

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА  
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну  
Кафедра управління та смарт-інновацій

*Випускна бакалаврська робота*

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала:

Студентка групи БМН 2-19

Спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми: Менеджмент

Людмила НАРАЄВСЬКА

Керівник:

д. е. н. доцент

Світлана БОНДАРЕНКО

**Київ – 2023 рік**

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ  
Факультет управління та бізнес-дизайну  
Кафедра управління та смарт-інновацій  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри УСІ  
проф. Касич А.О  
\_\_\_\_\_ || \_\_\_\_\_ 2023 року

З А В Д А Н Н Я  
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
Нараєвській Людмилі Миколаївні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

- 1 Тема роботи Управління трудовим потенціалом підприємства
- 2 Науковий керівник роботи Бондаренко Світлана Михайлівна, доцент кафедри, к.е.н.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом вищого навчального закладу від 08.11. 2022 року № 224-уч
- 3 Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
- 4 Вихідні дані до роботи Законодавчо-нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП», комплекс економічних показників, організаційна структура управління.
- 5 Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)  
Розділ 1. Теоретичні основи управління трудовим потенціалом підприємства.  
1.1. Сутність та основні характеристики трудового потенціалу організації та працівника. 1.2. Структура системи управління трудовим потенціалом підприємства. 1.3. Управління розвитком трудового потенціалу. Розділ 2. Аналіз та оцінка трудового потенціалу підприємства. 2.1. Загальна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз трудового потенціалу підприємства. 2.3. Аналіз забезпечуваності підприємства трудовими ресурсами. 2.4. Структура трудового потенціалу підприємства. 2.5. Аналіз ефективності фінансової діяльності підприємства. Розділ 3. Підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємства. 3.1. Зарубіжний досвід управління трудовим потенціалом організації. 3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. 3.3. Стратегія розвитку трудового потенціалу підприємства. 3.4. Методи аналізу продуктивності праці і на прямки їх удосконалення. 3.5. Обґрунтування ефективності напрямків покращення складових потенціалу.

## 6 Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бондаренко С. М., доцент		
Розділ 1	Бондаренко С. М., доцент		
Розділ 2	Бондаренко С. М., доцент		
Розділ 3	Бондаренко С. М., доцент		
Висновки	Бондаренко С. М., доцент		

**6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.**

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи управління логістичними системами туристичного підприємства	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Дослідження процесу управління логістичними системами туристичного підприємства «Expedia Group»	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Удосконалення системи управління логістичними системами у туристичному підприємстві	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадань та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

\_\_\_\_\_ ( підпис)

Людмила НАРАЄВСЬКА

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник  
роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис)

Світлана БОНДАРЕНКО

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої  
програми

\_\_\_\_\_ ( підпис)

Тетяна ЦАЛКО

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Нараєвська Л. М. Управління трудовим потенціалом підприємства – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню управлінню трудовим потенціалом підприємства. Вивчено та досліджено основні аспекти трудового потенціалу підприємства. Проведено аналіз трудового потенціалу досліджуваного підприємства ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП». Розроблено ефективні стратегії управління трудового потенціалу з метою покращення якості обслуговування покупців і оптимізації витрат підприємства.

*Ключові слова: управління, трудовий потенціал, ефективна стратегія управління трудовим потенціалом, персонал.*

## ABSTRACT

**Naraevska L. M. Management of the labor potential of the enterprise - Manuscript.**

Qualification work for bachelor's degree in specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of the management of the labor potential of the enterprise. The main aspects of the labor potential of the enterprise are studied and investigated. An analysis of the labor potential of the studied enterprise SE "LPP Ukraine" JSC "LPP" was carried out. Effective strategies for managing the labor potential are developed in order to improve the quality of customer service and optimize the costs of the enterprise.

*Keywords: management, labor potential, effective strategy of labor potential management.*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Сутність та основні характеристики трудового потенціалу організації та працівника .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. Структура системи управління трудовим потенціалом підприємства .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Управління розвитком трудового потенціалу .....</b>	<b>17</b>
<b>Висновки до розділу I .....</b>	<b>19</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА, .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Загальна характеристика підприємства .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2. Аналіз та структура трудового потенціалу підприємства .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3. Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами.....</b>	<b>33</b>
<b>2.4. Аналіз ефективності фінансової діяльності підприємства .....</b>	<b>35</b>
<b>Висновки до розділу II .....</b>	<b>41</b>
<b>РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1. Зарубіжний досвід управління трудовим потенціалом організації .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2. Стратегії підвищення ефективності використання та розвитку трудового потенціалу підприємства .....</b>	<b>45</b>
<b>Висновки до розділу III .....</b>	<b>58</b>
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....</b>	<b>60</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>62</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>66</b>

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

ТП – трудовий потенціал

MBA – Master of Business Administration

IBM – International Business Machines

ЛПП – аббревіатура від прізвищ засновників – Lubianiec, Piechocki i Partnerzy

ПВП - промислово-виробничий персонал

ДП – державне підприємство

ВВП – внутрішній валовий продукт

## ВСТУП

В системі управління персоналом змінився об'єкт управління, що призводить до необхідності перегляду методів та змісту функцій управління. Змінюється парадигма управління персоналом, яка обумовлює необхідність управління людиною як носієм інтелектуального капіталу, який формується в результаті взаємодії з іншими елементами соціально-економічної системи. Персонал розглядається як об'єкт інвестицій, ефективність яких повинна бути вимірною. Тому необхідно використовувати нові підходи до управління персоналом у відповідь на зміни, що відбулися в самому об'єкті управління. Дані методи повинні враховувати тимчасовий характер оцінки, а також дозволяти системно оцінювати ефективність системи управління персоналом [1].

Будь-яке підприємство не є стабільним незмінним елементом, принаймні, те підприємство, яке хоче вижити. Реалій сьогодення такі, що зовнішнє середовище постійно і досить швидко змінюється, тому щоб вижити на ринку, необхідно вміти пристосовуватися до них. Як результат, компанія вимушена розвиватися та рухатися вперед. Розвиток компанії постійно пов'язаний з вибором напрямку подальшої діяльності.

Дослідження потенціалу підприємства є основою не тільки для оцінки поточного стану організації, а й спроможне описати перспективи її розвитку на зовнішньому ринку. Можна зауважити, що дедалі частіше управлінський апарат компаній фокусує свою увагу на нарощуванні можливостей і ресурсів для забезпечення стійкості на ринках і збільшення прибутку. Тому, на сьогоднішній день, дослідження аспектів управління потенціалом підприємства є актуальним питанням.

В умовах ринкової економіки кожна система управління трудовими ресурсами повинна бути направлена на підвищення ефективності використання робочої сили. Завдання управління трудовими ресурсами сьогодні носять двоякий характер, оскільки з одного боку необхідно враховувати недоліки попередньої системи, а з другого напрацювати нові форми і методи ефективного управління працею на підприємствах.

Помилки в процесі управлінні та розвитку кадрового потенціалу призводять до серйозних фінансових проблем та витрат часу, що може стати причиною зниження

конкурентоспроможності, а іноді й загибелі підприємства. Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами забезпечення успішної роботи підприємства є вдале формулювання системи цілей підприємства, чітке доведення її до кожного працівника, мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного працівника в досягнення поставлених цілей. Тільки знаючи, що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її праці, можна розробити ефективну систему форм і методів розвитку персоналу.

Отже, необхідність проведення оцінки трудового потенціалу пов'язана як з потребою ефективнішого використання персоналу, так і з аналізом стану трудових ресурсів, для розрахунку об'єму витрат на трудові ресурси при реструктуризації підприємства з будь-яких причин. Також, визначення трудового потенціалу важливе при рішенні інноваційних і інвестиційних завдань, що стоять перед кожним промисловим підприємством, а це і прогнозування розвитку підприємства і персоналу, і визначення оптимальності витрат на персонал, у тому числі і на розвиток персоналу.

**Мета дослідження** – розробка заходів, направлених на удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства.

**Завдання дослідження:**

– аналіз поточного стану управління трудовим потенціалом: Вивчення організаційної структури підприємства, кадрової політики, процесу найму та збереження персоналу, системи оцінки праці, планування кадрів і розвитку кар'єри, стимулювання працівників і винагород, оцінки ризиків та мінімізації втрат персоналу.

– вивчення потенціалу працівників: Оцінка кваліфікаційного рівня, досвіду та навичок працівників на різних рівнях ієрархії, аналіз їхньої мотивації та внутрішнього потенціалу, оцінка рівня задоволеності роботою і визначення потреб у розвитку.

– вивчення тенденцій на ринку праці та конкуренції: Аналіз змін в кадровому ринку, дослідження поточних і майбутніх вимог до кваліфікації працівників, виявлення ключових навичок та компетенцій, необхідних для успішної роботи на підприємстві.

– розробка стратегії управління трудовим потенціалом: Визначення основних



цілей та завдань управління трудовим потенціалом, розробка системи планування кадрів і розвитку кар'єри, встановлення ефективних методів стимулювання працівників, аналіз ризиків та розробка заходів щодо їхнього управління.

– впровадження та оцінка ефективності заходів: Розробка плану впровадження стратегії управління трудовим потенціалом, проведення тренінгів та навчань для персоналу, моніторинг і оцінка результатів впроваджених заходів, коригування стратегії на основі отриманих даних.

– розробка рекомендацій: Вивчення кращих практик та інновацій у сфері управління трудовим потенціалом, формулювання рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління трудовим потенціалом підприємства, розробка стратегії для майбутнього розвитку.

Ці завдання можуть бути виконані шляхом збору та аналізу даних, проведення опитувань, інтерв'ю з керівництвом та працівниками, а також використання методів дослідження, таких як SWOT-аналіз, аналіз проблемних ситуацій та інші інструменти управління персоналом.

**Об'єкт дослідження** – процеси управління трудовим потенціалом підприємства.

**Предметом дослідження** є комплекс теоретичних, методологічних, прикладних питань управління трудовим потенціалом дочірнього підприємства «ЛПП Україна» Акціонерного товариства «ЛПП» бренд «RESERVED».

**Методами дослідження є:**

– анкетування: застосування анкет з питаннями, що стосуються управління трудовим потенціалом підприємства, може допомогти зібрати кількісні дані від співробітників. Анкетування може включати питання про організаційну культуру, комунікацію, розвиток кадрів та інші аспекти, пов'язані з управлінням трудовим потенціалом;

– спостереження: спостереження дій та взаємодії між керівництвом та співробітниками може дати цінні відомості про ефективність управління трудовим потенціалом. Цей метод дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управління на практиці;

– групові дискусії: організація фокус-груп або групових дискусій зі співробітниками може допомогти виявити проблеми та пропозиції щодо управління трудовим потенціалом. Цей метод сприяє взаємодії між учасниками та збагачує взаємне розуміння процесів управління;

– інтерв'ю: проведення інтерв'ю з керівниками підприємства дозволяє отримати глибинні дані про їхнє бачення та практики управління трудовим потенціалом. Цей метод дозволяє отримати детальні відповіді та пояснення на запитання, що стосуються управління;

– аналіз документів: дослідження документів, таких як політики, процедури, звіти та інші документи підприємства, може дати інформацію про практики управління трудовим потенціалом. Цей метод дозволяє оцінити наявну структуру та процеси управління.

Ці методи можуть використовуватися окремо або в комбінації один з одним для отримання різноманітних поглядів на управління трудовим потенціалом підприємства. Важливо обрати методи, які найкраще відповідають конкретним цілям та обмеженням дослідження.

**Результат дослідження** може виявити успішні практики управління трудовим потенціалом, які призводять до високої продуктивності та задоволеності співробітників. Це може бути корисно для ідентифікації та розповсюдження кращих практик в організації. Дослідження може допомогти виявити проблеми та виклики, з якими стикається підприємство у управлінні трудовим потенціалом. Це можуть бути проблеми зі збереженням талановитих працівників, недостатній розвиток кадрів, комунікаційні або організаційні проблеми.

**Джерела інформації** такі як наукові статті, книги, офіційні звіти компанії та інші документи, що стосуються трудового потенціалу підприємства.

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи:** кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 45 найменувань, 2 додатка, містить 3 рисунки та 10 таблиць. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 68 сторінок, з яких перелік посилань займає 4 сторінки, додатки – 3 сторінки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та основні характеристики трудового потенціалу організації та працівника

Управління персоналом є одним із найважливіших аспектів теорії та практики управління. З боку управління основні

функції, пов'язані з управлінням персоналом, покладаються на відділ кадрів (набір і звільнення співробітників, організація навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка). Однак ці відділи не являються основним рушієм, інформаційним, координуючим центром роботи кадрів. Вони залишаються структурно відокремленими від відділів організації праці та оплати праці, гігієни та безпеки праці, юридичних та інших відділів.

Людський фактор є ключовим елементом компанії будь-якого власника бізнесу. Його роль особливо посилюється в кризових ситуаціях, які передбачають пошук нових способів управління організаціями, які будуть не тільки відповідати сучасним умовам, а й відповідно умовам майбутнього. Ця проблема є непорушним законом успішного підприємництва, оскільки лише високомобільний таланти, що розвивається, може адаптуватися до непередбачених, часто хаотичних змін ринкового середовища. В основі проблеми розвитку трудового потенціалу лежить невідповідність професійних здібностей працівників вимогам робочого місця. У науковій літературі думки більшості вчених базуються на розвитку різних складових трудового потенціалу, що вимагає комплексного дослідження процесу розвитку трудового потенціалу в сучасних умовах.

Для вирішення соціальних проблем в організаціях створюються служби соціального дослідження і обслуговування. Аналіз діяльності цих служб показав, що

вони, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими в професійному відношенні. Через це вони не виконують цілий ряд завдань по управлінню персоналом і забезпеченню нормальних умов його праці. Найважливішими недоліками є: аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин, відносини керівника і підлеглих, управління виробничими та соціальними конфліктами, інформаційне забезпечення системи кадрового управління, управління зайнятістю, аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі, маркетинг кадрів, професійна і соціально-психологічна адаптація працівників, управління трудовою мотивацією [2]. Якщо в умовах командно - адміністративної системи ці завдання розглядалися як другорядні, то при переході до ринку вони висуваються на перший план і в їх вирішенні зацікавлена кожна підрядна організація [3].

Поняття «потенціал» не має єдиного визначення, але, знайшло своє трактування у багатьох працях. У Академічному тлумачному словнику вказано, що це «сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил і т. ін., що можуть бути використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері» [4].

Аналізуючи літературні джерела ми можемо зробити два важливі висновки. По-перше, до моменту зайнятості людини працею говорити про її робочу силу можна лише умовно як про фізичну і духовну працездатність взагалі, як про можливий потенційний трудовий внесок. По-друге, результат використання індивідуальної робочої сили – це реальний трудовий внесок працівника, він виражається в конкретному продукті, а також у визначеному рівні продуктивності й ефективності праці, досягнутому даним працівником. Таким чином, робочу силу індивіда відповідно до її джерела (властивості організму, соціальної особистості) і готовності до використання у виробничій діяльності можна розглядати як трудовий потенціал (ресурс) особистості – джерело робочої сили. Перетворитися в робочу силу, бути використаним як робоча сила – це призначення, об'єктивна мета «трудового потенціалу особистості». З теоретичного і практичного погляду важливість цього

факту полягає в тім, щоб розглядати робочу силу не тільки як щось заздалегідь дане, а й як постійний резерв підвищення продуктивності й ефективності праці [5].

Трудовий потенціал працівника є змінною величиною, він безупинно змінюється. Працездатність людини й акумульовані (нагромаджені) у процесі трудової діяльності творчі здібності працівника (досвід) підвищуються в міру розвитку й удосконалення знань і навичок, зміцнення здоров'я, поліпшення умов праці і життєдіяльності. Але вони можуть і знижуватися, якщо, зокрема, погіршується стан здоров'я працівника, посилюється режим праці і т. п. Коли йдеться про управління персоналом, необхідно пам'ятати, що потенціал характеризується не ступенем підготовленості працівника в даний момент до обіймання тієї чи іншої посади, а його можливостями в довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, практичного досвіду, ділових якостей, рівня мотивації [6][7].

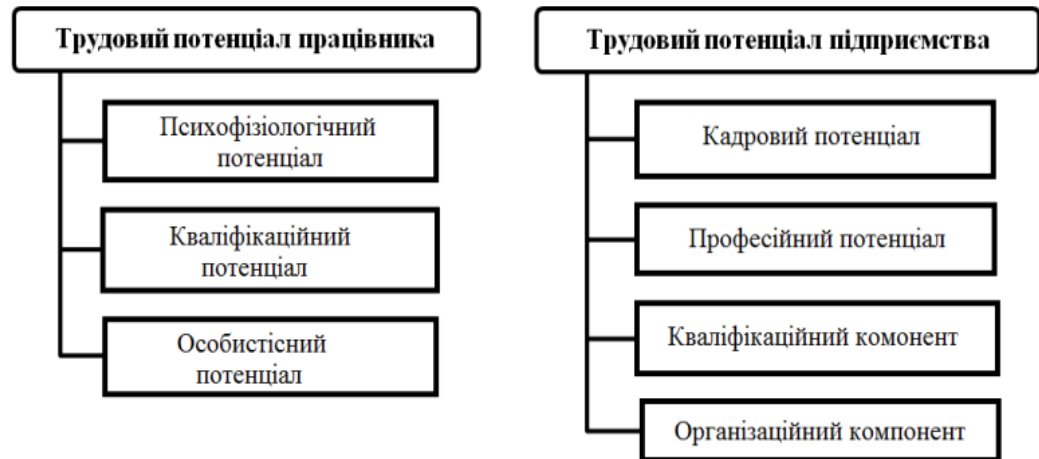
У сьогоднішніх умовах розвиток персоналу є одним із найвагоміших складових конкурентноспроможності організації. Високий рівень професійної компетентності, висока мотивація до навчання й прагнення працівників до самонавчання та самореалізації формують відповідний рівень конкурентноспроможності персоналу. Кваліфікований працівник характеризується більшою мобільністю на ринку праці і є більш конкурентноспроможний [8].

## **1.2. Структура системи управління трудовим потенціалом підприємства**

Структура потенціалу підприємства – це відносно стійкий спосіб організації елементів, що розкриває його будову, елементний склад, спосіб формування та розвитку. Відповідно до цього саме поняття «структура потенціалу» має характеризуватись такими основними рисами: стійкість, стабільність, гнучкість, пропорційність, збалансованість тощо [9].

Трудовий потенціал містить ряд компонентів та є складним структурним соціально-економічним утворенням. Трудовий потенціал є сукупністю можливостей

працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках певної організаційної структури з урахуванням матеріально-технічних, технологічних, інформаційних та інших ресурсів [10].



*Рис. 1.2. Структура трудового потенціалу*

Проводячи аналіз основних компонентів, що виділяються в структурі трудового потенціалу можемо виділити їхні складові, а саме:

1. Кадрова складова структури: професійні знання, уміння, навички і освітній потенціал. Кадрова оцінна складова характеризується чисельністю промислово-виробничого персоналу (ППП) всього і по категоріях, статевовіковим складом кадрів, рівнем освіти;

2. Професійна складова відстежується за системою вимог, що реалізуються при наборі на робочі місця;

3. Кваліфікаційна складова – уміння, знання і навички, що відносяться, передусім, до особового потенціалу працівників, у тому числі і інноваційна частина трудового потенціалу. Інноваційна складова включає інформаційні ресурси, знання інноваційної сфери і можливості реалізації інновацій;

4. Організаційна складова – сформовані умови для реалізації трудового потенціалу. Організаційна складова визначає рівень раціональної організації діяльності

колективу, спрямованої на ефективне використання робочого часу. У організаційну входить і матеріально-технічна частина, яка характеризує оснащеність трудових ресурсів устаткуванням, призначеним для проведення дослідницьких, конструкторських, технологічних робіт і безпосередньо для виробництва продукції [11].

Персонал є ключовим об'єктом системи управління персоналом, що винесено в назву цієї сфери діяльності. Окремо взятий працівник також є об'єктом управління персоналом, так як трудовий колектив або сукупність працівників формуються не з кого-небудь, а саме з конкретних працівників.

Суб'єкт управління персоналом – керівники різних рівнів, що виконують функції по управління персоналом, а також фахівці кадрової служби [12].

Закономірність управління персоналом – об'єктивно існуючий необхідний зв'язок явищ, внутрішній істотний взаємозв'язок між причиною і наслідком, стійке відношення між явищами, пов'язаними з управлінням персоналом, взаємини між людьми та накладають значний відбиток на їхній характер.

Розглянемо основні закономірності, які є основою пред'явлення вимог до системи управління персоналом:

1. Відповідність системи управління персоналом цілям, особливостям, стану та тенденціям розвитку виробничої системи. Суть її полягає у відповідності системи управління персоналом вимогам виробництва.

2. Системність формування системи керування персоналом. Ця закономірність вимагає врахування всіх взаємозв'язків усередині системи управління персоналом, між її підсистемами та елементами, між системою управління персоналом та системою управління організацією в цілому.

3. Пропорційне поєднання сукупності підсистем та елементів системи управління персоналом. Суть її полягає у пропорційному вдосконаленні всіх підсистем та елементів системи управління персоналом.

4. Різноманітність складових системи керування персоналом. Система повинна мати не меншу складність, ніж виробнича система.

5. Зміна складу та змісту функцій управління персоналом. Закономірність передбачає, що з розвитком організації зростає роль одних функцій управління персоналом та знижується роль інших на різних щаблях управління та змінюється їх зміст.

6. Сутність закономірності мінімізації числа щаблів управління персоналом у тому, що менше рівнів управління має система управління персоналом, тим вона ефективніше працює.

Закономірності безпосередньо взаємодіють, впливаючи одна на одну своїми властивостями, створюючи інтегровану результуючу силу. Вони діють об'єктивно, не залежать від волі та бажання людини. Закономірності управління персоналом пронизують всю управлінську діяльність, впливають стан всіх підсистем та елементів системи управління персоналом [13].

### **1.3. Управління розвитком трудового потенціалу**

Система управління розвитком трудового потенціалу полягає у плануванні, організації та контролі за процесом формування та розвитку трудового потенціалу працівників на підприємстві з метою забезпечення його ефективного використання.

Для успішної реалізації системи управління розвитком трудового потенціалу необхідно виконати такі кроки:

1. Аналіз поточного стану трудового потенціалу працівників. Визначення наявного рівня кваліфікації, досвіду, умінь та знань працівників, а також виявлення їхніх потреб у розвитку.

2. Планування та розробка програми розвитку трудового потенціалу. Створення індивідуальної програми розвитку для кожного працівника, визначення видів та форм навчання, відповідно до потреб підприємства та інтересів працівника.



3. Організація процесу навчання та розвитку працівників. Цей етап охоплює ведення навчальних заходів, організацію стажування та тренінгів, формального навчання, індивідуальних та групових занять.

4. Контроль та оцінка ефективності програми розвитку трудового потенціалу. Визначення успішності програми, аналіз вкладу кожного працівника в розвиток підприємства, виявлення проблем та уточнення невдалих елементів програми.

5. Корекція програми розвитку трудового потенціалу. Запланування та здійснення заходів, спрямованих на усунення виявлених проблем та недоліків. Відбір та аналіз нових методів та інструментів для ефективного підвищення рівня трудового потенціалу працівників.

Система управління розвитком трудового потенціалу дозволяє забезпечити належний рівень кваліфікації працівників та використовувати їх повний потенціал для досягнення успіху на ринку та розвитку підприємства [14].

Управління розвитком трудового потенціалу - це комплексний підхід до забезпечення розвитку та підтримки робочої сили в організації з метою збільшення її продуктивності та ефективності. Це означає, що керівники повинні приділяти значну увагу на інвестування в кадри і кваліфікацію працівників, щоб забезпечити високий рівень компетентності та професійного розвитку.

Успішне управління розвитком трудового потенціалу містить в собі низку дій, які включають:

1. Розвиток кадрів: це процес, що передбачає підвищення кваліфікації і навчання працівників з різних аспектів бізнесу. Це може охоплювати тренінги, курси розвитку професійних навичок, вебінари, семінари або інші форми навчання.

2. Рекрутинг: відбір висококваліфікованих працівників є важливим етапом управління розвитком трудового потенціалу. Організації повинні привернути талановитих кандидатів та забезпечити їхній професійний розвиток. При цьому повинна бути врахована структура та культура компанії.

3. Оцінка працівників: кожен працівник повинен бути оцінений з точки зору його роботи, кваліфікації та внеску в організацію. Це допомагає забезпечити, що належна увага приділяється найбільш ефективним працівникам та розвитку остаточної групи.

4. Відповідальність за розвиток: підсилюючи свої зусилля в управлінні розвитком трудового потенціалу, керівники повинні понести відповідальність за розвиток всіх своїх працівників. Запобігання втраті кадрів через незадовільний розвиток та пов'язані з цим збитки є ключовою функцією.

5. Мотивація та заохочення: підприємства повинні запропонувати класну програму компенсації, щоб мотивувати найкращих працівників до розвитку своєї кар'єри в компанії. Програми заохочення для високопродуктивних та продуктивних працівників також допомагають забезпечити високий рівень мотивації та зберегти їх у фірмі.

Отже, управління розвитком трудового потенціалу передбачає комплексний підхід, який містить в собі відбір, оптимізацію та розвиток трудового потенціалу в організації. Це забезпечує високий рівень кваліфікації та ефективності працівників і, в результаті, сприяє успішному функціонуванню підприємства [15].

## **Висновки до розділу 1**

1. Людський фактор є ключовим елементом компанії будь-якого власника бізнесу. Його роль особливо посилюється в кризових ситуаціях, які передбачають пошук нових способів управління організаціями, які будуть не тільки відповідати сучасним умовам, а й відповідно умовам майбутнього.

2. Сутність управління трудовим потенціалом полягає в тому, що працівники розглядаються як механізм забезпечення конкурентоспроможності, яку необхідно розміщувати, розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних цілям. Система управління трудовим потенціалом, в основі якої лежить стратегічне планування, передбачає наявність механізму узгодження поточних і

стратегічних рішень і забезпечує контроль за реалізацією цих рішень та можливістю їхнього своєчасного коригування.

3. Оцінка трудового потенціалу працівника повинна передбачати визначення кількості, якості, відповідності і міри використання цього потенціалу в цілях підприємства. Кількісно трудовий потенціал підприємства можна оцінити за системою показників, що включає, у тому числі, наступні складові: чисельність трудового потенціалу; законодавчо встановлена тривалість робочого часу (у день, тиждень, місяць і рік), статевовікова та кваліфікаційна структура. До найчастіше згадуваних компонентів трудового потенціалу, відносять наступні: здоров'я, освіта, вік, стаж роботи, досвід, використання ресурсів робочого часу, трудова дисципліна, ефективність праці (рентабельність), професіоналізм, організованість, відповідальність, творчий потенціал, інноваційність, активність, рівень конфліктності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства ДП «ЛПП УКРАЇНА» АТ «ЛПП» бренд «Reserved»

Товариство має у своїй власності п'ять брендів, за допомогою яких здійснюється основний вид діяльності підприємства, а саме роздрібна торгівля одягом: «House», «Mohito», «Reserved», «Cropp» та «Sinsay».

Підприємство має дві основні цілі в своїй діяльності, перша задоволення суспільних потреб у продукції, роботах та послугах суспільства, друга - отримання прибутку. Досягнення таких цілей вирішується шляхом підвищення раціонального використання основних, оборотних та трудових ресурсів, підвищенням продуктивності праці, вивченням кон'юнктури ринку на якому підприємство здійснює свою діяльність [16].

Reserved - польський бренд, який належить найбільшому виробнику одягу в Центральній та Східній Європі компанії LPP S.A. Мас-маркет Reserved поряд з Zara та H&M є одним із найбільш швидкозростаючих у своєму ціновому сегменті на європейському ринку. У всьому світі налічується понад 450 фірмових магазинів Reserved. Онлайн-продаж охоплює 30 ринків.

За останні 5 років зростання продажів Reserved збільшилося більш ніж на 100%. Щорічно реалізується понад 210 млн. предметів одягу.

Компанія Reserved не має власних заводів. Одяг бренду в основному виробляється в Азії, а також у Польщі та інших європейських країнах, включаючи Італію, Португалію, Румунію, Болгарію та Туреччину. Попри це усім етапам виробництва здійснюється ретельний контроль виробничих процесів. Щорічно уповноважені особи компанії відвідують фабрики та проводять понад 1300

аудиторських перевірок щодо дотримання прав людини, рівня оплати праці, а також турботи про навколишнє середовище.

Галузь магазину одягу є однією з найбільш розвинених і конкурентних галузей роздрібною торгівлі. Вона охоплює продаж одягу, взуття та аксесуарів для жінок, чоловіків та дітей.

Одяг може бути представлений в різних категоріях, таких як спортивний, класичний, вечірній та інші. Також, магазини можуть спеціалізуватися на продажі одного типу одягу, наприклад, весільних суконь, спортивного одягу, вишуканих костюмів тощо.

Крім того, галузь магазину одягу активно використовує онлайн-торгівлю, що дозволяє залучати більше клієнтів та розширювати географію продажів.

Завдяки швидкому розвитку технологій та зростаючій конкуренції, магазини одягу намагаються залишатися актуальними та пропонувати нові колекції, що відповідають останнім модним тенденціям. Водночас, вони також звертають увагу на створення комфортних умов для клієнтів та надання якісного обслуговування.

Загалом, галузь магазину одягу є динамічною та стабільною, залежно від здатності компаній адаптуватися до змін ринку та задоволення потреб клієнтів.

У 2020 році українська економіка скоротилася приблизно на 4.4% реального ВВП у результаті спалаху коронавірусної хвороби COVID-19 та відповідних державних обмежувальних заходів, запроваджених для запобігання поширенню COVID-19 (2019: зростання реального ВВП у розмірі близько 3.2%), рівень склав 5.0% (2019: 4.1%) разом з девальвацією національної валюти (приблизно на 4.4% щодо долару США та 6.4% щодо євро у порівнянні із середніми показниками за попередній рік).

Із початку 2020 року у світі став швидко поширюватися новий коронавірус (COVID-19), що призвело до того, що Всесвітня організація охорони здоров'я («ВООЗ») у березні 2020 року оголосила про початок пандемії. Пандемія COVID-19 та заходи, які вживають державні органи для її подолання, завдали істотного впливу на діяльність та результати Компанії за 2020 рік на ринку.

Закриття магазинів під час карантину, обмеження щодо заповненості та заборона пересування населення призвели до зменшення доходів та прибутковості Компанії, які частково були компенсовані за рахунок істотного збільшення показників онлайн продажів, а також завдяки відповідальним рішенням щодо управління витратами.

На фоні цього падіння технологічна інфраструктура та ініціативи з діджиталізації, які формують основу інтегрованої стратегії Компанії, забезпечили можливість для продовження операційної діяльності із певним рівнем нормальності та ефективності, гарантуючи продажі в онлайн-режимі, ефективне управління інтегрованими запасами та забезпечуючи безпечно та надійне виконання її основних вимог.

І хоча у результаті заходів зі стримування та обмеження поширення пандемії COVID-19 відбувся суттєвий вплив на операційну діяльність Компанії, гнучкість її бізнес-моделі стала основним аспектом операційних та фінансових результатів за період. Основні професійні судження та оцінки, використані під час оцінки певних статей фінансової звітності, були оновлені для врахування впливу пандемії.

Окрім того, специфічний вплив, пов'язаний із пандемією, був визнаний у звіті про прибутки або збитки та інші сукупні доходи як частина операційного прибутку та збитку:

- поступки з оренди, узгоджені з орендодавцями, були відображені як зменшення витрат на оренду;
- витрати, пов'язані з підвищенням заходів безпеки та охорони здоров'я на робочих місцях та в магазинах Компанії, формують частину операційних витрат згідно з їх сутністю.

Хоча прибуток за рік зазнав істотного впливу у результаті впливу пандемії, довгостроковий бізнес-план Компанії продовжує діяти, оскільки пандемія вважається тимчасовим явищем, яке не змінює довгострокові очікування Компанії.

Відповідно, протягом року Компанія продовжувала впроваджувати інтегровану модель використання магазинів та онлайн-продажів на основі трьох основних

стратегічних напрямів: діджиталізація, інтеграція магазинів та онлайн-продажів і стійкий розвиток.

Як наслідок, ця річна фінансова звітність була підготовлена на основі припущення щодо здатності Компанії продовжувати свою діяльність на безперервній основі, за відсутності сумнівів стосовно здатності Компанії продовжувати свою операційну діяльність.

Таблиця 2.1

### Загальні відомості про підприємство

1	Повна назва підприємства	Дочірнє підприємство «ЛПП Україна» Акціонерного товариства «ЛПП»
2	Адреса підприємства, поштовий індекс	м. Київ вул. Кільцева дорога 1 03134
3	Керівник підприємства (ПІБ)	Храпчинський Степан Васильович
4	Код за КВЕД, назва	КВЕД-2010: секція G Клас 47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах Цей клас включає: <ul style="list-style-type: none"> <li>• роздрібну торгівлю одягом</li> <li>• роздрібну торгівлю хутряними виробами</li> <li>• роздрібну торгівлю доповненнями до одягу, такими як рукавички, краватки, підтяжки тощо</li> </ul>

Підприємство "Дочірнє підприємство «ЛПП Україна» Акціонерного товариства «ЛПП»" розташоване у місті Київ і спеціалізується на роздрібній торгівлі одягом.

Відповідно до КВЕД, підприємство належить до секції G, класу 47.71. Ця інформація допомагає зрозуміти основний напрямок діяльності та специфіку підприємства

## **2.2. Аналіз трудового потенціалу підприємства**

На підприємстві лінійно-функціональна структура управління, що дозволяє ефективно використовувати можливості трудового потенціалу. Значна увага приділяється дотриманню працівниками техніки безпеки, так як промислові підприємства завжди є об'єктами підвищеної небезпеки.

Регулювання трудових відносин на підприємстві, в тому числі питання прийняття на роботу та звільнення, регулювання питань пов'язаних з режимом праці та відпочинку базуються на угодах про умови праці. Умови контрактів не повинні погіршувати положення працівників підприємства, у порівнянні з умовами, які передбачені діючим законодавством України. Питання оплати праці, соціального страхування теж регламентуються законодавством України.

Проведемо оцінку трудового потенціалу на прикладі Reserved. Трудовий потенціал Reserved включає потенціал усіх її працівників. Трудовий потенціал працівника має складну будову. З одного боку, це сукупна здатність фізичних і духовних засобів окремого працівника для досягнення заданих результатів діяльності. З іншої – здатність удосконалюватися в процесі праці, вирішувати нові завдання, що виникають в результаті змін у виробництві. Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами визначається шляхом порівняння фактичної кількості працівників по категоріях і професіях з плановою потребою. Особлива увага приділяється аналізу забезпеченості підприємства кадрами найбільш важливих професій розглянутих в таблиці 2.2.

За даними таблиці 2.2. спостерігається зменшення загальної чисельності працівників в 2019 році на 18 особи або 16,25%, в 2021 році збільшення чисельності на 5 осіб або 0,5% У 2019 році скорочення чисельності основних робітників становила на



13,02%, а допоміжних робітників на 27,0%, керівників на 10,6%. Явно виражено збільшення чисельності основних робітників в 2021 році в порівнянні з 2019 роком, що є позитивним моментом.

Таблиця 2.2

### Наявність трудових ресурсів Reserved

Категорія робітників, чол.	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність виробничого персоналу, в т.ч	118	131	98
Робітники допоміжні	7	10	8
Робітники основні	64	67	48
Керівники, фахівці, службовці	47	54	42

Таблиця 2.3

### Вікова структура трудових ресурсів підприємства Reserved

Вік	2020 р.	2021 р.	2022 р.
До 20	29	27	19
21 – 30	56	64	56
31 – 40	22	27	18
41 – 50	8	9	5
51 – 60	3	4	0
Всього	118	131	98

За даними таблиць 2.2-2.3. можна зробити висновок про те, що якісний склад трудових ресурсів підприємства погіршується, зменшується в 2020 році в порівнянні з 2019 роком у зв'язку з поширенням 25ороно вірусної інфекції «COVID 19», а також відбувається зменшення частки молодих фахівців. У 2020 році спостерігається

скорочення працюючих з вищою освітою, скорочення числа працюючих з середньою професійною освітою.

Наступним етапом аналізу є вивчення структури кадрів, яке здійснюється шляхом порівняння фактичної і планової питомої ваги чисельності кожної категорії працівників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу. Зміна питомої ваги працівників 45 категорій в їх загальній чисельності характеризується індексом, який визначено як відношення питомої ваги цієї категорії працівників в звітному і базовому періоді. Структура кадрів характеризується співвідношенням різних категорій працівників в їх загальній чисельності.

*Таблиця 2.4.*

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу Дочірнє підприємство «ЛПП Україна» Акціонерного товариства «ЛПП» бренду «RESERVED» за категоріями зайнятих за 2020-2022 рр**

Категорія зайнятих	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Управлінський персонал	29	26	22
Керівники, спеціалісти, технічні працівники	18	24	20
Виробничий персонал	71	81	56
Разом	118	131	98

На основі даних табл. 2.4. можна зробити висновок, що найбільша чисельність персоналу за аналізований період спостерігалась в 2021 році. В 2021 році в порівнянні з 2020 роком загальна чисельність персоналу дочірнє підприємство «ЛПП Україна» Акціонерного товариства «ЛПП» збільшилась на 13 осіб. Протягом 2020-2022 років в кількості керівників дочірнього підприємства «ЛПП Україна» Акціонерного товариства «ЛПП» відбуваються деякі зміни. Так, в 2020 році на підприємстві працює 18 керівників, в 2021 – 24, а в 2022 році кількість керівників зменшується на 4 особи і

складає 20 осіб. Кількість спеціалістів в 2020 році в порівнянні з 2021 та 2022 роком зменшується.

Рух персоналу в організації – це складова загального руху трудових ресурсів у суспільстві. Цей процес містить демографічний рух (вихід на пенсію, призов до армії), соціальні переміщення (направлення на навчання, перехід до стану службовців ), рух, пов'язаний з технічним прогресом і змінами структури економіки, і плинність кадрів.

Рух персоналу зв'язаний не тільки з наявністю вакантних робочих місць відповідної якості, але і з тим, наскільки прийняті працівники готові їх зайняти, тобто від рівня загальної і професійної підготовки прийнятих, від їхніх демографічних особливостей, досвіду та ін. [17].

На аналіз трудового потенціалу підприємства «RESERVED» впливають наступні фактори:

1. Розмір підприємства: «RESERVED» – це великий міжнародний роздрібний продавець, що має понад 1000 магазинів у більше як 20 країнах світу. Більший розмір підприємства дозволяє скористатись великим потенціалом робочої сили та використовувати сучасні технічні засоби для підвищення ефективності роботи.

2. Кваліфікаційний рівень робочої сили: «RESERVED» надає великий акцент на найм досвідчених та кваліфікованих працівників. Добре підготовлені працівники можуть забезпечити високу якість обслуговування клієнтів, а також забезпечити ефективну роботу на підприємстві.

3. Конкурентні умови: Ринок роздрібною торгівлі дуже конкурентний, тому успіх підприємства залежить від гнучкості та ефективності функціонування його на ринку. Спроможність підприємства підтримувати конкурентну перевагу залежить від його трудового потенціалу, а саме, від кваліфікації й компетентності робочої сили.

4. Культура підприємства: «RESERVED» – це підприємство, що надає велику увагу культурі робочому середовищу та бізнес-етиці. Задоволеність працівників та їхнє довір'я до компанії можуть значно вплинути на ефективність роботи. Підприємство

надає своїм працівникам можливість проходження навчальних та підвищення кваліфікації.

Отже, на підприємстві «RESERVED» працює велика група кваліфікованих та досвідчених працівників, котра може забезпечити ефективну роботу підприємства та підтримувати його конкурентну перевагу. Культура робочого середовища та його відношення до працівників є ключовим фактором для забезпечення успіху підприємства на ринку роздрібно́ї торгівлі [18].

На підприємстві «RESERVED» застосовуються належні методи управління персоналом:

- адміністративні – створення наказів, розпоряджень; розстановка та відбір кадрів; формування посадових інструкцій; визначення адміністративних штрафів та винагород;

- економічні – техніко-економічний аналіз; проектування; оподаткування;

- соціально-психологічні – соціальний аналіз у колективі; організація атмосфери у колективі; причастя працівників в управлінні; освіта відповідного психологічного клімату; формування у працівників ініціативи.

У своїй роботі директор використовує адміністративні методи, економічні застосовують працівники бухгалтерії, всі керуючі використовують соціально-психологічні методи. Головні функції управління персоналом МУП «Аскізькі теплові мережі»: пошук та відбір персоналу, прийом персоналу, звикання персоналу, формування персоналу, спонукання персоналу, професійне навчання працівників.

Формування персоналу у «RESERVED» вимагає здійснення безлічі функцій: планування попиту у співробітниках, підбір, звикання нових співробітників в організації, розвиток перспективних співробітників, звільнення у зв'язку з профнепридатністю або віком.

Сьогодні запорукою успіху будь-якого підприємства є не тільки наявність ефективного технічного оснащення, а й висока продуктивність праці персоналу. Цій темі присвятили свої праці ряд українських та зарубіжних учених. Проте єдиних

методик оцінки трудового потенціалу підприємства досі немає. Основна проблема полягає в тому, що більшість робіт зосереджено на структурі підприємства та його професійній діяльності. На нашу думку, найкращим способом оцінки трудового потенціалу підприємства є приділяти якомога більше уваги оцінці трудового потенціалу кожного окремого працівника. Саме працівник формує бригади, дільниці і саме підприємство.

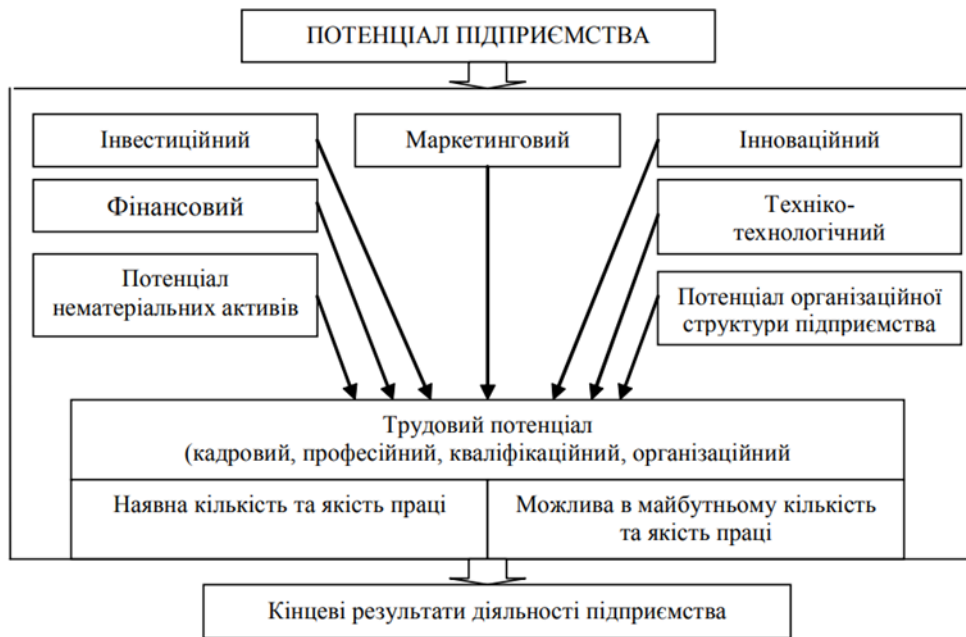
Пріоритетним завданням цієї оцінки є ефективність трудового потенціалу кожного окремого працівника та рівень його використання, аналіз відповідності працівника виконуваний роботі, а також аналіз ефективності його трудової діяльності, оцінка ступеня та значення конкретного працівника для суб'єкта господарювання.

Найціннішим ресурсом для підприємства є людина та її інтелект. Тільки висококваліфіковані працівники швидко реагують на зміни навколишнього середовища, ефективно управляють бізнес-процесами, створюють і впроваджують інноваційні проекти в усіх сферах діяльності.

Оцінка трудового потенціалу підприємства – складний процес. Він орієнтований на повну співпрацю із зовнішнім середовищем. Він має бути реалізований якісно. Слід також виділити основні складові розвитку його елементів і вплив на їх еквівалент і дохід. Трудовий потенціал підприємства необхідно формувати на основі економічного аналізу професійних навичок і компетентності працівників. Він повинен отримати певний прибуток. Чим вище ефективність робітника і час його діяльності, тим більший прибуток отримує підприємство і тим корисніший працівник для підприємства [21].

Ефективне функціонування підприємств можливе лише за наявності достатнього й якісного ресурсного забезпечення. Легка промисловість здійснюється на основі, як мінімум, єднання таких ресурсів, як матеріали, трудові ресурси, матеріальні та нематеріальні ресурси, фінансові ресурси, вони у сукупності формують ресурсний потенціал підприємства. Сучасна концепція ресурсного потенціалу містить значно більше компонентів, необхідних для розвитку легкої промисловості, забезпечення його конкурентоспроможності. Разом із зазначеними ресурсами до складу ресурсного

потенціалу підприємства відносять й інвестиційний, маркетинговий, інноваційний, техніко-технологічний потенціал організаційної структури підприємства. Загальний потенціал підприємства, як видно на рис. 2.1. включає, на нашу думку, вісім основних складових, кожна з яких реалізується через трудовий потенціал, що безпосередньо впливає на кінцевий результат діяльності підприємства [22].



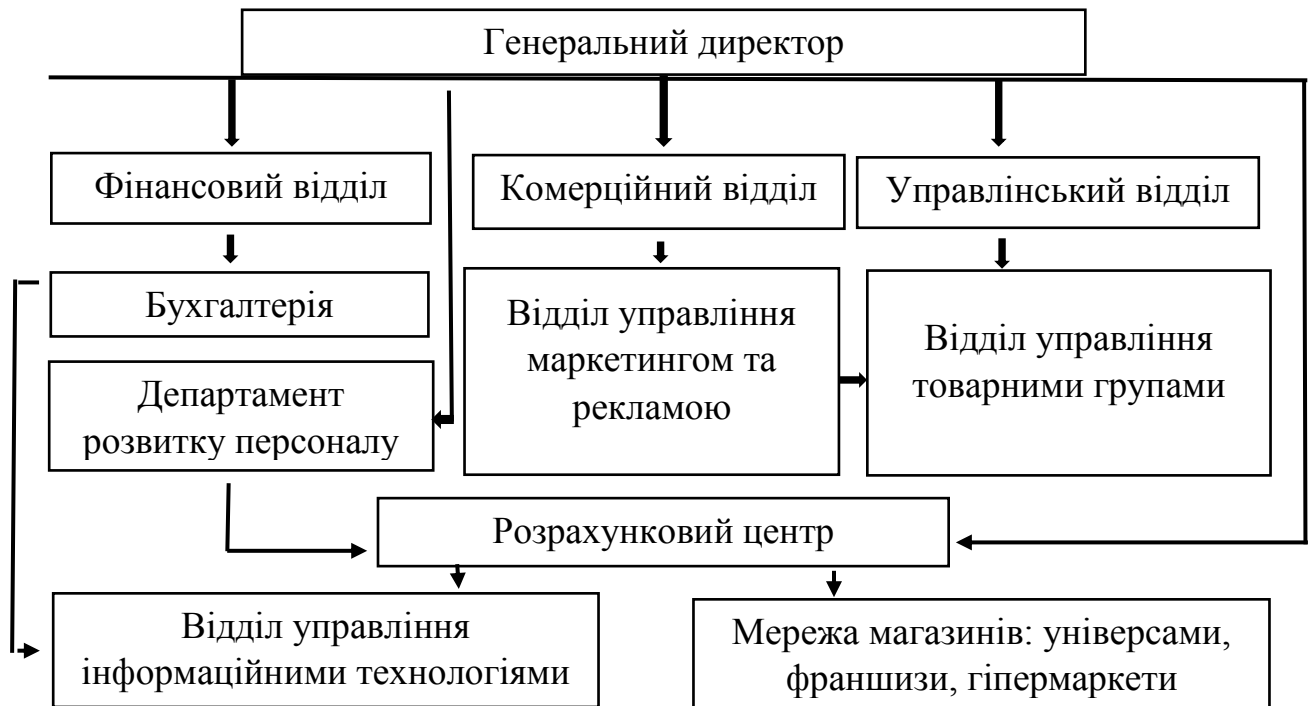
*Рис. 2.1. Загальна структура потенціалу підприємства*

На сьогодні ефективність розвитку підприємства визначається злагодженістю дій та професіоналізмом рішень його працівників. З іншого боку, в умовах зростання інформаційності економіки зростають вимоги працівників щодо забезпечення адекватності рівня їх професіоналізму умовам реалізації трудових здібностей. В таких умовах набувають все більшої ваги питання управління трудовим потенціалом підприємств як в частині найповнішої його реалізації, так і у формуванні майбутньої здатності до генерування доданої вартості. Проблеми забезпечення ефективності управління трудовим потенціалом виникають з причини нечіткості розуміння як сутності складових трудового потенціалу, так і методів управління ними. В науковій літературі більшість поглядів науковців базується на окремих складових трудового

потенціалу, що породило неоднозначність підходу щодо визначення структури трудового потенціалу. Тому, залишається не уточненим та потребує подальшого дослідження питання визначення структури трудового потенціалу та взаємозв'язків між його структурними елементами [23].

Таблиця 2.5.

### Організаційна структура центрального офісу мережевої торгівлі Reserved



Вище приведено організаційну структуру головного офісу. Згідно цієї таблиці ми бачимо, що існує певна кількість відділів, які тісно пов'язані між собою. Ми бачимо, що є розподіл повноважень та відповідальності за функціями. При цьому, аби уникнути можливого отримання виконавцями суперечливих вказівок, на підприємстві вводиться пріоритет вказівок лінійних керівників, а функціональним керівникам надається лише частина повноважень і право на надання рекомендацій.

Як результат вищезазначених процесів організаційна структура ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП» набула наступного вигляду (див. Рис. 2.2.)

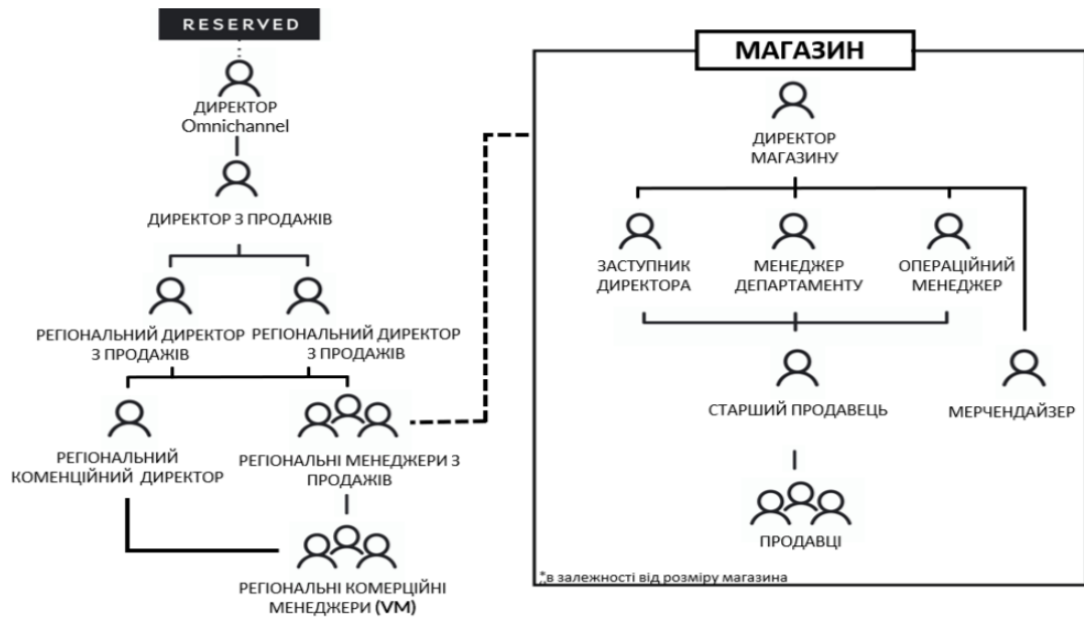


Рисунок 2.2. Організаційна структура ДП «ЛПН Україна» АТ «ЛПН»

### 2.3. Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Аналіз використання трудових ресурсів підприємства розпочинається з оцінки забезпеченості підприємства та його підрозділів трудовими ресурсами. Основними об'єктами даного аналізу є:

- склад і структура персоналу; - забезпеченість підприємства робітниками, адміністративноуправлінським персоналом, спеціалістами (освітній рівень, кваліфікація, професійний склад);
- рух робочої сили підприємства [19].

Важливою умовою успішної роботи підприємства та забезпечення його економічної безпеки є забезпеченість та постійність складу персоналу. Аналіз забезпеченості підприємств персоналом проводиться шляхом порівняння їх фактичної кількості з потребою та в динаміці за кілька періодів. Найдоцільніший аналіз показників руху трудових ресурсів у динаміці років свідчить про вжиті підприємством заходи та їх ефективність. У процесі планування кількості працівників важливо



попередньо проаналізувати рух кадрів, що проявляється зарахуванням, звільненням і внутрішнім переміщенням працівників. Цей процес і відповідна йому зміна чисельності називається оборотом робочої сили. У ході аналізу руху особового складу визначають коефіцієнти обороту з прийому, звільнення та загального обороту. Зіставленням відповідних коефіцієнтів звітного і базисного періодів вивчають оборот робочої сили, причини звільнення працівників з підприємства.

Достатня забезпеченість підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва.

У процесі аналізу використання робочого часу порівнюють планові й фактичні дані про відпрацьований час, виявляють причини відхилень фактичних даних від планових і базисних (попереднього року), вивчають динаміку втрат робочого часу. Вихідною інформацією для аналізу служать матеріали статистичної звітності про відпрацьований і невідпрацьований час. Аналізуються втрати робочого часу через непрацездатність і їхній вплив на зростання продуктивності праці, непродуктивні витрати праці, пов'язані з браком і відхиленнями від нормальних умов роботи.

Залежно від конкретних умов праці на підприємстві номенклатура статей балансу робочого часу може змінюватися. Зменшення або збільшення фактично відпрацьованого фонду робочого часу здійснюються за рахунок таких змін: кількості працівників, кількості відпрацьованих людино-днів за рік, середньої тривалості робочого дня.

Останнім етапом аналізу трудових ресурсів є аналіз ефективності використання фонду заробітної плати. Аналіз використання трудових ресурсів на підприємстві, рівня продуктивності праці необхідно розглядати в тісному зв'язку з оплатою праці. Зростання продуктивності праці створює реальні передумови для підвищення рівня її оплати. При цьому кошти на оплату праці потрібно використовувати так, щоб темпи зростання продуктивності праці перевищували темпи зростання її оплати. Тільки за таких умов створюються можливості для нарощування темпів розширеного

відтворення. У зв'язку з цим аналіз використання коштів на оплату праці на кожному підприємстві має велике значення. У процесі цього аналізу слід здійснювати систематичний контроль за використанням фонду заробітної плати (оплати праці), виявляти можливості економії коштів за рахунок зростання продуктивності праці і зниження трудомісткості продукції.

Таким чином, можна стверджувати, що для вирішення стратегічних завдань, що ставить перед собою будьяке підприємство, необхідно вчасно проводити оцінку й аналіз трудових ресурсів. Це обумовлено рядом причин. Поперше, знання реального стану трудових ресурсів підприємства й окремих їх елементів дозволить керівникам об'єктивно оцінювати можливості у сфері використання трудових ресурсів, цілеспрямовано управляти їхніми характеристиками. По-друге, співвідношення величини трудових ресурсів і кінцевих результатів їх функціонування створить комплексне уявлення про ступінь використання робочої сили, допоможе визначити напрями оптимізації структури трудових ресурсів і шляхи їх подальшого нарощування й удосконалення. Такий зв'язок використання кадрів із поставленими перед підприємствами завданнями має кількісний, якісний, часовий і просторовий аспекти і будується таким чином, щоб кадри знайшли застосування відповідно до своїх здібностей, а завдання підприємства виконувалися найбільш ефективно з точки зору строків, якості та обсягу. Тому серед напрямів подальших досліджень можна виділити розвиток аналітичного забезпечення підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства [20].

#### **2.4. Аналіз ефективності фінансової діяльності підприємства**

Аналіз ефективності фінансової діяльності підприємства – це процес оцінки фінансової стійкості, прибутковості та ліквідності підприємства.

Цей аналіз зазвичай включає декілька кроків, таких як аналіз фінансових звітів, розрахунок фінансових показників і порівняння зі стандартами чи з іншими

підприємствами в галузі. Аналіз ефективності фінансової діяльності підприємства є важливим інструментом для прийняття рішень, зокрема для визначення потреби в кредиті чи розширенні бізнесу.

Основні фінансові показники, що використовуються для аналізу ефективності фінансової діяльності підприємства, включають рентабельність, ліквідність, платоспроможність та інші.

Вважаємо, що визначальними складовими оцінювання ефективності фінансового стану підприємства є фінансове планування та прогнозування – для досягнення збалансованості балансу підприємства. Основні завдання фінансового планування діяльності підприємства в умовах ринку такі:

- забезпечення необхідними фінансовими ресурсами виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності; визначення шляхів ефективного вкладення капіталу;
- встановлення раціональних фінансових відносин з бюджетом, банками та іншими підприємствами; дотримання інтересів акціонерів тощо [24].

*Таблиця 2.6.*

### **Показники експрес-аналізу фінансового стану підприємства**

<b>Процедура аналізу</b>	<b>Показник</b>
<b>1. Оцінка економічного потенціалу суб'єкта господарювання</b>	
1. Оцінка майнового стану	Розмір основних засобів і їхня частка у загальній сумі активів; Коефіцієнт зносу основних засобів; Загальна сума господарських засобів, що перебувають у розпорядженні підприємства.
2. Оцінка фінансового стану	Розмір власних коштів і їхня частка в загальній сумі джерел; Частка власних оборотних коштів у загальній їх сумі; Коефіцієнт покриття; Частка довгострокових позичкових коштів у загальній сумі джерел; Коефіцієнт покриття запасів.

<b>2. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності</b>	
1. Оцінка прибутковості	Прибуток; Рентабельність загальна; Рентабельність основної діяльності
2. Оцінка динамічності	Порівняльні темпи зростання виручки, прибутку й авансованого капіталу; Обіговість активів; Тривалість операційного і фінансового циклу; Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості.
Оцінка ефективності використання економічного потенціалу	Рентабельність авансового/власного капіталу

Висновок до таблиці аналізу показників економічного потенціалу та фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання:

Аналіз показників економічного потенціалу та фінансового стану суб'єкта господарювання дає змогу зробити висновки щодо його потужності, стійкості та ефективності. Розглянуті показники майнового стану вказують на розмір основних та господарських засобів, які перебувають у розпорядженні підприємства, а також на їхню частку у загальній сумі активів. Коефіцієнт зносу основних засобів дає уявлення про ступінь старіння та стану цих засобів.

У контексті фінансового стану, показники власних коштів та їхня частка в загальній сумі джерел свідчать про фінансову незалежність та стійкість підприємства. Частка власних оборотних коштів у загальній сумі вказує на здатність підприємства фінансувати свою поточну діяльність. Коефіцієнт покриття оцінює рівень захищеності підприємства від фінансових ризиків.

Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності базується на показниках прибутковості та динамічності. Показники прибутковості, такі як прибуток,

рентабельність загальна та рентабельність основної діяльності, вказують на ефективність господарської діяльності та дохідність підприємства. Показники динамічності, такі як порівняльні темпи зростання виручки, прибутку й авансованого капіталу, обіговість активів, тривалість операційного і фінансового циклу, коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості, дають уявлення про темпи розвитку, ефективність використання активів та здатність погашення заборгованості.

Нарешті, оцінка ефективності використання економічного потенціалу виражається у рентабельності авансованого/власного капіталу, що вказує на дохідність та ефективність вкладених коштів у підприємство.

В цілому, проведений аналіз дозволяє отримати комплексне уявлення про стан економічного потенціалу та фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити напрямки подальшого розвитку та удосконалення.

Розглянемо основні фінансові показники підприємства за три останніх роки (табл. 2.7.)

Таблиця 2.7

**Основні техніко-економічні показники ДП «ЛПП УКРАЇНА» АТ «ЛПП»  
бренду «RESERVED»**

Показники	Період, рік (тис. грн.)			Відхилення по рокам(тис. грн.)		Темп зміни за роками, %	
	2020	2021	2022	2020-2021	2021-2022	2020-2021	2021-2022
Чистий дохід від реалізації продукції	3 186 080	2 871 965	4 680 587	-314 115	1 808 622	-9.9	62.97
Собівартість реалізованої продукції	1 821 426	1 920 167	2 390 173	98 741	470 006	5.4	24.4
Інші операційні витрати	55016	153297	84126	98281	-69171	178.6	-45.1

## Продовження табл. 2.7

Інші витрати	2253	3204	2430	951	-774	42.2	-24.1
Фінансовий результат до оподаткування	1 364 654	951 798	2 290 414	-412 856	1 338 616	-30.3	140.6
Податок на прибуток (18 % ставка)	68116.5	94846.9	115661.7	26730.4	20814.8	39.2	22
Прибуток до оподаткування	378 425	526 927	642 565	148 502	115 638	39.2	22
Чистий прибуток	310 308	422 215	526 842	111 907	104 627	36	24.8
Рентабельність продукції, %	9.7	14.7	11.2	5	-3.5	-	-
Чисельність персоналу. осіб	118	131	98	13	-33	11	-25.2
Продуктивність праці, грн./особу	27000,68	21923,4	47761,09	-5077,28	25837,69	81,19573	217,8544

На підставі наведених показників можна зробити наступні висновки:

1. Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 9.9% в 2021 році порівняно з 2020 роком, але значно збільшився на 62.97% в 2022 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про покращення фінансових результатів компанії після падіння у 2021 році.

2. Собівартість реалізованої продукції зростала як у 2021, так і в 2022 році, з відповідними збільшеннями на 5.4% та 24.4%. Це може бути зумовлено зростанням витрат на виробництво або збільшенням обсягів виробництва.

3. Інші операційні витрати зростали на 178.6% у 2021 році, але зменшились на 45.1% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про зміни в управлінських витратах або ефективність ведення операцій.

4. Фінансовий результат до оподаткування значно зменшився на 30.3% в 2021 році порівняно з 2020 роком, але дуже суттєво збільшився на 140.6% у 2022 році

порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про покращення фінансової стійкості компанії та збільшення її прибутковості.

5. Чистий прибуток показав позитивну динаміку зростання протягом обох років. Він збільшився на 36% у 2021 році порівняно з 2020 роком, а також на 24.8% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

6. Рентабельність продукції скорочувалась з 9.7% у 2020 році до 11.2% у 2022 році, але вона зросла на 5% між 2020 та 2021 роками. Ці показники можуть вказувати на ефективне використання ресурсів та збільшення рентабельності виробництва.

7. Чисельність персоналу збільшилась на 11 осіб у 2021 році, але значно зменшилась на 33 особи у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це може бути пов'язано зі змінами в організаційній структурі або змінами в потребах компанії.

8.

*Таблиця 2.8.*

**Аналіз складу та структури активу ДП "ЛПІ УКРАЇНА" АТ "ЛПІ" за три останніх роки**

Показники	Період, рік					
	2020		2021		2022	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Необоротні активи	1305175	67,34	1565600	76,71	2449665	68,55
Нематеріальні активи	39	0,03	252	0,01	121	0,005
Незавершені капітальні інвестиції	78373	6	90466	5,77	39221	1,6
Основні засоби	1209554	92,7	1437561	91,82	2344561	95,7
Відстрочені податкові активи	17209	1,3	37321	2,4	65762	2,7

## Продовження табл. 2.8

Оборотні активи	632	32,66	475249	23,29	1123444	31,45
Виробничі запаси	12401	1,95	8247	1,76	6334	0,56
Товари	475510	75,14	405368	85,29	813873	72,44
Дебіторська заборгованість за продукцію	2398	0,38	6682	1,4	4443	0,39
Дебіторська заборгованість за розрахунками	33579	5,3	11866	2,49	98700	8,78
Гроші та їх еквіваленти	108971	17,23	43086	9,06	165158	14,7
<b>Разом</b>	<b>1938034</b>	<b>100</b>	<b>2040849</b>	<b>100</b>	<b>3573109</b>	<b>100</b>

Дані з таблиці 2.8, дають нам змогу визначити, що більшу частину в структурі майна займають необоротні активи, а саме вони складають 68.55% від усієї структури у 2022 році. Доля основних засобів складає 92.7%, 91.82% та 95.7% у 2020, 2021 та 2022 році відповідно. Оборотні активи більшою мірою складаються з товару 72.44% і з грошей та їх еквівалентів 14.7% у 2022 році. Структура майна ДП "ЛПП УКРАЇНА" АТ "ЛПП" характеризується доволі високою долею необоротних активів, їх майже вдвічі більше, аніж оборотних.

### Висновки до розділу 2

1. Оцінка трудового потенціалу працівника повинна передбачати визначення кількості, якості, відповідності і міри використання цього потенціалу в цілях підприємства. Кількісно трудовий потенціал підприємства можна оцінити за системою показників, що включає, у тому числі, наступні складові: чисельність трудового потенціалу; законодавчо встановлена тривалість робочого часу (у день, тиждень, місяць і рік), статевовікова та кваліфікаційна структура. До найчастіше згадуваних



компонентів трудового потенціалу, відносять наступні: здоров'я, освіта, вік, стаж роботи, досвід, використання ресурсів робочого часу, трудова дисципліна, ефективність праці (рентабельність), професіоналізм, організованість, відповідальність, творчий потенціал інноваційність, активність, рівень конфліктності.

2. На підприємстві "RESERVED" працює велика група кваліфікованих та досвідчених працівників, котра може забезпечити ефективну роботу підприємства та підтримувати його конкурентну перевагу. Культура робочого середовища та його відношення до працівників є ключовим фактором для забезпечення успіху підприємства на ринку роздрібно́ї торгівлі

3. Ринок Fashion- індустрії один з найстарших та найбільших ринків у світі та давно вже досяг етапу зрілості. Не дивлячись на це, він постійно зростає та розвивається. Дана тенденція не обійшла стороною і Україну. Ринок одягу в Україні має загалом позитивну динаміку через підвищення загальної купівельної спроможності. У загальному плані можна виділити три найвиразніші тенденції, які характерні як для світового ринку одягу так і для України: розвиток онлайн торгівлі, глобальний тренд на екологічність, етичність fashion-індустрії і популяризація великих розмірів.

## РОЗДІЛ 3

# ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Зарубіжний досвід управління трудовим потенціалом організації

Трудовий потенціал підприємства як об'єкт управління та розвитку вимагає визначення концепцій, створення механізму та методики визначення характеру впливу об'єктивних і суб'єктивних факторів на процес його формування та розвитку. Під розвитком трудового потенціалу підприємства слід розуміти процес формування, розподілу та використання трудового потенціалу, спрямований на досягнення мети діяльності підприємства. Результатом такого процесу є якісна зміна й удосконалення елементів структури трудового потенціалу.

Дослідження зарубіжного досвіду щодо розвитку трудового потенціалу підприємства зводиться до вивчення концепцій формування та використання трудового потенціалу підприємства, концепцій управління персоналом або формування кадрової стратегії.

Формування трудового потенціалу передбачає підготовку й перепідготовку кадрів. У країнах з розвинутою ринковою економікою держава створює єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію держави й підприємства. При цьому всі витрати на підготовку та перепідготовку кадрів лягають на державу. Цей механізм передбачає стимулювання з боку держави освітньої активності самих підприємств, кооперацію останніх з навчальними закладами, а також акумуляцію й перерозподіл засобів підприємств з метою підготовки й перепідготовки робочої сили. Взаємодія держави й підприємств передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування й забезпечення, створення інформаційної та правової інфраструктури [27].

Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Ідеться про поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості. Відтак забезпечується відповідність зайнятості учня здобутій на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спеціальної програми, що забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання. У західноєвропейських країнах одним з джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств. Так, у Франції існує порядок, за яким кожне підприємство з чисельністю зайнятих понад 10 осіб зобов'язане відраховувати на цілі підготовки та підвищення кваліфікації працівників не менше 1 % фонду заробітної плати [28].

Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації є найбільш розвиненим і найбільш популярним методом розвитку трудового потенціалу, його мотивації, а також зменшення рівня плинності кадрів. Форми навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації розробляються виходячи з усіх тих потреб і планів, які підприємство ставить перед собою. Можна виділити найпоширеніші методи, що застосовуються в зарубіжних компаніях:

- організація постійного навчання за спеціалізованими програмами підприємства – метод, поширений серед великих транснаціональних компаній. В IBM, наприклад, на підвищення кваліфікації відводиться 5 % робочого часу;
- навчання на робочому місці в процесі роботи – робота учня працівника разом з досвідченим співробітником компанії для освоєння специфіки виробничого процесу на підприємстві;
- навчання в навчальних центрах – у такому випадку компанії направляють своїх співробітників у спеціалізовані навчальні заклади для підготовки за різними

програмами (МВА) або для освоєння спеціальних технологій, що використовуються тільки в цій організації (наприклад «Тойота») [29].

Зарубіжний досвід свідчить про формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу. Її ключовими елементами є: використання тарифної системи, застосування прогресивних форм оплати праці, поширення оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень, вища оплата розумової праці, суттєва індивідуалізація заробітної плати. Під час управління трудовим потенціалом скрізь використовується тарифна система в різноманітних її модифікаціях як інструмент диференціації оплати праці залежно від складності, умов і важливості роботи. Кожна галузь економіки, зазвичай, формує власні тарифні мережі, які, у свою чергу, модифікуються на рівні фірм. Наприклад, на італійській фірмі «Оліветті» використовують 20-розрядну тарифну мережу, а в американській автомобільній корпорації «Форд моторс» – 23-розрядну; у Німеччині на підприємствах хімічної промисловості використовують 13 тарифних розрядів. У японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку й стажу роботи, а так звана трудова ставка – залежно від кваліфікації та результативності праці [30].

### **3.2. Стратегії підвищення ефективності використання та розвитку трудового потенціалу підприємства**

Продуктивність праці вважається одним із найважливіших факторів у сфері створення якісної продукції, ефективності суб'єкта господарювання та перспектив розвитку його діяльності [31].

Підвищення продуктивності праці здійснюється у таких областях:

Розподіл ресурсів. Перше питання щодо продуктивності праці полягає в наступному. Наскільки ефективно я використовую поточну робочу силу? Це призводить до багатьох інших питань. Чи ми використали свою працю відповідно до очікувань? Якщо ні, чи є їхня неефективність у наших виробничих процесах? Чи

потрібно нам розширювати діяльність, щоб повніше використовувати нашу робочу силу?

Вкрай важливо, щоб виробництво використовувало оптимальну комбінацію ресурсів із збільшенням масштабу виробництва, що часто називають використанням пропорцій шляху розширення.

Збільшення фізичного капіталу. Фізичний капітал включає машини та обладнання, будівлі, текстильні вироби та землю. Протягом десятиліть наше виробництво впроваджувало технології, які використовували відносно менше праці та відносно більше капіталу. Важливим моментом тут є визначення того, чи призвело збільшення фізичного капіталу, яке відбулося на вашому виробництві, до підвищення ефективності праці та продуктивності. Звичайно, також важливо визначити, чи підвищили прибутковість покупки активів.

Збільшення людського капіталу. Людський капітал — це знання та навички, які люди набувають через освіту, досвід і навчання. Для керівників та операторів виробництва важливо оцінити свої поточні управлінські навички та недоліки. Контрольні списки навичок можуть забезпечити таку самооцінку. Langemeier and Boehlje (2018), обговорюючи навички та компетенції, необхідні для зростання виробництва, описують навички, що стосуються виробництва, закупівель і продажів, фінансового менеджменту, управління персоналом, стратегічного позиціонування, управління відносинами, лідерства та управління ризиками. Якщо на виробництві є значні прогалини в наборі навичок, їм потрібно або спробувати заповнити цю прогалину за допомогою освіти та навчання, або найняти когось із такими навичками.

Технологічні зміни. У виробництві впровадження технологій часто сприяє більш ефективному використанню робочої сили та веде до економії масштабу та конкурентної переваги з кількох причин. По-перше, перші користувачі технології часто отримують прибутки вище середнього. По-друге, виробництва, які не впроваджують корисні технології, стають дедалі неефективними [32].

Розвиток трудового потенціалу в Україні спрямовано на процеси модернізації у сфері зайнятості відповідно до потреб структурної перебудови господарського комплексу країни і розбудови соціально орієнтованої економіки.

Основні напрями розвитку трудового потенціалу мають передбачати:

1. у сфері поліпшення природної бази - забезпечення розширеного відтворення населення і збільшення тривалості його активного трудового періоду шляхом:

- забезпечення сприятливих умов для всебічного розвитку сім'ї та її членів, найповнішої реалізації сім'єю своїх функцій, заохочення сімей, особливо молодих, мати дітей;

- поліпшення стану здоров'я населення і зниження його смертності, особливо в працездатному віці;

- створення умов для забезпечення загальнодоступної, своєчасної та якісної медичної допомоги для всіх верств населення, запровадження системи загальнообов'язкового державного соціального медичного страхування;

- розширення можливостей загальнодоступного повноцінного відпочинку і оздоровлення населення;

- поліпшення умов праці жінок шляхом вивільнення їх з виробництва з важкими та шкідливими умовами праці, надання можливості для роботи на умовах гнучкого режиму праці;

- розвитку ринку житла, забезпечення функціонування сім'ї на всіх етапах її життєдіяльності за рахунок створення розвинутої соціальної інфраструктури, державних та недержавних служб соціальної допомоги;

- створення системи соціального захисту найбільш уразливих верств населення шляхом їх соціальної реабілітації, психологічної, медичної підтримки, розширення мережі притулків.

2. у сфері розвитку освітньої бази - всебічний розвиток інтелектуальних, духовних та фізичних здібностей особистості, забезпечення ринку праці висококваліфікованою робочою силою шляхом:

- забезпечення доступної та безоплатної повної загальної середньої освіти у державних та комунальних навчальних закладах і надання можливостей отримання якісних знань в системі недержавних навчальних закладів;
- сприяння професійному самовизначенню та ефективній адаптації молоді до умов ринкової економіки;
- формування ринку освітніх послуг;
- посилення орієнтації системи професійно-технічної, вищої та післядипломної освіти на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів відповідно до потреб перш за все регіональних ринків праці;
- створення умов для забезпечення доступності професійно-технічної та вищої освіти для всіх верств населення шляхом підготовки робітників і спеціалістів за державним замовленням;
- формування системи безперервного навчання шляхом впровадження ступеневої підготовки, забезпечення реалізації програм підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів, створення умов для самоосвіти;
- удосконалення нормативно-правової бази для професійного навчання персоналу на підприємствах відповідно до їх планів соціального розвитку, надання цим підприємствам державної підтримки;
- інтеграції професійно-технічної, вищої та післядипломної освіти України у міжнародну освітню систему;
- у сфері зайнятості - створення матеріально-технічних і соціально-економічних передумов для продуктивної зайнятості населення.

3. Головним у створенні таких передумов є здійснення державного регулювання ринку праці з метою постійного розширення сфери прикладання праці і

забезпечення надійного соціального захисту працюючого і непрацюючого населення шляхом:

- оцінки загальної потреби в робочих місцях в економіці країни і формування ринку професій;
- визначення і забезпечення підтримки регіональних та галузевих пріоритетів, що стимулюють процес створення нових, додаткових та збереження наявних високопродуктивних робочих місць;
- створення робочих місць на базі широкого розвитку малого і середнього бізнесу, самозайнятості за умов формування дійового інвестиційного і фінансового механізму;
- максимальної легалізації нерегламентованої зайнятості за рахунок створення малих підприємств аналогічного профілю діяльності за умови вжиття необхідних економічних, організаційних і законодавчих заходів;
- впровадження механізму стимулювання створення робочих місць для окремих соціально-демографічних груп населення (молоді, жінок, інвалідів, військовослужбовців, звільнених з військової служби, тощо);
- здійснення заходів щодо перерозподілу зайнятого населення між державним та недержавним секторами економіки у зв'язку із зміною форм власності підприємств та впровадженням механізму їх банкрутства;
- зниження рівня та тривалості безробіття шляхом реалізації заходів активної політики зайнятості, зокрема через громадські роботи;
- реформування системи соціального захисту безробітних через запровадження системи загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття;
- підвищення територіальної мобільності населення з метою перерозподілу робочої сили між трудонедостатніми та трудонадлишковими регіонами;



– створення правових і соціально-економічних засад щодо регулювання зовнішніх трудових міграцій громадян України, а також контролювання впливу імміграційних процесів на національний і регіональні ринки праці.

4. у сфері регулювання соціально-трудова відносин – забезпечення захисту прав і гарантій громадян шляхом:

- посилення нагляду і контролю за додержанням законодавства про працю;
- розроблення правових норм регулювання соціально-трудова відносин в альтернативних секторах економіки;
- приведення законодавства з питань соціально-трудова відносин у відповідність з нормами міжнародного права.

5. у сфері політики доходів - посилення відтворювальної, стимулюючої та регулюючої функцій заробітної плати, на підвищення трудових доходів шляхом:

- посилення контролю за додержанням законодавства про оплату праці;
- створення умов для стимулювання продуктивної праці, підприємницької та ділової активності;
- забезпечення залежності розмірів заробітної плати від складності виконуваних робіт, кваліфікації та професійного досвіду працівника, його особистого внеску в кінцевий результат роботи;
- посилення державних гарантій в оплаті праці шляхом поетапного наближення розміру мінімальної заробітної плати до величини вартості межі малозабезпеченості;
- подальшого розвитку ринкових механізмів регулювання оплати праці і підвищення ролі колективних договорів та угод на всіх рівнях соціального партнерства в забезпеченні мінімальних гарантій оплати праці.

6. у сфері охорони праці - зниження рівня виробничого травматизму та професійних захворювань, зменшення факторів шкідливого впливу на організм

працюючих та скорочення кількості робочих місць з шкідливими та важкими умовами праці шляхом:

- виведення з експлуатації будівель та споруд, що перебувають в аварійному стані, зменшення кількості робочих місць з небезпечними, шкідливими та несприятливими умовами праці;
- стимулювання інвестування екологічно чистих технологій та створення безпечних умов праці;
- підвищення ефективності діючої системи управління охороною праці на всіх рівнях;
- створення та впровадження системи загальнообов'язкового державного соціального страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричиняють втрату працездатності;
- створення системи навчання з питань охорони праці для працівників підприємств, установ та організацій всіх форм власності [33].

Розробка заходів щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства може бути базовою для збільшення продуктивності та збільшення доходів підприємства. Нижче наведені декілька конкретних заходів, які можуть допомогти уцілілому підприємству зміцнити свою ефективність використання свого трудового потенціалу.

1. Організація навчання та розвиток своїх працівників. Є варіант надати їм можливість брати участь у семінарах, тренінгах, воркшопах, щоб вони могли отримати нові навички та знання, які допоможуть їм виконувати свої обов'язки.

2. Створення ефективної системи мотивації для працівників. Можливе надання бонусів, премій, підвищення зарплати за результативність та високі показники продуктивності. Також слід зазначити, що необхідно навчити керівників як правильно мотивувати своїх співробітників.

3. Проведення аналізу робочих місць та оцінки ризиків. За допомогою цих даних підприємство може виявити які частини робіт небезпечні, де можуть виникнути порушення у виробництві, або де можна покращити швидкість та ефективність роботи.

4. Залучення робітників до процесу прийняття рішень та відстеження змін. Робітники можуть внести корисні пропозиції щодо покращення процесів, які вони знаходять. Можна проводити обговорення та консультації для впровадження нових ідей, необхідних для покращення ефективності роботи.

5. Введення ефективної системи контролю за робочим процесом та виконанням завдань. Керівництво повинно чітко задавати завдання та вимоги до виконання, щоб всі знайомилися з ними та розуміли їх. Ретельне відстеження виконання завдань та проведення конструктивних діалогів з працівниками щодо поліпшення процесів виконання завдань.

6. Створення соціальних та психологічних умов для персоналу, а також надання медичного страхування та соціальних льгот. Це може обіцяти працівникам захист на робочому місці та допомогу у відновленні здоров'я в разі хвороби.

Загальний підхід до підвищення ефективності використання трудового потенціалу супроводжується постійним вивченням процесів виконання завдань, аналізом результатів та поліпшенням усіх процесів та дій. Якщо підприємство буде регулярно вдосконалювати належність до забезпечення ефективності використання трудового потенціалу, то він буде забезпечувати відмінні результати з точки зору продуктивності та ефективності роботи.

Процес розвитку ТП умовно можна звести до трьох взаємопов'язаних напрямків: кількісних (забезпечуючи результативність праці), якісних (підвищуючи компетенції та компетентність персоналу) та структурних змін (оптимізуючи структуру персоналу), зміст яких наведений у таблиці 3.1. [34]

Таблиця 3.1

### Напрями розвитку трудового потенціалу персоналу

	ТП працівника	ТП підприємства	ТП галузі
Кількісні зміни	<ul style="list-style-type: none"> <li>Збільшення результативності праці (зростання норм виробітку, скорочення кількості помилок)</li> <li>Підвищення ефективності використання робочого часу за рахунок професійного розвитку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Збільшення результативності праці</li> <li>Оптимізація чисельності персоналу та підвищення його ефективності використання робочого часу за рахунок зростання кваліфікації працівників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підвищення вартості робочої сили</li> <li>Підвищення ефективності виробництва за рахунок якісних та кількісних змін в ТП.</li> </ul>
Структурні зміни	<ul style="list-style-type: none"> <li>Службово-професійне просування відповідно до потенціалу працівника</li> <li>Підвищення залучення та прийняття корпоративної культури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зміни якості та пересування персоналу залежно від його характеристик</li> <li>Підвищення залучення персоналу, розвиток корпоративної культури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Особливості мобільності персоналу (стійкість кадрів, скорочення терміну адаптації персоналу).</li> </ul>
Якісні персоналу зміни	<ul style="list-style-type: none"> <li>Професійний розвиток працівника (отримання нових знань, вмінь, навичок)</li> <li>Розвиток компетенцій працівника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підвищення професійної компетентності підприємства</li> <li>Підвищення кваліфікації працівників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Збільшення чисельності кваліфікаційних кадрів</li> </ul>

Кількісні зміни обумовлені швидкістю розвитку окремих компонентів та трудового потенціалу загалом і обумовлені використанням екстенсивних способів розвитку.

Якісні зміни обумовлені інтенсивним розвитком можливостей самих працівників: підвищенням їх здібностей до праці, службово-професійним просуванням.

Структурні зміни ТП передбачають організаційні зміни, вивільнення та ротації працівників. Орієнтація на кількісні зміни ТП включає планування потреби у праці, на якісні зміни – вплив на зміст трудового потенціалу. Концепція структурних змін

передбачає зміну кількості праці за рахунок структурних змін та розміщення персоналу, що володіє певними якісними характеристиками.

Розвиток трудового потенціалу персоналу призводить до зростання, розширення, покращення, вдосконалення як якісних, так і кількісних його характеристик. При цьому, плануючи та впроваджуючи нововведення, необхідно враховувати не тільки характер і рівень їхнього впливу на трудовий потенціал працівника, а й їх можливі наслідки. Приріст якісних та кількісних характеристик трудового потенціалу неминуче призведе до структурних змін в підприємстві. Тому важливо враховувати, що цільовий трудовий потенціал персоналу у віддаленій перспективі буде характеризуватись не тільки ступенем підготовленості та ефективністю працівника на тій чи іншій посаді зараз, а й можливостями його в довгостроковій перспективі. Практика показує, що роль людини в організації зростатиме, і це призводить до необхідності запровадження процесу управління розвитком потенціалу. Цей розвиток повинний мати спрямованість, що визначається метою або системою цілей підприємства, а отже має бути керованим [35].

Аналіз продуктивності праці має велике значення, оскільки відображає: джерело збільшення виробництва продукції та сировини в умовах зменшення затрат робочої сили; головний фактор скорочення затрат живої праці під час виробництва продукції та економії робочого часу; важлива передумова для скорочення робочого дня, тижня, року, що дає змогу працівникам краще задовольняти особисті та суспільні потреби; скорочення витрат на оплату праці в розрахунку на одиницю продукції за випереджаючими темпами зростання продуктивності праці в порівнянні з заробітною платою, що сприяє відносному її зменшенню, а отже, здешевленню виробництва продукції; підвищення ефективності використання та економії витрат минулої праці, представлених в матеріальних ресурсах; економить фізичну та нефізичну працю, що створює передумови до зниження собівартості продукції, збільшення рівня рентабельності та норми прибутковості.

Продуктивність праці можна вважати найважливішим показником оцінки ефективності трудового потенціалу і одночасно ефективності економічного потенціалу. Адже важливою є не лише кількість часу відпрацьованого кожним працівником сільського господарства, але й обсяг виконаних робіт або кількість продукції, що її вироблено за одиницю відпрацьованого часу. Саме в цьому відображається професійний рівень працівника, рівень механізації, передові технології та інші фактори, що забезпечують високу продуктивність праці. Чим доцільніша діяльність людини, і ефективніше використовується час у процесі праці, тим вища її продуктивність [36].

Стійкий розвиток національної економіки, сфер діяльності, регіонів, підприємств, а також добробут самої людини значною мірою залежать від кількісних й якісних параметрів трудової діяльності, результативності останньої. Однак далеко не кожна праця є цінністю, має суспільно значущий статус і позитивні наслідки для розвитку економіки та суспільства. Незаперечною цінністю для людини і суспільства є творча, інноваційна, інтелектуально насичена, продуктивна праця – праця, що підпадає під визначення гідної.

Реалізація принципів гідної праці спрямована на досягнення й економічного, й соціального прогресу. Продуктивна праця як компонент концепту гідної праці передбачає високий рівень віддачі для всіх боків соціально-трудовак відносин від використання трудового потенціалу, що проявлятиметься у збільшенні макро- та мікроекономічних показників, забезпеченні гідної винагороди за результат праці. У період трансформації одними з найгостріших проблем української економіки є: слабкий інноваційний імпульс, відсутність кардинальних структурних змін і технікотехнологічного оновлення виробництва. Як наслідок – напівсировинний характер економіки, низький рівень продуктивності праці та заробітної плати. Це результат не тільки економічних і технологічних проблем, а й соціальних, які проявляються у взаєминах учасників соціально-економічної системи соціально-трудовак відносин: власників бізнес-процесів, менеджерів і найманих

працівників, соціальних партнерів, конкурентів, органів державної та муніципальної влади. Категорія «людський капітал» відображає ті глибинні зміни, які відбуваються як в економіці, так і в економічній науці. Її поява і швидке поширення в літературі зумовлені посиленням соціального орієнтування у розвитку економіки, необхідністю подолання нерівності в темпах і рівнях розвитку економіки і добробуту народів розвинених країн і країн, що розвиваються [37].

Методи аналізу продуктивності праці:

1. Аналіз виробничого процесу. Цей метод полягає у дослідженні технології виробництва, організації робочих місць, використання обладнання та інших ресурсів, які впливають на продуктивність праці.

2. Аналіз робочого часу. Цей метод полягає у визначенні, скільки часу витрачається на виконання певних робіт, для того, щоб виявити можливості для його скорочення.

3. Аналіз якості продукту. Цей метод полягає у визначенні якості продукту та її впливу на продуктивність праці. Для цього проводяться вимірювання та тестування продукту з урахуванням технології виробництва та інших факторів.

4. Аналіз витрат. Цей метод полягає у визначенні витрат на виробництво та їх ефективності. Порівнюються витрати на виробництво з витратами на продаж та прибуток від продажу.

Напрями удосконалення продуктивності праці:

1. Організаційні заходи. До цих заходів можна віднести перетворення структури підприємства, впровадження нових технологій виробництва та управління, вдосконалення систем мотивації працівників тощо.

2. Технічні заходи. Ці заходи пов'язані з використанням сучасного обладнання та нових технологій виробництва, з метою зменшення часу на виконання певних робіт та підвищення якості продукту.

3. Ергономічні заходи. Ці заходи спрямовані на підвищення комфорту працівників та зниження фізичних навантажень на них. До цих заходів можна віднести

створення комфортних робочих місць, використання спеціального обладнання та інструментів тощо.

4. Навчання та розвиток працівників. Удосконалення продуктивності праці також пов'язано з підвищенням кваліфікації та розвитком працівників. До цих заходів можна віднести організацію тренінгів та семінарів, наставництво та інші форми розвитку [38].

*Таблиця 3.2.*

### **Методи вимірювання продуктивності праці**

Натуральний	<p>Обсяг виготовленої продукції і продуктивність праці розраховуються в натуральних одиницях (штуках, тоннах, метрах тощо).</p> <p>Даний метод має широке застосування всередині підприємства: на робочих місцях, у бригадах, на окремих дільницях тих галузей, які виробляють однорідну продукцію (електроенергетика, видобувні галузі промисловості).</p>
Трудовий	<p>Обсяг виготовленої продукції і продуктивність праці визначають в нормо-годинах.</p> <p>Найчастіше використовується на робочих місцях, у бригадах, на виробничих ділянках і цехах. Ефективний, якщо норми праці не змінюються тривалий час.</p>
Вартісний	<p>Грунтується на використанні вартісних показників обсягу продукції (валова, товарна, реалізована та чиста продукція). Дає можливість порівняння різномірної продукції із витратами на її виготовлення як на окремому підприємстві або в галузі, так і економіки в цілому.</p> <p>Цей метод є універсальним, застосовується на всіх етапах планування і обліку.</p>

Таблиця представляє різні методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, трудовий і вартісний. Кожен з цих методів має свої особливості і застосовується в різних сферах і на різних рівнях підприємства.

Метод натуральних показників вимірювання продуктивності праці базується на обсязі виробленої продукції і використовується для вимірювання продуктивності на робочих місцях, у бригадах та окремих дільницях виробництва однорідної продукції.



Метод трудового вимірювання продуктивності праці використовується для визначення продуктивності в нормо-годинах. Він ефективний в умовах, коли норми праці залишаються стабільними протягом тривалого періоду і широко застосовується на робочих місцях, у бригадах та виробничих ділянках.

Метод вартісного вимірювання продуктивності праці використовує вартісні показники обсягу продукції, що дозволяє порівняти різнорідну продукцію з витратами на її виготовлення. Цей універсальний метод може бути застосований на всіх етапах планування і обліку, а також він дозволяє порівняти ефективність виробництва не лише на окремому підприємстві, але й в галузі та економіці в цілому.

Застосування різних методів вимірювання продуктивності праці дозволяє підприємствам і організаціям отримувати об'єктивні дані про продуктивність праці, що сприяє ефективному управлінню та прийняттю рішень для поліпшення продуктивності та ефективності виробничих процесів.

### **Висновки до розділу 3**

1. Дослідження зарубіжного досвіду щодо формування та розвитку трудового потенціалу підприємства дозволило визначити характерні риси управління ним. Основними ознаками зарубіжних систем управління та розвитку трудового потенціалу є: горизонтальне управління й турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди; децентралізована кадрова функція, реалізована на лінійному рівні управління; підтримка спеціалістами з персоналу лінійного менеджменту; повна інтеграція планування людських ресурсів у корпоративне планування; цілісна корпоративна культура і балансування поточних потреб інтегрованої організації із зовнішнім середовищем.

2. Значимість ефективного використання трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання пояснюється тим, що саме ця категорія визначає величину максимально можливого фінансового результату роботи підприємства;

трудоий потенціал підприємства являється складною системою з певними емерджентними властивостями, що формує додаткові вимоги, як до оцінки трудового потенціалу, так і до управління ним.

3. Продуктивність праці можна вважати найважливішим показником оцінки ефективності трудового потенціалу і одночасно ефективності економічного потенціалу. Адже важливою є не лише кількість часу відпрацьованого кожним працівником сільського господарства, але й обсяг виконаних робіт або кількість продукції, що її вироблено за одиницю відпрацьованого часу. Саме в цьому відображається професійний рівень працівника, рівень механізації, передові технології та інші фактори, що забезпечують високу продуктивність праці. Чим доцільніша діяльність людини, і ефективніше використовується час у процесі праці, тим вища її продуктивність.

## ВИСНОВКИ

1. Дослідження підходів до стратегічного управління персоналом підприємства, яке базується на сучасних концепціях гуманного капіталу, дозволяє зробити висновок про те, що стратегічне управління персоналом вітчизняних підприємств знаходиться на стадії свого розвитку.

2. Корпоративна культура здійснює вплив на управління трудовим потенціалом підприємства, дає змогу орієнтувати всі його підрозділи та всіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування. Також корпоративна культура впливає на діяльність підприємства. Чим вище рівень корпоративної культури, тим менше персонал потребує чіткого регламентування діяльності, директив, настанов, детальних схем і докладних інструкцій.

3. Розвиток ринкових відносин в економіці України потребує нових підходів до вирішення проблеми стратегічного управління розвитком трудового потенціалу як на державному рівні, так і на рівні підприємства. В ході дослідження проведено класифікацію чинників, що зумовлюють зміни трудового потенціалу підприємства, а також запропоновано застосування методів багатовимірної аналізу для визначення груп працівників з метою розробки ефективних управлінських рішень щодо розвитку трудового потенціалу підприємства.

4. Процес формування, реалізація та розвиток трудового потенціалу персоналу підприємства є складною системою, що відображає вплив багатьох виробничих факторів. І навіть якщо всі перелічені складові будуть присутні в потрібній мірі, але недостатньо розвинене управління трудовим потенціалом, ефективність реалізації трудового потенціалу буде досить низькою.

5. З метою підвищення ефективності управління кадровим потенціалом компанії «ЛПП Україна» Акціонерного товариства «ЛПП» бренд «RESERVED», слід звернути увагу на наступні заходи: безперервна участь в управлінні не лише кадрових

служб, а й керівників структурних підрозділів; конкретний розподіл функцій, координація їхніх дій між усіма учасниками управління персоналом; встановлення пріоритетів у роботі з кадровим потенціалом. Рівень організації управління кадровим потенціалом впливає на успіх діяльності кожного співробітника та діяльності підприємства у цілому. Однією з головних завдань управління кадровим потенціалом є закріплення та розвиток персоналу, такі завдання включають: раціональний розподіл посадових обов'язків; професійний та посадовий розвиток працівників з урахуванням підсумків оцінки їх діяльності та персональних особливостей; систематичне збільшення кваліфікації спеціалістів; формування інших умов, що мотивують працівників до найрезультативнішої праці; планування кар'єри. З усього вище сказаного, зроблено висновок, що основу політики управління кадровим потенціалом повинні входити три чинники: залучення на роботи висококваліфікованих спеціалістів; утворення умов, які сприяють професійному формуванню та закріпленню на підприємство, до заснування більш кваліфікованих, досвідчених працівників; вдосконалення організації управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сидоренко А. О. Розвиток методів управління персоналом підприємства: аспект самоорганізації (на прикладі ТОВ «Інтерфлон Україна») Київ, 2019. 141 с.
2. Бугас В. В., Науменко О. М. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6051>.
3. Совин Є. М. Формування, використання та розвиток трудового потенціалу підприємства. Тернопіль, 2012. 119 с.
4. Академічний тлумачний словник [Електронний ресурс]. URL: <http://sum.in.ua/s/potencia>
5. Ганіч Л.В. Формування сучасної системи управління трудовим потенціалом в Україні. *Вісник соціально– економічних досліджень*. 2014. Випуск 1 (52). С. 8-12.
6. Згурська О.М. Актуальні проблеми формування ефективної системи управління підприємством в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського держ. університету*. Сер. : Економічні науки. 2017. Вип. 23(2). С. 17- 21
7. Ворохоб І. І. Трудовий потенціал підприємства: його визначення і оцінка. Київ, 2021. 128 с.
8. Несен І. С. Удосконалення розвитку трудового потенціалу. Полтава, 2019.
9. Кузнєцова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства. 2017. Рівне, НУВГП, 2017. 196 с.
10. Михайленко, О. В. Теоретичні аспекти розвитку та оцінки трудового потенціалу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2010. Том 1, № 13.
11. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. *Вісник ХНУ*. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67.

12. Одегова, О.С. Оцінка трудового потенціалу підприємства (на прикладі ПрАТ «Леокон») [Текст]: робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра; спец.: 073 - менеджмент»/ О.С. Одегова; наук. кер. Г.І. Самусь. Суми: СумДУ, 2020. 36 с.
13. LivingFo. URL: <https://livingfo.com/pryntsypy-ta-metody-systemy-upravlinnia-personalom/>
14. Бурик З.М. Аналіз переваг та недоліків розвитку території в умовах забезпечення ефективного стратегічного планування. *Ефективність державного управління*. 2014, № 39. С. 434-442.
15. Гребенюк Г. М. Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу. Дніпро, 2020. 290 с.
16. ДП "ЛПП УКРАЇНА" АТ "ЛПП" [Електронний ресурс]. – 2021. Режим доступу: <https://vkursi.pro/card/dp-lpp-ukraina-at-lpp32435513>.
17. Несен І. С. Удосконалення розвитку трудового потенціалу. Полтава, 2020.
18. Reserved. Режим доступу: <https://www.reserved.com/de/de/>
19. Гуль І.Г. Аналіз наявності та використання трудових ресурсів. Львів, 2015. 10 с.
20. Гусарова О. С. Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. *Управління розвитком*. 2014. - № 3. С. 28-30. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_3_12)
21. R. Levchuk, N. Ovander, L. Mohelnytska. Enterprise labour potential evaluation. Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/05/177.pdf>
22. Масловська Л.Ц. Соціально економічна сутність і структура трудового потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2013. № 2. С. 11-16. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2013\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2013_2_4)
23. Круш П.В., Сімчера О.І. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2014. № 11. С. 233-237. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2014\\_11\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2014_11_39)

24. Мариніч А.І. Аналіз ефективності фінансової діяльності підприємства. Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю: матеріали хv міжнародної науково-практичної інтернет-конференції: Черкаси, 15 травня 2018 р.: / відп. ред. Гавриленко В.О.; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технолог. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2018. С. 55-57.

25. Офіційний сайт ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА "ЛПП УКРАЇНА" АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЛПП" [Електронний ресурс]. 2021. Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/32435513>

26. Офіційний сайт «ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО «ЛПП УКРАЇНА» АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА »ЛПП»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. Режим доступу до ресурсу: [https://zvitnist.com/32435513\\_DOCHRNYE\\_PDPRYYEMSTVO\\_LPP\\_UKRAYINA\\_AKCIONERNOHO\\_T](https://zvitnist.com/32435513_DOCHRNYE_PDPRYYEMSTVO_LPP_UKRAYINA_AKCIONERNOHO_T)

27. Зарубіжний досвід формування і ефективного використання трудового потенціалу підприємства. URL: <https://helpiks.org/8-20679.html>.

28. Mirzaliyeva S.S., Khamidova M.G. Foreign experience of personnel selection URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/foreign-experience-of-personnelselection>

29. Гребенюк Г. М. Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу. м. Дніпро, 2020, 290 с.

30. Каїра З. С., Єлецьких С. Я., Свинаренко Т. І. Системи управління трудовим потенціалом в логістичних операціях промислового підприємства. Вісник економічної науки України. 2018. No 2. С. 95-99.

31. Осіпчук Н.Я. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/120.pdf>

32. Langemeier, M. "How Can I Improve Labor Productivity?" farmdoc daily (8):171, Department of Agricultural and Consumer Economics, University of Illinois at Urbana-Champaign, September 14, 2018.

33. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства. URL:

[https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/40252/mod\\_folder/content/0/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97%202019%20/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%206.pdf?forcedownload=1](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/40252/mod_folder/content/0/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97%202019%20/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%206.pdf?forcedownload=1)

36. Савченко М.В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/2/EV20222\\_123-135.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/2/EV20222_123-135.pdf)

37. Гринкевич С.С., Львівська К.А. Державне регулювання трансформації використання інтелектуальної та освітньої складових трудового потенціалу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23 (13). С. 397-403.

38. Дідур К. М. Продуктивність праці та її оплата в сільськогосподарських підприємствах. *АГРОСВІТ* № 7, 2013. С. 60-67.

39. Урбанович В.А. Аналіз продуктивності праці в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 1419-1422.

40. Основи економічного аналізу » Аналіз продуктивності праці на підприємстві. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/21725/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21725/)



# ДОДАТКИ

## SWOT-аналіз підприємства

Strengths	Weaknesses
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велика доля на ринку</li> <li>2. Кваліфікований персонал</li> <li>3. Постійне покращення якості продукції</li> <li>4. Виробничі потужності</li> <li>5. Широкий асортимент продукції</li> <li>6. Сучасна техніка</li> <li>7. Стабільний фінансовий дохід</li> <li>8. Великий запас сировини</li> <li>9. Потужна рекламна компанія</li> <li>10. Наявність власної мережі</li> <li>11. Високий рівень заробітної плати</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока плинність кадрів</li> <li>2. Збільшення збуту за рахунок виходу в роздрібну торгівлю</li> <li>3. Відсутній систематичний контроль якості продукції</li> <li>4. Високі ціни на товар</li> </ol>
Opportunities	Threats
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення ринку збуту</li> <li>2. Розширення асортименту продукції</li> <li>3. Покращення виробничого устаткування</li> <li>4. Зростання попиту на товар</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велика кількість конкурентів на ринку, а також можлива поява нових</li> <li>2. Зниження попиту</li> <li>3. Зростання цін на сировину</li> <li>4. Зміни в системі оподаткування</li> <li>5. Низька купівельна спроможність населення</li> </ol>

*Додаток В*

**Аналіз складу та структури активу ДП "ЛПІ УКРАЇНА" АТ "ЛПІ" за три останніх роки**

Показники	Період, рік					
	2020		2021		2022	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Необоротні активи	1305175	67,34	1565600	76,71	2449665	68,55
Нематеріальні активи	39	0,03	252	0,01	121	0,005
Незавершені капітальні інвестиції	78373	6	90466	5,77	39221	1,6
Основні засоби	1209554	92,7	1437561	91,82	2344561	95,7
Відстрочені податкові активи	17209	1,3	37321	2,4	65762	2,7
Оборотні активи	632	32,66	475249	23,29	1123444	31,45
Виробничі запаси	12401	1,95	8247	1,76	6334	0,56
Товари	475510	75,14	405368	85,29	813873	72,44
Дебіторська заборгованість за продукцію	2398	0,38	6682	1,4	4443	0,39
Дебіторська заборгованість за розрахунками	33579	5,3	11866	2,49	98700	8,78
Гроші та їх еквіваленти	108971	17,23	43086	9,06	165158	14,7
<b>Разом</b>	<b>1938034</b>	<b>100</b>	<b>2040849</b>	<b>100</b>	<b>3573109</b>	<b>100</b>