінку розвитку трудового потенціалу. Цей аналіз обумовлює оцінювання рівня освіти персоналу, середнього стажу працівників тощо. Такий аналіз проводиться у динаміці та за структурою. Далі потрібно проаналізувати кількість працівників, що пройшли навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації, пройшли стажування, отримали сертифікати.

Наостанок потрібно надати характеристику тенденцій та здійснити прогноз формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства.

Таким чином, проведений теоретичний огляд трудового потенціалу підприємства, методики його аналізу стало основою для подальшого практичного дослідження на прикладі ТОВ «Універсальна ремонтно-будівельна компанія».

## 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «УРБК»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «УРБК»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Універсальна ремонтно-будівельна компанія» було створене у 2006 році у м. Кривий Ріг та має юридичну адресу – вул. Акціонерна, 23.

ТОВ «Універсальна ремонтно-будівельна компанія» (далі скорочено ТОВ «УРБК») – це юридична особа, що має самостійні фінансові та майнові документи, розрахунковий рахунок в комерційному банку, печатки з найменуванням.

ТОВ «УРБК» має право від свого імені укладати господарські договори, набувати майнові і власні немайнові права, мати зобов'язання, створювати в Україні і поза нею дочірні підприємства, філії і представництва.

Основна мета діяльності ТОВ «УРБК» – забезпечення ефективної діяльності у сферах, які визначені установчими документами підприємства, задоволення інтересів стейкхолдерів та всіх сторін соціально-трудова відносин на основі отримання прибутку та інших грошових надходжень.

Предмет діяльності ТОВ «УРБК» – здійснення окремих видів діяльності, визначених установчими документами, відповідно до мети, завдань, функцій та напрямів розвитку підприємства. Основними видами діяльності аналізованого підприємства є:

- будівництво житлових і нежитлових будівель
- ремонтно-будівельні роботи та спеціальні будівельно-монтажні роботи, у т.ч. роботи з бетону, термоізоляційні, антикорозійні, сантехнічні та інші роботи на замовлення юридичних і фізичних осіб;
- роботи з виробництва та реалізації матеріалів, продукції промислово-технічного призначення, металевих конструкцій та виробів;

– ремонтні роботи та обслуговування промислового обладнання (робочих машин та обладнання), автотранспортних засобів тощо;

– автотранспортні послуги, навантажувально-розвантажувальні та транспортно-експедиційні послуги в Україні та за її межами.

Керує підприємством ТОВ «УРБК» директор.

Організаційна структура управління ТОВ «УРБК» зображена на рис. 2.1.

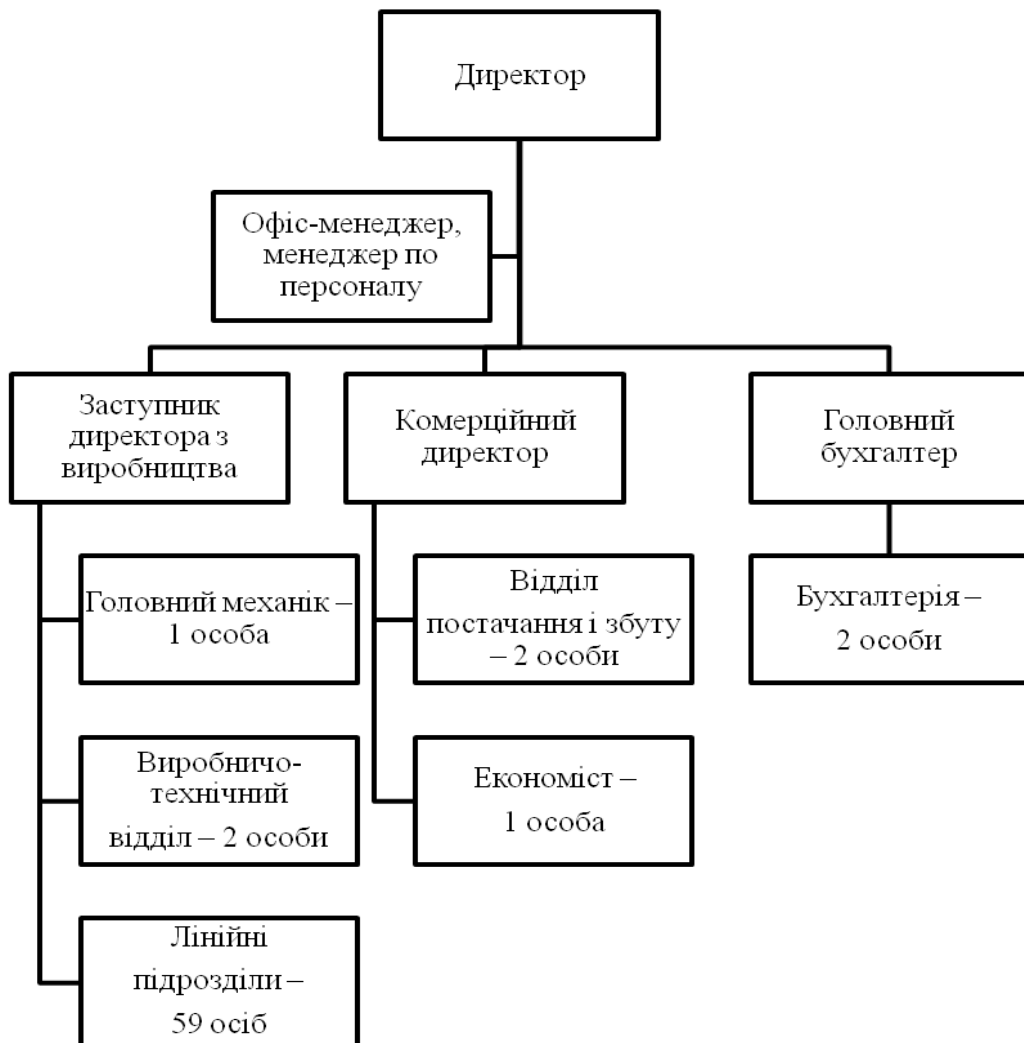


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «УРБК»

При здійсненні господарської, економічної та соціальної діяльності засновники та керівництво ТОВ «УРБК» самостійно визначають напрями його розвитку, здійснюють планування окремих сфер його функціонування.

ТОВ «УРБК» вільне у виборі предмета договору, визначенні зобов'язань, інших умов господарських взаємовідносин, що не суперечать законодавству України. У Статуті ТОВ «УРБК» зазначається такі особливості його діяльності (рис. 2.2).

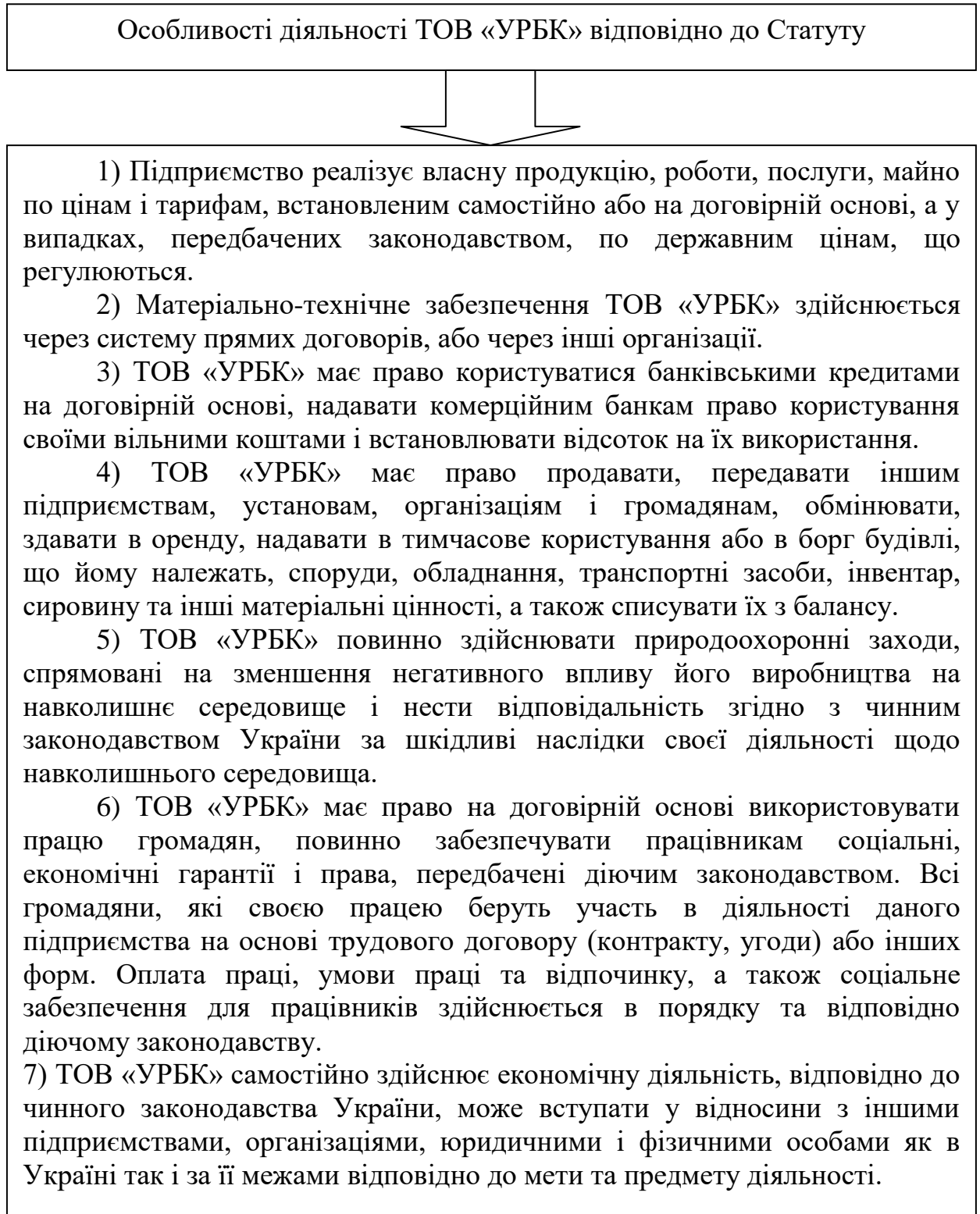


Рисунок 2.2 – Особливості діяльності ТОВ «УРБК» відповідно до Статуту

Розглянемо показники результатів діяльності ТОВ «УРБК», які наведено у додатку Б та складені за фінансовою звітністю підприємства, що у додатку В.

Отже, у 2021 році можна було спостерігати зменшення собівартості реалізованої продукції ТОВ «УРБК». Це були позитивні зміни, однак при зменшенні виручки від реалізації, яке спостерігалася у цей період на підприємстві, відбулося зменшення прибутків, і відповідно, спад ефективності функціонування підприємства.

При дослідженні змін показників прибутку визначено, що прибуток від реалізації продукції, робіт, послуг ТОВ «УРБК» у 2021 році, який складав у цей період 1031 тис. грн., знизився у порівнянні з попереднім роком на 3430 тис. грн. або на 35,33% за рахунок зменшення виручки від реалізації продукції на 11444 тис. грн. та за рахунок зменшення витрат на 8014 тис. грн. Це було наслідком коронавірусної кризи, оскільки ТОВ «УРБК» у 2019-2020 роках мало договори на будівництво та ремонтні роботи попередніх періодів. А у 2021 році внаслідок того, що у 2019-2020 роках договорів на виконання будівельних робіт було укладено недостатньо для ефективної роботи, то у 2021 році було падіння чистої виручки та прибутків.

У 2020 році на підприємстві спостерігався найвищий прибуток, що викликано порівняно високим доходом від реалізації. Хоча він був дуже незначно збільшений у порівнянні з 2019 роком, він збільшився на 159 тис. грн. або на 1,67%. Такі зміни відбулися за рахунок змін у виручці від реалізації продукції на 450 тис. грн. та витратах на виробництво і реалізації продукції на 291 тис. грн.

Отже, можна вважати, що у 2021 році намітилася негативна тенденція зменшення доходів від реалізації, що призвела до зменшення відповідного прибутку. Внаслідок цього факту знизився і чистий прибуток ТОВ «УРБК».

У 2020 році чистий прибуток підприємства порівняно з попереднім періодом збільшився на 2793 тис. грн., чи на 21,48%, а у 2021 році відбулося його зменшення на 570 тис. грн., чи на 36,08%. Це є негативним

моментом у забезпеченні високих фінансових результатів, що є метою діяльності ТОВ «УРБК» (рис. 2.3).

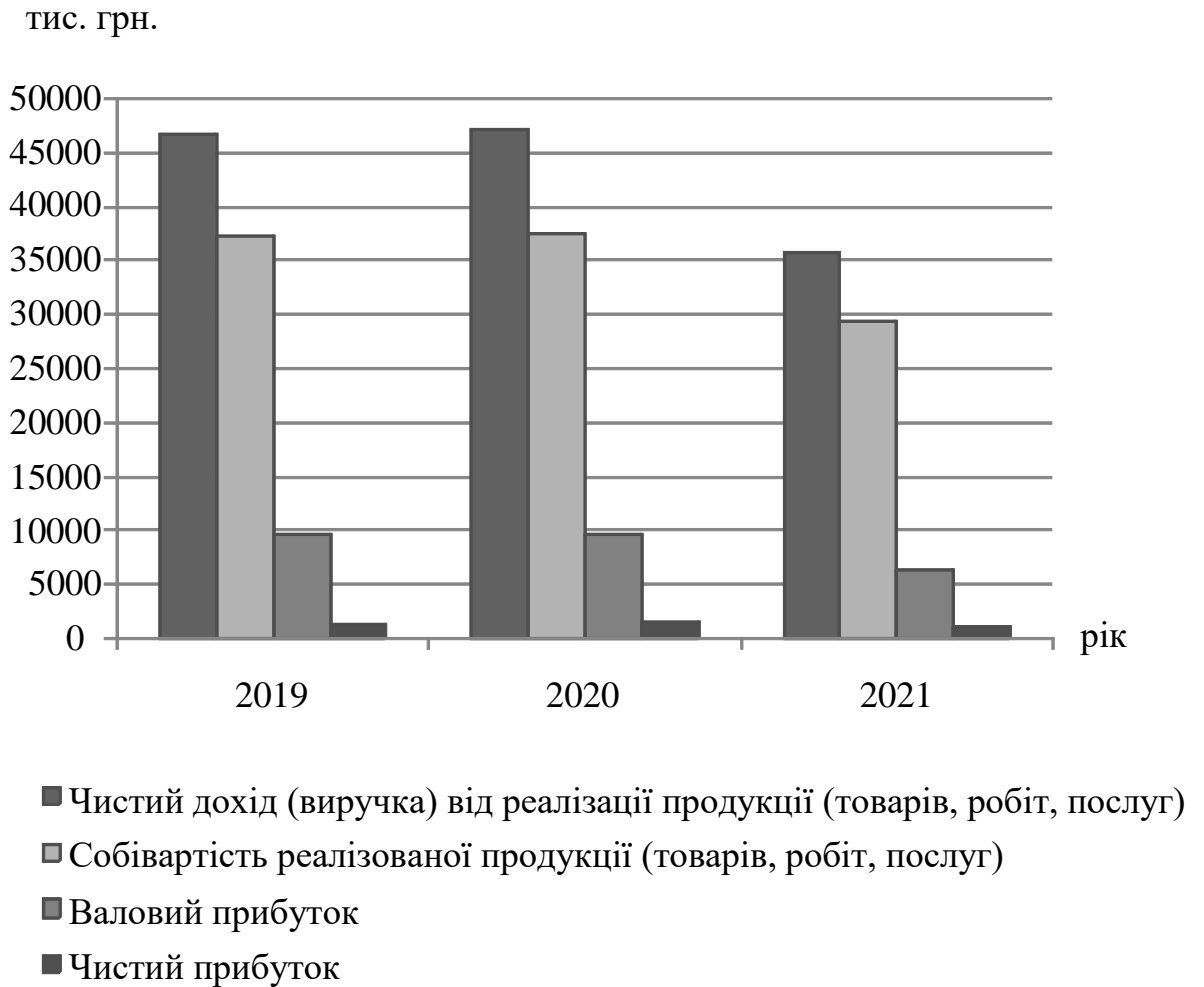


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «УРБК»

Отже, за результатами характеристики змін фінансових результатів ТОВ «УРБК» можна зробити висновки про те, що господарська діяльність підприємства у 2021 році проводилася не достатньо ефективно, оскільки абсолютні розміри фінансових результатів були занадто малі у порівнянні з доходами. Це також підтверджується оцінкою показників ефективності (додаток Г).

Динаміку показників рентабельності ТОВ «УРБК» наведено на рис. 2.4.

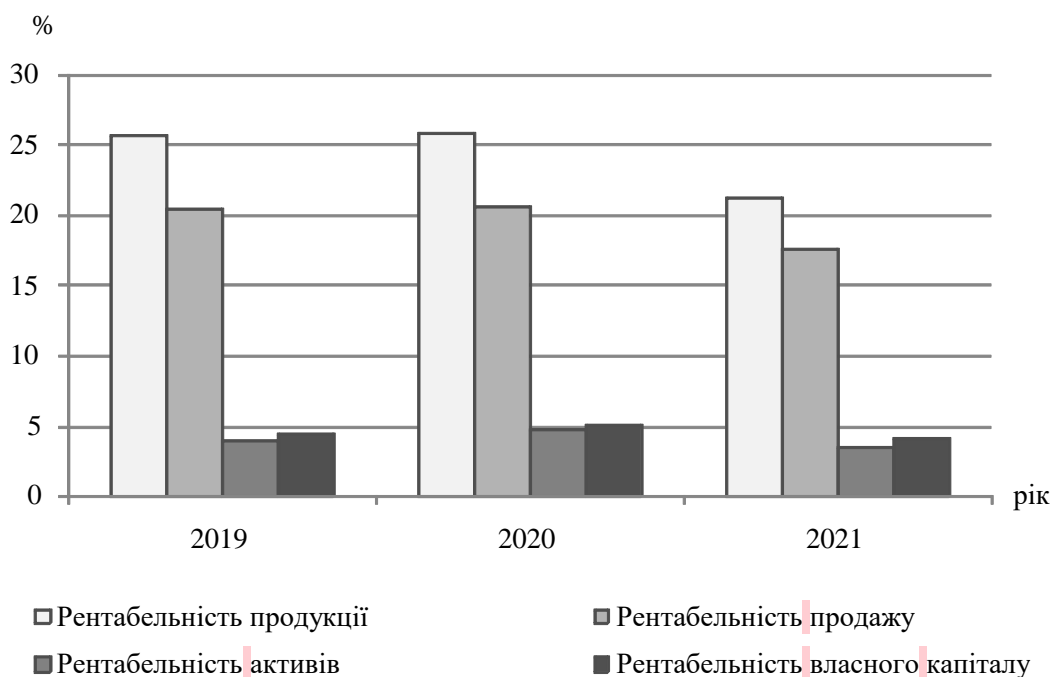


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «УРБК»

За рис. 2.4 видно, що найефективнішою діяльністю підприємства була у 2020 році, оскільки показники рентабельності у цей період мали найвищі значення. У 2021 році порівняно з попередніми роками показники ефективності (рентабельність і оборотність коштів) знизилися. Це є було негативним моментом у погіршенні фінансового стану підприємства.

Зважаючи на це проаналізуємо фінансові коефіцієнти ТОВ «УРБК» у динаміці та порівняно із загальноприйнятими нормативами, що їм відповідають (Додаток Д, рис. 2.5).

За рис 2.5 та порівнянням фактично отриманих показників фінансової стійкості з нормативами видно, що ТОВ «УРБК» було фінансово стійким підприємством, оскільки частка власного капіталу у загальній валюті балансу коливалася від 91% у 2019 році до 83% у 2021 році, про що свідчить коефіцієнт фінансової незалежності. Натомість частка позикового капіталу складала лише 9-17%.



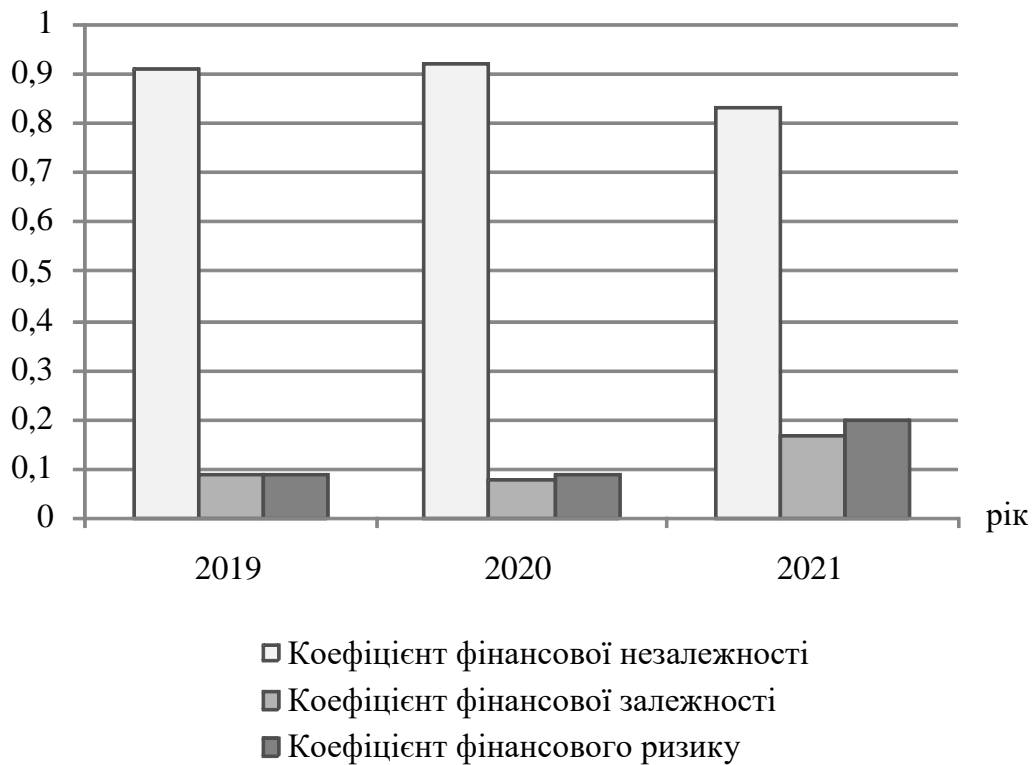


Рисунок 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «УРБК»

Коефіцієнт фінансового ризику свідчить, що ТОВ «УРБК» мало несуттєву залежність від позикового капіталу: станом на 31.12.2021 р. на 1 грн. власного капіталу припадало 0,2 грн. позикових коштів.

Розглядаючи динаміку показників фінансової стійкості можна спостерігати їх погіршення, однак запас виконання фінансових нормативів достатньо великий.

Далі проаналізуємо ліквідність та платоспроможність ТОВ «УРБК» (додаток Д, рис. 2.6).

За рис. 2.6 видно, що у динаміці спостерігається погіршення ліквідності підприємства. При порівнянні показників ліквідності з нормативами визначено, що коефіцієнти швидкої та поточної ліквідності повністю відповідають нормативам та суттєво перевищують їх критичні значення. Так, наприклад, станом на 31.12.2021 р. ТОВ «УРБК» за рахунок поточних активів спроможне погасити п'ятикратну суму поточних зобов'язань.

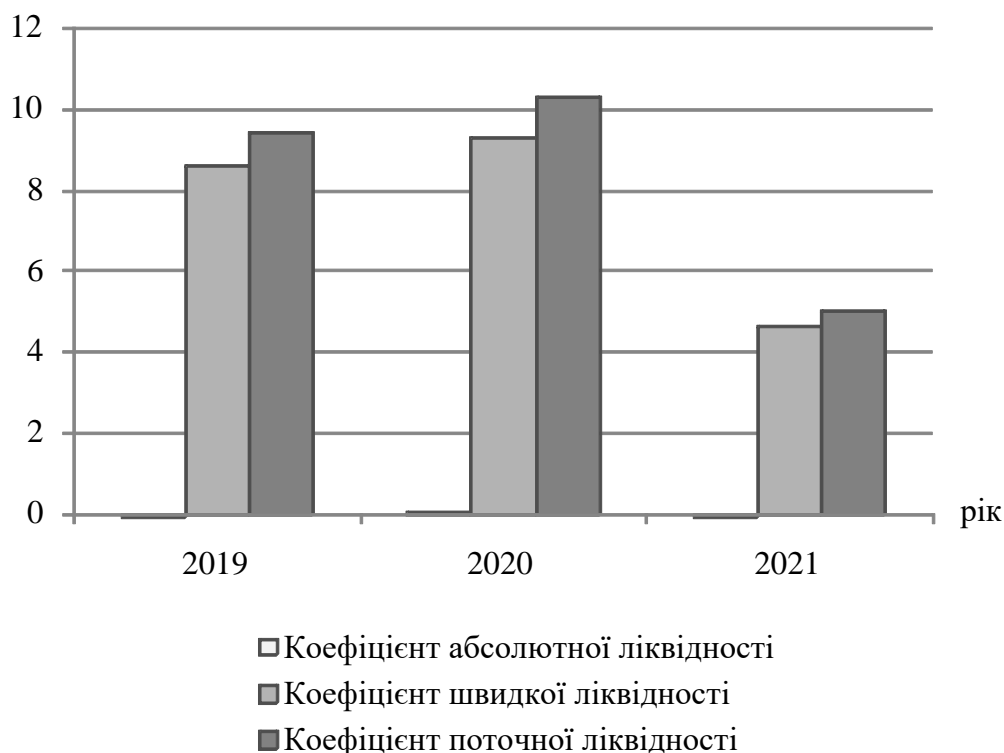


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «УРБК»

Однак коефіцієнт абсолютної ліквідності є занадто малим і наближається до нуля, що говорить про неможливість ТОВ «УРБК» розраховуватися за своїми найбільш терміновими зобов'язаннями у назначений термін та у повному обсязі. Станом на 31.12.2021 р. підприємство за рахунок найбільш ліквідних активів може розрахуватися за поточним зобов'язанням лише на 0,8%.

Таким чином, на основі аналізу визначених коефіцієнтів можна зазначити, що підприємство ТОВ «УРБК» станом на 31.12.2021 р. є ліквідним, платоспроможним та фінансово стійким. Це підприємство має низький фінансовий ризик, який визначається сформованою структурою пасивів та дозволяє підприємству розвиватися без суттєвих кризових впливів.

## 2.2. Характеристика формування та використання трудового потенціалом виробничого підприємства ТОВ «УРБК»

На аналізованому підприємстві формування та використання трудового потенціалу здійснювалося під керівництвом директора ТОВ «УРБК». Кадрова робота на даному підприємстві включалася в обов'язки менеджера по персоналу, який суміщає функції офіс-менеджера.

У своїй діяльності менеджер з персоналу повинен керуватися законодавчими та нормативними актами, серед яких: Конституція України, закони України та підзаконні акти, постанови Верховної Ради України, укази та розпорядження Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, а також внутрішні документи підприємства: Статут, посадові інструкції, правила трудового розпорядку тощо.

У ході формування та використання трудового потенціалу ТОВ «УРБК» менеджером з персоналу проводиться відповідний аналіз, який включає етапи, які було розглянуто у першому розділі (див. рис. 1.7).

При формуванні та використанні трудового потенціалу на підприємстві менеджер з персоналу повинен виконувати функції і завдання, що наведені на рис. 2.7.

Робота та виконання функцій менеджера по персоналу ґрунтується на попередньо проведеному аналізі трудового потенціалу підприємства.

Аналіз трудового потенціалу ТОВ «УРБК» починається з аналізу динаміки персоналу по категоріям та по чисельності (табл. 2.1).

З табл. 2.1 видно, що чисельність кадрового складу підприємства впродовж 2019-2021 рр. зменшилася на 9 осіб – з 81 особи у 2019 році до 72 осіб у 2021 році. Це відбулося за рахунок зменшення кадрового складу спеціалістів на 1 особу та робітників на 8 осіб.

### Функції і завдання менеджера з персоналу

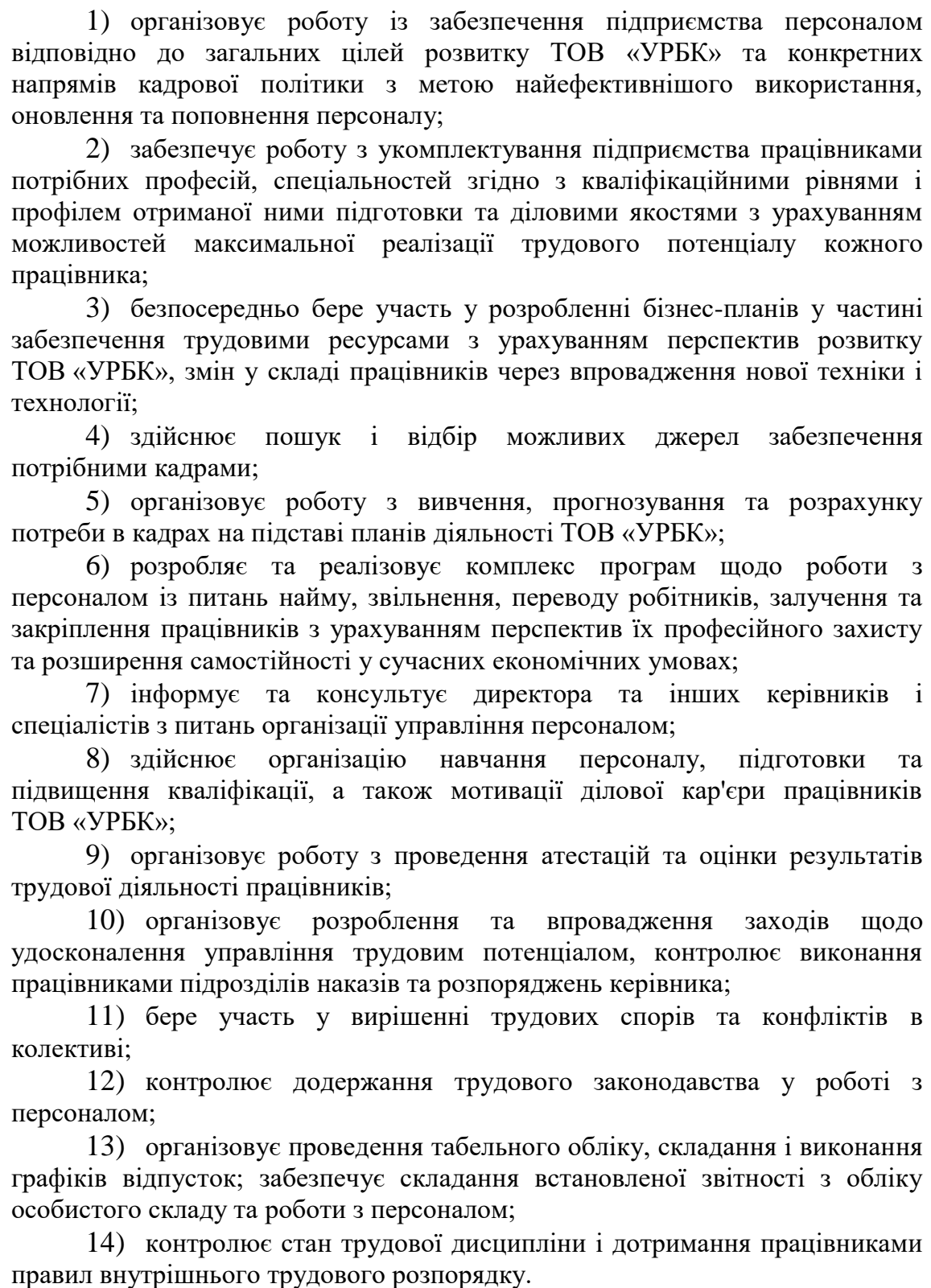
- 
- 1) організовує роботу із забезпечення підприємства персоналом відповідно до загальних цілей розвитку ТОВ «УРБК» та конкретних напрямів кадрової політики з метою найефективнішого використання, оновлення та поповнення персоналу;
  - 2) забезпечує роботу з укомплектування підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника;
  - 3) безпосередньо бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими ресурсами з урахуванням перспектив розвитку ТОВ «УРБК», змін у складі працівників через впровадження нової техніки і технології;
  - 4) здійснює пошук і відбір можливих джерел забезпечення потрібними кадрами;
  - 5) організовує роботу з вивчення, прогнозування та розрахунку потреби в кадрах на підставі планів діяльності ТОВ «УРБК»;
  - 6) розробляє та реалізовує комплекс програм щодо роботи з персоналом із питань найму, звільнення, переводу робітників, залучення та закріплення працівників з урахуванням перспектив їх професійного захисту та розширення самостійності у сучасних економічних умовах;
  - 7) інформує та консультує директора та інших керівників і спеціалістів з питань організації управління персоналом;
  - 8) здійснює організацію навчання персоналу, підготовки та підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар'єри працівників ТОВ «УРБК»;
  - 9) організовує роботу з проведення атестацій та оцінки результатів трудової діяльності працівників;
  - 10) організовує розроблення та впровадження заходів щодо удосконалення управління трудовим потенціалом, контролює виконання працівниками підрозділів наказів та розпоряджень керівника;
  - 11) бере участь у вирішенні трудових спорів та конфліктів в колективі;
  - 12) контролює додержання трудового законодавства у роботі з персоналом;
  - 13) організовує проведення табельного обліку, складання і виконання графіків відпусток; забезпечує складання встановленої звітності з обліку особистого складу та роботи з персоналом;
  - 14) контролює стан трудової дисципліни і дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку.

Рисунок 2.7 – Функції та завдання менеджера з персоналу ТОВ «УРБК»

Таблиця 2.1 – Динаміка трудового потенціалу ТОВ «УРБК» на кінець року

Категорія працівників	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
				абс.	відн., %	абс.	відн., %
Керівники	4	4	4	0	0	0	0
Спеціалісти	13	13	12	0	0	-1	-7,69
Службовці	2	2	2	0	0	0	0
Робітники	62	60	54	-2	-3	-6	-10,00
Разом	81	79	72	-2	-2,47	-7	-8,86

Необхідність такого зменшення пояснюється зниженням обсягів виконання будівельних робіт та чистого доходу від реалізації. Основним напрямом діяльності ТОВ «УРБК» є будівництво та виконання ремонтних робіт на умовах підряду.

Для дослідження динаміки трудового потенціалу ТОВ «УРБК» побудуємо діаграму динамічних змін за окремими категоріями персоналу (рис. 2.8).

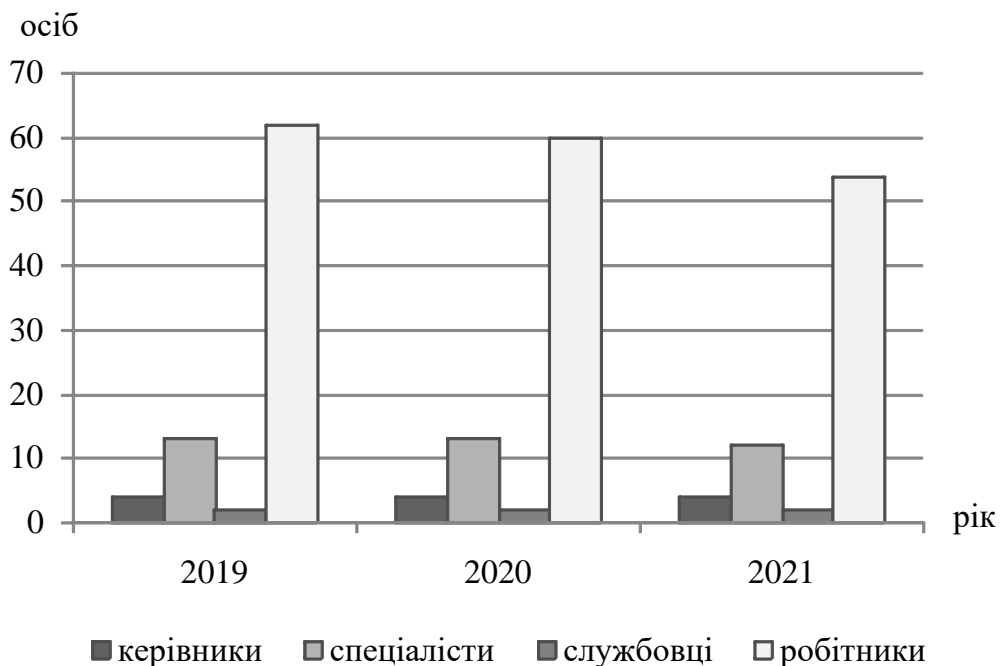


Рисунок 2.8 – Динаміка персоналу ТОВ «УРБК» за окремими категоріями

За рис. 2.8 можна спостерігати зменшення чисельності робітників на 8 осіб або на 10%. Це, безумовно, впливає на зміну структури трудового потенціалу. Аналіз цієї структури наведений на рис. 2.9-2.10.

За рис. 2.9-2.10 видно, що структура трудового потенціалу підприємства впродовж аналізованого періоду змінилася незначно. Частка керівників залишилася без змін – 5%.



Рисунок 2.9 – Структура трудового потенціалу ТОВ «УРБК» у 2019 році

Частки спеціалістів і службовців зросли на 1%, а частка робітників відповідно зменшилася на 2%. Це говорить про підвищення навантаження утримання керівників, спеціалістів і службовців на одного робітника.

Для дослідження руху кадрів у ТОВ «УРБК» необхідно проаналізувати коефіцієнти прийняття, вибуття, приросту, а також плинності кадрів та постійного складу (табл. 2.2).

За табл. 2.2 можна спостерігати такі результати. Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «УРБК» у 2019-2021 рр. зменшувалася з 82 осіб до 75 осіб. Кількість прийнятих осіб скорочувалася і перевищувала кількість звільнених осіб. Це говорить про зменшення масштабів діяльності

підприємства за умови, що техніко-технологічні, організаційні та інші фактори не змінюються.

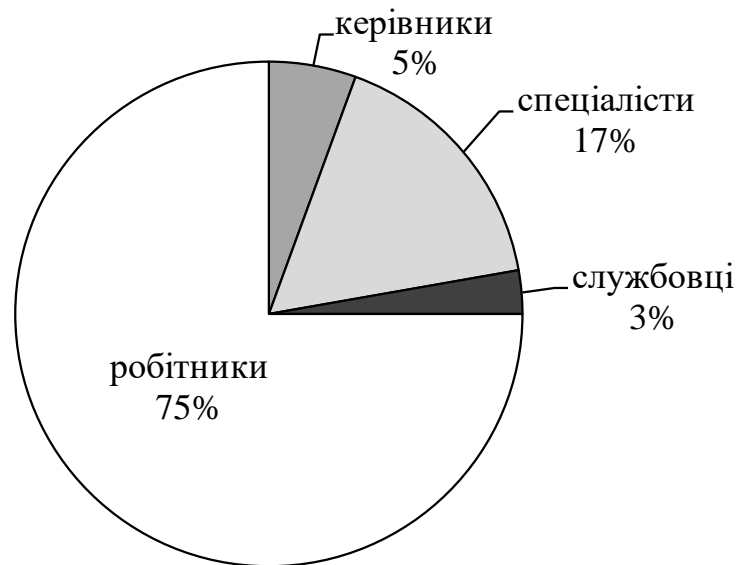


Рисунок 2.10 – Структура трудового потенціалу ТОВ «УРБК» у 2021 році

За кількістю працівників, які пропрацювали на підприємстві повний рік у 2019-2020 рр. спостерігається стабільність (64 особи), однак у 2021 році ситуація змінилася у бік погіршення – таких працівників стало менше на 9 осіб.

Зважаючи на попередньо аналізовані показники нами розраховані коефіцієнти руху кадрового складу ТОВ «УРБК». Їх аналіз показав, що рівень прийняття персоналу у товариство зменшується, але незначно – на 1%. Загалом він за всіма аналізованими роками складав 9-10%.

Натомість коефіцієнт вибуття коливався – у 2020 році знизився на 0,1 пункт, а у 2021 році зріс на 0,3 пункти. Коефіцієнт приросту за аналізований період має від’ємне значення, що говорить про спрямованість ТОВ «УРБК» на скорочення штату. Крім того коефіцієнти прийняття та вибуття достатньо високі, що говорить про існуючу проблему при формуванні та використанні трудового потенціалу, яка пов’язана зі значною

плинністю кадрів. Це підтверджує і рівень плинності та постійності кадрового складу ТОВ «УРБК».

Таблиця 2.2 – Показники руху кадрового складу ТОВ «УРБК»

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	82	80	75
Прийнято працівників, осіб	8	7	7
Вибуло працівників, осіб	9	8	10
у т.ч. за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	9	8	8
Кількість працівників, які пропрацювали на підприємстві повний рік, осіб	64	64	55
Коефіцієнт прийняття	0,10	0,09	0,09
Коефіцієнт вибуття	0,11	0,10	0,13
Коефіцієнт приросту	-0,01	-0,01	-0,04
Коефіцієнт плинності кадрів	0,11	0,10	0,11
Коефіцієнт постійного складу	0,78	0,80	0,73

Так коефіцієнт плинності кадрів знаходився у межах 0,1-0,11 , що говорить про достатньо високий рівень плинності кадрів -10-11%. А коефіцієнт постійного складу знижується з 0,78 у 2019 році до 0,73 у 2021 році, що є негативним у господарській діяльності підприємства та використанні його трудового потенціалу.

Наступним етапом аналізу формування та використання трудового потенціалу підприємства є аналіз використання робочого часу. Цей аналіз проводиться з табл. 2.3.



Таблиця 2.3 - Аналіз використання робочого часу працівників ТОВ «УРБК»

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
Фонд робочого часу, людино-год.	141895	138688	127226
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	82	80	75
Середня кількість відпрацьованих днів одним працівником, дн.	221	220	215
Середня тривалість робочого дня, год.	7,83	7,88	7,89

Фонд робочого часу працівників ТОВ «УРБК» постійно зменшується з 141895 людино-годин у 2019 році до 127226 людино-годин у 2021 році. Зменшення фонду робочого часу відбулося за рахунок зниження середньооблікової чисельності працівників на 7 осіб, середньої кількості відпрацьованих днів одним працівником на 6 днів.

Натомість середня тривалість робочого дня навпаки збільшилася на 0,7 годин, за рахунок чого відбулося зростання фонду робочого часу та часткова компенсація негативного впливу попередньо розглянутих факторів.

Динаміка фонду робочого часу працівників ТОВ «УРБК» наведена на рис. 2.12.

Отже, проведена оцінка формування та використання трудового потенціалу ТОВ «УРБК» дозволяє визначити, що вона здійснюється менеджером з персоналу та полягає в аналізі та розробці заходів щодо підвищення якісного рівня формування і використання кадрового складу підприємства. Визначено, що на підприємстві у кадровому складі відбуваються зміни, пов'язані зі зменшенням чисельності.

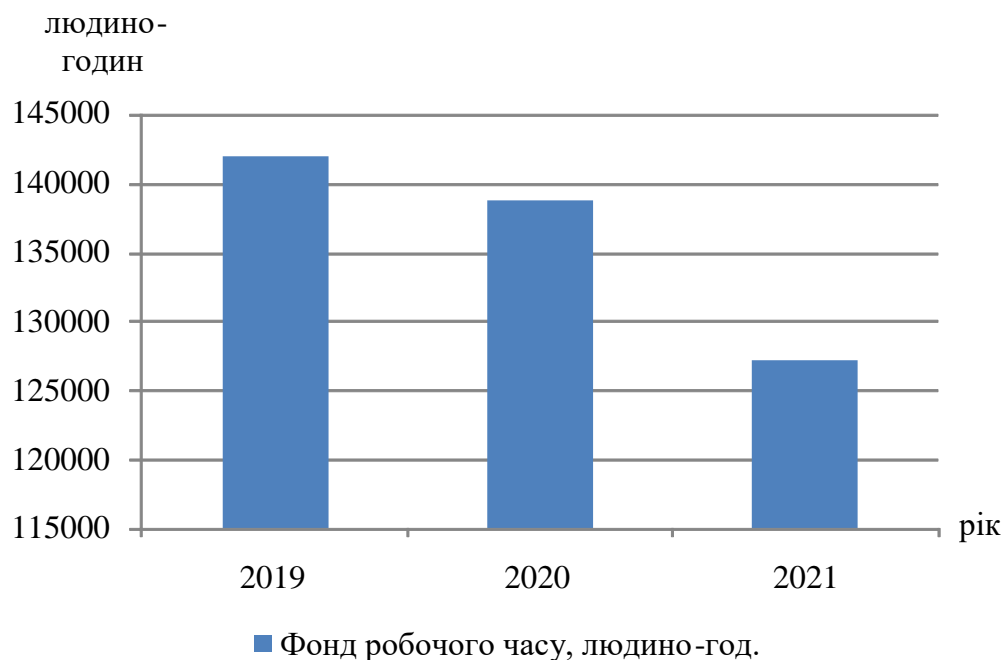


Рисунок 2.12 – Динаміка фонду робочого часу працівників ТОВ «УРБК»

Це впливає на зміни структури трудового потенціалу, використання працівниками фонду робочого часу та, відповідно, на розвиток і якісний рівень трудового потенціалу підприємства. Зважаючи на це у наступному підрозділі проведемо таку оцінку.

### 2.3. Оцінка розвитку та якості трудового потенціалу ТОВ «УРБК»

Оцінку розвитку трудового потенціалу ТОВ «УРБК» можна провести за структурні показники рівня освіти, рівня навчання, перенавчання і підвищення кваліфікації, рівня вмінь і навичок. Для оцінки якості трудового потенціалу підприємства доцільно проводити аналіз показників продуктивності праці.

Проведемо аналіз трудового потенціалу ТОВ «УРБК» за цими показниками.

При дослідженні кількісних показників трудового потенціалу ТОВ «УРБК» у попередньому підрозділі нами було виявлено, що підбір та

укомплектованість кадрового складу направлена на підвищення якості персоналу, підвищення рівня продуктивності праці, створення стабільності у досягненні трудових результатів кожного окремого працівника.

Розвиток трудового потенціалу підприємства безпосередньо пов'язаний з якісним складом персоналу по освітньому рівню.

Дані про результати аналізу рівня освіти працівників ТОВ «УРБК» наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз рівня освіти працівників ТОВ «УРБК»

Показник	Кількість дипломованих фахівців					
	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Всього, осіб	у % до наявності	Всього, осіб	у % до наявності	Всього, осіб	у % до наявності
Всього дипломованих фахівців	64	79,0	63	79,7	61	84,7
З вищою освітою	41	50,6	41	51,9	41	56,9
З середньо-спеціальною освітою	23	28,4	22	27,8	20	27,8

За підсумками 2021 року у ТОВ «УРБК» працює 61 дипломований фахівець або 87,4% до загальної чисельності, причому цей відсоток суттєво зріс у порівнянні з попередніми періодами, що говорить про розвиток та підвищення якісного рівня трудового потенціалу аналізованого підприємства.

Такий високий відсоток пояснюється специфікою діяльності ТОВ «УРБК», оскільки проведення будівництва та ремонтних робіт із

застосуванням спеціалізованих промислових машин та обладнання потребує висококваліфікованих, а подекуди і сертифікованих спеціалістів.

Структура складу кадрів за рівнем освіти наведена на рис. 2.12.

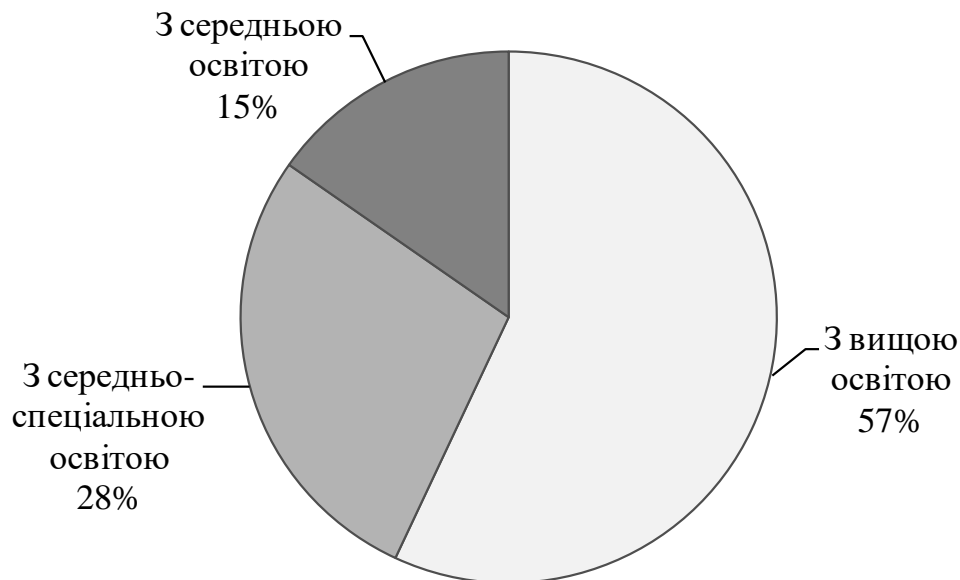


Рисунок 2.12 – Структура кадрового складу ТОВ «УРБК» за рівнем освіти у 2021 році

Отже, рис. 2.12 підтверджує попередній висновок про високий розвиток трудового потенціалу підприємства за рівнем освіти.

Наступним етапом є аналіз ступеню навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації працівників. Всі працівники підприємства проходять підвищення кваліфікації з відривом та без відриву від виробництва у різні періоди часу.

Це підвищення кваліфікації організовується у виді стажувань на інших підприємствах, підвищення кваліфікації у вигляді підвищення розряду для робітників та отримання сертифікатів при навчанні у спеціалізованих установах і організаціях. Як правило, сертифікація персоналу відбувається при роботі з новим або унікальним обладнанням, або обладнанням певної торгової марки – наприклад працівники ТОВ «УРБК», що мають професію

«Електрик» проходили сертифікацію на підтвердження можливості працювати з обладнання торгової марки «Шнайдер-електрик».

Динаміка процесу навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Розвиток трудового потенціалу шляхом навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «УРБК»

Показник	Кількість працівників, що пройшли навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації					
	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Всього, осіб	у % до наявності	Всього, осіб	у % до наявності	Всього, осіб	у % до наявності
Всього працівників	13	16,0	10	12,7	11	15,3
пройшли стажування	6	7,4	5	6,3	5	6,9
курси підвищення кваліфікації	5	6,2	5	6,3	3	4,2
отримали сертифікати	2	2,5	0	0,0	3	4,2

З табл. 2.5 видно, що спостерігається деяка стабільність з незначними коливаннями у загальній чисельності працівників, що підвищили свій рівень розвитку. Загалом 13-16% працівників із загальної кількості працюючих на підприємстві підвищили свій кваліфікаційний рівень.

За внутрішньою структурою відповідно до видів навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації найбільшу частку становить стажування. Його пройшли 6-7% працівників підприємства та курси підвищення кваліфікації – 4-6%. Отримали сертифікати за весь період лише 5 осіб категорії «спеціалісти».

Необхідно зауважити, що у 2021 році кількість працівників, що навчаються, поступово зменшується, однак це пов'язано не із зменшенням їх частки (навпаки їх частка збільшується), а із зменшенням загальної кількості персоналу.

Далі розглянемо якість використання кадрового складу за показником продуктивності праці (табл. 2.6). Цей аналіз доцільно робити разом з аналізом співвідношення росту продуктивності праці і заробітної плати працівників.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників продуктивності праці та заробітної плати персоналу ТОВ «УРБК»

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
				абс.	відн., %	абс.	відн., %
Продуктивність праці, грн./год.	329,5	340,4	281,1	10,9	3,30	-59,3	-17,41
Середньогодинний заробіток, грн.	100,2	117,7	126,5	22,5	17,46	8,8	7,47

З табл. 2.6 можна спостерігати підвищення продуктивності праці у 2020 році порівняно з попереднім роком і зниження її у 2021 році. Отже, виробіток продукції збільшився у 2020 році на 3,3%. У 2021 році виробіток продукції зменшився на 17,41% порівняно з попереднім періодом, що є негативним моментом у забезпеченні ефективності роботи підприємства.

Оскільки продуктивність праці погіршується, то темп її зміни необхідно порівняти зі змінами заробітної плати. Аналіз показав, що темп росту заробітної плати випереджає темп росту продуктивності праці, що говорить про неефективну політику формування оплати праці кадрового

складу ТОВ «УРБК». Тому у подальшому необхідно розглянути напрями підвищення продуктивності праці.

Підсумовуючи необхідно зауважити, щодо основних завдань процесу формування, використання та розвитку трудового потенціалу ТОВ «УРБК» належать такі (рис. 2.13).

Основні аспекти управління трудовим потенціалом ТОВ «УРБК» ґрунтуються на затвердженій політиці, яка спрямована на вирішення завдань (рис. 2.14).



Рисунок 2.13 – Основні завдання процесу формування, використання та розвитку трудового потенціалу ТОВ «УРБК»

Основні аспекти управління трудовим потенціалом ТОВ «УРБК»

1. Забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання трудового потенціалу підприємства.
2. Перехід від адміністративно-паперових методів управління кадрами до обґрунтованих процедур підбору, оцінки та розподілу кадрів, що вимагає від менеджера з персоналу знань та навичок психологічного тестування, соціологічного дослідження та інших сучасних технологій.
3. Широке впровадження прогресивних методів розвитку трудового потенціалу: підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу для освоєння нової техніки та технології, що вимагає розробки перспективних планів формування трудового колективу.
4. Організацію системної роботи з керівними кадрами, яка має базуватись на таких організаційних формах як планування ділової кар'єри, навчання на курсах підвищення кваліфікації, стажування.
5. Забезпечення стабільності трудового колективу, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі вдосконалення матеріальних, соціально-культурних та етично-психологічних стимулів.
6. Забезпечення соціальних гарантій в сфері зайнятості шляхом кваліфікованого додержання керівництвом порядку працевлаштування та звільнених працівників, надання їм гарантованих законодавством пільг та компенсацій.

Рисунок 2.14 – Основні аспекти управління трудовим потенціалом ТОВ «УРБК»

На основі проведеного аналізу у наступному розділі необхідно розробити заходи щодо удосконалення трудового потенціалу ТОВ «УРБК». Відповідно до проведеного аналізу, виявлених недоліків встановлено, що напрямками його вдосконалення можуть бути заходи з розвитку трудового потенціалу підприємства, підвищення ефективності відбору, оцінки, мотивації та навчання працівників.



## 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «УРБК»

### 3.1. Кадрова політика та удосконалення відбору персоналу при формуванні трудового потенціалу ТОВ «УРБК»

Для ефективної діяльності підприємства важливо вдосконалювати управління трудовим потенціалом. Процеси формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства повинні відображатися у його кадровій політиці.

Кадрова політика підприємства – це «сукупністю принципів, складових та методів впливу на створення належних умов праці, добір і використання задіяних трудових ресурсів, їх розвиток та мотивацію з метою досягнення як стратегічно визначених цілей, розв'язання намічених господарських завдань, так і соціальних та особистих проблем працівників різних рівнів відповідальності» [41]. Саме так кадрова політика підприємства розглядається у даній бакалаврській роботі.

Кадрова політика підприємства включає в себе політику зайнятості, політику навчання та розвитку персоналу, політику оплати праці та соціального забезпечення, політику умов праці та виробничих відносин тощо. В межах цих політик підприємства можуть вирішуватись такі завдання:

- планування трудового потенціалу, потреби в кадрах (в персоналі);
- підбір та відбір персоналу відповідно до вимог господарського процесу;
- навчання і підвищення кваліфікації працівників;
- регулювання виробничо-трудова та соціально-трудова відносин, ефективне керівництво персоналом;
- створення умов праці, які відповідають стандартам та забезпечують ефективну діяльність на підприємстві;

- формування ефективної системи оплати праці та матеріального стимулювання персоналу.

Реалізацію кадрової політики підприємства можна представити на рис.3.1.



Рисунок 3.1 – Реалізація кадрової політики підприємства

Кадрова політика на підприємстві, у тому числі політика формування та розвитку трудового потенціалу, може реалізовуватися за декількома сценаріями, виходячи з чого можна обрати той чи інший вид політики: пасивну, реактивну, превентивну активну.

Пасивна політика для ТОВ «УРБК» є найгіршою серед наведених вище, оскільки не має чітко вираженої програми дій щодо управління трудовим потенціалом. В межах даної політики керівництво не розробляє і не впроваджує заходи щодо удосконалення трудового потенціалу на підприємстві, а лише ліквідують негативні наслідки без намагання аналізу причин їх настання.

Отже, по відношенню до формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства пасивна кадрова політика не обумовлює ефективну програму дій, а кадрова служба не має прогнозу потреб у персоналі та його розвитку.

Реактивна кадрова політика підприємства є кращим рішенням для ТОВ «УРБК», ніж пасивна політика. Вона включає контроль за симптоматикою в управлінні трудовим потенціалом, обумовлює складання планів формування та використання персоналу. Однак, реактивна кадрова політика не обумовлює складання цільових програм розвитку трудового потенціалу підприємства.

Превентивна кадрова політика підприємства обумовлює розробку обґрунтованих прогнозів розвитку трудового потенціалу, однак без деталізованої цільової програми. Крім того менеджер по персоналу застосовує діагностичні засоби прогнозування трудового потенціалу у короткостроковій та середньостроковій перспективі.

Активна кадрова політика є найкращим варіантом для ТОВ «УРБК», оскільки ця політика обумовлює не тільки прогнозування трудового потенціалу підприємства, але і застосування засобів впливу на ситуацію з кадрами.

Розрізняють два типи активної кадрової політики: раціональну та авантюристичну.

Активна раціональна кадрова політика стосовно трудового потенціалу підприємства обумовлює проведення якісного аналізу і діагностики, здійснення прогнозу розвитку кадрової ситуації в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. При цьому менеджер по персоналу підприємства повинен формувати та реалізовувати заходи щодо розвитку трудового потенціалу, професійних компетенцій працівників всіх рівнів.

Активна авантюристична кадрова політика стосовно трудового потенціалу підприємства не є доцільною для ТОВ «УРБК», оскільки у такому випадку директор підприємства не має якісного діагнозу трудового

потенціалу та не впливає на нього. При цьому менеджер по персоналу не володіє засобами прогнозування, діагностики та аналізу трудового потенціалу. Реалізація цієї кадрової політики відбувається інтуїтивно, на емоційному рівні без аргументацій з боку менеджера по персоналу або керівника підприємства.

На нашу думку, для ТОВ «УРБК» найбільш доцільною є превентивна кадрова політика. Чому саме ця? Тому що в сучасних економічних умовах війни з РФ підприємство не може витратити багато коштів на навчання та розвиток трудового потенціалу підприємства. Але може розробляти обґрунтовані прогнози розвитку персоналу, діагностику трудового потенціалу у короткостроковій та середньостроковій перспективі.

Для діагностики трудового потенціалу підприємства доцільно аналізувати окремі робочі місця та відповідність компетенцій працівників, які займають відповідні посади та ці робочі місця.

На рис. 3.2 наведена модель діагностики робочого місця та компетенцій, які йому відповідають (за різними ознаками).

Для формування трудового потенціалу достатнього якісного рівня у ТОВ «УРБК» повинна проводитися діагностика за трьома складовими: якість, вартість і час. При цьому якість, як правило, є незмінною складовою. Тобто впровадження кадрової політики буде залежати від часу і фінансових коштів, що виділяються на набір, підбір та розвиток підприємства. Вартість діагностичних процедур та реалізації процесів розвитку працівників складається з оплати часу менеджеру по персоналу, оплати послуг зовнішніх провайдерів і втрат від відсутності працівника на робочому місці. Щоб виробити необхідну кадрову політику, потрібно визначити, в чому у кожному конкретному випадку полягає можливість економії коштів.

Тактика мінімізації витрат прийнятна тоді, коли підприємство має в своєму розпорядженні час.

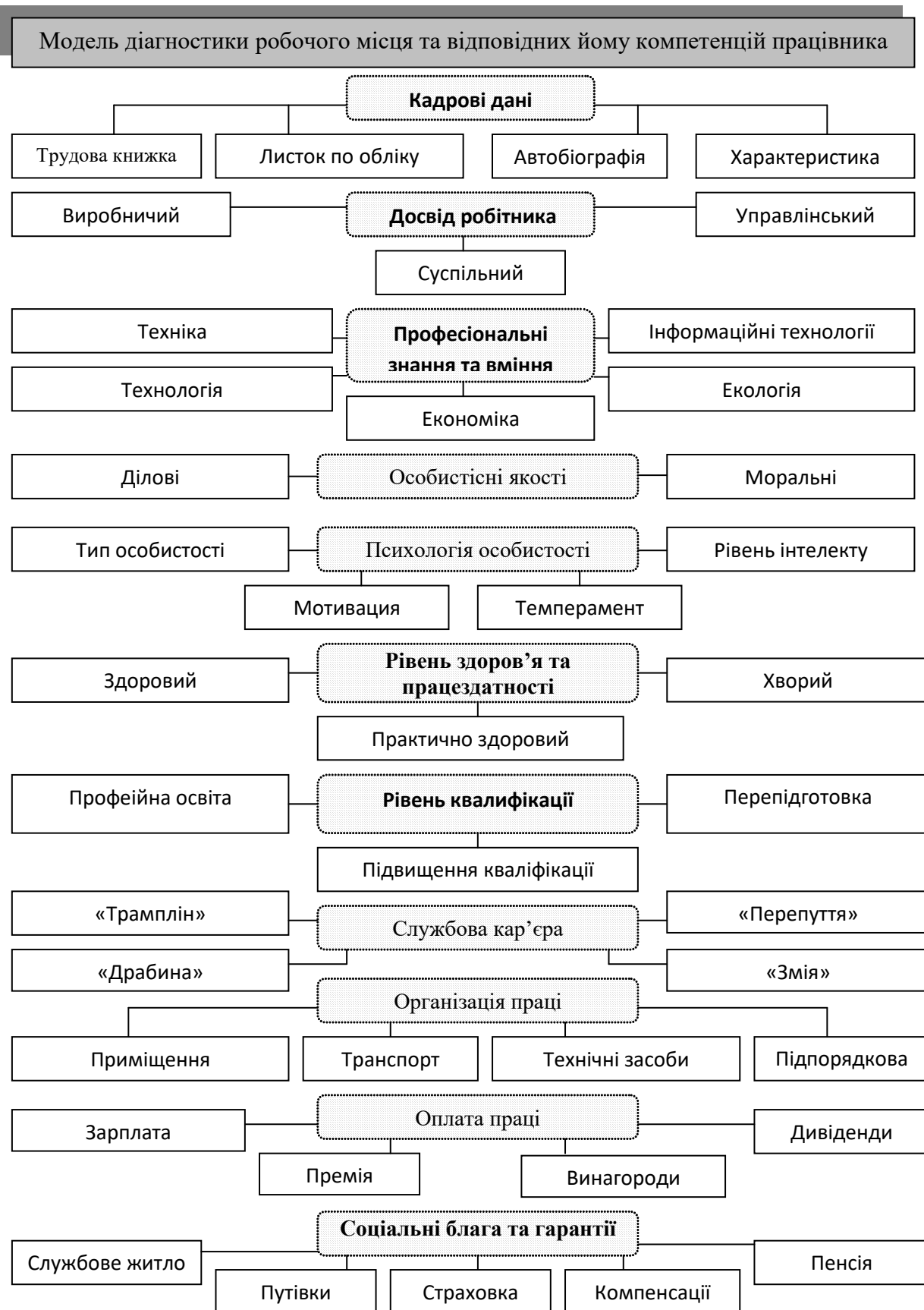


Рисунок 3.2 – Модель діагностики робочого місця та відповідних йому компетенцій працівника ТОВ «УРБК»

При цьому потрібно точно розрахувати той період, який можливо витратити на пошук, оскільки відсутність потрібного працівника на робочому місці може обходитися ТОВ «УРБК» дорожче, ніж витрати на пошук та навчання нового працівника. У результаті виробляються варіанти можливих тактик рішення задачі формування та розвитку трудового потенціалу персоналу підприємства.

Досліджуючи напрями відбору персоналу при формуванні трудового потенціалу ТОВ «УРБК» та можливості його удосконалення розглянемо компетентнісний відбір персоналу. Відбір претендентів проводиться за допомогою кадрової співбесіди, на основі документів і тестування. Разом з незалежною від окремого кандидата оцінкою вимог, пов'язаних з робочим місцем, слід визначити суб'єктивні здібності окремого претендента. Вони визначаються шляхом оцінки кандидата; досліджень індивідуальних витрат робочого часу, що проводяться менеджером по персоналу. Характерні компетенції кожного претендента реєструються і зводяться в індивідуальний профіль компетенцій, який також застосовуються і для вже працюючих співробітників ТОВ «УРБК». Пропозиція такого індивідуального профілю представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Індивідуальний профіль компетенцій працівника (претендента)

Категорія	Сутність характеристики
1	2
Загальна характеристика підприємства (претендента)	прізвище, ім'я і по батькові; дата народження; ідентифікаційний номер і дані паспорти; сімейний стан; робоче місце
Професійна Підготовка	атестати про закінчення учбових закладів; додаткова кваліфікація; учбова дисципліна, наукове звання, семінари і тому подібне

Продовження табл. 3.1

1	2
Професійна кар'єра	попередній працедавець; кар'єра усередині підприємства
Фізичні характеристики	фізичний стан і фізичні здібності; здатність переносити навантаження; зростання, вага, хронічні захворювання, інвалідність; функціонування частин тіла, рухливість; витривалість, сила, спритність і тому подібне
Особистісні характеристики	інтелектуальні здібності; поведінка в роботі залежно від завдань; психомоторні здібності; тямущість, творчий потенціал, пам'ять; швидкість, інтенсивність, якість, здатність адаптуватися; координація сприйняття органами чуття і м'язової роботи

Тестування працівників (претендентів) повинне охоплювати питання професійних знань, навиків й умінь, психологічні характеристики тощо.

Що стосується ТОВ «УРБК», то кадрова політика у сфері формування та розвитку трудового потенціалу припускає використання випробувального терміну, по завершенню якого приймається рішення про укладення трудового договору з тим чи іншим працівником.

Таким чином, застосовуючи рекомендації у цьому підрозділі заходи можуть призвести не лише до підвищення якості відбору персоналу при формуванні трудового потенціалу ТОВ «УРБК», але й до підвищення ефективності управління підприємством взагалі.

### 3.2. Управлінські заходи щодо використання трудового потенціалу ТОВ «УРБК» на основі атестації працівників

Одним із напрямів вдосконалення управління трудовим потенціалом ТОВ «УРБК» є забезпечення ефективного його використання. Це у свою

чергу призводить до підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, формування якісної системи мотивації і стимулювання працівників.

Управлінські заходи з використання трудового потенціалу підприємства повинні базуватися на сучасних методах оцінки персоналу, що дозволяє керівництву ТОВ «УРБК» визначити ефективність діяльності своїх працівників в ході реалізації виробничих завдань. У ТОВ «УРБК» оцінка персоналу в основному проводиться у формі атестації працівників. Вона проводиться відповідно до Положення про атестацію робочого місця (працівника) та має формалізований вид. Формалізована система атестації персоналу підвищує ефективність системи оцінювання персоналу та підходить як для окремого працівника, так і керівника. Як вважають науковці, атестація є одним з ефективних інструментів використання трудового потенціалу підприємства. Вона дозволяє визначити критерії оцінювання робочого місця та компетенцій працівників, проводити оцінювання використання трудового потенціалу за показниками продуктивності праці, плинності кадрів, заробітної плати та ін. Також атестація дозволяє визначити проблеми на окремих робочих місцях та у компетенціях працівників. Та на останок – визначити та обґрунтувати управлінські заходи щодо удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства.

Атестація працівників – це спосіб оцінювання, за допомогою якого оцінюються особа або особові елементи і/або виробничі успіхи, так само як і поведінка у виробництві, вольові якості і поведінка в обставинах, пов'язаних з соціальними умовами. Відповідно до предмету оцінювання можна виділити системи атестації працівника (особи) та системи атестації робочого місця, а також комбіновані системи [40].

Структура атестації трудового потенціалу у ТОВ «УРБК» представлена на рис. 3.3.





Рисунок 3.3 – Структура атестації трудового потенціалу у ТОВ «УРБК»

Як при оцінюванні праці, так і при оцінюванні компетенцій працівників розрізняють такі методи атестації (рис. 3.4).

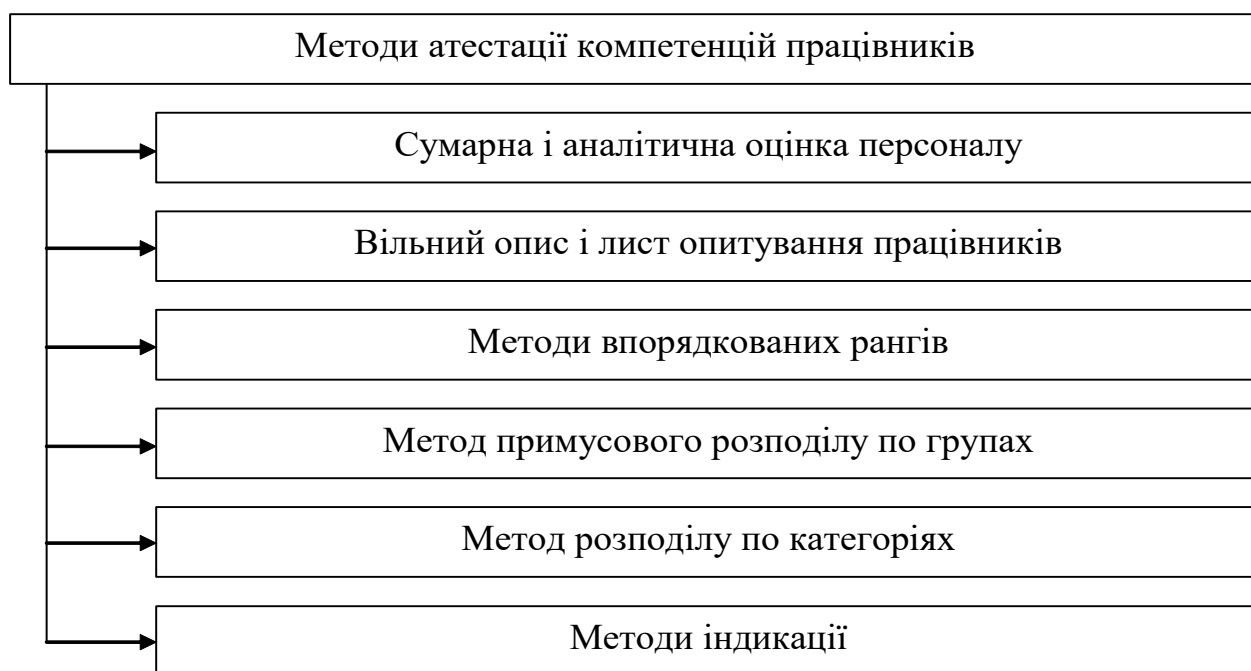


Рисунок 3.4 – Методи атестації компетенцій працівників

Перший метод атестації обумовлює оцінювання персоналу загалом та за окремими ознаками, які формулюються безумовно. За допомогою аналітичного методу оцінювання персоналу можливий контроль критеріїв повноти і важливості показників, що визначають професійну компетентність працівників підприємства.

Другий метод атестації на основі вільного опису та за допомогою листа опитування працівників дозволяє оцінити їхні особисті та професійні якості, а також визначити рівень розвитку трудового потенціалу окремих працівників.

За допомогою третього методу визначається відносне положення працівника, який перевіряється, в порядковій шкалі в порівнянні з іншими за якою-небудь ознакою або по сукупності ознак, компетенцій. Цей метод дозволяє порівняти якісні характеристики та професійні компетенції працівників, які мають однакові професії, кваліфікації або повинні застосовувати аналогічні компетенції за своїм посадами.

Метод примусового розподілу по групах застосовується для великих груп оцінювання. При цьому створюється процентна рангова шкала з поетапними управлінськими рішеннями. В ході першого кроку працівники, що підлягають перевірці за кожною компетенцією або ознакою, відносяться до нижньої або верхньої половини порівняльної групи. В ході подальшого кроку із працівників верхньої та нижньої порівняльної групи виділяються чверті найвищих і найнижчих показників, а потім з цих груп виділяються 10% кращих або гірших зі всіх оцінюваних співробітників.

При використанні методу розподілу за категоріями відбувається вибір та визначення важливих для оцінювання компетенцій. Далі ці компетенції формуються за категоріями, які у свою чергу оцінюються за числовими шкалами або шкалою Лікерта або профілем полярності.

Останньою групою методів атестації компетенцій працівників є методи індикації. Суть їх в оцінюванні менеджером по персоналу позитивних та негативних сторін поведінки працівників. Оцінювання відбувається за

оціночними листами робочого місця або до певної кількості робочих місць. Для того, щоб не було можливості схилитися до середніх і позитивних висновків, застосовуються згруповані поведінкові листи з примусовим вибором. З груп з декількома думками, з яких два здаються рівнозначними, менеджер по персоналу повинен вибрати найбільш сильне і найбільш слабе визначення. Складання груп проводиться після проведення багатоступінчатого рейтингу експертів.

Для проведення атестації компетенцій працівників підприємства виділяються такі критеріальні показники оцінювання (рис. 3.5).

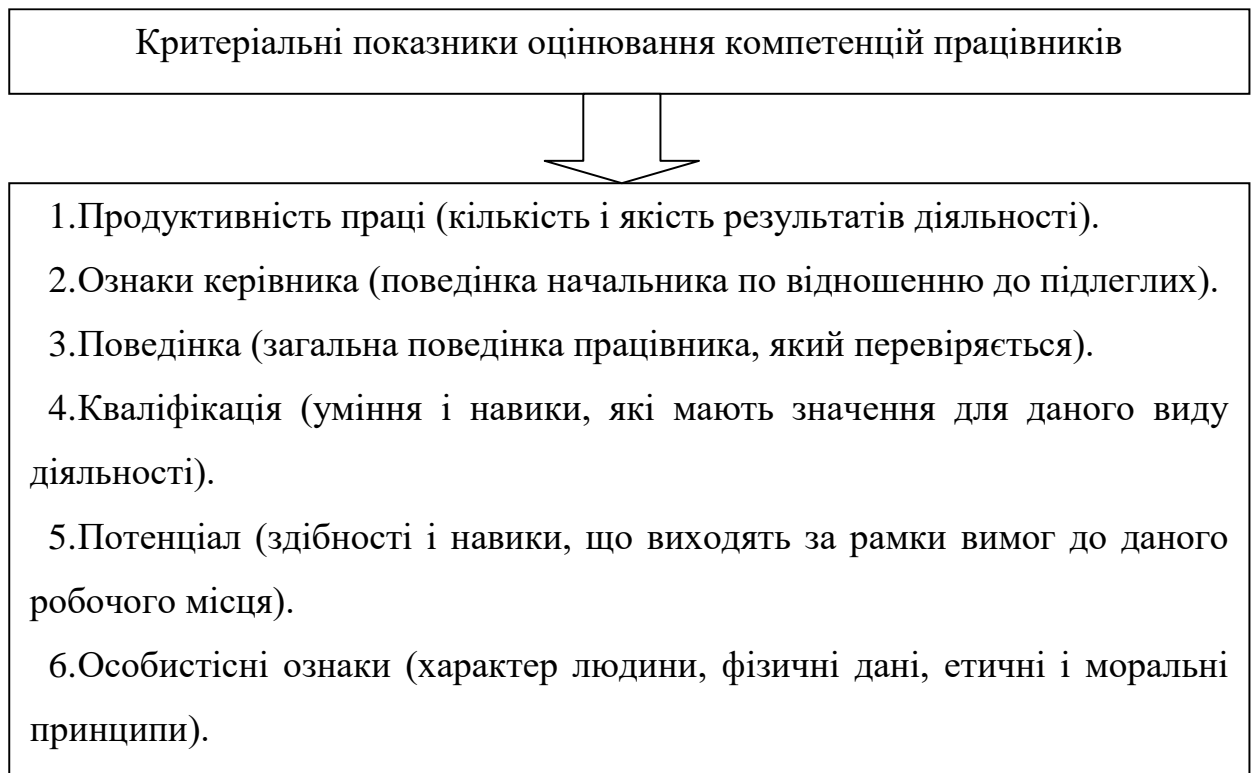


Рисунок 3.5 – Критеріальні показники оцінювання компетенцій працівників

Отже, основними шляхами формування стабільного і якісного кадрового потенціалу ТОВ «УРБК» є: турбота про постійне укомплектування підприємства кадрами відповідно до моделей діагностики робочих місць та відповідних їм компетенцій працівників; постійне вдосконалення процесів виробничої і соціальної

адаптації працівників; визначення перспектив трудового шляху кожного працівника, розробка індивідуальних планів підвищення кваліфікаційного професійного рівня, організація кар'єрної мобільності кадрів усередині підприємства. Зважаючи на це, у наступному підрозділі проведемо оцінку економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення управління трудовим потенціалом ТОВ «УРБК» на основі розвитку компетенцій працівників.

### 3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів для ТОВ «УРБК»

У попередніх підрозділах визначено, що для ТОВ «УРБК» доцільно здійснювати реалізацію превентивної кадрової політики та розвивати компетенції працівників. Зважаючи на це потрібно провести оцінювання ефективності запропонованих заходів. Таку оцінку у даній бакалаврській роботі запропоновано здійснювати на основі визначення економічної ефективності розвитку компетенцій працівників шляхом підготовки і підвищення кваліфікації (рис. 3.6).

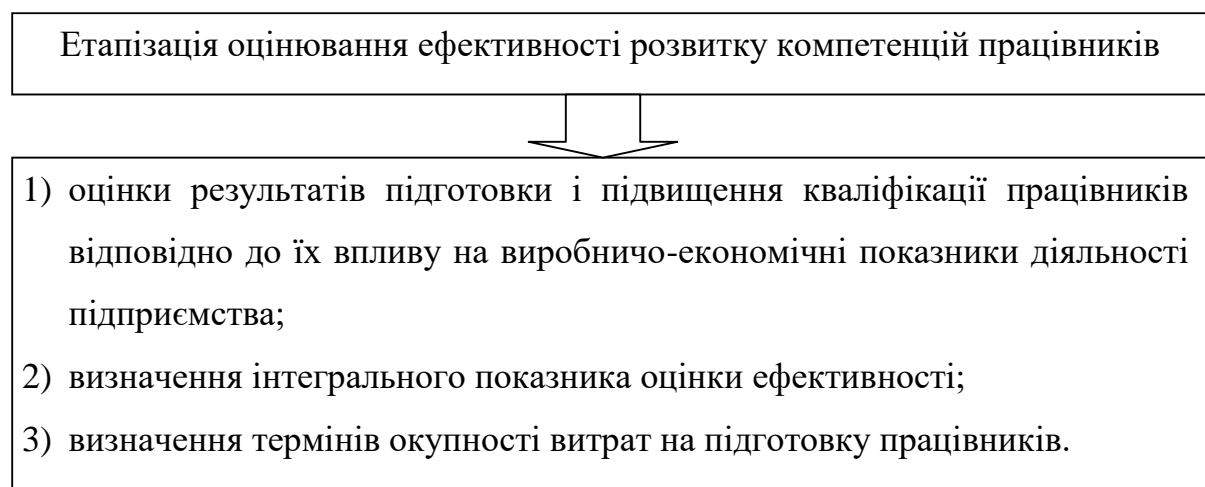


Рисунок 3.6 – Етапи визначення економічної ефективності розвитку компетенцій працівників шляхом підготовки і підвищення кваліфікації

В даний час найбільш ефективним є метод експертних оцінок. Його суть полягає у визначенні загального числа можливих критеріїв, що відображають рівень підготовки або підвищення кваліфікації за професіями, а потім виборі з їх складу найбільш значущих. Для цього відбирається група експертів, їм пропонується провести оцінку важливості набору критеріїв оцінки ефективності підготовки персоналу за п'ятибальною шкалою.

У додатку Е приведений перелік критеріїв оцінки.

Середня оцінка, що визначає вагу кожного окремо показника, розраховується за формулою:

$$U_{eks.} = \frac{\sum_{i=1}^n U_i}{n}, \quad (3.1)$$

де  $U_{eks}$  – середня оцінка показника;

$U_i$  – конкретна оцінка кожного експерта;

$n$  – кількість експертів.

Для виявлення однорідності відповідей експертів по кожному з показників розраховується коефіцієнт варіації по формулі

$$\gamma = \frac{\sigma}{U_{eks}} \cdot 100\%, \quad (3.2)$$

де  $\sigma$  – середньоквадратичне відхилення величини оцінки експертів за показником.

Компетентність працівників, їхня підготовка і підвищення кваліфікації впливають на величину подальших показників трудової діяльності працівника: кваліфікаційний розряд, продуктивність праці, якість виконуваної роботи, наявність браку в роботі або рівень дотримання технології виробництва, рівень заробітної плати, використання робочого часу, кількість аварій на обслуговуваному устаткуванні, кількість виробничих нещасних випадків, виконання виробничого плану, собівартість продукції, кількість рацпропозицій та інші.

Для проведення оцінювання ефективності можна використовувати критеріальні показники оцінювання компетенцій працівників, які раніше розглядалися на рис. 3.5

Значущість кожного критерію приведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Значущість критеріїв оцінки ефективності розвитку компетенцій працівників, перепідготовки та підвищення кваліфікації

Рангове місце	Критерій оцінки ефективності	Оцінка значущості критерію	
		U eks.	$\gamma$ %
1	Кваліфікаційний розряд	48,2	8,0
2	Рівень дотримання технології виробництва	4,73	13,0
3	Ступінь аварійності в роботі	4,36	10,1
4	Продуктивність праці	4,27	15,1
5	Кількість нещасних випадків	4,18	10,1
6	Виконання виробничого плану	4,09	18,2
7	Витратомісткість продукції, послуг	3,91	10,3
8	Економія сировини і енергоресурсів	3,90	12,3
9	Відсутність браку в роботі	3,82	22,3
10	Рівень заробітної плати	3,73	13,6

Розподіл критеріїв за значимістю для робітничих професій приведений в табл. 3.3.

За допомогою наявних даних можна проаналізувати ефективність підготовки будь-якої групи робочих, що навчаються на підприємстві.

Розрахунок економічної ефективності групи проводиться по формулі

$$K_{ef} = \frac{F_1^1 \cdot U_1}{F_1} + \frac{F_2^1 \cdot U_2}{F_2} + \dots + \frac{F_n^1 \cdot U_n}{F_n}, \quad (3.3)$$

де  $K_{ef}$  – узагальнений коефіцієнт ефективності;



$$S_{eks.} = \sum_{i=1}^n U_i, \quad (3.4)$$

де  $S_{eks}$  – постійна величина, яка має фіксоване значення при конкретному дослідженні кожної професії.

Розвиток компетенцій вважається неефективним, якщо  $K_{ef} < S_{eks}$ . Він вважається малоефективним, якщо  $K_{ef} = S_{eks}$ ; високоефективним, якщо  $K_{ef} > S_{eks}$ .

Результати оцінки ефективності розвитку компетенцій працівників основних професій приведені в табл. 3.4.

Дані табл. 3.4 свідчать про те, що в цілому система розвитку компетенцій, підготовки і підвищення кваліфікації працівників ТОВ «УРБК» є ефективною.

Термін окупності витрат на розвиток компетенцій, підготовку та підвищення кваліфікації персоналу визначається по формулі

$$T = \frac{Z_{ob}}{1,05 \cdot 12 \cdot [(C_2 - C_1) \cdot I']}, \quad (3.11)$$

де  $T$  – термін окупності витрат на розвиток компетенцій (навчання) працівника (років);

$Z_{ob}$  – прямі витрати на розвиток трудового потенціалу працівника в середньому в групі;

1,05 – коефіцієнт відношення продуктивності до зарплати (константа);

12 – кількість місяців в році;

$C_1$  – середньомісячна заробітна плата сукупного працівника в групі до розвитку;

$C_2$  – середньомісячна заробітна плата сукупного працівника в групі після розвитку;

$g$  – індекс інфляції за період.



Таблиця 3.4 – Результати розрахунку ефективності розвитку компетенцій працівників основних професій ТОВ «УРБК»

Професія	Критерій											
	Середній кваліфікаційний розряд	Продуктивність праці, грн./год.	Рівень дотримання технології виробництва %	Відсутність браку, коеф.	Рівень основної зарплати, грн./год.	Витратомісткість продукції, послуг, індекс %	Ступінь аварійності в роботі, кількість випадків	Кількість нещасних випадків, кількість випадків	Виконання плану %	Економія сировини і енергії, грн.	K ef	S eks
Оператор будівельних машин	5,2	284,1	87,2		147,6	106,2	1	0	98,35	5023	46,43	41,82
	5,7	294,2	82,6		152,2	105,1	1	1	100,2	5866		
Електрик	5,0		96,9	0,89	144,0		2	1	100,1	1216	48,21	42,34
	5,2		98,4	0,91	145,0		1	1	100,0	1670		
Монтажник будівельних конструкцій	5,8	223,6	76,9	0,09	146,8		2	0	97,3	1215 3	44,9	43,80
	5,8	261,1	83,2	0,09	148,2		1	0	99,4	1011 0		
Будівельник	5,6	217,0	82,2	0,11	138,5	103,3	1	1	100,0	9618	43,8	41,81
	5,6	236,1	80,7	0,10	136,0	103,6	0	1	100,1	9436		
Електрогазо-зварник	4,2		97,8	0,65	128,0		0	0	106,3	1012	35,71	32,64
	5,4		97,1	0,73	132,7		0	0	102,3	1034		
Маляр-штукатур	4,8	232,0	98,3	0,41	121,5		1	1	101,4	1523	36,1	35,37
	5,1	276,0	98,7	0,41	128,3		1	1	100,0	1411		
Підсобний робітник	2,4				119,3				100,0		22,4	20,63
	2,4				118,5				100,2			
Покрівельник	4,21	193,0	82,4	0,59	142,3	102,5	1	1	100,1	3430	41,12	39,36
	4,23	213,2	86,4	0,54	149,8	104,1	0	1	109,2	1218		

Результати розрахунку терміну окупності витрат на розвиток компетенцій, перепідготовку та підвищення кваліфікації основних професій приведені в табл.3.5.

Таблиця 3.5 – Термін окупності витрат на розвиток компетенцій, перепідготовку та підвищення кваліфікації основних професій у ТОВ «УРБК»

Найменування професій	T, років/мес.
Оператор будівельних машин	0,91/11
Електрик	0,55/7
Монтажник будівельних конструкцій	0,95/11
Будівельник	0,33/4
Електрогазозварник	0,29/4
Маляр-штукатур	0,25/3
Покрівельник	0,55/7

Дані табл. 3.5 показують, що термін окупності витрат залежить від професії, кваліфікаційного розряду робітників, рівня їхньої зарплати тощо. Підсобні робітники не потребують розвитку компетенцій, оскільки здійснюють низько кваліфіковану працю. Тому у табл. 3.5 не розраховується окупність розвитку їхнього трудового потенціалу.

Таким чином визначено, що для кожної професії рівень ефективності розвитку компетенцій різний і коливається виходячи з обраних критеріїв та попередньої оцінки кваліфікаційного рівня працівників. Позитивним є те, що окупність витрат на розвиток компетенцій працівників відбувається максимум за 12 місяців, що підтверджував достатньо високу ефективність підвищення трудового потенціалу у ТОВ «УРБК».

Оцінка ефективності праці менеджерів підприємства вимагає великої кількості даних. Літературний огляд довів, що відсутня єдина методика такої оцінки, а на різних підприємствах сформувалися різні уявлення про результативність діяльності цієї категорії працівників. У зв'язку з цим

ефективність розвитку компетенцій менеджерів може бути оцінена за допомогою експертного методу. При цьому слід враховувати, що ця оцінка є наближеною і залежить від думки запрошуваних експертів. Для експертної оцінки ефективності розвитку компетенцій менеджерів можна використати Лист оцінювання (Додаток Ж).

Таким чином підсумовуючи можна визначити, що при вдосконаленні управління трудовим потенціалом необхідно враховувати зміни, що відбуваються на підприємстві. Ці зміни істотним чином впливають на мету, з якою проводяться формування, використання та розвиток трудового потенціалу персоналу, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників. У сучасних умовах потрібно враховувати підвищені вимоги до відповідності працівників вимогам кваліфікаційних характеристик за професіями та посадами, а також за моделями робочих місць, здатності працівників приймати рішення в межах своїх компетенцій. Все це потрібно застосовувати при управлінні трудовим потенціалом ТОВ «УРБК».

## ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній бакалаврській роботі вирішено актуальне питання вивчення процесів формування, використання та розвитку трудовим потенціалом підприємства, а також розробка комплексу рекомендацій щодо удосконалення управління ним.

Розгляд теоретичних основ за літературними джерелами визначив, що трудовий потенціал підприємства – це складна, динамічна, відкрита система, яка, у свою чергу, є складовою трудового потенціалу суспільства. Формування кадрового потенціалу підприємства — це процес постійного поновлення його чисельності та якісного складу. Використання трудового потенціалу – це процес залучення працівників у трудову діяльність для ефективного виробництва та реалізації продукції, робіт та послуг. А розвиток трудового потенціалу підприємства – процес навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Для забезпечення якісного формування, ефективного використання та розвитку трудового потенціалу необхідно здійснювати управління ним.

Базою дослідження трудового потенціалу є ТОВ «УРБК», яке здійснює будівництво житлових і нежитлових будівель, ремонтно-будівельні роботи та спеціальні будівельно-монтажні роботи, роботи з виробництва та реалізації продукції промислово-технічного призначення, металевих конструкцій та виробів, ремонтні роботи та обслуговування промислового обладнання тощо.

За результатами аналізу його господарської діяльності визначено, що ТОВ «УРБК» у 2019-2020 рр. здійснювало ефективну виробничу діяльність. За результатами характеристики змін фінансових результатів ТОВ «УРБК» можна робити висновки про те, що господарська діяльність підприємства у 2021 році проводилася не достатньо ефективно, оскільки абсолютні розміри фінансових результатів зменшилися. ТОВ «УРБК» станом на 31.12.2021 р. було ліквідним, платоспроможним та фінансово стійким.

Процеси формування, використання та розвитку трудового потенціалу у ТОВ «УРБК» здійснює директор, менеджер з персоналу та керівники структурних підрозділів підприємства відповідно до законодавчої бази та внутрішніх документів підприємства.

Аналіз показав, що кадровий склад та структура персоналу підприємства відповідає вимогам, на підприємстві існував постійний розвиток трудового потенціалу. ТОВ «УРБК» на постійно проводить роботу по забезпеченню виробництва кваліфікованими працівниками у необхідній кількості. Однак можна спостерігати зниження продуктивності праці персоналу у 2021 році по відношенню до попередніх років; зниження кількості працівників, які пройшли у 2021 році навчання, стажування, або підвищення кваліфікації; наявність високої плинності кадрів. Зважаючи на це розроблено практичні заходи щодо удосконалення існуючої ситуації.

Для цього у роботі розглянуто такі заходи. 1) Підвищення ефективності відбору працівників під час їх найму. 2) Застосування ефективної оцінки і мотивації персоналу, що знижує рівень плинності кадрів.

Перший захід полягає у тому, що нами запропоновано обрати кадрову політику та здійснювати відбір працівників відповідно до розробленої моделі робочого місця та індивідуального профілю здібностей працівника. При цьому потрібно враховувати якість персоналу за професійними та особистісними якостями, мотивацією, та оцінювати їх співвідношення.

Другий захід – застосування ефективної атестації працівників на основі критеріїв: продуктивність, кваліфікація, трудова поведінка, професійні здібності та потенціал, особисті ознаки.

Ці заходи рекомендовано оцінювати на основі ефективності розвитку компетенцій працівників. При цьому методика оцінювання включає визначення часткових та інтегрального показників ефективності та визначення терміну окупності витрат на підготовку працівників. Оцінювання було зроблено за основними професіями та показало окупність до 1 року, що є ефективним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барибіна Я.О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2001. № 6(51). С.2. С. 48-53.
2. Бабкина Л.Н. Практикум з Основ менеджменту. К.: ЦУЛ. 2016. 144 с.
3. Корбут К.Є. Трудовий потенціал підприємства: поняття, складові та методи оцінювання. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2017. № 2 (80). С. 102–108. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-2\(80\)-102-108](https://doi.org/10.26642/jen-2017-2(80)-102-108)
4. Райковська І.Т. Визначення змісту компонентів трудового потенціалу для підвищення ефективності управління підприємством. Науковий вісник Національної академії статистики, оліїку та аудиту. 2019. № 3. С. 87-95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat\\_2019\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2019_3_10)
5. Пілявський В.І. Трудовий потенціал підприємства: суиність, моделі зайнятості і ефективність використання. Науковий економічний журнал «Інтелект XXI». 2019. № 3. С. 88-93. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019\\_3/](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_3/)
6. Бугас В.В., Науменко О.М. Трудовий потенціал підприємства : сутність та структура. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?n=1&y=2018>
7. Дуда Г.Б. Формування, використання та розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств в системі інноваційної економіки: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Подільський держ. агр.-техн. ун-т. Кам'янець-Подільський. 2018. 263 с.
8. Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: Навч. посіб. НУВГП. 2017. 196 с.
9. Гребенюк Г.М. Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентісного підходу: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Дніпровський нац. ун-т залізн. трансп. ім. ак.

В.Лазаряна. Дніпро, 2020. 290 с.

10. Гавриленко Я.В. Сутність та підходи до розвитку рудового потенціалу підприємств. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2019. № 52. С. 30-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_2019\\_52\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2019_52_6)

11. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. посіб. / Сабадирьова А.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.Є. Одеса: ОНЕУ. 2013. 343 с.

12. Бендасюк О.О., Дуда С.Т. Особливості розвитку трудового потенціалу України в умовах переходу до інноваційної моделі економіки. Регіональна економіка. 2010. № 1. С. 172-177.

13. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2000. 895 с.

14. Бутко М.П., Смачило В.В. Методичні підходи до економічного оцінювання трудового потенціалу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. № 4. С. 24-30

15. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грیشнова О.А, Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом. Навч. посіб. К.: КНЕУ. 2005. 403 с.

16. Галаз Л.В. Концептуальні засади регулювання відтворення трудового потенціалу. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2006. № 554. С. 221- 226.

17. Галан О.Є. Оптимізація методики оцінки трудового потенціалу підприємства. Електронне фахове видання «Економіка і суспільство». 2017. Вип. №9. С. 368-374. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/63.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/63.pdf)

18. Ганіч Л.В. Формування сучасної системи управління трудовим потенціалом в Україні. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Випуск 1 (52). С. 8-12

19. Гончар О.І. Методи управління трудовим потенціалом сучасного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. №3. Т. 3. С. 91-94

20. Живко З.Б. Сучасні імперативи формування та розвитку трудового потенціалу як основа кадрової безпеки. Вісник Донецького національного університету; Сер. В: Економіка і право. 2015. Вип.1. С. 110-114.
21. Івченко Є.А., Серікова ОМ. Оцінювання використання трудового потенціалу в системі економічної безпеки. Ефективна економіка. 2016. №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5025>
22. Козар В.В. Методологічні засади формування та використання трудового потенціалу регіону. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 14. С. 128-134.
23. Корчевська Л.О., Шило К. М. Якісна оцінка трудового потенціалу країн на основі кластерного аналізу. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 2. С. 188-193.
24. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. К.: КНЕУ. 2012. 316 с.
25. Рябенко В.В., Тимченко О.І. Формування трудового потенціалу підприємств харчової промисловості. Інфраструктура ринку. 2022. Вип.. 69. С. 113-117.
26. Водолажська Т.О. Сутнісно-змістовна характеристика поняття «трудоий потенціал підприємства». Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип.38. С.32-45.
27. Дубінський С.В. Проблеми флотування трудового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2013. №7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>
28. 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.
29. Марценюк Л.В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. Economic journal Odessa polytechnic university. 2020. №2(12). С. 102-107.



30. Аналіз і прийняття рішень для зміцнення економічної безпеки (у сферах обліку, оподаткування, маркетингу, фінансів, менеджменту трудових ресурсів та публічного управління на рівні підприємств, регіонів, держави) : монографія. За ред. В. Я. Нусінова, Є. В. Міщук. Кривий Ріг: Видавець Роман Козлов. 2023. 360 с.
31. Юрченко Н. Б., Кравчук Р. С., Запухляк І. Б., Василик І. І. Економіка підприємства : навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ. 2018. 377 с.
32. Економічний аналіз: навч. посібник. За ред. Волкової Н.А. Одеса: ОНЕУ. 2015. 310 с.
33. Єгорова О.В., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник Ю.М. Економічний аналіз: навч. посібник. Полтава: РВВД ПДАА. 2018. 290 с.
34. Кузьмин В. М. Економіка підприємства та управлінська економіка : практикум / В. М. Кузьмин. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2019. 51 с.
35. Міщук Г.Ю., Джигар Т.М., Шишкіна О.О. Економічний аналіз: навч. посібник. Рівне: НУВГП. 2017. 156 с.
36. Мних Є.В., Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз: підруч. для студентів ВНЗ. Київ: КНТЕУ. 2018. 535 с.
37. Коюда П. М., Ігуменцева Н. В., Спевакова Т. Р., Харченко В. Г. Економічний аналіз: навч. посіб. Х.: Компанія СМІТ. 2017. 69 с.
38. Румянцев М. В., Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Тарасова О. О. Економічний аналіз і моделювання господарської діяльності підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Хмельницький: Хмельниц. ун-т упр. та права. 2018. 297 с.
39. Ільч А.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудова відносин: підручник. Київ: Київський університет ім. Бориса Грінченка. 2020. 952 с.
40. Економіка праці : навчальний посібник. За заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. 330 с.

41. Іваницька С.Б.; Галайда Т.О. Навчальний посібник із дисципліни «Економіка праці й соціально-трудові відносини» для студентів галузей знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» й 07 «Управління та адміністрування» усіх форм навчання. Полтава: ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка. 2019. 217 с.