МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЯРОШ Тетяна Володимирівна

Формування трудового потенціа

лу підприємства. / Formation of the labor potential of the enterprise

"спеціальність: 073 - Менеджмент

освітньо-професійна програма - Менеджмент"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНУП-41

Т. В. Ярош

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, А. С. Коцур

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА | 6 |
| * 1. Теоретичні основи трудового потенціалу підприємства | 6 |
| * 1. Обґрунтування чинників формування трудового потенціалу підприємства | 15 |
| Висновки до розділу 1 | 23 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 25 |
| * 1. Загальна характеристика підприємства | 25 |
| * 1. Аналіз процесів формування трудового потенціалу підприємства | 30 |
| Висновки до розділу 2 | 39 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА | 41 |
| Висновки до розділу 3 | 50 |
| ВИСНОВКИ | 53 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 57 |

**ВСТУП**

**Актуальність проблеми.** Сучасна економіка характеризується високою конкуренцією на ринку праці. Підприємствам потрібні висококваліфіковані та мотивовані співробітники, які забезпечать їхню конкурентоспроможність. Дослідження формування трудового потенціалу допоможуть підприємствам зрозуміти, як залучити, розвивати і утримувати талановитих працівників.

Ринкові умови постійно змінюються, і підприємствам потрібно адаптуватися до цих змін. Дослідження трудового потенціалу допоможуть підприємствам виявити, які навички та знання потрібні їхнім співробітникам, щоб ефективно працювати в нових умовах.

Трудовий потенціал є важливим ресурсом для будь-якого підприємства. Дослідження в цій області дозволять виявити, як ефективно використовувати цей ресурс, як розподіляти завдання та обов'язки між співробітниками, як створити команду, що працює високоефективно.

Постійний розвиток співробітників є важливим аспектом успіху підприємства. Дослідження формування трудового потенціалу допоможуть виявити найефективніші методи розвитку персоналу, такі як навчання, тренінги та розвиток лідерських навичок.

Конкуренція за талановитими працівниками зростає, і підприємствам потрібно знати, як утримати своїх найкращих співробітників. Дослідження трудового потенціалу допоможуть виявити фактори, що впливають на задоволеність та залученість працівників, а також розробити ефективні стратегії утримання талантів.

Враховуючи зазначені фактори, дослідження формування трудового потенціалу підприємства стає важливим і актуальним завданням для бізнесу. Воно дозволяє підприємствам покращити свою конкурентоспроможність, ефективніше використовувати ресурси, розвивати свій персонал і зберігати таланти, що є важливими складовими успіху в сучасному бізнес-середовищі.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Дослідження трудового потенціалу підприємства завжди були в полі зору багатьох вчених. Однак, сучасні публікації замало уваги приділяють проблемам формування трудового потенціалу підприємства. Повномасштабна війна росії проти України створила багато викликів для діяльності підприємств, одним з яких є забезпечення виробничого процесу необхідною кількістю персоналу відповідною якістю. Дефіцит трудового потенціалу призводить до зменшення обсягів виробництва. Проблеми формування персоналу відображені у працях багатьох вітчизняних вчених, таких як Ю. Андрійчук, О. Ареф'єва, Т. Балановська, М. Бугаєва В. Бугас, О. Васильченко, Я. Гавриленко, М. Гакова, Т. Гринько, О. Заєць, Я. Зубрицька, Р. Крамченко, А. Меліхов, Л. Михaйловa, C. Мішина, М. Новікова, Е. Пахуча, С. Писаренко, В. Пілявський, І. Райковська, О. Рарок, М. Савченко, З. Смутчак, І. Токмакова, Ю. Ус, О. Харун, Є. Чернявська, М. Шкільняк, Д. Шушпанов та інших.

Проте доцільно приділити більше уваги саме формуванню трудового потенціалу підприємства, як якісної категорії.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних основ формування трудового потенціалу підприємства та обґрунтування шляхів підвищення ефективності цього процесу.

Відповідно до мети поставлені такі **завдання:**

- обґрунтувати теоретичні основи трудового потенціалу підприємства;

- розглянути чинники формування трудового потенціалу підприємства;

- проаналізувати процес формування трудового потенціалу у ТОВ «БУЛАТ»;

- оцінити ефективність формування трудового потенціалу на підприємстві;

- запропонувати шляхи удосконалення процесів формування трудового потенціалу підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес формування трудового потенціалу підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні аспекти формування трудового потенціалу підприємства.

**Методи дослідження.** При дослідженні системи формування трудового потенціалу були використані різні методи наукового пізнання. Монографічний метод був використаний з метою аналізу актуальних наукових джерел, монографій, наукових статей та інших документів, пов'язаних із формуванням трудового потенціалу. Цей метод дозволяє зрозуміти поточний стан досліджуваної теми, існуючі теорії, концепції та практики. Також був застосований абстрактно-логічний метод. Він використовувався для аналізу структури та функціональних елементів системи формування персоналу, виділення ключових складових та встановлення логічних зав’язків між ними.

**Практична значимість.** Результати дослідження можуть бути використанні при виробленні заходів з метою поліпшення системи формування персоналу підприємства.

**Апробація.** Результати дослідження були апробовані на кафедральній конференції та опубліковані у її матеріалах.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

* 1. **Теоретичні основи трудового потенціалу підприємства**

У результаті тривалого процесу розвитку уявлень про людину як суб'єкт економічного життя з'явилися такі поняття, як: «робоча сила», «трудові ресурси», «людський фактор», «людський капітал», «трудовий потенціал». . сформульовано. Усі вони використовуються в науці та практиці управління, доповнюючи один одного.

До 80-х років наша економічна наука не використовувала термін «працездатний потенціал». Перш за все, це пов'язано з тим, що тривалий час економічна наука вивчала лише три групи населення: працездатного віку, фактично зайнятих у сфері економіки, підлітків та пенсіонерів. Таким чином охоплюється лише частина робочого потенціалу країни [3, с. 57].

Поява категорії «трудовий потенціал» пов'язана з процесами інтенсифікації в економіці, переходом від кількісних факторів зростання до якісних. Це поняття виникло на основі та на додаток до категорій "трудові ресурси", "робоча сила", "колективний працівник", пов'язане з ними окремими аспектами якості, кількості та міри.

Трудовий потенціал - це загальна чисельність працездатних громадян, які за певними ознаками (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітній, професійний та інтелектуальний рівень, соціально-національний склад ментальності) здатні та мають намір працювати. Метою формування трудового потенціалу є створення правових, економічних, соціальних та організаційних засад його формування, збереження, відтворення та розвитку [14, с. 282].

Аналізуючи роль особистості в соціально-економічних процесах, наука використовує категорію «трудовий потенціал» суспільства, компанії та окремих працівників. Це поняття більш розширене, багатогранне, його основу становить термін «потенціал» — джерело можливостей, ресурсів, резервів. Його визначенню присвячено низку робіт, у яких автори використовують його для комплексної характеристики та дослідження колективної працездатності як окремих осіб, так і груп людей [22, с. 78].

Автори дослідження вважають, що категорія «трудовий потенціал» розглядається ширше, ніж категорії «робоча сила» та «трудові ресурси», оскільки включає сукупність якостей, що визначають працездатність людей, зокрема їх фізичну, психологічну та моральну. потенціал, обсяг загальних і спеціальних знань і вмінь. Трудовий потенціал є складною соціально-економічною категорією [20, с. 41].

Узагальнюючи різні підходи до визначення категорії «трудовий потенціал», можна зазначити, що деякі автори ототожнюють її з поняттями «трудові ресурси» та «робоча сила». Вони фактично висвітлюють деякі структурні аспекти відтворення робочої сили в цілому і надають кожному з них статус категорії, близької за значенням до робочої сили. За іншими терміни «трудові ресурси», «трудовий потенціал» та ін. вони не можуть замінити «робочу силу» як основний показник якості населення, оскільки ці поняття неоднорідні за своєю природою об'єктивності та суб'єктивності. Інші розглядають дві останні категорії як невід'ємні елементи трудового потенціалу, характеризуючи його з кількісної та якісної сторони.

Таким чином, можна виділити три основні підходи до визначення категорії «трудовий потенціал»: ресурсний, політико-економічний та соціально-демографічний. Найбільш поширеним є підхід до ресурсів, згідно з яким трудовий потенціал розуміється як кількість трудових ресурсів з урахуванням, тією чи іншою мірою, їх якісних характеристик. Чисельність працездатного населення та його якісні характеристики (стать, вік, освіта, професійна підготовка, кваліфікація тощо) визначають реальну величину трудового потенціалу. Поліпшення якісних характеристик практично підвищує працездатність у тій же кількості працездатного населення [16, с. 232].

Деякі інші дослідники також підтримують ресурсний підхід до визначення робочого потенціалу. Так, Р. Колосова розглядає трудовий потенціал як «кількісно та якісно визначені ресурси живої праці, які містить суспільство», який є однією зі складових економічного потенціалу суспільства і частково входить до його виробничого потенціалу [19, с. 51].

А. Панкратова підкреслює, що можливості будь-якого суспільства щодо забезпечення особистим фактором сучасного індивідуального виробництва залежать від багатьох факторів, але основними, які дозволяють кількісно оцінити та окреслити його межі, є три: чисельність працездатного населення на поточний момент часу; нормований для потреб виробництва обсяг часу протягом дня, тижня, місяця, року, життя людини; інтенсивність трудової діяльності протягом нормованого робочого часу. На думку автора, трудовий потенціал суспільства є похідною від цих трьох цінностей [30, с. 73].

Значення терміна «потенціал» - це те, що існує, воно існує незалежно від того, використовується воно в даний момент чи ні. Якщо потенціал праці реалізується, то це вже не потенціал, а фактор виробництва. Належні виробничі умови впливають на величину трудового потенціалу і є факторами його розвитку та використання.

Такої ж думки дотримуються і автори роботи. Вони являють собою трудовий потенціал як економічну форму особистого фактора виробництва в його взаємодії з іншими факторами, що виражається в кінцевому результаті.

На думку В. Гриньового та М. Новікомерса, «трудовий потенціал» — це сукупність, елементами якої є трудові ресурси (та частина населення країни, яка володіє необхідними фізичними здібностями, знаннями та досвідом, що дозволяють брати участь у процесі). створення матеріальних благ і надання послуг), які характеризуються кількісними та якісними показниками. Трудові ресурси характеризують потенціал живої праці, яким володіє країна.

Підсумовуючи розглянуті підходи до розкриття сутності категорії «трудовий потенціал», можна виділити кілька основних моментів:

• носієм трудового потенціалу є економічно активне населення з характерними для нього демографічними, фізіологічними, професійно-кваліфікаційними та освітньо-культурними характеристиками;

• формування та раціональне використання трудового потенціалу забезпечується відповідною сукупністю соціальних, науково-технічних, природно-кліматичних, екологічних факторів, а також системою економічних відносин, що відповідають даній фазі розвитку суспільства;

• результатом реалізації трудового потенціалу і водночас показником його оцінки є визначена сукупність споживчих цінностей, які може сформувати економічно активне населення території за відповідних соціально-економічних і науково-технічних умов [46, с. 180].

Відмінність поняття «трудовий потенціал» від понять «робоча сила» і «трудові ресурси» полягає в тому, що трудовий потенціал - це робоча сила, розглянута з урахуванням сукупності якісних характеристик.

Ця концепція дозволяє, по-перше, оцінити ступінь використання потенційних можливостей як окремих працівників, так і їх сукупності, забезпечуючи на практиці активізацію людського фактору, по-друге, забезпечити якісний баланс у розвитку особистісних і матеріальних факторів. виробництва.

У найзагальнішому вигляді трудовий потенціал характеризується певними можливостями, які можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети. Трудовий потенціал працівника – це його можлива працездатність, його ресурсні здібності у сфері праці. Під працездатністю підприємства розуміють колективну працездатність колективу, ресурсні можливості в зоні роботи облікових працівників підприємства з урахуванням віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок [53, с. 104].

Існує підхід до розгляду трудового потенціалу не лише як маси робочої сили, якою володіє виробничий об’єкт, а й умов для реалізації цього потенціалу (технічна оснащеність праці, рівень механізації, організації тощо) [2, с. 19].

Для повної характеристики трудового потенціалу запропоновано систему показників, що характеризують усі його сторони [8, с. 297]:

- функціональна, часова та просторова структура;

- оцінка з позиції кадрового потенціалу;

- оцінка з точки зору людського фактора виробництва.

Отже, зміст трудового потенціалу розкриває, з одного боку, можливості участі працівника (або всього колективу підприємства) у суспільно корисній діяльності як специфічного виробничого ресурсу, а з іншого боку, особливості виробництва. сам потенціал. якості працівника (працівників), що відображають ступінь розвитку його (їх) здібностей, придатність і бажання виконувати роботу певного виду і якості, ставлення до праці, уміння і бажання працювати з повною самовіддачею і працездатністю.

Параметри робочого потенціалу поділяються на дві групи:

1) характеристика соціально-демографічної складової трудового потенціалу колективу підприємства: статево-вікової структури; освітній рівень; структура сім'ї; стан здоров'я тощо;

2) виробничі складові трудового потенціалу: професійно-кваліфікаційна структура; підвищення та відновлення професійного рівня; творча діяльність [80].

Деякі дослідники розрізняють два аспекти трудового потенціалу: виробничо-кваліфікаційний і психологічний [27, с. 28].

Проте більш важливою для практики управління вважається система показників, яка кількісно характеризує працездатний потенціал і дає змогу аналізувати його стан, а також зміни під впливом різних факторів.

Для оцінки трудового потенціалу необхідно охарактеризувати його кількісну та якісну сторони.

Характеристика трудового потенціалу з кількісної сторони включає такі показники, як:

- чисельність промислово-виробничого персоналу та персоналу непромислових підрозділів;

- кількість робочого часу, можлива до тренування при нормальному рівні інтенсивності роботи.

Якісні характеристики трудового потенціалу спрямовані на оцінку:

- фізичний і розумовий потенціал працівників на підприємстві (здатність, схильність працівника до праці - стан здоров'я, фізичний розвиток, витривалість тощо);

- обсяг загальних і спеціальних знань, трудових умінь і навичок, що визначають працездатність певної якості (освітньо-кваліфікаційний рівні, грунтовність підготовки);

- якість членів колективу як суб'єктів господарської діяльності (відповідальність, свідома зрілість, зацікавленість, залученість до господарської діяльності підприємства тощо) [40, с. 44].

Трудовий потенціал – це складна, динамічна, відкрита, ієрархічна, здебільшого стохастична система. Можна виокремити структурні елементи трудового потенціалу, їх взаємозв’язки, проаналізувати розвиток цієї системи, визначити джерела руху та їх напрямок.

Існують різні підходи економістів до структурування трудового потенціалу [24].

Узагальнюючи підходи до класифікації «трудового потенціалу» як економічної категорії, можна розширити перелік класифікаційних ознак з метою реалізації принципів системності та комплексності дослідження даної категорії. Таку класифікацію запропонував І.О. Jain, що робить його більш спеціалізованим (табл. 1.1).

Виходячи з територіальних меж оцінки трудового потенціалу доцільно виділити трудові потенціали країни, регіону та адміністративно-територіальних одиниць. Залежно від контингенту населення працездатного віку можна виділити потенціал: населення працездатного віку; економічно активного населення.

Таблиця 1.1

**Класифікація трудового потенціалу [42, с. 332]**

Залежно від відношення до трудової діяльності розрізняють працездатність зайнятих у суспільному виробництві і працездатність осіб, не зайнятих у суспільному виробництві, у тому числі тих, хто навчається заочно; зайняті в домашньому господарстві; безробітні Вивчаючи розподіл зайнятої частини трудових ресурсів за галузями та секторами економіки, можна виділити трудовий потенціал галузей економіки та їх комплексів; трудовий потенціал працівників державного та приватного секторів економіки [56, с. 20].

Розглядаючи трудовий потенціал як предмет дослідження та оцінки, пропонується акцентувати увагу на: трудовому потенціалі території, підприємства та працевлаштованої особи.

Структура трудового потенціалу підприємства – це співвідношення різноманітних демографічних, соціальних, освітніх, професійних тощо характеристик груп працівників і взаємовідносин між ними.

У літературі виділяються різні складові трудового потенціалу.

Основними складовими трудового потенціалу є здоров'я, моральність, творчий потенціал, освіта, професіоналізм. Проте такий підхід не враховує соціальної складової, тобто рівня соціальної зрілості, свідомості, відповідальності, а також ціннісних орієнтацій працівників, які значною мірою визначають рівень їх трудового потенціалу та можливості його розвитку. . .

Робочий потенціал включає такі складові:

- психофізіологічні (стан здоров'я, працездатність, витривалість, здібності та схильності людини, тип нервової системи тощо);

- соціально-демографічні (вік, стать, сімейний стан);

- кваліфікація (рівень освіти, обсяг спеціальних знань, трудові навички, здатність до інноваційної діяльності, інтелект, творчі здібності, професіоналізм);

- особистісний компонент (ставлення до праці, дисциплінованість, активність, ціннісні орієнтації, мотивація, мораль тощо) [59, с. 165].

Цікавим підходом до класифікації складових трудового потенціалу є виділення інноваційного потенціалу в особливу групу: творчі здібності, потреби та здібності до самореалізації, ініціатива, ціннісні орієнтації, мотивація, здатність до професійного розвитку та безперервної освіти. У сучасних умовах відбір і оцінка інноваційного потенціалу працівника і компанії в цілому набувають особливого значення, оскільки успіх кожної організації залежить від наявності в ній інноваторів - носіїв науково-технічного і комерційного розвитку. Недоліком такого підходу є відсутність у структурі трудового потенціалу соціально-психологічної та культурно-моральної складової [60, с. 56].

Узагальнюючи вищесказане, структуру робочого потенціалу підприємства можна представити на рис. 1.1.

На відміну від наведеного, у даній класифікації трудового потенціалу підприємства виділяються такі складові, як інтелектуальний, культурний, моральний та інноваційний потенціал працівників, а також соціально-економічні та виробничо-технічні умови їх реалізації. Це дасть змогу проаналізувати трудовий потенціал в цілому, а також кожну його складову і на основі цього розробити напрями управлінського впливу.

Виявлення інтелектуального потенціалу дозволяє оцінити його місце в структурі трудового потенціалу, виявити такі його складові, як когнітивні здібності, аналітичне мислення, здатність адекватно оцінювати ситуацію та приймати правильне рішення [6, с. 91].

Культурно-моральний потенціал співробітників також набуває великого значення, адже від його реалізації залежить позитивний емоційний клімат у колективі, характер міжособистісних стосунків, що впливає на розвиток трудового потенціалу. Його оцінка дасть змогу сформувати та скоригувати моральні орієнтири, загальну та професійну культуру працівників та організаційну культуру підприємства.



**Рис. 1.1. Структура трудового потенціалу підприємства\***

\*Джерело: складено автором

Інноваційний потенціал зараз відіграє вирішальну роль у формуванні трудового потенціалу компанії, адже від наявності творчих здібностей співробітників, їх ініціативи, здатності сприймати нову інформацію, підвищення кваліфікації багато в чому залежить успіх компанії в цілому. знань, презентувати нові конкурсні ідеї та розв’язувати нестандартні завдання [47, с. 248].

Отже, трудовий потенціал підприємства – це наявні та потенційні можливості працівників для досягнення своїх кількісних та якісних характеристик у конкретних соціально-економічних та виробничо-технічних умовах. У його структурі необхідно виділити фізичний, соціально-психологічний, інтелектуальний, кваліфікаційний, культурно-моральний та інноваційний потенціал працівників. Основою розвитку національної промисловості є трудовий потенціал компаній, який складається з трудового потенціалу окремих працівників, які складають штат цих компаній. Для реалізації потенційних можливостей трудових ресурсів необхідно створити умови, що сприяють активізації трудової діяльності. Враховуючи те, що людський фактор становить загальний ресурсний потенціал кожного суб’єкта господарювання, необхідно, перш за все, приділяти особливу увагу навчанню працівників на основі розробки та реалізації планів формування персоналу підприємства [41, с. 124].

**1.2. Обґрунтування чинників формування трудового потенціалу підприємства**

Трудовий потенціал підприємства як об’єкта управління потребує створення науково обґрунтованих методів визначення характеру впливу об’єктивних і суб’єктивних факторів на його розвиток.

Робочий потенціал підприємства розвивається під впливом певних груп зовнішніх і внутрішніх факторів. В даний час посилюється динамізм в управлінні трудовим потенціалом, що передбачає моніторинг змін у діяльності підприємства, кон'юнктурі ринку товарів і послуг і ринку праці, що зумовлює необхідність постійного узгодження управління трудовим потенціалом із загальною діяльністю. компанії.

**Рис. 1.1. Стадії процесу формування трудового потенціалу підприємства**\*

\*Джерело: складено автором за даними [37, с. 91]

Тому завдання управління трудовим потенціалом все більше ускладнюються, оскільки збільшується кількість факторів, які необхідно враховувати в цьому процесі, і швидкість їх зміни. Для розробки підходів до управління формуванням трудового потенціалу необхідно класифікувати ці фактори та оцінити їх вплив. Слід зазначити, що в науковій літературі недостатньо уваги приділяється питанням систематизації та класифікації факторів, що визначають формування та використання трудового потенціалу як на регіональному рівні, так і на рівні підприємства. Більшою мірою фактори класифікуються як: демографічні, трудової міграції, соціальні [44, с. 102].

Факторами формування робочого потенціалу підприємства є [42, с. 332]:

- динаміка зовнішнього середовища (держава, споживачі, конкуренти, постачальники);

- розвиток техніки і технології, що призводить до формування нових принципів, способів, способів, способів організації виробництва;

- зміна стратегії розвитку організації;

- створення нової організаційної структури;

- розвиток нових видів діяльності.

Такий склад факторів не є повністю повним, оскільки не було відображено низку важливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, у тому числі чинників прямого впливу, таких як освіта, професійний рівень, стан здоров’я населення, зміни трудового законодавства та ін. .

Сучасні англійські фахівці в галузі управління персоналом до факторів, що впливають на робочий потенціал підприємства, відносять ситуацію на ринку праці, моральні якості та мотивацію працівників, стиль управління, технологію та характер методів роботи, що використовуються на підприємстві. , форма власності підприємства, вплив профспілок і професійних об’єднань працівників, трудове законодавство та звичаї ведення бізнесу, конкурентне середовище, здатність вищого керівництва координувати дії та керувати. Однак ця класифікація недостатньо систематизована, у ній відсутні класифікаційні характеристики, не розділені зовнішні та внутрішні фактори [12, с. 106].

Інші автори до зовнішніх факторів, що впливають на робочий потенціал підприємства, відносять: макроекономічний стан економічного розвитку; обставини на ринку праці; конкуренція на ринку товарів і послуг, що виробляються підприємством; ступінь технологічного розвитку, що зумовлює зміну характеру та змісту праці працівників; характеристика соціальних потреб; розвиток законодавства. Серед основних внутрішніх факторів виділяють: загальну мету компанії, яка безпосередньо залежить від завдання формування трудового потенціалу; фінансові ресурси, які є межею виконання визначених завдань кадрового планування; ймовірні джерела покриття потреби в персоналі [21, с. 95].

При такому підході до класифікації факторів враховуються лише основні, їх деталізація відсутня, що не дозволяє адекватно оцінити їх вплив на формування трудового потенціалу підприємства.

Представляє науковий інтерес, у роботі запропоновано класифікацію факторів формування трудових ресурсів, яка може бути застосована при класифікації трудового потенціалу. Тому всі фактори, що визначають величину того чи іншого потенціалу, класифікують за такими ознаками:

- етапи відтворення трудового потенціалу - фактори формування та фактори використання (реалізації) трудового потенціалу;

- характер впливу у відтворювальному процесі - інтенсивні, що підвищують працездатність за рахунок мобілізації внутрішніх резервів системи, та екстенсивні, що збільшують працездатність за рахунок збільшення кількісних параметрів;

- рівень впливу – економічний, регіональний, індивідуальний;

- характер впливу – прямий і непрямий;

- результати позитивного та негативного впливу;

- ступінь безпеки – кількісний та якісний [47, с. 248].

Відповідно до цього підходу комплексними факторами є: характеристики роботи; характеристика соціально-психологічного клімату колективу; характер взаємовідносин підлеглого з керівником; мотиви діяльності. Кожен із зазначених факторів є досить складним за своєю структурою і може характеризуватися набором більш простих характеристик [52, с. 10].

У макросередовищі виділяють такі фактори: міжнародного характеру; політичний; економічний; соціально-демографічний; правовий; екологічні; природно-кліматичні; науково-технічний; культурний

Автор розглядає чинники найближчого оточення: місцевий ринок праці, його структуру та динаміку; кадрова політика конкурентів; ринкова інфраструктура; екологічний моніторинг; охорона здоров'я; наука і освіта; ступінь задоволення потреб населення в закладах культури; торгівля; кейтеринг; транспорт і зв'язок; приміські та сільськогосподарські; будівництво та житлово-комунальне господарство; побутові речі. Фактори внутрішнього середовища класифікуються наступним чином: принципи, методи, стиль управління; кадровий потенціал організації; структура персоналу; плинність кадрів; коефіцієнт плинності кадрів; структура знань і навичок персоналу; завантаженість працівників; продуктивність; заходи соціального захисту; фінанси організації; рівень організації виробництва та праці; перспективи розвитку техніки і технології; Організаційна культура; ступінь розвитку системи управління персоналом [24, с. 102].

Однак недолік цієї класифікації полягає в тому, що поза увагою залишається ряд внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на трудовий потенціал. Оскільки робочий потенціал підприємства є складовою економічного потенціалу, який також включає виробничий, фінансовий, маркетинговий, управлінський, інноваційний та інформаційний потенціали, то на нього впливають параметри зазначених потенціалів, які, на нашу думку, повинні також враховувати у складі внутрішніх факторів [13, с. 81].

Підсумовуючи вищесказане, можна детально описати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на формування робочого потенціалу підприємства.

Узагальнення зовнішніх і внутрішніх факторів та обґрунтування їх складу дозволяють оцінити ступінь їх впливу на формування трудового потенціалу підприємства, ідентифікувати вплив окремих груп зовнішніх і внутрішніх факторів, врахувати необхідність постійне узгодження управління формуванням трудового потенціалу з розвитком компанії в цілому через виділення внутрішніх факторів параметрів виробничого, фінансового, маркетингового, управлінського, інноваційного, інформаційного та соціокультурного потенціалів.

Більшість фахівців у галузі наук про працю вказують на тісний зв'язок між управлінням трудовим потенціалом і управлінням персоналом підприємства. При цьому на перший план висувається завдання формування і максимального використання трудового потенціалу [48, с. 193]. На необхідності врахування трудового потенціалу в управлінні персоналом наголошує С. В. Шекшн [50 с. 74]: «Управління персоналом ефективне настільки, наскільки успішно співробітники в організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей, тобто наскільки успішно ці цілі реалізуються». Деякі автори головною метою побудови моделі управління персоналом визначають зростання (розвиток) трудового потенціалу підприємства [16, с. 596].

Для досягнення цілей системи управління персоналом характеристика останнього повинна бути доповнена окремими параметрами трудового потенціалу працівників організації.

Сьогодні трудовий потенціал в Україні втрачає якісні та кількісні характеристики, деформується попит та пропозиція робочої сили на ринку праці, знижується якість освіти та охорони здоров’я, відбувається депопуляція української нації. Демографічна криза є однією з головних причин, що стримують розвиток трудового потенціалу нашої країни. Адже низька народжуваність і висока смертність, скорочення тривалості життя, погіршення вікової структури, трудова еміграція населення працездатного віку зумовлюють звуження демографічної бази, відтворення трудового потенціалу, що призводить до щорічного скорочення трудових ресурсів і зниження рівня трудового потенціалу. Тому посилення уваги до проблем зайнятості та праці населення в цей час буде актуальним.

В якості складової трудового потенціалу компанії доцільно буде розглядати трудовий потенціал працівника, який буде давати позитивний результат у складі трудового колективу. Крім того, при визначенні складових її робочого потенціалу необхідно враховувати особливості сфери діяльності підприємства. Трудовий потенціал і механізм його формування можна розглядати як соціально-економічну та обліково-статичну категорію. Він характеризується кількісними та якісними факторами.

До кількісних факторів відносять чисельність населення працездатного віку, кількість безробітних, структуру зайнятості, статево-вікову структуру, кількість робочого часу населення працездатного віку та народжуваність [1, с. 21].

До якісних факторів належать загальна освіта та рівень професійної кваліфікації, рівень культури, моральна зрілість, міграція робочої сили, трудова активність, схильність до мобільності працівників [1, с. 22]. На розвиток і формування трудового потенціалу впливають: індивідуальні, соціальні та виробничі фактори. Розглянемо кожен із цих факторів, що впливають на формування трудового потенціалу суспільства.

Індивідуальні фактори включають:

1. Професійні: ступінь освіти, кваліфікація.

2. Фізіологічні: вік, стан здоров'я, особистісні та моральні якості людини.

Соціальні фактори включають:

1. Територіальний: природно-кліматичні умови, рівень безробіття, диференціація доходів, мобільність населення.

2. Соціально-економічні: обсяг виробництва, ВВП на душу населення, демографічна ситуація, прожитковий мінімум, рівень розвитку освіти [5, с. 14].

Фактори виробництва включають:

1. Техніко-технологічні: складність праці, технологічне оснащення робочого місця, ступінь використання науково-технічних досягнень.

2. Структурно-організаційні: умови праці, режим праці, ступінь використання продуктивних сил і розвитку виробничих відносин.

3. Соціально-психологічні: правовий захист, моральний клімат у колективі, перспективи кар'єрного зростання, моральне та матеріальне стимулювання.

На формування та використання трудового потенціалу впливає багато факторів, які можна згрупувати в такі основні блоки: соціально-економічні; демографічний; політичний; правовий; організаційні

Причинами зміни трудового потенціалу є такі фактори, як природний приріст населення, рівень здоров'я та фізична підготовленість. Крім того, фактори, що впливають на стан трудового потенціалу, поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. До суб’єктивних факторів відносяться соціально-економічний розвиток суспільства та непрофесійне управління трудовим потенціалом. Недоліки, що виникли в період системної перебудови суспільства і народного господарства, періоду переходу до ринкової економіки, призвели до падіння виробництва, втрати наукового потенціалу і соціальних гарантій, зниження культурного рівня.

До об'єктивних факторів відносяться демографічна ситуація, яка впливає на якісні та кількісні характеристики трудових ресурсів, природні умови, що зумовлюють непродуктивну працю і незадовільно впливають на використання трудових ресурсів. Надзвичайно важливими елементами трудового потенціалу є здоров'я, тривалість життя, здатність до збереження особистих і представницьких функцій.

Одним із методичних підходів до базових складових трудового потенціалу є здоров’я та довголіття, освіта, можливість участі в суспільному житті, наявність ресурсів, необхідних для належного рівня життя. Економічна сутність трудового потенціалу суспільства полягає в тому, що воно створює матеріальні та духовні цінності, виступаючи як активна робоча сила, і як потенційна робоча сила здатна їх виробляти [10, с. 31]. Отже, можна зробити висновок, що суспільство зацікавлене в максимальній питомій вазі трудового потенціалу, залученого до суспільно корисної праці, оскільки це збільшує національний дохід країни та валовий внутрішній продукт, що в результаті дає можливість покращити якість життя населення.

Соціальна сутність трудового потенціалу суспільства полягає в тому, що він дає можливість визначити своє місце в суспільно корисній праці як окремим особам, так і різним соціальним групам населення. Таким чином населення має можливість самоствердитися та забезпечити собі законне джерело доходу. Трудовий потенціал, як складне структурне соціально-економічне утворення, складається з кадрового, професійного, кваліфікаційного та організаційного елементів. Кадрова складова полягає у володінні працівником високим рівнем професійних знань, умінь і навичок, що визначають її професійну компетентність.

Професійна складова характеризується здатністю пристосовуватися до впливу науково-технічного прогресу, що є причиною появи нових професій, ускладнення та збільшення функціонального змісту трудових операцій. Кваліфікаційна складова сприяє якісним змінам трудового потенціалу шляхом підвищення кваліфікації та навчання. Організаційна складова визначає ефективність трудового колективу та кожного окремого працівника. Вплив на цю складову здійснюється на рівні компанії в цілому за допомогою організації управління менеджерів усіх рівнів. Цей поділ є не абсолютним, а умовним, він має на меті більш чітко визначити ступінь цілеспрямованого впливу на ту чи іншу групу факторів, що складають складові трудового потенціалу підприємства. На формування працездатного потенціалу впливає загальна чисельність працездатного населення країни. Сучасні ринкові умови реалізації трудового потенціалу зумовлюють формування нового погляду на нього як на один із ключових ресурсів економіки. Вивчаючи ці фактори, що впливають на трудовий потенціал, можна визначити загальні тенденції формування ринку праці, виявити характер впливу на умови відтворення населення, на пропозицію робочої сили на ринку праці, визначити структура, масштаби безробіття та рівень зайнятості [20, с. 40].

**Висновки до розділу 1**

Трудовий потенціал підприємства включає наявні та потенційні можливості працівників для досягнення якісних та кількісних результатів у виробничих та соціально-економічних умовах.

У структурі трудового потенціалу підприємства важливо виділити фізичний, соціально-психологічний, інтелектуальний, кваліфікаційний, культурний, моральний та інноваційний потенціал працівників.

Розвиток національної промисловості залежить від трудового потенціалу підприємства, який формується з трудового потенціалу окремих працівників.

Для реалізації потенційних можливостей трудових ресурсів необхідно створити умови, що сприяють активізації трудової діяльності.

До факторів, що впливають на формування робочого потенціалу компанії, відносяться динаміка зовнішнього середовища, розвиток техніки і технології, зміна стратегії розвитку організації, створення нової організаційної структури, розвиток нових видів діяльності.

На формування трудового потенціалу підприємства впливають зовнішні чинники (макроекономічний стан розвитку економіки, можливості на ринку праці, конкуренція тощо) і внутрішні фактори (мета підприємства, фінансові ресурси, джерела покриття потреб у персоналі). ).

Класифікація факторів формування трудових ресурсів включає їх розподіл за стадіями відтворення, характер впливу, рівень впливу, характер і результати впливу, а також ступінь визначеності.

Формування трудового потенціалу підприємства є ключовим чинником досягнення успіху в сучасних умовах, а для цього необхідно враховувати різноманітні фактори, що впливають на нього та створюють сприятливі умови для мобілізації трудових ресурсів.

**РОЗДІЛ 2**

**АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

1. **Загальна характеристика підприємства**

Підприємство з додатковою відповідальністю "Булат" - одне з небагатьох ливарних підприємств західної України (Тернопільська область, с. Микулинці). Основними видами діяльності підприємства є виробництво різних видів литва, термічна та механічна обробка деталей, зварювання, складальне виробництво. У номенклатурі підприємства значне місце займає продукція машинобудування за такими напрямками, як вагонне лиття (гальмівні колодки, колісні візки та ін.), автомобільне лиття (опори рульової колонки), тракторобудівне лиття (ущільнювальні диски, противага для Колеса до трактора John Deer, противага до трактора John Deer), лиття для сільгосптехніки (полоски культиватора Farmet, Strom, Lemken; котка Lemken, сівалка Claass). Продукція ТДВ «Булат» експортується до Грузії та країн ЄС;

Ливарний бізнес розпочався 50 років тому з відкриття чавуноливарного цеху, де виготовляли продукцію для сільськогосподарської техніки: шестерні, зірочки, напівмуфти, корпуси підшипників, консолі та ін. У 1991 році почав працювати цех по виплавці сталі. освоєно технологію виплавки сталі в дугових печах для виплавки сталі.

У 2018 році введена в експлуатацію індукційна піч INDEMAK Duet Power 2x2 продуктивністю 2 тонни рідкого металу на годину.

За час роботи ТДВ «Булат» завоював довіру та прихильність клієнтів і партнерів. Основними напрямками роботи є виробництво чавунних та сталевих виробів, термічна обробка, обробка металу (токарна, фрезерна, зварювальна, монтажна та ін.). Наші співробітники - це інженери з великим досвідом роботи та висококваліфіковані працівники, більшість з яких працюють в компанії роками. Ми постійно вдосконалюємо свої знання про ливарне виробництво, вивчаємо досвід західних партнерів, освоюємо нові технології. Ми працюємо над підвищенням якості продукції, використовуючи дані сучасної заводської лабораторії та відділу технічного контролю. Нашими партнерами є провідні інженерні, будівельні, газові та сільськогосподарські організації. Замовниками є компанії з України, Грузії та ЄС. Вироби з нашого литва поставляються в Туреччину, Казахстан, Туркменістан [45].

Приймає замовлення на відливання з чавуну марок СЧ15-25, ВЧ-45, а також модифікованого жароміцного, зносостійкого чавуну на їх основі, високовуглецевої сталі масою до 1500 кг, а також алюмінієвих виробів під тиском. лиття, в холоднотвердіючі та піщано-глиняні суміші, термообробка, механічна обробка, фарбування виливків.

У 1954 році почалося будівництво заводу в селі Микулинці. На початку була побудована майстерня з ремонту тракторів, комбайнів і сільськогосподарських машин (сьогодні електромайстерня), котельня, гараж, склад, трансформаторна станція, контора, студентський гуртожиток.

У шістдесятих роках 20 століття була побудована електротехнічна майстерня, яка ремонтувала до 300 тис. електродвигунів на рік, а також механічна і ливарна майстерні.

У 1989 році Мікулинецький ливарно-машинобудівний завод (ЛМЗ) побудував сталеплавильний цех, а в 1990-1992 роках почалося освоєння технологічних процесів виробництва сталевого литва.

1 квітня 1997 року завод отримав назву ВАТ «БУЛАТ».

З 1997 року основним видом діяльності є виробництво чавунного та високоякісного сталевого литва, механічна обробка виливків та виконання індивідуальних замовлень, обробка металу, капітальний ремонт електропечей.

Виробничі підрозділи:

1. Чавунно-ливарний цех

Призначений для лиття чавунних виливків масою 0,2 - 2500 кг в піщано-бентонітових сумішах і холодного гартування машинним і ручним литтям.

Структура заводу: відділ формування, відділ підготовки ґрунту, відділ дозування, основний відділ.

Обладнання: дві 3-х тонні мідні печі, 6 формувальних машин Foromat (максимальна форма 650х650х250), змішувальні конвектори, барні сушильні камери, конвеєри для подачі сухого піску та готових сумішей.

Продукція: корпуси редукторів, крани кульові, газові регулятори, фільтри, клапани, підшипники, колеса печей і сушильних візків, кришки електродвигунів, шківи направляючі, телефон, каналізація, газоотводи, килими, парасолі, зливні решітки, каміни, деталі суцільно- котли стан паливо, піч чавунна (решітки, плити, дрова, обдування, пропарювання, чищення) та ін.

1. Сталеплавильний цех

Призначений для виплавки сталевих і чавунних виливків масою 5 - 2500 кг в піщано-бентонітових сумішах і холодного гарту машинного і ручного лиття на печі ДСП-2,5 і індукційній печі INDEMAK Duet Power 2x2 ємністю 2 тонни. рідкого металу на годину. У 2020 році введена в експлуатацію автоматична формувальна лінія Castking з горизонтальним з’єднувачем форми, розміром 800мм х 600мм, продуктивністю 80 форм на годину.

Структура цеху: відділення формування, відділення ґрунтопідготовки, відділення дозування, відділення прутка, відділення термічної обробки (відпал, нормалізація, гарт).

Обладнання: піч INDEMAK Duet Power 2x2, піч ДСП 1,5, автоматична лінія лиття з горизонтальним з’єднувачем форми, розміри 800мм х 600мм, 4 формувальні машини (максимальний розмір форми 1000х800х250), розлив, автоматичний конвеєр для змішування піску, система лиття сумішей К, місткість 50 тонн на годину, бігуни для змішування - 3 шт., 4 мостові крани, установки для піскоструминної обробки - 4 шт., піч відпалу 10 тонн.

Продукція: анодні заземлювачі ZFS (використовуються для захисту від корозії металевих трубопроводів), ролики УСО для ремонту залізничних колій, корпуси електричних стрілок, дроселі трансформаторів, арматура сталева, чавун побутовий, художній та ін.

1. Модельна дільниця

Для забезпечення виробництва необхідним обладнанням (модельні комплекти, стрижневі бокси тощо) на підприємстві була організована модельна станція. Для виготовлення обладнання використовується фрезерно-гравірувальний верстат з ЧПУ. Максимальні розміри моделі 1,5м х 2,5м. Обладнання з дерева та металу виготовляється на місці за кресленнями замовника та технічного відділу підприємства.

1. Механоскладальний цех

Призначений для механічної обробки, фарбування ливарних виробів, виготовлення готових металевих виробів, надання послуг з металообробки.

Обладнання: токарний верстат, фрезерний верстат, свердлильні верстати, зварювальний пост, вальці, листогиби, трубогиби, прес-ножиці, фарбувальні та сушильні камери, печі відпалу та ін.

1. Відділ технічного контролю

Контролює процес виготовлення виробів, модельне обладнання та якість готової продукції. У лабораторії визначають хімічний склад, механічні властивості, структуру виливків, процес виготовлення формувальної суміші (волого-, газопроникність, глинистий компонент).

До складу підприємства також входить відділ енергомеханічного та автомобільного транспорту.

Підсумовуючи, слід зазначити, що ТДВ «БУЛАТ» є виробником високоякісних чавунних і сталевих, а також алюмінієвих виробів методом лиття під тиском. Компанія пропонує широкий асортимент продукції, яка включає корпуси редукторів, крани кульові, фільтри, клапани, підшипники, колеса, кришки електродвигунів, заготовки, люки, каналізаційні мати, решітки зливні, каміни, деталі твердопаливних котлів та іншу продукцію.

До складу підприємства входить кілька виробничих цехів, таких як чавуноливарний цех, сталеплавильний цех, модельний цех і механоскладальний цех. Чавунний ливарний цех займається виплавкою виливків машинним і ручним литтям. Металургійний завод виробляє сталеві та чавунні виливки шляхом плавлення в спеціальних печах. Модельна станція забезпечує виготовлення необхідного обладнання за допомогою фрезерно-гравірувального верстата з ЧПУ. Механоскладальний цех здійснює механічну обробку, фарбування та складання виробів, а також надає послуги з обробки металу.

На підприємстві також є відділ технічного контролю, який контролює виробничий процес і якість готової продукції. У лабораторії досліджується хімічний склад, механічні властивості та структура литих виробів.

ТДВ «БУЛАТ» має багаторічний досвід виробництва високоякісного литва та металевих виробів. Вони використовують сучасні технології та передове обладнання для забезпечення точності та якості продукції.

Компанія також забезпечує індивідуальний підхід до клієнтів і може виготовляти продукцію відповідно до їх конкретних вимог і специфікацій. Вони працюють з різними галузями промисловості, такими як механічна, автомобільна, енергетика, будівництво тощо.

ТДВ «БУЛАТ» також надає послуги з обробки металу, в тому числі фрезерування, точіння, шліфування та свердління. Вони мають кваліфікований персонал, здатний виконувати складні механічні операції та забезпечувати високу якість обробки.

Загальною метою ТДВ «БУЛАТ» є задоволення потреб клієнтів, надаючи їм якісні продукти та послуги. Вони прагнуть постійно вдосконалювати свої виробничі процеси, застосовувати новітні технології та забезпечувати високу ефективність усіх аспектів своєї діяльності.

Система менеджменту в ТДВ «БУЛАТ» спрямована на забезпечення ефективного функціонування всіх його сторін, починаючи від виробництва і закінчуючи реалізацією продукції. ТДВ «БУЛАТ» визначає свої стратегічні цілі та напрямки розвитку, враховуючи кон'юнктуру ринку та конкурентні переваги. Це може включати розробку довгострокових планів, встановлення цілей продажів, інвестиційну політику тощо.

Компанія встановлює оптимальні виробничі процедури та процеси, контролює якість продукції та ефективність виробництва. Це може включати планування виробництва, контроль запасів сировини, планування та розподіл робочої сили, впровадження технологічних рішень тощо.

Компанія здійснює фінансовий контроль, бюджетування та фінансовий аналіз. Це включає в себе управління фінансовими ресурсами, планування та контроль бюджетів, аналіз фінансової звітності, оцінку фінансової діяльності тощо.

ТДВ «БУЛАТ» приділяє увагу управлінню персоналом, забезпеченню розвитку, навчання та мотивації своїх співробітників. Це може включати процес найму, оцінку роботи, планування кар’єри, організацію навчання та розвитку персоналу тощо.

Компанія розробляє маркетингову стратегію, проводить аналіз ринку, визначає цільову аудиторію і розробляє план продажів. Це може включати маркетингові дослідження, рекламні кампанії, відносини з клієнтами, управління продажами та підтримку клієнтів тощо.

На підприємстві реалізована система контролю та оцінки всіх аспектів своєї діяльності. Це включає моніторинг виконання стратегічних цілей, контроль якості продукції, аналіз фінансових показників, звітність та оцінку діяльності компанії.

ТДВ «БУЛАТ» використовує сучасні інформаційні системи та програмне забезпечення для автоматизації та вдосконалення процесів управління.

1. **Аналіз процесів формування трудового потенціалу підприємства**

Вивчення попиту тісно пов'язане з оцінкою ризику небажаних товарів, який виникає внаслідок відмови споживачів їх купувати. Визначається розміром можливої ​​матеріальної та моральної шкоди підприємству. Кожна компанія повинна знати збитки, якщо якась частина товару виявляється непроданою. Щоб уникнути наслідків ризику небажаної продукції, необхідно вивчити фактори його виникнення, щоб знайти шляхи запобігання або мінімізації втрат. Організаційна структура компанії представлена на рис. 2.1.

**Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «БУЛАТ»**

\*Складено автором за даними [45]

На підставі організаційної структури підприємства розроблено штатний розпис підприємства. За типом структура управління лінійна. Директор підприємства здійснює загальне керівництво персоналом підприємства.

Обсяг роботи з персоналом залежить від чисельності персоналу, як показує аналіз даних табл. 2.1, чисельність персоналу на підприємстві зменшується з кожним роком. Чисельність персоналу на 01.01.2023 р. склала 170 людини, слід зазначити, що чисельність персоналу зменшилась в порівнянні з 2019 роком на 15,5%. Зростання відбулося за всіма категоріями персоналу.

Таблиця 2.1

**Середньооблікова чисельність працівників ТДВ «Булат» впродовж 2018-2022 рр**.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Середньо-облікова чисельність працівників | 201 | 192 | 190 | 182 | 170 |
| В т.ч. керівники, фахівці, службовці | 41 | 39 | 37 | 36 | 35 |
| Робітники | 152 | 144 | 146 | 140 | 129 |
| Інші | 8 | 7 | 7 | 6 | 6 |

\*Складено автором за даними [45]

Динаміку чисельності персоналу по роках наочно демонструє рис. 2.2.

**Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу ТДВ «БУЛАТ» впродовж 2018-2022 рр.**

\*Складено автором за даними [45]

Аналіз облікової чисельності персоналу з прийому-звільнення, плинності, показав, що звільнення перевищує над чисельністю по прийому працівників. В результаті постійного прийому і звільнення працівників складу кадрів підприємства і плинність весь час змінюються (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Рух персоналу ТДВ «БУЛАТ» впродовж 2019-2022 рр. \***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. |
| Середньооблікова чисельність всього персоналу, осіб | 192 | 190 | 182 | 170 |
| Прийнято, осіб | 24 | 19 | 27 | 13 |
| Звільнено, осіб | 48 | 41 | 54 | 26 |
| Коефіцієнт обороту по прийому,% | 12,5 | 10,0 | 14,8 | 7,6 |
| Коефіцієнт обороту по звільненню,% | 25,0 | 21,6 | 29,8 | 15,3 |

\*Складено автором за даними [45]

Дані таблиці відображають кількісні характеристики персоналу ТДВ "БУЛАТ" протягом періоду з 2019 по 2022 рік. За останні чотири роки спостерігається зменшення загальної чисельності персоналу з 192 осіб у 2019 році до 170 осіб у 2022 році. Це свідчить про процес зменшення персоналу організації протягом останніх років. Спостерігається також зміна кількості новоприйнятих працівників з року в рік. Найбільша кількість прийнятих осіб була в 2021 році (27 осіб), а найменша – в 2022 році (13 осіб).

Загальна кількість звільнених працівників також змінюється протягом розглянутого періоду. Найбільша кількість звільнень була зафіксована у 2021 році (54 особи), а найменша - у 2022 році (26 осіб).

Коефіцієнт обороту по прийому відображає відношення кількості новоприйнятих осіб до середньооблікової чисельності персоналу, виражене у відсотках. Показник коливається від 10,0% у 2020 році до 14,8% у 2021 році.

Високий коефіцієнт обороту по прийому може свідчити про нестабільність в робочій силі або потребу у постійному поповненні персоналу.

Коефіцієнт обороту по звільненню відображає відношення кількості звільнених осіб до середньооблікової чисельності персоналу, виражене у відсотках. Коефіцієнт обороту по звільненню коливається від 21,6% у 2020 році до 29,8% у 2021 році. Високий коефіцієнт обороту по звільненню може свідчити про нестабільність робочих місць або проблеми з утриманням працівників у компанії.

Загальний аналіз цих даних вказує на зменшення загальної чисельності персоналу ТДВ "БУЛАТ", а також на коливання в кількості прийнятих та звільнених осіб. Коефіцієнти обороту по прийому та звільненню свідчать про певну нестабільність в робочій силі компанії. Ці дані можуть бути використані для подальшого вивчення та вдосконалення процесів набору та збереження персоналу.

Аналіз даних за період 2019-2022 рр. по прийому і звільненню показав, що основна причина звільнення працівників – це власне бажання –72,25%, другою причиною є звільнення за прогули (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 **Дані з причин звільнення за 2019-2022 рр.\***

|  |  |
| --- | --- |
| Причина звільнення | Питома вага, % (За 2019-2022 рр.) |
| Особисте бажання | 72,25 |
| Пенсія за віком | 5,40 |
| Пенсія по інвалідності | 1,64 |
| У зв'язку зі смертю | 0,92 |
| Прогули | 10,07 |
| Поява в нетверезому вигляді | 3,09 |
| Розкрадання | 0,21 |
| По узгодженню | 5,60 |
| Тимчасові | 0,82 |
| Разом: | 100 |

\*Складено автором за даними [45]

Основними причинами звільнення основних робітників є незадоволеність умовами і режимом праці, заробітною платою.

У структурі чисельності персоналу переважаючим є питома вага робітників на 01.01.2023 року – 75,9%. В останні роки намітилася тенденція зниження питомої ваги чисельності робітників з 76,8% у 2020 році до 75,9% у 2022 році (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Структура персоналу ТДВ «БУЛАТ» впродовж 2018-2022 рр.\***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Середньо-облікова чисельність працівників | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| В т.ч. керівники, фахівці, службовці | 20,4 | 20,3 | 19,8 | 19,8 | 20,6 |
| Робочі | 75,6 | 76,0 | 76,8 | 76,9 | 75,9 |
| Інші | 4,0 | 3,7 | 3,6 | 3,3 | 3,5 |

\*Складено автором за даними [45]

Був проведений аналіз облікової чисельності працівників за стажем та віком.

За стажем: Менше 1 року з усіх працівників ТДВ «БУЛАТ» працюють – 11,4%. Питома вага працівників, які працювали в аналізованих підрозділах від 1 до 3 років, становить 56%. Максимальна питома вага становить вікова група працівників від 40–50 років – 34,6%. Питома вага працівників у віці до 20 років – 1,5%, понад 60 років – 2,3%. Серед працівників аналізованих підрозділів частка людей у віці від 20 до 50 років становить 77,5% (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Частка молоді в загальній чисельності персоналу ТДВ «БУЛАТ» впродовж 2019-2022 рр.\***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Роки | До 20 років | Від 20 до 30 років |
| 2019 | 11,3% | 25,7% |
| 2020 | 2,5 % | 32% |
| 2021 | 2.1% | 25,1% |
| 2022 | 0.3% | 14,1% |

\*Складено автором за даними [45]

До складу ІТП входять 64,3% – керівників; 33,6% – фахівців; 2,1% –службовців. Частка ІТП, які працюють в ТДВ «БУЛАТ» до 1 року, не велика, складає 2,6% від загальної кількості аналізованих працівників. Працівники, у віці від 40 до 50 років, складають основний кістяк ІТП в ТДВ «БУЛАТ». Питома вага молоді у віці до 30 років становить 15,1% від загальної кількості аналізованих працівників. Частка фахівців у віці понад 60 років не велика (3,3%).

Більшість ІТП, які працюють в підрозділах, мають вищу (77,1%) освіту і середньо-спеціальна (18,8%).

Таблиця 2.6

**Рівень кваліфікації персоналу ТДВ «БУЛАТ» впродовж 2020-2022 рр.\***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рівень кваліфікації | 2020 | 2021 | 2022 |
| Висококваліфіковані | 95 | 89 | 81 |
| Кваліфіковані | 53 | 56 | 61 |
| Малокваліфіковані | 32 | 29 | 25 |
| Некваліфіковані | 10 | 8 | 3 |

\*Складено автором за даними [45]

Таблиця 2.7

**Рівень освіти персоналу ТДВ «БУЛАТ» впродовж 2020-2022 рр.\***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рівень освіти | 2020 | 2021 | 2022 |
| Вища | 142 | 140 | 131 |
| Незакінчена вищі | 3 | 4 | 2 |
| Середнє спеціальне | 32 | 27 | 32 |
| Середнє | 13 | 11 | 5 |

\*Складено автором за даними [45]

Адаптацію персоналу можна розглядати як процес і як результат формування персоналу. Аналіз у першому аспекті припускає, що організація як система має певні наміри, інструменти та здійснює дії для створення певних умов для входження людини на посаду, у соціальний клімат, організаційну культуру. З точки зору отриманих результатів можна сказати, що після розробки моделі адаптації як інструменту управління, впровадження її в організацію та грамотного менеджменту можна отримати значні результати, які можна розділити на суб’єктивні та об’єктивні. Як правило, об'єктивні результати включають:

• скорочення витрат на пошук нового персоналу;

• зменшення кількості звільнень працівників, які проходять випробувальний термін як за ініціативою керівництва підприємства, так і за бажанням самого працівника;

• скорочення часу, необхідного для того, щоб діяльність окремого працівника почала впливати на конкурентоспроможність організації;

• скорочення часу, який інші співробітники витрачають на адаптацію новачків, що дозволить їм більше часу приділяти безпосереднім обов'язкам.

У ТДВ «БУЛАТ» процес управління персоналом оформлений у вигляді паспорта процесу «Управління персоналом». У разі наявності вакансії майбутній співробітник пише заяву на ім'я генерального директора і заповнює анкету, де вказує свої анкетні дані, освіту та іншу інформацію, яка запитується в анкеті. Після аналізу менеджером з персоналу отриманої інформації кандидати на вакантну посаду запрошуються на співбесіду з керівником відділу, в якому є вакансія, і з генеральним директором. Керівник підрозділу знайомить кандидата з посадою та характером роботи, ставить запитання. За результатами співбесіди керівник відділу, менеджер з персоналу та генеральний директор приймають рішення, яке доводиться до відома кандидата по телефону. Кожен новоприйнятий працівник повинен ознайомитися з правилами внутрішнього розпорядку ТДВ «БУЛАТ». Політика та цілі у сфері якості, проводиться вступний інструктаж. Йому дається випробувальний термін від 1 до 3 місяців, після чого він складає іспит і за результатами стажування та іспиту приймається остаточне рішення.

Якщо суб'єкт може пройти соціальну адаптацію, то в майбутньому йому доведеться легко засвоювати норми трудової діяльності, встановлювати і розширювати зв'язки між працівниками у сфері виробництва. Необхідно враховувати організаційні особливості, що лежать в основі ефективного управління процесом адаптації, що, в свою чергу, визначає вибір того чи іншого підходу до оцінки ефективності програми адаптації, а також успішність її реалізації з боку точки зору організаційних цілей [27, с. 31].

З метою оцінки ефективності адаптації на підприємстві було проведено дослідження, яке включало:

1. Аналіз успішності адаптації нових працівників на підставі листів про оцінку роботи під час випробувального терміну, про виконання завдань, поставлених на випробувальний термін.

2. Вивчення думок менеджерів-учасників програми адаптації щодо впровадження програми в організації за допомогою анкети.

3. Вивчення думки наставників новоприйнятих працівників за допомогою анкети.

4. Вивчення думки нових співробітників, які пройшли адаптацію.

5. Опитування працівників, які пройшли адаптацію, для визначення частин для включення до «Довідника новачка».

Тому результати дослідження можна розділити на блоки. Проаналізовано такі дані: показники успішності адаптації за результатами оцінювання: кількість працівників, у яких 80% показників за результатами оцінювання наприкінці випробувального терміну отримали оцінку «добре» та «дуже добре»; кількість тих, хто пройшов випробувальний термін за результатами адаптації; кількість звільнених з числа налагоджених працівників; аналіз успішності соціально-психологічної адаптації. Кількісні дані наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз успішності проходження адаптації ТДВ «БУЛАТ»\***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Осіб | % |
| 1. Кількість працівників, у яких 80% показників отримали оцінку "Добре" і "Дуже добре" за результатами оцінки | 15 | 71,43 |
| 2. Кількість пройшли випробувальний термін | 20 | 95,24 |
| 3.Кількість звільнених серед адаптованих співробітників | 4 | 19,05 |
| 4. Відповідність 80% фактичних завдань запланованим. | 18 | 85,71 |
| 5. Кількість працівників, які успішно пройшли соціально-психологічну адаптацію | 14 | 66,67 |
| 6. Показник "Взаємовідносини в колективі" оцінений на "Добре" або "Відмінно" | 15 | 71,43 |

\*Складено автором за даними [45]

Показники оцінки знаходяться на високому рівні. В результаті і показник виконання запланованих на випробувальний термін завдань знаходиться на високому рівні. Кількість працівників, які пройшли випробувальний термін, високо, але при цьому деякі з них згодом звільнилися.

Невисокими є показники соціально-психологічної адаптації як на думку менеджера з персоналу, так і за даними листів адаптації, заповнених керівниками.

**Висновки до розділу 2**

Аналіз потенціалу роботи ТДВ «БУЛАТ» дозволяє зробити наступні висновки:

1. За останні роки спостерігається зниження частки працівників у загальній чисельності персоналу з 76,8% у 2020 році до 75,9% у 2022 році. Це свідчить про можливе підвищення ролі керівників, спеціалістів та службовців.

2. Значна частина працівників (56%) має досвід роботи від 1 до 3 років. Найбільша питома вага спостерігається у віковій групі 40-50 років (34,6%). Наявність молодих працівників (до 20 років) становить невелику частку (1,5%), але спостерігається збільшення частки працівників віком від 20 до 30 років з 2019 по 2022 рік.

3. За останні три роки кількість висококваліфікованих працівників зменшилася з 95 у 2020 році до 81 у 2022 році. Про певні зміни у складі також свідчить збільшення чисельності кваліфікованих працівників та зменшення низькокваліфікованих та некваліфікованих працівників. робочої сили. За ступенем професійної освіти спостерігається зменшення кількості працівників із середньою освітою та збільшення кількості працівників із вищою.

4. Загальний аналіз формування персоналу ТДВ «БУЛАТ» показує, що організація має розвинену систему управління персоналом і активно працює над створенням умов для входження в організацію нових працівників, соціального клімату та організаційної культури.

До об’єктивних результатів формування трудового потенціалу, які відображаються в ТДВ «БУЛАТ», належать:

- скорочення витрат на пошук нового персоналу;

- зменшення кількості звільнень працівників, які перебувають на випробувальному терміні, незалежно від ініціативи керівництва чи бажання самого працівника;

- скорочення часу, необхідного для того, щоб новий працівник почав впливати на конкурентоспроможність організації;

- скорочення часу, який інші співробітники витрачають на адаптацію нових співробітників, що дає їм більше часу для виконання своїх безпосередніх завдань.

5. На ТДВ «БУЛАТ» процес управління персоналом оформлений у формі паспорта процесу «Управління персоналом». Сюди входить написання заяви та заповнення кандидатом анкети, проведення співбесіди з керівником відділу та генеральним менеджером, а також вступний інструктаж та випробувальний термін.

6. Аналіз даних показав, що більшість працівників успішно проходять адаптацію, отримуючи позитивні оцінки за результатами атестації та виконання планових завдань. Проте є працівники, яких звільняють після випробувального терміну.

**РОЗДІЛ 3**

**ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Завдяки аналізу системи адаптації в компанії ТДВ «БУЛАТ» було виявлено ряд недоліків. Основними недоліками процесу адаптації підприємства є:

1. Система наставництва не до кінця розвинена: новачкам призначають наставника, але немає системи винагороди;

2. Не розроблено порядок ознайомлення нового працівника з організаційно-функціональною структурою підприємства;

3. На підприємстві не проводяться збори трудового колективу під керівництвом генерального директора. Чи не розкривається така інформація, як: чого досягла організація за останні місяці, прогрес організації; процес спілкування не ефективний; звіти складаються, але все залишається всередині.

4. Спеціально розробленої програми адаптації немає, є певні обов’язки менеджерів з персоналу, але немає такого поняття адаптації та системи адаптації [28, с. 34].

Метою системи адаптації є:

• зниження витрат за рахунок таких факторів: прискорення процесу входження нового працівника на робоче місце; досягнення необхідної ефективності роботи в найкоротші терміни.

• зменшення плинності кадрів: скорочення кількості працівників, які не пройшли випробувальний термін; скорочення кількості працівників, які залишили підприємство протягом першого року роботи.

Переваги, які отримує працівник після адаптації: отримання повної інформації, необхідної для ефективної роботи; зниження рівня невизначеності та тривоги; підвищення задоволеності роботою та розвиток позитивного ставлення до компанії в цілому; оволодіння основними нормами корпоративної культури та правилами поведінки; побудова системи взаємодії з колегами; отримання ефективного зворотного зв’язку від наставників та лінійних керівників за результатами випробувального терміну [11, с. 98].

Перевагами компанії з вбудованою системою адаптації є: створення механізму оцінки професійно-управлінських компетенцій працівника та його потенціалу за результатами роботи в перші місяці; виявлення недоліків існуючої в компанії системи відбору; розвиток управлінських компетенцій наставників та лінійних керівників; обґрунтування кадрових рішень як новачків, так і наставників після закінчення адаптаційного періоду; підвищення лояльності співробітників компанії як роботодавця.

Можливі помилки в організації адаптації:

1. Забагато інформації в перший день на робочому місці;

2. Відсутність інформаційних брошур та пам'ятників;

3. Недотримання письмового процесу адаптаційного періоду та випробувального періоду;

4. Перевантаження наставників, відволікання від основної роботи;

5. Відсутність контролю за процесом адаптації з боку відділу кадрів [15, с. 28].

Рекомендації щодо вдосконалення системи навчання в компанії ТДВ «БУЛАТ»:

1. Розробити та реалізувати програму адаптації брошури «Посібник для початківців»;

2. Передбачити компенсацію працівникам, на яких покладається навчання нових працівників, у вигляді: доплат до посадового окладу при успішному проходженні новачком випробувального та адаптаційного терміну; подяка в усній формі або у вигляді винагороди.

3. Провести офіційну презентацію нового співробітника всьому колективу, співробітникам, з якими новий співробітник буде безпосередньо працювати.

4. Генеральний директор повинен проводити зустрічі з трудовим колективом.

5. Звернутися в консалтингову фірму, фахівця з проведення тренінгів в компанії по згуртованості команди.

Одним із шляхів удосконалення формування персоналу підприємства є вдосконалення відбору кандидатів. Відбір кандидатів на вакантну посаду здійснюється зі списку кандидатів на основі оцінки ділових якостей кандидата. При цьому рекомендується використовувати спеціальну методику, яка враховує систему ділових і особистісних характеристик, включаючи такі групи якості:

1) соціальна та громадянська зрілість;

2) ставлення до праці;

3) рівень знань і досвід роботи;

4) організаторські здібності;

5) вміння працювати з людьми;

6) вміння працювати з документами та інформацією;

7) здатність своєчасно приймати та реалізовувати рішення;

8) морально-етичні риси характеру [31, с. 186].

Для вдосконалення процесу формування робочого потенціалу компанії можна розглянути такі шляхи:

1. Набір і підбір персоналу

2. Розвиток персоналу

3. Мотивація та заохочення

4. Спілкування та командна робота

5. Розвиток лідерського потенціалу

6. Створення сприятливої робочої атмосфери

7. Моніторинг та аналіз

1. Набір і підбір персоналу.

Необхідно вдосконалити процес набору та відбору, звертаючи увагу на кваліфікацію, досвід та потенціал кандидатів. Розробіть чіткі профілі посад, проведіть компетентне оцінювання кандидатів і використовуйте інструменти, які допоможуть оцінити здібності кандидатів на посаду. Рекрутинг і підбір персоналу - це процес пошуку, залучення, відбору і найму кращих кандидатів на вакантні посади в компанії. Цей процес є важливим етапом у формуванні робочого потенціалу компанії, оскільки від якості підбору персоналу залежить успіх організації та її здатність досягати поставлених цілей.

Основні етапи набору та відбору персоналу включають наступні етапи [35, с. 88]:

1) аналіз потреб. Перед початком пошуку кандидатів важливо ретельно проаналізувати потреби компанії та вакансії. Це допоможе зрозуміти вимоги, навички, досвід і кваліфікацію, необхідні для успішного виконання роботи.

2) пошук кандидатів. Існує багато способів пошуку кандидатів, наприклад, розміщення вакансій на сайтах роботодавців, використання професійних соціальних мереж, співпраця з кадровими агентствами, оголошення університетів та інших навчальних закладів. Важливо використовувати різні канали, щоб залучити максимальну кількість потенційних кандидатів.

3) відбір і оцінка. На цьому етапі важливо ретельно відбирати кандидатів, аналізуючи резюме, проводячи співбесіди та оцінюючи навички та компетенції. Щоб визначити, наскільки кандидат відповідає вимогам посади, можна використовувати різні методи оцінювання, такі як тестування, групові дискусії, вправи з розвитку навичок та інші.

4) прийняття рішення. Після оцінки кандидатів важливо визначитися з найкращим кандидатом на вакантну посаду. При цьому необхідно враховувати як технічні навички та досвід кандидата, так і його культурну сумісність, комунікабельність та інші фактори, які можуть вплинути на його успішну інтеграцію в команду та внесок у розвиток компанії. .

5) інтеграція та навчання. Після прийняття рішення про прийняття кандидата на роботу важливо забезпечити його плавну інтеграцію в команду. Це може включати проведення індивідуального вступного навчання, ознайомлення з компанією, її цілями, політикою та процедурами та надання можливостей для розвитку та професійного зростання.

6) контроль та оцінка ефективності. Після прийому на роботу важливо контролювати ефективність роботи нового співробітника та оцінювати його роботу. Це допоможе виявити сильні та слабкі сторони, визначити можливості для вдосконалення та забезпечити розвиток персоналу.

Успішний підбір і підбір персоналу вимагає уваги, чітко визначених критеріїв і професійного підходу. Це ключовий елемент у формуванні сильної робочої команди, яка сприятиме досягненню цілей компанії.

2. Розвиток персоналу. Рекомендовано запровадити систему безперервного професійного розвитку працівників, яка включає тренінги, семінари, курси та інші освітні програми. Сприяти саморозвитку співробітників, підтримувати їх в участі в конференціях, семінарах і проектах.

Розвиток персоналу є важливим аспектом успіху організації та її здатності адаптуватися до змін. Впровадження системи безперервного професійного розвитку дозволяє компанії забезпечувати постійне вдосконалення знань, умінь і компетенцій своїх співробітників.

Організація тренінгів та семінарів – ефективний спосіб навчання та розвитку персоналу. Це можуть бути як заходи всередині організації, які проводять наші фахівці, так і залучення зовнішніх тренерів і консультантів. Курси можуть охоплювати різноманітні теми, включаючи лідерство, комунікацію, управління проектами, розвиток навичок тощо.

Сприяння саморозвитку працівників означає створення умов і ресурсів для їх власного особистісного та професійного розвитку. Це може включати надання доступу до навчальних ресурсів, книг, журналів, вебінарів, онлайн-курсів тощо. Також важливо підтримувати співробітників в їх участі в конференціях, семінарах, проектах та інших заходах, де вони можуть отримати нові знання, поспілкуватися з колегами та розширити мережу контактів.

Впровадження програм наставництва та коучингу може бути корисним для розвитку персоналу. Це дозволяє старшим і досвідченим співробітникам ділитися своїми знаннями, досвідом і найкращими практиками з молодшими колегами. Ментори та тренери можуть надати цінні поради, допомогти визначити цілі та стратегії розвитку та сприяти особистому зростанню співробітника.

Реалізація внутрішніх проектів і програм ротації може сприяти розвитку персоналу, надаючи їм можливість отримати новий досвід і виклики. Проекти можуть охоплювати різні функціональні сфери та відділи, дозволяючи співробітникам отримати розширені знання та навички.

Важливо систематично оцінювати розвиток персоналу, щоб визначити його потреби в навчанні та розробити індивідуальні плани розвитку. Надання зворотного зв’язку працівникам допомагає визначити їхні сильні та слабкі сторони, поставити цілі та розробити стратегії подальшого розвитку.

Розвиток персоналу – це процес, який вимагає вкладення ресурсів і планування. Запровадження системи безперервного професійного розвитку та сприяння саморозвитку співробітників допомагає компаніям залучати, утримувати та розвивати талановитих спеціалістів, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності організації.

3. Мотивація та заохочення. Рекомендується розробити ефективну систему мотивації, що включає конкурентоспроможну заробітну плату, системи бонусів, системи визнання досягнень, можливості кар'єрного розвитку та інші стимули. Визначити чіткі критерії оцінки працівників і прив’язати їх до системи заохочення.

Одним із найважливіших факторів мотивації є справедлива та конкурентоспроможна заробітна плата. Дослідження показують, що працівники часто сприймають свою зарплату як міру визнання їхньої роботи та внеску в організацію. Важливо регулярно контролювати ринкові стандарти та забезпечувати адекватну компенсацію.

Системи бонусів можуть допомогти заохотити високу продуктивність і винагородити співробітників за досягнення певних цілей або результатів. Це можуть бути грошові премії, премії, акції компанії або інші матеріальні заохочення, які підвищують мотивацію та задоволеність працівників.

Важливо налагодити систему визнання та нагородження співробітників за досягнуті результати. Це може включати публічну подяку, нагороди, грамоти або спеціальне визнання від керівництва організації. Це допомагає створити мотиваційну атмосферу та показати, що зусилля та внесок працівників цінуються.

Надання можливостей для зростання та кар’єрного зростання є важливим мотиваційним фактором для багатьох працівників. Важливо встановити чіткі кар’єрні шляхи, визначити критерії просування та забезпечити доступ до програм навчання, навчання та розвитку.

Для об'єктивної оцінки та визначення результатів важливо встановити чіткі критерії оцінки працівників. Важливо, щоб ці критерії були пов’язані із системою стимулювання, щоб працівники мали чіткі стимули для досягнення поставлених цілей.

Розробляючи систему мотивації, варто пам’ятати, що у кожного працівника є свої індивідуальні потреби та мотиватори. Важливо вести регулярний діалог зі співробітниками, вислуховувати їхні потреби та пропозиції та налагоджувати систему мотивації, щоб забезпечити максимальну ефективність і задоволеність співробітників.

4. Спілкування та командна робота. Рекомендується забезпечувати ефективну комунікацію всередині компанії, сприяти розвитку командної роботи та співпраці між відділами. Також необхідно запровадити систему зворотного зв’язку та інструменти для обміну ідеями та передачі знань.

Важливо створити культуру прозорості, де працівники мають доступ до інформації, яка їх стосується. Необхідно регулярно подавати звіти про стан організації, стратегічні цілі, досягнення та проблеми. Відкритість сприяє взаєморозумінню та підвищує довіру між співробітниками [38, с. 484].

Рекомендується створити механізми отримання зворотного зв'язку від співробітників. Це можуть бути анонімні опитування, регулярні зустрічі або електронні системи зв’язку. Необхідно активно прислухатися до пропозицій, ідей і конструктивної критики, адекватно на них реагувати. Забезпечення двостороннього спілкування допомагає покращити робочі процеси та взаєморозуміння всередині організації.

Також можна створювати платформи для обміну ідеями та передачі знань між співробітниками. Це можуть бути внутрішні форуми, соціальні мережі, спільні бази знань або системи відеоконференцій. Він підходить для активного обговорення та обміну ідеями, а також для стимулювання співпраці між відділами та командами.

Рекомендується підтримувати розвиток командної роботи шляхом організації спільних проектів, завдань і тренінгів. Створення команди з різних відділів та рівнів ієрархії покращить співпрацю та обмін досвідом.

Співробітників, які активно спілкуються та співпрацюють з іншими, слід визнавати та заохочувати. Впровадження цих практик допоможе покращити спілкування та командну роботу у вашій компанії. Важливо пам’ятати, що це процес, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до потреб вашої організації.

5. Розвиток лідерського потенціалу. Необхідно виявляти та підтримувати розвиток перспективних талантів у компанії. Рекомендовано розробляти програми розвитку лідерських якостей, надавати можливості для участі в проектах та виконання відповідальних завдань.

Розвиток лідерських якостей є важливим аспектом успіху будь-якої компанії. Рекомендується впроваджувати систематичний процес виявлення співробітників з потенціалом розвитку в лідерів. Це може включати оцінку їхніх професійних навичок, навичок спілкування, мотивації та лідерських якостей. Потрібно визначити, які навички та атрибути є ключовими для вашої компанії та пошуку талантів, зосередитися на них.

Рекомендується створити програму розвитку лідерських якостей, яка включатиме тренінги, семінари, менторство та інші форми навчання. Необхідно давати майбутнім співробітникам можливість брати участь у важливих проектах і виконувати відповідальні завдання. Це дозволить отримати цінний досвід, розвинути навички управління проектами та приймати стратегічні рішення. Створіть структуровану систему ротації посад, де співробітники зможуть отримати досвід у різних функціональних сферах.

Важливо пам’ятати, що розвиток лідерського потенціалу – це процес, який вимагає часу, зусиль і постійного вдосконалення. Щоб успішно розвивати таланти у вашій компанії, це має стати постійним пріоритетом і включати індивідуальний підхід до кожного співробітника.

6. Створення сприятливої робочої атмосфери. Рекомендується приділяти більше уваги створенню приємних умов праці, сприяти розвитку позитивної корпоративної культури та командного духу. Також необхідно забезпечити рівні можливості для всіх працівників і створити різноманіття та інклюзивність.

Основні аспекти, які можуть допомогти створити сприятливе робоче середовище:

- культура співпраці та взаємодії;

- розуміння та підтримка балансу між роботою та особистістю;

- підтримка та визнання досягнень;

- забезпечення комфортних умов праці;

- зворотній зв'язок і розвиток;

Загалом створення сприятливої ​​робочої обстановки вимагає постійної уваги та зусиль. Варто пам'ятати, що кожна організація має свої унікальні особливості та потреби у співробітниках, тому важливо адаптувати підходи до конкретної ситуації та враховувати індивідуальність ваших співробітників.

7. Моніторинг та аналіз. Рекомендується постійно контролювати ефективність процесу формування трудового потенціалу, аналізувати результати та вносити корективи на покращення, залучати працівників до процесу оцінювання та включати їхні пропозиції щодо вдосконалення робочого процесу.

Важливо визначити ключові показники ефективності (KPI), які відображають ефективність співробітників і компанії в цілому. Це можуть бути такі показники, як обсяг продажів, якість виконаної роботи, терміни виконання проекту тощо. Систематичний моніторинг цих показників допоможе визначити тенденції та виявити потенційні проблеми.

Необхідно використовувати методи анкетування та опитування працівників, щоб визначити їхню задоволеність роботою, ступінь залученості та ставлення до організації. Це дозволить виявити проблемні моменти та вжити заходів щодо покращення робочої атмосфери та мотивації.

Доцільно регулярно оцінювати професійні навички та компетенції працівників за допомогою систем або методів оцінювання, які відповідають конкретним потребам компанії. Це допоможе виявити сильні і слабкі сторони співробітників і спрямувати зусилля на їх розвиток і підтримку.

Також необхідно проаналізувати розподіл ресурсів, таких як людські, матеріальні та фінансові, особливо для потреб персоналу; перевірити, чи є необхідні ресурси для ефективної роботи співробітників і чи потрібно проводити перерозподіл або збільшення інвестицій у розвиток персоналу.

Моніторинг і аналіз допомагають збирати об’єктивні дані та інформацію, які можна використовувати для прийняття стратегічних рішень щодо управління персоналом, підвищення продуктивності та досягнення цілей організації. Важливо регулярно аналізувати та оновлювати підходи залежно від змін внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Ці шляхи допоможуть компанії вдосконалити процеси формування трудового потенціалу, залучити талановитих працівників, розвинути їх потенціал і створити сприятливе робоче середовище для успіху.

**Висновки до розділу 3**

До шляхів удосконалення процесу формування робочого потенціалу компанії можна віднести наступні аспекти:

1. Удосконалення процесу найму та відбору дозволяє залучати талановитих і відповідних кандидатів. Важливо розробити чіткі критерії відбору, використовувати різні методи оцінювання та проводити ефективні співбесіди.

2. Запровадження системи безперервного професійного розвитку дозволяє підвищувати кваліфікацію та кваліфікацію працівників. Це можуть бути тренінги, семінари, курси та інші освітні програми. Сприяти саморозвитку співробітників і підтримувати їх в участі в конференціях, семінарах і проектах.

3. Важливим елементом утримання та розвитку персоналу є розробка ефективної системи мотивації. Це може включати конкурентоспроможні зарплати, системи бонусів, системи визнання досягнень, можливості розвитку кар'єри та інші стимули. Також важливо встановити чіткі критерії оцінки працівників і прив’язати їх до системи заохочення.

4. Забезпечення ефективної комунікації всередині компанії сприяє розвитку командної роботи та співпраці між підрозділами. Впровадження систем зворотного зв’язку та інструментів для обміну ідеями та передачі знань допомагає покращити потік комунікації та сприяє інноваційному розвитку організації.

5. Виявлення та підтримка розвитку перспективних талантів у компанії є важливим елементом успіху. Розробка програм розвитку лідерських якостей, надання можливостей для участі в проектах і виконання відповідальних завдань сприяють створенню лідерів всередині організації.

6. Важливо підтримувати робоче середовище, яке сприяє ефективності, співпраці та задоволенню працівників. Важливими аспектами є забезпечення комфортних умов праці, розвиток корпоративної культури, налагодження ефективної системи зворотного зв’язку та врахування індивідуальних потреб співробітників.

Рекомендації щодо вдосконалення системи навчання в компанії ТДВ «БУЛАТ»:

1. Розробити та реалізувати програму адаптації брошури «Посібник для початківців».

2. Передбачити компенсацію працівникам, на яких покладається навчання нових працівників, у вигляді: доплат до посадового окладу при успішному проходженні новачком випробувального та адаптаційного терміну; подяка в усній формі або у вигляді винагороди.

3. Провести офіційну презентацію нового співробітника всьому колективу, співробітникам, з якими новий співробітник буде безпосередньо працювати.

4. Генеральний директор повинен проводити зустрічі з трудовим колективом.

5. Звернутися в консалтингову фірму, спеціалістів для проведення в компанії тренінгів по згуртованості колективу.

**ВИСНОВКИ**

Трудовий потенціал підприємства включає наявні та потенційні можливості працівників для досягнення якісних та кількісних результатів у виробничих та соціально-економічних умовах.

У структурі трудового потенціалу підприємства важливо виділити фізичний, соціально-психологічний, інтелектуальний, кваліфікаційний, культурний, моральний та інноваційний потенціал працівників.

Розвиток національної промисловості залежить від трудового потенціалу підприємства, який формується з трудового потенціалу окремих працівників.

Для реалізації потенційних можливостей трудових ресурсів необхідно створити умови, що сприяють активізації трудової діяльності.

До факторів, що впливають на формування робочого потенціалу компанії, відносяться динаміка зовнішнього середовища, розвиток техніки і технології, зміна стратегії розвитку організації, створення нової організаційної структури, розвиток нових видів діяльності.

На формування трудового потенціалу підприємства впливають зовнішні фактори (макроекономічний стан економіки, можливості на ринку праці, конкуренція тощо) і внутрішні фактори (мета підприємства, фінансові ресурси, джерела покриття потреб у персоналі).

Класифікація факторів формування трудових ресурсів включає їх розподіл за стадіями відтворення, характер впливу, рівень впливу, характер і результати впливу, а також ступінь забезпеченості.

Формування трудового потенціалу підприємства є ключовим чинником досягнення успіху в сучасних умовах, а для цього необхідно враховувати різноманітні фактори, що впливають на нього та створюють сприятливі умови для мобілізації трудових ресурсів.

Протягом останніх років спостерігається зменшення частки працівників у загальній чисельності працівників з 76,8% у 2020 році до 75,9% у 2022 році. Це свідчить про можливе підвищення ролі керівників, спеціалістів та службовців.

Значна частина працівників (56%) має досвід роботи від 1 до 3 років. Найбільша питома вага спостерігається у віковій групі 40-50 років (34,6%). Наявність молодих працівників (до 20 років) становить невелику частку (1,5%), але спостерігається збільшення частки працівників віком від 20 до 30 років з 2019 по 2022 рік.

За останні три роки чисельність висококваліфікованих працівників скоротилася з 95 у 2020 році до 81 у 2022 році. Збільшення чисельності працівників КВ та зменшення низькокваліфікованих та некваліфікованих працівників також свідчить про певні зміни у складі робочої сили. За рівнем професійної освіти спостерігається зменшення кількості працівників із середньою освітою та збільшення – з вищою.

Загальний аналіз підготовки персоналу в ТДВ «БУЛАТ» показує, що організація має розвинену систему управління персоналом і активно працює над створенням умов для входження в організацію нових співробітників, соціального клімату та організаційної культури.

До об’єктивних результатів формування трудового потенціалу, які відображаються в ТДВ «БУЛАТ», належать:

- скорочення витрат на пошук нового персоналу;

- зменшення кількості звільнень працівників, які перебувають на випробувальному терміні, незалежно від ініціативи керівництва чи бажання самого працівника;

- скорочення часу, необхідного для того, щоб новий працівник почав впливати на конкурентоспроможність організації;

- скорочення часу, який інші співробітники витрачають на адаптацію нових співробітників, що дає їм більше часу для виконання своїх безпосередніх завдань.

У ТДВ «БУЛАТ» процес управління персоналом оформлений у вигляді паспорта процесу «Управління персоналом». Сюди входить написання заяви та заповнення кандидатом анкети, проведення співбесіди з керівником відділу та генеральним менеджером, а також вступний інструктаж та випробувальний термін.

Аналіз даних показав, що більшість працівників успішно проходять адаптацію, отримуючи позитивні оцінки за результатами оцінювання та виконання планових завдань. Проте є працівники, яких звільнили після випробувального терміну.

До шляхів удосконалення процесу формування робочого потенціалу компанії можна віднести наступні аспекти:

1. Удосконалення процесу найму та відбору дозволяє залучати талановитих і відповідних кандидатів. Важливо розробити чіткі критерії відбору, використовувати різні методи оцінювання та проводити ефективні співбесіди.

2. Запровадження системи безперервного професійного розвитку дозволяє підвищувати кваліфікацію та кваліфікацію працівників. Це можуть бути тренінги, семінари, курси та інші освітні програми. Сприяти саморозвитку співробітників і підтримувати їх в участі в конференціях, семінарах і проектах.

3. Важливим елементом утримання та розвитку персоналу є розробка ефективної системи мотивації. Це може включати конкурентоспроможні зарплати, системи бонусів, системи визнання досягнень, можливості розвитку кар'єри та інші стимули. Також важливо встановити чіткі критерії оцінки працівників і прив’язати їх до системи заохочення.

4. Забезпечення ефективної комунікації всередині компанії сприяє розвитку командної роботи та співпраці між підрозділами. Впровадження систем зворотного зв’язку та інструментів для обміну ідеями та передачі знань допомагає покращити потік комунікації та сприяє інноваційному розвитку організації.

5. Виявлення та підтримка розвитку перспективних талантів у компанії є важливим елементом успіху. Розробка програм розвитку лідерських якостей, надання можливостей для участі в проектах і виконання відповідальних завдань сприяють створенню лідерів всередині організації.

6. Важливо підтримувати робоче середовище, яке сприяє ефективності, співпраці та задоволенню працівників. Важливими аспектами є забезпечення комфортних умов праці, розвиток корпоративної культури, налагодження ефективної системи зворотного зв’язку та врахування індивідуальних потреб співробітників.

Рекомендації щодо вдосконалення системи навчання в компанії ТДВ «БУЛАТ»:

1. Розробити та реалізувати програму адаптації брошури «Посібник для початківців»;

2. Передбачити компенсацію працівникам, на яких покладається навчання нових працівників, у вигляді: доплат до посадового окладу при успішному проходженні новачком випробувального та адаптаційного терміну; подяка в усній формі або у вигляді винагороди.

3. Провести офіційну презентацію нового співробітника всьому колективу, співробітникам, з якими новий співробітник буде безпосередньо працювати.

4. Генеральний директор повинен проводити зустрічі з трудовим колективом.

5. Звернутися в консалтингову фірму, спеціалістів для проведення в компанії тренінгів по згуртованості колективу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андрійчук Ю. А., Гладун С. О. Теоретичні аспекти оцінювання трудового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2018. Вип. 14(1). С. 19-23.
2. Ареф'єва О. В., Скрибантович А. Ю. Стратегічний аспект формування організаційної культури підприємства як інструмент забезпечення розвитку трудового потенціалу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 28(1). С. 19-24.
3. Ареф’єва О. В., Коваленко Н. В. Економічне забезпечення формування та використання трудового потенціалу підприємством. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 1. С. 57-62.
4. Баб’як Г., Сич Т. Планування ділової кар’єри і професійного навчання персоналу на підприємстві. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. Вип. 23. С. 95-98.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
6. Бугаєва М. В. Аналіз перешкод у збереженні та розвитку трудового потенціалу підприємств в контексті поглиблення євроінтеграційних процесів в Україні. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2019. Вип. 2. С. 90-106.
7. Бугас В. В., Науменко О. М. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2018\_1\_21.
8. Васильченко О. О., Баєва О. І. Удосконалення методики оцінки трудового потенціалу сучасного підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2017. № 3. С. 296-310.
9. Водолажська Т. О. Сутнісно-змістовна характеристика поняття "трудовий потенціал підприємства". Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 38. С. 32-45.
10. Гавриленко Я. В. Сутність та підходи до розвитку трудового потенціалу підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2019. Вип. 52. С. 30-38.
11. Гакова М. В. Сучасні підходи щодо визначення сутності стратегічного управління персоналом підприємства. Торгівля і ринок України. 2019. № 1. С. 95-103.
12. Герзанич В. М., Дроздов Ю. Ю. Конкуренція та конкурентоспроможність на ринку праці як чинники формування трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10. С. 105-110.
13. Гребенюк Г. М. Формування культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2018. Т. 29(68), № 4. С. 80-85.
14. Гринько Т. В. Проблеми формування та розвитку трудового потенціалу підприємств в Україні. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2018. Вип. 35. С. 281-287.
15. Денисенко М. П. Cтан та тенденції розвитку сучасного підприємництва: монографія. Київ: ТОВ «ДКС центр», 2019. 464 с.
16. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова полiтика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вченi записки Унiверситету «КРОК» (економiчнi науки). № 4(52). 2018. C. 231-238.
17. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
18. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
19. Заєць О. С. Інвестиції в трудовий потенціал як джерело збереження і розвитку людського капіталу будівельних підприємств. Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2018. Вип. 1. С. 50-58.
20. Зубрицька Я. О. Результативність управління трудовим потенціалом аграрних підприємств: типові проблеми та шляхи оптимізації. Економіка розвитку. 2015. № 2. С. 39-45.
21. Каїра З. С., Єлецьких С. Я. Системи управління трудовим потенціалом в логістичних операціях промислового підприємства. Вісник економічної науки України. 2018. № 2. С. 95-99.
22. Каминський П. Д. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. Торгівля і ринок України. 2018. № 2. С. 78-87.
23. Кичко І., Борисенко Л. Умови формування трудового потенціалу підприємств морського транспорту та фактори його реалізації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3. С. 126-135.
24. Корнілова О. В., Нирко В. В. Місце персонал-технологій в управлінні трудовим потенціалом підприємств. Менеджер. 2019. № 4. С. 102-111.
25. Крамченко Р. А. Теоретичні засади ефективності використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 1. С. 123-127.
26. Лі Цзиці. Лідерські якості менеджерів: вектори успіху: монографія. К.: ЦУЛ. 2018. 184 с.
27. Меліхов А. А., Шишканова Т. О. Глобалізація як чинник впливу на стан трудового потенціалу підприємств металургійної галузі України. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. Вип. 18. С. 28-34.
28. Михaйловa Л. І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 248 с
29. Мішина C. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар’єрою персоналу на засадах логістичного підходу. Ефективна економіка. 2019. № 2.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2019\_2\_24
30. Новікова М. М., Боровик М. В., Писаревський І. М. Особливості формування організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2022. № 8. С. 72-77.
31. Пахуча Е. В., Шовкун Л. В. Трудові ресурси як результативна складова формування та використання виробничого потенціалу підприємства. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2021. № 2(1). С. 185-196.
32. Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. С.61-67.
33. Пілявський В. І. Моделювання трудового потенціалу агропромислових підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2019. № 2. С. 67–70.
34. Пілявський В. І. Результативність використання трудового потенціалу агропромислових підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 3. С. 161-171.
35. Пілявський В. І. Трудовий потенціал підприємства: сутність, моделі зайнятості і ефективність використання. Інтелект XXI. 2019. № 3. С. 88-93.
36. Прокопенко М. В. Формування ефективного трудового потенціалу підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 5(2). С. 35-36.
37. Райковська І. Т. Визначення змісту компонентів трудового потенціалу для підвищення ефективності управління підприємством. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2019. № 3. С. 87-95.
38. Рарок О. В. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. Молодий вчений. 2019. № 12(2). С. 483-486.
39. Романюк І. А. Підвищення якості й ефективності використання трудоресурсного потенціалу підприємств галузі туризму на засадах мотивації та стимулювання працівників. Економічний вісник університету. 2020. Вип. 44. С. 120-124.
40. Романюк І. А., Леваєва Л. Ю. Проблеми й перспективи використання трудоресурсного потенціалу аграрних підприємств. Економічний вісник університету. 2018. Вип. 39. С. 44-51.
41. Савченко М. В., Бальзан І. В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2022. № 2. С. 123-135.
42. Сарбаш Л. Д., Ганцура А. В. Структура та особливості формування трудового потенціалу підприємства. Молодий вчений. 2018. - № 5(1). С. 331-333.
43. Семикіна М. В. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія; Центральноукр. нац. техн. ун-т. - Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. 439 с.
44. Смутчак З. В. Впровадження інновацій як запорука трудового потенціалу підприємств України. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2020. Вип. 4. С. 101-108.
45. Статистична та фінансова звітність ТДВ «БУЛАТ».
46. Токмакова І. В. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 63. С. 179-186.
47. Толпежніков Р. О. Проактивне управління трудовим потенціалом на промисловому підприємстві. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2018. Вип. 35. С. 247-254.
48. Ус Ю. В. Теоретико-методичні основи оцінки трудової складової антикризового потенціалу підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 1. С. 192-198.
49. Харун О. А. Підвищення рівня освітньої складової трудового потенціалу підприємств за умов євроінтеграції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 4(1). С. 52-59.
50. Харун О. А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 73-79.
51. Харун О. А. Соціальні інновації як чинник підвищення розвитку трудового потенціалу підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 3(2). С. 12-18.
52. Харун О. А. Управління трудовим потенціалом підприємств на засадах корпоративної культури. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 1(2). С. 9-12.
53. Чернявська Є. І., Маслош О. В. Розвиток трудового потенціалу та потенціалу підприємства як фактори конкурентоспроможності підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 2. С. 103-107.
54. Чиж В. І. Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. Modern economics. 2021. № 26. С. 160-166.
55. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
56. Шура Н. О., Шахно А. Ю. Оцінка соціально-трудового потенціалу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 20. С. 18-24.
57. Шушпанов Д. Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. Вип. 24. С. 86–93.
58. Яковенко І. В., Петряєв І. В. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції: 20 березня 2020 року, Велико-Тирново, Болгарія: ACCESS PRESS, 2020. С. 257–262. URL: https://openarchive.nure.ua/handle/document/13050.
59. Яремко А. Д. Оцінювання трудової складової антикризового потенціалу машинобудівного підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 1. С. 164-170.
60. Яскал О. О. Основні напрями підвищення ефективності трудового потенціалу будівельних підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 5(2). С. 55-63.